

La naturale vocazione turistica del nostro Paese richiede un incremento delle competenze manageriali che consentano un ulteriore sviluppo della dimensione internazionale del settore. Intere aree con caratteristiche socio-morfologiche e artistico-culturali attendono un adeguato decollo, possibile solo con investimenti in nuove strutture alberghiere, fulcro del più ampio settore ricettivo e turistico in genere.

Questo volume delinea le più recenti innovazioni gestionali degli alberghi collegandole a rilevazione e rendicontazione.

Si inizia con una panoramica relativa alle norme vigenti, per poi evidenziare le problematiche relative a localizzazione, mercato, organizzazione dei servizi alberghieri e loro produzione, in un'ottica tipicamente economico-aziendale. Quindi, le contabilità sezionali e generale, focalizzando le principali rilevazioni elementari e sistematiche, connesse anche ai processi di informatizzazione. Infine, si analizza la comunicazione tramite bilanci recentemente rinnovati dalla riforma del diritto societario e dai principi contabili internazionali IAS/IFRS.

Arricchisce l'esposizione un caso relativo alla catena internazionale dei Jolly hotels.

Il testo coniuga le più recenti acquisizioni scientifiche con le esigenze di imprenditori e professionisti del settore turistico.

**Paolo Ricci** è professore straordinario di Economia aziendale nell'Università del Sannio ove è anche Presidente del corso di laurea in Organizzazione e gestione della sicurezza. Dottore commercialista e revisore contabile unisce a ruoli accademici numerose esperienze professionali quale consulente di aziende pubbliche e private. Nella sua vasta e poliedrica produzione scientifica il volume *Il bilancio d'esercizio delle imprese alberghiere*, Giappichelli, Torino, 2000.

**Roberto Jannelli** è ricercatore e docente di Contabilità e bilancio II nell'Università del Sannio. Dottore commercialista e revisore contabile, vanta oltre dieci anni di attività professionale soprattutto quale consulente di enti pubblici di rilievo nazionale. Numerose pubblicazioni monografiche e articoli in riviste nazionali sui temi della governance e della misurazione delle performance di aziende pubbliche e private.

**Guido Migliaccio** è docente a contratto di Contabilità e bilancio I nell'Università del Sannio. Dottore commercialista e revisore contabile, insegna Economia aziendale e Ragioneria in vari ambiti dell'istruzione e della formazione professionale. Dottore di ricerca nell'Università di Salerno, è autore di numerosi saggi, tra i quali il volume *Il "nuovo" bilancio nella riforma del diritto societario. Note di dottrina e prassi contabile*, Giappichelli, Torino, 2004.

ISBN 978-88-464-8469-7



€ 16,00 (V)

366.12 P. Ricci, R. Jannelli, G. Migliaccio - PROFILI GESTIONALI E CONTABILI DELLE IMPRESE ALBERGHIERE



ECONOMIA



FrancoAngeli

MANAGEMENT

Paolo Ricci, Roberto Jannelli,  
Guido Migliaccio

## **Profili gestionali e contabili delle imprese alberghiere**

**FrancoAngeli**

Impaginazione e coordinamento redazionale a cura di Guido Migliaccio

Copyright © 2007 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa	Anno
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate la riproduzione con qualsiasi mezzo, formato o supporto comprese le fotocopie (queste ultime sono consentite solo se per uso esclusivamente personale di studio, nel limite del 15% di ciascun volume o fascicolo e alla condizione che vengano pagati i compensi stabiliti), la scansione, la memorizzazione elettronica, la comunicazione e la messa a disposizione al pubblico con qualsiasi mezzo (anche online), la traduzione, l'adattamento totale o parziale.

Stampa: Tipomonza, via Merano 18, Milano.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

## Indice

	Pag.
<b>Indice delle tabelle</b>	» 8
<b>Premessa - Introduzione</b> , di <i>Paolo Ricci</i>	» 11
<b>1. Elementi di legislazione turistica</b>	» 17
1.1 La legge quadro sul turismo, di <i>Roberto Jannelli</i>	» 17
1.2 Il contratto d'albergo, di <i>Paolo Ricci</i>	» 26
<b>2. Introduzione all'economia del sistema ricettivo</b> , di <i>Paolo Ricci</i>	» 33
2.1 Le strutture	» 33
2.2 Le imprese alberghiere	» 35
2.3 La forma giuridica delle imprese alberghiere	» 36
<b>3. Profili gestionali delle imprese alberghiere</b> , di <i>Paolo Ricci</i>	» 41
3.1 Le finalità	» 41
3.2 La produzione	» 46
3.3 Il mercato	» 53
3.4 La localizzazione	» 55
3.5 La dimensione	» 57
3.6 L'organizzazione	» 60

<b>4. Le rilevazioni delle imprese alberghiere,</b> di <i>Paolo Ricci</i>	» 75
4.1 Il sistema informativo	» 75
4.2 La contabilità dei servizi	» 78
4.3 La contabilità generale	» 82
4.4 Le rilevazioni contabili	» 88
<b>5. Il bilancio d'esercizio delle imprese alberghiere,</b> di <i>Paolo Ricci</i>	» 103
5.1 Le finalità del bilancio	» 104
5.2 I principi di redazione	» 116
5.3 I criteri di valutazione	» 125
5.4 Il bilancio e la norma fiscale	» 129
5.5 Le caratteristiche del bilancio dell'impresa alberghiera	» 137
5.5.1 Lo stato patrimoniale	» 137
5.5.2 Il conto economico	» 148
5.5.3 La nota integrativa	» 155
5.5.4 I documenti accompagnatori	» 160
5.5.5 Il bilancio in forma abbreviata	» 162
5.6 Le politiche di bilancio	» 165
5.7 Le analisi di bilancio per il controllo interno	» 178
<b>6. La recente evoluzione della legislazione sul bilancio d'esercizio e le prospettive internazionali</b>	» 185
6.1 Note introduttive, di <i>Roberto Jannelli</i>	» 185
6.2 La riforma del diritto societario (cenni), di <i>Roberto Jannelli</i>	» 186
6.3 Bilancio e riforma del diritto societario, di <i>Roberto Jannelli</i>	» 189
6.4 Legislazione civilistica sul bilancio e principi contabili internazionali IAS/IFRS, di <i>Roberto Jannelli</i>	» 195
6.5 Il bilancio d'esercizio nei principi contabili nazionali ed internazionali, di <i>Roberto Jannelli</i>	» 198
6.6 L'applicazione dei principi contabili IAS/IFRS in Italia, di <i>Guido Migliaccio</i>	» 203
6.7 L'applicabilità dei principi contabili IAS/IFRS alle imprese turistico-alberghiere italiane, di <i>Guido Migliaccio</i>	» 207
6.8 <i>The uniform System of Accounts for the Lodging Industry</i> , di <i>Paolo Ricci</i>	» 210

<b>7. Un caso emblematico: i Jolly hotels,</b> di <i>Guido Migliaccio</i>	» 221
7.1 Cenni storici	» 221
7.2 La mission e i valori	» 222
7.3 Le strategie e le politiche	» 222
7.4 La comunicazione economico-finanziaria	» 224
7.5 Il bilancio	» 225
7.5.1 Il bilancio 2004 post riforma del diritto societario	» 225
7.5.2 Il bilancio 2005 e l'adozione dei principi IAS/IFRS	» 229
<b>8. Considerazioni conclusive,</b> di <i>Paolo Ricci</i>	» 235
<b>Bibliografia citata e di riferimento</b>	» 243

## Indice delle tabelle

	Pag.
1.1 Le imprese turistiche ex legge 135/01	» 25
1.2 Le imprese turistiche ex criteri economici	» 25
1.3 Altri doveri dell'albergatore	» 30
1.4 Obblighi del cliente	» 30
1.5 Schema di sintesi del contratto d'albergo	» 31
3.1 Relazioni dell'impresa alberghiera	» 42
3.2 Il continuum delle attività di produzione	» 48
3.3 Il continuum delle attività di produzione alberghiera	» 49
3.4 Caratteristiche dei servizi	» 51
3.5 Target degli utenti da servire	» 54
3.6 Piccola impresa organizzata gerarchicamente (I ipotesi)	» 62
3.7 Piccola impresa organizzata gerarchicamente (II ipotesi)	» 62
3.8 Modello gerarchico in un'impresa di medie dimensioni	» 62
3.9 Organigramma di un albergo di medie dimensioni (4 stelle)	» 63
3.10 Organigramma piramidale di un grande albergo	» 64
3.11 Organigramma di una catena alberghiera italiana	» 65
4.1 La matrice dell'informazione	» 77
4.2 Un confronto tra contabilità generale ed analitica	» 78
4.3 La <i>main courante</i>	» 81
4.4 Alcuni coefficienti fiscali per gli ammortamenti	» 96
4.5 Il "conto ristoro" (esemplificazione analitica)	» 97
4.6 Il conto esercizio albergo e ristorante	» 98
4.7 Analisi del conto economico dell'impresa alberghiera	» 99

4.8	Il “conto ristoro” (esemplificazione sintetica)	» 100
4.9	Il conto economico a “risultati lordi”	» 101
4.10	Il conto economico a “costi, ricavi e rimanenze”	» 101
5.1	Possibili criteri di valutazione	» 125
5.2	Le possibili relazioni tra norme civilistiche e fiscali	» 130
5.3	Variazioni da apportare al reddito civilistico	» 132
5.4	Schema di Stato Patrimoniale (art. 2424 c.c.)	» 138
5.5	Schema di Conto Economico (art. 2425 c. c.)	» 149
5.6	Stato patrimoniale in forma abbreviata (art. 2435-bis)	» 163
5.7	Conto economico in forma abbreviata (art. 2435-bis)	» 164
5.8	Criterio alfa - Bilancio in base al <i>tempo fisico</i>	» 166
5.9	Criterio beta - Bilancio in base al <i>tempo economico</i>	» 169
5.10	Esempio - Previsione quinquennale delle prestazioni	» 170
5.11	Esempio - Previsione quinquennale di costi e ricavi	» 170
5.12	Tempo fisico - Situazione economica (valori in migliaia)	» 170
5.13	Tempo fisico - Variazioni cassa (valori in migliaia)	» 170
5.14	Tempo fisico - Situazione patrimoniale (valori in migliaia)	» 171
5.15	Tempo economico - Situazione economica (valori in migliaia)	» 171
5.16	Tempo economico - Variazioni cassa (valori in migliaia)	» 171
5.17	Tempo economico - Situazione patrimoniale (valori in migliaia)	» 171
5.18	Alcuni indici di composizione economica dei proventi	» 181
5.19	Ripartizione dei ricavi da pernottamento	» 182
5.20	Provenienza della clientela dei Jolly Hotels italiani	» 183
6.1	I modelli di gestione	» 188
6.2	Confronto tra Codice civile e principi IAS/IFRS	» 198
6.3	Confronto Codice civile pre e post riforma e IAS/IFRS	» 199
6.4	I documenti di bilancio negli IAS/IFRS, nel Codice civile e nei principi contabili OIC	» 200
6.5	Lo stato patrimoniale dei principi contabili nazionali	» 201
6.6	Lo stato patrimoniale dei principi contabili internazionali IAS/IFRS	» 201
6.7	Il conto economico dei principi contabili internazionali IAS/IFRS e del codice civile	» 203
6.8	IAS/IFRS: obbligatori o facoltativi in Italia	» 206
6.9	<i>Balance sheet – Assets</i>	» 212



6.10	<i>Balance sheet – Liabilities and Owners' Equity</i>	» 213
6.11	<i>Balance sheet – Statement of income</i>	» 214
6.12	<i>Statement of Cash flows – Direct Method</i>	» 215
6.13	<i>Statement of Cash flows – Indirect Method</i>	» 216
6.14	<i>Summary Operating Statement</i>	» 217
6.15	<i>Ratios and Statistics</i>	» 218
6.16	<i>Expense Dictionary</i>	» 220
7.1	Bilancio 2004 della Jolly hotels spa – Attivo	» 226
7.2	Bilancio 2004 della Jolly hotels spa – Passivo	» 227
7.3	Bilancio 2004 della Jolly hotels spa – Conto economico	» 228
7.4	Bilancio 2005 della Jolly hotels spa – Attivo	» 230
7.5	Bilancio 2005 della Jolly hotels spa – Passivo	» 231
7.6	Bilancio 2005 della Jolly hotels spa – Conto economico	» 232
8.1	Progetto di Stato Patrimoniale per gli alberghi - Attivo	» 238
8.2	Progetto di Stato Patrimoniale per gli alberghi - Passivo	» 240
8.3	Progetto di Conto economico per gli alberghi	» 241

## Premessa - Introduzione

di *Paolo Ricci*

Dalla *olimpiade*<sup>1</sup> dell'antica Grecia alla *carruba dormitoria*<sup>2</sup> romana, dal *tour des chevaliers*<sup>3</sup> rinascimentale al *package tour*<sup>4</sup> del XX secolo, la storia dell'umanità è ricca di esempi di fenomeni turistici, di attività di viaggio e di soggiorno. Le conquiste militari e i pellegrinaggi religiosi, prima, la cultura e il commercio, il riposo e il tempo libero, poi, hanno praticamente determinato da sempre flussi turistici, pur con ovvie differenze a seconda delle epoche, motivando gli individui nei loro spostamenti e nei loro soggiorni. Il turismo, infatti, può essere correttamente definito come l'insieme di comportamenti e di relazioni conseguenti alla decisione delle persone di trasferirsi o spostarsi temporaneamente, in un luogo diverso dalla loro dimora abituale, determinando liberamente i tempi e le condizioni del viaggio e del soggiorno<sup>5</sup>. Esso costituisce un fenomeno non esclusivamente economico alla cui origine possono essere collocate motivazioni di varia natura, da quella culturale a quella sanitaria (cure termali, *remise en forme*, ecc.). In questo senso è possibile semplicemente distinguere<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> Primo vero fenomeno turistico sportivo.

<sup>2</sup> Carro dell'epoca dell'impero romano equipaggiato con un letto per spostamenti notturni.

<sup>3</sup> Viaggio di formazione o di istruzione (*grand tour*) che a partire dal Rinascimento veniva organizzato per i figli delle famiglie ricche d'Europa.

<sup>4</sup> Pacchetto turistico completo formato da diversi servizi.

<sup>5</sup> Una definizione statistica è fornita dall'Annuario Statistico Italiano dell'ISTAT. Alla voce *turismo*: «le attività delle persone che viaggiano e alloggiano in luoghi diversi dall'ambiente abituale, per non più di un anno consecutivo e per motivi di vacanze, affari ed altro»; mentre alla voce *turista*: «chi si reca in un luogo diverso da quelli solitamente frequentati (ambiente abituale) e trascorre almeno una notte nel luogo visitato».

<sup>6</sup> Sulle numerose categorie logiche in cui segmentare la domanda turistica si consultino, tra gli altri, G. Ferrero, P. Pisoni, L. Puddu, O. Volpato, *Manuale di amministrazione alber-*

- un turismo della salute,
- un turismo culturale,
- un turismo d'evasione.

Alla prima forma è riconducibile il turismo per riposo e cura fisica e mentale, alla seconda si riconnettono generalmente il turismo storico, ambientale, etnico, religioso e sportivo, alla terza ed ultima forma il turismo tradizionale, o in senso stretto, per svago.

Naturalmente, sono rintracciabili altre forme o motivazioni turistiche, più o meno recenti, più o meno diffuse, più o meno moralmente gradite, come quella del *turismo d'immagine o di tendenza*, per il quale lo spostamento e il soggiorno riflettono la necessità di essere presenti in un certo momento in un determinato luogo di incontro turistico, allo scopo di dimostrare l'appartenenza ad una particolare posizione, gruppo o classe sociale, ovvero per dimostrare una definita capacità di spesa<sup>7</sup>, o, ancora, il *turismo sessuale*, le cui motivazioni risiedono nella facilità con cui, in alcuni paesi dell'area asiatica e dell'Europa orientale, è possibile ottenere prestazioni di natura sessuale a pagamento da autoctoni minorenni<sup>8</sup>.

Un'altra recente forma di fenomeno turistico, tipicamente francese e italiana, è rappresentata dall'*enoturismo* o *turismo enologico*, le cui ragioni di viaggio e di soggiorno si fondano sulla riscoperta dei valori genuini della terra e della cultura locale attraverso itinerari attraverso le più importanti e

*ghiera*, Giuffrè, Milano, 1983; A. Sessa, *Il sistema turistico nazionale*, Agnesotti, Roma, 1987; A. Sessa, *Elementi di economia turistica*, Clitt, Roma, 1989; P. Grasselli, *Economia e politica del turismo*, Angeli, Milano, 1989; M. D'Antonio, *L'industria turismo*, Sipi, Roma, 1990; M. Rispoli, M. Tamma, *Le imprese alberghiere*, Cedam, Padova, 1991; G. Peroni, *Economia e management delle imprese alberghiere*, Angeli, Milano, edizioni 1998 e 2004; Benevolo C., M. Grasso, *L'impresa alberghiera. Produzione, strategie e politiche di marketing*, Angeli, Milano, 2005; A. G. Mauri, *Le imprese alberghiere. Strategie e marketing*, McGraw-Hill Companies, Milano, 2005; M. Esposti, M. Testa, *Marketing per le imprese turistiche. Strategie di comunicazione, web marketing e e-commerce per le piccole e medie imprese alberghiere*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2005; S. Madonna, *L'azienda alberghiera. Mercato, struttura e caratteri operativi*, Giuffrè, Milano, 2001; Borghese Y., "L'impresa turistica alberghiera italiana. Tecnica e gestione", in *Turistica*, n. 2, 2004.

<sup>7</sup> Il turismo d'immagine o di stato non dovrebbe essere confuso con il cosiddetto turismo d'affari. Il turismo d'immagine potrebbe, invece, essere associato al turismo di moda, fondato, secondo alcuni autori, «sull'istinto gregario (gregarismo) che spinge i turisti ad ammassarsi nello stesso periodo dell'anno in determinate località turistiche senza che vi sia un serio motivo di lavoro o di clima» (A. Sessa, *Elementi di economia turistica*, cit., p. 38).

<sup>8</sup> Per un originale e stimolante approfondimento del tema della criminalità economica e dell'organizzazione dell'impresa criminale in Europa si consulti V. Ruggiero, *Economie sporche*, Bollati Boringhieri, Torino, 1996.

prestigiose case vinicole nazionali<sup>9</sup>. La domanda turistica viene comunque suddivisa anche in ragione della destinazione, della stagionalità, della provenienza<sup>10</sup>, delle capacità economiche degli utenti e della durata e frequenza del soggiorno. La domanda turistica presenta dunque una elevata complessità che, da un lato, rende particolarmente difficile l'attività del *management* nel programmare e gestire l'economia dell'azienda alberghiera e che, dall'altro, spinge lo Stato a sviluppare un concreto interesse attraverso interventi legislativi. Motivazioni sociali, ambientali ed economiche hanno infatti spinto lo Stato, nel tempo, ad intervenire strutturalmente nel settore turistico regolamentandone in particolare l'offerta. Tali motivazioni sono state ben sintetizzate da alcuni autori<sup>11</sup> secondo cui «l'importanza e la complessità del fenomeno turistico non consentono di delegarne regolazione e sviluppo all'iniziativa privata. Si pensi, infatti:

- 1) alle difficoltà di adeguamento dell'offerta ad una domanda in continua espansione, sempre più esigente e diversificata;
- 2) ai fabbisogni, spesso elevati, di importazioni connessi al soddisfacimento della domanda turistica;
- 3) ai problemi posti dalla segmentazione del mercato del lavoro turistico e dalle esigenze di formazione professionale della manodopera semplice e qualificata;
- 4) alla complessità di un'appropriata politica promozionale;
- 5) alla necessità di una più uniforme distribuzione spaziale e temporale dei flussi turistici;
- 6) ai rischi di degrado ambientale che si collegano ad un'intensificazione di questi;
- 7) alle contraddizioni che si manifestano tra l'espansione dell'attività turistica e le altre finalità dell'intervento pubblico;

<sup>9</sup> Tra le manifestazioni enoturistiche italiane più significative si ricorda, in particolare, "Cantine aperte", promossa fin dal 1992 dal Movimento del turismo del vino, a cui aderiscono circa mille aziende. Alle cantine partecipanti viene tra l'altro richiesto, per una migliore riuscita della "celebrazione": di possedere almeno due vini DOC o di alto profilo qualitativo; di distribuire materiale illustrativo, di consentire l'assaggio dei vini, di aprire al pubblico su richiesta del turista (N. D. Basile, *Più di settecentomila enoturisti alla carica di Cantine aperte*, in *Il Sole 24 Ore*, 27 maggio 2000, n. 142).

<sup>10</sup> In questo senso è possibile distinguere come da prassi: il turismo *incoming*, costituito dallo spostamento dei turisti verso località di un Paese, indipendentemente dalla provenienza, e il turismo *outgoing*, rappresentato dallo spostamento dei turisti verso località di altri Paesi.

<sup>11</sup> Le condivise motivazioni sono contenute in P. Grasselli, *Economia e politica del turismo*, cit., p. 435, a cui si rinvia.

8) ai conflitti che possono generarsi tra turisti e società ospitante».

Si può quindi osservare che lo Stato e le sue istituzioni si muovono, con strumenti differenziati, lungo quattro grandi direttrici di intervento:

- a. la formazione professionale, organizzando, promuovendo e finanziando le attività formative della manodopera a livello locale e nazionale;
- b. la difesa dell'ambiente, regolamentando l'utilizzo del territorio;
- c. la promozione dei prodotti tipici nazionali in Italia e all'estero;
- d. lo sviluppo delle aree potenzialmente ad elevata attrazione turistica.

Le pagine seguenti sviluppano alcuni temi tipici dell'economia dell'impresa turistica inquadrandoli nella recente evoluzione legislativa che ha modificato la legge quadro sul turismo e la redazione del bilancio.

L'impostazione prevalente è di tipo manageriale focalizzando i conseguenti risvolti contabili, fulcro dell'intera trattazione. I temi gestionali e ragionieristici, tuttavia, seguono a una valutazione critica delle norme vigenti e della struttura del sistema ricettivo nazionale.

Ecco dunque la scansione dei temi trattati.

Nel *primo capitolo* si tratteggiano le principali fonti di legislazione turistica analizzando la nuova legge quadro e le disposizioni civilistiche sul contratto d'albergo.

Nel *secondo*, invece, si delinea un quadro sintetico ma esaustivo delle principali strutture che caratterizzano il sistema ricettivo nazionale. In esso alcune utili classificazioni delle imprese operanti, considerando soprattutto gli alberghi e la loro forma giuridica.

Nel *terzo capitolo* vengono presentati i profili gestionali degli alberghi iniziando, innanzitutto, delle loro finalità. Quindi la particolare tecnica di produzione dei servizi collegata alla più generica collocazione economica delle imprese alberghiere.

In esso elementi di marketing alberghiero, considerando le principali scelte relative ai segmenti di clientela ai quali proporsi e, soprattutto, alla localizzazione degli stabili e alla loro dimensione.

Concludono il capitolo alcuni elementi di organizzazione dell'azienda alberghiera fornendo organigrammi di alberghi di diverse dimensioni.

Le valutazioni tipicamente ragionieristiche iniziano, invece nel *quarto capitolo*. Esse si collocano in una più ampia disamina del sistema informativo aziendale caratterizzato da contabilità speciali relative ai servizi proposti e alle rilevazioni in partita doppia del sistema del reddito e del patrimo-

nio. Vengono tuttavia presentate, a titolo esemplificativo, soltanto alcune rilevazioni contabili a giornale che caratterizzano la gestione dell'albergo.

Il *quinto capitolo* è sicuramente centrale in tutta la trattazione, per rilievo dell'argomento trattato e per quantità di informazioni proposte. Esso propone il tema del bilancio di esercizio dell'albergo con riferimento alla dottrina italiana, alle norme codicistiche e ai principi contabili nazionali. In esso copiose considerazioni sul potere informativo del bilancio rivolto ai principali stakeholder dell'impresa alberghiera, alla possibilità di utilizzare politiche di bilancio per migliorarne la valenza e soprattutto per utilizzarlo anche ai fini del controllo interno. Qualche suggerimento relativo alle relazioni tra norma civilistica e fiscale.

Al *sesto capitolo* spetta invece il compito di delineare le più attuali evoluzioni della normativa bilancistica in linea con gli orientamenti internazionali. Innanzitutto alcune note relative alla recente riforma del diritto societario che hanno parzialmente modificato gli schemi obbligatori, anche orientate dall'avvento, in Italia, dei principi contabili internazionali IAS/IFRS per ora obbligatori solo per le grandi aziende quotate. Si tratta di una vera "rivoluzione contabile" considerando che vengono proposti criteri di valutazione talvolta antitetici rispetto alla tradizione nazionale.

Il *settimo capitolo* propone l'analisi di un caso: la catena internazionale dei Jolly hotels spa. Seguendo la traccia delle pagine precedenti si delineano innanzitutto le caratteristiche dell'azienda, la mission, i valori, le strategie e le politiche. Ampio spazio però viene assegnato alla comunicazione economico-finanziaria e, in particolare, al bilancio della capogruppo presentando gli ultimi due caratterizzati rispettivamente per l'adozione delle nuove norme di diritto societario e per l'applicazione dei principi IAS/IFRS.

Alle considerazioni conclusive dell'*ottavo capitolo* una breve sintesi generale e alcune proposte.

Questo volume ha una sua radice "storica" in un saggio di cui il sottoscritto era unico autore: *Il bilancio d'esercizio delle imprese alberghiere*, edito nel 2000 per i tipi della Giappichelli di Torino.

È impressionante notare come, in circa sei anni, siano intervenute tante mutazioni nelle logiche economiche settoriali e gestionali accompagnate da significative modifiche della normativa vigente.

Quelle pagine hanno avuto bisogno di notevoli variazioni: alcune sono state soppresse perché non più significative negli attuali contesti operativi e

nel fecondo dibattito scientifico; altre modificate il modo più o meno radicale. Resta comunque l'impianto teorico generale ancora valido.

La conclusione di queste note introduttive è dedicata ai ringraziamenti.

Innanzitutto a Guido Nardotto, dirigente del settore amministrativo della Compagnia italiana dei Jolly hotels spa che, con il suo staff tecnico, ha sempre dimostrato sensibilità a ogni richiesta utile alla ricerca empirica.

Poi a Roberto Jannelli e Guido Migliaccio, cari amici ed attenti collaboratori, per il significativo ausilio fornito all'aggiornamento di tutti gli scritti con i loro contributi e con numerosi consigli sulle mutazioni da apportare alle bozze iniziali del volume.

Ancora grazie a Romina Raponi, Luigi Umberto Rossetti e Giuseppe Napoli per la puntuale consulenza tecnica fornita.

L'ultimo grazie è rivolto agli studenti della Facoltà di Scienze economiche e aziendali dell'Università del Sannio che, con la loro zelante presenza alle lezioni di *Contabilità e bilancio delle aziende turistiche*, hanno stimolato positive riflessioni per un miglioramento degli scritti precedentemente adottati, con l'auspicio che le prossime generazioni possano trovare in questo testo un utile strumento per arricchire le loro conoscenze in tema.

L'augurio finale è che queste note possano arricchire il dibattito dottrinale e, nel contempo, ausilino gli operatori di settore per una comunicazione economico-finanziaria sempre più trasparente ed efficace.

Paolo Ricci

Università degli studi del Sannio, Benevento, febbraio 2007

# 1. Elementi di legislazione turistica

## 1.1 La legge quadro sul turismo

di *Roberto Jannelli*

La frequenza degli interventi legislativi evidenzia l'importanza della materia<sup>1</sup>, volti a regolare ed "organizzare" il turismo in tutte le sue forme, che si sono sviluppati in un'ottica di decentramento delle funzioni dallo Stato alle regioni e successivamente agli enti locali<sup>2</sup>.

Una ridefinizione dell'ambito entro cui opera e in cui si inquadra il settore turistico nonché una rideterminazione dei principi generali e di indirizzo per l'organizzazione del turismo sono state apportate dalla legge 17 maggio 1983, n. 217 che, però, si è rivelata del tutto inadeguata.

<sup>1</sup> La complessità dell'attuale quadro normativo si palesa anche per la folta produzione scientifica in materia. Tra gli altri contributi si segnalano: F. Indovino Fabris, *Legislazione turistica*, Cedam, Padova, 2004; M. Gola (a cura di), *Evoluzione e prospettive della legislazione sul turismo*, Maggioli, Rimini, 2002; C. Alvisi, S. Zunarelli, *Lezioni di legislazione del turismo*, Libreria Bonomo, Bologna, 2002; G. Maresu, *Il sistema dei congressi e degli eventi aggregativi. Economia. Legislazione. Turismo. Mercato. Marketing. Tecnica*, Hoepli, Milano, 2002; R. Sapio, *La riforma della legislazione nazionale del turismo*, Manni, San Cesario di Lecce, 2001; M. Cistaro, *Diritto del turismo e tutele*, Halley, Matelica, 2006; A. Concaro, G. Guiglia, *Testi e documenti di diritto del turismo*, Giappichelli, Torino, 2006; M. Gola, T. Groppi, *Diritto pubblico del turismo*, Maggioli, Rimini, 2005; G. Dall'Allara, G. Montanari, *Turismo sociale. Storia e attualità del diritto alle vacanze*, Panozzo, Rimini, 2005; V. Franceschelli, F. Morandi, *Manuale di diritto del turismo*, Giappichelli, Torino, 2003; F. S. Marini, *Il turismo nel diritto pubblico. Lezioni e materiali*, Aracne, Roma, 2003.

<sup>2</sup> Si pensi al dpr 14 gennaio 1972, n. 6 e al dpr 24 luglio 1977, n. 616 con i quali il legislatore ha dato riconoscimento al disposto dell'art. 117 della Costituzione, avviando il processo di "alleggerimento" dell'apparato statale a favore delle regioni. In particolare, in materia di turismo, ad esse sono stati trasferiti dapprima funzioni e compiti amministrativi, poi, successivamente, anche tutti i servizi, le strutture e le attività pubbliche inerenti all'organizzazione e allo sviluppo del turismo regionale nonché gli aspetti ricreativi collegati.



L'attuazione della politica di decentramento acquisisce maggiore impulso con l'esito positivo del referendum dell'aprile 1993 che determina l'abrogazione della legge 13 luglio 1959, n. 617 istitutiva del Ministero del turismo e dello spettacolo.

Mentre è la legge 30 maggio 1995, n. 203 ad intervenire nuovamente nel settore, raccogliendo l'eredità delle precedenti riforme e riordinando ancora una volta l'organizzazione e la spettanza delle funzioni in materia di turismo, spettacolo e sport.

Sulla scia del processo di riorganizzazione graduale del turismo attraverso il decentramento amministrativo si colloca il d. lgs. 31 marzo 1998, n. 112, che in attuazione della legge delega 15 marzo 1997, n. 59, intitolata "Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dallo Stato alle regioni e agli enti locali" (c.d. legge Bassanini uno), opera una sistemazione dell'intera materia.

Questa volta il metodo utilizzato è però innovativo, in quanto la legge n. 59 del 1997 e quindi il d. lgs. n. 112 del 1998 che la attua, operano una sorta di "ribaltamento" rispetto al modello tradizionale. Gli articoli dal 43 al 46 del decreto, infatti, provvedono ad indicare le sole funzioni che in materia turistica rimangono allo Stato con l'ovvia assegnazione di tutte le altre alla periferia. Tuttavia è solo con la legge 29 marzo 2001, n. 135 che si arriva a parlare di politica del turismo con tutti gli effetti e le conseguenze del caso. Detta norma si inserisce nel più ampio fenomeno della *europizzazione*<sup>3</sup> della Pubblica Amministrazione. Un aspetto del tutto positivo e meritevole di lode della legge 135/01, infatti, è sicuramente quello di avere dato il giusto peso in materia di "riforma del turismo" ai principi comunitari che regolano il settore. A tale proposito l'art. 1, comma 2, lett. a) della legge 135/01 afferma e riconosce «il ruolo strategico del turismo per lo sviluppo economico e occupazionale del Paese nel contesto internazionale e dell'Unione europea ...».

Il turismo, infatti, come fenomeno economico, non può essere disciplinato solamente all'interno dei confini nazionali. La conoscenza e l'interazione dei principi comunitari con quelli nazionali divengono allora imprescindibili al fine di promuovere il prodotto turistico nazionale in un ambito più vasto e di tutelarne nelle sue forme.

<sup>3</sup> Sul tema si rinvia a quanto già ampiamente proposto nel recente saggio di economia e direzione delle aziende pubbliche R. Jannelli, *Governance e misurazione delle performance nella Azienda Pubblica*, Aracne, Roma, 2006.

Il rafforzamento della posizione dell'Italia all'interno del mercato comune europeo e dell'Europa nel panorama economico mondiale passa, necessariamente, attraverso la conquista anche del mercato del turismo.

A tale proposito diviene importante l'azione dell'Unione europea (UE) soprattutto sotto il profilo del controllo della qualità dei servizi turistici, lasciati, sia in ambito nazionale che comunitario, ad una sempre maggiore iniziativa privatistica.

Testimoniano questa sensibilità i numerosi interventi del legislatore comunitario sotto forma di direttive.

In verità si deve soprattutto alle molteplici pronunce della Corte di Giustizia in materia di libera circolazione dei turisti, di tutela del turista-consumatore, se la materia del turismo, che non gode di esplicito riconoscimento tra quelle definite comunitarie nel trattato di Maastricht, ha assunto un ruolo di rilievo anche in ambito comunitario.

In tale scenario si può, pertanto, prevedere in capo alla UE un ruolo di regolatore del buon andamento del mercato turistico e della garanzia di qualità dei prodotti che circolano sul mercato, spingendo i legislatori dei singoli paesi agli affinamenti del caso ispirati dai principi comunitari.

Sotto questo aspetto sono meritevoli di menzione gli interventi finanziati con i fondi europei. In particolare l'istituzione del fondo europeo di sviluppo regionale, che mira alla riduzione degli squilibri sul territorio mediante incentivi in materia di aiuti alle imprese volti a collegare sempre più l'ambito turistico con quello produttivo ed imprenditoriale.

La legge 135/01 è incentrata sulla riorganizzazione della materia turistica attraverso il perseguimento di un obiettivo nuovo rispetto al passato ovvero la realizzazione di una *politica*<sup>4</sup> del turismo tesa a valorizzare tutti gli aspetti di un fenomeno che prima ancora di essere giuridico è certamente economico, culturale e sociale. Il turismo, quindi, non va più solamente e semplicemente tutelato, ma deve essere promosso attraverso interventi che rendano possibile un contemperamento di situazioni ed interessi. La nuova legge, in particolare, si propone di innovare profondamente i meccanismi di

<sup>4</sup> L'articolo 1, comma 1, della legge 135/01 elabora la locuzione "politica del turismo", tesa come tale non solo e non più alla tutela e valorizzazione di ogni aspetto che attiene alla materia del turismo, attraverso un contemperamento di interessi e situazioni legato alle diverse realtà locali e alle esigenze dei soggetti che operano nel settore, ma anche alla sua promozione attraverso interventi nel settore, quali l'informazione, la conoscenza del territorio, l'appetibilità delle strutture ricettive e ricreative.

funzionamento del sistema turistico nel suo complesso, con l'obiettivo di aumentare soggetti e risorse a disposizione per gli interventi, di rendere stabile e funzionale la collaborazione fra ambito pubblico e privato, di distinguere gli ambiti di intervento nei quali ciascun soggetto è chiamato ad intervenire, di conseguire, attraverso lo strumento del decentramento, l'applicazione del principio di sussidiarietà<sup>5</sup>.

La nuova legge quadro sul turismo ha abrogato e sostituito la legge quadro preesistente (l. 17 maggio 1983 n. 217) e si pone nella logica della legislazione concorrente Stato-Regioni<sup>6</sup>, e quindi come un telaio di principi generali e di strumenti di coordinamento, su cui le regioni dovrebbero costruire le proprie normative.

La legge di riforma del turismo si scontra, però, con i nuovi elementi di federalismo introdotti, solo qualche mese dopo il suo varo, nella nostra Costituzione tramite la riforma del Titolo V. Infatti, il nuovo art. 117 della Costituzione, modificato con legge costituzionale 18 ottobre 2001 n. 3, non indica il turismo e l'industria alberghiera né fra le materie di legislazione esclusiva dello Stato, né fra quelle di legislazione concorrente Stato-Regioni. Deve, pertanto, ritenersi che in materia turistica sia attribuito alle Regioni un potere legislativo esclusivo. Alla luce del nuovo art. 117 Cost. saranno le Regioni, in via esclusiva, a darsi le proprie leggi in materia. Non si può tuttavia non considerare che rientrano nella legislazione concorrente la «valorizzazione dei beni culturali e ambientali e promozione e valorizzazione di attività culturali», e che tale materia interferisce con l'organizzazione e la promozione dell'attività turistica. Da quanto sopra esposto e continuando l'analisi della legge di riforma sorgono dei dubbi sul piano della fattibilità in termini operativi delle norme contenute in essa.

L'art. 11, comma 6 della legge 135/01, stabilisce l'abrogazione della precedente legge quadro (l. 217/83) «a decorrere dalla data di entrata in vigore del decreto di cui all'art. 2, comma 4 della presente legge».

<sup>5</sup> «La sussidiarietà verticale transita soprattutto dalla ricerca di condivisione della gestione pubblica con gli altri livelli istituzionali: Comuni, Province, Comunità Montane, infatti la cessione di competenze comporta l'accettazione da parte degli Enti Locali delle nuove funzioni. La sussidiarietà orizzontale riguarda invece la delega della responsabilità di gestione dal settore pubblico alle parti sociali, al sistema delle imprese, al terzo settore» (A. Martone, *La gestione strategica della Regione*, Guerini e Associati, Milano, 2002, pag. 23).

<sup>6</sup> Sul tema della ripartizione della legislazione tra Stato e Regioni si vedano, tra gli altri: F. Pica, *Del federalismo fiscale in Italia*, Grimaldi e C., Napoli, 2004; e O. Forlenza, G. Terracciano, *Regioni ed enti locali dopo la riforma. Un federalismo imperfetto*, Il sole 24 ore, Milano, 2002.

Quindi, l'attuazione dei principi contenuti nell'art. 1 della legge e il conseguimento dell'obiettivo di una politica del turismo sono rimessi all'emanazione di un apposito decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (dpcm) contenente i "principi e gli obiettivi per la valorizzazione e lo sviluppo del settore turistico" che le regioni dovranno attuare mediante l'adozione di atti di esecuzione.

Il dpcm, invece, avrebbe dovuto stabilire<sup>7</sup>:

- gli standard minimi omogenei, a livello nazionale, per i servizi di informazione e accoglienza;
- per la tipologia e l'esercizio delle imprese turistiche;
- per la qualità delle strutture ricettive e dei servizi offerti;
- per l'esercizio delle professioni turistiche;
- per la gestione dei beni demaniali concessi in uso a fini turistici.

Problema di non poco conto se si nota che la legge di riforma è stata pubblicata il 20 Aprile 2001, è entrata in vigore il 5 Maggio dello stesso anno; quindi il decreto doveva essere emanato entro il cinque del mese di agosto del medesimo anno 2001.

Ora, dopo l'entrata in vigore del nuovo art. 117 Cost., le Regioni rivendicano giustamente la potestà legislativa esclusiva, sicché il detto decreto, che ha avuto luce il 13 settembre 2002, emanato oltre un anno dopo la scadenza del termine, si limita sostanzialmente a demandare la definizione di principi e obiettivi alla Conferenza Stato-Regioni. Conseguentemente:

- per 17 mesi (da maggio 2001 a settembre 2002) sono state in vigore due leggi quadro nazionali diverse ma contemporaneamente vigenti, ed entrambe già superate dal nuovo principio della potestà legislativa esclusiva delle Regioni;
- da settembre 2002 questa discrasia è stata formalmente superata, ma nella sostanza le disposizioni contenute nella legge quadro vigente alimentano un conflitto istituzionale almeno potenziale e, di conseguenza la maggior parte di esse rimane di fatto inapplicata.

In sintesi le innovazioni proposte nella legge di riforma prevedono un nuovo approccio alla materia del turismo, che punta ad una visione multidimensionale della stessa inquadrandola sotto il profilo culturale e sociale ed in misura sempre maggiore sotto l'aspetto economico<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Nelle pagine seguenti si espongono i successivi impedimenti e le sopravvenute difficoltà a una regolamentazione come inizialmente prevista.

<sup>8</sup> Si veda l'art. 1, comma 2, lett. a della legge 135/01.

Ampia rivisitazione ha avuto l'organizzazione pubblica della politica del turismo ed ha riguardato:

- la redistribuzione delle funzioni in materia di turismo mediante l'utilizzo degli strumenti del decentramento e della sussidiarietà,
- l'istituzione della conferenza nazionale del turismo,
- la previsione del sistema turistico locale.

Il primo aspetto, ex art. 2 della legge 135/01, evidenzia la continuità con lo spirito della riforma della pubblica amministrazione dell'ultimo decennio. Con il limite, però, che nell'ambito della sussidiarietà non si tiene conto delle presenza richiesta alle imprese private, in qualità di attori principali. Ciò appare al quanto in contraddizione con il ruolo di particolare rilievo che almeno a livello propositivo il legislatore vuole riconoscere all'impresa turistica. Alla luce di ciò sarà quindi necessario far proprio un altro principio che permea l'ondata di rinnovamento a livello comunitario, il principio della prevalenza della sostanza sulla forma. Non bisogna, pertanto, limitarsi a ciò che si rinviene testualmente nella legge, ma andare oltre, in quanto esso può costituire solamente una base su cui operare al fine di mettere in atto la politica del turismo.

L'organizzazione pubblica della politica del turismo si arricchisce poi di un nuovo strumento per il perseguimento dei suoi fini, la "Conferenza nazionale del turismo".

Tale Conferenza è da tenersi almeno ogni due anni e sono chiamate a partecipare anche le associazioni dei consumatori, insieme a molti altri soggetti (Presidenti delle Regioni e delle Province autonome di TN e BZ, l'ANCI, l'UPI, l'UNCEM, il CNEL, le associazioni imprenditoriali di settore, le associazioni sindacali dei lavoratori, le associazioni pro loco, le associazioni ambientaliste, le associazioni senza scopo di lucro operanti nel settore del turismo).

Alla Conferenza è affidato il compito di esprimere orientamenti per la definizione e gli aggiornamenti del documento contenente le linee guida, nonché di verificarne l'attuazione «con particolare riferimento alle politiche turistiche e a quelle intersettoriali riferite al turismo e di favorire il confronto tra le istituzioni e le rappresentanze di settore».

La Conferenza, avendo una composizione definita dalla legge, un budget per il proprio funzionamento e una cadenza minima imposta per le proprie riunioni, si presta ad essere intesa come organo straordinario della pubblica amministrazione, con compiti consultivi e propositivi. A ciò si ag-

giunga che il conflitto creatosi tra Stato e Regioni sull'applicazione dell'intera legge, ha reso questo organismo di fatto inoperante.

La legge di riforma del turismo prevede la redazione di una "Carta dei diritti del turista" da parte del Ministero delle attività produttive, sentite le organizzazioni imprenditoriali e sindacali del settore turistico e le associazioni dei consumatori.

Si sarebbe dovuto trattare di un documento di informazione e guida pratica per la conoscenza e il corretto esercizio dei propri diritti da parte del turista. Ma anche questa norma è rimasta pressoché inattuata.

La vera scommessa sulla funzionalità di questo nuovo apparato pubblico in ambito turistico va individuata, pertanto, nei sistemi turistici locali.

Essi sono definiti quali «contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e attrazioni turistiche ...». Potremmo dire una organizzazione *stakeholder oriented* volta ad oltrepassare i confini territoriali, talvolta troppo angusti ed inadeguati, per soddisfare la domanda turistica. La compressione delle barriere territoriali, fin quasi alla loro eliminazione, conferisce al settore quel dinamismo che mira a favorire la crescita competitiva dell'offerta dei servizi turistici in tutti i diversi livelli e a valorizzare il ruolo delle comunità-locali senza però omettere di promuovere azioni per il superamento degli ostacoli che non consentono l'adeguata fruizione dei servizi turistici da parte di tutti gli utenti.

L'obiettivo del legislatore è anche una politica del turismo basata sul consenso e la partecipazione. In sintesi offerta e domanda convergono verso l'obiettivo di soddisfazione reciproca che può esser raggiunto solo con la partecipazione delle parti, le stesse diventano co-produttrici<sup>9</sup> della soddisfazione. Sempre nell'ottica di assecondare i principi del legislatore comunitario, che pone la partecipazione tra gli elementi fondamentali del valore comunitario<sup>10</sup>, prova ne è la Conferenza, la legge di riforma prevede forme di concertazione tra gli enti funzionali e i rappresentanti delle "associazioni di categoria" al fine di promuovere l'offerta turistica.

<sup>9</sup> Sul tema del *co-maker* si veda A. Buccellato, A. Asquer, A. Spano, *Il governo delle aziende pubbliche. La pianificazione ed il controllo*, Giuffrè, Milano, 2004.

<sup>10</sup> Nel Libro Bianco della Commissione Europea del Luglio 2001 sono esposti cinque principi - Apertura, Partecipazione, Responsabilità, Efficacia, Coerenza - ritenuti alla base della buona governance ed essenziali al fine d'instaurare una governance più democratica e partecipata. Si veda sul tema anche R. Jannelli, *Governance e misurazione delle performance nella Azienda Pubblica*, cit., p. 46 e ss.

Non è nuova, peraltro, l'esigenza di superare i confini morfologici di una determinata area.

Essa si era già manifestata in altri ambiti pubblicistici tra cui ad esempio il settore urbanistico, il settore delle acque, il settore dei trasporti, ecc.

Alla luce di ciò acquista un più profondo, intenso significato e una diversa valenza anche la necessità manifestata dal legislatore riformatore di favorire «l'integrazione tra politiche del turismo e politiche di governo del territorio».

Certamente, quindi, attraverso un'efficace ed efficiente integrazione della politica del settore turistico con gli altri settori che con lo stesso impattano, politica dei trasporti, delle infrastrutture, dell'ambiente, della cultura ecc., si renderà maggiormente appetibile il prodotto turistico anche a segmenti della domanda potenziale ora esclusi.

La necessità di valorizzare le peculiarità territoriali e turistiche dei vari luoghi talvolta mal si concilia con l'esigenza della comparabilità delle politiche a livello comunitario.

La previsione normativa di definire “terminologie omogenee”, “criteri uniformi”, “standard omogenei ed uniformi”<sup>11</sup> parrebbe attenuare la valorizzazione delle differenze.

L'importanza data al concetto di qualità del servizio ha come corollario la necessità di professionalità nel settore.

A tal proposito è rilevante notare che il legislatore prevede per l'esercizio dell'attività turistica l'iscrizione nel registro delle imprese, e per l'esercizio delle professioni turistiche l'autorizzazione amministrativa degli organi regionali.

Viene quindi ridefinito il concetto di impresa turistica, ampliandone il perimetro, riconoscendo lo status di imprenditore *turistico* ad un soggetto in quanto esercitante «attività economiche, organizzate per la produzione, la commercializzazione, l'intermediazione e la gestione di prodotti, di servizi, tra cui gli stabilimenti balneari, di infrastrutture e di esercizi, compresi quelli di somministrazione facenti parte dei sistemi turistici locali, concorrenti alla formazione dell'offerta turistica» (tabella 1.1).

Alla classificazione giuridica se ne affiancano altre secondo criteri economici, tra cui quella proposta dalla successiva tabella 1.2 che distingue le varie categorie d'azienda in relazione ai ricavi.

<sup>11</sup> Si veda a tal proposito il contenuto dell'art. 2 della legge 135/01.

Tabella 1.1: Le imprese turistiche ex legge 135/01
<p><b>Le imprese di viaggi</b>  <i>Agenzie di viaggio</i>  <i>Tour operator</i></p> <p><b>Le imprese di trasporti</b>  <i>Aereo, ferroviario, marittimo, su gomma</i></p> <p><b>Le strutture ricettive</b>  <i>Strutture alberghiere</i>  <i>Strutture extra-alberghiere</i></p> <p><b>Gli stabilimenti balneari</b></p> <p><b>Gli esercizi di somministrazione</b></p>

Tabella 1.2: Le imprese turistiche ex criteri economici
<p><b>Caratteristiche</b> (con più del 50% dei ricavi da turisti)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strutture ricettive</li> <li>• Alloggi privati locati e non</li> <li>• Bar con spettacolo</li> <li>• Ristoranti</li> <li>• Trasporti</li> <li>• Agenzie di viaggio ADV e tour operator TO</li> <li>• Amministrazione turistica pubblica</li> </ul> <p><b>Di produzione di beni e servizi connessi</b> (con meno del 50% dei ricavi da turisti)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bar senza spettacolo</li> <li>• Dettaglianti (alimentari, foto/cine, souvenir, abbigliamento/calzature)</li> <li>• Distributori di carburanti</li> <li>• Costruzione e manutenzione mezzi di trasporto</li> <li>• Servizi di credito, sanitari, ricreativi, culturali ecc.</li> </ul> <p><b>Di produzione di investimenti fissi turistici</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costruzione di appartamenti e altre strutture ricettive</li> </ul> <p><b>Costruzione di mezzi di trasporto</b></p>

L'attività di offerta di servizi turistici può essere esercitata anche dalle associazioni non lucrative di promozione sociale, limitatamente ai propri associati e, comunque, nel rispetto delle normative generali.

“Il riconoscimento del ruolo strategico del turismo per lo sviluppo economico del Paese”, il favore per la “crescita competitiva dell’offerta del si-



stema turistico” in tutti i distinti livelli territoriali, “la tutela e la valorizzazione delle risorse”, “il sostegno alle imprese” e la “promozione delle azioni per il superamento degli ostacoli” non devono configurarsi come dichiarazioni di circostanza, ma devono essere rivisti alla luce di una sinergia tra settore pubblico e settore privato che sarà vincente solamente se effettiva e concreta.

La riuscita di questa riforma passa necessariamente per la partecipazione culturale e operativa di tutti gli attori del processo stesso che debbono essere chiaramente identificati e veramente coinvolti.

In assenza di convinzione da parte di coloro che hanno progettato l’innovazione o dei partecipanti all’innovazione sarà molto difficile conseguire i risultati che ci si aspetta dall’introduzione di tale approccio, sebbene gli intenti siano, in astratto, condivisibili.

## **1.2 Il contratto d'albergo**

di *Paolo Ricci*

Nel quadro legislativo delineato, focalizzando l’attenzione sull’impresa alberghiera, assume rilievo la normativa ad essa relativa, esaminando, in particolare, la disciplina che regola i rapporti contrattuali con la clientela. Agli articoli 1783 – 1786, il codice civile disciplina il contratto “Del deposito in albergo”, limitandosi a regolamentare «esclusivamente la obbligazione di custodia che grava sull’albergatore, la sua responsabilità e la garanzia dei crediti da lui vantati nei confronti del cliente»<sup>12</sup>.

Resta quindi non disciplinata la definizione di contratto d’albergo che può ricavarsi indirettamente dalla legislazione vigente: gli alberghi sono esercizi ricettivi aperti al pubblico, a gestione unitaria, che forniscono alloggio, eventualmente vitto ed altri servizi accessori, in camere ubicate in uno o più stabili o parti di stabile.

Con il contratto di albergo, quindi, l’albergatore si obbliga, dietro pagamento di un corrispettivo in denaro, a fornire al cliente l’alloggio, mettendogli a disposizione altre prestazioni secondarie quali il servizio di bar-ristorante, di lavanderia, ed altri che accrescono la comodità e la confortevolezza.

<sup>12</sup> G. Ciurnelli, S. Ponticelli, G. Zuddas, *Il contratto d'albergo – Il contratto di viaggio – I contratti del tempo libero*, Giuffrè, Milano, 1994, p. 14. Si veda anche il contributo G. Zuddas, *Il deposito in albergo e nei magazzini generali*, Giappichelli, Torino, 2006.

volezza del soggiorno. Il contratto è caratterizzato da una pluralità di prestazioni, distinguibili in necessarie ed eventuali, poste a carico di una parte.

La prestazione necessaria o principale, rappresentata dall'alloggio, costituisce lo schema essenziale e costante della figura contrattuale, quelle eventuali, rappresentate da servizi plurimi più o meno importanti, costituiscono quell'insieme di prestazioni accessorie fornibili su richiesta del cliente. Nella stessa direzione, con chiarezza e precisione, si esprime anche il Giudice della Cassazione<sup>13</sup>, secondo cui «caratteristica del contratto d'albergo è un contenuto consistente in prestazioni molteplici, di *dare* e di *facere*, dovute dall'albergatore, alcune fondamentali, cioè quelle di fornire l'alloggio, ed, eventualmente, il vitto, altre accessorie, attinenti ai mezzi ed ai servizi posti a disposizione del cliente per rendere più confortevole e gradito il soggiorno. In conformità ai principi generali l'obbligo dell'albergatore di eseguire le une e le altre ha inizio con la conclusione del contratto e si esaurisce con la estinzione del medesimo». L'accordo è dunque costituito dall'obbligazione di dare alloggio, di mettere a disposizione ovvero fornire un insieme di ulteriori prestazioni che ben completano, integrano e migliorano l'obbligazione principale. Pur nella sua unicità, il contratto d'albergo viene in dottrina unanimemente qualificato come rapporto obbligatorio misto con prestazioni multiple. Esso costituisce un contratto innominato, a causa unica, con pluralità di prestazioni, per mezzo del quale si concretizza uno scambio di utilità finalizzato alla ospitalità retribuita<sup>14</sup>.

Prima di passare alla disamina dei principali aspetti giuridici del contratto d'albergo, è necessario approfondire la conoscenza di un altro contratto che può precedere il primo, e che ad esso si riconnette, costituito dalla prenotazione alberghiera.

Con la prenotazione alberghiera un soggetto richiede ad una impresa alberghiera la fissazione di una camera, e dei servizi di cui intende eventualmente usufruire, nei giorni desiderati; alla luce della richiesta, verificata la disponibilità di alloggio per il periodo indicato, l'albergatore si impegna gratuitamente a tenere riservato e quindi a non offrire a terzi, in futuro, quanto prenotato. Ciò detto, in considerazione della dottrina prevalente, la prenotazione alberghiera risulta essere un contratto<sup>15</sup>:

<sup>13</sup> Cassazione, 14.02.1976 n. 479.

<sup>14</sup> Approfondimenti su quanto accennato nella qualificata letteratura giuridica in tema.

<sup>15</sup> V. Franceschelli, "La prenotazione alberghiera (una ricostruzione giuridica ed economica)", in *Quadrimestre*, n. 3, 1991, p. 665 e ss.

- atipico o innominato, in quanto non trova espressa disciplina e regolamentazione nel vigente ordinamento giuridico;
- unilaterale, essendo fondata su un'unica obbligazione sorgente in capo all'impresa alberghiera e consistente nell'escludere quanto prenotato dalla fruibilità di altri;
- consensuale, in quanto formato con il consenso negoziale manifestato dal prenotante e dall'albergatore;
- prevalentemente gratuito, non essendo prevista, in genere, ricompensa o corrispettivo a carico del prenotante ed a favore dell'albergatore<sup>16</sup>;
- a forma libera, in quanto è ricevibile in albergo in forme tra loro assai diverse, quali, ad esempio, il telefono, il telegramma e il telefax.

Le brevi considerazioni svolte e l'esame della dottrina prevalente in materia<sup>17</sup> consentono di riassumere gli obblighi gravanti sull'albergatore nel:

- consentire al cliente il godimento dei locali a lui riservati;
- fornire i servizi di *housekeeping*<sup>18</sup>;
- garantire il libero utilizzo di tutti i servizi aggiuntivi offerti;
- tutelare la incolumità del cliente all'interno dell'albergo;
- custodire le cose del cliente.

Su quest'ultima obbligazione, come evidenziato, la disciplina civilistica è attenta, regolamentando la responsabilità degli albergatori<sup>19</sup> per deterioramento, distruzione e sottrazione delle cose che il cliente porta in albergo.

Sono considerate cose portate in albergo<sup>20</sup>:

- 1) le cose che vi si trovano quando il cliente dispone dell'alloggio,
- 2) le cose di cui l'albergatore, un membro della sua famiglia o un suo ausiliario assumono la custodia, fuori dall'albergo, durante il periodo di tempo in cui il cliente dispone dell'alloggio,

<sup>16</sup> L'unico onere potrebbe essere costituito dalla prenotazione stessa, quando viene ritenuta obbligatoria, ovvero quando debba necessariamente giungere mediante determinati canali distributivi (agenzie di viaggio, *tour operator*, ecc.) o entro un prefissato termine, per poter godere di alcuni servizi o di particolari agevolazioni di prezzo.

<sup>17</sup> Sul tema: V. Geri, *La responsabilità civile dell'albergatore*, Giuffrè, Milano, 1979; M. Fragali, "Contratto di Albergo", in *Enciclopedia del Diritto*, I, Giuffrè, Milano, 1958; M. Bussoletti, "Contratto di Albergo", in *Enciclopedia Giuridica Treccani*, I, 1-12, 1988.

<sup>18</sup> «Con il termine *housekeeping* si suole sintetizzare quella serie di servizi legati alla giornaliera pulizia e sistemazione delle camere, alla dotazione di uno stock di biancheria per i letti, di asciugamani, alla pulizia degli spazi comuni» (C.A. Sirianni, *Economia e gestione strategica dell'azienda alberghiera*, Giappichelli, Torino, 1997, p. 78).

<sup>19</sup> Le norme si applicano anche agli imprenditori di case di cura, stabilimenti di pubblici spettacoli, stabilimenti balneari, pensioni, trattorie, carrozze letto e simili.

<sup>20</sup> Sono, comunque, esclusi i veicoli, le cose lasciate negli stessi e gli animali vivi.

3) le cose di cui l'albergatore, un membro della sua famiglia o un suo ausiliario assumono la custodia sia nell'albergo, sia fuori dell'albergo, durante un periodo di tempo ragionevole, precedente o successivo a quello in cui il cliente dispone dell'alloggio.

La responsabilità è limitata al valore di quanto sia deteriorato, distrutto o sottratto, e non può superare l'equivalente di cento volte il prezzo giornaliero di locazione dell'alloggio<sup>21</sup>.

La responsabilità dell'albergatore è illimitata:

- quando le cose gli sono state consegnate in custodia,
- quando ha rifiutato di ricevere in custodia cose che doveva accettare.

L'albergatore non è responsabile se il deterioramento, la distruzione o la sottrazione siano dipese dal cliente, dalle persone che lo accompagnano<sup>22</sup>, da forza maggiore<sup>23</sup>, dalla natura della cosa.

Corre l'obbligo comunque per l'albergatore di accettare in custodia i seguenti beni:

- a) le cartevalori,
- b) il denaro contante,
- c) gli oggetti di valore.

L'albergatore può sottrarsi dall'obbligo previsto dalla norma soltanto se si tratta di oggetti pericolosi o che, in considerazione dell'importanza e delle condizioni di conduzione dell'albergo, risultino di valore eccessivo o di natura ingombrante. L'albergatore, comunque, può esigere che la cosa consegnata sia contenuta in un involucri chiuso o sigillato.

Il codice civile prevede inoltre l'obbligo di denuncia del danno. Infatti, l'art. 1785-ter prescrive che, fuori del caso della responsabilità per colpa dell'albergatore, il cliente non potrà valersi delle disposizioni di legge se, dopo aver constatato il danno, denunci lo stesso all'albergatore con ritardo ingiustificato. Sono inoltre nulli i patti o le dichiarazioni tendenti ad escludere o a limitare preventivamente la responsabilità dell'imprenditore.

Si precisa che la nullità di tali patti e dichiarazioni, riguardante ogni tipo di accordo, avviso o cartello predisposto dall'albergatore, ha la sua ratio:

- 1) in una generica esigenza di ordine pubblico;
- 2) in una concreta realizzazione di parità contrattuale tra le parti;

<sup>21</sup> L'albergatore non può invocare il limite massimo qualora il deterioramento, la distruzione o la sottrazione siano dovuti a colpa sua, dei membri della sua famiglia o dei suoi ausiliari.

<sup>22</sup> Personale al suo servizio o suoi ospiti.

<sup>23</sup> Rapina, terremoto, alluvione o altro evento assolutamente imprevedibile o inevitabile.

3) «in una generica esigenza di tutela del credito e, più precisamente, in un minimo ed inderogabile impegno diligente da parte del debitore»<sup>24</sup>.

Altri doveri dell'albergatore sono imposti in casi particolari come evidenziato dalla tabella 1.3.

Tabella 1.3: Altri doveri dell'albergatore
Malattia del cliente → Chiamare medico e parenti;
Morte del cliente → Convocare l'ufficiale sanitario;
Omicidio-suicidio del cliente → Informare le autorità di pubblica sicurezza;
Nascita di un bambino → Denunciare all'anagrafe, in assenza di altri obbligati.

Per concludere l'esame dei doveri delle parti nel contratto d'albergo, si evidenziano anche, nella successiva tabella 1.4, gli obblighi di dare e di fare ricadenti sul cliente.

Tabella 1.4: Obblighi del cliente
Rispettare la prenotazione, pena perdita della eventuale caparra
Esibire documento di riconoscimento
Rispettare gli orari di arrivo e partenza
Rispettare locali e suppellettili
Non infastidire proprietà e altri ospiti
Risarcire danni arrecati all'albergo o a terzi
Pagare il conto

In particolare:

- pagare il corrispettivo dovuto per l'uso dell'alloggio;
- pagare il corrispettivo dovuto per tutte le prestazioni accessorie godute (ad esempio: telefono, fax, parcheggio, bar, attività sportive);
- tenere un comportamento rispettoso delle regole, delle disposizioni e dei divieti stabiliti dall'albergatore (ad esempio: orari di arrivo e di partenza, orario di consumazione dei pasti, introduzione di animali, modalità di utilizzo dei beni e delle attrezzature comuni).

Termina questa breve analisi dei profili giuridici del contratto d'albergo l'art. 2760 del codice civile rubricato "crediti dell'albergatore". La norma statuisce che i crediti dell'albergatore, derivanti dalle prestazioni lavorative rese e dalle somministrazioni effettuate a favore delle persone albergate, hanno privilegio sulle cose da queste portate nell'albergo e nelle dipenden-

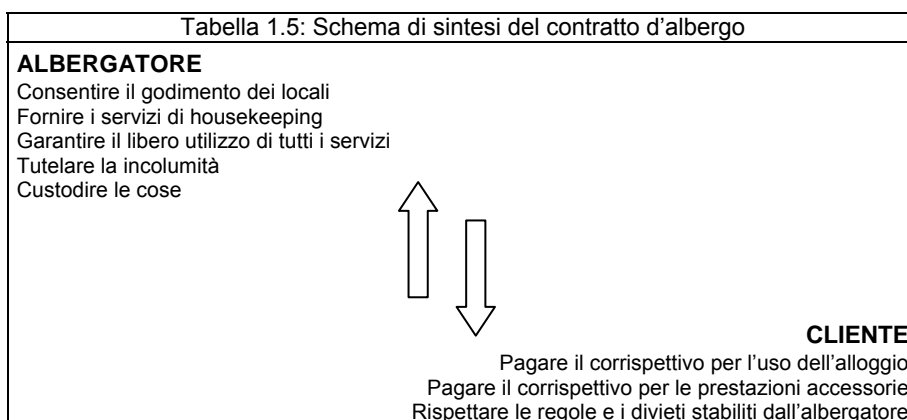
<sup>24</sup> G. Ciurnelli, S. Ponticelli, G. Zuddas, *Il contratto d'albergo – Il contratto di viaggio – I contratti del tempo libero*, cit., p. 88.

ze e che continuano a trovarvisi. I crediti ammessi al privilegio devono essere relativi ai corrispettivi maturati dall'albergatore per i servizi prestati, restano quindi esclusi i crediti di diversa natura, quali prestiti o anticipazioni eventualmente fatte al cliente nel periodo del suo soggiorno.

Il privilegio concerne tutti i beni mobili portati in albergo e che continuano a trovarvisi quali, ad esempio:

- capi di abbigliamento,
- corredo da viaggio,
- gioielli e denaro,
- mezzi di trasporto.

Il privilegio ha effetto anche in pregiudizio dei terzi che vantano diritti sulle cose stesse, purché tali diritti non siano stati resi noti all'albergatore al tempo in cui le cose furono introdotte nell'albergo<sup>25</sup>.



<sup>25</sup> Sulla questione si veda G. P. Ghironi, *Trattato dei privilegi, delle ipoteche e del pegno*, Bocca, Torino, 1917.

## 2. Introduzione all'economia del sistema ricettivo

di *Paolo Ricci*

### 2.1 Le strutture

Tra le diverse tipologie di imprese turistiche particolare rilievo assumono le ricettive definibili come quell'insieme di beni e servizi che l'imprenditore turistico organizza e coordina, mettendoli a disposizione di colui che effettua uno spostamento dalla località di residenza a un luogo ove abbia necessità di pernottare.

Tra le più diffuse, seguendo la legislazione ante-riforma:

- gli alberghi sono esercizi ricettivi aperti al pubblico, a gestione unitaria, che forniscono alloggio, eventualmente vitto ed altri servizi accessori, in camere ubicate in uno o più stabili o in parti di stabile;
- i motels sono alberghi particolarmente attrezzati per la sosta e l'assistenza delle autovetture o delle imbarcazioni, che assicurano alle stesse servizi di riparazione e di rifornimento carburanti;
- i villaggi albergo sono alberghi che, in un'unica area, forniscono agli utenti di unità abitative, dislocate in più stabili, servizi centralizzati;
- le residenze turistico-alberghiere sono esercizi ricettivi aperti al pubblico, a gestione unitaria, che forniscono alloggio e servizi accessori in unità abitative arredate costituite da uno o più locali, dotate di cucina autonoma, indipendente da eventuali altri servizi centralizzati;
- i campeggi sono esercizi ricettivi, aperti al pubblico, a gestione unitaria, attrezzati su aree recintate per la sosta e il soggiorno di turisti provvisti, di norma, di tende o di altri mezzi autonomi di pernottamento;
- i villaggi turistici sono servizi ricettivi aperti al pubblico, a gestione unitaria, attrezzati su aree recintate per la sosta e il soggiorno in allestimenti minimi, di turisti sprovvisti, di norma, di mezzi autonomi di pernottamento;

- gli alloggi agro-turistici sono locali, siti in fabbricati rurali, nei quali viene dato alloggio a turisti da imprenditori agricoli;
- gli esercizi di affittacamere composti da non più di sei camere ubicate in non più di due appartamenti ammobiliati in un uno stesso stabile nei quali sono forniti alloggio e, eventualmente, servizi complementari;
- sono case e appartamenti per vacanze gli immobili arredati gestiti in forma imprenditoriale per l'affitto ai turisti, senza offerta di servizi centralizzati, nel corso di una o più stagioni, con contratti aventi validità non superiore ai tre mesi consecutivi;
- le case per ferie sono strutture ricettive attrezzate per il soggiorno di persone o gruppi e gestite, al di fuori di normali canali commerciali, da enti pubblici, associazioni o enti religiosi operanti senza fine di lucro per il conseguimento di finalità sociali, culturali, assistenziali, religiose o sportive, nonché da enti o aziende per il soggiorno dei dipendenti e loro familiari;
- gli ostelli per la gioventù sono le strutture ricettive attrezzate per il soggiorno e il pernottamento dei giovani;
- i rifugi alpini, infine, sono i locali idonei ad offrire ospitalità in zone montane di alta quota, fuori dai centri urbani.

Gli esercizi alberghieri si concentrano soprattutto nelle aree tradizionalmente a maggiore vocazione turistica.

Interessante appare anche il dato sulla dimensione alberghiera offerta dalla costruzione dei seguenti indici:

$n^{\circ}$  camere/ $n^{\circ}$  alberghi,  $n^{\circ}$  posti letto/ $n^{\circ}$ alberghi,  $II^{\circ}$  indice/ $I^{\circ}$  indice,

con cui si verifica la distribuzione territoriale delle strutture ricettive (alberghi e residenze turistico-alberghiere) per dimensione alberghiera e per dimensione di unità ricettiva elementare (posti letto per singola camera).

Il primo indice è in grado di esprimere la dimensione media d'albergo per numero di camere disponibili.

Il secondo è in grado di fornire la dimensione media d'albergo per numero di posti letto disponibili, superando il limite del primo indicatore rappresentato dalla circostanza secondo cui le camere possono presentare capacità ricettive diverse tra loro<sup>1</sup>.

Il terzo indice, infine, è in grado di segnalare la capacità ricettiva media per camera.

<sup>1</sup> Camere singole, doppie, triple e *suites*.



## 2.2 Le imprese alberghiere

Le imprese precedentemente descritte possono essere classificate in<sup>2</sup>:

- strutture ricettive alberghiere, di cui fanno parte gli alberghi, i motels, i villaggi-albergo e le residenze turistico-alberghiere,
- strutture ricettive non alberghiere, di cui fanno parte tutte le altre.

È quindi evidente che parlare di impresa alberghiera significhi riferirsi sostanzialmente ad una qualsiasi delle quattro forme precedenti (alberghi, motels, villaggi-albergo, residenze turistico-alberghiere). Gli alberghi si classificano in cinque classi, contrassegnate in ordine crescente da 1, 2, 3, 4, e 5 stelle. La distinzione tra le diverse categorie è effettuata sulla base di una serie di elementi tra cui i servizi offerti, la localizzazione dell'impresa, la presenza di attrezzature ricreative, culturali e sportive. Quando gli esercizi contrassegnati da 5 stelle presentano gli standard tipici delle imprese alberghiere internazionali assumono anche la denominazione *lusso*.

Come è facile osservare, con esclusione delle residenze turistico-alberghiere, il rapporto Letti/Esercizi cresce con il crescere della categoria di appartenenza a dimostrazione della relazione diretta esistente tra dimensione alberghiera e categoria. A categorie più elevate corrispondono normalmente capacità ricettive più elevate mentre a categorie inferiori corrispondono ricettività più basse. Secondo alcuni autori «questa particolarità trova giustificazione nel fatto che gli esercizi di categoria superiore vanno normalmente incontro a costi fissi molto più elevati rispetto alle categorie medie e inferiori, per cui devono necessariamente fare riferimento a una produttività più alta»<sup>3</sup>. La dimensione costituisce quindi uno degli aspetti più importanti dell'impresa alberghiera, in grado di condizionare in modo decisivo la forma gestionale. L'offerta alberghiera si presenta normalmente rigida nel breve periodo, non essendo possibile in tempi brevi adeguare le proprie strutture alle fluttuazioni della domanda. I servizi alberghieri, non trasferibili nel tempo e nello spazio, si caratterizzano per l'immediatezza del loro consumo, ed il servizio di alloggio, in particolare, risulta altresì condizionato dagli investimenti operati nel grado di ricettività. Questi elementi si riflettono sulla struttura dei costi che generalmente mostra un peso eccessivo dei costi fissi rispetto ai variabili, come meglio si dirà.

<sup>2</sup> Sulle problematiche classificatorie degli alberghi si rinvia a Pennini M. V., "Come classificare le imprese alberghiere?", in *La rivista del turismo*, n. 3/4, 2002.

<sup>3</sup> A. D'Elia, *Economia e gestione delle imprese turistiche*, Etas, Milano, 1998, p. 45.

## 2.3 La forma giuridica delle imprese alberghiere

L'impresa alberghiera può essere classificata a seconda della tipologia gestionale, che influenza la scelta della veste giuridica da assumere, in almeno tre categorie<sup>4</sup>:

- struttura alberghiera a conduzione familiare,
- struttura alberghiera a conduzione diretta,
- struttura alberghiera a conduzione indiretta.

Rientrano nella prima tipologia le imprese alberghiere in cui la proprietà e la gestione coincidono. Si tratta normalmente di alberghi che assumono la veste giuridica di ditta individuale, di azienda coniugale<sup>5</sup> o di impresa familiare<sup>6</sup>, in cui non risulta presente personale dipendente estraneo alla famiglia. Nelle strutture alberghiere a conduzione diretta, la proprietà e la gestione coincidono, ma risulta impiegato personale dipendente anche tra soggetti estranei al nucleo familiare. In genere la forma giuridica assunta è rappresentata dalla società di persone. Infine, fanno parte delle strutture alberghiere a conduzione indiretta, le imprese alberghiere in cui la gestione è affidata a personale specializzato e a *managers*, estranei alla proprietà. In questo caso, la veste giuridica prescelta risulta essere quella societaria, ed in particolare la società di capitali.

Invero, negli ultimi anni il settore alberghiero ha subito delle notevoli trasformazioni caratterizzate anche da un progressivo ma lento processo di concentrazione.

Una importantissima ricerca sulla imprenditorialità e sulla managerialità delle aziende alberghiere<sup>7</sup> ha definito e rappresentato uno spaccato della

<sup>4</sup> Per una ampia disamina delle prevalenti forme di offerta alberghiera si confronti M. Rispoli, M. Tamma, *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino, 1995, pp. 98-130.

<sup>5</sup> Ai sensi dell'art. 177 del codice civile: «Costituiscono oggetto della comunione: (...) le aziende gestite da entrambi i coniugi e costituite dopo il matrimonio».

<sup>6</sup> Ai sensi dell'art. 230-bis del codice civile: «Salvo che sia configurabile un diverso rapporto, il familiare che presta in modo continuativo la sua attività di lavoro nella famiglia o nell'impresa familiare ha diritto al mantenimento secondo la condizione patrimoniale della famiglia e partecipa agli utili dell'impresa familiare ed ai beni acquistati con essi nonché agli incrementi dell'azienda, anche in ordine all'avviamento, in proporzione alla quantità e qualità del lavoro prestato». Per un approfondimento degli aspetti principali relativi alla struttura e allo sviluppo dell'impresa familiare consulta G. Corbetta, *Le imprese familiari*, Egea, Milano, 1995.

<sup>7</sup> Si vedano gli esiti della ricerca interuniversitaria condotta, sotto la guida scientifica di Antonio Bandettini, nelle aree dei Comuni di Ancona, Firenze, Perugia, Pisa e Siena e raccolta

organizzazione, della pianificazione e della gestione delle imprese ricettive dell'Italia centrale. In particolare, appare interessante ricordare come da tale indagine sia emerso che:

- la forma della società a responsabilità limitata rappresenta quella più adottata tra le società di capitali;
- il capitale sociale non risulta essere particolarmente elevato;
- il coinvolgimento del titolare, dei soci e dei loro familiari nella gestione operativa è forte e risulta essere indipendente dalla forma giuridica prescelta;
- l'adesione alle catene alberghiere appare ancora modesta;
- la proprietà dell'immobile utilizzato per l'attività si occupa generalmente anche della gestione operativa dell'albergo;
- le politiche di sviluppo della prestazione alberghiera sono in gran parte costituite dall'incremento del numero dei servizi offerti, dalla ristrutturazione delle camere o dall'aumento del loro numero.

L'area geografica rappresentata dalla ricerca, per i suoi insediamenti artistici, culturali ed economici, consente di ritenere come valore medio il quadro delineatosi, con le ovvie punte di concentrazione della grande catena alberghiera nel nord Italia, e delle piccole imprese familiari al sud Italia. Secondo il Centro Studi del Touring Club Italiano<sup>8</sup> da alcuni anni nel sistema alberghiero nazionale sono in corso sia un processo di razionalizzazione e pianificazione dell'offerta turistica sia un processo di riqualificazione degli alberghi. Il processo di razionalizzazione e di pianificazione dell'offerta, che mira ad ottenere una significativa riduzione dell'elevata stagionalità dei flussi, si sta compiendo attraverso accordi con *tour operator*<sup>9</sup> specializzati in turismo *incoming*.

nel volume AA. VV., *Analisi economico-aziendale delle aziende operanti nel settore del turismo*, Cedam, Padova, 1997. L'indagine si sviluppa su tre macro temi dell'impresa alberghiera: le caratteristiche fondamentali (forma giuridica e dimensione, assetto proprietario, servizi erogati), il sistema informativo contabile (contabilità generale, analitica e budget), la qualità dei servizi offerti (indicatori per la misurazione). Pur se riferita al decennio passato gli esiti tendenziali possono ritenersi tuttora validi: processi più radicali di mutazioni strutturali richiedono, infatti, tempi più lunghi.

<sup>8</sup> Touring Club Italiano, *L'annuario del turismo 2000*, Touring, Milano, 2000, p. 106.

<sup>9</sup> Per *tour operator* deve intendersi una impresa che organizza pacchetti turistici, offrendo generalmente anche direttamente vari servizi alla clientela. Per alcuni autori «Il Tour Operator è (...) un'impresa, ossia un soggetto che esercita professionalmente attività economica diretta ad organizzare viaggi e soggiorni attuando un collegamento tra vari servizi, forniti da operatori diversi, per formare un prodotto unico detto pacchetto o package» (P. Chinetti, *Aziende alberghiere ed agenzie di viaggio*, Fag, Milano, 1999, p. 79).

Il processo di riqualificazione riguarda soprattutto gli alberghi a tre e a quattro stelle impegnati nelle trasformazioni necessarie ai passaggi di categoria. Il numero degli alberghi a una stella tende a ridursi per effetto della loro chiusura o in conseguenza della loro cessione a società finanziarie ed immobiliari. Queste ultime attraverso opere di ristrutturazione o di adeguamento li trasformano in abitazioni o in alberghi di categoria superiore. Altro fenomeno segnalato dal Centro Studi del Touring Club Italiano è quello della crescita dei contratti di *franchising*<sup>10</sup>. I contratti si caratterizzano per la piena autonomia gestionale accordata all'albergatore *franchisor* e per la centralizzazione delle attività di prenotazione, *marketing*, promozione e formazione del personale in testa al *franchisee*. La presenza ancora limitata di grandi catene alberghiere, viene in parte fatta risalire alle tipologie di sviluppo che esse implicano. In particolare, si evidenziano:

a. la forma di catena alberghiera volontaria, tra gruppi alberghieri associati per marchi o in cooperative che adottano prevalentemente il sistema del *franchising*. Il vantaggio competitivo sarebbe rappresentato dalla rapida ed omogenea espansione territoriale in assenza di elevati investimenti immobiliari<sup>11</sup>;

b. la forma di catena alberghiera *corporate* di stampo tradizionale con la proprietà immobiliare facente capo agli azionisti del gruppo.

Meno presenti in Italia sono i fenomeni di integrazione verticale dell'offerta. Negli altri paesi europei e negli Stati Uniti, già da tempo, alcune grandi imprese hanno avviato un processo di allargamento delle proprie attività verso quelle collocate a monte o a valle della propria. Grazie a tale fenomeno è possibile assistere, ad esempio, ad operazioni di acquisto di catene alberghiere da parte di importanti compagnie aeree, o all'entrata di grandi gruppi alberghieri nella proprietà di *tour operator* e di agenzie di viaggio. Tra i principali obiettivi della integrazione verticale si possono ricordare l'incremento del proprio grado di controllo e di influenza della do-

<sup>10</sup> Per un significativo approfondimento del contratto di franchising si veda P. Coretti, A. D'Ippolito, G. Peroni, C. Vigo, *Il franchising nel settore alberghiero e nella ristorazione*, Angeli, Milano, 1995. Per una rapida sintesi sulle più recenti strategie di sviluppo del *franchising* nel più importante gruppo alberghiero italiano si consulti, invece, F. Ruffo, "Jolly Hotels cresce in Europa e scommette sul franchising", in *Il Sole 24 Ore*, n. 119 del 4 maggio 2000, p. 19.

<sup>11</sup> Nella relazione sulla gestione che accompagna il bilancio al 31 dicembre 1999 della Jolly Hotels SPA si può leggere a proposito del *franchising*: «Nella strategia di sviluppo della Vostra Società attraverso questa formula si prevede di contribuire alla diffusione del marchio Jolly Hotel soprattutto in aree dove la Vostra Società non è presente».

manda turistica, la razionalizzazione di alcune gestioni comuni o affini<sup>12</sup>, e, infine, la diversificazione del rischio d'impresa.

Le motivazioni che sono alla base dello sviluppo delle catene alberghiere e delle forme di associazionismo volontario<sup>13</sup>, seguendo anche le riflessioni di alcuni autori<sup>14</sup>, possono essere così adeguatamente sintetizzate:

a) possibilità di controllare la domanda, attraverso una diversificazione dell'offerta dal lato del prodotto e del prezzo;

b) maggiore capacità di penetrazione commerciale, grazie alla presenza e al radicamento sul territorio e alla realizzazione di considerevoli campagne promozionali;

c) frazionamento dei rischi a seguito del processo di diversificazione nella localizzazione, nella stagionalità e nel servizio;

d) realizzazione di servizi comuni per la gestione degli acquisti e della finanza, per la formazione del personale, per le attività di marketing;

e) trasferimento rapido di tecnologie evolute e di esperienze gestionali;

f) promozione di attività di *benchmarking*;

g) fruibilità di norme che incentivano e agevolano iniziative consortili;

h) impiego e sviluppo di reti telematiche intra-aziendali quali *intranet* e *internet*;

i) realizzazione di programmi di qualità totale<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> Sul tema: G. Aiello, *Imprese alberghiere e turistiche: organizzazione, gestione, marketing*, cit., p. 97.

<sup>13</sup> Per un approfondimento dei principali temi relativi ai consorzi alberghieri si consulti M. Ruisi, *I consorzi alberghieri. Problemi economico-aziendali*, Giuffrè, Milano, 1999.

<sup>14</sup> G. Metallo, *La produzione dei servizi alberghieri*, Cues, Salerno, 1984, p. 64. Si vedano anche i più recenti contributi di F. Buonocore, *Il pacing dell'azione organizzativa. Un'analisi sulle catene alberghiere*, Giappichelli, Torino, 2005; M. Confalonieri, *Le catene volontarie nel settore alberghiero*, Giappichelli, Torino, 2001; Nichelato F., Vitale Ney M., "Osservatorio imprese: le catene alberghiere", in *La rivista del turismo*, n. 1, 2000.

<sup>15</sup> Sul tema della qualità totale nell'impresa alberghiera si consultino, tra gli altri, P. D. Modica, *La contabilità pre la direzione nelle imprese alberghiere*, Giuffrè, Milano, 2004, pag. 125 e ss.; nonché A. del Balzo, *La qualità totale nell'industria alberghiera*, Angeli, Milano, 1998; e A. Di Vittorio, *Nuove forme di gestione nel comparto turistico. Qualità ambientale e qualità del servizio nell'industria alberghiera*, Cacucci, Bari, 2005.

### 3. Profili gestionali delle imprese alberghiere

di Paolo Ricci

#### 3.1 Le finalità

1. «L'impresa alberghiera è un sistema sociale aperto, finalizzato che vive in un ambiente mutevole ed è diretto alla produzione ed allo scambio del servizio di ospitalità»<sup>1</sup>. Essa costituisce, come qualunque altra impresa, un istituto economico duraturo, composto da un insieme di persone che opera attraverso un insieme di beni ponendo in essere un insieme di operazioni finalizzate alla erogazione di diverse combinazioni di servizi di alloggio e di ospitalità. Secondo tali definizioni l'azienda<sup>2</sup> si compone di tre sotto-sistemi: di persone, di beni e di operazioni.

Questi tre sistemi sono sintetizzabili in tre diversi momenti dell'impresa: organizzazione, capitale, e gestione.

L'azienda alberghiera quale sistema<sup>3</sup> socio-tecnico (composto da persone e beni), finalizzato (cioè con fini ben precisi che ne influenzano la gestione), aperto (poiché scambia persone, energie, servizi e beni con altre en-

<sup>1</sup> G. Metallo, *La produzione dei servizi alberghieri*, cit., p. 55. Per Sirianni «tale visione dell'azienda alberghiera risulta però essere limitativa rispetto all'attuale ruolo da essa ricoperto nel sistema turistico», che consente di inquadrare in maniera più appropriato l'albergo «come un totale e perfetto sostituto dell'abitazione abituale» (C. A. Sirianni, *Economia e gestione strategica dell'azienda alberghiera*, cit., p. 78). Il concetto di ospitalità, nonostante i rilevanti mutamenti degli ultimi decenni, continua a ben sintetizzare le complesse funzioni svolte dall'attività alberghiera.

<sup>2</sup> Per un approfondimento del concetto di azienda e delle sue finalità negli aspetti definitivi, interdisciplinari e comparati, si consulti E. Viganò (a cura di), *Azienda. Contributi per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 2000.

<sup>3</sup> L'approccio alla teoria dell'organizzazione d'impresa di tipo sistematico, con il quale «l'azienda è riguardata come un sistema aperto, finalizzato, eccessivamente complesso, probabilistico, dotato di particolari vie di regolazione e della prerogativa di influenzare l'ambiente esterno», viene compiutamente affrontato in G. Zanda, *La grande impresa*, Giuffrè, Milano, 1974, pp. 218-232.

tità), complesso (in quanto presenta diversi fattori, parti o elementi), probabilistico (in quanto una serie di eventi collegati alla vita dell'impresa non sono verificabili in via anticipata e non è certa la loro verifica a posteriori), dotato di meccanismi di regolazione o di autoregolazione (cioè meccanismi che permettono di verificare se i fini perseguiti sono stati realizzati<sup>4</sup>), si caratterizza anch'essa per la ricerca di un equilibrio dinamico. La finalità dell'impresa è quella del razionale perpetuo adattamento al dinamismo esterno; l'impresa, in quanto sistema aperto, vive in continuo contatto con entità esterne. L'impresa alberghiera, in particolare, sviluppa le sue relazioni secondo lo schema proposto nella tabella 3.1.

Tabella 3.1: Relazioni dell'impresa alberghiera		
Mercato di acquisizione dei fattori produttivi	AZIENDA ALBERGHIERA	Mercato di sbocco dei servizi di ospitalità
→	Trasformazione economica	→

Il mercato di acquisizione rappresenta l'insieme dei mercati a cui l'impresa alberghiera si rivolge per approvvigionarsi delle risorse necessarie al suo processo di trasformazione economica. Il mercato del lavoro consente l'incontro tra le risorse umane che offrono le proprie prestazioni e l'impresa che le domanda. Su questo mercato l'impresa recluta il personale dipendente (portieri, *chef*, *maitre*, cuochi, magazzinieri, autisti, facchini) e il personale autonomo (professionisti, consulenti, musicisti, artisti, *manager*) da utilizzare nell'esercizio dell'attività aziendale. Il mercato dei beni e dei servizi mette in connessione l'impresa con le altre imprese fornitrici di quei fattori produttivi materiali ed immateriali, a fecondità semplice o a fecondità ripetuta, che l'impresa organizza e combina nella erogazione del servizio di ospitalità. Il mercato dei capitali, infine, garantisce il reperimento delle risorse finanziarie utili allo svolgimento dell'attività d'impresa, attraverso cui l'azienda può concretamente acquisire tutte le altre risorse. Le imprese alberghiere «utilizzano come inputs i fattori normali di produzione,

<sup>4</sup> Questo meccanismo di autoregolazione prende il nome di *feed-back* (retroazione): «un processo circolare nel quale l'output d'impresa è rilevato e comparato con standards e modelli di riferimento giudicati convenienti; in caso di deviazioni, sono avviate azioni correttive (già determinate o da decidersi caso per caso) che hanno l'effetto di mantenere la gestione d'impresa su livelli desiderati» (G. Zanda, *La grande impresa*, cit., p. 228).

cioè prodotti di beni di consumo e/o durevoli e servizi, e presentano come output un insieme di servizi, che è composto dall'utilità degli inputs considerati globalmente grazie ad un processo di produzione che si può chiamare processo di conversione in servizi misti».

Tale processo di conversione «si presenta come una serie di attività attraverso cui si determina la trasformazione in servizi di differenti elementi. In conseguenza, il management dell'impresa alberghiera, contrariamente a quello che accade nei processi di produzione delle imprese industriali di trasformazione e anche del settore primario, realizza una conversione tra l'input e l'output con un brevissimo intervallo nello stesso processo di trasformazione, che dà origine alla prestazione di servizi misti»<sup>5</sup>.

La trasformazione economica si concretizza nell'accrescimento del valore dei beni e dei servizi acquisiti ottenuto attraverso una loro modificazione fisica (combinazione in senso stretto) e una loro modificazione nel tempo e nello spazio (combinazione in senso lato); l'accresciuto valore si tramuta nell'accresciuto benessere atteso dai soggetti che hanno preso parte, in forma ed in tempi diversi, all'attività dell'impresa<sup>6</sup>. Il ruolo che l'azienda alberghiera svolge tra i due mercati è quello della acquisizione, trasformazione e cessione.

Produrre equivale a trasformare economicamente.

Sul mercato di sbocco o di cessione, l'impresa alberghiera si presenta per intercettare la domanda turistica ed offrire i suoi servizi e i suoi prodotti tipici. A tal proposito occorre precisare che il mercato turistico presenta una tipologia di domanda potenziale che si fonda su caratteristiche molto differenti rispetto a quelle su cui si basa la domanda reale. Il macromercato turistico e il micromercato alberghiero o della località alberghiera si caratteriz-

<sup>5</sup> A. Sessa, *Elementi di economia turistica*, Clitt, Roma, p. 249, al quale si rinvia per ulteriori approfondimenti.

<sup>6</sup> «L'obiettivo dell'attività dell'impresa, che viene comunemente identificato nella creazione di nuovo valore, è elemento fondamentale di riferimento. (...) Il nuovo valore è, infatti, espresso dall'incremento del benessere fruito dai soggetti che sono i protagonisti, interni ed esterni, dell'attività dell'impresa (cioè i portatori del capitale, del lavoro, i fornitori – anche di mezzi finanziari a titolo di capitale di credito –, i clienti, il fisco, la generalità dei soggetti che costituiscono l'ambiente in cui l'impresa opera). Va notato che l'incremento di benessere per i soggetti sopra richiamati prende le mosse, in condizioni di minimo, dal conseguimento di una maggior quantità di ricchezza disponibile ma non si esaurisce in esso, avendo per obiettivo ultimo il miglioramento della qualità della vita richiesta via via dai soggetti per la quale si impone anche la conservazione delle risorse non riproducibili» (così chiaramente M. Cattaneo, P. Manzonetto, *Il bilancio di esercizio: profili teorici e istituzionali*, Etas, Milano, 1997, pp. 3-4).



ziano, infatti, per diversità di regole di comportamento e per differenti processi di decisione.

La domanda potenziale viene regolata sul mercato turistico mondiale come in un mercato di concorrenza perfetta, su cui vengono offerti innumerevoli prodotti turistici.

«Il problema però cambia allorché la decisione della domanda in potenza è presa e, dunque, nel momento stesso nel quale, nel passaggio di questa domanda in potenza ad una domanda reale, si realizza la scelta di una specifica località»<sup>7</sup>. Al micromercato alberghiero, nel quale prende forma la domanda reale, ben si adatta il regime di mercato di «polipolio a domanda polipsonistica, (...) in quanto pur essendovi una moltitudine di offerenti e di acquirenti ogni impresa detiene in seno al mercato un proprio spazio operativo che la distingue ed entro il quale agisce in modo relativamente svincolato dalle imprese concorrenti.

Questo spazio operativo che attraverso appropriate strategie di mercato consente margini di manovra dei prezzi conferisce all'impresa una relativa autonomia e quindi un carattere distintivo»<sup>8</sup>.

Tra gli scopi dell'azienda alberghiera, comune a tutte le imprese con finalità di lucro, vi è quello di ottenere, nel tempo, dalla cessione delle prestazioni di ospitalità una ricchezza superiore al valore dei beni e dei servizi impiegati nel processo di trasformazione economica, ovvero il sostanziale perseguimento di un "equilibrio economico a valere nel tempo"<sup>9</sup>.

L'azienda alberghiera, per poter sopravvivere, deve perseguire nel tempo una disuguaglianza positiva tra valore prodotto e ceduto e valore acquisito ed impiegato nel processo di trasformazione, misurare i fenomeni che in essa intervengono, studiare i fatti e gli accadimenti che ne determinano lo svolgimento, riadattare continuamente i suoi obiettivi e le sue finalità in funzione delle diverse condizioni interne ed esterne che nel tempo si modificano, anche radicalmente.

Ma non si deve omettere di evidenziare che l'impresa alberghiera si propone anche rilevanti finalità sociali, seppure subalterne rispetto alle

<sup>7</sup> A. Sessa, *Elementi di economia turistica*, cit., p. 322.

<sup>8</sup> G. Ferrero, *Imprese e management*, Giuffrè, Milano, 1980, p. 30.

<sup>9</sup> Per Giannessi l'azienda deve garantire, nella sua vita, ai fattori impiegati nella produzione, una remunerazione adeguata e, al soggetto economico che la promuove, un compenso proporzionale ai risultati ottenuti. Nel tempo, inoltre, l'azienda deve poter creare le condizioni per migliorare tali ricompense, adeguandole naturalmente alle mutate esigenze dei soggetti che le attendono (E. Giannessi, *Le aziende di produzione originaria*, Cursi, Pisa, 1960).

prime. In particolare, è lecito supporre che chi promuove e gestisce un'azienda alberghiera si ponga anche importanti scopi sociali quali:

- a. sviluppo culturale e crescita economica dell'area geografica in cui viene esercitata l'attività,
- b. promozione e diffusione dell'immagine e del "marchio nazionale"<sup>10</sup>,
- c. tutela dell'ambiente circostante<sup>11</sup>.

In sostanza, appare giusto evidenziare come l'esercizio dell'attività alberghiera, fondato sull'indispensabile presupposto dello sfruttamento da parte dei suoi clienti delle *facilities* (spiaggia, mare, paesaggio, terme, beni artistici ed architettonici, eventi culturali, economici e sportivi) offerte dall'ambiente in cui si localizza, implichi una necessaria quanto naturale definizione di finalità di sviluppo della località di insediamento e di promozione delle opportunità turistiche della nazione di appartenenza.

A tal proposito è utile riflettere sull'indissolubile rapporto tra l'azienda alberghiera e l'ambiente che la ospita.

Tra l'azienda alberghiera e l'ambiente circostante si instaura, infatti, un implicito e silenzioso sodalizio, finalizzato, da un lato, all'alternativo e temporaneo soddisfacimento dei diversi bisogni di sopravvivenza, crescita, redditività, equilibrio economico e creazione di ricchezza, propri di qualunque attività d'impresa, dall'altro, allo sviluppo e alla tutela del ter-

<sup>10</sup> Un'analisi del mercato turistico nazionale, ed in particolare dei punti di forza e di debolezza del marchio Italia, è ampiamente delineata nella pregiata pubblicazione Touring Club Italiano, *La marca Italia: analisi di marketing per il turismo oltre il 2000*, Touring Editore, Milano, 1999.

<sup>11</sup> Alcuni autori, osservando in tema di collettività quale soggetto destinatario del flusso informativo dell'impresa alberghiera, sottolineano «come l'albergo provochi un sensibile impatto ecologico sull'ambiente in cui opera. La gestione del problema smaltimento rifiuti; la cura, anche prettamente esteriore, con cui vengono gestiti stabile e pertinenze; l'attenzione posta sulla pulizia delle spiagge, boschi, prati circostanti l'albergo; le modalità in base alle quali viene condotto l'albergo; il ventaglio di servizi offerti alla clientela; ecc. rappresentano elementi gestionali che impattano direttamente sulla località in cui opera l'albergo, promuovendo o deprimendo l'ambiente stesso». Da ciò si ricava l'evidenziato particolare legame esistente tra ambiente e impresa alberghiera. «Nella gestione alberghiera, è riscontrabile una connessione estremamente forte fra settore privato e settore pubblico in quanto tali aree si influenzano reciprocamente. Se da un lato è vero infatti, che l'esistenza – o la carenza – di infrastrutture provoca un sensibile impatto sui risultati reddituali delle imprese alberghiere, dall'altro è altrettanto vero che le modalità con cui viene gestito un albergo creano ambiente. (...) Anche l'impresa alberghiera deve pertanto operare ponendosi in un atteggiamento proattivo con l'ambiente esterno. In tal modo si possono creare le premesse atte a far sì che, dalle azioni assunte da azienda e settore pubblico, possano derivare, contestualmente, effetti favorevoli sia per l'impresa alberghiera che per l'ambiente inteso in senso lato» (M.S. Avi, *Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere*, Giappichelli, Torino, 1995, pp. 19-20).

ritorio, e alla diffusione della notorietà della località e del paese ospiti. In questo senso, il generico soddisfacimento del bisogno umano di turismo appare una finalità “mediata, seppure necessaria”<sup>12</sup>, mentre gli scopi sociali di sviluppo e di crescita dell’ambiente circostante costituiscono una finalità immediata e caratterizzante l’esercizio dell’impresa alberghiera. L’azienda alberghiera, quindi, presenta importanti finalità sociali, intrinseche all’azione imprenditoriale, che non possono essere tralasciate senza pregiudicare irrimediabilmente la sopravvivenza stessa dell’azienda. Una spiaggia non curata o un bosco abbandonato, ad esempio, possono seriamente pregiudicare l’equilibrio economico dell’impresa alberghiera che direttamente li utilizza, offrendoli agli ospiti.

Per comprendere a fondo l’oggetto della attività dell’impresa alberghiera risulta comunque indispensabile approfondire il tema della sua collocazione all’interno del sistema economico turistico. In questa direzione ci appare di grande utilità la proposta avanzata da alcuni autori<sup>13</sup> di «studiare l’attività turistica come aggregato di attività produttive ed economiche che interessano tutti i settori economici di una nazione» e di individuare tre aggregati costituiti dalla infrastruttura turistica (costruzione delle opere edili), dalla superstruttura turistica (costruzione del polo turistico-urbano e della rete di servizi disponibili) e dalla industria turistica in senso stretto (fase della gestione della impresa erogatrice dei servizi di ricettività).

L’impresa alberghiera secondo tale approccio viene correttamente collocata come industria turistica in senso stretto, quale unità economica capace di gestire attività di servizi, in particolare servizi di ospitalità ed in quanto tale occorre studiare le sue caratteristiche attraverso il successivo propeudeutico esame delle imprese produttrici di servizi.

### 3.2 La produzione

Come ampiamente sottolineato, l’impresa alberghiera, quale impresa della ospitalità, deve essere analizzata negli aspetti peculiari e tipici della

<sup>12</sup> Secondo l’autorevole e pregiato insegnamento di Domenico Amodeo: «(...) chi istituisce e conduce un’azienda lo fa precipuamente in vista della soddisfazione dei bisogni suoi propri; e la soddisfazione dei bisogni altrui appare in ogni caso una finalità mediata, seppure necessaria» (così chiaramente D. Amodeo, *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini, Napoli, 1964, p. 13).

<sup>13</sup> A. Sessa, *Elementi di economia turistica*, cit., pp. 80-85.

azienda di servizi. La non sempre agevole classificazione delle imprese come produttrici di beni ovvero produttrici di servizi ha reso necessario, in dottrina, affermare l'esistenza di un *continuum* tra le produzioni di beni e quelle di servizi. Ai due estremi di questa definizione dei contenuti della produzione d'impresa vengono posti i prodotti puri, non accompagnati, completati o integrati da alcun servizio, e i servizi puri, privi di qualunque elemento di materialità, privi cioè finanche del supporto e del sostegno di qualunque bene fisico. Tra questi due estremi si inseriscono la maggior parte delle produzioni di beni e di servizi.

Le imprese produttrici di beni realizzano un insieme di attività che costituiscono servizi di pre o di post-vendita: si pensi alla assistenza (*carry-in* e *site-on*), alla consulenza all'acquisto, al collaudo e ai test di avviamento, alla formazione o all'addestramento (*training on the job*).

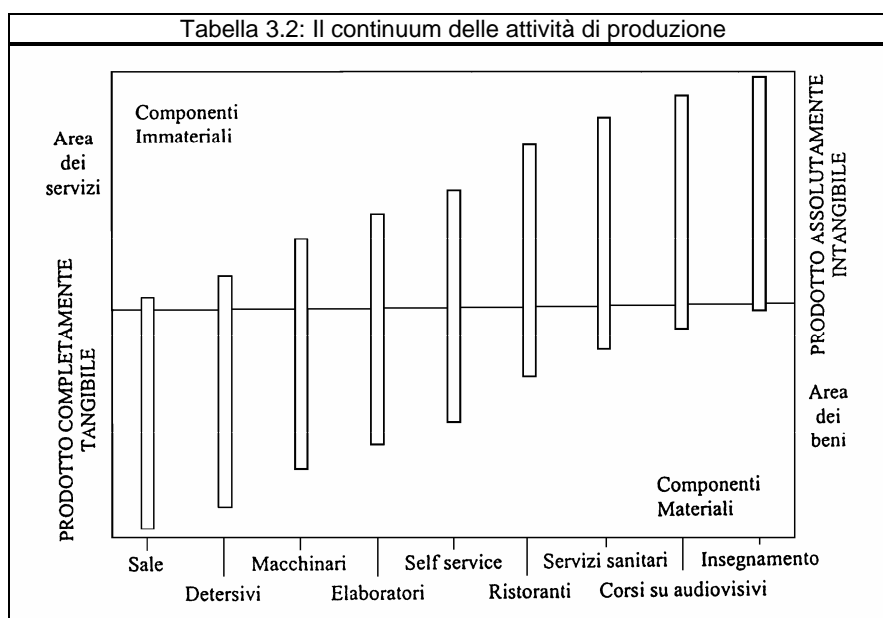
Allo stesso modo, anche le imprese produttrici di servizi possono sviluppare la loro produzione sulla base e con l'ausilio di elementi a contenuto materiale: si pensi agli impianti di gestione e di controllo della navigazione per il trasporto aereo, alle apparecchiature e alle reti necessarie per il funzionamento del servizio telefonico, o, ancora, ai sistemi di proiezione e duplicazione utilizzati dalle sale cinematografiche<sup>14</sup>. Quest'ultima considerazione consente di operare una distinzione nell'ambito dei servizi offerti tra quelli fondati sull'impiego predominante di beni fisici, come quelli appena descritti, e quelli basati sull'impiego predominante del fattore umano<sup>15</sup>, come, ad esempio, la formazione e l'insegnamento. Per quanto detto appare evidente la necessità di definire la classificazione tra imprese produttrici di beni e imprese produttrici di servizi non sulla loro attività complessiva ma

<sup>14</sup> Di particolare interesse, ai fini dello svolgimento della presente riflessione, appare l'esame del settore delle aziende televisive. «Le aziende televisive tradizionali svolgono un tipo particolare di attività economica il cui *core business* è rappresentato dalla predisposizione della programmazione giornaliera per fasce orarie (il più volte richiamato *palinsesto*), da diffondere agli utenti per mezzo di un determinato vettore (le onde elettromagnetiche, n.d.a.). In questo caso, l'azienda televisiva produce informazioni in senso lato, attraverso la composizione di diverse tipologie di programmi: la sua attività è quindi genericamente classificabile come produzione di servizi». Tale attività di produzione non si esaurisce però con la ideazione del palinsesto ma richiede la trasmissione dei programmi in esso previsti agli utenti-consumatori. Infatti, si osserva che «la questione assume tuttavia aspetti più articolati e complessi, in quanto l'esigenza di trasmettere il segnale richiede la dotazione di appositi impianti» (S. Coronella, *Le aziende televisive: processo di gestione e bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano, 1999, p. 16).

<sup>15</sup> D. R. E. Thomas, "Strategy is different in service business", in *Harvard Business Review*, July/August 1978.

piuttosto sul nucleo centrale dell'offerta. "In questo senso quindi il servizio è l'oggetto essenziale dello scambio per le aziende fornitrici di servizi, viceversa nelle aziende produttrici di beni il nucleo essenziale dell'offerta è rappresentato da un bene. Appare pertanto irrilevante la natura degli elementi accessori dell'offerta ai fini della identificazione dell'oggetto di scambio"<sup>16</sup>. Così ragionando, quindi, un intervento di alta chirurgia per il trapianto di un organo umano costituisce un servizio, nello specifico un servizio sanitario<sup>17</sup>, a nulla rilevando la natura materiale dei beni fisici utilizzati per la sua esecuzione, quali la sala operatoria, gli strumenti chirurgici e le apparecchiature di monitoraggio e controllo.

BENI PURI  $\longleftrightarrow$  SERVIZI PURI



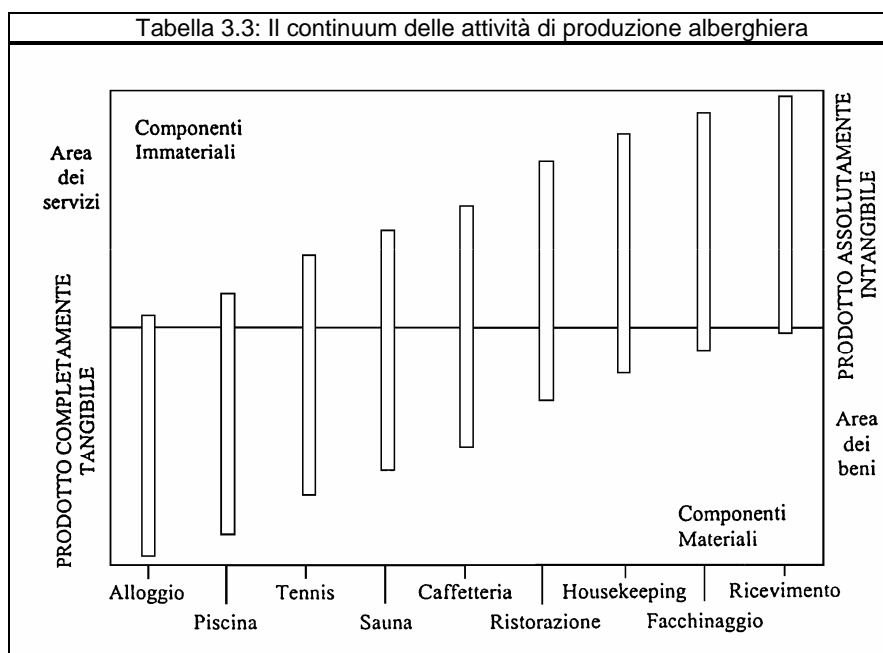
Fonte: M. Rispoli, M. Tamma, *Le imprese alberghiere*, Cedam, Padova, 1991, p. 20.

La complessità del servizio di ospitalità, allo stesso tempo insieme e somma di molteplici servizi con caratteri di fisicità diversi, consente di

<sup>16</sup> G. Metallo, *La produzione dei servizi alberghieri*, cit., p. 57.

<sup>17</sup> Per un approfondimento delle peculiarità dei pubblici servizi si vedano in particolare: R. Mele, *Strategie e politiche di marketing delle imprese di pubblici servizi*, Cedam, Padova, 1993; R. D'Anna, *I problemi della direzione strategica dell'impresa di pubblici servizi*, Giappichelli, Torino, 1990; e S. Cherubini, *Marketing dei servizi*, Angeli, Milano, 1981.

proporre, sulla base delle evidenze emerse dal *continuum* delle attività di produzione, il *continuum* delle attività alberghiere, ordinando l'universo dei servizi alberghieri offerti secondo l'elemento della tangibilità. Il *continuum* delle attività di ospitalità pone in risalto l'elevata eterogeneità dei servizi erogati e consente di riflettere sulla tipizzazione o classificazione dell'impresa alberghiera tra le imprese di servizi (tabella 3.3).



Adattamento da M. Rispoli, M. Tamma, *Le imprese alberghiere*, cit., p. 20.

Nello schema proposto:

- l'alloggio è presentato quale servizio completamente tangibile, ad elevata presenza di beni fisici e a discontinuo, limitato o addirittura nullo intervento umano. Esso può non costituire una complessa attività ma piuttosto una semplice messa a disposizione di beni quali la camera con arredi;
- la piscina, il campo da tennis, la sauna, in maniera non molto differente dall'alloggio, costituiscono servizi ad elevato contenuto materiale per i quali, però, può essere indispensabile la presenza o di fattori di immaterialità o di assistenza da parte di personale specializzato (quali, ad esempio, istruttori, bagnini, ecc.);
- il ristorante viene generalmente indicato come un servizio misto, nel quale risulta indispensabile la presenza di elementi di fisicità (cucina, ar-

redi, posateria, pasti) e di attività (servizio al tavolo, consulenza sulla scelta dei vini, ecc.);

- la sistemazione delle camere e il facchinaggio vengono identificati come servizi a scarsa presenza di fattori materiali e ad elevato contenuto di prestazioni immateriali;

- il ricevimento, infine, appare come il servizio puro per eccellenza tra i servizi di ospitalità, essendo costituito prevalentemente dalle attività di accoglienza prestate dal personale addetto e risultando del tutto privo di qualunque elemento di fisicità.

Assume dunque una grande rilevanza la identificazione degli elementi e delle caratteristiche che distinguono un servizio e che ne consentono una ragionevole e sempre agevole distinzione dal bene.

I servizi si caratterizzano per la loro immaterialità, ovvero per l'assenza in essi della materia. Dalla immaterialità discende la loro intangibilità, non essendo costituiti da materia non ne recano le naturali doti fisiche, ed in particolare risultano essere non tangibili.

Essi sono attività e non cose, e la loro produzione, ovvero erogazione, è contestuale al consumo, e ciò rende impossibile la loro conservazione ed il loro immagazzinamento<sup>18</sup>.

Dalla immaterialità discende, inoltre, un insieme ancora più articolato e complesso di effetti quali, ad esempio:

- la non omogeneità della produzione, non essendo sempre possibile ripetere nelle stesse identiche condizioni l'erogazione del servizio;
- la eterogeneità della percezione, non essendo sempre possibile misurare e/o raggiungere il medesimo esito percettivo da parte della clientela pur in presenza di produzioni sostanzialmente identiche;
- la consistente intensità di utilizzo del fattore umano nella produzione;

<sup>18</sup> Una possibile eccezione rimanda, ancora una volta, alla produzione delle aziende televisive, per le quali è possibile realizzare un programma e immagazzinarlo per trasmetterlo via etere in una epoca successiva. «Il magazzino dei prodotti televisivi o magazzino programmi è costituito dai programmi autoprodotti e dai diritti acquistati da terzi. Ad esso si attinge per la costruzione del palinsesto. La fondamentale peculiarità risiede nel fatto che si compone di beni immateriali, in quanto opere dell'ingegno tutelate dal diritto d'autore». Naturalmente occorre distinguere, nell'ambito delle produzioni a trasmissione differita, quelle ad impiego unico (*fecondità semplice*) da quelle ad impiego plurimo (*fecondità ripetuta*). «I primi rientrano, per lo più, nei seguenti generi: intrattenimento leggero, inchieste, rubriche di attualità, informazione in senso stretto (notiziari), sport, servizi speciali (...). I secondi consistono in films, prodotti fiction, documentari, cartoni animati (...)» (S. Coronella, *Le aziende televisive: processo di gestione e bilancio di esercizio*, cit., p. 244).

- l'elevata interazione tra personale e cliente, dovuta alla considerevole presenza della componente umana e relazionale nell'atto di erogazione e fruizione con l'inevitabile contatto tra produttore e consumatore;
- il coinvolgimento del cliente nelle fase della produzione, effetto della indispensabile sua presenza in ogni momento dell'erogazione;
- la influenza di variabili esterne non controllabili sulla produzione del servizio (condizioni climatiche ed ambientali).

Tabella 3.4: Caratteristiche dei servizi
➤ Immaterialità
➤ Intangibilità
➤ Non immagazzinabilità
➤ Eterogeneità della produzione
➤ Eterogeneità della percezione
➤ Intensità del fattore umano
➤ Coinvolgimento della clientela
➤ Influenza delle variabili esterne

Alcuni autori non hanno mancato di contribuire alla definizione di un modello concettuale che potesse raccogliere in maniera esaustiva i principali elementi caratteristici del servizio anche nell'ottica del servizio alberghiero. Il modello conferma la coesistenza di quattro caratteri primari o *primi*<sup>19</sup>:

- 1) l'intangibilità, intesa, si è detto, come immaterialità dell'offerta;
- 2) la simultaneità tra la fase della produzione e la fase della erogazione o della fruizione del servizio;
- 3) l'interazione tra chi produce il servizio e chi lo utilizza;
- 4) l'importanza dell'impiego del fattore umano.

Il servizio così distinto, che costituisce per l'albergo il nucleo centrale, primario e fondamentale della sua attività, è l'ospitalità. "La produzione dell'impresa alberghiera in ogni caso ha per oggetto servizi di ospitalità a pagamento, dei quali il servizio di alloggio costituisce il caratteristico prodotto di qualsiasi albergo"<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> «Per permettere una ricognizione ordinata delle molte caratteristiche che sono state via via evidenziate negli scritti in tema di servizi, è opportuno ricondurne la varietà ad alcuni caratteri primi, che possiamo indicare come maggiormente qualificanti, e da cui – o dalla cui combinazione – si possono pensare derivati altri caratteri» (M. Rispoli, M. Tamma, *Le imprese alberghiere*, cit., p. 23).

<sup>20</sup> G. Ferrero, P. Pisoni, L. Puddu, O. Volpato, *Manuale di amministrazione alberghiera*, cit., p. 1, a cui si rinvia per ulteriori approfondimenti.



Si tratta di un servizio con i seguenti caratteri *primi* o di prevalenza:

- a) la necessità di adeguati supporti fisici,
- b) la irrinunciabilità del contatto con il produttore,
- c) il coinvolgimento della clientela.

In particolare, se per servizio di alloggio si intende quell'insieme di elementari attività che consentono all'ospite una permanenza in un luogo diverso dalla sua dimora abituale, in condizioni di confortevolezza pari o superiori a quelle normalmente godute, è evidente che la prestazione necessita di uno stabilimento (l'edificio alberghiero), idoneo ad accogliere il cliente, dotato degli arredi e delle attrezzature necessari per consentire il suo pernottamento (le *facilities*), e di risorse umane dedite al ricevimento e alla cura dell'ospite (il personale dipendente), con il quale si instaura un rapporto diretto, a contenuto prevalentemente fiduciario.

Analizzati gli elementi caratteristici della produzione dei servizi in genere, si passa ora più specificamente dei contenuti dell'offerta alberghiera ed in particolare dei servizi offerti e della loro gestione. L'impresa alberghiera, come già ampiamente sottolineato, pone al centro del suo agire la produzione e lo scambio del servizio di ospitalità. L'efficacia del servizio di ospitalità, e più in generale dell'offerta alberghiera, espressa dal grado di soddisfazione della clientela<sup>21</sup>, è fortemente correlata al numero e alla qualità dei servizi prestati<sup>22</sup>. La tipologia e la ricchezza dei servizi gestiti ed offerti dall'impresa alberghiera dipendono:

<sup>21</sup> La misurazione del grado di soddisfazione/insoddisfazione avviene sostanzialmente attraverso un processo di confronto tra la qualità attesa e la qualità percepita dal cliente. Particolarmente efficace viene ritenuto il cosiddetto modello delle 7 P (fondato sull'analisi della qualità prevista, pensata, progettata, prestata, percepita, promessa, paragonata). Sul tema si confronti il valido contributo di sintesi contenuto in C. A. Sirianni, *Economia e gestione strategica dell'azienda alberghiera*, cit., pp. 30-37. Il tema della *customer satisfaction* è anche sviluppato in P. D. Modica, *La contabilità per la direzione nelle imprese alberghiere*, cit., p. 134 e ss.

<sup>22</sup> Alcuni autori sostengono che la stessa centralità della ospitalità nella impresa alberghiera può essere messa in discussione in presenza di una forte caratterizzazione dei servizi offerti. «Il golf rappresenta, a differenza di altre attività sportive quali ad esempio il tennis, il nuoto, ecc., uno sport che, per un albergo, può costituire un business parzialmente distinto dal tradizionale core business aziendale identificabile nella vendita di ospitalità. Mentre infatti il cliente fruitore del campo da tennis o della piscina considera tali servizi dei prodotti accessori rispetto al principale servizio alberghiero, il cliente interessato alla pratica del golf spesso inverte il ruolo dei servizi offerti dall'azienda. Tale soggetto vede infatti l'impresa alberghiera, non tanto come un luogo di ospitalità bensì come un vero e proprio centro sportivo contraddistinto dalla presenza di servizi accessori quali ad esempio ristorazione e ospitalità» (M.S. Avi, *Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere*, cit., p. 264). Le riflessioni del-

1. dal mercato di riferimento servito,
2. dalla localizzazione scelta,
3. dalle dimensioni fisiche assunte<sup>23</sup>,
4. dall'organizzazione interna.

### 3.3 Il mercato

La scelta del mercato di sbocco, ovvero del segmento della domanda turistica a cui ci si intende rivolgere, influenza tutte le decisioni successive. Si tratta della prima valutazione che l'investimento in un'impresa alberghiera richiede.

Essa si sostanzia nella scelta di quale turismo servire, ossia nella convinta determinazione, fondata su approfondite ricerche di mercato e sull'attenta analisi della domanda turistica, di quale tipologia di clientela potenziale soddisfare.

In questo senso occorrerà concretamente individuare il criterio che dovrà prevalere nel processo di segmentazione del mercato<sup>24</sup>.

Ovvero, in altri termini, occorrerà rispondere preliminarmente alle seguenti domande:

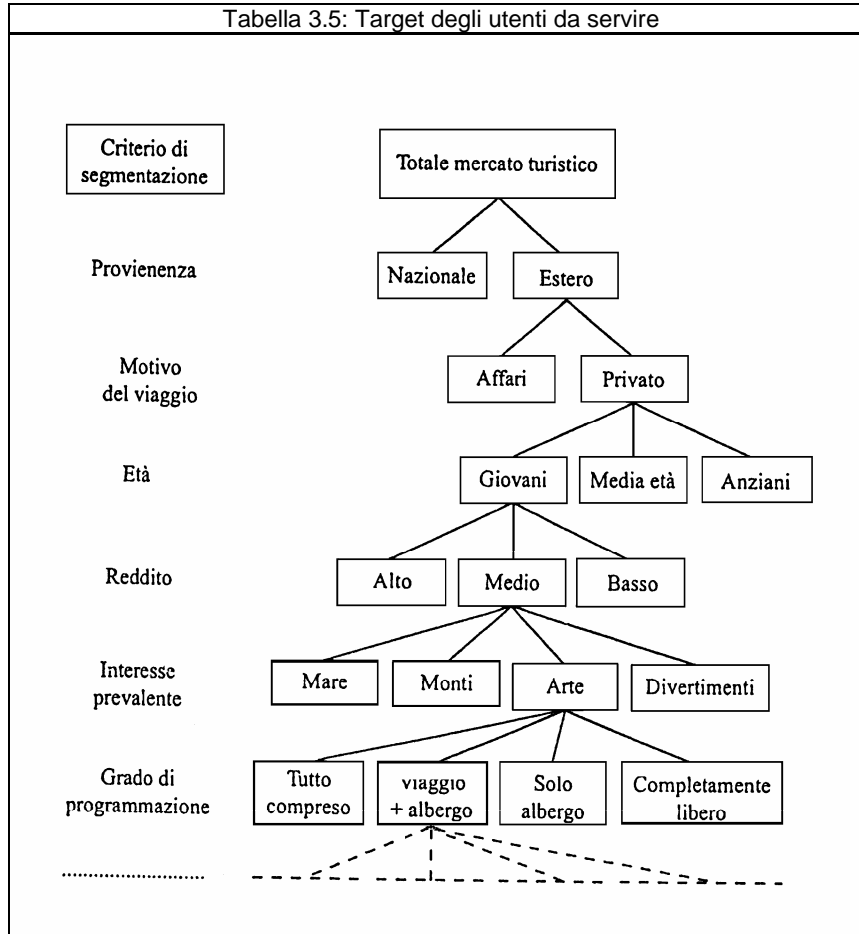
1. quale motivazione turistica assecondare (balneare, termale, commerciale, religiosa, culturale, ecc.);
2. quale *target* di utenti servire (distinguendoli eventualmente per reddito, per età, per appartenenza sociale, ecc.).

l'autrice potrebbero non condividersi, reputando l'oggetto della descritta osservazione non l'impresa alberghiera in astratto ma piuttosto un particolare tipo di impresa ricreativa e sportiva. Identiche considerazioni possono essere formulate anche su altre tipologie di imprese, apparentemente alberghiere, come le cosiddette *beauty farm*.

<sup>23</sup> Sulle questioni relative alle decisioni di impianto dell'impresa alberghiera e del suo dimensionamento si veda O. Volpato, *L'impresa alberghiera*, Giuffrè, Milano, 1982; M. Amoroso, *Economia e organizzazione delle aziende alberghiere*, Pacini, Pisa, 1984; R. Bernardi, *Le decisioni di investimento nelle imprese alberghiere*, Agnesotti, Roma, 1988. Invece, per un inquadramento, didatticamente efficace, dei problemi finanziari connessi all'avviamento in genere di una qualunque attività imprenditoriale si consulti P. Welter, "La funzione finanziaria aziendale", in *Quaderni di formazione Pirelli*, n. 34, settembre 1980.

<sup>24</sup> Una definizione di segmentazione viene offerta da Cherubini, secondo cui: «Per segmentazione di mercato deve intendersi la suddivisione del mercato in gruppi di utenti omogenei e significativi, dove ogni gruppo può essere selezionato come un obiettivo (target e quindi bersaglio) da raggiungere con una apposita azione di marketing (o marketing mix)» (S. Cherubini, *Marketing dei servizi*, Angeli, Milano, 1991, p. 97).

Tabella 3.5: Target degli utenti da servire



Fonte: S. Cherubini, *Marketing dei servizi*, Angeli, Milano, 1991, p. 98.

Scegliere, ad esempio, di costituire un'impresa alberghiera operante nel segmento del turismo d'affari ed idonea ad ospitare una clientela raffinata ed esigente ad elevata capacità di reddito, impone la necessità di offrire servizi telematici in camera (possibilità di collegamento ad *internet*, o di utilizzo di *pay-tv* con canali monotematici, ecc.) piuttosto che un servizio di *solarium*, un efficiente servizio di messaggeria interna piuttosto che un attrezzato *beauty center*.

Appare dunque indiscutibile la relazione esistente tra numero e qualità dei servizi offerti e scelta del mercato di sbocco. D'altra parte, non deve essere sottaciuto che la scelta del mercato finale da servire è parte integrante di un processo di analisi più ampio e più complesso finalizzato alla defini-

zione della missione aziendale<sup>25</sup>, la definizione cioè dello “scopo” che l’impresa intende «realizzare nell’ambiente nel quale si trova inserita.

La definizione della missione dovrebbe specificare il settore di mercato (area d’affari) in cui l’impresa dovrà operare»<sup>26</sup>, individuando:

- a) il gruppo di clienti da servire,
- b) i bisogni dei clienti da soddisfare,
- c) la tecnologia da utilizzare<sup>27</sup>.

Appare del tutto superfluo precisare che una qualunque forma di squilibrio tra lo scopo aziendale definito e la dotazione produttiva utilizzata può provocare un incremento dell’esposizione al rischio d’impresa; lo squilibrio risulta particolarmente evidente nei periodi di cosiddetta bassa stagione, periodi nei quali l’offerta risulta dominata dalla domanda.

È proprio nella definizione della missione aziendale che risiede per l’impresa turistica la scelta dei principali contenuti della sua attività. Tale relazione tra numero e qualità dei servizi offerti e scelta del mercato di sbocco concerne tutti i servizi: da quelli primari, centrali o essenziali, a quelli secondari o periferici.

### 3.4 La localizzazione

La scelta della localizzazione consegue alla primaria valutazione, compiuta in sede di impianto dell’impresa, sul mercato di sbocco a cui riferirsi<sup>28</sup>. Decidere, ad esempio, di impiantare un’impresa alberghiera operante nel segmento del turismo balneare per una clientela costituita da famiglie, dal reddito medio-alto, amanti della natura, dovrebbe consigliare, come ovvio, una localizzazione nelle prossimità di un centro balneare, particolar-

<sup>25</sup> Secondo Philip Kotler la missione di una organizzazione è composta da cinque elementi: 1) la sua storia; 2) le preferenze attuali del suo management; 3) le considerazioni sull’ambiente circostante; 4) le risorse di cui dispone; 5) le peculiari competenze che riesce ad esprimere (P. Kotler, *Marketing management: analisi, pianificazione e controllo*, Isedi, Torino, 1986, p. 57 e ss).

<sup>26</sup> P. Kotler, *Marketing management: analisi, pianificazione e controllo*, cit. p. 59, e bibliografia ivi citata. In tema si veda anche A. Marcati, “Le decisioni di marketing strategico”, in F. Fontana, M. Caroli, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano, 2006, p. 270 e ss.

<sup>27</sup> Sul punto in questione si veda D. Abell, *Business e scelte aziendali*, Ipsoa, Milano, 1986.

<sup>28</sup> Non va esclusa la possibilità di operare una scelta mista che soddisfi più motivazioni per diverse tipologie di clienti.

mente attraente sotto un profilo ambientale e climatico. La località scelta, se distante dal centro urbano<sup>29</sup> e non adeguatamente servita da infrastrutture, dovrebbe richiedere la implementazione di un servizio di trasporto<sup>30</sup> e di un servizio medico ambulatoriale in loco piuttosto che di una sala riunioni multimediale.

La scelta della località assume un ruolo molto importante e richiede spesso una capacità di orientamento non comune, per la soluzione di problemi molto differenti tra loro<sup>31</sup>.

Una località dalle elevate qualità paesaggistiche potrebbe implicare, a causa della sua collocazione, problemi di mobilità per i viaggiatori, così come una grande città d'affari potrebbe creare disagi psico-fisici per i suoi ospiti, dovuti al traffico intenso e allo *smog*<sup>32</sup>.

Anche la relazione tra la localizzazione e i servizi offerti incontra notevoli difficoltà di analisi, soprattutto quando la prima non presenta una agevole gestione, perché influenzata da variabili non controllabili<sup>33</sup>.

<sup>29</sup> È bene ricordare che «la distanza tra il luogo di residenza del turista e l'albergo non è un ostacolo alla richiesta del servizio a differenza di quanto potrebbe accadere ad altre aziende produttrici di beni intangibili» (G. Sancetta, *Aspetti del comportamento competitivo delle imprese alberghiere*, Cedam, Padova, 1995, p. 77). Con riferimento a quanto già sostenuto da S. Vicari, "Sviluppo dell'impresa alberghiera e politiche di marketing", in R. Ruozi, *L'impresa alberghiera*, Giuffrè, Milano, 1983, l'autore evidenzia come le aziende di servizi vendano normalmente in mercati geografici limitati, mentre le alberghiere vendano i propri servizi soprattutto ai non residenti, superando qualunque limite spaziale. Da ciò discendono le difficoltà per l'impresa alberghiera di identificazione dei clienti potenziali e le possibilità di determinare solo le vendite future di un'area in relazione alla capacità attrattiva.

<sup>30</sup> Il problema della raggiungibilità della località nella quale si intende avviare l'insediamento alberghiero è trattato, tra gli altri, da: J.C. Holloway, *The business of tourism*, Macdonald & Evans, Estover, 1983; S. Medlik e T.C. Middleton, "The tourist product and its marketing implications", in *Management of tourism*, Heinemann, London, 1975.

<sup>31</sup> Non a caso alcuni autori affermano che la chiave del successo nell'industria alberghiera sia la localizzazione. La localizzazione è destinata a tramutarsi in mercato ed il mercato in vendite, con la diretta conseguenza che l'esame della localizzazione costituisce il passo più critico in qualsiasi analisi di avvio e condiziona tutte le revisioni successive (R.W. Lee, E.W. Powell, "Profit planning: the continuing feasibility study", in L. Kreck, J.W. Cracken, *Dimension of hospitality management*, Cahners Publishing Co. Inc., Boston, 1975).

<sup>32</sup> Sul tema dei fattori che influenzano la scelta localizzativa delle imprese alberghiere si consulti S. Madonna, "La problematica localizzativa con particolare riguardo alle aziende alberghiere", in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 1/2, Gennaio/Febrero 1999. In particolare, l'autore, con riferimento alla cosiddetta "localizzazione obbligata", sottolinea come le decisioni ubicazionali possano discendere da alcuni fattori quali: le opportunità offerte dall'intervento pubblico, la reperibilità di personale idoneo, la presenza di un'adeguata struttura formativa, la diffusione della cultura dell'ospitalità.

<sup>33</sup> Alcune circostanze possono essere limitanti nella scelta del sito quali, ad esempio: vincoli edificatori, presenza di altri insediamenti produttivi, assenza di infrastrutture, ecc.

### 3.5 La dimensione

Le scelte intorno alla dimensione<sup>34</sup>, dovendo essere attuate «in base a considerazioni di carattere non meramente finanziario, bensì strategico supportate da approfondite analisi di mercato aventi un orizzonte temporale di almeno 5 o 10 anni»<sup>35</sup>, risultano essere particolarmente impegnative. Più saranno elevati gli obiettivi di capacità ricettiva e di saturazione della stessa, stabiliti nella fase di avvio dell'attività, più ampia e qualificata dovrà essere la gamma di servizi aggiuntivi disponibili. La qualità e il numero dei servizi complementari fanno da principale fattore concorrenziale nel settore ricettivo; l'obiettivo di saturazione della capacità produttiva viene raggiunto anche attraverso una consistente e frequente rimodulazione dei servizi aggiuntivi offerti a parità di servizi principali garantiti. Questi ultimi, infatti, non riescono a svolgere la funzione attrattiva di cui sono capaci i servizi complementari. Le decisioni della clientela sono fondate spesso sulla valutazione della gamma di servizi offerti, a prescindere dalle basilari condizioni di alloggio. Se le previsioni settoriali e di segmento lasciano intravedere buone prospettive di afflusso è bene perseguire strategicamente un dimensionamento adeguato alle attese, che tenga comunque conto:

- 1) della variabilità o della stagionalità della domanda,
- 2) delle politiche commerciali perseguibili,
- 3) del rapporto esistente tra la grandezza della struttura e i suoi costi<sup>36</sup>.

<sup>34</sup> È bene segnalare che, in linea con le valutazioni internazionali, si ritengono valide le seguenti corrispondenze:

- impresa di piccole dimensioni da 1 a 50 camere;
- impresa di medie dimensioni da 51 a 100 camere;
- impresa di grandi dimensioni da 101 camere in su.

Con riferimento al numero di dipendenti, è possibile invece evidenziare le seguenti corrispondenze:

- impresa di piccole dimensioni fino a 25 dipendenti;
- impresa di medie dimensioni da 26 a 100 dipendenti;
- impresa di grandi dimensioni oltre 101 dipendenti.

<sup>35</sup> M.S. Avi, *Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere*, cit., p. 222.

<sup>36</sup> Secondo Onida: «Il bisogno di rendere elastica la potenza produttiva dell'azienda e la sua capacità di offerta, in rapporto alle fluttuazioni della domanda di mercato, almeno entro brevi periodi di tempo o da stagione a stagione, è particolarmente sentito per le produzioni che non consentono la costituzione di scorte di prodotti da vendita (...)». Per queste imprese «non è di regola conveniente elevare la potenza produttiva degli impianti e dell'azienda fino ad adeguarla alle più alte punte stagionali, o variamente intermittenti, della domanda (...). La capacità produttiva diretta dell'azienda può essere ancora convenientemente mantenuta al di sotto di questi limiti superiori, e precisamente intorno a livelli che permettano, secondo

Occorre infatti non trascurare il rapporto esistente anche tra la dimensione aziendale e i costi aziendali. Tale rapporto è individuabile in modo chiaro per alcuni costi quali:

- il costo del personale (portineria, ricevimento, facchinaggio, pulizie),
- il costo per servizi (energia elettrica, gas metano, assicurazioni, manutenzioni),
- il costo per ammortamenti.

Il costo del personale cresce al crescere della dimensione della struttura ricettiva, risultando necessario dotarsi per i servizi di portineria, ricevimento, facchinaggio e pulizie di un numero più elevato di dipendenti che siano in grado di garantire il soddisfacimento delle esigenze e delle domande di una clientela sicuramente più numerosa. Anche i costi per servizi aumentano con l'aumentare della dimensione assunta. Basti pensare al costo delle assicurazioni, che variano al variare del valore dei beni assicurati, o alle spese di manutenzione<sup>37</sup> necessarie a conservare in un buono stato di uso lo stabilimento, le sue attrezzature ed i suoi impianti. Il costo per ammortamenti, infine, risulta direttamente connesso al livello degli investimenti compiuti nella struttura. Giova, di converso, correttamente ricordare anche le possibili economie di scala realizzabili con la crescita dimensionale, ed in particolare quelle riconducibili ai costi di costruzione e di impianto e ai costi di approvvigionamento per generi alimentari, bevande e materiali di consumo<sup>38</sup>.

fondate presunzioni, di utilizzare in modo sufficientemente continuo ed economico la detta capacità, sia pure con l'impiego di particolari accorgimenti di gestione in materia di prezzi, di crediti alla clientela, di altre condizioni di vendita» (P. Onida, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1971, pp. 346-347).

<sup>37</sup> A tal proposito è bene precisare che: «la manutenzione ordinaria implica costi ricorrenti (di riverniciatura, di pulizia, ecc.), che costituiscono componenti negativi del reddito dell'esercizio in cui vengono sostenuti. La manutenzione straordinaria, invece, riguarda lavori di ampliamento, di miglioramento, ecc. e determina dei costi che possono annoverarsi fra quelli capitalizzabili» (G. Ferrero, *La valutazione del capitale di bilancio*, Giuffrè, Milano, 1988, p. 92).

<sup>38</sup> «I costi per la costruzione, l'attrezzatura e l'arredo di un albergo piccolo, parametrizzati unitariamente rispetto ai posti letto, sono significativamente maggiori di quelli di un albergo più grande avente le stesse caratteristiche e dotato degli stessi servizi. Ciò è da ascrivere sia all'impiego di tecniche costruttive più razionali sia a risparmi spuntati in sede di acquisizione dei relativi materiali e sia, soprattutto, ad una migliore e più razionale utilizzazione e ripartizione degli spazi interni. (...) I costi di approvvigionamento per generi alimentari, bevande e materiali di consumo consentono, anch'essi, significative economie di scala, in ragione dei maggiori lotti di merce acquistata e della possibilità di fruire di fonti di approvvigionamento più razionali e meno costose di quelle che sono a disposizione degli esercizi

Il tema dei costi dell'impresa alberghiera e del loro trattamento contabile sarà affrontato specificamente in prosieguo.

In conclusione, merita senza dubbio qualche riflessione anche il ruolo svolto dalla adeguatezza della struttura in termini logistici<sup>39</sup>. La disposizione delle camere sui piani, i transiti dalla cucina alle sale di ristorazione, la distribuzione degli spazi comuni, l'esposizione e l'orientamento al sole dell'edificio, costituiscono aspetti non secondari nella programmazione dell'impresa turistica<sup>40</sup>. In particolare, sembra corretto ritenere che una adeguata combinazione di questi elementi possa assumere una funzione neutralizzatrice o almeno limitatrice dell'incidenza dei costi della dimensione<sup>41</sup>. Affianco ad una scelta di struttura di grandi dimensioni sarebbe lecito attendersi una scelta di sana e razionale organizzazione interna degli spazi della struttura stessa. L'iniziativa, parallela alla scelta della dimensione, di organizzare gli spazi secondo un impiego economicamente conveniente degli stessi non deve prescindere dalla necessità di renderli comunque confortevoli, ospitali e familiari agli occhi della clientela. Secondo alcuni autori, inoltre, i costi di gestione, ed in particolare, i costi del personale, possono essere notevolmente ridotti dal progettista e dall'arredatore dell'edificio<sup>42</sup>:

-«dislocando i servizi in modo da razionalizzare e da ridurre al minimo i percorsi del personale;

-prevedendo superfici che assicurino valide condizioni di servizio e di lavoro (l'office fra cucina e ristorante viene sovente dimenticato);

-prescegliendo tecnologie che razionalizzino al massimo i tempi ed i metodi di lavoro degli addetti ad ogni reparto e servizio;

ricettivi di piccola e di piccolissima dimensione» (G. Peroni, *Economia e management delle imprese alberghiere*, cit., ed. 1998, p. 136).

<sup>39</sup> M. S. Avi, *Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere*, cit., p. 223. Secondo l'autrice: «Strutturare bene l'albergo in termini logistici significa infatti porre le premesse per un risparmio cospicuo in termini di costi di servizio. Basti pensare ad esempio come la struttura dei servizi influenzi pesantemente il tempo necessario per la loro pulizia, come la strutturazione dei piani incida notevolmente sul quantitativo di personale di assistenza addetto a ciascun piano, come la collocazione della cucina influisca sensibilmente sulla qualità e quantità di lavoro svolto dal personale di sala (...)».

<sup>40</sup> In tema C. Ricci, *Pianificazione delle aziende alberghiere. Organizzazione e gestione degli spazi, tecnologia e relazioni con il territorio*, Angeli, Milano, 2005.

<sup>41</sup> Nella gestione aziendale si può parlare di miglioramento dei costi quando:

- si verifica una loro stabilizzazione a risultati ottenuti superiori,
- si verifica una loro riduzione a risultati ottenuti invariati,
- i costi aumentano in presenza di un incremento più che proporzionale dei risultati.

<sup>42</sup> G. Peroni, *Economia e management delle imprese alberghiere*, cit., ed. 1998, p. 154.



-impiegando materiali (per la pavimentazione, per le pareti, per gli infissi, per i mobili e, soprattutto per i bagni), che siano antimacchia, non da lucidare e di facile pulizia;

-dislocando le zone tecniche (riposterie, depositi biancheria, ecc.) in modo da assicurare la massima efficienza, puntualità e produttività dei singoli servizi;

-avendo di mira la possibilità di intercambiabilità del personale soprattutto nel reparto reception portineria ed installando apparecchiature (anche a scheda magnetica) che eliminino la consegna e la riconsegna delle chiavi delle camere;

-installando impianti che riducano al massimo l'intervento umano (ascensori, carrelli per il trasporto bagagli, apparecchiature automatiche di sveglia, impianti *status rooms*, centralini telefonici passanti, apparecchi telefonici con gettoniera, segnaletica che eviti continue domande, ecc.);

-prevedendo adeguati e razionali locali per l'alloggio e per i servizi del personale».

È dunque evidente che il *management* alberghiero deve adoperarsi, in un disegno strategico complessivo, affinché le decisioni da prendere nella fase di avvio non pregiudichino o condizionino in maniera economicamente non conveniente la gestione futura, ed in particolare la gestione dei servizi offerti, e ciò soprattutto in considerazione dei tempi lunghi e dei costi elevati che adeguamenti e mutamenti della struttura, successivi all'avvio, richiederebbero. Del resto: «non è possibile iniziare e svolgere consapevolmente azione umana rivolta a conseguire un obiettivo desiderato, se non si siano formulate idonee previsioni intorno alla varie condizioni che possono promuovere, favorire e far concludere utilmente l'azione medesima»<sup>43</sup>.

### 3.6 L'organizzazione

Indipendentemente dalle naturali considerazioni scaturenti dalle variabili fin qui indicate, appare giusto presentare di seguito una disamina dell'or-

<sup>43</sup> «Ciò è particolarmente vero nel nostro campo di studio, ove l'azienda è stata da noi concepita – come vi è noto – quale istituto economico, amministrativamente organizzato per l'equilibrio e dinamico svolgimento di una programmata e controllata gestione operativa che conduca a durevoli posizioni di efficienza, nell'interesse del soggetto economico che vi impiega determinati mezzi di capitale e di lavoro» (S. U. Pagnano, *Le determinazioni quantitative nelle rilevazioni di ragioneria*, Catania, 1969, p. 43).

ganizzazione interna dell'impresa alberghiera e dei suoi servizi, siano essi indispensabili al funzionamento dell'impresa siano essi eventuali ed offerti a domanda della clientela.

Innanzitutto, a titolo esemplificativo, si individua brevemente qualche possibile rappresentazione sintetica dell'organizzazione interna dell'impresa alberghiera<sup>44</sup>, osservando il diverso grado di formalizzazione e di definizione della struttura esistente tra i piccoli alberghi a conduzione familiare e gli alberghi medio-grandi a conduzione diretta o indiretta. Si dirà subito che nei primi l'organizzazione risulta essere informale e spesso risucchiata nella figura del proprietario o del capo-famiglia, figura nella quale si concentra gran parte dei servizi di amministrazione e di vendita. Il modello organizzativo predominante è il modello cosiddetto "tuttofare"; i membri della famiglia risultano impiegati in tutti i servizi offerti alla clientela in funzione delle esigenze quotidiane, secondo la logica che tutti fanno tutto. «La ripartizione dei compiti e delle funzioni non solo appare assolutamente lasciata al buon senso, ma è influenzata direttamente anche dal carico di lavoro che caratterizza i diversi momenti della giornata, configurando una mancanza di specializzazione dei ruoli ed una notevole intercambiabilità»<sup>45</sup>. Con il crescere della dimensione alberghiera il modello appena presentato risulta inadeguato; occorre una divisione dei compiti puntuale e chiara, emerge il bisogno di figure di più elevata professionalità. Si passa dunque da una struttura "tuttofare" ad una struttura "una tantum" che prelude all'organizzazione di un modello "integrato"<sup>46</sup>, in cui la specializzazione del lavoro e la distribuzione dei ruoli risultano essere maggiormente tutelati. Il coordinamento delle attività rimane comunque nelle mani del proprietario/capofamiglia. Di converso, nelle imprese alberghiere di medie e grandi dimensioni si assiste, di norma, ad organizzazioni formali, rigidamente fondate su un criterio di tipo funzionale, in grado di contemplare anche suddivisioni della produzione per linee od aree.

La grande dimensione necessita di elevata specializzazione e professionalità degli addetti ed implica il ricorso ad importantissime attività di coordinamento e integrazione.

<sup>44</sup> Le figure sono state tratte da G. Aiello, *Imprese alberghiere e turistiche: organizzazione, gestione, marketing*, cit., pp. 265, 267, 268, 273.

<sup>45</sup> C. A. Sirianni, *Economia e gestione strategica dell'azienda alberghiera*, cit., p. 180, al quale si rinvia per approfondimenti.

<sup>46</sup> Sulle questioni trattate si consulti A. Bonini, *Hotel & restaurant management*, Pubblistampa, Milano, 1990.

Tabella 3.6: Piccola impresa organizzata gerarchicamente (I ipotesi)

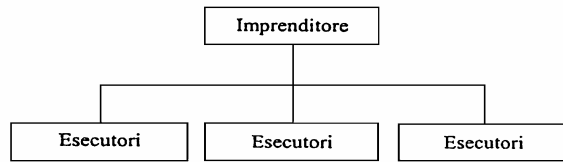


Tabella 3.7: Piccola impresa organizzata gerarchicamente (II ipotesi)

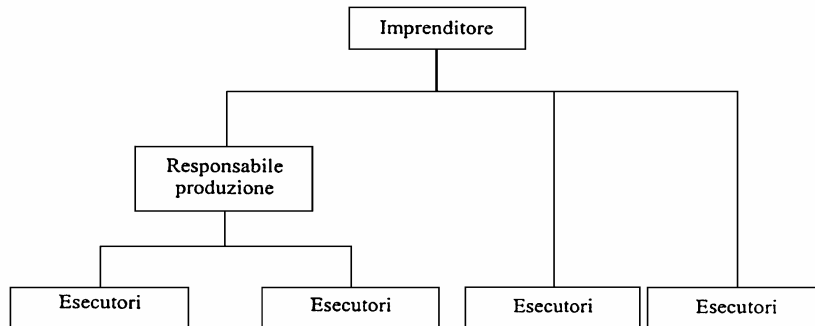


Tabella 3.8: Modello gerarchico in un'impresa di medie dimensioni

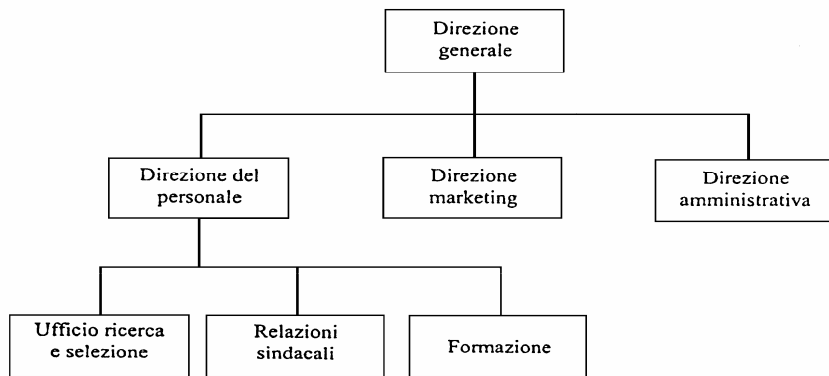


Figura 3.9: Organigramma di un albergo di medie dimensioni (4 stelle)

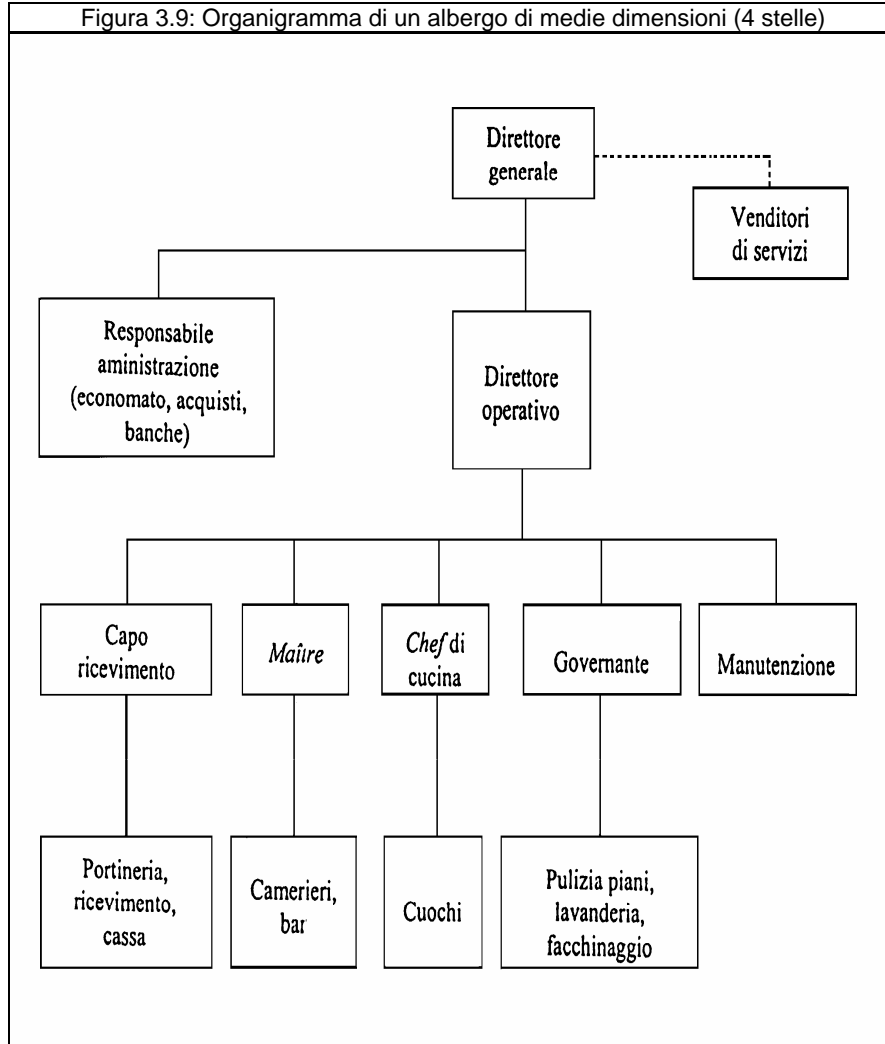


Figura 3.10: Organigramma piramidale di un grande albergo

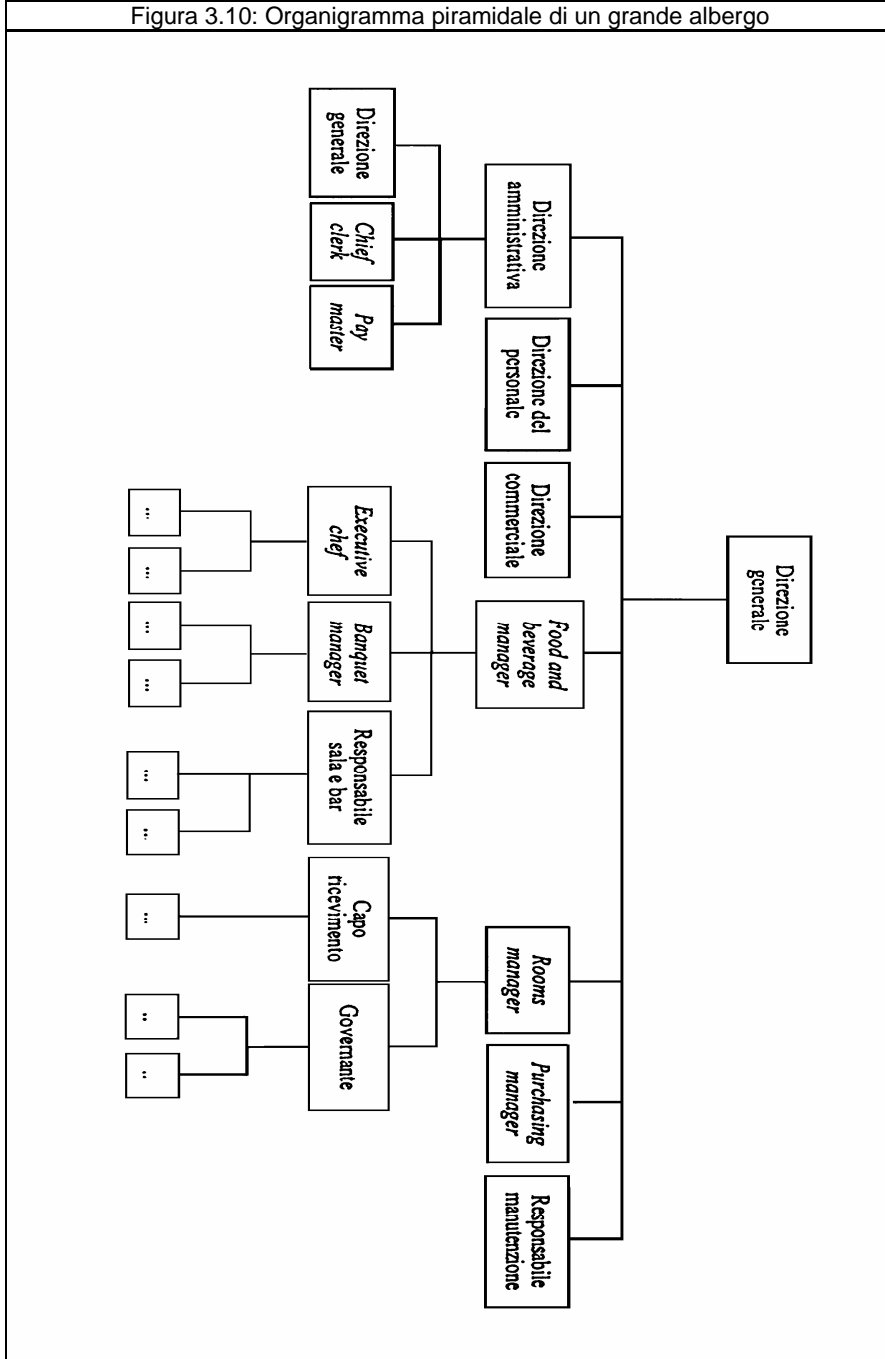
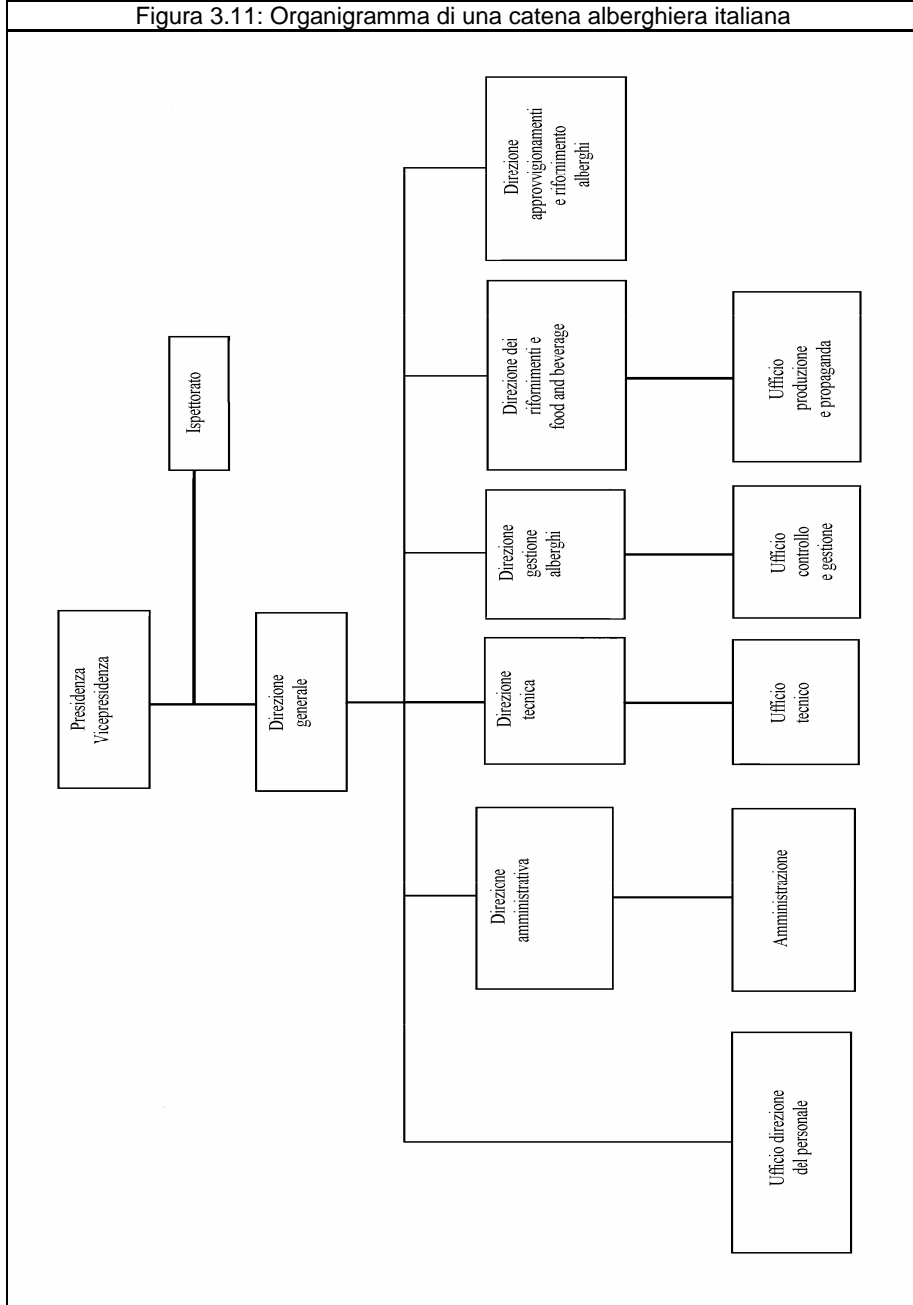


Figura 3.11: Organigramma di una catena alberghiera italiana



Le attività di produzione e di gestione delle imprese alberghiere sono distinte in base ad una moltitudine di criteri tra di loro “complementari”<sup>47</sup>, che vanno dal grado di contatto con la clientela alla configurazione organizzativa. Una nota classificazione dei servizi alberghieri vede comunque distinguere gli stessi in<sup>48</sup>:

- a) servizi principali o centrali<sup>49</sup>,
- b) servizi complementari, ausiliari, o periferici,
- c) servizi amministrativi.

I servizi principali o diretti sono volti a soddisfare le primarie esigenze della clientela, indispensabili per la definizione del contenuto minimo o necessario della prestazione dell’ospitalità (alloggio, vitto, ricevimento). Essi rappresentano il nucleo centrale del servizio alberghiero. La centralità e l’essenzialità del servizio del vitto, e della ristorazione in genere, sono, naturalmente, collegati alla “configurazione”<sup>50</sup> o alla combinazione di ospitalità scelta dall’impresa alberghiera, essendo possibile parlare in linea generale di alberghi di solo pernottamento, di pernottamento e prima colazione<sup>51</sup>, di mezza pensione, di  $\frac{3}{4}$  pensione<sup>52</sup>, di pensione completa. Normalmente i servizi centrali vengono definiti anche servizi diretti<sup>53</sup> per il contatto obbligato che si instaura tra la clientela e il personale alberghiero. In questo senso il rapporto tra il cliente e l’addetto al servizio risulta fortemen-

<sup>47</sup> M. Rispoli, M. Tamma, *Le imprese alberghiere*, cit., pp. 163 e ss.

<sup>48</sup> In merito alla classificazione tipologica si consultino G. Aiello, *Imprese alberghiere e turistiche: organizzazione, gestione, marketing*, cit., p. 76; e G. Metallo, *La produzione dei servizi alberghieri*, cit., p. 73 e ss.

<sup>49</sup> Per alcuni autori «il pacchetto del servizio ospitalità si raggruppa intorno ad un nucleo, costituito dalla componente alloggio, con il quale si risolve l’esigenza basilare della domanda: il pernottamento. Intorno al nucleo orbita un anello più o meno denso di elementi periferici quali: ristorante, bar, servizio portierato, servizio check-in e check-out, lavanderia, fitness, collegamento e informazione, animazione» (G. Liberatore, *Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive*, Cedam, Padova, 1993, p. 37).

<sup>50</sup> G. Ferrero, P. Pisoni, L. Puddu, O. Volpato, *Manuale di amministrazione alberghiera*, cit., p. 2.

<sup>51</sup> Negli ultimi tempi si è andata diffondendo, anche tra operatori non professionisti (famiglie, *single*, istituti religiosi, ecc.), una forma di ospitalità denominata *bed and breakfast*, organizzata e gestita in via saltuaria per fronteggiare i picchi di domanda turistica conseguenti a grandi eventi sportivi, culturali e religiosi. Questa forma di ricettività viene localmente disciplinata ed incentivata con leggi regionali.

<sup>52</sup> La seconda colazione è costituita da uno spuntino organizzato, di norma, in *self-service*.

<sup>53</sup> I servizi diretti si presentano difficilmente standardizzabili, e, generalmente, richiedono una particolare attività di personalizzazione (attraverso l’integrale accoglimento delle esigenze e dei desideri del cliente) e di personificazione (attraverso la presenza attiva e costante del personale addetto).

te personalizzato e caratterizzato da elevata familiarità e da ampia disponibilità e fiducia reciproca. Bene interpretato, senza eccessi e particolarismi, tale legame può costituire, senza alcun dubbio, un punto di criticità per il successo dell'attività alberghiera ed una forma di pubblicità gratuita<sup>54</sup>, attraverso cui si diffonde e si rafforza l'immagine dell'impresa sul mercato.

I servizi complementari, ausiliari o integrativi si configurano come prestazioni secondarie che possono accrescere in maniera determinante la comodità e il *comfort* del soggiorno (trasporto, attività sportive, culturali e ricreative, cambiavalute, ecc.). In alcuni casi si tratta di veri e propri ampliamenti o allargamenti della funzione dell'ospitalità.

La gamma di tali servizi si presenta più o meno ampia in relazione alla categoria attribuita all'impresa e alla capacità di adattamento alla mutevole domanda del mercato.

La concorrenza tra le imprese del settore, una volta adeguati gli *standard* minimi relativi ai servizi di base, si sviluppa esclusivamente sull'introduzione di nuovi servizi e più di rado sul miglioramento di quelli esistenti. Non è raro il caso di aziende alberghiere in grado di offrire prestazioni ai limiti degli *standard* di categoria, ovvero in grado di offrire servizi normalmente erogati da alberghi di categorie superiori.

I servizi amministrativi hanno natura interna e riflettono l'organizzazione e la divisione del lavoro in seno all'impresa alberghiera<sup>55</sup> dei "support service departments"<sup>56</sup> (contabilità, cassa, economato, cucina, *marketing*, direzione, ecc.). Questi servizi, detti anche di *back-office* o "di retrovia", "svolgono un'attività di sostegno all'erogazione del prodotto ospitalità e, spesso, il loro output diventa un *semilavorato* impiegato dai servizi di front

<sup>54</sup> Per Sancetta «il personale di contatto si identifica con coloro che hanno una relazione diretta con il cliente, quali i dipendenti del servizio di portineria e ricevimento o i camerieri del ristorante. Il loro comportamento può avere grande importanza nell'apprezzamento del servizio da parte del cliente e può costituire un potente fattore per la creazione di un'immagine dell'unità ricettiva favorevolmente percepita dall'utenza. La condotta del front office incide in modo determinante sulla qualità del servizio offerto ed è strumento di comunicazione esterna di estrema rilevanza» (G. Sancetta, *Aspetti del comportamento competitivo delle imprese alberghiere*, cit., p. 108).

<sup>55</sup> Per un approfondimento degli aspetti organizzativi si consultino: A. Grandori, "Organizzazione e ambiente dell'impresa alberghiera", in Aa.Vv., *L'impresa alberghiera. Aspetti di marketing, organizzazione, amministrazione e finanza*, Giuffrè, Milano, 1983; G. Ferrero, *L'albergo. Organizzazione, gestione, rilevazioni statistiche e contabili*, Giuffrè, Milano, 1952; e M. Amoroso, *Economia ed organizzazione delle aziende alberghiere*, cit.

<sup>56</sup> Ai "support service departments" si contrappongono gli "operated departments". Su tale classificazione si consulti S. Medlik, *The business of Hotels*, Heinemann, Oxford, 1989.



office”, di contatto o diretti<sup>57</sup>. Da ciò consegue anche la nota distinzione tra personale di contatto e personale di retrovia.

Volendo investigare la gestione della singola impresa alberghiera all'interno del suo stabilimento, distinguendo funzionalmente le sue attività, appare corretto muovere la nostra successiva osservazione per gruppi di servizi prestati<sup>58</sup>, e, in particolare, segnalando che:

A) Alla direzione amministrativa compete il coordinamento quotidiano di tutti gli altri servizi/settori/reparti, nonché la responsabilità gestionale e organizzativa dell'albergo. Il tradizionale ruolo del direttore d'albergo<sup>59</sup> riveste una straordinaria delicatezza essendo ad esso attribuito il compito di tradurre i piani strategici della proprietà o del *top management* in atti operativi concreti. «Affinché le finalità generali d'impresa delineate dal *top management* possano essere realizzate convenientemente è necessario che i vari programmi aziendali siano disposti secondo la catena mezzi fini e risultino coordinati sotto tutti i punti di vista»<sup>60</sup>.

L'esecuzione del singolo piano può determinare il successo o il fallimento dell'intero programma generale d'impresa. Infatti, «i singoli piani parziali non sono fine a se stessi; ma costituiscono gli elementi interdipendenti e complementari di un unitario sistema di piani che si propone di rea-

<sup>57</sup> A riguardo, si veda, in particolare, G. Liberatore, *Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive*, cit., p. 27. Sulla classificazione tra “aree o servizi frontali o di contatto” e “aree o servizi interni” si rinvia, invece, a G. Peroni, *Economia e management delle imprese alberghiere*, cit., ed. 1998.

<sup>58</sup> Nella grande impresa alberghiera è possibile distinguere le direzioni funzionali di primo livello, a cui compete la responsabilità di aree centralizzate complesse quali, ad esempio, la finanza, il personale, gli affari legali, il *marketing*, dalle direzioni tipicamente operative di secondo livello, dedicate quasi esclusivamente alla produzione. In questa sede ci si occuperà prevalentemente di queste ultime attraverso l'esame dei contenuti dei servizi erogati.

<sup>59</sup> Interessante appare l'osservazione dell'impresa alberghiera, in chiave organizzativa, negli anni sessanta. Un direttore ed una direttrice potevano essere posti contemporaneamente a capo dell'organizzazione, con le medesime funzioni di sorveglianza e di coordinamento, da esercitare però per il primo, sulle attività lavorative ritenute tipicamente maschili, e per la seconda, sulle attività lavorative considerate tipicamente femminili. «Nelle aziende alberghiere di modeste dimensioni il direttore ha sotto la sua sorveglianza e dipendenza il personale di cucina con a capo lo chef, il personale addetto alla cantina, quello del bar, della portineria e dell'Ufficio ricevimento, nonché il contabile e talora il cassiere; la direttrice, ove esista, sorveglia ed ha sotto la propria dipendenza le guardarobiere, le lavandaie, le stiratrici, e le cameriere dei piani» (A. Salzano, “Organizzazione, analisi dei costi e struttura del bilancio di esercizio delle imprese alberghiere”, in *Rivista Italiana di Ragioneria*, febbraio/marzo 1967, p. 55).

<sup>60</sup> Sul tema dell'integrazione del comportamento degli organi costituenti il sistema aziendale si consulti G. Zanda, *La grande impresa*, cit., pp. 425-485.

lizzare finalità di ordine superiore; conseguentemente si può affermare che il livello di efficienza del programma più generale è condizionato e, addirittura, si adegua a quello del piano particolare eseguito meno razionalmente»<sup>61</sup>. Tra le attività assegnate alla direzione amministrativa, non priva di importanza, si dimostra anche la raccolta e l'interpretazione dei bisogni e delle esigenze quotidianamente manifestate dalla clientela e la loro conseguente analisi per una valutazione delle possibili azioni da intraprendere per il pieno soddisfacimento dell'utenza. La programmazione della gestione si avvia proprio con lo studio delle manifestazioni di soddisfazione o di insoddisfazione rilevate nel corso delle azioni quotidiane. Il personale amministrativo provvede alla gestione dei dipendenti e dei servizi di rilevazione, elaborazione e controllo dei fatti amministrativi. Ad esso generalmente si fanno risalire i servizi di cassa, custodia valori, contabilità e ricevimento.

Il servizio di cassa provvede alle operazioni di incasso e di pagamento e alla loro registrazione nei documenti e nei libri contabili. Il servizio di cambio costituisce, in genere, un sottoservizio di quello di cassa ed ha la finalità di agevolare le operazioni in valuta straniera richieste dalla clientela non nazionale.

Il servizio di custodia valori risulta essere particolarmente rilevante anche in considerazione degli obblighi di legge e delle già esaminate responsabilità dell'albergatore sia per gli oggetti lasciati nell'alloggio che affidatigli in deposito.

Il servizio contabilità ha per oggetto la tenuta della contabilità obbligatoria ai fini civilistici e fiscali.

Il servizio ricevimento ha lo scopo di provvedere ad accogliere la clientela e ad assegnare le camere. Il servizio, inoltre, giornalmente provvede a comunicare all'autorità locale di Pubblica Sicurezza l'arrivo, la partenza e il luogo di destinazione degli ospiti. Spesso tale attività viene unificata con quella di portineria e prenotazioni. Nello specifico, quest'ultimo servizio si occupa della registrazione delle prenotazioni, della vendita e della fissazione del prezzo, della tenuta della *main courante*, sulla quale vengono registrati i servizi quotidianamente utilizzati dal cliente e i corrispondenti importi dovuti. L'addetto al servizio deve saper esprimere una buona capacità

<sup>61</sup> Con chiarezza e puntualità Zanda afferma, inoltre, come «mediante la fissazione degli obiettivi e delle norme di funzionamento dei centri decisionali, il top management riesce a creare un collegamento funzionale tra le finalità generali d'impresa ed i comportamenti dei vari organi» (G. Zanda, *La grande impresa*, cit., p. 449).

previsionale e organizzativa, una buona capacità relazionale con i suoi interlocutori, grandi utenti, utenti professionali (*tour operator*, agenzie di viaggio, ecc.), singoli utenti<sup>62</sup>, e deve essere in grado di fornire tutte le informazioni utili alla funzione commerciale e *marketing* per una corretta definizione delle politiche di vendita da intraprendere. I responsabili delle strategie commerciali necessitano, per la verifica dell'attualità e dell'attuabilità delle loro scelte, di numerose informazioni, molto spesso attinte proprio dalle rilevazioni formali o informali, dirette o indirette, delegate al servizio amministrativo.

B) Al *rooms management* compete la gestione degli alloggi destinati alla clientela ed in genere al responsabile della funzione vengono attribuiti compiti di supervisione di alcuni servizi quali, ad esempio, il servizio piani, guardaroba, carico e scarico bagagli, lavanderia. Il servizio ai piani e di *housekeeping* rappresenta l'attività fondamentale del reparto *rooms*, costituendo elemento indispensabile per la soddisfazione del *core business* alberghiero. Infatti, ad esso normalmente viene affidato il riassetto e la pulizia delle camere, dei locali comuni e dei servizi igienici. Il servizio mette in condizione l'ospite di sentirsi in un ambiente domestico e confortevole, e riassume i risultati estetici e di impatto dell'albergo. Appare del tutto evidente l'importanza che il servizio presenta. Un eventuale disservizio nella sua esecuzione non conosce nella stragrande maggioranza dei casi alcuna tollerabilità da parte della clientela. Ma occorre comunque precisare che il raggiungimento di elevati *standard* di qualità non è riconducibile alla buona gestione di un solo servizio. Alcuni autori, infatti, sostengono che «per qualità di servizio si deve intendere inoltre il miglioramento costante e progressivo relativo alla concezione del prodotto, alla sua erogazione fino al

<sup>62</sup> Lo studio della domanda alberghiera e delle caratteristiche dei suoi segmenti ha consentito di individuare tre categorie di attori: clienti non-utilizzatori finali, clienti utilizzatori finali, utilizzatori finali non-clienti. La prima è costituita dalle aziende e da altre organizzazioni che acquisiscono i prodotti alberghieri in ragione delle loro attività; la seconda è formata da persone che usufruiscono direttamente del prodotto alberghiero e che costituiscono la controparte contrattuale dell'impresa alberghiera; la terza è rappresentata da persone che utilizzano il prodotto alberghiero senza essere i decisori delle scelte di acquisto (M. Rispoli, M. Tamma, *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, cit., pp. 50-52). Con riferimento alla prima categoria di attori, occorre segnalare che nel corso degli ultimi anni società multinazionali, come la svedese degli elettrodomestici Electrolux, hanno avviato programmi di pianificazione dei viaggi e dei soggiorni per i dipendenti sfruttando il sistema intranet, con lo scopo di spuntare tariffe *corporate* più vantaggiose e di ottenere con rapidità le conferme delle disponibilità da parte degli operatori del settore.

servizio post-vendita. È importante rendersi conto che “la guardia” in materia di qualità, per il settore alberghiero, non può mai allentarsi: molto più che altri settori industriali e commerciali, nel mondo dell’ospitalità, l’esperienza diretta del cliente e quella delle aziende turistiche, congressuali e commerciali si influenzano e si integrano, in modo da portare rapidamente l’immagine di un albergo a vertici di positività o, al contrario, di negatività. Quindi è importante che ogni settore, dal front office all’*housekeeping*, dal ristorante alla cucina, diano sempre manifestazione di efficienza in tutti quegli aspetti per cui vengono giudicati: l’accoglienza, il modo di proporsi, le decisioni strategiche adottate, la comunicazione, i prodotti studiati sull’esigenza della clientela»<sup>63</sup>.

Il servizio di lavanderia viene generalmente associato al servizio di *housekeeping*.

Infine, il servizio di facchinaggio, ovvero di carico e scarico dei bagagli costituisce tra i *comfort* minori prestati il più apprezzato e considerato da parte della clientela. Normalmente gli addetti a questo servizio si occupano anche del guardaroba.

Prima di passare alla gestione degli altri servizi appare utile far notare come i servizi di pulizia e di lavanderia si prestino nelle imprese monostabilimento, che svolgono l’esercizio alberghiero in una unica sede, ad affidamento all’esterno della produzione (esternalizzazione), e nelle imprese multi-stabilimento, che svolgono la loro attività in più sedi, a processi di accentramento della produzione in capo ad un unico centro di servizi.

C) Al *food and beverage management* viene affidata la pianificazione e la conduzione delle attività di ristorazione.

L’attività di ristorazione comprende il servizio ristorante, il servizio di prima colazione e il servizio bar.

Dagli studi degli anni ottanta sull’economia dell’impresa alberghiera emergono le difficoltà ed i limiti incontrati nella gestione del ristorante e che ancora oggi permangono. Alcuni autori, infatti, rimarcano che «tutti gli albergatori (...) sono concordi nel considerare la conduzione del ristorante

<sup>63</sup> A. del Balzo, *La qualità totale nell’industria alberghiera*, cit., pp. 27-28. Si veda anche G. Bizzarri, C. Guarneri, *Il sistema qualità ISO 9001 nel settore alberghiero. Guida all’applicazione della norma ISO 9001 (versione 2000) nell’ottica dei processi*, Angeli, Milano, 2001. Le relazioni tra qualità dei servizi alberghieri e qualità dell’ambiente circostante sono invece evidenziate in A. Di Vittorio, *Nuove forme di gestione nel comparto turistico. Qualità ambientale e qualità del servizio nell’industria alberghiera*, Cacucci, Bari, 2005.

annesso all'albergo come una fonte inesauribile di problemi»<sup>64</sup>. Tra i limiti oggettivi della gestione vengono annoverati:

- i costi del servizio, che risultano essere più alti percentualmente rispetto alla struttura complessiva dei costi totali dell'impresa alberghiera;
- i consumi di cucina, di cantina e di bar, che non sono sempre correlati alle presenze dei clienti nell'albergo, i quali possono rivolgersi per tali servizi anche all'esterno;
- la qualità del servizio, che non risponde sempre alle esigenze degli ospiti, essendo anche particolarmente complessa la esatta definizione della qualità attesa dai clienti;
- la scarsità dell'offerta di personale qualificato e il suo conseguente elevato costo.

Tra i motivi considerati alla base della scelta di mantenere comunque il servizio di ristorazione vengono, invece, annoverati:

- la necessità di fare fronte alla richiesta di ristorazione da parte di alcune tipologie di clientela (persone anziane, famiglie con fanciulli);
- l'immagine che l'impresa è riuscita a trasmettere nel corso del tempo alla clientela proprio in funzione di una corretta combinazione produttiva alloggio-ristorazione;
- la localizzazione e la eventuale conseguente difficoltà di collegamento con altri centri in grado di offrire il servizio.

Il funzionamento dei predetti servizi viene assicurato<sup>65</sup> dalla cucina, per la preparazione dei pasti, dalla caffetteria, per la preparazione delle piccole colazioni e del caffè, dalla cantina, per la conservazione e la degustazione dei vini, dagli acquisti ed approvvigionamenti, per i fabbisogni di derrate alimentari<sup>66</sup>. La preparazione dei pasti presenta una trasformazione fisica delle materie prime alimentari costituente una produzione interna distinta dalla erogazione. Ciò comporta una approfondita analisi sulle previsioni del numero dei pasti e del tipo di pietanze richieste, una accurata definizione delle ricette e dei metodi di lavorazione degli ingredienti, una determinazione razionale delle dimensioni (misure e pesi) delle porzioni servite al

<sup>64</sup> M. Amoroso, *Economia e organizzazione delle aziende alberghiere*, cit., pp. 89-91.

<sup>65</sup> Sul punto si consulti M. Rispoli, M. Tamma, *Le imprese alberghiere*, cit., p. 171.

<sup>66</sup> Occorre segnalare l'importanza rivestita dal servizio e gli effetti che su di esso produce una diversa politica di approvvigionamento. Gli anni settanta sono stati caratterizzati da forme di associazionismo alberghiero finalizzato alla centralizzazione degli acquisti e al conseguente risparmio di costi e di tempi. Sul tema si rinvia a S. Zan, "Le caratteristiche aziendali delle cooperative degli albergatori", in *Studi organizzativi*, n. 3/4, 1980.

cliente<sup>67</sup>. Si tratta dunque di un insieme di attività tipiche della produzione di beni e in quanto tale richiede una attenta politica dei fabbisogni delle materie prime e più in generale della gestione del magazzino<sup>68</sup>.

Al termine di questa breve rassegna sui contenuti dei servizi alberghieri è possibile segnalare una ulteriore distinzione «tra servizi in senso stretto, ovvero prestazioni del personale dell'albergo cui corrisponde una partecipazione limitata del cliente (può essere la sola presenza), e *facilities*, ossia servizi di cui il cliente può autonomamente usufruire agendo in prima persona, senza l'assistenza e l'intervento del personale»<sup>69</sup>. Queste ultime, rappresentate in prevalenza dagli spazi, dagli arredi, dagli impianti e dalle attrezzature<sup>70</sup> esistenti presso lo stabilimento alberghiero, concorrono a determinare, come già detto, la categoria dell'impresa e partecipano in maniera significativa al processo di erogazione del più complesso servizio di ospitalità. L'assenza assoluta di qualunque propedeuticità, connessione, sequenzialità e complementarità tra le *facilities*, utilizzabili in modo diversificato e discontinuo, conferma la impossibilità di definire per l'impresa alberghiera un unico specifico flusso produttivo. «La sequenza di produzione/erogazione dei servizi, così come la sua estensione, può essere infatti sempre diversa, in relazione, tanto ai diversi alberghi, che all'ampiezza e complessità del prodotto offerto (presenza di pochi o molti servizi accessori), nonché alle modalità di fruizione da parte degli utilizzatori»<sup>71</sup>. Ogni fruitore sceglie liberamente, secondo le proprie abitudini, desideri ed esperienze, l'ordine con cui utilizzare i servizi proposti, accrescendo la variabilità e la casualità del flusso produttivo. Il sistema delle preferenze e delle priorità del cliente risulta essere imprevedibile e difficilmente condizionabile. Per l'impresa alberghiera, quindi, è possibile parlare solo di «flussi parziali»<sup>72</sup>. Un effetto non secondario della mancanza di un processo pro-

<sup>67</sup> Per un approfondimento dei principali aspetti economici della ristorazione si consulti V. Cantino, *L'economia delle imprese di ristorazione collettiva*, Giuffrè, Milano, 1994.

<sup>68</sup> Sul punto in questione si veda G. Liberatore, *Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive*, cit., p. 59.

<sup>69</sup> M. Rispoli, M. Tamma, *Le imprese alberghiere*, cit., p. 170.

<sup>70</sup> Camere da letto, mobili ed arredi, sale comuni, sala ristorazione, bar, piscina, campo da tennis, parchi, autorimessa, sauna, ecc.

<sup>71</sup> M. Rispoli, M. Tamma, *Le imprese alberghiere*, cit., p. 164.

<sup>72</sup> M. Rispoli, M. Tamma, *Le imprese alberghiere*, cit., p. 165. Secondo gli autori: «In sostanza è possibile riconoscere dei flussi parziali nella produzione ed erogazione dei servizi alberghieri che compongono il prodotto composito offerto (ristorante, sauna, ecc.), ma non un unico processo produttivo».

duttivo unico, ovvero dell'esistenza di tanti flussi produttivi casuali, è la non agevole definizione della qualità dell'*output* prodotto e del conseguente grado di soddisfazione del cliente. Per poter ottenere una misurazione quanto più attendibile di quest'ultima, occorrerebbe "intervistare" gli ospiti durante il loro soggiorno, al termine di ciascuna prestazione goduta, per conoscere la qualità percepita nell'ambito di ciascun servizio. Operazione sicuramente non agevole e dai costi di rilevazione elevati. Nella pratica tale misurazione viene effettuata solo al termine del soggiorno e risulta conseguentemente *forfetaria* e complessiva, condizionata dalle impressioni più recenti, ovvero limitata alle punte di positività o negatività percepite nel corso della permanenza presso la struttura. L'impresa alberghiera si caratterizza quindi per un processo produttivo contenitore o somma diversificata e casuale di micro-processi o micro-flussi, identificabile con il percorso compiuto dal cliente tra i servizi offerti. Il processo produttivo dell'impresa alberghiera risulta essere quindi la somma dei diversi possibili percorsi che il cliente riesce a compiere all'interno della totalità dei servizi che gli vengono messi a disposizione.

## 4. Le rilevazioni delle imprese alberghiere

di Paolo Ricci

### 4.1 Il sistema informativo

Il sistema informativo aziendale può essere ritenuto il supporto più importante al processo decisionale. «L'informazione costituisce la materia prima di qualsiasi decisione. Essa è infatti necessaria soprattutto per decidere in modo razionale, eliminando il più possibile l'alea dell'incertezza nell'assunzione delle varie scelte di gestione»<sup>1</sup>.

L'informazione riduce la probabilità di insuccesso della programmazione e della gestione: la crescita, in qualità e in quantità, dell'informazione abbatte le probabilità di fallimento dell'azione manageriale.

Per poter decidere in modo razionale, e quindi per svolgere una conveniente attività di indirizzo e di coordinamento, il vertice aziendale necessita di un adeguato supporto di informazioni. E per poter garantire una conveniente attività di esecuzione dei piani, le singole unità organizzative necessitano di una rete adeguata di comunicazione<sup>2</sup>, attraverso la quale garantire una rapida circolazione ed una adeguata diffusione dell'informazione. In

<sup>1</sup> S. Sciarelli, *Il processo decisionario nell'impresa*, Cedam, Padova, 1967, pp. 195-196. L'autore conclude efficacemente affermando che «il sistema informativo aziendale assume, dunque, un ruolo di estrema importanza per la miglior guida e controllo della gestione d'impresa, ponendosi chiaramente quale ausilio indispensabile per la moderna conduzione aziendale».

<sup>2</sup> «La comunicazione può essere formalmente definita come quel processo per mezzo del quale le premesse alla decisione vengono trasmesse da un membro all'altro dell'organizzazione. È ovvio che senza comunicazione non vi può essere organizzazione, poiché in sua mancanza non vi è possibilità per il gruppo di influenzare il comportamento individuale. Non solo la comunicazione è assolutamente essenziale all'organizzazione, ma il poter disporre di particolari tecniche di comunicazione determinerà in gran parte il modo in cui il processo di formazione della decisione e le funzioni ad esse relative possono e debbono essere distribuite attraverso il sistema organizzativo stesso» (H.A. Simon, *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1967, pp. 239-240).



questa ottica, si sostiene che nel «dinamico e complesso sistema di decisioni e di azioni assume particolare rilevanza il sistema informativo il quale viene anche denominato la *linfa vitale* dei processi di decisione, di esecuzione e di controllo che possono essere variamente identificati nelle posizioni organizzative»<sup>3</sup>. Esiste dunque una relazione tra l'azione, la sua fallibilità, l'informazione e la sua comunicazione. Il sistema informativo, quale meccanismo di supporto alla decisione, deve comunque tener conto di alcuni fattori che ne determinano l'efficacia e l'efficienza.

Un sistema informativo efficace ed efficiente riesce a produrre e comunicare solo informazioni utili, ossia informazioni rispondenti alle esigenze aziendali e dei terzi; e tempestive, ossia comunicate in tempi compatibili con la decisione.

I costi del sistema informativo obbligano l'impresa a selezionare i dati da rilevare<sup>4</sup>, a definire le priorità nella loro elaborazione e trasformazione in informazione<sup>5</sup>, a determinare i tempi per la loro comunicazione<sup>6</sup>.

Così ragionando, è possibile proporre la costruzione di una matrice dell'informazione e della conoscenza (tabella 4.1) che tenga conto dei due caratteri primari dell'informazione, rappresentati dalla rilevanza e dalla tempestività della stessa.

In considerazione dell'alta o bassa rilevanza e dell'alta o bassa tempestività che l'informazione presenta è possibile distinguere:

1. l'informazione utile, che presenta una elevata tempestività ed una elevata rilevanza ai fini della decisione da prendere;
2. l'informazione utile in futuro, che pur essendo rilevante giunge in ritardo rispetto alla decisione e alla sua esecuzione;
3. la non informazione, che risulta essere né tempestiva né rilevante ai fini della decisione;
4. l'informazione inutile, che pur essendo tempestiva non è rilevante ai fini della decisione.

<sup>3</sup> Così chiaramente in L. D'Alessio, *Il bilancio d'esercizio delle imprese: finalità e principi*, Giappichelli, Torino, 1992, p. 8.

<sup>4</sup> In astratto, tutti gli accadimenti aziendali sono degni di rilevazione, ma, in concreto, solo alcuni di essi risultano essere determinanti per le più importanti decisioni da assumere nell'ambito del processo gestionale.

<sup>5</sup> I dati degni di essere raccolti possono essere immagazzinati in attesa di essere elaborati. Sulla base dei tempi e della rilevanza delle decisioni, ad ogni rilevazione può essere assegnata una diversa priorità.

<sup>6</sup> Le informazioni ottenute devono essere comunicate entro i tempi necessari alla formulazione della decisione o alla sua esecuzione.

Tabella 4.1: La matrice dell'informazione			
		Rilevanza	
		Bassa	Alta
Tempestività	Alta	4	1
	Bassa	3	2

La raccolta e la classificazione dei dati, e la organizzazione, la gestione e la disposizione delle informazioni rappresentano attività determinanti per la scelta della decisione, per le modalità di esecuzione, per le forme del controllo<sup>7</sup>. La qualità della decisione vive una dipendenza diretta ed immediata con il sistema informativo. Nel sistema informativo dell'impresa alberghiera è possibile distinguere un insieme di sottosistemi, tra cui:

- a) il sottosistema della contabilità generale;
- b) il sottosistema della contabilità dei servizi (detto anche contabilità analitica d'albergo);
- c) il sottosistema delle elaborazioni statistiche<sup>8</sup>.

Il primo è alimentato dalla misurazione degli accadimenti aziendali che concorrono a determinare il reddito dell'azienda e le variazioni del suo patrimonio<sup>9</sup>, e contestualmente risponde ad un insieme di adempimenti di leggi civili e fiscali. Il secondo è costituito dalle registrazioni effettuate per verificare il funzionamento dei singoli reparti e per poter assolvere ad una specifica missione di controllo della micro-gestione dei singoli servizi. Il terzo raccoglie dati collegati alla gestione spesso destinati a terzi<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> Pur se di fonte giornalistica, un interessante spaccato del ruolo dell'informazione e della comunicazione in un importante gruppo industriale italiano è contenuto in P. Griseri, M. Novelli, M. Travaglio, *Il processo*, Editori Riuniti, Roma, 1997, pp. 21-50, al quale si rinvia per opportuni approfondimenti.

<sup>8</sup> P. D. Modica, *La contabilità pre la direzione nelle imprese alberghiere*, cit., distingue, invece (a pag. 31): contabilità generale, bilancio d'esercizio e intermedi; contabilità dei costi, programmazione (piano e budget); rilevazioni elementari e di mercato.

<sup>9</sup> «Le determinazioni e le rilevazioni quantitative in quanto mirano alla conoscenza dell'azienda nelle manifestazioni e nelle condizioni della sua vita, contemplata sotto aspetti economici, presentano, nel processo della loro attuazione, alcuni momenti logici, tipici e comuni, qualunque sia il loro particolare oggetto di conoscenza» (P. Onida, *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1970, p. 13).

<sup>10</sup> In particolare ENIT ed ISTAT.

Si focalizzeranno, nel prosieguo, solo i primi due sottosistemi e il loro preciso obiettivo di rilevare i fenomeni aziendali e di misurare i risultati economici e, di conseguenza, la capacità dell'impresa di adattarsi al dinamico ambiente esterno (un sintetico confronto è proposto nella tabella 4.2).

Contabilità generale	Contabilità analitica
➤ Misura reddito e patrimonio	➤ Misura diverse quantità per il controllo
➤ Ha funzione informativa interna ed esterna	➤ Ha funzione informativa quasi esclusivamente interna
➤ Ha valenza pubblica	➤ Non ha valenza pubblica
➤ È obbligatoria	➤ Non è obbligatoria
➤ Ha più destinatari	➤ È destinata solo ad interni
➤ Rileva solo fatti esterni	➤ Rileva fatti esterni ed interni
➤ Considera l'azienda nella sua unitarietà complessiva	➤ Considera l'azienda come insieme di parti distinte collegate
➤ Utilizza costi e ricavi classificati secondo natura	➤ Utilizza costi e ricavi classificati con vari parametri
➤ Adotta valori consuntivi	➤ Adotta valori consuntivi e preventivi

Ogni rilevazione<sup>11</sup> si avvale di un metodo e di un sistema attraverso cui vengono definiti gli oggetti della osservazione e individuati gli strumenti con cui analizzarli. I fenomeni oggetto di rilevazione trovano la loro genesi nelle relazioni di vita dell'impresa.

## 4.2 La contabilità dei servizi

La contabilità dei servizi costituisce la prima rete informativa in cui vengono individuati, rilevati ed elaborati gli accadimenti della gestione dell'impresa alberghiera<sup>12</sup>. In particolare, nell'impresa alberghiera è possibile distinguere una moltitudine di servizi/prestazioni a cui ricollegare fenome-

<sup>11</sup> La rilevazione «(...) è la metodica osservazione e la determinazione degli accadimenti d'azienda e dei processi e delle loro combinazioni nei quali, ad opera degli organi di azienda, sono composte le operazioni di gestione. Accadimenti, processi e combinazioni si devono osservare e determinare nei loro modi di essere, nei loro molteplici aspetti, nei loro coordinati svolgimenti, nei loro risultati. Spesso la rilevazione deve esplicitarsi in previsioni di fenomeni futuri, non di rado anche in stime che variamente riguardano fenomeni passati, presenti e futuri e che sovente valgono a dare espressione al divenire della gestione» (G. Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1956, p. 103).

<sup>12</sup> La contabilità dei servizi, come tutte le scritture elementari, ha tra le sue funzioni anche quella di raccogliere «i primi dati relativi alle operazioni, dati che saranno poi elaborati e coordinati nelle scritture d'ordine superiore» (A. Amaduzzi, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1978, p. 544).

nologie contabili. Come già evidenziato in precedenza, tra i principali servizi alberghieri si ritrovano: il ricevimento, la prenotazione, la cassa, il cambiovaluta e la custodia valori, la cucina, il ristorante, il bar, la lavanderia, l'autorimessa. Per ciascuno di essi è possibile adottare sistemi elementari di rilevazione. Nelle imprese alberghiere le rilevazioni elementari relative ai servizi, rappresentate dalle registrazioni degli accadimenti che si presentano nei singoli reparti<sup>13</sup>, e, più in generale, la struttura del sistema informativo risultano essere fortemente correlate alla dimensione aziendale e alla cultura predominante del *management*. Alcune conferme di tale relazione sono contenute anche nella già citata ricerca<sup>14</sup> condotta nelle aree dei Comuni di Ancona, Firenze, Perugia, Pisa e Siena. Tale indagine ha fatto inoltre emergere che le rilevazioni contabili sono maggiormente diffuse nelle società di capitali e nelle imprese appartenenti a categorie elevate. Tutto ciò appartiene ad un'unica riflessione: «all'aumentare della complessità interna ed esterna, anche i processi amministrativi devono essere in grado di produrre e trattare informazioni sempre più dettagliate, preventive, concomitanti, e successive rispetto al manifestarsi degli accadimenti d'azienda. In tali circostanze, assumono particolare rilievo i processi di rilevazione articolati per periodi brevi, riferiti ai singoli tipi di servizi offerti alla clientela degli alberghi, alle singole unità organizzative, volti a integrare le informazioni di base tendenzialmente aggregate tipiche della contabilità generale»<sup>15</sup>. In questo senso la contabilità dei servizi può essere pacificamente considerata e costituire una particolare opzione di contabilità analitica<sup>16</sup> in senso lato. Qualunque sia la forma giuridica scelta e la categoria di appartenenza dell'impresa alberghiera, è possibile insistere sulla esistenza di un sistema di rilevazioni minime, ossia di rilevazioni o insieme di rileva-

<sup>13</sup> Sul tema in questione si consultino i contributi: G. Aiello, *Imprese alberghiere e turistiche: organizzazione, gestione, marketing*, cit., 1996, pp. 515-524; P. Chinetti, *Aziende alberghiere ed agenzie di viaggio*, cit., pp. 145-156; M. Cipriani, *Azienda alberghiera*, Buffetti, Roma, 1999, pp. 17-68.

<sup>14</sup> Si rinvia ad AA. VV., *Analisi economico-aziendale delle aziende operanti nel settore del turismo*, cit., 1997.

<sup>15</sup> M. Rispoli, M. Tamma, *Le imprese alberghiere*, cit., p. 238.

<sup>16</sup> Per una compiuta analisi del tema della contabilità analitica nelle imprese alberghiere si vedano: M.S. Avi, *Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere*, cit., pp. 331-431; e G. Liberatore, *Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive*, cit., pp. 125-190. Si rinvia anche ai più recenti saggi G. Liberatore, *Nuove prospettive di analisi dei costi e dei ricavi nelle imprese alberghiere*, Angeli, Milano, 2001; e R. D'Alessio, F. Merinelli, "Il budget nelle imprese alberghiere: la via di un turismo competitivo e di qualità", in *Amministrazione & finanza*, n. 13, 2005.

zioni presenti, con modalità differenti, in qualunque tipo di impresa alberghiera<sup>17</sup>. La contabilità dei servizi utilizzati dal cliente è tenuta sul giornale d'albergo o *main courante*. Sul giornale d'albergo vengono annotati in ordine cronologico i servizi richiesti ed utilizzati dai singoli clienti e i corrispondenti importi da addebitare. La sua tenuta non risulta particolarmente complessa. Gli elementi essenziali della registrazione sono:

- il numero di camera del cliente,
- i dati identificativi del cliente,
- gli addebiti per servizio fatti al cliente,
- il totale degli addebiti del giorno,
- il riporto dei giorni precedenti,
- il totale del debito attuale,
- le somme riscosse dal cliente,
- le rettifiche per sconti, abbuoni o errori,
- il riporto al giorno successivo.

Naturalmente la forma e le modalità di tenuta del libro sono libere e non incontrano alcun vincolo strutturale. A fine giornata il giornale d'albergo viene chiuso e vengono indicati il totale degli addebiti alla clientela ed il totale degli addebiti per singolo cliente. Il prospetto sintetico di fine giornata ed un riassunto mensile del giornale sono trasmessi periodicamente alla direzione dell'albergo per fini di controllo e di verifica dell'andamento dell'attività alberghiera. La tenuta della *main courante* ed il suo continuo aggiornamento garantiscono l'emissione immediata, dietro richiesta del cliente, del conto finale d'albergo e del relativo documento fiscale. Come già evidenziato, il giornale d'albergo si alimenta con un insieme di dati provenienti dai singoli servizi. Tali dati, prima di essere accolti nel giornale, vengono rilevati su appositi buoni detti buoni di servizio o buoni d'albergo<sup>18</sup>. In essi viene annotato l'addebito al singolo cliente, individuato con il numero di camera, per il singolo servizio utilizzato.

Altre possibili rilevazioni elementari alberghiere vengono eseguite nei seguenti libri o registri di reparto:

1. il registro di scarico sala,

<sup>17</sup> Sicuramente una prima rilevazione alberghiera è conseguente all'arrivo dei clienti i cui arrivi e partenze sono per obbligo di legge, annotati nel registro degli arrivi e delle partenze. Questa rilevazione si accompagna, in genere, alla compilazione della scheda di notifica con cui si comunica alla Polizia di Stato, per ragioni di pubblica sicurezza, l'arrivo del cliente.

<sup>18</sup> Ovviamente una gestione informatizzata, che colleghi i diversi reparti con l'ufficio di contabilità, ridurrebbe la necessità di rilevazioni intermedie.

Tabella 4.3: La *main courante*

PRESENZE A camere, b, c		cognomi		partizione	cantina	RISTORANTE						CONSUMAZIONI EXTRA						valle del giorno precedente	valle a tutt'oggi	inas	deduzioni da riportare
						prima colazione	seconda colazione	pranzo	descrizione	alla carta	in camere	bar	camina	biancheria	bagni	telefonia					
																	prima colazione				
riporto																					

Fonte: M. Cipriani, *Azienda alberghiera*, Buffetti, Roma, 1999, p. 22.

2. il registro dei consumi della cucina,
3. il registro di magazzino.

Il registro di scarico sala viene utilizzato per annotare le consumazioni del ristorante fornite quotidianamente alla clientela. Incaricato, generalmente, della sua tenuta, è il *maitre*<sup>19</sup>, il quale, al termine dei pasti principali, avvalendosi dei buoni di ordinazione o *commande* compilati dal personale di sala, annota tutti i pasti consumati. Le annotazioni riguardano solo i pasti relativi agli ospiti dell'albergo e non quelli dei clienti di passaggio, il cui conto viene regolato, di prassi, immediatamente dopo la consumazione.

Le registrazioni relative ai consumi di cucina hanno tra i loro obiettivi sia quello di controllare le eventuali dispersioni e sottrazioni di derrate alimentari, sia quello di consentire con rapidità la determinazione del costo del reparto. Il registro dei consumi della cucina, tenuto sia a quantità che a valore, permette di tenere aggiornati i movimenti di entrata e di uscita dei generi alimentari e delle vivande di maggior valore. Il registro di magazzino accoglie tutti i movimenti di carico e di scarico intervenuti quotidianamente. In esso, infatti, vengono registrati in ordine cronologico, a quantità e a valore, le forniture ricevute di generi alimentari, di vini e di bevande, di utensili per la manutenzione, di articoli per la pulizia, di arredi.

Per concludere si sottolinea che annotazioni, rilevazioni ed altre registrazioni sono possibili, e in alcuni casi finanche necessarie, per il servizio bar e caffetteria, per il servizio di lavanderia, e ancora per il servizio di autorimessa<sup>20</sup> e per altri servizi, al fine di poter verificare l'impiego corretto e razionale delle risorse ed essere in grado di agire tempestivamente per correggere impostazioni gestionali errate, abitudini non economicamente vantaggiose, disservizi di particolare entità.

### 4.3 La contabilità generale

«La contabilità generale (o contabilità sistematica) si configura come perno del sistema informativo aziendale e si può definire come preordinato

<sup>19</sup> «Una mansione particolare (peraltro non valutata dal cliente) viene esplicita dal *maitre*, che organizza la distribuzione dei carichi di lavoro tra gli addetti e il coordinamento tra la cucina e la sala da pranzo» (M. Amoroso, *Economia e organizzazione delle aziende alberghiere*, cit., p. 65).

<sup>20</sup> Gli esercenti il servizio di autorimessa, ad esempio, debbono tenere un registro posteggi, nel quale riportare i dati identificativi del conducente e del veicolo.

processo organico e continuo di rilevazioni quantitative, con specifiche funzioni di accertamento amministrativo»<sup>21</sup>. La contabilità generale consente di esprimere sinteticamente i fatti aziendali attraverso l'impiego del conto. Il conto è l'unità di rilevazione elementare di un fatto aziendale. Come già precisato, la contabilità generale è un sotto-sistema del sistema informativo dell'impresa alberghiera ed è finalizzata ad individuare il reddito ed il capitale di funzionamento<sup>22</sup>. La contabilità generale non è l'unico strumento su cui si fonda la rilevazione. I metodi di rilevazione hanno un fine dichiarato, sono strumenti di ricerca di un dato e di un risultato. In contabilità generale sono oggetto di ricerca solo i fatti che direttamente o indirettamente hanno effetto sul reddito e sul capitale di gestione, ed in particolare i fenomeni esterni di gestione, cioè quei fatti che mettono in relazione l'impresa con i mercati di acquisizione e con quelli di sbocco<sup>23</sup>. Quindi da una parte i costi sostenuti per assicurarsi la proprietà o anche la semplice disponibilità dei fattori produttivi, dall'altra i ricavi ottenuti dalla vendita dei beni e dalla erogazione dei servizi. Le rilevazioni contabili sono delle annotazioni indispensabili nella costruzione dell'analisi, permettono di ri-

<sup>21</sup> G. Ferrero, F. Dezzani, P. Pisoni, L. Puddu, *Contabilità e bilancio d'esercizio*, Giuffrè, Milano, 2000, p. 4.

<sup>22</sup> «La nozione di capitale accoglibile a fondamento delle problematiche di formazione dell'ordinario bilancio d'esercizio nelle imprese è quella di capitale di gestione, di certo diversa dalle nozioni su cui si fondano i bilanci straordinari di costituzione o di liquidazione dell'impresa o anche le determinazioni estimative di fusione, o quelle disposte in caso di cessione o rilievo di pacchetti azionari di controllo ovvero dell'intero capitale vincolato a pieno rischio ad imprese in avviamento. Avendo l'indicato fondamento concettuale, il capitale di gestione viene spesso anche definito capitale di bilancio; e per precisarne il riferimento alle sole imprese funzionanti nel corso del loro ciclo vitale (la cui ampiezza è delimitata dai due momenti estremi della costituzione e della liquidazione, riferiti alle imprese stesse), non di rado si fa coincidere il concetto di capitale di gestione con quello di capitale di funzionamento, talora accolto, per altro, come superfluo neologismo» (G. Ferrero, *La valutazione del capitale di bilancio*, cit., pp. 3-4).

<sup>23</sup> «Se al sistema di scritture si richiede semplicemente la conoscenza del reddito, inteso come risultato complessivo dell'esercizio, la diretta rilevazione dei fenomeni interni di gestione può essere, a questi effetti, convenientemente tralasciata. I fenomeni interni concorrono – è ben vero – a formare il complessivo reddito d'esercizio: i modi più o meno economici di attuare i processi produttivi, la maggiore o minore efficienza dell'organizzazione del lavoro e dei collegamenti tra reparti produttivi, tra i settori tecnici e quelli commerciali o amministrativi, i rendimenti delle materie, del lavoro e delle macchine: questi ed altri fenomeni interni di gestione hanno naturalmente grande parte nella formazione dei suddetti risultati d'esercizio. Ma la loro azione su questi risultati si esercita attraverso gli scambi tra l'impresa e i terzi, risolvendosi, a parità di altre condizioni, in una diminuzione dei complessivi costi di acquisizione di fattori produttivi od in un aumento dei ricavi di collocamento dei prodotti» (P. Onida, *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, cit., p. 89).



cordare ciò che è accaduto e di comprenderne gli effetti sull'economia dell'impresa. La rilevazione è l'ultima fase del seguente processo logico:



Sono i fatti aziendali che determinano il reddito. I fatti aziendali che impegnano l'azienda verso l'esterno consegnano all'impresa la dimensione dei suoi risultati<sup>24</sup>. Il fenomeno va individuato ed analizzato per comprenderlo. Una volta individuato è necessario analizzare gli effetti poiché è necessario determinare come rilevarlo. L'analisi di un fatto è quella fase della logica di rilevanza nella quale si comprendono gli effetti e le modalità di rilevazione. La rilevazione contabile si fonda sul concetto di conto che racchiude un insieme di quantità riferite ad un unico oggetto<sup>25</sup>. Il piano dei conti è l'elenco di tutti i conti tra loro funzionalmente collegati e quindi di tutti gli oggetti a cui è possibile ricondurre i fenomeni aziendali. La chiara e coerente definizione del piano contabile dei fenomeni da osservare risulta determinante per una puntuale e precisa rilevazione degli accadimenti e per una conoscenza corretta del capitale e del reddito aziendali<sup>26</sup>. Nell'impresa

<sup>24</sup> È possibile affermare «(...) che la misura del reddito attribuibile ad un limitato periodo amministrativo e le modalità di sua formazione possono essere evidenziate attraverso la rilevazione delle sole operazioni di esterna gestione, integrate dalla considerazione di quelle operazioni interne che non hanno ancora trovato conclusione attraverso un atto di scambio» (G. Savioli, *Verità e falsità nel bilancio di esercizio*, Giappichelli, Torino, 1998, p. 28).

<sup>25</sup> «Il conto è una serie di scritture, riflettenti un dato oggetto, ed aventi per iscopo di porne in evidenza la variabile e commensurabile grandezza. La nozione del conto, e forse anche la sua stessa denominazione presuppone dunque che l'oggetto ne sia una grandezza tale da potersi esprimere quantitativamente con numeri» (G. Zappa, *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1950, pp. 103-104). Sul concetto di conto, sulle quantità che lo costituiscono e sul suo funzionamento consulta per tutti P. Onida, *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, cit., pp. 49-68.

<sup>26</sup> «Tra gli strumenti di rilevazione e di conoscenza invalsi nella realtà delle aziende, la contabilità generale assume una collocazione preminente ed elettiva nel quadro del più ampio sistema informativo aziendale. Essa, pertanto, al fine di rilevare i fenomeni aziendali significativi per la determinazione e l'illustrazione del capitale e del reddito riferiti a date circostanze di tempo e di luogo, deve svolgersi in modo formalmente ordinato e preciso. A questo riguardo occorre che la contabilità generale traduca o colga i fatti aziendali, in modo chiaro ed inequivocabile sia sotto l'aspetto della individuazione dei reali fenomeni che carat-

alberghiera, in particolare, il piano dei conti si caratterizza per la presenza di alcuni “oggetti” normalmente non rintracciabili in altre realtà. Si pensi:

- alla biancheria, alla argenteria e alle attrezzature, quali stoviglie e posateria, tra le immobilizzazioni materiali,
- alla cassa principale, ricevimento, ristorante e bar tra le disponibilità liquide dell’attivo circolante,
- ai crediti verso agenzie turistiche tra i crediti dell’attivo circolante,
- ai costi di lavanderia e di commissioni e provvigioni di agenzia tra i costi per servizi.

La rilevazione contabile ha ad oggetto le quantità che possono distinguersi in quantità fisiche e quantità valori. La contabilità generale si occupa di quantità valori<sup>27</sup>. Dopo aver analizzato i fatti aziendali bisogna scegliere il metodo di rilevazione. Il metodo prevalentemente seguito – non è l’unico – è quello della partita doppia. Lo strumento della ricerca si fonda su una forma di bipolarismo contabile autobilanciante<sup>28</sup>, che classifica un insieme di valori, in grado di descrivere un dato fenomeno, secondo due caratteri comuni a tutti i valori dell’insieme preso in esame, ed ha come scopo la determinazione del reddito d’impresa e del capitale di funzionamento attraverso la misurazione delle variazioni che discendono dai fatti della gestione<sup>29</sup>. Secondo la regola dominante attuale, risalente ai principi fundamenta-

terizzano l’economia di quella data azienda, sia sotto l’aspetto delle più convenienti denominazioni da prescegliere per indicare con precisione e coerenza i fenomeni considerati; condizione quest’ultima fondamentale per una più perspicua e puntuale determinazione e conoscenza del capitale e del reddito della data azienda. Al riguardo appare evidente l’opportunità, se non la necessità, di dotare la contabilità generale, di un ordinato e prestabilito piano contabile, ovvero di una serie di conti opportunamente denominati secondo fenomeni aziendali – come detto – rilevanti e/o significativi» (L. C. Lucianetti, *Bilanci di impresa e bilanci tipo*, Giappichelli, Torino, 1998), pp. 212-213.

<sup>27</sup> Sulle diverse specie di quantità formanti oggetto delle determinazioni e rilevazioni quantitative d’azienda, ed in particolare sulla distinzione tra quantità fisiche e valori, nonché quantità misure, accertate o stimate, e quantità astratte, si consulti P. Onida, *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d’azienda*, cit., pp. 18-26. Il tema verrà comunque ripreso e trattato in prosieguo.

<sup>28</sup> Per un approfondimento dei metodi di rilevazione contabile, ed in particolare della contabilità generale, risulta straordinariamente ampia e qualificata la letteratura esistente. Tra gli altri: C. Caramiello, *Contabilità generale. Principi e metodi*, Ipsoa, Milano, 1988; G. Brunetti, *Contabilità e bilancio dell’esercizio*, Etas, Milano, 1992; F. Dezzani, *Contabilità e bilancio fiscale*, Giuffrè, Milano, 1981; G. Ferrero, F. Dezzani, P. Pisoni, L. Puddu, *Contabilità e bilancio d’esercizio*, cit.

<sup>29</sup> «Dopo avere individuato due aspetti correlati sotto i quali interessa indagare la gestione aziendale, occorrerà riferire ad essi le scritture contabili in Partita Doppia, nel senso che ai detti due aspetti dovranno accendersi due corrispondenti serie di conti funzionanti in manie-

li della tecnica contabile del sistema del reddito<sup>30</sup>, ogni fatto aziendale è suscettibile di dare origine a due valori della contabilità sistematica classificabili sotto l'aspetto monetario (finanziario, numerario) e sotto l'aspetto economico. Il primo aspetto rileva la dinamica della ricchezza aziendale con riguardo ai movimenti della sua parte costituita da mezzi monetari, da surrogati di questi e, in genere, dai debiti e dai crediti; il secondo aspetto osserva le variazioni della grandezza del patrimonio dell'impresa considerato in origine, cioè come un insieme di valori suscettibile solo di subire indistinti aumenti o diminuzioni. Secondo altri autori, sviluppatori dei principi fondamentali della tecnica contabile del sistema patrimoniale<sup>31</sup>, i due precedenti aspetti sono distinguibili in variazioni della grandezza dei singoli elementi del patrimonio e del netto globalmente osservato<sup>32</sup>. Sugli scopi della determinazione del reddito e del capitale di funzionamento<sup>33</sup> è appena sufficiente riferire che il reddito d'impresa è definibile sotto diversi punti di osservazione:

- quale variazione del capitale proprio o di rischio,
- quale misuratore nel tempo dell'efficienza aziendale,
- quale remunerazione o compenso dell'imprenditore.

Seguendo il primo punto di osservazione il reddito è visto essenzialmente come l'incremento o il decremento che il capitale proprio, investito nel-

ra antitetica. Ogni operazione verrà, in tal modo, rilevata due volte, ossia nei due diversi aspetti, o due volte nello stesso aspetto, quando l'operazione riguarda due fasi operative del medesimo aspetto. La rilevazione duplice di ogni valore aziendale imprime così il carattere di metodo di scritture bilancianti al metodo della Partita Doppia. Pertanto, si ha Partita Doppia quando le variazioni di conto vengono normalmente rilevate in un duplice aspetto nel quale può essere osservato il complesso oggetto delle scritture, ossia il patrimonio, o il reddito, o il processo produttivo, o più direttamente la gestione aziendale» (S. U. Pagnano, *Le determinazioni quantitative nelle rilevazioni di ragioneria*, cit., pp. 73-74).

<sup>30</sup> Principi originariamente sviluppati in Italia in G. Zappa, *Il reddito d'impresa*, cit.

<sup>31</sup> Teoria contabile inizialmente trattata in F. Besta, *La ragioneria*, Vallardi, Milano, 1922.

<sup>32</sup> Nelle pagine seguenti, per le applicazioni contabili tipiche della impresa alberghiera, si farà riferimento alla prima delle due convenzioni citate.

<sup>33</sup> «(...) non può scindersi il concetto di reddito da quello di capitale, inteso come grandezza, espressa in termine monetario, che attribuisca astratta unità agli elementi, attivi e passivi, che concorrono alla sua formazione. La connessione, e meglio si potrebbe dire l'interdipendenza, tra i concetti di capitale e di reddito già si crederebbe ben posta in evidenza dalla caratteristica destinazione alla produzione dei redditi, che è propria dei capitali investiti nelle imprese. Ma, se attentamente si considera la formazione contabile del reddito e del capitale, si scorge che tali voci non si usano per designare distinti fenomeni connessi, e concetti correlativi, ma invece, come anche l'economia concreta insegna, due modi di apparire di uno stesso fenomeno, o piuttosto due fasi nelle quali i valori aziendali possono essere considerati» (G. Zappa, *Il reddito d'impresa*, cit., pp. 278-279).

l'attività d'impresa, subisce per effetto delle operazioni di gestione. In questa ottica il reddito è considerato come il frutto di un'«opera fervida di un ordinato lavoro»<sup>34</sup>, svolto avvalendosi del patrimonio disponibile. Misurare il reddito significa apprezzare il lavoro svolto e determinare gli effetti prodotti dalla gestione su quell'insieme di beni messi a disposizione e vincolati alla vita e all'attività stessa dell'impresa.

Nell'ottica del reddito quale misuratore nel tempo dell'efficienza aziendale, si osserva invece che il reddito d'impresa viene comunemente distinto in reddito totale e in reddito d'esercizio. Infatti «il reddito d'impresa può essere considerato rispetto alla intera gestione, dall'inizio al termine dell'impresa, o rispetto a distinte frazioni di essa, corrispondenti ai successivi periodi di tempo (periodi amministrativi) nei quali può dividersi la durata dell'azienda». Il reddito totale ed il reddito d'esercizio hanno natura economica diversa, essendo il secondo non riguardabile come «la frazione di un tutto divisibile, tale che ogni parte aliquota conservi le stesse proprietà dell'intero»<sup>35</sup>. Il reddito apprezzato in dati momenti o per dati intervalli di tempo costituisce una necessità conseguente non solo ad obblighi di legge ma anche ad esigenze di conoscenza, di giudizio, di comportamento e di programmazione. La configurazione del reddito di periodo è in grado di esprimere sinteticamente l'efficienza dimostrata nel periodo considerato dal comportamento aziendale assunto e la conseguente capacità di raggiungere gli obiettivi programmati nei tempi fissati.

Infine, nell'osservazione microeconomica, il reddito può essere visto come il compenso spettante all'imprenditore per il rischio assunto e per l'attività di coordinamento dei fattori della produzione compiuta<sup>36</sup>.

Per ciò che concerne la congiunta ed inscindibile determinazione del capitale aziendale è bene ricordare che essa consente di evidenziare la composizione quantitativa e qualitativa del patrimonio e di verificare il permanere delle condizioni che garantiscono la sua attitudine all'impiego necessario per la produzione del reddito. La rilevazione, seppure con riferimento ad un momento ideale, del patrimonio, comporta la misurazione di operazioni passate e di operazioni future, di operazioni concluse e di operazioni da concludere; tale misurazione, assegnando un peso prospettico alle gran-

<sup>34</sup> G. Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, cit., p. 445.

<sup>35</sup> P. Onida, *Economia d'azienda*, cit., pp. 586-587.

<sup>36</sup> Sul tema in questione si consulti, tra gli altri, D.H. Robertson, *Lezioni sui principi di economia*, Utet, Torino, 1962.

dezza determinate, rafforza nella sostanza il concetto di non staticità delle determinazioni patrimoniali stesse e il conseguente superamento della qualificazione del reddito, quale grandezza flusso, e del capitale, quale grandezza *stock*.

Il patrimonio solo in un aspetto formale può essere correttamente riguardato come fenomeno statico funzionale ai processi di inventario degli elementi che lo compongono.

#### 4.4 Le rilevazioni contabili

Tra le tipiche rilevazioni in partita doppia dell'azienda alberghiera ricordiamo quelle relative a<sup>37</sup> costi e ricavi di gestione, beni in custodia, e assestamenti dei conti prima della redazione del bilancio.

I costi della gestione<sup>38</sup> rilevati per importanza e tipicità scaturiscono dall'acquisto di alimenti, bevande e materiali per pulizie, dall'utilizzo di prestazioni di lavanderia, di vendita<sup>39</sup> e di prenotazione, dall'acquisto di ad-

<sup>37</sup> Ai fini di una breve ricognizione delle principali tipiche rilevazioni in contabilità generale dell'impresa alberghiera si consultino: M. Lupidi, *Elementi di economia aziendale e contabilità per le imprese turistiche*, Angeli, Milano, 1996, pp. 261-273; e P. Chinetti, *Aziende alberghiere ed agenzie di viaggio*, cit., pp. 216-228. Si veda anche il recente contributo di P. D. Modica, *La contabilità per la direzione nelle imprese alberghiere*, Giuffrè, Milano, 2004.

<sup>38</sup> Sul punto Salzano osserva: «In queste imprese, tra l'altro, non è molto facile poter pervenire ad una classificazione ordinata dei costi. Comunque, tentiamo di elencare qui di seguito i gruppi fondamentali dei costi attinenti a tali aziende:

- 1) ammortamento degli stabili, degli impianti e degli altri costi pluriennali (oppure costi di affitto dei fabbricati adibiti all'azienda alberghiera);
- 2) costi di assicurazione;
- 3) costi di ordinaria e straordinaria riparazione e manutenzione e per consumo scorte;
- 4) costi di amministrazione;
- 5) costi di personale;
- 6) costi fiscali;
- 7) costi finanziari;
- 8) costi di riscaldamento;
- 9) costi di pubblicità e di acquisizione della clientela;
- 10) costi di cucina, bar e cantina;
- 11) costi di spiaggia e di altri servizi speciali;
- 12) costi sostenuti in occasione di gala, feste, ricevimenti ed altre cose del genere»

(A. Salzano, *Organizzazione, analisi dei costi e struttura del bilancio di esercizio delle imprese alberghiere*, cit., p. 58).

<sup>39</sup> Tra le spese di vendita assumono rilevanza i costi per materiale promozionale e pubblicitario quale, ad esempio, *depliant*, *brochure*, *videotape*, notiziari, cartoline pubblicitarie, stampe e calendari.

dobbi floreali ed, infine, da detenzione e utilizzo pubblico di apparecchi televisivi e radiofonici (canoni RAI<sup>40</sup> e diritti SIAE):

		Parziali	Totali
Generi alimentari	a	Debiti v/fornitori	.....
Canone Rai	a	Creditori diversi	.....
Spese di lavanderia	a	Debiti v/fornitori	.....
Materiali di pulizia	a	Debiti v/fornitori	.....
Diritti SIAE	a	Debiti diversi	.....
Addobbi floreali	a	Debiti diversi	.....

Per ciò che concerne i ricavi della gestione si ricordano quelli tipici da pernottamento, da pensione completa, da bar, da ristorante, da garage, da altri servizi e dalla vendita di beni, dai servizi affidati in gestione a terzi e quelli derivanti da investimenti immobiliari per la locazione di immobili strumentali e non, di spazi espositivi e di negozi all'interno dell'albergo:

		Parziali	Totali
Crediti v/clienti	a	Diversi	.....
	a	Ricavi da pernottamento	.....
	a	Ricavi da pensione c.	.....
	a	Ricavi da bar	.....
	a	Ricavi da autorimessa	.....
	a	Ricavi da impianti sportivi	.....
Crediti diversi	a	Ricavi da locazione	.....

Per i beni di proprietà dei clienti, custoditi temporaneamente, l'albergo annota tra i conti d'ordine<sup>41</sup>, ad inizio e fine custodia, il valore degli stessi:

		Parziali	Totali
Beni di clienti in custodia	a	Clienti c/beni in custodia	.....
Clienti c/beni in custodia	a	Beni di clienti in custodia	.....

<sup>40</sup> Si tratta di un canone di abbonamento speciale per il possesso dell'apparecchio televisivo fuori dall'ambito familiare. «Questo tipo di abbonamento è previsto per alberghi, pensioni, *residences*, villaggi turistici, campeggi, locande, affittacamere, esercizi pubblici, navi, aerei in servizio pubblico, ospedali, cliniche e case di cura, circoli, associazioni, sedi di partiti politici, istituti religiosi, uffici, studi professionali, negozi, mense aziendali, scuole ed istituti scolastici non esenti» (S. Coronella, *Le aziende televisive: processo di gestione e bilancio di esercizio*, cit., p. 184).

<sup>41</sup> La dottrina ripartisce i conti d'ordine in quattro differenti sistemi: dei beni di terzi presso l'azienda, dei beni dell'azienda presso terzi, degli impegni e dei rischi.

Sul punto occorre precisare che tali rilevazioni, se costituiscono la traduzione contabile delle prospettive di oneri futuri connessi al possibile danneggiamento ai beni di terzi in custodia dovrebbero essere accolte correttamente nel sistema dei rischi.

Secondo alcuni apprezzati autori<sup>42</sup>, infatti, «i conti d'ordine sono deputati alla rilevazione di tutte quelle operazioni in corso che, alla data di chiusura dell'esercizio non sono in grado di incidere quantitativamente sul reddito del periodo e sul correlato capitale di funzionamento, ciò nonostante lo qualificano potendo esse tradursi in prospettive di oneri e proventi di una certa rilevanza».

Così ragionando «i beni di terzi presso l'azienda non dovrebbero figurare nei conti d'ordine se non nei limiti in cui ad essi siano associabili esborsi futuri a seguito di danneggiamenti ai beni di terzi, di cui la depositante è ritenuta responsabile. In altre parole essi sarebbero un sottosistema del sistema dei rischi».

Nella stessa direzione anche altri autori secondo i quali solo lo stanziamento di un fondo, deputato a fronteggiare i rischi di custodia, nel sistema principale, potrebbe giustificare la rilevazione tra i conti d'ordine dei beni depositati e «rendere palese il collegamento esistente tra l'onere imputato nel conto profitti e perdite, il fondo rischi stanziato nello stato patrimoniale e il valore dei beni di terzi rispetto ai quali sussiste il rischio economico particolare per l'impresa depositaria»<sup>43</sup>.

Le tesi esposte non trovano unanime concordia, in quanto si ritiene che la prioritaria funzione informativa dei conti d'ordine sia svincolata ed indipendente dalle astratte valutazioni sul possibile rischio di danneggiamento dei beni in custodia formulabili nel sistema principale.

Inoltre, l'assenza di tali congetture sui rischi possibili nell'ambito del sistema principale comporterebbe l'omissione della segnalazione dell'accadimento degno di essere rilevato, per gli eventuali effetti futuri su reddito e patrimonio e per ovvie ragioni di tipo organizzativo, logistico e giuridico relazionale<sup>44</sup>.

<sup>42</sup> D. Travella (a cura di), *I conti d'ordine nel bilancio di esercizio: profili innovativi di contabilizzazione*, Egea, Milano, 2000, p. 45.

<sup>43</sup> A. Tessitore, "I conti d'ordine nel sistema delle determinazioni quantitative d'azienda", in Aa. Vv., *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano, 1987, p. 860.

<sup>44</sup> Analogamente Mari, secondo cui, per i beni altrui ricevuti in deposito, «non essendo possibile una rilevazione nel sistema principale, occorre darne notizia utilizzando appropriati conti d'ordine» (L. M. Mari, *La teoria dei conti d'ordine*, Giappichelli, Torino, 1997, p. 39).

In fase di assestamento dei valori di conto e la loro trasformazione in valori di bilancio, di particolare importanza si presentano le rilevazioni collegate agli ammortamenti<sup>45</sup>. Come è noto «tipici costi ammortizzabili sono quelli delle immobilizzazioni tecniche. I costi di queste immobilizzazioni, di regola, non s'imputano direttamente all'esercizio nel quale vengono sostenuti, giacché l'utilità delle immobilizzazioni non si esaurisce in quell'esercizio, ma si estende a tutti gli esercizi nei quali le immobilizzazioni potranno essere usate nell'impresa»<sup>46</sup>.

Nelle imprese alberghiere risulta particolarmente elevato il livello degli investimenti in immobilizzazioni<sup>47</sup> e beni a fecondità ripetuta, e ciò anche in considerazione di quanto detto nei capitoli precedenti in riferimento alla natura del servizio di ospitalità e della sua necessità di fondarsi sulla presenza cospicua di beni fisici per essere erogato (edificio alberghiero, *facilities*). Di converso, come si avrà modo di comprendere in prosieguo, di rilevanza modesta appare la problematica connessa alle politiche di valutazione delle rimanenze di merci e materie in genere, stante il particolare processo produttivo dell'impresa alberghiera.

Volendo compiere comunque una breve disamina delle problematiche di assestamento dei conti al termine del periodo amministrativo<sup>48</sup> nella impresa alberghiera e delle conseguente formazione del suo conto economico, appare necessario soffermarsi su alcuni concetti fondamentali sulla determinazione del reddito d'esercizio e sulle operazioni contabili ad esso collegate. Come si avrà modo di verificare, la determinazione del reddito d'e-

<sup>45</sup> Nell'azienda alberghiera «il problema più importante è quello della determinazione delle quote di ammortamento e deperimento da far gravare sul reddito di periodo, quale parte dei rilevanti costi sostenuti per i beni a fecondità ripetuta» (M. Lupidi, *Elementi di economia aziendale e contabilità per le imprese turistiche*, cit., p.162, a cui si rinvia per ulteriori, opportune specifiche).

<sup>46</sup> P. Onida, *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, cit., p. 146.

<sup>47</sup> Nella pratica contabile internazionale si usa distinguere l'ammortamento, con riferimento alla tipologia di bene ammortizzabile, in: *depreciation*, per le immobilizzazioni materiali (impianti, macchinari, automezzi), *amortization*, per le immobilizzazioni immateriali (costi d'impianto, brevetti, spese di pubblicità), *depletion*, per i beni che si consumano in maniera tangibile e visibile (cave, miniere).

<sup>48</sup> «Chiamasi periodo amministrativo il periodo di tempo al termine del quale si rileva il reddito; dicesi, invece, esercizio il complesso delle operazioni di gestione che ai fini del bilancio per la determinazione del reddito, si considera pertinente al periodo amministrativo cui il bilancio nominalmente si riferisce» (P. Onida, *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, cit., p. 81). Ovvero «(...) per periodo si intende l'intervallo di tempo, mentre il termine esercizio viene riservato all'insieme dei valori assegnato ad un periodo» (G. Brunetti, *Contabilità e bilancio dell'esercizio*, cit., p. 13).



esercizio porta, per effetto di una serie di valutazioni, ad una considerazione dello stesso come una grandezza astratta o ideale, il cui valore è influenzato dalle ipotesi che si vogliono raggiungere. Il reddito d'esercizio può dirsi infatti il risultato economico positivo (utile) e negativo (perdita) determinato in base al confronto fra valori attribuiti direttamente od indirettamente a fattori produttivi utilizzati nell'esercizio e valori attribuiti direttamente od indirettamente a proventi d'esercizio, conseguiti in relazione alle avvenute utilizzazioni di quei fattori. Il costo è di competenza economica dell'esercizio quando il fattore produttivo che lo ha originato ha trovato completa utilizzazione nell'esercizio, quando si è ottenuto il relativo ricavo, oppure quando si è accertato che tale ricavo non si potrà avere.

Nella determinazione del reddito d'esercizio entrano dei valori diretti (valori economici diretti e oggettivi: quali quelli segnati dall'arrivo delle fatture) e dei valori indiretti (derivanti da attribuzione: quale l'ammortamento, che mira a determinare il contributo che quel fattore produttivo ha dato alla produzione).

Il reddito d'esercizio è dato dalla somma algebrica o differenza tra costi e ricavi e quindi tra valori economici oggettivi diretti o indiretti.

Per effetto delle predette osservazioni è possibile anticipare che il reddito d'esercizio:

1. è variamente configurabile nel suo valore in funzione delle ipotesi e delle previsioni soggettive effettuate in sede di determinazione della competenza dei costi e dei ricavi,

2. non è una quantità misura (peso, lunghezza, altezza),

3. non è una quantità né vera, né reale, né obiettiva, né verificabile,

4. è una quantità astratta, non identificabile con il valore dei beni.

Per poter tener conto di tutti quegli eventi che concorrono a misurare il reddito di esercizio ci aiutano le predette rilevazioni contabili di assestamento, per mezzo delle quali è possibile rappresentare ed esprimere il giudizio di competenza d'esercizio su tutti i componenti di reddito. «Di regola durante l'esercizio, i componenti di reddito si rilevano nella loro diretta formazione numeraria, prescindendo da giudizi circa la loro competenza in ragion d'esercizio o in altre parole, senza chiedersi, se e per quale parte i costi o i ricavi di cui si tratta, siano da considerarsi eventualmente di competenza di esercizi futuri, piuttosto che dell'esercizio nel quale essi hanno avuto diretta formazione numeraria. Simili giudizi di competenza per norma vengono affrontati solo quando e in quanto si forma il bilancio per la

determinazione del reddito d'esercizio»<sup>49</sup>. Tali rilevazioni di assestamento rappresentano lo strumento tecnico-contabile che consente la trasformazione dei valori di conto in valori di bilancio per la determinazione del reddito di competenza d'esercizio<sup>50</sup>. Esse vengono generalmente distinte in:

- scritture di integrazione,
- scritture di rettifica,
- scritture di ammortamento.

Le prime si riferiscono a fatti di gestione che competono temporalmente all'esercizio in chiusura ma che per vari motivi vengono contabilizzati soltanto al termine del periodo amministrativo, ovvero si riferiscono a costi e ricavi presunti che, pur essendo di competenza dell'esercizio, al termine del periodo amministrativo non sono stati ancora rilevati.

Tra queste rilevazioni le più diffuse risultano essere: la liquidazione degli interessi bancari, la liquidazione dell'imposta sul valore aggiunto, le vendite e gli acquisti privi dei rispettivi documenti, le svalutazione dei crediti, gli accantonamenti del trattamento di fine rapporto a carico dell'esercizio, la chiusura dei conti valutari, i ratei attivi e passivi, gli accantonamenti per rischi ed oneri.

Le scritture di integrazione sono quelle che consentono di integrare le scritture effettuate durante l'anno e quindi di inserire negli elementi positivi e negativi del reddito alcuni valori nuovi<sup>51</sup>.

Nell'impresa alberghiera di particolare rilevanza si mostrano le analisi compiute al termine dell'esercizio:

<sup>49</sup> P. Onida, *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, cit., p. 109.

<sup>50</sup> «La determinazione del reddito d'esercizio esige che si determini la competenza in ragione d'esercizio dei molti componenti di reddito che non si formano invece in ragione d'esercizio (...). Questa determinazione di competenza non può farsi che in astratto e si effettua – rispetto ad un dato esercizio – rinviando appunto al futuro, in modo distinto o indistinto, diretto o indiretto, costi o ricavi rilevati in quell'esercizio o attribuendo, al medesimo, costi o ricavi di presumibile manifestazione numeraria futura» (P. Onida, *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, cit., p. 141).

<sup>51</sup> Per Onida «possiamo distinguere questi componenti in quattro tipici gruppi:

a) costi e ricavi derivati da variazioni numerarie che, pur essendo future, possono tuttavia ritenersi certe nell'*an*, nel *quantum* e nel tempo in cui si manifesteranno;

b) costi e ricavi derivati da future variazioni numerarie che possono ritenersi certe nell'*an*, anche se incerte e indeterminate nel *quantum*;

c) costi e ricavi derivati da future variazioni numerarie che possono ritenersi incerte nell'*an*, anche se certe e determinate nel *quantum*;

d) costi e ricavi derivati da future variazioni numerarie incerte sia nell'*an*, che nel *quantum* e nel tempo della loro eventuale manifestazione»;

(P. Onida, *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, cit., p. 151).

1. per le perdite presunte derivanti da eventuali oscillazioni sfavorevoli dei cambi, in relazione ai crediti in valuta estera sorti nei confronti delle agenzie di viaggio o di altri intermediari stranieri<sup>52</sup>. Svariati interrogativi possono essere posti sulle scelte da operare nella valutazione dei crediti in valuta. Per alcuni autori, ragionevolmente, i crediti in valuta comportano, rispetto agli altri crediti, una complicazione in più costituita dal cambio da impiegare nelle valutazioni di bilancio. «Deve trattarsi del cambio corrente all'epoca del bilancio stesso? del cambio a termine più prossimo alla maturazione del credito? del cambio in essere al momento in cui sorse, salvo definire le differenze di cambio al momento dell'effettiva riscossione? della media dei corsi del cambio degli ultimi due o tre mesi? di una stima che ponga a fondamento le previste variazioni future del cambio?»<sup>53</sup>;

2. per gli oneri futuri connessi alle politiche di manutenzione, riparazione e rinnovamento degli impianti e delle *facilities* e delle altre immobilizzazioni. La stagionalità della domanda turistica e la conseguente temporanea inattività dell'esercizio alberghiero possono incidere sul logorio degli impianti e delle attrezzature tanto quanto l'uso continuo; e addirittura, in alcuni casi, il ridotto utilizzo delle *facilities* può richiedere anche interventi manutentivi delle stesse normalmente non giustificabili.

Tra le diverse modalità di rilevazione, in contabilità generale al termine dell'esercizio si potrà avere:

		Parziali	Totali
Perdite su crediti in valuta	a	Fondo oscillazione cambi	.....
Manutenzioni e riparazioni	a	Fondo manutenzione e r.	.....

Il secondo gruppo di scritture di assestamento, denominato di rettifica, si riferisce a costi e ricavi già contabilizzati nel corso del periodo amministrativo ma di competenza economica degli esercizi successivi<sup>54</sup>. Tra queste

<sup>52</sup> Sul punto si veda L. D'Alessio, *Le operazioni in moneta estera. La conversione nel bilancio ordinario e nel bilancio di gruppo*, Giappichelli, Torino, 1991, pp. 96-109.

<sup>53</sup> T. Bianchi, "Problemi attuali di valutazione di crediti e di debiti", in Aa.Vv., *Il bilancio d'esercizio. Problemi attuali*, Giuffrè, Milano, 1978, p. 192.

<sup>54</sup> Per Onida «taluni costi rilevati nell'esercizio in chiusura sono imputabili, interamente o in parte, ad esercizi successivi in quanto in questi esercizi si conseguiranno (almeno presumibilmente) ricavi contrapponibili, sia pure indirettamente e indistintamente, a quei costi, o si godranno i servizi per l'ottenimento dei quali i costi sono stati sostenuti. Si dice anche che il rinvio a carico di esercizi successivi di costi rilevati in passato, trova fondamento economico nel fatto che l'utilità di questi costi si manifesta o continuerà a manifestarsi in futuro» (P. Onida, *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, cit., pp. 143-144).

rilevazioni le più diffuse risultano essere: i risconti attivi e passivi, le rimanenze, la patrimonializzazione di alcuni costi.

Nell'impresa alberghiera di grandi dimensioni è possibile assistere ad incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni derivanti dalla capitalizzazione di quote del costo del lavoro o di altri costi sostenuti da alcune direzioni (tecnica, organizzazione, *marketing*) per progetti, studi, ricerche e direzione lavori su commesse incrementative del valore di alcuni cespiti materiali e immateriali. In questo caso le rilevazioni contabili saranno:

		Parziali	Totali
Immobilizzazioni in corso	a	Costruzioni interne	.....
Spese per esperienze e studi	a	Capitalizzazione spese	.....

Per quanto concerne l'ultimo gruppo di scritture di assestamento, oltre a quanto già evidenziato in precedenza occorre aggiungere che nelle imprese alberghiere si presentano ad elevata deperibilità alcuni beni quali la biancheria e le attrezzature in genere.

Le rilevazioni in contabilità generale, secondo la tecnica dell'ammortamento indiretto, detto anche fuori conto<sup>55</sup>, o con utilizzo del fondo<sup>56</sup>, possono essere numerosissime, ma in questa sede si propongono solo quelle più ricorrenti del tipo:

		Parziali	Totali
Ammortamento biancheria	a	Fondo amm.to biancheria	.....
Ammortamento arredi	a	Fondo amm.to arredi	.....
Amm.to impianti specifici <sup>57</sup>	a	Fondo amm.to impianti s.	.....
Ammortamento mezzi trasp.	a	Fondo amm.to mezzi t.	.....
Ammortamento attrezzature	a	Fondo amm.to attrezzat.	.....

<sup>55</sup> Secondo Onida tale procedimento «permette di fare costantemente apparire, nel conto in cui è accolto, l'intero costo originario ammortizzabile» ed «evita la compensazione, nel detto conto, di valori aventi diversa origine: i costi da ammortizzare derivati, ad es., da variazioni numerarie certe o assimilate, e le quote di ammortamento aventi determinazione astratta» (P. Onida, *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, cit., p. 147).

<sup>56</sup> «Il conto *Fondo ammortamento* accoglie puramente poste rettificative dei valori iscritti nel conto dei costi ammortizzabili, e funziona come se si trattasse di una staccata sezione *avere* di questo conto» (P. Onida, *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, cit., p. 148).

<sup>57</sup> Tra gli impianti specifici tipici di una impresa alberghiera rinveniamo, ad esempio, gli impianti di refrigerazione, i monta carichi, gli ascensori, i forni e le macchine per la cottura dei cibi da servire nel ristorante ecc.

A titolo indicativo, per comprendere il diverso grado di obsolescenza fisica e tecnica assegnata alle immobilizzazioni delle imprese alberghiere, si riporta la tabella con i coefficienti di ammortamento fiscali tratti dal D. M. 31.12.1988 per il Gruppo XIX – Alberghi, ristoranti, bar e attività affini:

Tabella 4.4: Alcuni coefficienti fiscali per gli ammortamenti		
Edifici 3%	Costruzioni leggere 10%	Biancheria 40%
Autovetture 25%	Mezzi da trasporto 20%	Mobili ed arredamento 10%
Attrezzature 25%	Impianti generici 8%	Impianti specifici 12%
Macchine d'ufficio, elettromeccaniche ed elettroniche 20%		

Alle scritture di assestamento seguono le scritture di chiusura finalizzate, come in un tutte le imprese, alla evidenziazione del risultato finale dell'esercizio nonché alla chiusura di tutti i conti accesi e non ancora spenti.

Infatti, al termine delle operazioni di assestamento, i costi e i ricavi di competenza dell'esercizio vengono riepilogati nel conto di risultato economico, il cui saldo rappresenta il reddito conseguito durante la gestione e tutti gli altri conti, che non rappresentano né costi né ricavi di competenza economica di questo periodo, vengono chiusi al conto di riepilogo dello stato patrimoniale.

In tema di impresa alberghiera alcuni autori osservano: «Per quanto riguarda la struttura e la formazione del bilancio di esercizio, dopo aver redatto le scritture di assestamento, di rettifica, di completamento e di integrazione sulla base dell'ultimo bilancio di verifica, scritture che riguarderanno principalmente rilevazione di ratei e di risconti relativi a numerosi costi; accantonamenti di bilancio per manutenzioni, riparazioni, rinnovamenti, imposte e tasse, ammortamenti, interessi scaduti, costi presunti, svalutazioni di crediti e via dicendo, si procederà all'epilogo e alla chiusura delle scritture, per arrivare poi alla formazione del bilancio.

Spesso tale documento, nelle imprese che esercitano l'attività ricettiva e di ristoro, viene accompagnato da altri prospetti allegati destinati ad illuminare le cifre contenute nei due prospetti principali (Stato Patrimoniale e Conto Economico)»<sup>58</sup>.

Nel "conto ristoro" l'autore ipotizza una descrizione sintetica delle principali grandezze riferibili al servizio di ristorazione e costituite dalle prov-

<sup>58</sup> A. Salzano, *Organizzazione, analisi dei costi e struttura del bilancio di esercizio delle imprese alberghiere*, cit., pp. 61-62. Il conto "esercizio albergo e ristorante" è un conto a costi e ricavi, mentre il conto "ristoro" è a risultati lordi.

viste alimentari, dai vini, dai liquori, dall'acqua minerale, dalla birra e da un originale "sigari e sigarette".

Nel conto di riepilogo vengono indicate, espressi in moneta di conto, le rimanenze all'inizio dell'esercizio, gli acquisti, le rimanenze al termine dell'esercizio, il correlativo costo del venduto ed i ricavi ottenuti attraverso l'applicazione di un margine percentuale di profitto.

Il conto evidenzia i profitti realizzati per fattore e complessivamente.

Il profitto complessivo della ristorazione trova ingresso nel conto "esercizio albergo e ristorante" in cui vengono riepilogati i costi e i ricavi sostenuti durante la gestione.

In particolare, si evidenziano le spese relative al personale, alle spese di funzionamento dell'albergo, alla pubblicità (e più in generale al marketing alberghiero) e acquisizione delle clientela. Gli ammortamenti dei beni a fecondità ripetuta sono indicati con la denominazione consumi di cristallerie, posaterie e stoviglie e consumi di biancheria, coperte ed altro.

**Tabella 4.5: Il "conto ristoro" (esemplificazione analitica)**

	Riman. iniziali	Acquisti	Totali	Riman. finali	Costi del venduto	Ricavi	%	Profitti
Provviste (carne, pane, farina, salumi, verdura, ecc.	2.500	92.000	94.500	3.000	91.500	128.100	40	36.600
Vini	3.000	6.000	9.000	5.000	4.000	6.400	60	2.400
Liquori	2.000	2.500	4.500	1.000	3.500	5.250	50	1.750
Acqua minerale	1.000	3.000	4.000	1.000	3.000	3.900	30	900
Birra	4.000	8.000	12.000	3.000	9.000	10.800	20	1.800
Sigari e sigarette	600	6.000	6.600	600	6.000	7.200	20	1.200
	13.100	117.500	130.600	13.600	117.000	161.650		44.650

Il passaggio della situazione contabile di fine esercizio a quella di bilancio viene generalmente effettuato avvalendosi di un apposito prospetto di raccordo. Con tale prospetto è possibile far confluire nelle diverse voci obbligatorie dello schema di bilancio i valori contenuti nei singoli conti utilizzati nel corso dell'esercizio, ricorrendo ad una serie di informazioni collaterali che rendono esplicito il contenuto rappresentato dalle singole poste di conto e che consentono il superamento della naturale diversità di numero e di denominazione tra le poste del bilancio civilistico e i conti previsti nel piano contabile.

Tabella 4.6: Il conto esercizio albergo e ristorante			
Stipendi	.....	Profitto lordo ristoro (vedi prospetto	.....
Salari	.....	precedente)	.....
Contributi previdenziali	.....	Ricavi albergo	.....
Fitti	.....	Ricavi di servizi speciali	.....
Telefono	.....		
Acqua	.....		
Illuminazione e riscaldamento	.....		
Pubblicità e acquisizione clientela	.....		
Cancelleria e stampati	.....		
Riparazione e Manutenzione	.....		
Consumi cristallerie, posateria, stoviglie, ecc.	.....		
Consumo biancheria, coperte ecc.	.....		
Consumo altre scorte	.....		
Spese generali	.....		
Costi servizi speciali	.....		
Utile lordo di gestione	.....		

Il piano dei conti adottato liberamente da ciascuna impresa, in base alle proprie necessità ed esigenze di rilevazione e di informazione, per quanto compatibile con lo schema di bilancio, presenta un grado di dettaglio e di analisi che richiede normalmente una operazione extra-contabile di conciliazione e di raccordo tra i singoli conti e gli aggregati obbligatori.

Con il prospetto riconciliante, in assenza dunque di un piano dei conti obbligatorio, è possibile raggruppare per classi omogenee le diverse voci espresse dalla situazione contabile assestata.

Prima di affrontare il tema del bilancio d'esercizio, è ora possibile soffermarsi ad analizzare il conto economico dell'impresa alberghiera nella sua composizione e come strumento essenziale di riepilogo delle remunerazioni dei fattori che hanno partecipato al processo produttivo.

L'analisi proposta ripercorre il modello impiegato per l'esame strutturale della produzione d'impresa e l'utilizzazione dei diversi fattori produttivi utilizzati<sup>59</sup>.

<sup>59</sup> G. Zanetti, *Economia dell'impresa*, Il Mulino, Milano, 1974, pp. 59-75.

Tabella 4.7: Analisi del conto economico dell'impresa alberghiera

Conto economico		
	P'	
Capitale	Q	P Produzione
	Rf	
Lavoro	Rs	
Profitto	Ri	

Dove:

- P': consumi di beni e servizi quali, ad esempio, generi alimentari, bevande, materiali di pulizia, energia elettrica, acqua, combustibili;  
 Q: quote di ammortamento della biancheria, degli edifici, degli impianti e delle attrezzature;  
 Rf: interessi e dagli oneri passivi sul capitale di credito e di rischio<sup>60</sup>;  
 Rs: salari e stipendi e da qualunque altro compenso erogato al personale dipendente addetto ai servizi alberghieri;  
 Ri: profitto puro ovvero dalla remunerazione dell'imprenditore;  
 P: complesso di ricavi ottenuti, incrementati delle rimanenze finali, decrementati delle rimanenze iniziali, e maggiorati del valore dei beni strumentali prodotti internamente.

$$P = P' + Q + Rf + Rs + Ri$$

Produzione = consumi + ammortamenti + remunerazione mezzi finanziari + remunerazione fattore lavoro + remunerazione imprenditore.

<sup>60</sup> «Per l'acquisizione in termini reali del capitale fisico consumato nel processo produttivo e il cui valore deve venire recuperato nel modo indicato, è stato preventivamente necessario disporre di risorse monetarie (capitale in senso finanziario). Tali risorse, ottenute attraverso i canali dell'emissione azionaria, dell'autofinanziamento o dell'accensione di debiti, hanno pertanto reso un vero e proprio servizio, valutato in Rf che deve essere remunerato attraverso la produzione. In un sistema a matrice capitalistica, d'altra parte, se queste risorse fossero state indirizzate ad usi alternativi avrebbero ottenuto una remunerazione di mercato. D'altra parte, in economia d'impresa ha rilievo soprattutto la funzione svolta dai mezzi finanziari, qualunque sia il titolo giuridico con il quale essi sono vincolati(...). Tuttavia, dal momento che, per quanto riguarda i debiti, la remunerazione assume la natura di un esborso effettivo, possono sorgere problemi in merito alla valutazione di quanto debba andare a compensare il capitale di rischio» (G. Zanetti, *Economia dell'impresa*, cit., p. 64).



## Risultati dell'attività produttiva dell'impresa alberghiera

Si indichi con:

$$R_{ft} = P' + Q + R_s + R_f$$

La remunerazione dei fattori produttivi:

1	$P > R_{ft}$	$R_i > 0$	→	Profitto
2	$P = R_{ft}$	$R_i = 0$	→	Pareggio
3	$P < R_{ft}$	$R_i = 0$	→	Perdita

- 1  $P > R_{ft}$  La produzione è superiore alla remunerazione dei fattori;
- 2  $P = R_{ft}$  La produzione è pari alla remunerazione dei fattori;
- 3  $P < R_{ft}$  La produzione è inferiore alla remunerazione dei fattori.

In conclusione si presenta un'ulteriore rielaborazione contabile che enuclea il solo conto ristoro (in forma sintetica nella tabella 4.8) dalla contabilità generale d'impresa.

Tabella 4.8: Il "conto ristoro" (esemplificazione sintetica)	
<i>Dare: Variazioni economiche negative</i>	<i>Avere: Variazioni economiche positive</i>
➤ Rimanenze iniziali di dispensa	➤ Ricavi da banchetti
➤ Acquisto alimenti	➤ Ricavi da ristoro ospiti dell'albergo
➤ Acquisto vini	➤ Ricavi da bar
➤ Acquisto liquori	➤ Ricavi da cantina
➤ Acquisto acque	➤ Rimanenze finali di dispensa
➤ Acquisto sigarette	
➤ Ammortamenti impianti di ristoro	
➤ Lavoro per il ristoro	
➤ <i>Utile da Ristoro</i>	➤ <i>Perdita da Ristoro</i>

La sua confluenza nel conto economico riepilogativo indurrebbe a una configurazione a "risultati lordi" come illustrato nella tabella 4.9, evidentemente differente da quella a "costi, ricavi e rimanenze" invece proposta nella tabella 4.10.

Tabella 4.9: Il conto economico a "risultati lordi"	
<i>Dare: Variazioni economiche negative</i>	<i>Avere: Variazioni economiche positive</i>
<i>Perdita da ristoro</i>	<i>Utile da ristoro</i>
Altre rimanenze iniziali	Altre rimanenze finali
Acquisti per l'ospitalità	Ricavi da ospitalità
Ammortamento camere	Altri ricavi
Lavoro per governo camere	Proventi finanziari
Altri ammortamenti	Proventi straordinari
Oneri straordinari	
Oneri amministrativi	
Oneri finanziari	
Oneri fiscali	
<i>Utile d'esercizio</i>	<i>Perdita d'esercizio</i>

Tabella 4.10: Il conto economico a "costi, ricavi e rimanenze"	
<i>Dare: Variazioni economiche negative</i>	<i>Avere: Variazioni economiche positive</i>
<i>Rimanenze iniziali di dispensa</i>	<i>Ricavi da banchetti</i>
Altre rimanenze iniziali	<i>Ricavi da ristoro ospiti dell'albergo</i>
<i>Acquisto alimenti</i>	<i>Ricavi da bar</i>
<i>Acquisto vini</i>	<i>Ricavi da cantina</i>
<i>Acquisto liquori</i>	<i>Rimanenze finali di dispensa</i>
<i>Acquisto acque</i>	Altre rimanenze finali
<i>Acquisto sigarette</i>	Ricavi da ospitalità
<i>Ammortamento impianti da ristoro</i>	Altri ricavi
<i>Lavoro per il ristoro</i>	Proventi finanziari
Acquisti per l'ospitalità	Proventi straordinari
Ammortamento camere	
Lavoro per governo camere	
Altri ammortamenti	
Oneri straordinari	
Oneri amministrativi	
Oneri finanziari	
Oneri fiscali	
<i>Utile d'esercizio</i>	<i>Perdita d'esercizio</i>

## 5. Il bilancio d'esercizio delle imprese alberghiere

di *Paolo Ricci*

Argomento centrale di questo studio, il bilancio d'esercizio dell'albergo viene criticamente descritto in tre diversi capitoli. In questo capitolo si propone una articolata disamina della teoria sul bilancio, anche in considerazione della vigente disciplina civilistica e fiscale come recentemente riformata<sup>1</sup>. Nel successivo, invece, si focalizzeranno le innovazioni apportate

<sup>1</sup> La disciplina del bilancio d'esercizio è contenuta negli articoli 2423 e ss. del codice civile così come modificati dal d. lgs. n. 127 del 9 aprile 1991, che sulla base della legge delega n. 69 del 26 marzo 1990, ha dato attuazione alla Direttiva n. 78/660/CEE (IV Direttiva), relativa ai conti annuali, e alla Direttiva n. 83/349/CEE (VII Direttiva), relativa ai conti consolidati. Invero, l'iter formativo della IV Direttiva in materia di diritto societario è stato particolarmente articolato e complesso. I lavori iniziati nel 1965, a seguito della costituzione del "Groupe d'Etudes Droit des Sociétés des Experts Comptables" della CEE, furono terminati nel 1968 con la pubblicazione di una bozza di Direttiva, relativa alla redazione, al controllo e alla pubblicazione dei bilanci annuali delle società di capitali. Nel 1971 la proposta di IV Direttiva venne presentata al Consiglio dei Ministri CEE. Nel 1973, a seguito dell'ingresso nella Comunità Economica Europea della Gran Bretagna, della Danimarca e dell'Irlanda, la Commissione, per tener conto della legislazione di questi nuovi Stati membri, dovette modificare tale proposta. Solo il 31 luglio 1978 venne redatta definitivamente e adottata dal Consiglio la IV Direttiva. Il recepimento in Italia della Direttiva, pur essendo stato previsto il termine del 31 gennaio 1982, avvenne, dopo varie condanne per inadempienza da parte della Corte di Giustizia della Comunità Europea e l'istituzione, presso il Ministero di Grazia e Giustizia, della commissione tecnica presieduta dal Prof. D'Alessandro, solo nel 1991. Nel 2003 è poi intervenuta la riforma del diritto delle società (d. lgs. n. 6 del 17 gennaio 2003: "Riforma organica della disciplina delle società di capitali e società cooperative", in *Gazzetta ufficiale* – serie generale, n. 17 del 22 gennaio 2003) più volte perfezionata, che ha attuato la legge delega del 3 ottobre 2001, n. 366 (in *Gazzetta ufficiale* n. 234 del 8 ottobre 2001) ispirata dalla Commissione Mironi dal nome del Presidente del gruppo di studio designato dalle Autorità ministeriali. La riforma, resa necessaria anche dal varo del nuovo Testo unico sull'intermediazione finanziaria (c.d. riforma Draghi d. lgs. n. 58 del 24 febbraio 1998, in *Gazzetta ufficiale* n. 71, del 26 marzo 1998), ha anche modificato parzialmente la normativa civilistica sul bilancio. Trasformazioni radicali della rendicontazione di società quotate, banche ed assicurazioni si sono invece avute dal 2005 per effetto di normative europee che hanno indotto anche disposizioni legislative domestiche. Tra esse si ricordano il Regolamento CE n. 1606 del 19 luglio 2002, la legge comunitaria 2003 (legge n. 306 del 31 ottobre 2003 e

dalla riforma del diritto societario e dall'applicazione in Italia dei principi contabili internazionali IAS/IFRS. Nell'ultimo, infine, un caso reale mostra l'impatto delle riforme sui bilanci dei Jolly hotels spa.

## 5.1 Le finalità del bilancio

Il bilancio ordinario di esercizio costituisce un documento contabile che viene redatto al termine dell'anno solare, ovvero al termine di un determinato periodo amministrativo.

Il bilancio rappresenta un sistema di valori<sup>2</sup> finalizzato alla rappresentazione sintetica degli aspetti economici, patrimoniali e finanziari della gestione al termine di un arco temporale prestabilito, indipendentemente dalla conclusione di ciascun atto di amministrazione. Esso deve, nel suo insieme, garantire informazioni sul risultato economico attribuibile all'esercizio e sulle condizioni con le quali si avvia la gestione futura. La sua redazione si presenta complessa per vari aspetti:

- a) per la qualità delle rilevazioni dei fatti amministrativi;
- b) per la fissazione delle finalità da assegnare al reddito;
- c) per la definizione dei criteri di valutazione da applicare;
- d) per la possibile interferenza della norma fiscale.

Il primo punto discende dalla tanto ovvia quanto importante constatazione che i valori espressi nel bilancio derivano dalle originarie rilevazioni contabili e che quest'ultime possono, in qualche occasione e per varie motivazioni, rappresentare in modo difforme la realtà osservata. La cura e la completezza profuse nella rilevazione dei fatti amministrativi concorrono a determinare la qualità e quindi l'attendibilità delle rilevazioni contabili. Gli strumenti utili alla loro verifica incontrano diversi limiti, non essendo in grado, ad esempio, di segnalare le omissioni o le ripetizioni nelle registra-

il d. lgs. n. 38 del 28 febbraio 2005). In esse l'obbligo di adozione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS che innovano in modo determinante l'impostazione contabile tradizionale italiana. Le recenti norme fiscali sono successivamente illustrate.

<sup>2</sup> Sulla distinzione tra sistema ed insieme di valori si confronti: P. Onida, *Il bilancio d'esercizio nelle imprese*, Giuffrè, Milano, 1974. Il bilancio viene riguardato come sistema di valori anche da altri autori secondo cui «il bilancio è un documento amministrativo di sintesi che descrive ed esprime, totalmente o parzialmente, lo svolgimento aziendale mediante un sistema di valori» (M. Cattaneo, P. Manzonetto, *Il bilancio di esercizio: profili teorici e istituzionali*, cit., p. 30). Nella medesima opera, gli autori riprendono l'osservazione del bilancio anche come sistema di scritture, sistema di simboli e sistema di periodo.

zioni, le inversioni di addebitamenti o di accreditamenti, le imputazioni di accadimenti aziendali ad un conto piuttosto che ad un altro. «Per eliminare codesti errori non v'ha che la lettura attenta delle scritture, il confronto delle medesime con i documenti e la puntatura delle registrazioni controllate»<sup>3</sup>. In questo senso la redazione del bilancio annuale si sostanzia anche in una importante occasione per smascherare, censurare ed eliminare comportamenti e consuetudini contabili errati che possono seriamente minare la verificabilità e l'attendibilità dei valori. L'utilizzo frequente di conti generici, la limitata disponibilità di conti e la carente analisi dei documenti giustificativi e rappresentativi degli accadimenti di gestione, possono indurre in errori di valutazione e di appostazione di voci in bilancio non sempre facilmente riscontrabili ed appurabili. Per quanto concerne la fissazione delle finalità da assegnare al bilancio e la definizione dei criteri di valutazione da applicare risulta evidente come i due aspetti siano tra essi fortemente collegati, non essendo possibile operare scelte sui criteri di valutazione da seguire senza aver preventivamente stabilito quale significato attribuire ai valori di bilancio e quindi al risultato economico d'esercizio.

Sulla possibile interferenza della norma fiscale, infine, occorre osservare come la legislazione tributaria possa condizionare o anche sottomettere l'impresa (contribuente) nelle scelte di bilancio. In seguito si esamineranno sinteticamente le principali caratteristiche della legge fiscale, anche considerando le più recenti disposizioni tese al "disinquinamento" del bilancio.

Come accennato in precedenza, il bilancio misura il reddito e quindi nell'ambito del sistema informativo aziendale il bilancio risulta essere il principale strumento conoscitivo. Il bilancio nasce dall'esigenza di comunicare e informare determinati soggetti circa le situazioni economiche, patrimoniali e finanziarie dell'impresa. Con il bilancio, infatti, vengono definite le posizioni reddituali, patrimoniali e finanziarie raggiunte dall'impresa al termine di un dato periodo<sup>4</sup>, ovvero le posizioni reddituali, patrimoniali e

<sup>3</sup> P. Onida, *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, cit., p. 133.

<sup>4</sup> Il bilancio d'esercizio viene detto anche ordinario o annuale per sottolineare la relazione che esiste tra il documento e il periodo a cui si riferisce e per distinguerlo da altri bilanci che hanno differenti finalità, quali il bilancio di costituzione, liquidazione, trasformazione, fusione, e che presentano logiche valutative ed informative diverse con riferimento a momenti diversi della vita dell'impresa. Per Giannessi il bilancio è solo quello dell'esercizio mentre gli altri bilanci, anche se redatti per conoscere il valore di un'impresa, non possono essere chiamati tali e quindi li definisce semplicemente altri documenti o situazioni particolari. «La denominazione bilancio, intesa questa parola nel significato di strumento rappresentativo e interpretativo della dinamica aziendale compete solo al bilancio di periodo. Nei casi di stra-

finanziarie con cui si avvia l'impresa all'inizio di un dato periodo, allo scopo di diffondere informazioni, sulle condizioni di mantenimento, attuali e future, degli equilibri aziendali, tra tutti i soggetti, persone fisiche e giuridiche, che in maniera diretta o indiretta sono coinvolte nella gestione. Per quanto finora osservato è evidente, quindi, come il bilancio d'esercizio rechi una capacità di condizionamento e di influenza del futuro pur essendo una rappresentazione del passato, e nonostante consenta di determinare un risultato economico di periodo, il reddito dell'esercizio per l'appunto, frutto consapevole della artificiosa ed innaturale suddivisione della unitaria vita dell'impresa in frazioni di tempo e di operazione, che spezzano il continuo ed indiviso processo di gestione<sup>5</sup>. Nel suo svolgersi la vita d'impresa non conosce soste, pause, sospensioni o interruzioni. La competenza in ragione d'anno costituisce solo una chiusura virtuale, e non effettiva, una spezzettatura artificiale del normale divenire dell'impresa. Per tale motivo le determinazioni economiche e patrimoniali ottenute attraverso il bilancio d'esercizio risultano irrimediabilmente parziali, imprecise e astratte. La contrapposizione dei componenti positivi con i componenti negativi del reddito si fonda su una correlazione immaginaria e non reale. Il bilancio, inoltre, presenta diverse altre caratteristiche tra cui la principale è quella della necessaria sinteticità delle sue rappresentazioni che lo sottopone ad un rischio di incompletezza ma che consente di presentare congiuntamente tutte le informazioni utili sull'impresa.

È evidente quindi il possibile, potenziale conflitto che esiste nel difficile e problematico equilibrio tra sintesi e completezza delle informazioni; tra le diverse nature, finanziaria<sup>6</sup>, patrimoniale ed economica di cui la domanda

ordinarietà non si ha un vero e proprio bilancio ma una situazione particolare» (E. Giannesi, *Le aziende di produzione originaria*, cit., p. 803).

<sup>5</sup> «Nell'impresa in funzionamento non si può, infatti, determinare in modo del tutto consuntivato ed effettivamente realizzato il risultato economico della gestione di competenza. Tale risultato deve necessariamente essere il frutto di un insieme di operazioni che rileva fatti amministrativi regolarmente verificatisi con altri in corso di manifestazione e tutti, tra loro, strettamente connessi» (L. D'Alessio, *Il bilancio d'esercizio delle imprese: finalità e principi*, cit., p. 14).

<sup>6</sup> Secondo Capaldo al «di là dell'enunciazione di principio contenuta nell'art. 2423 c.c., l'aspetto finanziario viene piuttosto trascurato. Potremmo dire che il legislatore promette più di quel che il bilancio può offrire, ma poi finisce per dare ancor meno di quello che (il bilancio) potrebbe. Fuor di metafora, appare difficile che uno strumento come il bilancio d'esercizio possa fornire una rappresentazione della *Situazione finanziaria*: tale situazione, infatti, è il frutto di una complessa elaborazione di dati storici e di dati prospettici (incassi e pagamenti previsti) e richiede una vera e propria programmazione della gestione, i cui termini

informativa<sup>7</sup> si compone e il grado di soddisfazione che il bilancio è in grado di fornire. Si discute sul fatto che le informazioni contenute nel bilancio siano rivolte maggiormente a finalità informative interne anziché esterne<sup>8</sup>, e cioè se le informazioni siano rivolte prevalentemente all'interno dell'impresa<sup>9</sup>. La capacità informativa interna appare maggiore rispetto a quella esterna, e quindi il problema non deve porsi sul tipo di informazione che dovrebbe provenire dall'impresa, ma piuttosto sulla capacità di attingere elementi di riflessione dalle informazioni espresse, capacità che deve essere uguale per tutti i gruppi di interesse<sup>10</sup>, interni ed esterni.

(prospettici) mal si conciliano con un documento legale, qual è il bilancio d'esercizio» (P. Capaldo, *Reddito, capitale e bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano, 1998, p. 403). Dello stesso avviso anche altri autori secondo cui: «(...) l'indicazione espressa dal legislatore, secondo la quale il bilancio deve rappresentare, fra l'altro, la *situazione finanziaria*, non è e non può essere soddisfatta in modo completo ed autonomo dal nuovo schema di bilancio il quale, come si è già osservato, non è ispirato che in via subordinata a criteri finanziari; sono dunque necessarie rielaborazioni e riaccorpamenti di valori, agevolate peraltro dalle scomposizioni secondo l'epoca di esigibilità previste dallo schema e dalle ulteriori indicazioni contenute nella nota integrativa» (A. Palma (a cura di), *Il bilancio di esercizio e il bilancio consolidato*, Giuffrè, Milano, 1999, p. 87).

<sup>7</sup> Sul punto Cattaneo precisa che «(...) La domanda d'informazione rivolta all'impresa ha sempre a che fare con il processo di produzione di nuovo valore (...). Non vi sono quindi (...) argomenti tabù dato l'obiettivo di creazione di benessere non solo monetario associato a tale processo» (M. Cattaneo, "Il bilancio nell'attuale evoluzione della informazione societaria", in *Rivista dei dottori commercialisti*, Giuffrè, Milano, n. 6, 1991, p. 996).

<sup>8</sup> Per un *excursus* storico sulla evoluzione delle funzioni assegnate al bilancio di esercizio si consulti R. Poli, *Il bilancio di esercizio. Evoluzione e prospettive nella economia dei paesi industrialmente progrediti*, Giuffrè, Milano, 1971.

<sup>9</sup> Sul tema si veda P. Capaldo, "Qualche riflessione sull'informazione esterna d'impresa", in *Rivista dei dottori commercialisti*, Giuffrè, Milano, n. 5, 1975.

<sup>10</sup> Sulla questione si condivide l'osservazione secondo cui «il bilancio d'impresa non può essere considerato soltanto come strumento d'informazione, cioè a dire il veicolo con il quale trasmettere un determinato messaggio periodico sullo stato e sull'evoluzione dell'azienda cui si riferisce. Il bilancio è prima di tutto un mezzo di conoscenza per il suo compilatore; diventa poi per il responsabile dell'impresa uno strumento di comportamento; infine è un mezzo di comunicazione di notizie per le persone estranee all'impresa. Tali tre punti di vista da cui il bilancio può essere riguardato sono strettamente interdipendenti, particolarmente in senso soggettivo. Per le persone estranee all'impresa, il bilancio è strumento di conoscenza capace di influire sul futuro comportamento. Il compilatore, nel pubblicare il bilancio, influenza con il suo comportamento la struttura e il contenuto del suo messaggio» (E. Viganò, "L'informazione esterna d'impresa", in *Rivista dei dottori commercialisti*, settembre-ottobre 1973, p. 566). Altri autori affermano che: «(...) La formazione del bilancio, in qualsivoglia impresa, avviene di regola per due vie: l'una diretta a rilevare ed esporre i risultati della gestione per finalità 'interne' di informazione degli amministratori, cioè di coloro che hanno condotto la gestione ed intendono conoscerne i risultati, l'altra diretta a finalità 'esterne' o, come talvolta si dice 'ufficiali'» (D. Amodeo, *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini, Napoli, 1964, p. 565).

I soggetti interessati al bilancio ordinario d'esercizio sono numerosi:

1. Lo Stato. Lo Stato per motivi di carattere fiscale e per ragioni di politica economica, nonché per interessi di ordine pubblico, è fortemente interessato al bilancio d'esercizio. Nell'ordinamento tributario, infatti, il modello di rapporto tra norme civilistiche e fiscali può rendere determinante il risultato d'esercizio espresso dal bilancio per la misurazione delle imposte. Il reddito di bilancio costituisce spesso il valore di partenza per la costruzione del reddito imponibile e per il calcolo delle relative imposte<sup>11</sup>. Le ragioni di politica economica, invece, trovano la loro radice nella necessità per lo Stato di fondare la propria funzione di programmazione sui dati che provengono dalla economia e dalle realtà economiche presenti sul territorio. Attraverso il bilancio e i documenti che lo accompagnano, ad esempio, è possibile comprendere l'andamento futuro dell'impresa e le conseguenti politiche in materia di lavoro da cui si possono prevedere licenziamenti o assunzioni, investimenti o dismissioni. In particolare, considerato il peso rilevante dell'economia turistica sull'intera economia nazionale è ragionevole supporre, infine, un interesse pubblico per il *trend* gestionale delle imprese più importanti e rappresentative del mercato. In concreto, tale interesse viene esercitato da quell'insieme di organismi istituzionali rappresentati dai dipartimenti ministeriali, dal CNEL, dall'ENIT, e da altre istituzioni che numerose si occupano di turismo. Il bilancio di esercizio può essere appellato con l'aggettivo pubblico proprio per effetto della sua tutela nell'ambito dell'ordinamento giuridico nazionale e per i suoi crescenti contenuti sociali<sup>12</sup>. Economia e ordine pubblico sono, inoltre, fortemente collegati poiché

<sup>11</sup> Le norme tributarie italiane hanno sempre indotto a un inquinamento del bilancio. Solo negli ultimi anni recenti disposizioni hanno attenuato tale vincolo.

<sup>12</sup> «Per quanto concerne in particolare i rapporti con gli enti e le collettività locali, va segnalato il c.d. *bilancio sociale*, che è una sorta di comunicazione avente ad oggetto l'attività aziendale, non solo e non tanto nei suoi tipici aspetti economico-finanziari, quanto e soprattutto in altri rilevanti aspetti, genericamente denominati sociali» (P. Capaldo, *Reddito, capitale e bilancio di esercizio*, cit., p. 220). Il bilancio sociale viene anche definito come «uno strumento che, confrontando quanto realizzato nel rispetto di esigenze sociali, fornisce informazioni circa gli obiettivi che le aziende hanno inteso raggiungere tramite i risultati di gestione» (S. Terzani, *Introduzione al bilancio di esercizio*, Cedam, Padova, 1993, p. 259). Gli scopi del bilancio sociale vengono così classificati da alcuni autori: a) miglioramento delle pubbliche relazioni e delle relazioni industriali interne; b) strategie sociali verso ogni interlocutore (*stakeholder*); c) difesa verso attacchi esterni sul ruolo concorrenziale; d) capacità di impatto positivo sull'ambiente e sui consumatori; (E. Viganò, *L'impresa e il bilancio europeo*, Cedam, Padova, 1990, pp. 43-44). Per approfondimenti sul tema del bilancio sociale si consultino, tra gli altri: F. Vermiglio, *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del siste-*



laddove l'economia è arretrata, maggiori sono i rischi di disordine pubblico, maggiore appare l'attenzione per gli investimenti in sicurezza e la difesa interna e minore appare invece l'interesse per nuovi investimenti produttivi e di sviluppo.

Tale ultima considerazione viene però in parte smentita dalla realtà, essendo possibile osservare che società evolute e progredite economicamente presentano comunque elevati tassi di criminalità.

2. La compagine sociale. I soci e tutti coloro che sono titolari di un'impresa, e che godono di un insieme di diritti patrimoniali e di amministrazione, si mostrano, naturalmente, sempre particolarmente interessati al bilancio d'esercizio. Il bilancio fornendo informazioni sullo stato di salute dell'impresa valorizza concretamente i diritti dei soci<sup>13</sup>.

Per l'impresa alberghiera occorre ricordare che tutte le diverse forme di interessenza che negli ultimi anni sono andate sviluppandosi hanno concorso alla definizione di nuovi soggetti legati alle sorti aziendali. Si pensi, in particolare, al *franchisee* nei confronti del bilancio d'esercizio del *franchisor*, o della proprietà immobiliare verso il bilancio d'esercizio dell'impresa gestita con un *management contract*.

3. I soci potenziali. I soci potenziali sono quei soggetti che pur non essendo ancora soci lo potrebbero diventare. La potenzialità risiede nelle capacità di attrazione del mercato e nelle positività che emergono dal bilancio dell'impresa osservata. Le decisioni di investimento da parte di soggetti e-

*ma d'impresa*, Grafo, Messina, 1984; A. Bandettini, "Spunti di riflessione sulle esperienze dei maggiori Paesi europei in tema di bilancio sociale", in Aa. Vv., *Saggi di Economia Aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano, 1987; E. Cavalieri, "Aspetti sociali dell'informazione economica d'impresa", in Aa. Vv., *Scritti di Economia Aziendale per Egidio Giannesi*, Pacini, Pisa, 1987; G. Rusconi, *Il bilancio sociale d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1988; P. Petrolati, *Il bilancio sociale di impresa verso i lavoratori*, Clueb, Bologna, 1999; G. Rusconi, *Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Ediesse, Roma, 2006; M. Di Meola, "La misurazione e la rendicontazione etica", in G. Metallo, P. Ricci, G. Migliaccio (a cura di), *Aziende e sindacati: profili etici. Elementi teorici e tracce esperienziali*, Giappichelli, Torino, 2005; P. Ricci (a cura di), *Lo standard G.B.S. per la rendicontazione sociale nella Pubblica Amministrazione. Riflessioni a confronto. Atti del Convegno di Caserta del 23-24 febbraio 2006*, Angeli, Milano, 2007.

<sup>13</sup> Tra i diritti patrimoniali si ricordano: il diritto alla riscossione degli utili; il diritto alla liquidazione delle quote sociali; e il diritto di opzione. I diritti patrimoniali vengono legittimati dalle informazioni del bilancio. Il principale diritto di amministrazione e di partecipazione alla vita societaria e d'impresa è costituito dall'intervento all'assemblea dei soci e dall'esercizio del voto. Se l'impresa è quotata in borsa, il bilancio rimane l'unico strumento conoscitivo ed informativo.

sterni all'impresa si fondano prevalentemente sulle informazioni, poche ma sicure, tratte dal bilancio d'esercizio.

4. I soggetti finanziatori. I soggetti finanziatori che sovvenzionano l'impresa e che attraverso il bilancio valutano il credito di fiducia da riconoscerle non possono trascurare gli elementi di giudizio ricavabili dal documento contabile. Le banche rappresentano tra tutti i soggetti interessati al bilancio quelli più forti, in grado di richiedere ed ottenere anche altri documenti contenenti informazioni che le imprese, in genere, non possono rifiutarsi di trasferire. Una parte delle informazioni esterne possono essere acquisite dalle banche facendo leva sul rischio di indebolimento del rapporto fiduciario.

5. I fornitori. Sono coinvolti per almeno due ragioni:

- il fornitore è spesso anche un finanziatore, soprattutto se le acquisizioni di beni e servizi sono regolati in modo differito e nelle vesti di finanziatore deve poter conoscere le condizioni economiche, patrimoniali e finanziarie del soggetto finanziato;

- il fornitore potrebbe operare in un mercato monopsonistico o quasi monopsonistico, rivolgendosi ad uno o pochi clienti. In questa circostanza le vicissitudini economiche dell'impresa cliente si riflettono anche sulle prospettive di fornitura. Il bilancio d'esercizio diventa quindi di grande rilevanza anche per le imprese fornitrici.

6. I clienti. I soggetti clienti, soprattutto se è forte la dipendenza in termini di fornitura, risultano sempre più coinvolti nella vita e nelle decisioni d'impresa. Tale circostanza si presenta quando l'impresa a cui il bilancio si riferisce opera in un mercato monopolistico. In questi casi il bilancio assume un ruolo determinante nelle scelte della clientela, che deve essere in grado di sostituire in modo conveniente l'impresa fornitrice i cui risultati economici e patrimoniali non consegnano all'analista prospettive future positive. Nel settore alberghiero tale interesse costituisce un caso eccezionale collegato all'ipotesi, tra l'altro molto rara, di localizzazioni esclusive o particolarmente ricercate dell'impresa alberghiera.

7. Il personale dipendente. Il personale dipendente mostra interesse per i risultati aziendali di bilancio, in quanto la sua vita lavorativa è collegata anche allo stato di salute dell'azienda. L'interesse del personale dipendente verso il bilancio dell'impresa datrice è andato sempre più crescendo. Non

può non comprendersi il legame esistente tra la solidità dell'impresa e le aspettative di crescita salariale e professionale dei suoi lavoratori. I rappresentanti di questi ultimi fondano il loro ruolo nell'ambito delle negoziazioni sul contratto di lavoro quasi esclusivamente sul piano d'impresa e sul bilancio d'esercizio. Nelle imprese alberghiere, anche a causa della elevata stagionalità della produzione, che non aiuta di certo a fortificare le relazioni ed i legami tra l'impresa e i suoi dipendenti, l'interesse si trasforma molto spesso in una semplice conoscenza priva di qualunque rilievo.

8. Il personale autonomo. Il personale autonomo che collabora o presta la propria attività professionale all'impresa viene a volte attratta dai risultati di quest'ultima. Anche per questi soggetti l'interesse verso il principale documento contabile può rivelarsi particolarmente forte, ma occorre segnalare come esso spesso cresca al crescere delle dimensioni dell'impresa.

9. I concorrenti. Le imprese concorrenti sono anch'esse interessate al bilancio d'esercizio. La pubblicità del documento facilita l'accesso alla sua consultazione e al suo esame. I concorrenti possono acquisire dal bilancio un insieme di indicazioni di rilievo utili ad organizzare nuove azioni o a modificare quelle già intraprese. Generalmente costituiscono valide notizie oltre il risultato economico del periodo e i risultati finanziari e patrimoniali, le riflessioni e le considerazioni svolte dagli amministratori nella relazione sulla gestione sul mercato, sui prodotti e sugli avvenimenti di maggior rilievo intervenuti. Il pericolo di dire troppo è sempre in agguato e spinge gli amministratori a riferire solo su ciò che appare già ampiamente noto agli operatori del settore.

10. Il *management*. Il *management*, che conosce non solo le informazioni contenute nel bilancio ma tutte le principali informazioni dell'impresa, mostra sempre interesse verso gli strumenti di sintesi. Il *management* costituisce il vertice dell'impresa ed è posto nelle condizioni di una lettura ed una comprensione perfetta del bilancio, essendo ad esso generalmente note le finalità, esplicite ed implicite, con cui il documento è stato redatto e quindi i criteri ispiratori. Il *management* opera le proprie decisioni sulla base delle informazioni prodotte dal sistema informativo aziendale e dei risultati espressi dal bilancio d'esercizio. È utile considerare, inoltre, che il bilancio d'esercizio rappresenta per i *managers* un documento di valutazione contenente «un implicito giudizio sul loro operato e che, spesso, serve an-

che di base per il calcolo di una frazione più o meno ampia della loro remunerazione»<sup>14</sup>.

Tutti questi soggetti possono verificare dalla lettura del bilancio l'andamento di vari risultati o indicatori della gestione, ma tra tutti prevale il reddito d'esercizio che è il principale elemento informatore dell'attività dell'impresa. Il bilancio d'esercizio contribuisce a fornire informazioni atte a rendere meno fallibili le decisioni prese dal *management*, ma il suo valore e la sua significatività variano al variare delle finalità che gli sono assegnate. Le finalità che vengono assegnate al bilancio condizionano i criteri di valutazione da scegliere nella determinazione del reddito. Si hanno tante valutazioni del reddito quante sono le finalità che vengono attribuite al bilancio. Ma ciò che appare ancora più importante è la necessità di assegnare comunque un fine al bilancio, ovvero individuare e chiaramente indicare le finalità che si assegnano e che si seguono nella sua redazione<sup>15</sup>. «L'individuazione del fine riposa largamente sulla comprensione del fatto che esistono differenti tipologie di utilizzatori-fruitori del bilancio che avanzano proprie istanze, spesso in conflitto tra loro e variamente equilibrabili; in tal senso la scelta del fine non è neutrale rispetto ad un certo assetto di interessi»<sup>16</sup>. In verità, proprio la molteplicità degli interessi interni ed esterni in gioco e la differente forza con cui si presentano nel tempo possono privare il bilancio di un fine unitario e quindi di un fine.

Il fine assegnato dal legislatore italiano al bilancio d'esercizio è di rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria dell'impresa e il risultato economico dell'esercizio, fine perseguito attraverso la introduzione di un insieme di strumenti (principi di redazione, criteri di valutazione, schemi di classificazione, documenti di integrazione e di dimostrazione). Tale fine si appalesa generico ed inefficace non essendo

<sup>14</sup> Si veda il volume M. Cattaneo, P. Manzonetto, *Il bilancio di esercizio: profili teorici e istituzionali*, cit., p. 25.

<sup>15</sup> «I bilanci apparentemente più dispari possono tutti essere degni di fede. All'incontro, un unico bilancio, sarà degno di fede *secundum quid*, indegno di fede *secundum aliud*. E se è stato redatto senza una disamina dei fini e della loro compatibilità o incompatibilità sarà uno zibaldone, indegno di fede per tutti gli interessati» (M. Pantaleoni, *Erotemi di economia*, Laterza, Bari, 1925, p. 232). Secondo Zanda: «Finché restano indeterminati i fini del bilancio, la teoria e la pratica delle valutazioni non possono realizzare progressi» (G. Zanda, "Bilancio d'esercizio e qualità dell'informazione esterna d'impresa", in Aa. Vv., *Atti della tavola rotonda "Contabilità e bilancio: uno schema concettuale"*, Luiss, Roma, 1977, p. 2).

<sup>16</sup> M. Lacchini, *Modelli teorico-contabili e principi di redazione del bilancio*, Giappichelli, Torino, 1994, p. 35.

in grado di contenere le ragioni, più ampie e profonde, che il comportamento di bilancio impone<sup>17</sup>. Più che un fine esso appare un principio generale, o una regola generale di comportamento, a cui riferirsi nella misurazione di qualsiasi configurazione di situazione patrimoniale, finanziaria ed economica si intendesse ottenere<sup>18</sup>.

Il bilancio deve rappresentare ciò che è realmente accaduto e ciò che economicamente appare corretto considerare come se fosse effettivamente accaduto. Occorre infatti rimarcare la particolare condizione di vita dell'impresa per la quale si tiene conto sia di ciò che è effettivamente accaduto sia di ciò che pur non essendo accaduto potrebbe incidere e rilevare economicamente. A tal punto è bene ricordare che le quantità presenti in bilancio hanno diversa natura: oggettiva, stimata e congetturata<sup>19</sup>. Le quantità oggettive possono essere definite quantità certe in assoluto, determinabili per mezzo di una semplice numerazione delle unità monetarie o non monetarie che ne definiscono l'esatto ammontare. Esse si caratterizzano per la loro obbiettiva misurabilità e per la esistenza biunivoca con il numero che le rappresenta.

Esempi di queste quantità oggettive monetarie sono «i valori nominali dei debiti e dei crediti in moneta di conto e le entrate e le uscite di cassa (ossia i valori numerari certi e assimilati), il valore di fattura degli acquisti e delle vendite di beni e servizi (quindi i costi e i ricavi misurati da corrispondenti variazioni numerarie certe e assimilate), i valori del capitale netto costituiti dal capitale sociale e dal sovrapprezzo, purché il capitale sia stato apportato in numerario»; esempi di quantità oggettive non monetarie sono «il volume fisico di materie, semilavorati, prodotti finiti, merci (numero di pezzi, quintali, ettolitri, ecc.) desumibili dall'accertamento inventariale, e i volumi fisici di acquisto e di vendita suscettibili di accertamento attraverso

<sup>17</sup> «A ben vedere, quello che il legislatore ha assegnato al bilancio non è un fine nel senso tecnico del termine, perché esso non è formulato in modo da svolgere efficacemente la funzione che – in materia di determinazioni quantitative aziendali - è affidata, di norma, al fine; funzione che, come è noto, è quella di dare – di volta in volta – una *logica* alla *progettata* determinazione e permettere a chi la deve effettuare di scegliere razionalmente le modalità e i criteri più adatti alla sua attuazione» (P. Capaldo, *Reddito, capitale e bilancio di esercizio*, cit., p. 400).

<sup>18</sup> Sul punto in questione si consulti F. Superti Fuga, *Il bilancio di esercizio italiano secondo la normativa europea*, Giuffrè, Milano, 1994, e la più recente edizione, dello stesso autore, con lo stesso titolo, del 2004.

<sup>19</sup> Sulla triplice partizione dei valori di bilancio si veda P. Onida, *Economia d'azienda*, cit., p. 555 e ss.; e G. Ferrero, *La valutazione del capitale di bilancio*, cit., p. 26 e ss.

la fatturazione»<sup>20</sup>. Le quantità stimate sono «tutte quelle che si accolgono in luogo di quantità economiche accertate, quando queste siano mal determinabili per insufficienza di informazioni o di conoscenza o per l'indeterminazione di fattori o condizioni che concorrono a configurarle»<sup>21</sup>. La loro misurazione si basa su ipotesi soggettive che si approssimano in vario modo e grado al vero. Le misurazioni delle quantità stimate sono verificabili a posteriori, essendo possibile riscontrare, in un'epoca futura, il loro reale verificarsi. Esempi di quantità stimate monetarie sono «il presunto importo di una fattura da ricevere per merci o materie già a magazzino; il presunto importo di provvigioni da liquidare, già maturate, ma accertabili solo nel successivo esercizio; l'importo di una fattura da emettere; i crediti e i debiti in valuta estera rilevati nella moneta di conto; gli interessi attivi e passivi da liquidare»; esempi di quantità stimate non monetarie sono «le giacenze fisiche inventariate quando si rinuncia alla loro misurazione diretta (computo dei singoli pezzi), e si adotta invece una misurazione indiretta»<sup>22</sup>. Le quantità congetture, infine, vengono definite sulla base di ipotesi soggettive che consentono una interpretazione del vero. Esse, «non esprimendo grandezze in se stesse esistenti e potendo essere variamente concepite e configurate secondo le astrazioni e le ipotesi che si ammettono nella loro determinazione»<sup>23</sup>, non presentano una unica espressione monetaria, non costituiscono una possibile approssimazione al vero e non sono suscettibili di verifica a posteriori<sup>24</sup>. Esempi di quantità congetture sono «le rimanenze d'esercizio, le quote d'ammortamento, la capitalizzazione di valo-

<sup>20</sup> S. Branciarì, M.B. De Minicis, *Il bilancio falso e inattendibile*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1998, p. 15.

<sup>21</sup> P. Onida, *Economia d'azienda*, cit., p. 557.

<sup>22</sup> S. Branciarì, M.B. De Minicis, *Il bilancio falso e inattendibile*, cit., pp. 16-17.

<sup>23</sup> P. Onida, *Economia d'azienda*, cit., p. 559.

<sup>24</sup> «Dalle considerazioni fatte, è agevole desumere che le *quantità ipotetiche* (o astratte o congetture) sono relative anche sotto il profilo della loro *varia attendibilità*, per apprezzare la quale è necessario tener conto: a) della congruenza delle ipotesi prescelte come fondamento della valutazione (ipotesi di previsione e di scindibilità della gestione); b) della consapevolezza che la grandezza da misurare trova la quantità che l'esprime non già in un numero, bensì in un intervallo di numeri e che soltanto un ponderato vaglio delle ipotesi fattibili può addurre ad una scelta congrua; c) della coerenza di ragionamento (non solo giuridico, ma anche, se non soprattutto, economico) che deve permeare di sé l'intero processo di valutazione, dalla definizione delle premesse alla fase conclusiva; d) dell'attitudine dei valori soggetti a riflettere, in concreto, la congruenza delle ipotesi di valutazione ponderatamente vagliate e la coerenza dei ragionamenti congeniali ai prescelti processi di soggettiva quantificazione del capitale di bilancio»; (G. Ferrero, *La valutazione del capitale di bilancio*, cit., pp. 25-26).

ri comuni a più di due esercizi (si pensi alle immobilizzazioni tecniche per impianti costruiti in economia), (...) le riserve di utili, le perdite di precedenti esercizi e i saldi di rivalutazione, il reddito d'esercizio e il correlato capitale di bilancio»<sup>25</sup>.

In questo senso, mantenendo inalterata la distinzione tipologica<sup>26</sup>, si potrebbe configurare un bilancio con tre anime, una riferibile alle quantità oggettive, una alle quantità stimate, una alle quantità congettrate<sup>27</sup>. Un bilancio siffatto potrebbe informare sulle scelte seguite e sugli effetti o i pesi di tali scelte. Come detto in precedenza, nulla viene detto dal legislatore sulla tipologia di reddito da determinare e sui suoi criteri ispiratori. Si può comunque ritenere che il legislatore sostanzi il fine di bilancio nel determinare con chiarezza, correttezza e verità l'utile realmente conseguito e il connesso capitale di funzionamento, ritenendo il reddito una quantità obiettiva, vera, unica e verificabile. Al fine dichiarato si può aggiungere un fine occulto, costituito dalla generica difesa dell'integrità del capitale, essendo le norme, e lo spirito che le anima, tutte tese a determinare una possibile configurazione di reddito consumabile. Al concetto di reddito consumabile, distribuibile o prelevabile si contrappone il concetto di reddito prodotto<sup>28</sup>. Il primo esprime la produzione di ricchezza che può ritenersi in ogni esercizio la remunerazione attribuibile al capitale investito in considerazione non solo e non tanto delle contingenti vicende che hanno interessato il periodo amministrativo cui il bilancio si riferisce, ma anche e soprattutto attraverso valutazioni di più larga portata che riguardano la gestione secondo un'ottica di lungo periodo. Il secondo esprime l'incremento o il decremento che il capitale ha subito per effetto della gestione nel periodo

<sup>25</sup> S. Branciarì, M. B. De Minicis, *Il bilancio falso e inattendibile*, cit., pp. 18-19.

<sup>26</sup> Immaginando le quantità presenti in bilancio variamente esprimibili come il tempo, su può dire che le grandezze oggettive sono misurabili con un orologio, le stimate con un orologio privo dei numeri, le congettrate con un orologio privo delle lancette.

<sup>27</sup> La nebulosità e l'indeterminatezza dei fini del bilancio e i possibili abusi del sistema derogatorio vengono superati dal Capaldo con la proposta del *bilancio aperto*, ovvero di un sistema di informazioni economiche, patrimoniali e finanziarie sull'azienda, che, contemplando le possibili valutazioni economicamente corrette, consente al lettore del bilancio di costruirsi le configurazioni del reddito d'esercizio e del capitale di funzionamento desiderate e di controllare gli effetti riconducibili alle scelte compiute per ciascuna configurazione.

<sup>28</sup> Altre configurazioni di reddito d'impresa sono state elaborate dalla dottrina economico-aziendale. In particolare si ricordano il reddito gestionale, utile alla programmazione e al controllo della gestione aziendale, ed il reddito periodico dell'investitore, finalizzato alla definizione del valore creato nel tempo dall'impresa. (L. Guatri, "Il reddito d'impresa: che cosa significa?", in *Economia e management*, n. 1, 1988, p. 8 e ss.).

amministrativo a cui si riferisce il bilancio seguendo un'ottica di brevissimo periodo e priva di alcun tipo di valutazione sui futuri andamenti gestionali. Come si vedrà in seguito, attraverso l'analisi dei criteri e dei principi di bilancio, la prudenza e la condotta prudente sono alla base delle più importanti valutazioni di bilancio. Dei fini economico-aziendali assegnabili al bilancio d'esercizio e delle conseguenti politiche di bilancio si tratterà nei paragrafi successivi. Di seguito si illustrano invece i principi di redazione, i postulati e i criteri di valutazione, così come vengono posti dal legislatore nazionale e dagli ordini delle professioni in materia contabile.

## 5.2 I principi di redazione

La normativa civilistica<sup>29</sup> in materia di bilancio fissa alcune regole fondamentali da osservare per la redazione del documento. Tali principi possono così di seguito riassumersi:

1) chiarezza. Il postulato trova una sua concreta applicazione in tre diversi elementi costituiti dalla distinta indicazione dei singoli componenti di reddito e di patrimonio, classificati in voce omogenee e senza effettuazione di compensazioni, nella netta individuazione dei componenti ordinari da quelli straordinari del reddito d'esercizio, nella separata classificazione dei costi e dei ricavi della gestione tipica dagli altri costi e ricavi d'esercizio. Occorre comunque segnalare che l'efficace osservanza del postulato è connessa al grado di conoscenza e di competenza del destinatario dell'informazione<sup>30</sup>. Per alcuni autori la chiarezza del bilancio va valutata nei confronti dei destinatari competenti; «questi, infatti, attraverso gli strumenti di analisi e di decodificazione dei simboli in loro possesso, devono essere in grado di studiare adeguatamente il bilancio e di risalire, attraverso la sua analisi, alla ricostruzione delle linee evolutive della dinamica economica e finanziaria dell'impresa»<sup>31</sup>. La condivisa osservazione dovrebbe essere comunque completata anche definendo il livello di competenza tecnica da

<sup>29</sup> Si vedano gli articoli 2423 e 2423-bis del codice civile.

<sup>30</sup> Sulla ripartizione dei destinatari del documento in due categorie distinte formate da conoscitori e non conoscitori, ovvero da specialisti e da non specialisti in materia contabile, si consulti D. Amodeo, "Il bilancio come strumento di informazione", in Aa.Vv., *Scritti in onore di Giordano Dell'Amore. Saggi di discipline aziendali e sociali*, Giuffrè, Milano, 1969.

<sup>31</sup> F. Ranalli, *Il bilancio di esercizio: caratteristiche e postulati*, Aracne, Roma, 1994, p. 27.



possedere per comprendere adeguatamente le informazioni di bilancio, individuando cioè la competenza individuale minima indispensabile per affrontare lo studio e la analisi degli eventi esposti. Il rispetto di tale principio è connesso all'impiego degli schemi obbligatori, che si presentano comunque minimi ed elastici nelle loro configurazioni, essendo previsto che le voci precedute da numeri arabi:

- possono essere ulteriormente suddivise, senza eliminazione della voce complessiva e dell'importo corrispondente;
- possono essere raggruppate quando il raggruppamento, a causa del loro importo, è irrilevante ai fini della chiarezza o la favorisce;
- devono essere adattate se lo esige la natura dell'attività esercitata.

La elasticità degli schemi viene infine garantita dall'obbligo di aggiungere altre voci qualora il loro contenuto non sia compreso in alcune di quelle previste;

2) prudenza. Il principio si sostanzia nell'obbligo per i redattori del bilancio di verificare i diversi possibili ragionevoli<sup>32</sup> valori delle attività, dei ricavi, delle passività e dei costi, scegliendo tra questi il più basso per le attività e i ricavi ed il più alto per le passività e i costi. A parziale esplicitazione dello stesso il legislatore precisa anche che si deve tener conto dei rischi e delle perdite di competenza dell'esercizio, anche se conosciuti dopo la chiusura di questo<sup>33</sup>. Il principio si fonda sulla necessità di preservare il patrimonio dell'impresa da determinazioni contabili del reddito che indurrebbero a conclusioni sull'andamento economico della gestione caratterizzate da eccesso di entusiasmo.

Per alcuni versi il principio può essere considerato una forma di assicurazione obbligatoria sulla gestione, estrinsecandosi essenzialmente nella regola di non contabilizzare i profitti non realizzati, e di imputare a bilancio tutte le perdite anche se non definitivamente formatesi;

<sup>32</sup> «Naturalmente, poiché il processo di scelta possa aver luogo in modo fondato, occorre che le diverse opzioni valutative siano tutte economicamente accettabili, cioè ragionevoli» (M. Lacchini, *Modelli teorico-contabili e principi di redazione del bilancio*, cit., p. 91).

<sup>33</sup> Alcuni autori sostengono «che il principio della prudenza, di per sé considerato, è evanescente; esso acquista rilievo solo nel quadro di un insieme di principi che disciplinano con rigore le singole valutazioni. In altri termini, per stabilire – consapevolmente – se una valutazione è stata fatta con prudenza, occorre che sia nota quella che dovrebbe essere, nel caso di specie, la valutazione razionale o – se si vuole – realistica» (P. Capaldo, «Gli obiettivi del bilancio d'esercizio e la IV Direttiva CEE», in Aa.Vv., *La contabilità delle imprese e la IV Direttiva CEE*, Etas, Milano, 1980, p. 256).

3) continuazione. La valutazione delle voci deve essere fatta nella prospettiva della continuazione della attività, ossia ponendosi nella presunzione della prosecuzione futura dell'impresa. In questo senso il principio si sostanzia in una vera e propria ipotesi generale, collegata alla caratteristica di istituto duraturo che normalmente si attribuisce alla impresa. Naturalmente il principio, noto anche con i termini *going concern* o *continuity*, fa riferimento ad una prosecuzione effettiva e reale dell'attività d'impresa, non contemplando ipotesi di gestioni non operative o propedeutiche alla liquidazione dell'azienda;

4) prevalenza degli aspetti sostanziali su quelli formali. Il bilancio nella sua formazione e nella sua redazione deve poter rappresentare gli aspetti economici sostanziali della gestione aziendale ricercando la massima concordia possibile con gli aspetti formali. I redattori del bilancio sono obbligati quindi ad individuare la sostanza economica dei singoli accadimenti prima ancora della loro esatta considerazione formale, evitando di preferire la rappresentazione formale alla rappresentazione sostanziale. Da tempo perorato dai principi contabili internazionali e nazionali, il principio è stato assunto dalla normativa civilistica con la riforma del diritto delle società<sup>34</sup>;

5) realizzazione. Secondo il legislatore si possono indicare esclusivamente gli utili<sup>35</sup> realizzati alla data di chiusura dell'esercizio. Con questo requisito, effetto diretto del principio di prudenza, i redattori del bilancio sono obbligati ad escludere dalla formazione del reddito i componenti positivi presunti, frutto di congetture o stime. Qualche perplessità nell'osservanza del principio sorge in merito al concetto di realizzazione. Tra le diverse interpretazioni possibili del ricavo realizzato, quella comunemente accettata è costituita dalla presenza di tre requisiti:

- il completamento del processo che origina il risultato economico,
- l'avvenuto scambio,
- la correlazione dei ricavi conseguiti con i costi sostenuti (*matching principle*);

6) competenza. Si deve tener conto dei proventi e degli oneri di competenza dell'esercizio, indipendentemente dalla data dell'incasso o del pagamento. Secondo il principio enunciato nella redazione del bilancio si deve

<sup>34</sup> Per approfondimenti: R. Maglio, *Il principio contabile della prevalenza della sostanza sulla forma*, Cedam, Padova, 1998.

<sup>35</sup> È evidente l'inadeguatezza terminologica del legislatore che intendeva riferirsi ai ricavi.

far riferimento alla competenza in senso economico e non numerario, finanziario o di cassa;

7) separatezza. Gli elementi eterogenei ricompresi nelle singole voci devono essere valutati separatamente. Per alcuni autori, non si può «riconoscere a questa disposizione, il rango concettuale di ‘principio di redazione del bilancio’, visto, tra l’altro, che essa è destinata ad inerire su un numero limitato di poste contabili, quelle cioè che, a cagione della loro denominazione generica o multicomprendiva, accolgono elementi di difforme estrazione e natura»<sup>36</sup>, mentre per altri, la sua finalità «è quella di evitare che, attraverso una valutazione di tipo complessivo, si effettuino compensazioni di perdite presunte relative ad alcuni elementi del capitale (la cui considerazione è obbligatoria) ed utili sperati relativi ad altre poste patrimoniali (la cui imputazione non è consentita)»<sup>37</sup>;

8) costanza. I criteri di valutazione non possono essere modificati da un esercizio all’altro. Il principio, noto nelle prassi contabile internazionale con il termine *consistency*, si sostanzia nel «mantenimento da parte del compilatore del bilancio, il quale in un dato esercizio abbia operato la scelta di una tra le procedure contabili, di cui poteva liberamente disporre, di quella scelta iniziale nel corso dei successivi esercizi»<sup>38</sup>. Il principio dunque impone al redattore del bilancio l’utilizzazione costante nel tempo dei criteri di valutazione adottati e ciò per poter concretamente raggiungere obiettivi di comparabilità. La eventuale deroga, da effettuarsi in casi eccezionali, sia per natura dell’evento motivante che per frequenza, deve essere riportata nei suoi motivi e nei suoi effetti nella nota integrativa;

9) deroga generale. Se, in casi eccezionali, l’applicazione dei principi di redazione risulta essere incompatibile con la rappresentazione veritiera e corretta, il principio non deve essere applicato;

10) deroga speciale. In casi eccezionali, sono consentite deroghe al principio della costanza dei criteri di valutazione.

<sup>36</sup> Si rinvia a M. Lacchini, *Modelli teorico-contabili e principi di redazione del bilancio*, cit., pp. 102-103.

<sup>37</sup> Si consulti P. Pisoni, “Il bilancio d’esercizio e l’introduzione della Quarta Direttiva CEE: i postulati e i principi di redazione”, in Aa. Vv., *Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo III, Egea, Milano, 1993, p. 298.

<sup>38</sup> L. Potito, “Considerazioni intorno al concetto di *consistency*”, in *Rassegna Economica*, 1971, p. 775.

La disciplina civilistica è stata integrata da norme tecnico-professionali emanati dalla Commissione dei Consigli nazionali dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri per la statuizione dei principi contabili. La Commissione è stata recentemente<sup>39</sup> sostituita da uno *standard setter* nazionale, la Fondazione OIC – Organismo italiano di contabilità, con numerosi compiti in materia<sup>40</sup>. Tra i suoi molti lavori l'aggiornamento di Documenti della Commissione emanati nel 1994 dopo il recepimento della IV Direttiva CEE n. 78/660. In particolare è stato aggiornato il 30 maggio 2005 il principio n. 11 della precedente Commissione intitolato: Bilancio d'esercizio – finalità e postulati. Non vi sono, tuttavia, sostanziali, rilevanti innovazioni rispetto a quanto fino ad oggi vigente<sup>41</sup>:

1) utilità del bilancio d'esercizio per i destinatari e completezza dell'informazione. Come già ampiamente evidenziato i destinatari del bilancio d'esercizio sono spinti e motivati da ragioni diverse e dovrebbero ritrovare identico grado di soddisfazione alle proprie esigenze informative. In questo senso il bilancio deve assumere un carattere di fruibilità, fornendo dati e notizie utili per tutti. Un bilancio è utile se completo nelle informazioni attese dai destinatari, ovvero se configurato in modo tale da poter essere compiutamente analizzato. In questo senso il fine prescelto deve essere ottenuto senza arrecare pregiudizio ai destinatari che in detto fine non ritrovano le ragioni del proprio interesse e garantendo, comunque, validi percorsi alternativi di analisi;

2) prevalenza della sostanza sulla forma. Già descritto: ora nelle disposizioni civilistiche anche integrate dal novellato principio contabile OIC.

In queste ultime si precisa che per ogni accadimento aziendale è indispensabile conoscere la sostanza economica qualunque sia la sua origine (contrattuale, legislativa ecc.), basilare per la formazione del bilancio. Ciò comporta di individuare le caratteristiche dell'evento anche relative ad accadimenti ed operazioni ad esso correlate o correlabili. Quando disposizioni

<sup>39</sup> Il 27 novembre 2001.

<sup>40</sup> Sulle funzioni dell'OIC si rinvia ad A. Zurzolo "L'OIC nel processo di ammodernamento delle discipline di bilancio: finalità, attività svolta, programmi", in G. Migliaccio (a cura di), *Le "rivoluzioni contabili di inizio millennio. Atti del Convegno di Paestum (Sa) del 14 maggio 2005*, Angeli, Milano, 2006.

<sup>41</sup> Qualche riflessione riservata ai principi non contemplati esaurientemente nelle disposizioni civilistiche. Per ulteriori approfondimenti si rinvia al testo integrale del Principio OIC 11: Bilancio d'esercizio – finalità e postulati, p. 9 e ss.

normative vietano l'applicazione, o in ogni altro caso in cui non sia possibile l'utilizzo del principio si devono fornire nella nota integrativa tutti gli elementi ed i dati (informazioni complementari) atti ad esprimerla;

3) comprensibilità (chiarezza). Postulato già affrontato in precedenza;

4) neutralità (imparzialità). Il postulato della neutralità ha l'obiettivo di evitare o quanto meno ridurre i condizionamenti nei procedimenti di valutazione. Esso si sostanzia nell'indurre i redattori del bilancio verso il "giusto bilancio", frutto della applicazione tecnicamente competente e moralmente onesta del procedimento di formazione del bilancio, che richiede sempre e comunque discernimento, oculatezza e senso critico per quanto concerne gli elementi ad intervento soggettivo. Ciò obbliga nella redazione del documento contabile a preferire la determinazione del reddito prodotto alla determinazione di altri redditi quali il reddito distribuibile, il reddito prospettico, il reddito fiscale;

5) prudenza. Il postulato è stato già affrontato in precedenza;

6) periodicità della misurazione del risultato economico e del patrimonio aziendale. Il postulato conferma il riferimento del bilancio al periodo amministrativo, in genere coincidente con l'anno solare;

7) comparabilità. Il postulato riguarda la possibilità, offerta dalla uniformità della rappresentazione delle poste e dalla costanza dei criteri di valutazione applicati, di porre a confronto bilanci della stessa impresa tra due esercizi diversi (comparabilità temporale), ovvero bilanci di imprese diverse per il medesimo esercizio (comparabilità spaziale). Condizione necessaria per una efficace e significativa comparabilità è costituita dal rispetto del principio della costanza dei criteri di valutazione adottati e dell'osservanza degli obblighi scaturenti dall'applicazione di deroghe;

8) omogeneità. L'omogeneità fa riferimento all'unità di moneta impiegata per esprimere i diversi componenti attivi e passivi del capitale d'impresa. La moneta di conto utilizzata deve essere identica per tutti i valori rappresentati. In Italia, l'euro;

9) continuità (costanza) di applicazione dei principi contabili ed in particolare dei criteri di valutazione. Principio già affrontato in precedenza;

10) competenza. Il postulato, già sinteticamente commentato in precedenza, intende fissare i criteri con cui rilevare e misurare gli eventi econo-

mici avvenuti nel corso dell'esercizio da accogliere nel bilancio d'esercizio. Viene innanzitutto osservata l'esclusione del criterio della competenza numeraria, vale a dire le operazioni partecipano alla determinazione del reddito d'esercizio indipendentemente dal loro manifestarsi finanziariamente. In positivo, viene osservato che l'attribuzione delle operazioni all'esercizio si fonda sul loro riferimento ad esso. In linea generale, il criterio di competenza economica che si intende realizzare nel documento contabile si basa sulle seguenti regole:

a. i ricavi devono essere riconosciuti di competenza quando il processo produttivo dei beni o dei servizi è stato completato e lo scambio si è verificato. Criteri diversi vengono seguiti per la rilevazione dei ricavi derivanti da commesse a lungo termine;

b. i costi devono essere stretti in correlazione con i ricavi; tale correlazione può realizzarsi: per associazione di causa ad effetto tra costi e ricavi, per ripartizione dell'utilità o funzionalità pluriennale sulla scorta di metodologie razionali e sistemiche, per imputazione diretta di costi al conto economico dell'esercizio per esaurita fecondità o sopraggiunta impossibilità ad essere fecondi nel periodo amministrativo dei fattori produttivi connessi;

11) significatività e rilevanza dei fatti economici ai fini della loro presentazione in bilancio. Il postulato mira ad evidenziare la predominanza nella rappresentazione dei fatti di gestione della correttezza economica su quella aritmetica. Questo principio non deve essere inteso come una mera ed incomprensibile rinuncia alla ricerca della esattezza dei valori e delle poste di bilancio ma piuttosto come una regola che consenta di tollerare quegli arrotondamenti, compensazioni ed errori di modesta entità, che in nessun modo possano riflettersi in una inadeguatezza dei dati all'uso per cui sono stati destinati;

12) il costo quale principio base delle valutazioni. Il criterio del costo risulta essere il criterio prevalentemente impiegato nella valutazione delle poste di bilancio della impresa in funzionamento. È criterio guida o *driver principle* sia nell'ambito della disciplina del codice civile<sup>42</sup> che nell'ambito delle regole fissate attraverso i principi contabili. A fondamento di tale individuazione si possono indicare le seguenti motivazioni:

<sup>42</sup> La quale individua come criteri generali di valutazione il costo di acquisto o di produzione, il valore durevolmente inferiore al costo, il valore di presumibile realizzazione, il valore di realizzazione desumibile dall'andamento del mercato.

- il costo dei fattori produttivi impiegati durante l'esercizio esprime non soltanto la spesa sostenuta per la loro acquisizione, ma anche il valore economico delle utilità e delle fecondità che questi fattori sono in grado di arrecare nel processo produttivo e formativo del risultato economico dell'esercizio;

- il riferimento al parametro del costo è quello che consente di limitare la discrezionalità e l'interpretazione soggettiva dei redattori nelle valutazioni di bilancio;

- il criterio del costo si dimostra di facile impiego ed immediata applicazione in tutti i contesti di impresa.

Di converso non va sottaciuto che risulta comunque difficile pretendere l'individuazione di un criterio unico di valutazione omogeneizzante, valido cioè per qualunque tipo di impresa, in qualunque tempo e per qualunque oggetto.

Diventa quindi «vano presumere di poter dettare regole di valutazione che valgano per tutte le aziende, per ogni caso, per qualsiasi elemento attivo e passivo»<sup>43</sup>;

13) conformità del complessivo procedimento di formazione del bilancio ai corretti principi contabili.

Il postulato della conformità del complessivo procedimento di formazione del bilancio ai corretti principi contabili discende dalla ovvia quanto importante necessità di rendere coerente le attività poste in essere e seguite nella redazione del documento con i principi contabili da osservare ed applicare ove possibile.

In sostanza il postulato intende allargare le regole sul bilancio alla organizzazione e alle procedure necessarie per la formazione dello stesso, sostanziosi in un vero e proprio futuro giudizio di conformità;

14) funzione informativa e completezza della nota integrativa al bilancio e delle altre informazioni necessarie.

Il postulato assegna alla nota integrativa e alle altre informazioni complementari<sup>44</sup> una decisiva funzione informativa e di completamento, aven-

<sup>43</sup> G. Zappa, *Le valutazioni di bilancio con particolare riguardo ai bilanci delle società anonime*, Cedam, Padova, 1923, p. 37. Al fondamentale contributo del celebre Autore si rinvia per possibili approfondimenti.

<sup>44</sup> Una sentenza della Corte di Cassazione (Ss. UU. Civile Sentenza n. 27 del 5 novembre 1999) ha ribadito che il verbale di assemblea dei soci di approvazione del bilancio ha la stessa dignità di valenza informativa riconosciuta al bilancio d'esercizio, alla relazione sulla ge-

do il duplice scopo di illustrare i valori di bilancio e di integrarli di dati e di notizie altrimenti non rinvenibili nei prospetti principali di stato patrimoniale e conto economico.

In particolare, la nota integrativa non deve essere intesa come una sostituzione della corretta contabilizzazione, ma piuttosto come un elemento complementare di esplicazione della contabilizzazione, in grado di spiegare i valori senza sostituirli;

15) verificabilità dell'informazione.

Si ritiene che il postulato della verificabilità dell'informazione soddisfi un'esigenza di garanzia e di tutela avvertita dai diversi destinatari del bilancio d'esercizio.

Con la verificabilità si garantisce infatti al lettore del bilancio di poter ricostruire in qualunque momento e per qualunque punto del bilancio il procedimento di formazione seguito, le ipotesi formulate, i criteri adottati, le deroghe operate, le finalità poste alla base dell'intera redazione.

L'informazione patrimoniale, economica e finanziaria fornita dal bilancio deve essere verificabile attraverso un'indipendente ricostruzione del procedimento contabile, tenendo conto anche degli elementi soggettivi.

Questi ultimi, che costituiscono l'aspetto più importante nel processo di formazione del bilancio, non sono sufficientemente chiariti né per quanto concerne i finalismi né per le ipotesi su cui si fondono.

L'avvento anche in Italia dei principi contabili internazionali IAS/IFRS indurrà anche a mutazioni nei descritti principi, con effetti sui bilanci degli alberghi, anche se di piccole dimensioni<sup>45</sup>.

stione, alla relazione del collegio sindacale. Seguendo le disposizioni contenute nell'art. 2423, 3° comma del codice civile, la Suprema Corte ha concluso «che il verbale assembleare, riportando le trascrizioni delle domande poste dai soci e delle relative adeguate risposte, contribuisce a chiarire il significato dei valori di bilancio, assumendo una valenza *integrativa* (rectius: *sanante*)» (F. Lenoci, «La valenza informativa del bilancio e del verbale assembleare», in *Amministrazione & Finanza*, n. 8, 2000, p. 5-11).

<sup>45</sup> In tema si vedano: M.-G. Baldarelli, «L'armonizzazione contabile nelle piccole e medie imprese (PMI) turistiche italiane: prime proposizioni»; S. Gigli, «Gli impatti dell'Armonizzazione Contabile nelle PMI turistico-ricettive italiane: alcuni spunti di riflessione»; e I. Tozzi, «I fondi per rischi e oneri: la transizione agli Ias/Ifrs e l'equilibrio aziendale delle piccole e medie imprese (PMI) turistiche»; tutti in Capodoglio G., Baldarelli M.-G. (a cura di), *L'armonizzazione dei Principi Contabili in Europa. Quali regole per le piccole e medie imprese?*, Atti del Convegno Internazionale, Rirea, Roma, 2006.



### 5.3 I criteri di valutazione

I criteri di valutazione elaborati dalla dottrina contabile sono numerosi e molto diversi tra loro (tabella 5.1).

Tabella 5.1: Possibili criteri di valutazione (da scegliere in relazione alle finalità attribuite al bilancio)
1) COSTO STORICO: corrispettivo già pagato per l'acquisto a) Costo primo o aggregazioni più ampie; b) Costo storico effettivo; c) Costo medio: - media semplice; - media ponderata "per movimento" o "per periodo". d) Costo standard - ideali, - normali, - "di base". e) Costo contabile - Lifo ( <i>last in, first out</i> ) continuo o a scatti; - Fifo ( <i>first in, first out</i> ); - Nifo ( <i>next in, first out</i> ); - Loifo ( <i>lowest in, first out</i> ); - Hifo ( <i>highest in, first out</i> ); f) Costo storico rivalutato g) Costo storico diminuito dell'ammortamento 2) VALORE NOMINALE 3) PRESUNTO VALORE DI ESTINZIONE 4) PREZZO CORRENTE (o Valore attuale di scambio o Presunto valore di realizzo attuale) 5) PRESUNTO RICAPO FUTURO 6) COSTO di RIACQUISTO o di rimpiazzo 7) CAPITALIZZAZIONE del REDDITO 8) CAPITALE NETTO RETTIFICATO ( <i>Equity method</i> )

Tra essi quelli scelti dal legislatore e contenuti nell'art. 2426 del codice civile, che costituiscono i cosiddetti criteri particolari finalizzati a regolare e supportare il processo di valutazione di alcune categorie o singole voci di bilancio. La natura così diversa dei fenomeni osservati, e la conseguente loro differente rappresentazione nelle categorie e nelle voci di bilancio, costituisce sicuramente la causa principale della necessità di tali regole valutative. I criteri vengono qui di seguito presentati:

1) le immobilizzazioni sono iscritte al costo di acquisto o di produzione. Nel costo di acquisto si computano anche i costi accessori. Il costo di produzione comprende tutti i costi direttamente imputabili al prodotto. Può comprendere anche altri costi, per la quota ragionevolmente imputabile al

prodotto, relativi al periodo di fabbricazione e fino al momento dal quale il bene può essere utilizzato; con gli stessi criteri possono essere aggiunti gli oneri relativi al finanziamento della fabbricazione, interna o presso terzi<sup>46</sup>;

2) il costo delle immobilizzazioni, materiali e immateriali, la cui utilizzazione è limitata nel tempo<sup>47</sup>, deve essere sistematicamente<sup>48</sup> ammortizzato in ogni esercizio in relazione con la loro residua possibilità di utilizzazione futura.

Eventuali modifiche dei criteri di ammortamento e dei coefficienti applicati devono essere motivate nella nota integrativa;

3) l'immobilizzazione che, alla data di chiusura dell'esercizio, risulti durevolmente di valore inferiore a quello determinato secondo i numeri 1) e

<sup>46</sup> «La norma civile parla di fabbricazione interna o presso terzi. Da parte di molti ciò è stato interpretato come un divieto di capitalizzare gli oneri finanziari nel caso di acquisto. L'unico caso in cui, come prevedono anche i principi contabili nazionali e internazionali, sussistono le condizioni per capitalizzare gli oneri finanziari relativi ai beni acquistati da terzi è quello in cui vi è stato un esborso in un momento precedente a quello in cui il bene avrebbe potuto entrare in funzione, cioè – normalmente – quando si è corrisposto un anticipo al fornitore» (E. Santesso, U. Sòstero, *Principi contabili per il bilancio d'esercizio*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1997, p. 239).

<sup>47</sup> «Una prima importante precisazione in ordine all'ammortamento delle immobilizzazioni consiste nel requisito della limitata utilizzazione nel tempo delle stesse. Sembra quindi trovare conferma testuale la regola secondo cui i beni che non si caratterizzano per una possibilità di utilizzazione decrescente nel tempo non vanno ammortizzati, regola inconciliabile con le dottrine aziendalistiche che esasperano la funzione dell'ammortamento come tecnica per ripartire un costo fra più esercizi. La precisazione è ad esempio importante a proposito dell'ammortamento dei terreni su cui non insistano fabbricati, che vengano utilizzati nel rispetto della loro naturale consistenza. Per fare un esempio, mentre un terreno su cui esiste una cava andrà ammortizzato avendo mente alla prevedibile durata delle attività estrattive, non dovrà procedersi all'ammortamento di un terreno destinato a pista per fuoristrada» (così M. Bussoletti (a cura di), *La nuova disciplina dei bilanci di società*, Giappichelli, Torino, 1993, p. 94).

<sup>48</sup> «Un ultimo utile chiarimento è rappresentato dalla previsione che gli ammortamenti vadano effettuati 'sistematicamente', cioè non solo regolarmente *in ogni esercizio* ma anche secondo quote predeterminate da un piano» (M. Bussoletti (a cura di), *La nuova disciplina dei bilanci di società*, cit., p. 95). Per altri autori prevedendo «che all'ammortamento si proceda 'sistematicamente' la legge impone ai redattori del bilancio di predisporre 'piani di ammortamento', cioè non ritiene rispondente a correttezza tecnica il determinare anno per anno le aliquote di ammortamento degli immobilizzi indipendentemente da una prognosi iniziale e generale della vita utile totale di ciascuno di essi. La disposizione è ispirata, oltre e forse più che a effettive esigenze tecniche, al timore che, in mancanza di piani, dell'ammortamento si faccia quell'uso 'a fisarmonica' che è caratteristica di certa pessima prassi amministrativa, la quale commisura gli ammortamenti agli utili o alle 'esigenze' di facciata del bilancio» (G. E. Colombo, "Il bilancio nella disciplina giuridica", in E. Ardemani (a cura di), *L'impresa. Economia controllo bilancio*, Giuffrè, Milano, 1991, pp. 79-80).

2) deve essere iscritta a tal minor valore; questo non può essere mantenuto nei successivi bilanci se sono venuti meno i motivi della rettifica effettuata.

Per le immobilizzazioni consistenti in partecipazioni in imprese controllate o collegate<sup>49</sup> che risultano iscritte per un valore superiore a quello derivante dall'applicazione del criterio di valutazione previsto dal successivo n.

4) o, se non vi sia obbligo di redigere il bilancio consolidato<sup>50</sup>, al valore corrispondente alla frazione di patrimonio netto risultante dall'ultimo bilancio della partecipata, la differenza dovrà essere adeguatamente motivata nella nota integrativa;

4) le immobilizzazioni consistenti in partecipazioni in imprese controllate o collegate possono essere valutate, con riferimento ad una o più tra dette imprese, anziché secondo il criterio indicato al n. 1), per un importo pari alla corrispondente frazione del patrimonio netto risultante dall'ultimo bilancio delle imprese medesime, detratti i dividendi ed operate le rettifiche richieste dai principi di redazione del bilancio consolidato, nonché quelle necessarie per il rispetto dei principi indicati negli articoli 2423 e 2423-bis.

Quando la partecipazione è iscritta per la prima volta in base al metodo del patrimonio netto, il costo di acquisto superiore al valore corrispondente del patrimonio netto risultante dall'ultimo bilancio dell'impresa controllata o collegata può essere iscritto nell'attivo purché ne siano indicate le ragioni nella nota integrativa.

<sup>49</sup> Ai sensi dell'art. 2359 del codice civile sono considerate società controllate:

1) le società in cui un'altra società dispone della maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria; 2) le società in cui un'altra società dispone di voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante; 3) le società che sono sotto influenza dominante di un'altra società in virtù di particolari vincoli contrattuali con essa. Sono considerate collegate le società sulle quali un'altra società esercita un'influenza notevole. L'influenza si presume quando nell'assemblea ordinaria può essere esercitato almeno un quinto dei voti, ovvero un decimo se la società ha azioni quotate in Borsa.

<sup>50</sup> A norma degli artt. 25 e ss. del d. lgs. 127/91, le società per azioni, in accomandita per azioni, e a responsabilità limitata che controllano un'impresa, comunque costituita (società di capitali, imprese cooperative, imprese individuali, ecc.) di qualunque nazionalità, sono obbligate alla redazione del bilancio consolidato. Sono esonerati dalla redazione del bilancio consolidato i gruppi di modeste dimensioni, sempreché nessuna società del gruppo, controllante o controllate, abbia emesso titoli quotati (titoli di prestito o titoli rappresentativi del capitale proprio) e, nel rispetto di alcune condizioni, le cosiddette *sub-holding*. Per i gruppi di modeste dimensioni l'esonero si applica a condizione che non siano superati, per due esercizi consecutivi, almeno due dei seguenti limiti, calcolati come somma dei dati della controllante e delle controllate: a) diciannove miliardi di lire nel totale degli attivi degli stati patrimoniali; b) trentotto miliardi di lire nel totale dei ricavi delle vendite e delle prestazioni; c) 250 dipendenti occupati in media durante l'esercizio.

La differenza per la parte attribuibile a beni ammortizzabili o all'avviamento deve essere conseguentemente ammortizzata;

5) i costi di impianto e di ampliamento, i costi di ricerca, di sviluppo, di pubblicità aventi utilità pluriennale possono essere iscritti nell'attivo con il consenso del collegio sindacale e devono essere ammortizzati entro un periodo non superiore a cinque anni; fino a che l'ammortamento non è completato possono essere distribuiti dividendi solo se residuano riserve disponibili sufficienti a coprire l'ammontare dei costi non ammortizzati;

6) l'avviamento può essere iscritto nell'attivo con il consenso del collegio sindacale se acquisito a titolo oneroso, nei limiti del costo per esso sostenuto e deve essere ammortizzato entro un periodo di cinque anni.

È tuttavia consentito ammortizzare sistematicamente l'avviamento in un periodo limitato di durata superiore, purché esso non superi la durata per l'utilizzazione di questo attivo e ne sia data adeguata motivazione nella nota integrativa;

7) il disaggio su prestiti deve essere iscritto nell'attivo e ammortizzato in ogni esercizio per il periodo di durata del prestito;

8) i crediti devono essere iscritti secondo il valore presumibile di realizzazione. Il criterio indicato attribuisce ai crediti il valore monetario da essi ottenibile per effetto del loro futuro disinvestimento. Il valore dei crediti da iscrivere in bilancio «che può, o non, coincidere con il valore nominale»<sup>51</sup> deve essere rettificato dall'eventuale fondo svalutazione crediti<sup>52</sup>;

9) Le attività e le passività in valuta, escluse le immobilizzazioni, si iscrivono al cambio a pronti alla chiusura dell'esercizio. Utili e perdite su

<sup>51</sup> G. Paolone, *Il bilancio di esercizio delle imprese in funzionamento e dei gruppi societari*, Giappichelli, Torino, 3<sup>a</sup> ed., 1995 (ultima edizione 2004), p. 149, ove si propongono, nelle pagine successive, alcune interessanti considerazioni relative alle poste del circolante.

<sup>52</sup> Per il principio contabile nazionale OIC n. 15 del 13 luglio 2005 che ha sostituito il precedente principio contabile n. 15 del gennaio 1996, tecnicamente lo stanziamento al fondo svalutazione crediti deve seguire la seguente procedura (p. 10):

«- analisi dei singoli crediti e determinazione delle perdite presunte per ciascuna situazione di inesigibilità manifestatasi; - stima, in base all'esperienza ed ad ogni altro elemento utile, delle ulteriori perdite che si presume dovranno subire sui crediti in essere alla data di bilancio; - valutazione dell'andamento degli indici di anzianità dei crediti scaduti rispetto a quelli degli esercizi precedenti; - condizioni economiche generali, di settore e di rischio Paese». Per una specifica disamina delle questioni intorno alla valutazione dei crediti si consulti, tra gli altri, A. Di Carlo, *La valutazione dei crediti di funzionamento nel bilancio di esercizio delle imprese*, Cedam, Padova, 1987.

cambi devono redditualizzarsi solo al realizzo accantonandoli, in attesa, in apposita riserva. Le immobilizzazioni, invece, si valutano al cambio vigente all'acquisto o alla data di bilancio se giudicato durevolmente inferiore<sup>53</sup>;

10) le rimanenze, i titoli e le attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni sono iscritti al costo di acquisto o di produzione calcolato secondo il numero 1), ovvero al valore di realizzazione desumibile dall'andamento del mercato, se minore; tale minor valore non può essere mantenuto nei successivi bilanci se ne sono venuti meno i motivi. I costi di distribuzione non possono essere computati nel costo di produzione;

11) il costo dei beni fungibili può essere calcolato col metodo della media ponderata o con quelli "primo entrato, primo uscito" o "ultimo entrato, primo uscito"; se il valore così ottenuto differisce in misura apprezzabile dai costi correnti alla chiusura dell'esercizio, la differenza deve essere indicata, per categoria di beni, nella nota integrativa;

12) i lavori in corso su ordinazione possono essere iscritti sulla base dei corrispettivi contrattuali maturati con ragionevole certezza;

13) le attrezzature industriali e commerciali, le materie prime, sussidiarie e di consumo possono essere iscritte nell'attivo ad un valore costante qualora siano costantemente rinnovate e complessivamente di scarsa importanza in rapporto all'attivo di bilancio, sempreché non si abbiano variazioni sensibili nella loro entità, valore e composizione.

La prossima adozione, anche in Italia, dei principi contabili internazionali IAS/IFRS muterà, ove applicabili, i descritti principi<sup>54</sup>, con effetti sui bilanci degli alberghi e delle altre aziende turistiche<sup>55</sup>.

## 5.4 Il bilancio e la norma fiscale

L'obiettivo principale degli interventi dei legislatori fiscali nazionali sono tesi a fissare regole e condotte valutative necessarie alla misurazione del reddito imponibile, necessarie cioè alla misurazione di quella particolare

<sup>53</sup> Questo criterio è stato aggiunto con la riforma del diritto societario nell'art. 2426 del codice civile con numero 8 bis) per lasciare immutata la precedente numerazione.

<sup>54</sup> In tema: Aa.Vv., Gruppo di studio e attenzione dell'AIDEA, *L'analisi degli effetti sul bilancio dell'introduzione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS*, Rirea, Roma, 2007.

<sup>55</sup> Si rinvia a quanto proposto nelle pagine successive.

configurazione di reddito su cui basare la determinazione delle imposte a carico dell'impresa (contribuente). Questa finalità non costituisce l'unica ragione delle scelte che, attraverso la norma fiscale, indirizza, promuove e sollecita anche lo sviluppo del sistema imprenditoriale. I rapporti ordinali possibili tra norma fiscale e norma civilistica vengono sintetizzati nella successiva tabella 5.2.

Tabella 5.2: Le possibili relazioni tra norme civilistiche e fiscali			
<b>A) Dipendenza totale della norma fiscale da quella civilistica</b> Il risultato civilistico d'esercizio è assunto anche come misuratore del reddito di impresa			
Risultato civilistico ante imposte	=	Reddito imponibile	
<b>B) Dipendenza parziale (o positiva)</b> Si considera il risultato civilistico come mera base di partenza per la misurazione del reddito di impresa e si dispone un complesso di norme di matrice tributaria finalizzate, in sede di dichiarazione fiscale, a rettificare il dato civilistico in aumento o in diminuzione			
Risultato civilistico ante imposte	+/-	Variazioni in aumento e/o in diminuzione	= Reddito imponibile
<b>C) Autonomia (o doppio binario)</b> Si stabilisce una rigorosa indipendenza tra i due documenti (bilancio e dichiarazione dei redditi) e si sancisce un corpo normativo che, indipendentemente dal disposto civilistico, regoli analiticamente la procedura di quantificazione del reddito di impresa agli effetti tributari			
Risultato civilistico ante imposte		Reddito imponibile	
<b>D) Dipendenza rovesciata</b> Si stabiliscono, in ambito fiscale, norme che inducono il contribuente, nella redazione del bilancio di esercizio, a regole di comportamento non previste o addirittura in contrasto con la normativa civilistica			
Risultato civilistico ante imposte	+/-	Variazioni in aumento e/o in diminuzione	= Reddito imponibile
↑ Interferenze fiscali			

Fonte: F. Corno, G. Lombardi Stocchetti (a cura di), *Dal bilancio pubblico alla determinazione del reddito imponibile*, Guerini Studio, Milano, 1998, p. 23

La dipendenza totale della norma fiscale da quella civilistica consente al legislatore di assumere quale reddito imponibile il reddito civilistico prima della determinazione delle imposte. In questo caso o la norma fiscale riproduce integralmente le disposizioni previste dal codice civile, le quali po-

trebbero contemplare anche misure di carattere tributario, o non è assolutamente codificata.

La dipendenza parziale della norma fiscale da quella civilistica, invece, pone il reddito civilistico quale reddito imponibile di base sul quale, in forza di disposizioni tributarie, in sede di determinazione dell'imposta, viene operato un insieme di rettifiche diminutive o incrementative.

La autonomia o doppio binario prevede una netta separazione e una assoluta indipendenza tra la norma civilistica e la norma fiscale. L'unica relazione è costituita dall'ingresso naturale tra gli oneri tributari dell'esercizio delle imposte gravanti sul reddito imponibile.

La dipendenza rovesciata, infine, tollera l'esistenza di un insieme più o meno ampio di norme fiscali che impongono o consigliano fortemente un comportamento non contemplato o addirittura contrastante con la normativa civilistica.

La norma fiscale italiana<sup>56</sup>, attualmente in vigore, si inserisce in una posizione intermedia tra la configurazione della dipendenza parziale (o positiva), e quella del cosiddetto doppio binario. Infatti, la riforma del diritto societario, ha sancito, tra l'altro, in via definitiva il principio della autonomia funzionale del bilancio di esercizio rispetto alla normativa fiscale, il "disinquinamento fiscale" del bilancio. Il legislatore, allo scopo di conservare gli stessi vantaggi fiscali precedenti la riforma, ma con il vincolo di non poter più inquinare fiscalmente il bilancio di esercizio, è intervenuto con altra riforma<sup>57</sup> ad adeguare il testo unico delle imposte sui redditi, consentendo la deduzione extra – contabile, (senza imputazione a conto economico) di alcuni specifici componenti negativi di reddito<sup>58</sup>. Pertanto, il principio cardine rimane sempre quello della dipendenza parziale della norma fiscale da

<sup>56</sup> Per un approfondimento dell'interessante tema dei rapporti tra armonizzazione fiscale e armonizzazione contabile nei paesi CEE, si consulti E. Viganò, *L'impresa e il bilancio europeo*, Cedam, Padova, 1990, pp. 161-187.

<sup>57</sup> D. lgs. 12 dicembre 2003, n. 344.

<sup>58</sup> Dpr. 22 dicembre 1986, n. 917, art. 109, co. 4, lett. b) secondo periodo. La materia è dunque in continuo divenire. Tra le numerose recenti pubblicazioni in tema si vedano: M. T. Bianchi, M. Di Siena, *IAS/IFRS e fiscalità d'impresa. Come cambiano i rapporti tra fisco e bilancio con l'avvento dei principi contabili internazionali*, Giuffrè, Milano, 2006; G. Catturi, *La redazione del bilancio di esercizio. Secondo la dottrina, la normativa comunitaria, civilistica e fiscale*, Cedam, Padova, 2006; S. Damacco, *Il bilancio civilistico e fiscale. Esame analitico voce per voce*, Giuffrè, Milano, 2005; G. Frattini, *Contabilità e bilancio. Principi economici, disciplina giuridica, normativa fiscale*, Egea, Milano, 2003; F. Roscini Vitali, *Imposte sul reddito: correnti, differite e anticipate. Trattamento contabile e rappresentazione in bilancio*, Il Sole 24 Ore Pirola, Milano, 2000.

quella civilistica<sup>59</sup>, in quanto, “il reddito complessivo è determinato apportando all’utile o alla perdita risultante dal conto economico, (...) le variazioni in aumento o in diminuzione conseguenti all’applicazione...” di disposizioni tributarie.

Per effetto di tale rapporto, quindi, è possibile il verificarsi di diverse tipologie di variazioni da apportare al risultato civilistico per la determinazione del reddito imponibile (tabella 5.3).

Tabella 5.3: Variazioni da apportare al reddito civilistico				
1. VARIAZIONI IN AUMENTO $\Delta \uparrow$				
il reddito civilistico viene incrementato di un componente positivo non transitato nel conto economico				
RICAVI	100	+ 10		110
COSTI	<u>80</u>			<u>80</u>
Utile civilistico	20		Utile fiscale	30
2. VARIAZIONE IN AUMENTO $\Delta \uparrow$				
il reddito civilistico viene decrementato di un componente negativo transitato nel conto economico ma non riconosciuto fiscalmente				
RICAVI	100			100
COSTI	<u>80</u>	- 10		<u>70</u>
Utile civilistico	20		Utile fiscale	30
3. VARIAZIONE IN DIMINUZIONE $\Delta \downarrow$				
il reddito civilistico viene decrementato di un componente positivo transitato nel conto economico				
RICAVI	100	- 10		90
COSTI	<u>80</u>			<u>80</u>
Utile civilistico	20		Utile fiscale	10
4. VARIAZIONE IN DIMINUZIONE $\Delta \downarrow$				
il reddito civilistico viene incrementato di un componente negativo non transitato nel conto economico				
RICAVI	100			100
COSTI	<u>80</u>	+ 10		<u>90</u>
Utile civilistico	20		Utile fiscale	10

Il legislatore fiscale, per le finalità indicate in precedenza, ha disciplinato in modo puntuale, riducendo notevolmente la discrezionalità del valutatore, se non eliminandola totalmente, la determinazione delle componenti positive e negative del reddito di impresa, sancendo all’art. 109 del dpr 22 dicembre 1986, n. 917, testo unico delle imposte sui redditi (TUIR), le norme generali sui componenti del reddito d’impresa, riconducibili ai seguenti principi:

<sup>59</sup> Dpr 22 dicembre 1986, n. 917, art. 83.



1. principio della competenza economica;
2. principio di certezza e obiettiva determinabilità;
3. principio asimmetrico della imputazione a conto economico;
4. principio della inerenza;
5. principio della certezza e precisione degli oneri.

#### PRINCIPIO della COMPETENZA ECONOMICA

I ricavi, le spese e gli altri componenti positivi e negativi (...) concorrono a formare il reddito nell'esercizio di competenza.

La appartenenza al periodo fiscale viene definita per i diversi componenti del reddito in funzione della competenza economica, tenendo conto degli oneri e dei proventi dell'esercizio indipendentemente dalla data dell'incasso o del pagamento<sup>60</sup>. In particolare, la determinazione dell'esercizio di competenza avviene secondo le seguenti regole:

- i corrispettivi delle cessioni di beni si considerano conseguiti, e le spese di acquisizione dei beni si considerano sostenute
  - o alla data della consegna o spedizione per i beni mobili;
  - o alla data della stipulazione dell'atto per gli immobili e per le aziende, o se diversa e successiva alla data in cui si trasferisce il diritto di proprietà o altro diritto reale;
- i corrispettivi delle prestazioni di servizi si considerano conseguiti, e le spese di acquisizione di servizi si considerano sostenute alla data in cui le prestazioni sono ultimate, ovvero per i contratti con maturazione periodica dei corrispettivi, alla data di maturazione degli stessi;

#### PRINCIPIO di CERTEZZA e OBIETTIVA DETERMINABILITÀ

I ricavi, le spese e gli altri componenti di cui nell'esercizio di competenza non sia ancora certa l'esistenza o determinabile in modo obiettivo l'ammontare concorrono a formare il reddito nell'esercizio in cui si verificano tali condizioni. Il principio «sottintende una valutazione economico-estimativa fatta non con criteri soggettivi, bensì con criteri che siano suffragati da

<sup>60</sup> Fanno eccezione a tale principio: gli utili derivanti dalla partecipazione in società ed enti soggetti ad imposta, che concorrono alla determinazione del reddito nell'esercizio in cui vengono percepiti; i compensi dovuti agli amministratori di società, che sono deducibili nell'esercizio in cui sono corrisposti; le imposte diverse da quelle sui redditi e da quelle per le quali è prevista la rivalsa, che vengono dedotte nell'anno in cui vengono pagate; i contributi ad associazioni sindacali e di categoria, che concorrono a formare il reddito nell'esercizio in cui sono corrisposti.

elementi oggettivi» determinando, ove necessari, i componenti di reddito «con la tecnica estimativa elaborata dalla scienza economica, sempreché ovviamente le stime siano condotte sulla base di informazioni ed elementi obiettivamente valutabili agli effetti della formazione del bilancio»<sup>61</sup>.

#### PRINCIPIO ASIMMETRICO della IMPUTAZIONE al CONTO ECONOMICO

I ricavi, gli altri proventi di ogni genere e le rimanenze concorrono a formare il reddito anche se non risultano imputati al conto economico.

Le spese e gli altri componenti negativi, invece, non sono ammessi in deduzione se e nella misura in cui non risultano imputati al conto economico relativo all'esercizio di competenza.

Si considerano, comunque, imputati a conto economico i componenti ascritti direttamente a patrimonio per effetto dei principi contabili internazionali ove applicati.

Secondo tale principio, quindi, la deducibilità dei componenti negativi di reddito è consentita a condizione che siano stati imputati al conto economico dell'esercizio di competenza; di converso, i componenti positivi di reddito concorrono alla formazione del reddito imponibile anche in assenza di tale imputazione.

Tale principio, comunque, ammette una serie di deroghe<sup>62</sup>. L'incremento delle eccezioni a tale principio, introdotte con la riforma fiscale conseguente a quella del diritto societario, ha ricollocato il rapporto civilistico-fiscale spostandolo dalla dipendenza rovesciata ante riforma (inquinamento fiscale del bilancio), alla dipendenza parziale positiva, temperata da un principio di autonomia fiscale (cd. doppio binario).

<sup>61</sup> F. Corno, G. Lombardi Stocchetti (a cura di), *Dal bilancio pubblico alla determinazione del reddito imponibile*, cit., p. 193.

<sup>62</sup> Il principio contempla alcune deroghe relativamente ai: componenti negativi di reddito che pur non essendo imputati al conto economico, sono deducibili per disposizione di legge; componenti negativi di reddito iscritti nel conto economico di un precedente esercizio, per i quali, in ossequio a specifiche disposizioni fiscali, è stata rinviata la deducibilità; componenti negativi di reddito correlati ai positivi non imputati al conto economico; componenti negativi di reddito (ammortamenti e rettifiche di valore dei beni materiali e immateriali, accantonamenti, spese relative a studi di ricerca e sviluppo, differenza tra i canoni di locazione finanziaria di cui all'art. 102, comma 7, e la somma degli ammortamenti dei beni acquisiti in locazione finanziaria e degli interessi passivi che derivano dai relativi contratti imputati a conto economico) per i quali risulta imputato in un apposito prospetto della dichiarazione dei redditi (quadro E/C) il loro importo complessivo, i valori civili e fiscali dei beni, delle spese per ricerca e sviluppo e dei fondi.

#### PRINCIPIO della INERENZA

Le spese e gli altri componenti negativi (...) sono deducibili se e nella misura in cui si riferiscono ad attività o beni da cui derivano ricavi o altri proventi che concorrono a formare il reddito.

Secondo tale principio i componenti negativi di reddito, per essere deducibili, devono essere correlati con l'attività produttiva.

«L'inerenza è uno dei principi generali in tema di determinazione quantitativa del reddito d'impresa che esprime il rapporto di causa ed effetto che deve sussistere tra attività o beni produttivi di ricavo imponibile e componenti negativi di reddito, onde attribuire ad essi rilevanza tributaria. I fatti economici che hanno interessato la gestione dell'impresa devono cioè inerire all'esercizio dell'attività d'impresa e non si devono porre in un semplice rapporto di occasionale riferibilità soggettiva all'impresa stessa»<sup>63</sup>.

#### PRINCIPIO della CERTEZZA del COSTO

Un ulteriore principio, infine, per le spese e gli oneri specificamente afferenti i ricavi e gli altri proventi, che pur non risultando imputati a conto economico concorrono a formare il reddito. Tali spese, infatti, in aggiunta ai principi precedenti, sono ammessi in deduzione se e nella misura in cui risultano da elementi certi e precisi.

Il principio in parola deve essere ricondotto alla necessità di verificare l'esistenza degli elementi positivi e negativi di reddito; tale verifica deve essere compiuta sulla base della razionalità economica e facendo uso delle tecniche aziendali che consentono di valutare il momento in cui il componente di reddito viene a formarsi.

Come visto, le finalità del legislatore fiscale e del legislatore civilistico non sempre convergono e addirittura, in alcuni casi, i criteri attraverso cui si intende raggiungerle risultano in contrasto. Appare evidente che il principio della imputazione al conto economico dei costi di cui si richiede la deducibilità fiscale costituisce un limite alla determinazione economicamente conveniente del risultato civilistico, così come notevoli problemi possono discendere dai casi in cui la competenza civilistica si presenti nel corso della vita dell'impresa posteriormente a quella fiscale.

Occorre comunque completare le brevi osservazioni sul rapporto tra norme fiscali e norme civilistiche osservando la distinzione tra norme fisca-

<sup>63</sup> N. Pollari, S. Galdino, *Bilancio d'esercizio e reddito fiscale*, ETI, Roma, 1999, p. 81.

li strutturali, deputate alla determinazione della capacità contributiva dell'impresa, da quelle agevolative o sovvenzionali, finalizzate a favorire lo sviluppo e la crescita del sistema imprenditoriale.

Erano soprattutto queste ultime che contribuivano alla patologica interferenza fiscale. Attualmente, invece, con la deroga al principio di imputazione a conto economico di alcuni oneri (ammortamenti, rettifiche di valore, spese per ricerca e sviluppo, ecc.), le disposizioni aventi natura agevolativa (norme sovvenzionali), subordinano la fruizione di un dato beneficio fiscale (ad esempio un differimento di imposta) all'inserimento di tali poste in un apposito prospetto della dichiarazione dei redditi (quadro E/C), rimuovendo, quindi, in tal modo le interferenze e gli inquinamenti fiscali nel bilancio di esercizio.

Per quanto attiene, infine, alla relazione tra competenza civilistica e competenza fiscale è opportuno far osservare il verificarsi delle seguenti circostanze:

- competenza civilistica anteriore a quella fiscale. In questo caso, ai sensi del comma 4, lett. a) dell'art. 109 del TUIR, i costi imputati al conto economico in un esercizio precedente rispetto a quello per il quale se ne richiede la deducibilità, partecipano alla determinazione del reddito imponibile, se la deduzione è stata a suo tempo rinviata in ossequio di altre disposizioni fiscali. Con il meccanismo delle variazioni in aumento o in diminuzione del risultato civilistico non si pongono particolari problemi;

- competenza civilistica posteriore a quella fiscale. In questo caso il redattore del bilancio per evitare di subire la perdita del riconoscimento fiscale procede alla deduzione extra contabile di alcuni costi, con l'inserimento di alcuni dati in apposito prospetto della dichiarazione dei redditi (il cosiddetto quadro E/C);

- competenza fiscale per cassa. Anche in questo caso il redattore del bilancio per evitare di subire la perdita del riconoscimento fiscale di alcuni costi non ancora manifestatisi, ne anticipa la contabilizzazione e l'imputazione al conto economico pur se economicamente e civilisticamente non sono da rilevare.

Una delle conseguenze più rilevanti della relazione tra competenza civilistica e fiscale, accentuata maggiormente dalla possibilità delle deduzioni extracontabili introdotte con la riforma del TUIR<sup>64</sup>, è senza dubbio quella

<sup>64</sup> D. lgs. 12 dicembre 2003, n. 344.

della fiscalità differita attiva e passiva. In particolare, in seguito alle suddette variazioni in aumento e in diminuzione apportate al risultato civilistico, si possono presentare le seguenti situazioni:

- risultato di bilancio ante imposte > reddito imponibile;
- risultato di bilancio ante imposte < reddito imponibile.

Nel primo caso le imposte di competenza (calcolate sul risultato di bilancio) sono maggiori delle correnti (liquidate in dichiarazione dei redditi); la differenza rappresenta le imposte differite. Queste ultime rappresentano degli oneri tributari di competenza dell'esercizio in chiusura, che avranno la loro manifestazione finanziaria, non certa ma presunta, solamente negli esercizi successivi; infatti, la loro contropartita contabile non è un debito (debiti tributari), ma un fondo spese (fondo per imposte differite).

Nel secondo caso, invece, le imposte di competenza risultano minori delle correnti; la differenza, rappresenta le imposte anticipate. Queste ultime sono delle quote di costo che hanno già avuto la loro manifestazione finanziaria, pur non essendo di competenza dell'esercizio in chiusura. In particolare la contropartita contabile della manifestazione finanziaria non è un credito per le imposte che sono state pagate anticipatamente rispetto all'esercizio di competenza, ma un risconto attivo in senso lato<sup>65</sup>.

## **5.5 Le caratteristiche del bilancio dell'impresa alberghiera**

Si passa ora ad analizzare la struttura ed i contenuti del bilancio ordinario d'esercizio facendo riferimento agli aspetti caratteristici e alle problematiche connesse all'impresa alberghiera. Il bilancio nella sua forma obbligatoria viene analizzato prima nello stato patrimoniale e successivamente nel conto economico. Poi la nota integrativa e gli altri allegati.

### **5.5.1 Lo stato patrimoniale**

Lo schema dello stato patrimoniale è nell'art. 2424 del codice civile come da Tabella 5.4 che evidenzia le novità della riforma delle società.

<sup>65</sup> In tema si vedano: G. Ferrero, F. Dezzani, P. Pisoni, L. Puddu, M. Campra, *Contabilità e bilancio d'esercizio*, Giuffrè, Milano, 2004, p. 941 e ss.; e V. Antonelli, R. D'Alessio, S. Giordano, *Imposte differite e anticipate*, Ipsoa, Milano, 2<sup>a</sup> ed., 2006;

Tabella 5.4: Schema di Stato Patrimoniale (art. 2424 c.c.)

ATTIVO	PASSIVO
<p><b>A) CREDITI V/SOCI</b> per versamenti ancora dovuti, con separata indicazione della parte già richiamata.</p> <p><b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>, con <u>separata indicazione di quelle concesse in locazione finanziaria</u></p> <p><b>I – Immobilizzazioni immateriali</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Costi d’impianto ed ampliamento</li> <li>2) Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità</li> <li>3) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell’ingegno</li> <li>4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili</li> <li>5) Avviamento</li> <li>6) Immobilizzazioni in corso e acconti</li> <li>7) Altre _____ <i>Totale</i></li> </ol> <p><b>II – Immobilizzazioni materiali</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Terreni e fabbricati</li> <li>2) Impianti e macchinario</li> <li>3) Attrezzature industriali e commerciali</li> <li>4) Altri beni</li> <li>5) Immobilizzazioni in corso e acconti _____ <i>Totale</i></li> </ol> <p><b>III – Immobilizzazioni finanziarie</b>, con separata indicazione per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l’esercizio successivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Partecipazioni in: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Imprese controllate</li> <li>b) Imprese collegate</li> <li>c) Imprese controllanti</li> <li>d) Altre imprese</li> </ol> </li> <li>2) Crediti: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) verso imprese controllate</li> <li>b) verso imprese collegate</li> <li>c) verso imprese controllanti</li> <li>d) verso altri</li> </ol> </li> <li>3) Altri titoli</li> <li>4) Azioni proprie, con indicazioni anche del valore nominale complessivo _____ <i>Totale</i></li> </ol> <p style="text-align: right;"><b>Totale immobilizzazioni (B)</b></p> <p><b>C) ATTIVO CIRCOLANTE:</b></p> <p><b>I – Rimanenze</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Materie prime, sussidiarie e di consumo</li> <li>2) Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati</li> <li>3) Lavori in corso su ordinazione</li> <li>4) Prodotti finiti e merci</li> <li>5) Acconti _____ <i>Totale</i></li> </ol> <p><b>II – Crediti</b>, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l’esercizio successivo</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Verso clienti</li> <li>2) Verso imprese controllate</li> <li>3) Verso imprese collegate</li> <li>4) Verso controllanti</li> <li><b>4 bis) Crediti tributari</b></li> <li><b>4 ter) Imposte anticipate</b></li> <li>5) Verso altri _____ <i>Totale</i></li> </ol> <p><b>III – Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Partecipazioni in imprese controllate</li> <li>2) Partecipazioni in imprese collegate</li> <li>3) Partecipazioni in imprese controllanti</li> <li>4) Altre partecipazioni</li> <li>5) Azioni proprie, con indicazioni anche del valore nominale complessivo</li> <li>6) Altri titoli _____ <i>Totale</i></li> </ol> <p><b>IV – Disponibilità liquide:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Depositi bancari e postali</li> <li>2) Assegni</li> <li>3) Denaro e valori in cassa totale _____ <i>Totale</i></li> </ol> <p style="text-align: right;"><b>Totale attivo circolante (C)</b></p> <p><b>D) RATEI E RISCONTI</b>, con separata indicazione del disaggio su prestiti _____ <b>Totale (D)</b></p> <p style="text-align: right;"><b>Totale (A+B+C+D)</b></p>	<p><b>A) PATRIMONIO NETTO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I – Capitale</li> <li>II – Riserva da sovrapprezzo azioni</li> <li>III – Riserve di rivalutazione</li> <li>IV – Riserva legale</li> <li>V – Riserva per azioni proprie in portafoglio</li> <li>VI – Riserve statutarie</li> <li>VII – Altre riserve, distintamente indicate</li> <li>VIII – Utili/perdite portati a nuovo</li> <li>IX – Utili/perdita dell’esercizio</li> </ol> <p style="text-align: right;"><b>Totale (A)</b></p> <p><b>B) FONDI PER RISCHI E ONERI</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) per trattamento quiescenza e obblighi simili</li> <li>2) per imposte, <u>anche differite</u></li> <li>3) altri</li> </ol> <p style="text-align: right;"><b>Totale (B)</b></p> <p><b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b></p> <p style="text-align: right;"><b>Totale (C)</b></p> <p><b>D) DEBITI</b>, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l’esercizio successivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Obbligazioni</li> <li>2) Obbligazioni convertibili</li> <li>3) Debiti verso soci per finanziamenti</li> <li>4) Debiti verso banche</li> <li>5) Debiti verso altri finanziatori</li> <li>6) Acconti</li> <li>7) Debiti verso fornitori</li> <li>8) Debiti rappresentati da titoli di credito</li> <li>9) Debiti verso imprese controllate</li> <li>10) Debiti verso imprese collegate</li> <li>11) Debiti verso controllanti</li> <li>12) Debiti tributari</li> <li>13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale</li> <li>14) Altri debiti</li> </ol> <p style="text-align: right;"><b>Totale (D)</b></p> <p><b>E) RATEI E RISCONTI</b>, con separata indicazione dell’aggio su prestiti _____ <b>Totale (E)</b></p> <p style="text-align: right;"><b>Totale (A+B+C+D+E)</b></p>

A tal proposito è bene rammentare che la IV Direttiva, al suo art. 8, prevedeva che gli Stati membri potessero scegliere uno dei due schemi indicati nei successivi articoli 9 e 10, e rispettivamente lo stato patrimoniale a sezioni contrapposte e lo stato patrimoniale a forma scalare. Il legislatore nazionale, in segno di una certa continuità con la normativa precedente, ha deciso per lo stato patrimoniale a sezioni contrapposte.

La struttura dello Stato Patrimoniale si sviluppa su quattro livelli:

1. il primo livello individua le macroclassi o le grandi classi di valori, che vengono contraddistinte con le lettere maiuscole del nostro alfabeto. Quattro sono i raggruppamenti per le attività e cinque per le passività;
2. il secondo livello individua le classi o sottoclassi, contraddistinte da numeri romani, in cui si suddividono le macroclassi di primo livello;
3. il terzo livello individua le voci, rappresentate da numeri arabi e costituite nella sostanza da conti, che, in alcuni casi, compongono le classi o sottoclassi di secondo livello ed, in altri, formano direttamente il dettaglio delle macroclassi;
4. il quarto livello individua le sottovoci, rappresentate da lettere minuscole del nostro alfabeto, ed esprime in modo analitico il contenuto di alcune voci.

## **ATTIVITÀ**

### **CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI**

I crediti che la società vanta nei confronti dei soci per versamenti ancora da eseguire riguardano le obbligazioni assunte dagli azionisti e dai soci in genere per gli impegni di sottoscrizione assunti in fase di costituzione della società o in occasione dell'aumento del suo capitale sociale.

Occorre poter distinguere tra quella parte già richiesta a versamento, ovvero richiamata, da quella ancora non richiesta, essendo la circostanza del richiamo importante ai fini di un giudizio sul grado di liquidità della posta, necessario soprattutto nelle riclassificazioni finanziarie.

Questa voce non presenta particolarità per l'impresa alberghiera.

### **IMMOBILIZZAZIONI**

L'ampia macroclasse distingue le immateriali, le materiali e le finanziarie. La recente riforma del diritto societario ha aggiunto la specifica "con separata indicazione di quelle concesse in locazione finanziaria" obbligando alla contabilizzazione con il metodo patrimoniale anche delle operazioni di leasing finanziario, nonostante le espressioni avverse dei principi conta-

bili nazionali e internazionali e l'adozione del principio della "prevalenza della sostanza sulla forma"<sup>66</sup>.

#### *Immobilizzazioni immateriali*

Le immobilizzazioni immateriali sono rappresentate dai fattori produttivi a fecondità ripetuta di natura intangibile. Il valore ad esse attribuito esprime, al netto degli ammortamenti eseguiti, il costo di acquisizione o di produzione, inclusivo degli oneri accessori, di tali fattori. La intangibilità dei beni, ed in sostanza la difficoltà oggettiva di misurarne in concreto l'apporto, rende delicato il processo di valutazione<sup>67</sup>.

La macroclasse è composta dalle seguenti voci:

- 1) costi di impianto e di ampliamento
- 2) costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità
- 3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno
- 4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili
- 5) avviamento
- 6) immobilizzazioni in corso ed acconti
- 7) altre.

Nelle imprese alberghiere non sussistono per le immobilizzazioni immateriali elementi di peculiarità.

Appare giusto comunque segnalare, per la frequenza con cui si presentano nello svolgimento dell'attività alberghiera, gli investimenti, per ammodernamenti e adeguamenti, su beni di terzi in locazione, relativi a lavori effettuati su strutture ricettive non di proprietà. Normalmente la collocazione è effettuata nella voce 7) denominata "altre".

#### *Immobilizzazioni materiali*

Le immobilizzazioni materiali comprendono i costi di acquisizione e di produzione sostenuti per i fattori produttivi a fecondità ripetuta di natura

<sup>66</sup> La disciplina, tuttavia, non è riferibile a tutta la macroclasse perché in essa alcune classi, voci e sottovoci non possono essere oggetto di operazioni di leasing. In tema si veda V. Donativi, P. Ricci, *Riforma del diritto societario*, Materiale didattico ad uso degli studenti, Università del Sannio, Benevento, 2002.

<sup>67</sup> I principi contabili internazionali IAS/IFRS non individuano una categoria univoca di immobilizzazioni immateriali ben definita. Pur dedicando ad essa un intero principio, lo IAS 38 (recepito nell'UE con l. 392 in GUCE del 31 dicembre 2004), si limitano a fornire alcune esemplificazioni, restando ferme le caratteristiche necessarie per l'identificazione quali: autonomia identificabilità, controllo reale e giuridico, esistenza di benefici economici futuri. L'impostazione è significativamente diversa rispetto alla tradizione italiana.



tangibile, al netto dei relativi fondi di ammortamento. Le voci che costituiscono la macroclasse sono:

- 1) terreni e fabbricati
- 2) impianti e macchinario
- 3) attrezzature industriali e commerciali
- 4) altri beni
- 5) immobilizzazioni in corso e acconti

Nell'ambito del bilancio d'esercizio delle imprese alberghiere, per effetto dei notevoli investimenti necessari all'attività aziendale, assumono importanza tutte le voci che compongono la classe. La elevata presenza di *facilities*, quali ad esempio mobili ed arredi diversi, piscine, campi da tennis, parchi, autorimesse, saune, attrezzature sportive, e la presente marcata eterogeneità, possono creare qualche dubbio sulla loro corretta allocazione tra le voci previste dallo schema obbligatorio. Si tratta di difficoltà scaturenti dalla rigida applicazione dello schema e «dovute alla presenza – inevitabile in ogni classificazione che investe materie assai complesse, come quella in esame – di *zone grigie* che rendono incerta la allocazione di qualche posta in questa piuttosto che in quella voce»<sup>68</sup>. Giova dunque ricordare che:

a) i terreni e i fabbricati industriali comprendono i terreni e i fabbricati strumentali alla attività tipica dell'impresa quali l'edificio alberghiero e le sue pertinenze, piscine e campi da tennis. I fabbricati industriali si distinguono, naturalmente, dai fabbricati civili per i quali la diversa destinazione d'uso attribuita ne consente la dismissione o la trasformazione senza provocare alcun pregiudizio alla attività produttiva. Per le imprese alberghiere occorre però precisare che la precedente legge fondamentale 217/83 aveva reintrodotta il vincolo di destinazione, consistente nella impossibilità di adibire ad altro uso gli immobili destinati ad attività ricettiva allo scopo di preservare e garantire la tutela del patrimonio ricettivo. Il vincolo risultava però rimovibile, su richiesta della proprietà dell'immobile, se veniva provata la non convenienza economico-produttiva della struttura ricettiva e previa restituzione di eventuali contributi pubblici ricevuti. L'abrogazione definitiva della precedente legge quadro ha fatto venir meno conseguentemente l'obbligo prima sancito a carico delle Regioni di sottoporre le strutture ricettive al vincolo di destinazione. Il vincolo, tuttavia, può essere nuovamente previsto da leggi regionali anche per motivi diversi da quelli indicati.

<sup>68</sup> P. Capaldo, *Reddito, capitale e bilancio di esercizio*, cit., p. 275.

b) gli impianti normalmente vengono distinti in generici e specifici. «Costituiscono impianti generici o generali quelli installati su di un fabbricato», come impianti elettrici, idraulici, telefonici e di condizionamento, «fanno parte invece degli impianti specifici, ad esempio, i laminatoi nell'industria siderurgica, gli impianti di raffinazione nell'industria petrolifera, gli impianti di reazione nell'industria chimica»<sup>69</sup> e gli impianti di refrigerazione o le saune nell'impresa alberghiera;

c) le attrezzature industriali e commerciali comprendono tutti quei beni che completano le dotazioni operative degli impianti quali, ad esempio, nell'impresa alberghiera, gli utensili, la posateria, l'argenteria<sup>70</sup>;

d) gli altri beni includono tutti i fattori che non trovano collocazione nelle voci precedenti<sup>71</sup>, in particolare, per l'impresa alberghiera, le uniformi per il personale, gli arredi, i mobili e le autovetture.

Un'ultima importante annotazione è riservata agli investimenti di elevato valore unitario in beni d'arte (sculture, dipinti, tappeti, arazzi, oggetti di antiquariato, ecc.) effettuati dalle imprese alberghiere di categoria superiore per rendere più ricercati ed attraenti le sale comuni, le *suites* e gli altri spazi destinati alla clientela. La tipologia di beni in parola, per la destinazione d'uso abitualmente prescelta ed il particolare rapporto con il tempo, che ne accrescono considerevolmente il valore ed in relazione ai quali non si giustificano operazioni di ammortamento economico, non trova una facile e ragionevole collocazione tra i mobili e gli arredi di uso normale.

<sup>69</sup> F. Corno, G. Lombardi Stocchetti (a cura di), *Dal bilancio pubblico alla determinazione del reddito imponibile*, cit., p. 61.

<sup>70</sup> Per gli alberghi con attività di ristorazione giova ricordare le seguenti attrezzature:  
- per la fase di preparazione: affettatrice, apriscatole automatico, bilancia, biriduttore, centrifuga, omogeneizzatore, porzionatrice, lavaverdure, taglia-cubettatrice.  
- per la fase di cottura: bisticchiera, brasiera, forno elettrico, forno a microonde, forno a vapore, salamandra, friggitrice.  
- per la fase di conservazione: abbattitore di temperatura, armadio caldo, bagnomaria, contenitore termico, tavolo refrigerato.  
- per la fase di lavaggio: lavastoviglie, nastro trasportatore.  
- per la fase di smaltimento: trituratore, disidratante.

Per un esame analitico delle predette attrezzature si consulti V. Cantino, *L'economia delle imprese di ristorazione collettiva*, cit., pp. 315-331.

<sup>71</sup> È il caso, ad esempio, dei beni gratuitamente devolvibili. Beni che l'impresa può detenere per lo svolgimento di un'attività sottoposta ad un regime di concessione. In alcuni settori imprenditoriali lo Stato o un altro ente pubblico può concedere ad un privato l'esercizio di una attività pubblica, ponendogli un insieme di condizioni, contenute in un capitolato, tra cui l'obbligo di trasferire, a titolo gratuito, alla pubblica amministrazione concedente alla fine della concessione alcuni beni, in buono stato d'uso, necessari allo svolgimento dell'impresa.

### *Immobilizzazioni finanziarie*

Le immobilizzazioni finanziarie sono rappresentate da tutti gli investimenti di natura finanziaria effettuati durevolmente in altre imprese. Esse vengono distinte in: partecipazioni, crediti, titoli e azioni proprie.

- 1) partecipazioni in:
  - a) imprese controllate;
  - b) imprese collegate;
  - c) imprese controllanti;
  - d) altre imprese;
- 2) crediti
  - a) verso imprese controllate;
  - b) verso imprese collegate;
  - c) verso imprese controllanti;
  - d) verso altri;
- 3) altri titoli
- 4) azioni proprie, con indicazione anche del valore nominale complessivo.

Non presentano tali voci particolarità evidenti per l'impresa alberghiera in genere. È necessario però sottolineare che lo svolgimento dell'attività sottoforma di gruppo può rendere significativa l'analisi della voce relativa alle partecipazioni.

### ATTIVO CIRCOLANTE

La macroclasse dell'attivo circolante è suddivisa in quattro gruppi contraddistinti da numeri romani: rimanenze, crediti, attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni, disponibilità liquide.

Si esamini ciascun gruppo.

#### *Rimanenze*

La classe delle rimanenze comprende a sua volta le seguenti voci:

- 1) materie prime, sussidiarie e di consumo;
- 2) prodotti in corso di lavorazione e semilavorati;
- 3) lavori in corso su ordinazione;
- 4) prodotti finiti e merci;
- 5) acconti.

Come già accennato in precedenza le rimanenze non costituiscono una classe particolarmente significativa per le imprese alberghiere anche se si segnala che la voce individuata con il numero 1) e denominata "materie prime, sussidiarie e di consumo" risulta generalmente utilizzata, essendo

deputata ad accogliere le uniche vere rimanenze fisiche di fine esercizio rappresentate da prodotti alimentari<sup>72</sup>, materiali di consumo, combustibili, ed altri beni di modesta rilevanza. Di converso, per alcuni autori appare «fuorviante pensare che le imprese alberghiere, in quanto produttrici di servizi, siano prive di scorte. La presenza di beni di valore che unitariamente può essere sufficientemente elevato (basta pensare ad esempio ai liquori) fa sì infatti che la gestione delle scorte rappresenti uno dei problemi che i manager aziendali (in particolare gli addetti al settore food & beverage) devono affrontare»<sup>73</sup>. Tali scorte, inoltre, essendo costituite in prevalenza da prodotti alimentari, bevande e materiali di consumo, le cui scadenze sono a lungo termine, non implicano, di norma, neanche la costituzione di fondi specifici di svalutazione.

#### *Crediti*

Tale classe è composta dalle seguenti voci:

- 1) verso clienti;
- 2) verso imprese controllate;
- 3) verso imprese collegate;
- 4) verso imprese controllanti;
- 4 bis) Crediti tributari
- 4 ter) Imposte anticipate
- 5) verso altri.

Nelle imprese alberghiere le voci appena indicate non presentano una significatività degna di nota. Come ampiamente sottolineato nel capitolo precedente, alla formazione della voce relativa ai crediti verso clienti concorrono i crediti verso agenzie di viaggio, imprese e privati ed i crediti verso le società di gestione delle carte di credito<sup>74</sup>. Nel caso di attività di gruppo, occorre ricordare la possibilità della esistenza di conti correnti reciproci di credito e di debito tra la società capogruppo e le società controllate. Stante la natura dell'attività svolta ed i rapporti di fornitura con le imprese di pubblici servizi è bene infine segnalare la elevata presenza, di norma, tra gli altri crediti dei depositi cauzionali costituiti presso le predette imprese. Le voci 4 bis e ter derivano dalla riforma del diritto societario, introdotte per una corretta rendicontazione delle operazioni di fiscalità differita.

<sup>72</sup> Circostanza valida esclusivamente per le imprese alberghiere con servizio di ristorazione.

<sup>73</sup> M.S. Avi, *Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere*, cit., p. 64.

<sup>74</sup> La carta di credito è strumento di pagamento molto utilizzato nel settore alberghiero.

#### *Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni*

Le attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni vengono ripartite in:

- 1) partecipazioni in imprese controllate;
- 2) partecipazioni in imprese collegate;
- 3) partecipazioni in imprese controllanti;
- 4) altre partecipazioni;
- 5) azioni proprie, con indicazione anche del valore nominale complessivo;
- 6) altri titoli.

La classe non presenta particolarità per le imprese alberghiere.

#### *Disponibilità liquide*

Le disponibilità liquide dell'impresa alberghiera risultano conformi nella loro allocazione di bilancio a quanto previsto per le imprese appartenenti ad altri settori. La classe risulta, comunque, composta da:

- 1) depositi bancari e postali;
- 2) assegni;
- 3) denaro e valori in cassa.

#### **RATEI E RISCOINTI**

Essendo particolarmente diffusa la pratica della locazione dell'edificio o dell'immobile in cui viene esercitata l'attività alberghiera, è lecito attendersi, in caso di affitti pagati anticipatamente ed a cavallo di più periodi amministrativi, la presenza rilevante nel bilancio dell'azienda ricettiva di risconti attivi. Occorre rimarcare la collocazione, con separata indicazione, tra i ratei e i risconti attivi del disaggio sui prestiti. Si tratta di una collocazione del tutto nuova per la prassi e la consuetudine contabile italiana<sup>75</sup>.

### **PASSIVITÀ E NETTO**

#### **PATRIMONIO NETTO**

La macroclasse del patrimonio netto viene nello schema obbligatorio suddiviso nelle seguenti classi:

- I) capitale sociale
- II) riserva da sopraprezzo delle azioni

<sup>75</sup> In particolare alcuni autori osservano che «l'inserimento del disaggio su prestiti tra i risconti attivi è innovativo rispetto alla prassi contabile italiana che li annoverava piuttosto tra le immobilizzazioni immateriali, considerandoli costi pluriennali» (F. Superti Furga, *Il bilancio di esercizio italiano secondo la normativa europea*, cit., pp. 58-59).

- III) riserve di rivalutazione
- IV) riserva legale
- V) riserva per azioni proprie in portafoglio
- VI) riserve statutarie
- VII) altre riserve, distintamente indicate
- VIII) utili (perdite) portati a nuovo
- IX) utile (perdita) dell'esercizio

Nelle imprese alberghiere risultano particolarmente utilizzate le voci relative alle riserve di rivalutazione, considerati gli elevati investimenti operati in immobilizzazioni e la relativa profittabilità delle norme in materia di rivalutazione monetaria, e alle altre riserve, considerati i non poco frequenti casi di affitto di azienda e la necessità di operare gli ammortamenti relativi.

#### FONDI PER RISCHI E ONERI

La macro classe dei fondi per rischi e oneri<sup>76</sup> è deputata ad accogliere le seguenti voci:

- 1) per trattamento di quiescenza e obblighi simili;
- 2) per imposte, anche differite;
- 3) altri;

Ai sensi del 3° comma dell'art. 2424-bis gli accantonamenti per rischi ed oneri sono destinati soltanto a coprire perdite o debiti di natura determinata, di esistenza certa o probabile, dei quali tuttavia alla chiusura dell'esercizio sono indeterminati o l'ammontare o la data di sopravvenienza. La ratio della norma è di evitare accantonamenti a fronte di rischi generici, che costituirebbero delle vere e proprie riserve di utili. Sul punto vi è assoluta concordia tra i principi contabili nazionali ed internazionali, che affermano l'impossibilità che i fondi per rischi contemplino stanziamenti per rischi generici.

Il bilancio dell'impresa alberghiera si è caratterizzato, per anni, per l'istituzione di un fondo obbligatorio per trattamento di quiescenza introdotto da un previdente Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dei dipendenti del settore. Tale premio è stato successivamente soppresso, facendo salvi, però, i diritti acquisiti dai lavoratori in servizio al 31 maggio 1986 per i quali l'istituto continua a produrre i suoi effetti<sup>77</sup>.

<sup>76</sup> Si fa osservare che sono le uniche tipologie di fondi superstiti, dopo l'introduzione del d. lgs. 127/91, nello schema di bilancio obbligatorio.

<sup>77</sup> Solo per questa residua, e verosimilmente esigua, categoria di dipendenti, dunque, bisogna calcolare un premio di anzianità commisurato a:

Per quanto concerne la categoria di fondi da indicare sotto la voce “altri”, è bene segnalare che i rischi specifici nella vita dell’impresa alberghiera possono essere di natura legale, fiscale, contributiva, contrattuale, produttiva ed anche commerciale. Infatti, l’utilizzazione delle *facilities* da parte dei clienti e i rischi non assicurati connessi a tali utilizzi, nonché le campagne pubblicitarie e promozionali possono dar luogo di frequente alla istituzione di fondi specifici a coperture di rischi o oneri futuri<sup>78</sup>. Infine, non di minore importanza si presentano i rischi non assicurati, o parzialmente assicurati, relativi ai beni di terzi in custodia che si verificano prima della chiusura dell’esercizio.

#### TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO

Il trattamento di fine rapporto accoglie gli obblighi scaturenti dall’art. 2120 del codice civile. Per le imprese alberghiere la posta non presenta elementi di peculiarità.

#### DEBITI

La macroclasse si forma per l’apporto delle seguenti voci:

- 1) obbligazioni
- 2) obbligazioni convertibili
- 3) Debiti verso soci per finanziamenti
- 4) debiti verso banche
- 5) debiti verso altri finanziatori
- 6) acconti
- 7) debiti verso fornitori

- una mensilità di retribuzione, dopo dieci anni di servizio;
- una mensilità e ½ di retribuzione, dopo quindici anni di servizio;
- due mensilità di retribuzione, dopo venti anni;
- tre mensilità di retribuzione, dopo trenta anni.

La retribuzione sulla quale deve essere calcolato il premio è quella composta da: minimo tabellare, indennità di contingenza, scatti di anzianità, eventuale terzo elemento o quote aggiuntive provinciali, eventuali trattamenti integrativi comunque denominati (l’anzianità utile decorre dal 1 gennaio 1950 per gli impiegati e dal 18 dicembre 1949 per gli intermedi e i salariati. In caso di risoluzione del rapporto dopo il decimo anno di anzianità, il lavoratore ha diritto ai ratei ulteriori maturati rapportati ad anno).

<sup>78</sup> Di parere contrario Avi che ritiene «che tale posta contabile sia generalmente estranea alla realtà economica in cui operano gli alberghi. Gli esempi tipici dei fondi ricompresi nell’aggregato B 3 sono infatti il fondo per buoni sconto e concorsi a premio ed il fondo garanzia prodotti. Va da sé che tali accantonamenti non rientrano nella logica economico-gestionale di un’impresa alberghiera. Si può pertanto affermare che, nella generalità dei casi, tale posta non comparirà negli stati patrimoniali relativi ad aziende operanti nel settore alberghiero» (M.S. Avi, *Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere*, cit., p. 91).

- 8) debiti rappresentati da titoli di credito
- 9) debiti verso imprese controllate
- 10) debiti verso imprese collegate
- 11) debiti verso controllanti
- 12) debiti tributari
- 13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale
- 14) altri debiti.

Le singole voci non presentano per il bilancio dell'impresa alberghiera aspetti di particolare rilevanza.

#### RATEI E RISCOINTI

Per i ratei e risconti passivi non sussistono nella loro formazione aspetti degni di nota per la gestione dell'impresa alberghiera.

#### CONTI D'ORDINE

I conti d'ordine trovano collocazione in calce allo stato patrimoniale e indicano le garanzie prestate direttamente o indirettamente, quali fidejussioni, avalli, garanzie personali e reali, le garanzie prestate a favore di imprese controllate, collegate e controllanti. Nell'impresa alberghiera, come già osservato a proposito delle rilevazioni contabili tipiche, i conti d'ordine possono essere numerosi, anche in considerazione dei beni di terzi momentaneamente custoditi dall'albergatore<sup>79</sup>.

### **5.5.2 Il conto economico<sup>80</sup>**

Il conto economico ha forma scalare (significa aver condiviso la necessità di distinguere grandezze differenti che scaturiscono dal loro parziale confronto), infatti vengono indicate le colonne in forma progressiva (tabella 5.5<sup>81</sup>). L'articolazione comporta la compresenza di tre livelli successivi di aggregazione e la determinazione di cinque risultati intermedi e uno finale:

1. il primo livello è costituito da cinque classi di valori, contraddistinte dalle lettere maiuscole dell'alfabeto, formate da diverse voci analitiche, la cui somma algebrica conduce al Risultato prima delle imposte;

<sup>79</sup> Sulla classificazione dei conti d'ordine e sulla loro allocazione in bilancio si consulti E. Santesso, U. Sòstero, *Principi contabili per il bilancio d'esercizio*, cit., pp. 126-132.

<sup>80</sup> Analisi ex art. 2425 c.c.

<sup>81</sup> In essa sono evidenziati i valori inseriti dalla recente riforma del diritto societario.



Tabella 5.5: SCHEMA DI CONTO ECONOMICO (art. 2425 c. c.)

<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	
2) variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	
3) variazione di lavori in corso su ordinazione	
4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	
5) altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio	
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	
7) costi per servizi	
8) costi per godimento di beni di terzi	
9) costi per il personale	
a) salari e stipendi	
b) oneri sociali	
c) trattamento di fine rapporto	
d) trattamento di quiescenza e simili	
e) altri costi	
10) ammortamenti e svalutazioni	
a) ammortamenti immobilizzazioni immateriali	
b) ammortamenti immobilizzazioni materiali	
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni	
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e di altre disponibilità liquide	
11) variazione di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	
12) accantonamento per rischi	
13) altri accantonamenti	
14) oneri diversi di gestione	
	Totale
	Differenza tra valore e costi della produzione (A – B)
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	
15) proventi da partecipazioni con separata indicazione di quelli relativi a imprese controllate e collegate;	
16) altri proventi finanziari	
a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni, con separata indicazione di quelli da imprese controllate, e collegate e di quelli da controllanti	
b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni	
c) da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	
d) proventi diversi, con separata indicazione di quelli da imprese controllate, e collegate e di quelli da controllanti	
17) interessi e altri oneri finanziari, con separata indicazione di quelli da imprese controllate, e collegate e verso controllanti	
<b>17 bis) utili e perdite su cambi</b>	
	Totale (15 + 16 – 17)
<b>D) RETTIFICHE DI VALORI DI ATTIVITÀ FINANZIARIE</b>	
18) rivalutazioni	
a) di partecipazioni	
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	
c) di titoli nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	
19) svalutazioni	
a) di partecipazioni	
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	
c) di titoli nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	
	Totale (18 – 19)
<b>E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	
20) proventi, con separata indicazione delle plusvalenze da alienazioni, i cui ricavi non sono iscris- vibili al n. 5	
21) oneri, con separata indicazione delle minusvalenze da alienazione e i cui effetti contabili non sono iscrisvibili al n. 14 e delle imposte relative a esercizi precedenti.	
	Totale delle partite straordinarie (20 – 21)
	Risultato prima delle imposte (A-B +/- C +/- D +/- E)
22) imposte sul reddito di esercizio, <b>correnti, differite e anticipate</b>	
23) Utile (perdita) d'esercizio	

2. il secondo livello è formato da singole voci contraddistinte con numeri arabi. Le voci formano le singole cinque classi di primo livello;

3. il terzo livello è formato dalle sottovoci, individuate con le lettere minuscole dell'alfabeto, con cui vengono analiticamente scomposte alcune voci di secondo livello.

I risultati intermedi sono rappresentati da:

a) differenza tra valore e costi della produzione (A-B), che esprime il risultato della gestione operativa;

b) totale (15+16-17), che esprime il risultato della gestione finanziaria,

c) totale delle rettifiche (18-19), che rappresenta il valore netto delle rettifiche delle attività finanziarie,

d) totale delle partite straordinarie (20-21), che mostra il risultato della gestione straordinaria,

risultato prima delle imposte (A-B±C±D±E).

#### VALORE DELLA PRODUZIONE

La macroclasse si compone delle seguenti voci:

- 1) ricavi delle vendite e delle prestazioni;
- 2) variazione delle rimanenze dei prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti;
- 3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione;
- 4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni;
- 5) altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio.

Sul punto occorre riferire che i ricavi tipici della impresa alberghiera possono essere ripartiti a seconda dell'oggetto della prestazione in ricavi da appartamento, da ristorazione e da altri servizi, e, in relazione alla organizzazione dell'impresa, in un unico o in più stabilimenti, a seconda dell'area geografica in cui essi sono ubicati, in ricavi dalle diverse aree.

I ricavi conseguenti all'utilizzo del patrimonio immobiliare, quali gli affitti interni alle strutture, trovano normalmente collocazione tra gli altri ricavi e proventi<sup>82</sup>.

<sup>82</sup> Si tratta naturalmente di proventi caratteristici o tipici dell'impresa alberghiera. «Nell'ipotesi – assai frequente se l'impresa alberghiera è di medie/grandi dimensioni – in cui gli affitti attivi rappresentino gli introiti collegati all'affittanza delle vetrine e/o punti vendita interni all'albergo, si propende per considerare tali valori di natura caratteristica. La presenza infatti di tali punti di vendita o di esposizione contraddistingue ogni albergo di media/elevata categoria tanto da far sì che gestione di tali spazi debba essere, necessariamente,

Tra questi ultimi, inoltre, trovano inserimento anche i componenti positivi di reddito relativi ai diritti di concessione derivanti dai servizi assegnati in gestione a terzi e non svolti direttamente, quali, ad esempio, gli impianti sportivi o il ristorante.

Nella voce 5) del conto economico dell'impresa alberghiera, in veste di *holding* operativa, possono trovare altresì collocazione i ricavi derivanti dai rapporti intercorsi con le imprese controllate, quali, ad esempio:

- servizi di elaborazione dati,
- servizi di consulenza e di vendita,
- servizi di *know-how*,
- addebiti di costi del personale temporaneamente distaccato.

#### COSTI DELLA PRODUZIONE

La macroclasse comprende tutti i costi sostenuti per l'acquisizione dei fattori produttivi necessari allo svolgimento dell'attività tipica.

- 6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci;
- 7) per servizi;
- 8) per godimenti di beni di terzi;
- 9) per il personale:
  - a) salari e stipendi;
  - b) oneri sociali;
  - c) trattamento di fine rapporto;
  - d) trattamento di quiescenza e simili;
  - e) altri costi;
- 10) ammortamenti e svalutazioni:
  - a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali;
  - b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali;
  - c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni;
  - d) svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide;
- 11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci;
- 12) accantonamenti per rischi;
- 13) altri accantonamenti;
- 14) oneri diversi di gestione.

fatta rientrare nell'ambito dell'attività tipica aziendale» (M.S. Avi, *Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere*, cit., p. 110).

Nell'impresa alberghiera la voce 6) è deputata ad accogliere gli acquisti di prodotti alimentari e bevande, di combustibili, di materiale di consumo e di pulizia, di cancelleria e stampati, addobbi floreali nonché di tutti quei beni necessari per lo svolgimento di qualunque altra attività d'impresa. Più corposo e significativo appare invece il contenuto della voce 7), "per servizi", in cui viene a ricadere quell'insieme di prestazioni che l'impresa alberghiera riceve da terzi. Devono senza dubbio essere annoverati tra queste le spese per lavanderia, quando il servizio viene affidato all'esterno, per telefono, telex, fax, per energia elettrica, gas metano, acqua, per manutenzioni diverse. Tipici comunque dell'impresa alberghiera sono i costi relativi ai servizi resi dai centri di prenotazione e dalle agenzie ed altri intermediari del settore. Occorre infine ribadire la presenza, tra gli oneri diversi di gestione, voce 14) dello schema obbligatorio, degli acquisti relativi a libri, riviste e giornali, e al canone RAI, già segnalato nel capitolo precedente. Non è da escludere comunque la possibilità di imputare nella voce 7), tra i costi per servizi, il canone di abbonamento RAI anche se la natura giuridica di tributo, ed il conseguente obbligo di pagamento da parte di coloro che detengono un apparecchio atto a ricevere le trasmissioni televisive, è stata ribadita dalle sentenze della Corte Costituzionale<sup>83</sup>. Infine, è utile segnalare che le imposte gravanti sull'impresa alberghiera per l'organizzazione di spettacoli, concerti o intrattenimenti di vario genere, trovino corretta imputazione nella già citata voce 14), "oneri diversi di gestione", dello schema obbligatorio<sup>84</sup>.

<sup>83</sup> Si vedano le sentenze n. 535 del 12 maggio 1988 e n. 219 del 20 aprile 1989. Qualche riflessione opposta a quella del Giudice Costituzionale viene legittimamente avanzata ricordando che l'importo del canone è comprensivo di IVA con aliquota del 4 per cento, alla stessa stregua di qualunque prestazione d'impresa, e che la fissazione delle tariffe seguite dalla RAI non appaiono svincolate dalle particolari logiche dell'economia aziendale (S. Coronella, *Le aziende televisive: processo di gestione e bilancio di esercizio*, cit., pp. 184-185).

<sup>84</sup> «Le aziende alberghiere possono essere interessate anche all'organizzazione di spettacoli, concerti, o intrattenimenti danzanti che vengono tenuti nelle apposite sale della struttura ricettiva oppure all'aperto. La disciplina relativa alle imposte gravanti su tali avvenimenti è stata oggetto di una recente riforma contenuta nel D. Lgs. 26 febbraio 1999, n.60» (P. Chineti, *Aziende alberghiere ed agenzie di viaggio*, cit., p. 263). In particolare è stata operata una distinzione tra attività di intrattenimento e attività di spettacolo: la prima consiste in un avvenimento (giochi leciti, trattenimenti danzanti, ecc.) che implica la partecipazione attiva dell'utilizzatore; nella seconda, invece, lo spettatore partecipa passivamente, in altre parole, guarda lo spettacolo (concerti o altro avvenimento artistico o sportivo). I corrispettivi conseguiti nell'esercizio di tali attività sono soggetti a tassazione diretta e indiretta, con la base imponibile determinata, anche in modo forfetario. In particolare, le attività di intrattenimento, sono soggette congiuntamente all'Imposta Sugli Intrattenimenti (ISI) e all'Imposta sul

## PROVENTI E ONERI FINANZIARI

La macroclasse dell'area finanziaria viene così strutturata dalla legge:

- 15) proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate;
- 16) altri proventi finanziari:
  - a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti;
  - b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni;
  - c) da titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni;
  - d) proventi diversi dai precedenti, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelle da controllanti;
- 17) interessi ed altri oneri finanziari, con separata indicazione di quelli verso imprese controllate e collegate e verso controllanti;
- 17 bis) utili e perdite su cambi.

Le voci sopra riportate non presentano per l'impresa alberghiera condizioni suscettibili di peculiarità. Naturalmente il risultato lordo derivante dalle negoziazioni di moneta estera caratterizzerà solo gli alberghi con clienti stranieri e non quelli piccoli con traffico locale.

## RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE

La macroclasse relativa alla gestione dell'area finanziaria viene strutturata così di seguito dal legislatore:

- 18) rivalutazioni:
  - a) di partecipazioni;
  - b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni;
  - c) di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni;
- 19) svalutazioni:
  - a) di partecipazioni;
  - b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni;
  - c) di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni.

Non vi sono elementi caratterizzanti il conto economico dell'impresa alberghiera.

Valore Aggiunto (IVA) al Prelievo Unico Erariale (PREU) e alle Imposte Dirette. Invece, le attività di spettacolo, sono soggette solo all'IVA determinata con regime ordinario (dpr 633/72 art. 74 quater) e alle imposte dirette.

## PROVENTI E ONERI STRAORDINARI

La straordinarietà di un costo o di un ricavo non è riferibile alla sua imprevedibilità ma è costituita dalla sua afferenza o meno all'attività ordinaria<sup>85</sup>, ossia «non allude alla eccezionalità o anormalità dell'evento bensì all'estraneità, della fonte del provento o dell'onere, alla attività ordinaria»<sup>86</sup>. La macroclasse ospita le seguenti voci:

20) proventi, con separata indicazione delle plusvalenze da alienazioni, i cui ricavi non sono iscrivibili al n. 5);

21) oneri, con separata indicazione delle minusvalenze da alienazioni, i cui effetti contabili non sono iscrivibili al n. 14), e delle imposte relative a esercizi precedenti.

Nelle aziende alberghiere non emergono aspetti che giustificano una analisi differenziata rispetto alle altre imprese. Occorre però evidenziare la presenza, ormai costante, dei furti operati dai clienti a danno dell'impresa alberghiera. Le sottrazioni di posacenere, asciugamani, accappatoi, *nécessaire* per l'igiene e la cura personale, suppellettili e oggetti ornamentali sono assai frequenti nel corso di un esercizio e possono globalmente raggiungere valori non modesti. Naturalmente, considerata la loro natura di ammanco e la loro estraneità alla gestione ordinaria, tali perdite o insussistenze possono essere pacificamente inserite tra gli oneri straordinari.

Talvolta si avanza qualche riserva sulla correttezza di tale allocazione, considerando che i direttori degli alberghi valutano tali ammanchi non veri e propri furti, ma una specie di *souvenir* che i clienti prendono – e quindi

<sup>85</sup> In linea generale, la qualificazione di costo o di ricavo straordinario può essere fatta risalire o alla modalità con cui l'evento si manifesta (irregolarità, eccezionalità, imprevedibilità, anormalità quantitativa) o alla natura dell'evento che ne è causa (estraneità alla gestione tipica o ordinaria). Sul punto si veda, tra gli altri, il contributo L. Francia, "I componenti straordinari del reddito: un tentativo di confronto e coordinamento fra i principi contabili italiani e gli international accounting standards", in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 5/6, Maggio/Giugno 2000. La classificazione dei componenti di reddito in ordinari e straordinari risulta essere di «innegabile utilità, per la corretta determinazione e interpretazione del reddito, ma di altrettanto innegabile difficoltà pratica. Essa, infatti, può essere posta sulla base di parametri assai diversi tra loro e tutti plausibili, quali ad esempio: la ricorrenza del costo, del ricavo o del provento; la loro pertinenza o estraneità alla normale attività dell'impresa; la loro entità, ossia il peso relativo che essi hanno sull'economia della gestione; una combinazione variamente concepita di questi parametri e così via» (P. Capaldo, *Reddito, capitale e bilancio di esercizio*, cit., p. 294). Occorre concludere per l'inutilità della dimostrazione di superiorità di un parametro rispetto agli altri e la necessità di operare, comunque, la scelta un parametro, integrandola con "esplicite convenzioni".

<sup>86</sup> Art. 7 della Relazione Ministeriale sul decreto legislativo recante attuazione della Direttiva CEE in materia.

non sottraggono – all'albergo. Tale interpretazione consentirebbe di considerare «il valore dei beni-souvenir che i clienti portano via, (...) un costo caratteristico al pari ad esempio del valore delle *amenities* che ogni albergo fornisce a tutti i suoi clienti»<sup>87</sup>, da inserire tra i costi della produzione ed in particolare nella voce 14), “oneri diversi di gestione”.

Tale riflessione può trovare, per analogia, elementi di incoraggiamento nei principi contabili nazionali che riservano, in forza delle particolari caratteristiche e delle peculiarità del settore in cui l'impresa opera, ai furti di merci nelle aziende di grandi distribuzione il trattamento dei costi da includere nell'area della gestione ordinaria.

#### RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE

22) imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate;

26) utile (perdita) dell'esercizio.

I risultati dell'esercizio e le imposte a carico dello stesso non presentano elementi degni di nota per l'impresa alberghiera<sup>88</sup>.

### **5.5.3 La nota integrativa**

Come sancito dall'art. 2423 del codice civile il bilancio di esercizio è costituito oltre che dallo stato patrimoniale e dal conto economico, anche dalla nota integrativa. Il contenuto della nota integrativa è più o meno complesso a seconda dell'attività dell'impresa. La sua disciplina è contenuta nell'art. 2427. Le 27 voci che compongono l'*allegato esplicativo*<sup>89</sup> presen-

<sup>87</sup> M.S. Avi, *Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere*, cit., p. 110.

<sup>88</sup> Si ricorda che già con la legge 503/94 sono state eliminate le voci 24), “rettifiche di valore operate esclusivamente in applicazione di norme tributarie”, e 25), “accantonamenti operati esclusivamente in applicazione di norme tributarie”. Le predette voci rappresentavano uno degli elementi di maggiore novità del decreto 127/91, costituendo il mezzo con il quale le imprese venivano obbligate ad iscrivere nel conto economico le poste derivanti da rettifiche e da accantonamenti di diretta ed esclusiva derivazione tributaria (appendice fiscale). La riforma del diritto societario ha numerato correttamente l'elenco e ha fornito nuove evidenze bilancistiche per la problematiche relative alla fiscalità differita. L'obiettivo del disinquinamento del bilancio dalle interferenze fiscali si sta ottenendo anche con mutazioni di norme tributarie come evidenziato.

<sup>89</sup> Questo era il nome con cui veniva contraddistinta la nota integrativa nella Quarta direttiva del Consiglio delle Comunità Europee del 25 luglio 1978. Il documento in esame viene attualmente denominato:

- *Notes to the financial statements* in Irlanda,

- *Annexe* in Francia,

tano finalità informative differenti, che possono essere individuate nell'esplicitazione dei criteri di valutazione applicati, nella ricostruzione dei movimenti intervenuti in alcune classi di valore, nella composizione di alcune voci, in altre informazioni e notizie di natura varia.

Il prospetto è stato significativamente modificato dalla recente riforma del diritto societario che lo ha implementato di ulteriori informazioni obbligatorie. Le singole voci richiedono le informazioni di seguito indicate<sup>90</sup>:

1) i criteri applicati nella valutazione delle voci di bilancio, nelle rettifiche di valore e nella conversione dei valori non espressi all'origine in moneta avente corso legale nello Stato;

2) i movimenti delle immobilizzazioni, specificando per ciascuna voce: il costo, le precedenti rivalutazioni, ammortamenti e svalutazioni, le acquisizioni, gli spostamenti da una ad una altra voce, le alienazioni avvenute nell'esercizio; le rivalutazioni, gli ammortamenti e le svalutazioni effettuati nell'esercizio; il totale delle rivalutazioni riguardanti le immobilizzazioni esistenti alla chiusura dell'esercizio;

3) la composizione delle voci "costi di impianto e di ampliamento" e "costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità" nonché le ragioni della iscrizione ed i rispettivi criteri di ammortamento;

3-bis) la misura e le motivazioni delle riduzioni di valore applicate alle immobilizzazioni immateriali di durata indeterminata, facendo esplicito riferimento al loro concorso alla futura produzione di risultati economici, alla loro prevedibile durata utile e, ove determinabile, al loro valore di mercato, segnalando altresì le differenze rispetto a quelle operate negli esercizi precedenti ed evidenziando la loro influenza sui risultati economici dell'esercizio e sugli indicatori di redditività di cui sia stata data comunicazione;

4) le variazioni intervenute nella consistenza delle altre voci dell'attivo e del passivo; in particolare, per le voci del patrimonio netto, per i fondi e per il trattamento di fine rapporto, la formazione e le utilizzazioni;

- *Notes to the accounts* nel Regno Unito,

- Memoria in Spagna.

Sull'armonizzazione dei bilanci nell'Unione Europea si rinvia al volume G. Rusconi (a cura di), *Bilanci in Europa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999.

<sup>90</sup> La progressiva numerazione è quella prevista dalla norma civilistica che evidenzia gli innesti successivi alla prima versione. Alcune modifiche hanno anche caratterizzato il contenuto dei numeri già presenti precedentemente. In tema si consulti Aa. Vv., *La nota integrativa del bilancio di esercizio. Aggiornata con la riforma del diritto societario e i principi OIC*, Egea, Milano, 2005; e A. Lolli, *La nota integrativa nel bilancio d'esercizio delle Spa*, Giuffrè, Milano, 2003.



5) l'elenco delle partecipazioni possedute, direttamente o per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, in imprese controllate e collegate, indicando per ciascuna la denominazione, la sede, il capitale, l'importo del patrimonio netto, l'utile o la perdita dell'ultimo esercizio, la quota posseduta e il valore attribuito in bilancio o il corrispondente credito;

6) distintamente per ciascuna voce, l'ammontare dei crediti e dei debiti di durata residua superiore a cinque anni, e dei debiti assistiti da garanzie reali su beni sociali, con specifica indicazione della natura delle garanzie e con specifica ripartizione secondo le aree geografiche;

6-bis) eventuali effetti significativi delle variazioni nei cambi valutari verificatesi successivamente alla chiusura dell'esercizio;

6-ter) distintamente per ciascuna voce, l'ammontare dei crediti e dei debiti relativi ad operazioni che prevedono l'obbligo per l'acquirente di retrocessione a termine;

7) la composizione delle voci "ratei e risconti attivi" e "ratei e risconti passivi" e della voce "altri fondi" del patrimonio, quando il loro ammontare sia apprezzabile, nonché la composizione della voce "altre riserve";

8) l'ammontare degli oneri finanziari imputati nell'esercizio ai valori iscritti nell'attivo dello stato patrimoniale, distintamente per ogni voce;

9) gli impegni non risultanti dallo stato patrimoniale; le notizie sulla composizione e natura di tali impegni e dei conti d'ordine, la cui conoscenza sia utile per valutare la situazione patrimoniale e finanziaria della società, specificando quelli relativi a imprese controllate, collegate, controllanti e a imprese sottoposte al controllo di queste ultime;

10) se significativa, la ripartizione dei ricavi delle vendite e delle prestazioni secondo categorie di attività e secondo aree geografiche;

11) l'ammontare dei proventi da partecipazioni indicati nell'art. 2425 n. 15), diversi dai dividendi;

12) la suddivisione di interessi e altri oneri finanziari indicati nell'art. 2425 n. 17), relativi a prestiti obbligazionari, a debiti verso banche, e altri;

13) la composizione delle voci "proventi straordinari" e "oneri straordinari" del conto economico, quando il loro ammontare sia apprezzabile;

14) un apposito prospetto contenente:

a) la descrizione delle differenze temporanee che hanno comportato imposte differite e anticipate, specificando l'aliquota applicata e le variazioni rispetto all'esercizio precedente, gli importi accreditati o addebitati al conto economico o al netto, le voci escluse dal computo e le motivazioni;

b) l'ammontare delle imposte anticipate contabilizzato in bilancio attinenti a perdite dell'esercizio o di esercizi precedenti e le motivazioni dell'iscrizione, l'ammontare non ancora contabilizzato e le motivazioni della mancata iscrizione;

15) il numero medio dei dipendenti, ripartito per categoria;

16) l'ammontare dei compensi spettanti agli amministratori ed ai sindaci, cumulativamente per ciascuna categoria;

17) il numero e il valore nominale di ciascuna categoria di azioni della società e il numero e il valore nominale delle nuove azioni della società sottoscritte durante l'esercizio;

18) le azioni di godimento, le obbligazioni convertibili in azioni e i titoli o valori simili emessi dalla società, specificando il loro numero e i diritti che essi attribuiscono;

19) il numero e le caratteristiche degli altri strumenti finanziari emessi dalla società, con l'indicazione dei diritti patrimoniali e partecipativi che conferiscono e delle principali caratteristiche delle operazioni relative;

19-bis) i finanziamenti effettuati dai soci alla società, ripartiti per scadenze e con la separata indicazione di quelli con clausola di postergazione rispetto agli altri creditori;

20) i dati richiesti dal terzo comma dell'articolo 2447-septies con riferimento ai patrimoni destinati ad uno specifico affare ai sensi della lettera a) del primo comma dell'articolo 2447-bis;

21) i dati richiesti dall'articolo 2447-decies, ottavo comma;

22) le operazioni di locazione finanziaria che comportano il trasferimento al locatario della parte prevalente dei rischi e dei benefici inerenti ai beni che ne costituiscono oggetto, sulla base di un apposito prospetto dal quale risulti il valore attuale delle rate di canone non scadute quale determinato utilizzando tassi di interesse pari all'onere finanziario effettivo inerenti i singoli contratti, l'onere finanziario effettivo attribuibile ad essi e riferibile all'esercizio, l'ammontare complessivo al quale i beni locati sarebbero stati iscritti alla data di chiusura dell'esercizio qualora fossero stati considerati immobilizzazioni, con separata indicazione di ammortamenti, rettifiche e riprese di valore che sarebbero stati inerenti all'esercizio.

Per l'impresa alberghiera, come per quelle appartenenti a qualunque altro settore, la nota integrativa costituisce uno strumento indispensabile per completare quell'azione di chiarezza utile ai lettori del bilancio. Oltre al

contenuto minimo obbligatorio indicato dall'art. 2427, la redazione della nota integrativa richiede anche un contenuto eventuale rappresentato dagli effetti dei rinvii operati dagli altri articoli del codice, tra i quali, innanzitutto i 2423-bis, 2423-ter, 2424 e 2426.

La nota integrativa deve indicare:

- ai sensi dell'art. 2423-bis le motivazioni delle deroghe applicate al principio della continuità dei criteri di valutazione;
- ai sensi dell'art. 2423-ter gli aggiustamenti operati sulle voci degli schemi obbligatori e la non comparabilità, l'adattamento o l'impossibilità di questo con le voci dell'esercizio precedente;
- ai sensi dell'art. 2424, se un elemento dell'attivo o del passivo ricade sotto più voci dello schema, la sua appartenenza anche a voci diverse da quella nella quale è iscritto;
- ai sensi dell'art. 2426 l'applicazione di modifiche ai criteri di ammortamento seguiti fino a quel momento, le differenze conseguenti all'introduzione del metodo del patrimonio netto, le differenze rinvenibili tra le diverse valutazioni delle rimanenze.

Recentemente introdotto<sup>91</sup>, poi, l'art. 2427-bis rende obbligatorie nella nota integrativa alcune informazioni relative al valore equo "fair value" degli strumenti finanziari<sup>92</sup>.

In particolare debbono essere indicati, per ciascuna categoria, il loro fair value ed ulteriori informazioni sulla loro entità e sulla loro natura. Per le immobilizzazioni finanziarie, invece, iscritte a un valore superiore al loro fair value, con esclusione delle partecipazioni in società controllate e collegate ai sensi dell'articolo 2359 e delle partecipazioni in joint venture:

- a) il valore contabile e il fair value delle singole attività, o di appropriati raggruppamenti di tali attività;
- b) i motivi per i quali il valore contabile non è stato ridotto, inclusa la natura degli elementi sostanziali sui quali si basa il convincimento che tale valore possa essere recuperato.

Sono considerati strumenti finanziari derivati anche quelli collegati a merci che conferiscono all'una o all'altra parte contraente il diritto di procedere alla liquidazione del contratto per contanti o mediante altri strumenti

<sup>91</sup> Articolo introdotto dal d. lgs. 394/03, con vigenza dal 1° gennaio 2005.

<sup>92</sup> Per la definizione di strumento finanziario, di strumento finanziario derivato, di fair value e di modello e tecnica di valutazione generalmente accettato, si fa riferimento ai principi contabili internazionali compatibili con la disciplina in materia dell'UE.

finanziari, ad eccezione del caso in cui si verificano contemporaneamente le seguenti condizioni:

a) il contratto sia stato concluso e sia mantenuto per soddisfare le esigenze previste dalla società che redige il bilancio di acquisto, di vendita o di utilizzo delle merci;

b) il contratto sia stato destinato a tale scopo fin dalla sua conclusione;

c) si prevede che il contratto si esegua mediante consegna della merce.

Il fair value è determinato con riferimento:

a) al valore di mercato, per gli strumenti finanziari per i quali è possibile individuare facilmente un mercato attivo; se il valore di mercato non sia facilmente individuabile per uno strumento, ma possa essere individuato per i suoi componenti o per uno strumento analogo, il valore di mercato può essere derivato da quello dei componenti o dello strumento analogo;

b) al valore che risulta da modelli e tecniche di valutazione generalmente accettati, per gli strumenti per i quali non sia possibile individuare facilmente un mercato attivo; tali modelli e tecniche di valutazione devono assicurare una ragionevole approssimazione al valore di mercato.

Il fair value non è determinato se l'applicazione dei criteri indicati precedentemente non diano un risultato attendibile.

#### **5.5.4 I documenti accompagnatori**

Al bilancio si accompagnano per obbligo di legge la relazione sulla gestione, prevista dall'art. 2428 del codice civile, e la relazione dei sindaci, disciplinata dall'art. 2429.

La *relazione sulla gestione* viene redatta dagli amministratori ed ha per oggetto la situazione dell'impresa e l'andamento della gestione, viste nel complesso e nei vari settori in cui opera direttamente o indirettamente, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti. L'art. 2428 ha previsto un contenuto minimo della relazione, dalla quale devono in ogni caso risultare:

1) le attività di ricerca e sviluppo;

2) i rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e imprese sottoposte al controllo di queste ultime;

3) il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni o quote di società controllanti possedute dalla società, anche per tramite di

società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della parte di capitale corrispondente;

4) il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni o quote di società controllanti acquistate o alienate dalla società nel corso dell'esercizio, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della corrispondente parte di capitale, dei corrispettivi e dei motivi degli acquisti e delle alienazioni;

5) i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio;

6) l'evoluzione prevedibile della gestione;

6-bis)<sup>93</sup> in relazione all'uso da parte della società di strumenti finanziari e se rilevanti per la valutazione della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico dell'esercizio:

a) gli obiettivi e le politiche della società in materia di gestione del rischio finanziario, compresa la politica di copertura per ciascuna principale categoria di operazioni previste;

b) l'esposizione della società al rischio di prezzo, al rischio di credito, al rischio di liquidità e al rischio di variazione dei flussi finanziari.

7) l'elenco delle sedi secondarie della società.

Si ricorda infine che le imprese che a norma dell'art. 2435-bis redigono il bilancio in forma abbreviata successivamente descritto, sono esonerate dalla redazione della relazione sulla gestione qualora nella nota integrativa forniscono le informazioni richieste ai precedenti punti 3) e 4).

La *relazione dei sindaci* è disciplinata dall'art. 2429 del codice civile, il quale fissa non solo il contenuto della relazione ma anche i termini di deposito e di comunicazione. L'organo di controllo deve:

a) riferire all'assemblea dei soci sui risultati dell'esercizio sociale e sulla tenuta della contabilità;

b) formulare osservazioni e proposte in ordine al bilancio ed alla sua approvazione, con particolare riferimento all'esercizio delle deroghe.

Il contenuto viene di fatto nella pratica contabile notevolmente incrementato in ordine alle verifiche compiute durante l'esercizio e all'accertamento dell'attendibilità e veridicità delle notizie e delle informazioni rappresentate nel bilancio e nei documenti di accompagnamento.

<sup>93</sup> Punto 6 bis) introdotto dal d. lgs. 394/03, con vigenza dal 1° gennaio 2005.

### **5.5.5 Il bilancio in forma abbreviata**

Secondo l'art. 2435-bis modificato dalla riforma del diritto societario le società, che non abbiano emesso titoli negoziati in mercati regolamentati, possono redigere il bilancio in forma abbreviata quando, nel primo esercizio o, successivamente, per due esercizi consecutivi, non abbiano superato determinati limiti quantitativi<sup>94</sup>.

In esso lo stato patrimoniale comprende solo le voci contrassegnate nell'articolo 2424 con lettere maiuscole e con numeri romani; le voci A e D dell'attivo possono essere comprese nella voce CII; dalle voci BI e BII dell'attivo devono essere detratti in forma esplicita gli ammortamenti e le svalutazioni; la voce E del passivo può essere compresa nella voce D; nelle voci CII dell'attivo e D del passivo devono essere separatamente indicati i crediti e i debiti esigibili oltre l'esercizio successivo.

Lo schema che ne deriva è quello proposto dalla tabella 5.6.

Nel conto economico del bilancio in forma abbreviata le seguenti voci previste dall'articolo 2425 possono essere tra loro raggruppate:

- voci A2 e A3
- voci B9 (c), B9 (d), B9 (e)
- voci B10 (a), B10 (b), B10 (c)
- voci C16 (b) e C16 (c)
- voci D18 (a), D18 (b), D18 (c)
- voci D19 (a), D19 (b), D19 (c)

Nel conto economico del bilancio in forma abbreviata nella voce E20 non è richiesta la separata indicazione delle plusvalenze e nella voce E21 non è richiesta la separata indicazione delle minusvalenze e delle imposte relative a esercizi precedenti.

Lo schema sintetico nella tabella 5.7.

Nella nota integrativa sono omesse le indicazioni richieste dal numero 10 dell'articolo 2426 e dai numeri 2), 3), 7), 9), 10), 12), 13), 14), 15), 16) e 17) dell'articolo 2427 e dal numero 1) del comma 1 dell'articolo 2427-bis<sup>95</sup>; le indicazioni richieste dal numero 6) dell'articolo 2427 sono riferite all'importo globale dei debiti iscritti in bilancio.

<sup>94</sup> Per i necessari approfondimenti si rinvia a T. De Cristofaro, *Del bilancio in forma abbreviata*, Aracne, Roma, 2004; e P. Ferrarese, *Il bilancio in forma abbreviata*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2003.

<sup>95</sup> Le parole in corsivo sono state introdotte dal d. lgs. 394/03, con vigenza dall'1/1/2005.

Le società che redigono il bilancio in forma abbreviata devono redigerlo in forma ordinaria quando, per il secondo esercizio consecutivo, abbiano superato due dei limiti previsti.

Tabella 5.6: Stato patrimoniale in forma abbreviata (art. 2435-bis)	
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>Patrimonio netto</b>
<i>I - Immobilizzazioni immateriali</i> (con indicazione dell'importo lordo, del fondo ammortamento e dell'importo netto)	<i>I - Capitale</i>
<i>II - Immobilizzazioni materiali</i> (con indicazione dell'importo lordo, del fondo ammortamento e dell'importo netto)	<i>II - Riserva da sovrapprezzo delle azioni</i>
<i>III - Immobilizzazioni finanziarie</i>	<i>III - Riserve di rivalutazione</i>
Totale	Totale
<b>Attivo circolante</b>	<b>Fondi per rischi e oneri</b>
<i>I - Rimanenze</i>	<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro</b>
<i>II - Crediti</i> (con separata indicazione dei crediti esigibili oltre l'esercizio successivo; la voce comprende anche i crediti verso i soci per versamenti ancora dovuti e i ratei e i risconti attivi)	<b>Debiti</b> (con separata indicazione dei debiti esigibili oltre l'esercizio successivo; la voce comprende anche i ratei e risconti passivi)
<i>III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</i>	
<i>IV - Disponibilità liquide</i>	
Totale	Totale

Fonte: G. Migliaccio, *Il "nuovo" bilancio nella riforma del diritto societario. Note di prassi e dottrina*, Giappichelli, Torino, 2003, p. 34.

Tabella 5.7: Conto economico in forma abbreviata (art. 2435-bis)

<b>A) Valore della produzione</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ricavi delle vendite e delle prestazioni;</li> <li>• variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti, di lavori in corso su ordinazione;</li> <li>• incrementi di immobilizzazioni per lavori interni;</li> <li>• altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio;</li> </ul>	Totale
<b>B) Costi della produzione</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci;</li> <li>• per servizi;</li> <li>• per godimento di beni di terzi;</li> <li>• per il personale:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- salari e stipendi;</li> <li>- oneri sociali;</li> <li>- trattamento di fine rapporto, trattamento di quiescenza e simili, altri costi;</li> </ul> </li> <li>• ammortamenti e svalutazioni:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ammortamento delle immobilizzazioni immateriali, delle immobilizzazioni materiali e altre svalutazioni delle immobilizzazioni;</li> <li>- svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide;</li> </ul> </li> <li>• variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci;</li> <li>• accantonamenti per rischi;</li> <li>• altri accantonamenti;</li> <li>• oneri diversi di gestione;</li> </ul>	Totale
<i>Differenza tra valore e costi della produzione</i>	
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate;</li> <li>• altri proventi finanziari:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- da crediti iscritti nelle immobilizzazioni, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti;</li> <li>- da titoli iscritti nelle immobilizzazioni e nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni;</li> <li>- diversi dai precedenti con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti;</li> </ul> </li> <li>• interessi e altri oneri finanziari, con separata indicazione di quelli verso imprese controllate e collegate e verso controllanti;</li> <li>• utili e perdite su cambi;</li> </ul>	
<b>D) Rettifiche di valore di attività finanziarie</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rivalutazioni;</li> <li>• svalutazioni;</li> </ul>	
<b>E) Proventi e oneri straordinari</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• proventi;</li> <li>• oneri;</li> </ul>	
	<i>Risultato prima delle imposte</i>
Imposte sul reddito dell'esercizio	<i>Utile (perdita) d'esercizio</i>

Fonte: G. Migliaccio, *Il "nuovo" bilancio nella riforma del diritto societario. Note di prassi e dottrina*, Giappichelli, Torino, 2003, p. 35.



## 5.6 Le politiche di bilancio

Come già osservato in precedenza fini diversi conducono generalmente a differenti redditi d'esercizio, essendo profonda ed indissolubile la relazione tra fine scelta e determinazione del reddito. In questo senso il bilancio rappresenta un strumento di comportamento che può adattarsi a differenti predeterminate finalità, attraverso l'adozione di una definita politica di scelte<sup>96</sup>. «Così, ad esempio, dato un certo soggetto economico, un bilancio di esercizio può essere redatto per favorire l'attuazione di una data politica di destinazione degli utili effettivamente pertinenti all'esercizio; per agevolare l'ottenimento di un prestito; per predisporre un'operazione di aumento di capitale; per facilitare l'ingresso dell'impresa in un gruppo economico; per predisporre una difesa contro eccessive pretese dell'Amministrazione Finanziaria»<sup>97</sup>. Per conseguire i descritti obiettivi il soggetto economico<sup>98</sup> opera un insieme di scelte coerenti con l'attribuzione dei valori. Esiste infatti una complementarietà necessaria tra le diverse finalità assegnabili al bilancio, non presentandosi mai al suo redattore, allo stesso tempo, nel dinamico svolgersi della vita d'impresa, esigenze di rappresentazione identiche; risulta pertanto obbligata naturalmente la sovrapposizione di scopi differenti seppure subalterni. Si vuole qui in sostanza rimarcare l'unicità del bilancio quale contenitore di pluralità di scopi, interdipendenti, spesso contrastanti e confliggenti. La diversità degli interessi rappresentati dai destinatari del bilancio e la loro contemporanea, seppure a volte parziale, necessaria soddisfazione, rendono impraticabile la relazione tra il bilancio ed un

<sup>96</sup> «Al fine di chiarire il senso della locuzione *politica di bilancio* conviene ricordare che i valori di bilancio sono sempre il risultato di scelte operate tra differenti valori egualmente ragionevoli e possibili. Si potrebbe, pertanto, affermare che i valori attribuiti sono sempre collegati alla *politica* voluta da chi ha la responsabilità di predisporre il bilancio. Più propriamente, però, l'espressione *politica di bilancio* è stata usata per individuare *comportamenti valutativi volti ad assegnare al periodo il reddito che si stima opportuno distribuire, e non quello che può ritenersi ragionevolmente conseguito*» (E. Cavalieri, *Le riserve nell'economia delle imprese*, Cedam, Padova, 1983, p. 21, nota 24).

<sup>97</sup> V. Coda, *La certificazione dei bilanci d'impresa*, Etas, Milano, 1966, p. 20.

<sup>98</sup> «Sebbene tutte le aziende operino per la diretta o indiretta soddisfazione di bisogni umani, ogni azienda ha particolari oggetti e fini; occorre pertanto che determinate persone stabiliscano questi oggetti e questi fini e provvedano ad indirizzare, in armonia ad essi, la gestione ed a controllarne l'andamento. Chiamiamo soggetto economico dell'azienda la persona o il gruppo di persone che di fatto ha ed esercita il supremo potere nell'azienda, subordinatamente solo ai vincoli d'ordine giuridico e morale ai quali deve o dovrebbe sottoporsi» (P. Onida, *Economia d'azienda*, cit., p. 21).

suo unico fine. Due differenti tipologie di fini<sup>99</sup>, comportanti due distinte configurazioni di reddito, sono state teorizzate nella necessità assoluta di individuare gli estremi di uno degli ideali *continuum* dei fini assegnabili al bilancio d'esercizio<sup>100</sup>.

I fini, o tipologie di fini, sono denominate alfa e beta.

Secondo il *criterio alfa* (tabella 5.8) il fine del bilancio è di determinare un reddito d'esercizio che sia in grado di evidenziare le condizioni più o meno favorevoli incontrate nel corso della gestione nel periodo amministrativo di riferimento. Il bilancio redatto secondo tale criterio risulta essere un mero rendiconto degli accadimenti dell'esercizio, inidoneo a indicare la economicità dell'impresa.

Tabella 5.8: Criterio alfa - Bilancio in base al <i>tempo fisico</i>
<i>Presupposto</i>
Tutti i periodi sono omogenei, uniformi, uguali.
<i>Conseguenze</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Netta separazione dei periodi;</li> <li>➤ Applicazione regolare e continua di stessi criteri di valutazione;</li> <li>➤ Comprime la discrezionalità del management;</li> <li>➤ Limita al massimo l'opinabilità delle valutazioni.</li> <li>➤</li> </ul>
<i>Svantaggi</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ogni bilancio d'esercizio è autonomo, statico;</li> <li>➤ Bilancio con funzione passiva, come "resa dei conti", mero rendiconto;</li> <li>➤ Non si esprime né l'economicità, né la redditività d'azienda: ma il reddito che si produrrebbe se la realtà fosse statica;</li> <li>➤ Divieto di politiche di bilancio per la stabilizzazione dei dividendi.</li> </ul>
<i>Vantaggi</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinare il reddito su fatti "oggettivi";</li> <li>➤ Criteri di valutazione uguali per aziende molto diverse;</li> <li>➤ Favorisce la comparazione nel tempo e nello spazio;</li> <li>➤ I bilanci possono essere controllati dai revisori.</li> </ul>

«I postulati che ispirano la formazione di un tal genere di bilancio possono così riassumersi:

a) il bilancio è uno strumento passivo, autonomo, sostanzialmente al di fuori del potere di intervento degli amministratori. Ne consegue che sono vietate le politiche di bilancio volte alla stabilizzazione dei dividendi;

<sup>99</sup> P. Onida, *Economia d'azienda*, cit., pp. 585-626.

<sup>100</sup> M. Lacchini, *Modelli teorico-contabili e principi di redazione del bilancio*, cit., p. 39.

b) tutti i periodi amministrativi sono uguali, a prescindere dai fenomeni economici, politici e sociali che in essi si verificano e vanno, dunque, trattati allo stesso modo (criterio del tempo fisico);

c) i criteri di valutazione e la modalità di rappresentazione dei conti devono essere costanti nel tempo;

d) la competenza dei costi e dei ricavi è agganciata a parametri semplici e relativamente obiettivi come il costo e sempre nell'ossequio del tempo fisico. Così i costi fissi di esercizio sono imputati al periodo in cui normalmente si sostengono ed i costi comuni pluriennali anticipati sono tendenzialmente imputati per quote costanti;

e) le valutazioni, pertanto, non sono effettuate considerando la gestione quale fenomeno unitario nel tempo e nello spazio e non sono fondate su una programmazione pluriennale»<sup>101</sup>.

Tale configurazione richiede, in genere, per la sua applicazione che:

- i costi comuni pluriennali, sostenuti in via anticipata per l'acquisizione di immobilizzazioni immateriali e materiali, vengano imputati con quote costanti nei diversi esercizi secondo piani di ammortamento predefiniti in funzione del tempo;

- gli oneri e i proventi straordinari siano considerati di competenza economica dell'esercizio in cui si manifestano finanziariamente senza indagare oltremodo sulla relazione esistente con il volume delle vendite e dei ricavi conseguiti nel tempo con il contributo di tali accadimenti;

- i costi fissi d'esercizio, quali i costi amministrativi generali, i costi per il personale, i costi di manutenzione ordinaria, vengano imputati all'esercizio in cui si manifestano indipendentemente dal reale contributo fornito al processo produttivo e dalla generazione o meno di un risultato economico positivo;

- le rimanenze finali di beni e/o prodotti vengano generalmente destinate ai futuri esercizi «secondo date configurazioni di costo che sono mantenute costanti nel succedersi degli anni e non prendendo direttamente in considerazione il manifestarsi di eventi economici (anche futuri) che possono influenzare le valutazioni contingenti di bilancio»<sup>102</sup>.

L'osservanza di tali postulati produce i seguenti effetti:

1) i redditi dei singoli esercizi risultano essere fortemente variabili;

<sup>101</sup> La sintesi è tratta da M. Lacchini, *Modelli teorico-contabili e principi di redazione del bilancio*, cit., p. 37.

<sup>102</sup> L. D'Alessio, *Il bilancio d'esercizio delle imprese: finalità e principi*, cit., p. 24.

- 2) la retribuzione dei fattori residuali non risulta essere duratura;
- 3) la capacità segnaletica dell'economicità dell'impresa è ridotta;
- 4) la capacità previsionale risulta essere largamente limitata;
- 5) le comparazioni nel tempo e nello spazio sono agevolate;
- 6) i revisori e gli organi di controllo sono facilitati nelle verifiche.

Di converso (si veda la successiva tabella 5.9): «i postulati sottesi ad un bilancio di *tipo beta* si rivelano, per molti versi, quasi antinomici a quelli dianzi indicati:

- a) il bilancio non è una mera resa di conto degli amministratori;
- b) i periodi amministrativi non sono tutti uguali ma risultano caratterizzati da differenti eventi economici, sociali, politici (criterio del tempo economico);
- c) la competenza dei componenti di reddito in ragione d'esercizio è basata sui seguenti principi:
  - la gestione è unitaria nel tempo e nello spazio e perciò la massa dei costi si contrappone alla massa dei ricavi ed i periodi sfavorevoli costituiscono la contropartita di quelli favorevoli;
  - i singoli progetti operativi debbono essere giudicati unitariamente;
  - la gestione e le valutazioni di bilancio sono basati sulla programmazione pluriennale;
  - affinché il conto economico e lo stato patrimoniale indichino un reddito medio prospettico ed una redditività media prospettica risulta necessario procedere ad una politica di bilancio volta alla perequazione dei dividendi»<sup>103</sup>.

Gli effetti dell'osservanza di tali postulati sono numerosi e rilevanti. Tra essi i più importanti sono i seguenti:

- 1) i redditi dei singoli esercizi risultano essere stabili<sup>104</sup>;
- 2) la retribuzione dei fattori residuali risulta essere duratura;
- 3) la capacità segnaletica dell'economicità dell'impresa è significativa;
- 4) la capacità previsionale risulta essere ampliata.

<sup>103</sup> La sintesi è tratta da: M. Lacchini, *Modelli teorico-contabili e principi di redazione del bilancio*, cit., p. 38.

<sup>104</sup> Tramite la stabilità dei redditi nel tempo è possibile periodicamente riequilibrare la capacità d'attesa dell'impresa, garantendole una estensione dei tempi più o meno lunghi necessari alla verifica delle condizioni economiche sperate. Sui concetti di capacità e tempi d'attesa, si consultino rispettivamente i pregiati, celebri contributi di P. Capaldo, *L'autofinanziamento nell'economia dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1968, p. 85 e ss.; e P. Onida, *Economia d'azienda*, cit., p. 61 e ss.

Tabella 5.9: Criterio beta - Bilancio in base al *tempo economico*

<p><i>Presupposto</i></p> <p>Ogni periodo si definisce in relazione ai suoi eventi, collegandoli però al passato e al futuro previsto.</p>
<p><i>Conseguenze</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ I periodi non sono uguali;</li> <li>➤ Diversi criteri di valutazione per determinare la competenza</li> <li>➤ Non comprime la discrezionalità del management;</li> <li>➤ Lascia ampia discrezionalità nelle valutazioni di bilancio.</li> </ul>
<p><i>Svantaggi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bilanci non standardizzabili;</li> <li>➤ Non favorisce la comparazione nel tempo e nello spazio;</li> <li>➤ I bilanci non possono essere controllati dai revisori.</li> </ul>
<p><i>Vantaggi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Si evidenzia la dinamicità del sistema impresa nel suo ambiente;</li> <li>➤ Si evidenziano le interdipendenze tra i periodi: la situazione di ognuno è collegata al passato e al futuro;</li> <li>➤ La gestione è considerata nella sua unitarietà e continuità;</li> <li>➤ Esprime l'economicità e la redditività dell'azienda, che dimensionano gli accantonamenti;</li> <li>➤ Esprime il reddito dell'esercizio in relazione al reddito totale;</li> <li>➤ Valorizza la programmazione pluriennale;</li> <li>➤ Fronteggia meglio rischi futuri;</li> <li>➤ Bilancio con funzione attiva, di indirizzo per future decisioni;</li> <li>➤ Criteri di valutazione mutevoli in relazione alle esigenze;</li> <li>➤ Criteri di valutazione diversi per aziende diverse;</li> <li>➤ Consente politiche di bilancio per stabilizzare i dividendi, in relazione a obiettivi di lungo periodo.</li> </ul>

Come ricordato, i due fini descritti non esauriscono da soli il tema delle finalità di bilancio, essendo possibile individuare ed analizzare altre interessanti configurazioni, e i criteri su cui si fondano le scelte nella formazione del bilancio d'esercizio e nella conseguente determinazione del reddito d'esercizio si palesano spesso nella pratica non alternativi ma complementari. I comportamenti secondo il criterio alfa e beta possono infatti applicarsi anche indistintamente sulle diverse classi di valori, dando così luogo ad una applicazione mista dei due criteri. Si verifichino i diversi effetti prodotti applicando i due fini al bilancio di un albergo.

Si ipotizzi che un albergo avvii la propria attività nell'anno 2007, con un investimento iniziale di 1.000.000 di euro. Le previsioni di prestazioni nei primi cinque anni di vita si formulano secondo i seguenti valori:

Anni	Posti letto	Giorni apertura	Tasso occupazione	Presenze
2007	75	320	50%	12.000
2008	75	300	48%	11.000
2009	75	300	53%	12.000
2010	75	320	62%	15.000
2011	75	300	66%	15.000
Totale				65.000

Anni	Presenze	Costi diretti variabili	Costi variabili totali	Costi fissi	Ammortamenti	Ricavi unitari	Ricavi totali
2007	12.000	20	240.000	100.000	200.000	60	720.000
2008	11.000	20	220.000	100.000	200.000	60	660.000
2009	12.000	20	240.000	100.000	200.000	50	600.000
2010	15.000	30	450.000	100.000	200.000	50	750.000
2011	15.000	30	450.000	100.000	200.000	40	600.000
Totale	65.000						

Si ipotizza, inoltre, che:

- 1) gli utili sono distribuiti integralmente al termine di ciascun esercizio;
- 2) non si presentano rimanenze di beni al termine degli esercizi;
- 3) tutti i costi sostenuti e i ricavi ottenuti sono rispettivamente pagati e riscossi nel periodo stesso.

### IPOTESI TEMPO FISICO

	2007	2008	2009	2010	2011	Totali
Ricavi	720	660	600	750	600	3.330
Costi variabili	240	220	240	450	450	1.600
Margine	480	440	360	300	150	1.730
Costi fissi	100	100	100	100	100	500
Risultato finale	380	340	260	200	50	1.230
Ammortamenti	200	200	200	200	200	1.000
Risultato economico	180	140	60	0	-150	230

Movimenti/Anni	2007	2008	2009	2010	2011
Valore iniziale	0	380	540	660	800
Entrate operative	720	660	600	750	600
Uscite operative	(340)	(320)	(340)	(550)	(550)
Distribuzione utili	0	(180)	(140)	(60)	0
Valore finale	380	540	660	800	850

<i>Attività e netto/Anni</i>	2007	2008	2009	2010	2011
Attività					
Immobilizzazioni nette	800	600	400	200	0
Cassa	380	540	660	800	850
Totale attivo	1.180	1.140	1.060	1.000	850
Netto					
Capitale sociale	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Utile esercizio	180	140	60	0	- 150
Totale netto	1.180	1.140	1.060	1.000	850
Tasso di rendimento	18%	14%	6%	0%	-----

Secondo l'ipotesi del tempo fisico la redditività diminuisce rapidamente raggiungendo al termine dell'ultimo esercizio osservato un valore negativo.

### IPOTESI TEMPO ECONOMICO

	2007	2008	2009	2010	2011	Totali
Ricavi	720	660	600	750	600	3.330
Costi variabili	240	220	240	450	450	1.600
Margine	480	440	360	300	150	1.730
Costi fissi	100	100	100	100	100	500
Risultato fin.	380	340	260	200	50	1.230
Ammortamenti	334	294	214	154	4	1.000
Risultato Economico	46	46	46	46	46	230

<i>Movimenti/Anni</i>	2007	2008	2009	2010	2011
Valore iniziale	0	380	674	888	1042
Entrate operative	720	660	600	750	600
Uscite operative	(340)	(320)	(340)	(550)	(550)
Distribuzione utili	0	(46)	(46)	(46)	(46)
Valore finale	380	674	888	1042	1046

<i>Attività e netto/Anni</i>	2007	2008	2009	2010	2011
Attività					
Immobilizzazioni nette	666	372	158	4	0
Cassa	380	674	888	1042	1046
Totale attivo	1046	1046	1046	1046	1046
Netto					
Capitale sociale	1000	1000	1000	1000	1000
Utile esercizio	46	46	46	46	46
Totale netto	10460	1046	1046	1046	1046
Tasso di rendimento	4,6%	4,6%	4,6%	4,6%	4,6%

Nella ipotesi del tempo economico l'impresa alberghiera osservata mantiene costante la redditività annua, mostrando una stabilità reddituale, effetto di una normalizzazione degli utili di periodo. Seguendo il criterio beta il bilancio ordinario d'esercizio costituisce dunque uno strumento al servizio della gestione in grado di rappresentare l'economicità<sup>105</sup> dell'impresa e capace di ben perequare i redditi nel corso della vita aziendale.

Per alcuni autori, però, «una vera politica di bilancio consiste nella manovra delle poste contabili in modo da far scaturire un reddito d'esercizio che risponda alle esigenze contingenti o strategiche del soggetto economico, manovra ovviamente da attuarsi nei limiti delle discrezionalità consentite dal sistema normativo». In questo senso «non costituirebbe libera politica di bilancio quella adottata dalla configurazione beta, poiché in tale ambito si mira solo a perequare i dividendi, stabilizzandoli nel tempo, a prescindere dalle istanze dei redattori del bilancio che, nei diversi esercizi, possono ben risultare differenti»<sup>106</sup>.

Ma in concreto la politica di bilancio dovrebbe costituire una vera e propria attività strategica, con determinanti effetti gestionali, che consenta, attraverso manovre interne al documento contabile, di rispondere a determinate attese rappresentative del reddito e del capitale di funzionamento, senza perdere di vista, alterare o distorcere, i reali risultati dell'esercizio. La politica di bilancio dovrebbe quindi esprimere chiaramente una scelta, contenendo comunque in potenza tutte le altre diverse forme di rappresentazio-

<sup>105</sup> A questo punto appare necessario distinguere il concetto di economicità da quello di redditività. Il primo simboleggia «l'attitudine della gestione a remunerare, con i ricavi, alle condizioni richieste dal mercato, (o in generale alle condizioni a cui l'impresa deve ritenersi vincolata), tutti i fattori produttivi (compreso il capitale, qualunque forma esso abbia) onde l'azienda abbia vita continua e conveniente sviluppo». Il secondo, riferito al capitale proprio o di rischio, simboleggia «il livello più o meno elevato del frutto di questo capitale, in termini di utili netti d'esercizio» (P. Onida, *Economia d'azienda*, cit., pp. 55 e 111).

<sup>106</sup> M. Lacchini, *Modelli teorico-contabili e principi di redazione del bilancio*, cit., pp. 40-41. In particolare, per Ranalli è «opportuno distinguere le politiche di bilancio dalle politiche di distribuzione del reddito. Il primo tipo di politiche riguarda scelte del soggetto economico volte a piegare le valutazioni di bilancio al fine da esso prestabilito. In linea generale sono utilizzate allo scopo di perequare i redditi nel tempo in modo da poter assegnare stabili dividendi ai soci. Il secondo tipo di politiche è, invece, utilizzato al fine di determinare la parte di reddito che va trattenuta in azienda, in aderenza ai piani di sviluppo dell'attività aziendale, e la parte dello stesso che va distribuito ai soci, a remunerazione del capitale apportato, al fine di apprestare le basi per eventuali ulteriori raccolte di capitale a titolo di proprietà» (così chiaramente F. Ranalli, *Il bilancio di esercizio: caratteristiche e postulati*, cit., pp. 21-22, nota 12).



ne dei risultati<sup>107</sup>. Non a caso si sono definiti i criteri alfa e beta come gli estremi di uno degli ideali *continuum* dei fini assegnabili al bilancio; infatti è possibile parlare di un criterio alfa e di un criterio beta come estremi di altri possibili *continuum* di fini assegnabili al bilancio.

Per l'impresa alberghiera, come per qualunque altra impresa, le scelte che sono a monte nella redazione del bilancio assumono un ruolo determinante nei rapporti con gli *stakeholder*. La elevata stagionalità della produzione dei servizi alberghieri e la evidente relazione con gli eventi più o meno importanti che si presentano durante la vita dell'impresa, costituiscono senza alcun dubbio elementi da cui non si può prescindere nelle valutazioni di bilancio.

Per alcuni autori «la politica di bilancio è adottata anche in queste aziende con riferimento particolare al reddito da distribuire: ciò comporta una attenta considerazione dei criteri di valutazione da adottare, delle quote di ammortamento da far gravare sul reddito di periodo per costi già sostenuti, degli accantonamenti che consentono di anticipare componenti negativi del reddito le cui uscite numerarie avverranno in futuro. Il tutto poi va considerato nella visione delle prospettive future al fine del conseguimento di un reddito almeno normale»<sup>108</sup>.

In questa ottica costituiscono per l'impresa alberghiera oggetti contabili su cui esercitare le manovre di bilancio tutte, o quasi, le grandezze soggettive ed in particolare:

- gli ammortamenti e le capitalizzazioni;
- i rinnovamenti e gli ammodernamenti;
- gli oneri e i rischi futuri;
- le capitalizzazione di alcune tipologie di costo<sup>109</sup>;

<sup>107</sup> Un contributo sul tema è fornito da S. Prosperi, «Le politiche di bilancio: profili economico-aziendali e giuridici», in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 11/12, Novembre/Dicembre 1999. Si veda anche R. Verona, *Le politiche di bilancio. Motivazioni e riflessi economico-aziendali*, Giuffrè, Milano, 2006.

<sup>108</sup> Si rinvia a M. Lupidi, *Elementi di economia aziendale e contabilità per le imprese turistiche*, cit., pp. 162-163.

<sup>109</sup> Avi, in tema di *budget* degli investimenti, osserva «come la decisione di capitalizzare o meno i costi debba affondare le proprie radici in considerazioni riguardanti la competenza economica dei valori. Inaccettabile appare pertanto il comportamento di chi fa dipendere tale decisione dalle politiche interne aziendali in base alle quali determinati costi (es. di competenza dell'esercizio) vengono tendenzialmente autorizzati mentre altri (es. costi pluriennali) sono oggetto di costanti dinieghi da parte degli organi direzionali competenti. Appare evidente come l'attuazione di una simile *politica contabile*, oltre ad avere conseguenze negative a livello sia strategico che gestionale-operativo (non dare autorizzazioni al soste-

- gli investimenti su beni di terzi.

Tra le pratiche di bilancio più evidenti nell'impresa alberghiera, soprattutto di ridotte dimensioni, quella dell'autofinanziamento costituisce la più frequente.

Nelle aziende alberghiere la convenienza a costituire riserve con utili netti è evidente soprattutto quando si consideri la vita della combinazione nelle alterne vicende delle fasi economiche di prosperità e depressione.

La struttura organizzativa rigida e la presenza di elevati costi fissi si contrappone ad una particolarmente variabile ed elastica domanda. Nella fase ciclica avversa l'attività si contrae, il tasso di occupazione scende ed il bilancio non può sopportare i forti oneri fissi di esercizio né quote di ammortamento. I costi che in tali anni rimangono *scoperti* devono essere contrapposti agli utili delle fasi di prosperità. Data l'impossibilità di prevedere la domanda futura, dopo aver congruamente remunerato il capitale, è perciò opportuno accantonare gli utili restanti.

Diventa quindi una regola di condotta per il bilancio dell'impresa alberghiera quella di ritenere gli utili, all'atto del loro manifestarsi, per far fronte alle più o meno cicliche avversità del mercato e alle mutevoli condizioni della domanda. Non va, inoltre, sottaciuta l'importanza che riveste nell'impresa alberghiera anche la formazione delle cosiddette riserve improprie ottenute attraverso i procedimenti di accantonamento per ammortamento, rinnovamento e manutenzione. In questo senso l'impresa alberghiera mostra una particolare sensibilità<sup>110</sup>. Infatti, «una forma di autofinanziamento

nimento di costi pluriennali per lunghi periodi – specie in un albergo dove la qualità dell'ambiente fisico in cui viene ospitato il cliente rappresenta, a seconda dei casi, un punto di forza o di debolezza dell'impresa – può infatti far peggiorare una situazione già negativa), può provocare deleterie distorsioni del contenuto informativo del reporting. Se infatti le cifre coinvolte sono rilevanti, la mancata capitalizzazione di costi pluriennali o, al contrario, il rinvio al futuro di costi sostanzialmente *spesabili* nell'esercizio, stravolge completamente i risultati reddituali programmati» (M.S. Avi, *Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere*, cit., pp. 290-291). Si veda anche P. D. Modica, *La contabilità per la direzione nelle imprese alberghiere*, Giuffrè, Milano, 2004, p. 31 e ss.

<sup>110</sup> «Non si esclude (...) che l'imputazione degli ammortamenti possa essere opportunamente sensibile all'andamento più o meno favorevole della gestione e possa contribuire, entro certi limiti, alla stabilità del reddito d'esercizio. In relazione a questo scopo può, non di rado, giudicarsi, nonché ammissibile, opportuno che in esercizi relativamente favorevoli si imputino quote di ammortamento relativamente forti e che, per contrario, in esercizi sfavorevoli si attenuino od anche si sospendano eccezionalmente gli ammortamenti, in quanto appunto possa ritenersi che imputazioni esuberanti siano state fatte in passato o possa attingersi a riserve occulte in vario modo costituite nel bilancio od a riserve palesi, o in quanto si giudichi, con fondamento, che la situazione economica dell'impresa, nonostante i non buoni

si può intravedere se si considera che le immobilizzazioni tecniche alberghiere possono avere una durata utile molto superiore a quella considerata teoricamente per la valutazione delle quote di ammortamento e che pertanto mediante tale processo le imprese verrebbero a disporre in anticipo di fondi che in ipotesi, dovrebbero servire alla sostituzione di impianti al momento in cui non trovassero più utilizzazione economica nella combinazione produttiva»<sup>111</sup>. Ma tale sensibilità dovrebbe comunque essere sostenuta da ragionevolezza e buon senso al fine di non superare discrezionalmente i limiti imposti da una condotta ritenuta, anche giuridicamente, accettabile.

Ma quali sono concretamente le discrezionalità consentite dal sistema informativo, quale comportamento, condotta o manovra può non essere ritenuta lecita dal legislatore italiano<sup>112</sup>. Una riflessione a parte merita il tema del *falso in bilancio*<sup>113</sup> e delle evidenti connessioni tra norma penale e “norma” economico-aziendale.

La disciplina civilistica è stata modificata ripetutamente.

risultati di qualche esercizio, sia talmente favorevole, da permettere un limitato e breve rinvio al futuro di taluni ammortamenti» (così chiaramente si esprime P. Onida, *Il bilancio d'esercizio nelle imprese*, cit., p. 436).

<sup>111</sup> Sulle questioni trattate si consulti M. Amoroso, *Economia e organizzazione delle aziende alberghiere*, cit., pp. 102-103.

<sup>112</sup> Si sottoscrive che «politica di bilancio non è sinonimo di alcunché di artefatto e di insincero o di falso, anche se sia suscettibile di degradare fino a questo livello» (D. Amodeo, *Le gestioni industriali produttrici di beni*, Utet, Torino, 1982, p. 435).

<sup>113</sup> Vastissima si presenta la letteratura economica e giuridica, civile e penale, in materia. Per un necessario, utile approfondimento si consultino i seguenti contributi di varia estrazione disciplinare: R. Bricchetti, E. Cervio, *Il falso in bilancio ed in altre comunicazioni sociali*, Giuffrè, Milano, 1999; P. Gallo Riva, G. Laganà, D. Mastromarchi, *Bilanci falsi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1995; S. Branciarri, M.B. De Minicis, *Il bilancio falso e inattendibile*, cit.; G. Savioli, *Verità e falsità nel bilancio di esercizio*, cit.; R. Targetti, “Falso in bilancio: quando i ‘fatti’ non sono ‘veri’”, in *Amministrazione & Finanza*, n. 23, 1997; R. Bin, G. Brunelli, A. Pugiotto, P. Veronesi (a cura di), *Ai confini del «favor rei». Il falso in bilancio davanti alle Corti costituzionale e di giustizia*. Atti del Seminario (Ferrara, 6 maggio 2005), Giappichelli, Torino, 2005; R. Mastroianni, *Il «falso in bilancio» tra ordinamento interno e ordinamento comunitario*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2004; S. Mannoni, *Falso in bilancio e ordinamento comunitario. Testo, contesto, varianti europee e nordamericane*, Giuffrè, Milano, 2004; N. Mazzacuva, *Il falso in bilancio. Casi e problemi*, Cedam, Padova, 2004; G. Cavazoni (a cura di), *Il falso in bilancio. Riflessioni sulle novità della legge di riforma. Atti del Convegno di studi*, Giappichelli, Torino, 2004; D. Balducci, S. Ceccaroni, *Falso in bilancio e frodi contabili*, Fag, Milano, 2002; R. Borsari, R. Santini, *Il falso in bilancio. La nuova disciplina con la giurisprudenza più recente*, Il Sole 24 Ore Pirola, Milano, 2002; M. Comoli, *Il falso in bilancio. Principi di ragioneria ed evoluzione del quadro normativo*, Egea, Milano, 2002; E. Zigiotti, *Il falso in bilancio nei suoi fondamenti di ragioneria*, Cedam, Padova, 2000; P. Di Toro, *Falso in bilancio, gruppi aziendali e responsabilità degli amministratori*, Cedam, Padova, 2000.

Innanzitutto nel 2002<sup>114</sup> e, poi, recentemente nel 2005<sup>115</sup> generando un fecondo dibattito in sede politica, penale e dottrinale<sup>116</sup>. Nell'ambito del titolo XI: Disposizioni penali in materia di società e di consorzi, il Capo I: Delle falsità, si elenca alcune norme fondamentali in materia.

Innanzitutto l'art. 2621: False comunicazioni sociali. In esso si dispone che gli amministratori, i direttori generali, i sindaci e i liquidatori, i quali, con l'intenzione di ingannare i soci o il pubblico e al fine di conseguire per sé o per altri un ingiusto profitto, nei bilanci, nelle relazioni o nelle altre comunicazioni sociali previste dalla legge, dirette ai soci o al pubblico, espongono fatti materiali non rispondenti al vero ancorché oggetto di valutazioni ovvero omettono informazioni la cui comunicazione è imposta dalla legge sulla situazione economica, patrimoniale, o finanziaria della società o del gruppo al quale essa appartiene, in modo idoneo a indurre in errore i destinatari sulla predetta situazione, sono puniti con l'arresto fino a un anno e sei mesi. La punibilità è estesa anche al caso in cui le informazioni riguardano beni posseduti o amministrati dalla società per conto di terzi.

La punibilità è esclusa solo se le falsità o le omissioni non alterano in modo sensibile la rappresentazione della situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società o del gruppo al quale essa appartiene, oppure se le falsità o le omissioni determinano una variazione del risultato economico di esercizio, al lordo delle imposte, non superiore al 5 per cento o una variazione del patrimonio netto non superiore all'1 per cento.

In ogni caso il fatto non è punibile se conseguenza di valutazioni estimative che, singolarmente considerate, differiscono in misura non superiore al 10 per cento da quella corretta.

Il successivo articolo 2622: False comunicazioni sociali in danno dei soci o dei creditori, dispone invece che gli amministratori, i direttori generali, i sindaci e i liquidatori, i quali, con l'intenzione di ingannare i soci o il pubblico e al fine di conseguire per sé o per altri un ingiusto profitto, nei bilanci, nelle relazioni o nelle altre comunicazioni sociali previste dalla legge,

<sup>114</sup> D. lgs. 11 aprile 2002, n. 61, Disciplina degli illeciti penali e amministrativi riguardanti le società commerciali (in G. U. n. 88 del 15 aprile 2002), a norma dell'articolo 11 della legge 3 ottobre 2001, n. 366, in vigore il giorno successivo alla sua pubblicazione (in G.U. 15 aprile 2002, n. 88).

<sup>115</sup> L. 28 dicembre 2005, n. 262 sulla tutela del risparmio.

<sup>116</sup> Si vedano gli atti del Convegno di Benevento dell'11 aprile 2003, in P. Ricci, V. Donativi (a cura di), *Il falso in bilancio e il decreto legislativo 11 aprile 2002 n. 61*, Angeli, Milano, 2003.

dirette ai soci o al pubblico, esponendo fatti materiali non rispondenti al vero ancorché oggetto di valutazioni, ovvero omettendo informazioni la cui comunicazione è imposta dalla legge sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società o del gruppo al quale essa appartiene, in modo idoneo a indurre in errore i destinatari sulla predetta situazione, cagionano un danno patrimoniale ai soci o ai creditori sono puniti, a querela della persona offesa, con la reclusione da sei mesi a tre anni.

Si procede a querela anche se il fatto integra altro delitto, ancorché aggravato a danno del patrimonio di soggetti diversi dai soci e dai creditori, salvo che sia commesso in danno dello Stato, di altri enti pubblici o delle Comunità europee. La sanzione è maggiore per le società quotate.

La punibilità è esclusa se le falsità o le omissioni non alterano in modo sensibile la rappresentazione della situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società o del gruppo al quale essa appartiene, e quando le falsità o le omissioni determinano una variazione del risultato economico di esercizio o del patrimonio netto non superiore alle soglie descritte.

La questione molto delicata andrebbe affrontata in una sede più ampia. Si osserva che, per le considerazioni fin qui svolte sulle diverse finalità assegnabili al bilancio, e alle conseguenti differenti verità del rappresentato da esso traibili, che raramente si esauriscono in un unico periodo amministrativo e che di norma abbracciano un arco temporale ampio, la conclusione di un giudizio di falsità del documento contabile impone due distinti accertamenti:

1) l'accertamento del rispetto del criterio della verificabilità, con il quale si verifica preliminarmente la coerenza del fine scelto con i criteri adottati, attraverso una analitica ricostruzione del comportamento contabile e di bilancio assunti;

2) l'accertamento delle relazioni esistenti con i comportamenti seguiti nei periodi immediatamente precedenti e successivi all'esercizio a cui il bilancio sospettato di insincerità si riferisce.

Per poter esprimere un giudizio di falsità occorre perciò dimostrare che le scelte operate nel tempo passato, presente e futuro non rispondono a nessuna delle verità possibili, essendo incoerenti con i fini dichiarati e in contrasto con i criteri adottati, ovvero temporalmente incompatibili<sup>117</sup>.

<sup>117</sup> In tema si consulti anche il recente contributo di G. Capodaglio, "Valutazione e falso in bilancio. Attualità e prospettive", in *Rivista italiana di Ragioneria e di Economia aziendale*, n. 5/6, maggio/giugno 2006, pp. 259-268.

## 5.7 Le analisi del bilancio per il controllo interno

«L'analisi di bilancio rappresenta una delle tecniche fondamentali per la conoscenza e la comprensione della gestione aziendale»<sup>118</sup>. Pur non essendo l'unico strumento a disposizione della direzione aziendale, l'analisi di bilancio appare come la tecnica che più di ogni altra riesce a soddisfare il bisogno di conoscere, attraverso il bilancio, i caratteri di predominanza della gestione nel tempo passato e futuro. Invero, è possibile assegnare alla tecnica di analisi di cui si discute anche una funzione di controllo e di verifica dell'attendibilità del bilancio, offrendo l'opportunità, attraverso comparazioni nel tempo e nello spazio<sup>119</sup>, di evidenziare anomalie andamentali e patologie aziendali, che se non imputabili alla gestione appena svolta, potrebbero essere ascritte anche alle scelte o politiche di bilancio operate oppure ad errori classificatori o di natura strettamente contabile. In questo senso, l'analisi potrebbe essere correttamente orientata, come cartina al tornasole, anche alla verifica del rappresentato e delle rappresentazioni contenute nel bilancio, alla verifica cioè della "bontà" del bilancio. Tra le varie tipologie di analisi di bilancio si ricordano l'analisi consuntiva, fondata su dati storici e finalizzata a facilitare le conoscenze della passata gestione aziendale; l'analisi prospettica, basata su dati prospettivi ed orientata allo studio, all'esame e alla progettazione della gestione aziendale futura; l'analisi interna, svolta per mezzo di un esame comparato della propria impresa nel tempo; l'analisi esterna, realizzata confrontando la gestione della propria impresa con quelle di imprese svolgenti attività simili o concorrenti; l'analisi per flussi, caratterizzata dall'esame delle variazioni che hanno interessato la struttura delle fonti e degli impieghi e che esprimono la capacità finanziaria e monetaria dell'azienda; l'analisi per indici, compiuta sul presupposto che le relazioni tra gli elementi del patrimonio e del conto economico abbiano carattere fisiologico. Quest'ultima viene svolta concreta-

<sup>118</sup> C. Caramiello, *Indici di bilancio*, Ipsoa, Milano, 1989, p. 7. Anche se in questo paragrafo si farà costantemente riferimento al contributo ordinatorio di Caramiello, si rinvia anche alla copiosa, recente bibliografia in tema. Tra gli altri: V. Antonelli, R. D'Alessio, V. Dell'Atti, *Analisi di bilancio e Basilea 2. Indici, rating di settore, valutazioni*, Ipsoa, Milano, 2006; Silvi R., *Analisi di bilancio: la prospettiva manageriale*, McGraw-Hill, Milano, 2006; Sostero U., Ferrarese P., *Analisi di bilancio. Strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario*, Giuffrè, Milano, 2000; Teodori C., *L'analisi di bilancio*, Giappichelli, Torino, 2000. Silvi R., *Analisi di bilancio: la prospettiva manageriale*, McGraw-Hill, Milano, 2006.

<sup>119</sup> Si veda Picerno I., "Un modello di analisi comparata del bilancio d'esercizio nel settore alberghiero", in *Turistica*, n. 4, 2000.

mente impiegando opportuni *ratios* o quozienti, costruiti sulla base dei dati economici, patrimoniali e finanziari disponibili e in gran parte rintracciabili nel bilancio d'esercizio. Essi consentono una comparazione nel tempo e nello spazio dei risultati della gestione dell'impresa. La loro costruzione si rende possibile dopo aver opportunamente riclassificato il bilancio, dopo aver cioè rappresentato e riformulato i valori dello stesso secondo criteri diversi, funzionali agli obiettivi che la comparazione intende raggiungere. La riclassificazione dello stato patrimoniale, indirizzata ad un'analisi per indici, si attua mediante la riformulazione dei suoi valori secondo il criterio finanziario a liquidità crescente o a liquidità decrescente. Le fasi in cui tale riclassificazione si ottiene sono:

- a. individuazione degli impieghi e delle fonti,
- b. classificazione degli impieghi,
- c. classificazione delle fonti.

La prima operazione consiste nel mettere in evidenza il totale degli impieghi o capitale investito e il totale delle fonti o capitale di finanziamento. L'operazione, più complessa prima dell'introduzione del d. lgs. 127/91, oggi si presenta immediata e non incontra particolari difficoltà nella sua esecuzione. L'attuale schema dell'attivo dello stato patrimoniale si articola secondo una impostazione che ricalca il criterio della liquidità e facilita l'operazione di riclassificazione. Si rende indispensabile, in genere, eseguire solo le seguenti trasposizioni:

- a. per quanto concerne l'attivo fisso, esso deve ricomprendere anche i crediti esigibili oltre l'esercizio successivo contenuti nella voce C II dell'attivo circolante, i ratei e i riconti di natura pluriennale compresi nella macroclasse D e il disaggio di emissione, e i crediti verso soci esigibili oltre l'anno indicati nella macroclasse A;
- b. per quanto concerne l'attivo corrente, esso deve ricomprendere i crediti esigibili entro l'anno indicati nella classe B III.

La seconda fase consente di distinguere gli impieghi, in relazione al loro diverso grado di liquidità-esigibilità, in attività fisse, investimenti a medio-lungo termine (ossia superiori ai 12 mesi) e attività correnti, fondi liquidi a disposizione e investimenti in atto a breve termine (ossia pari o inferiori ai 12 mesi). L'attuale schema del passivo dello stato patrimoniale si articola secondo la distinzione tra patrimonio netto e capitale di terzi, e quindi risulta necessario compiere le seguenti trasposizioni:

a. per quanto concerne le passività consolidate, esse devono ricomprendere i fondi indicati nella macroclasse B con esigibilità superiore ai 12 mesi, la macroclasse C relativamente al trattamento di fine rapporto che si prevede di liquidare in un'epoca successiva all'esercizio amministrativo, i debiti contenuti nella macroclasse D con scadenza superiore ai 12 mesi, i ratei e i riconti di natura pluriennale compresi nella macroclasse E;

b. per quanto concerne le passività correnti i fondi inseriti nella macroclasse B con esigibilità inferiore ai 12 mesi, i ratei e i risconti non pluriennali, la macroclasse B relativamente al trattamento di fine rapporto esigibile entro l'esercizio, i debiti indicati nella macroclasse D con scadenza inferiore ai 12 mesi.

Il terzo ed ultimo momento consiste nel tener distinte le passività, in funzione della loro presumibile epoca di rimborso o estinzione, in passività correnti, costituiti dai finanziamenti a breve termine (scadenza entro 12 mesi), e passività consolidate, finanziamenti a medio-lungo termine (scadenza oltre i 12 mesi).

Naturalmente anche il conto economico è oggetto di riclassificazione per poter esaminare il contributo dato dalle diverse gestioni presenti nell'impresa, ed in particolare quella operativa, accessoria, finanziarie e straordinaria, alla redditività globale aziendale. Tra i diversi schemi di conto economico suggeriti dalla dottrina, si ricordano:

- il conto economico a valore aggiunto,
- il conto economico a costo del venduto.

Lo schema obbligatorio previsto per il conto economico classifica i costi per natura. Ciò comporta che la riclassificazione dello stesso in un prospetto a costo del venduto richiede che l'analista d'impresa sappia riesprimere i costi della specifica azienda per destinazione.

Per quanto concerne lo schema teorico a valore aggiunto, questo prospetto di sintesi è quello che più si avvicina all'attuale schema civilistico. Tale riclassificazione, occupandosi dello studio dell'impresa in funzione della ricchezza attribuibile ai soggetti interni che hanno partecipato alla vita dell'azienda, conferma l'orientamento ad un approccio sociale alla gestione. La distinzione fondamentale che si opera per giungere al conto economico a valore aggiunto, distingue i costi in interni ed esterni.

Per quanto concerne le analisi che vengono compiute sul bilancio dell'impresa alberghiera, è bene riferirsi alla costruzione di alcuni indicatori



caratteristici della gestione<sup>120</sup>, quali ad esempio: l'indice di composizione economica dei proventi, l'indice di composizione della clientela, il tasso medio di soggiorno della clientela, l'indice di flessibilità dei costi, gli indici di ammortamento. Si esaminano singolarmente:

#### A) INDICE DI COMPOSIZIONE ECONOMICA DEI PROVENTI

L'indice viene costruito confrontando i ricavi di ciascuna gestione alberghiera con l'ammontare complessivo dei ricavi, e determinando in percentuale la loro incidenza. In concreto si può avere:

- Ricavi da pernottamento/Ricavi totali x 100
- Ricavi da pensione completa/Ricavi totali x 100
- Ricavi da ristorazione/Ricavi totali x 100
- Ricavi da bar/Ricavi totali x 100
- Ricavi da autorimessa/Ricavi totali x 100
- Ricavi da impianti sportivi/Ricavi totali x 100
- Ricavi da locazione/Ricavi totali x 100

Gli indici di composizione economica dei proventi sono in grado di segnalare il peso percentuale che ciascuna attività o prestazione alberghiera presenta nell'ambito della totalità dei ricavi ottenuti nel corso della gestione. Dalla lettura congiunta degli indici è possibile individuare i servizi di minore impatto, definire la partecipazione di ciascuno di essi alla costruzione del valore della produzione ottenuta, individuare le prestazioni per le quali occorrerebbe avviare un processo di rivitalizzazione.

La loro costruzione e comparazione nel tempo fornisce utili indicazioni sul comportamento da assumere e sulle politiche da intraprendere per modificarne l'andamento.

Servizi/Anno	x		x + 1		x + 2	
Appartamento	160.647	62%	174.005	62%	178.465	64%
Ristorazione	79.446	30%	83.450	30%	79.987	29%
Altri servizi	20.347	8%	20.698	8%	20.951	7%
Totale	260.440	100%	278.153	100%	279.403	100%

Fonte: Elaborazione su Bilanci Jolly Hotels spa – annate varie, valori in migliaia.

<sup>120</sup> Sul tema si consultino, tra gli altri, M. Lupidi, *Elementi di economia aziendale e contabilità per le imprese turistiche*, cit., pp. 162-178; P.D. Modica, *La contabilità per la direzione nelle imprese alberghiere*, cit., p. 60 e ss., e le numerose elaborazioni contenute in Hotel Association of New York City, *Uniform system of accounts for the lodging industry*, Educational institute of the American hotel & Lodging Association, Michigan, 10<sup>a</sup> ed., 2006.

Per le imprese multi-stabilimento, ovvero per le imprese dislocate su più aree geografiche, è possibile anche ripartire ciascun tipo di ricavo in relazione alla loro provenienza.

Area\Anno	x		x + 1		Scostamento
Piemonte	16.282	9,3%	16.074	9%	- 1,27%
Liguria	7.497	4,3%	7.467	4,3%	- 0,39%
Lombardia	38.907	22%	41.641	23,3%	7,03%
Marche Emilia Romagna	12.700	7,3%	13.833	7,7%	8,92%
Toscana	15.152	8,7%	16.033	9%	5,81%
Lazio	39.557	22,8%	39.922	22,4%	0,92%
Campania Puglia	20.083	12%	20.380	11,4%	1,48%
Sicilia	14.770	8,4%	14.113	8%	- 4,45%
Altre	9.057	5,2%	9.002	5%	- 0,63%
Totale	174.005	100%	178.465	100%	2,56%

Fonte: Elaborazione su Bilanci Jolly Hotels spa – annate varie, valori in migliaia.

#### B) INDICE DI COMPOSIZIONE DELLA CLIENTELA

L'indice si ottiene mettendo a rapporto il numero di presenze o i ricavi per tipologia di clientela con il numero complessivo di presenze o i ricavi totali, al fine di conoscere il contributo fornito alla formazione dei ricavi o delle presenze dalle diverse clientele.

Operativamente:

- Numero clienti italiani/Numero clienti totale x 100
- Numero clienti stranieri/Numero clienti totale x 100
- Ricavi da clienti italiani/Ricavi totali x 100
- Ricavi da clienti stranieri/Ricavi totali x 100

Gli indici di composizione della clientela possono essere definiti in gran numero in funzione della prescelta segmentazione del mercato di riferimento (famiglie, *single*, gruppi, privati, aziende, ecc.).

La loro costruzione risulta essere particolarmente importante per la definizione delle politiche di marketing e dei relativi bersagli di mercato ai quali rivolgersi.

Con essi, infatti, è possibile verificare in quantità e valore le diverse presenze fatte registrare in uno o più periodi amministrativi dall'impresa alberghiera.

Anche in questo caso assume quindi particolare importanza l'analisi comparativa tra esercizi gestionali e il conseguente studio del *trend*.

Clientela\Anno	x		x + 1		x + 2	
Italia	756	43,5%	825	46%	798	47,3%
Altri paesi europei	411	23,6%	419	23,3%	395	23,4%
Nord America	205	11,8%	213	11,9%	201	11,9%
Centro Sud America	54	3,1%	58	3,2%	46	2,7%
Giappone	203	11,7%	196	10,9%	158	9,4%
Altri paesi	110	6,3%	84	4,7%	88	5,2%
Totale	1.739	100%	1.795	100%	1.686	100%

Fonte: Elaborazione su Bilanci Jolly Hotels spa – annate varie, valori in migliaia.

### C) TASSO MEDIO DI SOGGIORNO DELLA CLIENTELA

Il tasso si determina ponendo a rapporto la somma delle presenze di inizio stagione e di fine stagione con la somma degli arrivi e delle partenze registrate durante la stagione. Così:

$$(Pt-1 + Pt)/(It + Ot)$$

Dove:

Pt-1 = presenze di inizio stagione

It = arrivi nella stagione

Pt = presenze di fine stagione

Ot = partenze nella stagione

Si tratta di un indicatore molto utilizzato dalle imprese alberghiere per poter analizzare la permanenza media e il tasso di occupazione medio della struttura.

Per tale indicatore può risultare significativa l'analisi comparativa spaziale da effettuare con imprese alberghiere che presentano caratteristiche simili o che appartengono al medesimo segmento di mercato o alla medesima località turistica.

### D) INDICE DI FLESSIBILITA' DEI COSTI

L'indice si ottiene confrontando alcune tipologie di costo con i ricavi complessivi della gestione.

Il suo impiego consente di determinare il grado di elasticità, e quindi la correlazione tra alcuni costi e i ricavi conseguiti. In concreto:

- Costo del lavoro<sup>121</sup>/Ricavi totali x 100

<sup>121</sup> Nelle piccole imprese a conduzione familiare, il numeratore potrebbe correttamente essere integrato anche del costo del lavoro prestato dai componenti della famiglia (oneri figurativi). In questa direzione Avi sostiene che «nelle imprese alberghiere a conduzione familiare, il lavoro dei membri del nucleo familiare non viene considerato un vero e proprio costo in quanto a questo, frequentemente, non si associa un esborso monetario. La confusione indi-

- Costo dei servizi<sup>122</sup>/Ricavi totali x 100
- Ammortamenti/Ricavi totali x 100
- Commissioni di agenzia/Ricavi totali x 100

Con essi è possibile misurare e controllare l'andamento di alcune tipologie di costo nel tempo e conoscere altresì la loro incidenza sul costo complessivo della produzione.

#### E) INDICI RELATIVI AGLI AMMORTAMENTI

Stante la più volte evidenziata importanza che ricoprono gli investimenti in beni a fecondità ripetuta nell'impresa alberghiera, risultano particolarmente interessanti le costruzioni dei seguenti *ratios*:

- tasso di reinvestimento dell'ammortamento. Il tasso si determina rapportando le quote di ammortamento al valore dei nuovi investimenti:
  - quote di ammortamento/nuovi investimenti;
  - tasso di ammortamento delle immobilizzazioni. Il tasso viene costruito confrontando gli ammortamenti effettuati nell'esercizio con il valore delle immobilizzazioni iniziali: ammortamenti dell'esercizio/immobilizzazioni iniziali.

viduabile fra la nozione di costo - inteso quale espressione quantitativo-monetaria di un fattore produttivo in entrata in azienda - e la nozione di elemento che comporta un'uscita monetaria fa sì che le ore di manodopera fornite dai membri della famiglia che gestisce l'impresa non compaiono mai, o quasi mai, nell'ambito dei valori in base ai quali vengono assunte le scelte gestionali» (M.S. Avi, *Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere*, cit., p. 168).

<sup>122</sup> Nelle piccole imprese a conduzione familiare, il numeratore potrebbe correttamente essere rettificato anche del costo dei consumi, estranei alla attività dell'impresa, operati dai componenti del nucleo familiare (generi alimentari, energia, telefono). Sul punto Avi osserva che negli alberghi di piccole dimensioni non vengono rilevati i consumi effettuati «a scopi personali – che nulla hanno a che vedere con la gestione d'impresa – di prodotti alimentari, prodotti di pulizia, energia, gas, telefono, ecc. Il mantenimento della famiglia viene pertanto caricato totalmente alla gestione dell'albergo in modo da far apparire come costi aziendali fiscalmente deducibili, valori che, in realtà, non sono assolutamente attinenti allo svolgimento dell'attività imprenditoriale» (M.S. Avi, *Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere*, cit., pp. 168-169). Premesso che tale comportamento non trova la sua ragione d'essere solo negli evidenti risparmi fiscali a cui perviene, sul punto occorre evidenziare, da un lato, la innegabile difficoltà pratica di rilevare tali consumi e, dall'altro, gli indubbi effetti negativi che le predette misurazioni potrebbero avere nei rapporti e nelle relazioni familiari. Il solo tentativo di misurare i consumi personali dei singoli membri della famiglia comporterebbe un immediato peggioramento del clima familiare e quindi aziendale. Sul *family business* si consulti anche il recente contributo di E. Viganò (a cura di), *La sensibilità al valore nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 2006.

## 6. La recente evoluzione della legislazione sul bilancio d'esercizio e le prospettive internazionali

### 6.1 Note introduttive

di Roberto Jannelli

Negli ultimi decenni l'Europa è passata attraverso importanti mutamenti, registrando rapidi sviluppi sul piano sia sociale che economico. Sotto quest'ultimo aspetto l'integrazione economica europea prevede il passaggio attraverso la libera circolazione dei capitali dei beni e delle risorse umane.

La libera circolazione dei capitali pone l'attenzione sull'informazione economica. Le problematiche e gli approfondimenti in tema di bilancio ordinario di esercizio, documento principe dell'informazione economica aziendale, sono pertanto sempre di grande attualità, specie se si considera la sua importanza nell'ambito del sistema informativo aziendale<sup>1</sup>. In particolare, come ricordato, il bilancio può assumere la funzione di strumento di gestione in quanto informa gli amministratori sulle ragioni del perseguimento o del mantenimento delle condizioni di equilibrio economico oppure può essere interpretato come mezzo di comunicazione laddove la legge lo inquadra come documento sottoposto a pubblicità<sup>2</sup>. In questo ultimo caso i destinatari dell'informazione saranno tutti i portatori di interesse o stakeholders<sup>3</sup> dell'azienda tra cui, riprendendo il concetto di libera circolazione

<sup>1</sup> L. Marchi, *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1988.

<sup>2</sup> Sulle funzioni del bilancio di esercizio si veda G. Savioli, *Il bilancio di esercizio secondo i principi contabili nazionali ed internazionali*, Giuffrè, Milano, 2004, p. 11.

<sup>3</sup> Diverse sono le definizioni di stakeholder. Per tutte quella di Freeman: «any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of corporation's pur pose» (così nel volume R. Freeman, *Strategic Management. A stakeholder approach*, Pitman, Marshfield Mass., 1984, p. VI). Per un esame del sistema degli stakeholder aziendali si rinvia a L. Guatri, S. Vicari, *Sistemi d'impresa e capitalismi a confronto. Creazione di valore in diversi contesi*, Egea, Milano, 1994; e ad A. Melis, *Creazione di valore e meccanismi di corporate governance*, Giuffrè, Milano, 2002.

di capitali, gli investitori in essere o potenziali. Da quanto detto finora si comprende l'importanza di un adeguato corpo di regole indirizzato a "standardizzare" ed "unificare" la configurazione e la significatività del documento contabile anche al fine di ridurre al massimo situazioni di asimmetria informativa.

Il dinamismo del costituito ma non ancora completato mercato unico ha evidenziato i limiti della norma di recepimento della direttiva di riferimento, la IV direttiva CEE, che aveva ispirato il legislatore italiano negli anni '90, dopo più di dieci anni dalla sua presentazione.

## 6.2 La riforma del diritto societario (cenni)

di Roberto Jannelli

L'insieme delle informazioni, delle notizie e delle conoscenze strategiche dell'azienda diventa elemento caratterizzante il panorama economico nazionale ed internazionale. Di qui la necessità di una reinterpretazione della normativa civilistica preesistente al fine di adeguarla alle mutate esigenze informative, supportandola anche con i contributi e le precisazioni emanate da organismi specialistici regolarmente riconosciuti. I loro contributi, infatti, appaiono validamente adatti a qualificare l'informazione rilevata e rivelata nel bilancio. L'impianto normativo<sup>4</sup> impatta sovente sul sistema azienda nell'ambito dei suoi principali elementi costitutivi tra cui l'organizzazione, la gestione e la rilevazione<sup>5</sup>.

La riforma del diritto societario prende le mosse dalla cosiddetta legge Draghi (d. lgs. n. 58 del 24 febbraio 1998) di recente modificata dalla l. 28 dicembre 2005, n. 262 "Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari", ed ancora non doma, che ha modificato il sistema dei controlli interni ed esterni all'azienda e che, regolamentando il sistema del mercato dei capitali, ha determinato la necessità di adeguare l'impianto normativo per gli aspetti relativi alle società in termini di costituzione, governo e controlli. Ma è con la Commissione Mirone che si ha il

<sup>4</sup> «Non è ipotizzabile che le norme ed i principi da rispettare siano costituenti una *gabbia giuridica* tale da far perdere la rilevanza economica e di valutazione del capitale di funzionamento da evidenziare in bilancio» (L. D'Alessio, *Il Bilancio delle imprese. Finalità e principi*, Giappichelli, Torino, 1992, p. 1).

<sup>5</sup> Sul tema si veda P. Onida, *Aziende: primi principi di gestione e organizzazione*, Giuffrè, Milano, 1954.

passo decisivo per il varo della riforma del diritto delle società avendo la citata Commissione ispirato la legge delega del 3 ottobre 2001 n. 366 che ha emanato la riforma del diritto societario e la definizione dei procedimenti in materia di diritto societario e di intermediazione finanziaria, bancaria e creditizia, in vigore da gennaio 2004, riforma che ha apportato consistenti modifiche alla normativa civilistica in materia di governance.

Al fine di meglio comprendere le finalità del legislatore riformatore, di seguito si riportano i principi ispiratori di cui all'art. 2 della legge 366/01:

a) perseguire l'obiettivo prioritario di favorire la nascita, la crescita e la competitività delle imprese, anche attraverso il loro accesso ai mercati interni e internazionali dei capitali;

b) valorizzare il carattere imprenditoriale delle società e definire con chiarezza e precisione i compiti e le responsabilità degli organi sociali;

c) semplificare la disciplina delle società, tenendo conto delle esigenze delle imprese e del mercato concorrenziale;

d) ampliare gli ambiti dell'autonomia statutaria, tenendo conto delle esigenze di tutela dei diversi interessi coinvolti;

e) adeguare la disciplina dei modelli societari alle esigenze delle imprese, anche in considerazione della composizione sociale e delle modalità di finanziamento, escludendo comunque l'introduzione di vincoli automatici in ordine all'adozione di uno specifico modello societario;

f) nel rispetto dei principi di libertà di iniziativa economica e di libera scelta delle forme organizzative dell'impresa, prevedere due modelli societari riferiti l'uno alla società a responsabilità limitata e l'altro alla società per azioni, ivi compresa la variante della società in accomandita per azioni, alla quale saranno applicabili, in quanto compatibili, le disposizioni in materia di società per azioni;

g) disciplinare forme partecipative di società in differenti tipi associativi, considerando le esigenze di tutela di soci, creditori sociali e terzi;

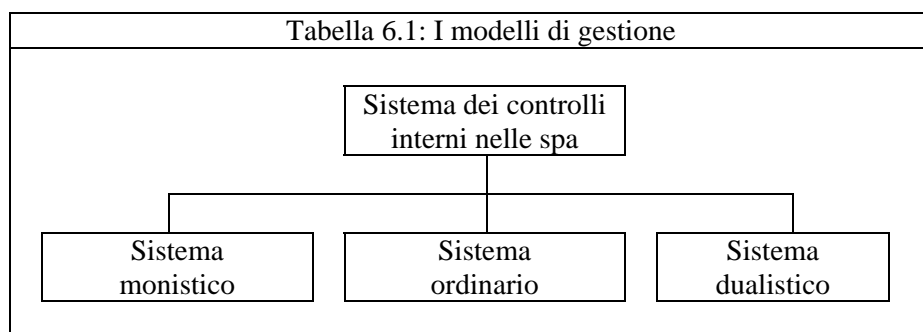
h) disciplinare i gruppi di società secondo principi di trasparenza e di contemperamento degli interessi coinvolti.

Emerge dalla lettura del testo normativo che il fenomeno della globalizzazione si caratterizza per la competitività tra le imprese; ciò è stimolabile anche attraverso un sistema normativo flessibile che sia in grado di disciplinare il comportamento delle società che ricorrono ai mercati regolamentati e contestualmente tutelare gli interessi dei soggetti coinvolti.

Gli anni novanta ed i primi anni del terzo millennio sono stati caratterizzati dal fenomeno della corporate governance<sup>6</sup> ed in particolare gli aspetti connessi ai rapporti tra assetti proprietari e management.

Le riforme citate sono intervenute, infatti, sui livelli di controllo interni e sulla governance delineando due nuovi modelli di gestione rispetto al modello ordinario (tabella 6.1):

- il modello dualistico: basato su un consiglio di gestione che amministra la società ed un consiglio di sorveglianza;
- il modello monistico: basato sul consiglio di amministrazione e un comitato costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione.



Il controllo delle società assume un ruolo centrale nell'ambito del panorama dei cambiamenti, dove controllo è da intendersi non solo nel senso di controllo contabile ma nel senso di controllo sul corretto esercizio dell'amministrazione secondo la differenziazione tra i gestori diretti dell'attività amministrativa e coloro che sono deputati a sorvegliare e controllare l'esercizio diretto delle attività.

<sup>6</sup> Con il termine *corporate governance* si fa riferimento al «sistema di direzione e controllo delle aziende e cioè a quell'insieme di istruzioni e regole, giuridiche e tecniche, finalizzate alla realizzazione di un governo dell'impresa che sia non solo efficace ed efficiente, ma anche corretto, ai fini della tutela degli azionisti e di tutti i soggetti interessati alla vita dell'impresa» (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, *Aspetti generali della riforma della Corporate Governance: profili comparatistici*, Supplemento a *Il giornale dei Dottori Commercialisti*, n. 10, 1998). Per un approfondimento sul tema della *corporate governance* si rinvia alla copiosa letteratura straniera. Per l'Italia, tra i molti, G. Airoidi, G. Forestieri (a cura di), *Corporate governance. Analisi e prospettive del caso italiano*, Etas, Milano, 1998, V. Coda, "Introduzione", in M. Molteni, *I sistemi di corporate governance nelle grandi imprese*, Egea, Milano, 1997; M. Galeotti, *Governo dell'azienda e indicatori di Performance*, Il Borsetto, Pisa, 2001; A. Melis, *Creazione di valore e meccanismi di corporate governance*, cit.; A. Capasso, *Assetti proprietari e governo d'impresa. Corporate governance e risorse immateriali*, Cedam, Padova, 1996.



Il legislatore italiano ha introdotto i tre sistemi con una regola di default, nel senso che ove non vi sia una espressa volontà statutaria, il modello amministrativo è il modello tradizionale articolato in consiglio di amministrazione e collegio sindacale.

I due modelli si ispirano in realtà ai modelli di gestione “alla tedesca”, articolato in un consiglio di gestione e un consiglio di vigilanza, e il modello “anglosassone” in cui il comitato di gestione è all’interno del consiglio di amministrazione<sup>7</sup>.

Determinante per l’analisi degli effetti della riforma è la semplificazione della disciplina relativa alle procedure di costituzione, all’assegnazione delle quote di capitale ai soci e alle decisioni assembleari.

Ulteriore elemento di novità è la definizione della struttura delle società di capitali: solo le società per azioni “aperte” hanno la possibilità di ricorrere al pubblico risparmio, mentre le chiuse possono ricorrere esclusivamente ai tradizionali canali creditizi per le loro necessità di finanziamento. Per le società a responsabilità limitata è stato previsto un sistema normativo ad hoc, in modo da tener conto delle sue tipicità e divergenze rispetto alle spa.

Un’apertura da parte del legislatore è rintracciabile nella possibilità per un singolo soggetto di creare una società (sia spa che srl): tale novità è temprata, però, dalla responsabilità illimitata, che permane in capo al socio in caso di mancato versamento del capitale.

Significative innovazioni, inoltre, per cooperative, trasformazioni societarie e altre operazioni straordinarie.

### **6.3 Bilancio e riforma del diritto societario**

di *Roberto Jannelli*

La riforma del diritto societario è stata anche l’occasione per modificare le norme civilistiche sul bilancio<sup>8</sup>. Si tratta di variazioni non rilevanti, che dimostrano, però, la volontà di tentare un avvicinamento, seppur parziale, alla disciplina internazionale. Tale fermento normativo intorno ai principi contabili induce, tuttavia, ad una considerazione sulle finalità del bilancio e sui riflessi di questi sulle modalità di rappresentazione dei fatti aziendali.

<sup>7</sup> Sul tema G. Migliaccio, *Il “nuovo” bilancio nella riforma del diritto societario. Note di dottrina e prassi contabile*, cit., p. 21 e s.

<sup>8</sup> Ne è derivata una vasta bibliografia giuridica in tema alla quale si rinvia.

In particolare l'influenza sempre più forte dei principi internazionali emanati dallo IASB<sup>9</sup> impone una riflessione critica sulle principali differenze tra i due sistemi contabili.

Le norme civilistiche, anche dopo la riforma del diritto societario, restano ancorate alla tradizione informativa rivolta ai soci e ai creditori, alla tendente conservazione del patrimonio e prudente determinazione del reddito. Le novità introdotte dalla riforma del diritto, infatti, non sono numerose ma significative, e spesso influenzate dall'orientamento dei principi internazionali, come ad esempio quella relativa alla predisposizione della nota integrativa che accoglie, a margine, molte informazioni previste dai principi contabili internazionali<sup>10</sup>.

I principi di redazione civilistici restano sostanzialmente invariati a seguito della riforma e in questo elemento si rintraccia la prima differenza sostanziale con i principi emanati dallo IASB e solo parzialmente recepiti dal codice civile.

Il nostro ordinamento contabile infatti si fonda sul presupposto che il bilancio sia un mero strumento contabile di rappresentazione<sup>11</sup>, mentre, nell'impostazione internazionale, il bilancio è uno strumento informativo che tiene pertanto conto delle esigenze conoscitive degli utilizzatori. Infatti l'informazione esterna ha assunto nell'attuale sistema economico sociale una rilevanza sempre maggiore, divenendo un vero e proprio strumento di democrazia economica.

<sup>9</sup> I principi contabili internazionali sono emanati dallo IASC (*International Accounting Standard Committee*), organismo sorto nel 1973 a Londra, ora rinominato IASB (*International Accounting Standard Board*). Lo IASB è parte di una articolata struttura di organi il cui vertice è la *IASC Foundation*. I principi emanati dallo IASC prendevano il nome di IAS (*International Accounting Standard*) mentre quelli ora emanati dallo IASB si chiamano IFRS (*International Financial Reporting Standard*). L'evoluzione dello IASB e degli altri organi con i quali frequentemente interagisce è proposta in P. Zambon, W. Rotondaro, *Guida operativa al bilancio IAS/IFRS*, Maggioli, Milano, 2006, p. 23 e ss. Per una trattazione esaustiva sugli organismi contabili nazionali ed internazionali si veda, invece, F. Dezzani, "Gli IAS e la loro applicazione in Italia", in G. Migliaccio (a cura di), *Le "rivoluzioni" contabili di inizio millennio*, Angeli, Milano, 2006, p. 95.

<sup>10</sup> G. Migliaccio, *Il nuovo Bilancio nella riforma del diritto societario*, cit., p. 24 e ss.

<sup>11</sup> La rappresentazione dell'azienda offerta dai bilanci è: *parziale*, perché assume ipotesi semplificatrici della realtà ed espone solo le informazioni traducibili in cifre; *sintetica*, perché l'insieme delle informazioni relative ai fatti aziendali devono essere tradotte in poche significative cifre; *convenzionale*, poiché le configurazioni di reddito e capitale sono determinati in relazione alle regole convenzionalmente dettate per la costruzione del modello. Su questa traccia il contributo di G. Savioli, *Il bilancio di esercizio secondo i principi contabili nazionali e internazionali*, cit.

Secondo il legislatore la finalità del bilancio è quella di rappresentare in maniera veritiera e corretta la situazione patrimoniale e finanziaria e il risultato economico dell'esercizio (art. 2423 c. c.): da questo assunto appare opportuno partire per interrogarsi sulle modalità di convergenza di questo postulato con quanto enunciato nel framework<sup>12</sup> dallo IASB.

Ai fini di una più agevole comprensione del portato normativo si riporta l'art. n. 6 della legge delega n. 366/01:

a) eliminare le interferenze prodotte nel bilancio dalla normativa fiscale sul reddito di impresa anche attraverso la modifica della relativa disciplina e stabilire le modalità con le quali, nel rispetto del principio di competenza, occorre tenere conto degli effetti della fiscalità differita;

b) prevedere una regolamentazione delle poste del patrimonio netto che ne assicuri una chiara e precisa disciplina in ordine alla loro formazione e al loro utilizzo;

c) dettare una specifica disciplina in relazione al trattamento delle operazioni denominate in valuta, degli strumenti finanziari derivati, dei pronti contro termine, delle operazioni di locazione finanziaria e delle altre operazioni finanziarie;

d) prevedere le condizioni in presenza delle quali le società, in considerazione della loro vocazione internazionale e del carattere finanziario, possono utilizzare per il bilancio consolidato principi contabili riconosciuti in ambito internazionale;

e) ampliare le ipotesi in cui è ammesso il ricorso ad uno schema abbreviato di bilancio e la redazione di un conto economico semplificato;

f) armonizzare con le innovazioni di cui alle lettere precedenti la disciplina fiscale sul reddito di impresa e fissare opportune disposizioni transitorie per il trattamento delle operazioni in corso alla data di entrata in vigore di tali innovazioni.

Come si è notato, la legge delega prevede la revisione della disciplina del bilancio per alcune importanti operazioni quali per esempio la locazione finanziaria, i pronti contro termine e gli strumenti finanziari derivati.

Attualmente le operazioni citate vengono rilevate contabilmente sulla base degli aspetti formali dei contratti sottostanti.

<sup>12</sup> Gli IAS/IFRS sono basati sul *Framework (Quadro sistematico) per la preparazione e la presentazione del bilancio* che esamina i concetti fondamentali riguardanti la presentazione delle informazioni nei bilanci redatti con scopi di carattere generale. L'obiettivo del Framework è di facilitare una formulazione coerente e logica degli IAS/IFRS.

La moderna dottrina aziendalistica e la prassi internazionale prevedono che la rappresentazione in bilancio di queste operazioni, e più in generale di tutti gli accadimenti economici, sia effettuata sulla base degli aspetti sostanziali economici sottostanti agli aspetti formali<sup>13</sup>. Al fine di fornire una rappresentazione fedele e corretta della gestione aziendale<sup>14</sup>, il documento n. 11 dei principi contabili nazionali<sup>15</sup> considera il principio della prevalenza della sostanza sulla forma come uno dei postulati di bilancio, sottolineandone l'importanza in relazione all'utilità del bilancio per gli utilizzatori.

L'art. n. 6 della legge delega n. 366/01 prevede specifica disciplina per le operazioni di locazione finanziaria. Per un più puntuale inquadramento del tema risulta utile riferirsi al documento IAS n. 17 dello IASB.

Le operazioni di leasing finanziario (artt. 2424 e 2427 n. 22): una delle principali novità introdotte dal d. lgs. n. 6/03 è rappresentata dalle nuove informazioni che devono essere fornite in nota integrativa per le operazioni di locazione finanziaria (c.d. leasing finanziario). Prima dell'entrata in vigore della riforma societaria, il codice civile e i principi contabili nazionali non contenevano disposizioni specifiche che disciplinassero il trattamento contabile delle operazioni di locazione finanziaria. Il metodo di contabilizzazione tradizionalmente utilizzato in Italia per tali operazioni è stato quello c.d. "patrimoniale", che dà rilievo esclusivo alla proprietà del bene. Il metodo patrimoniale prevede infatti che i beni locati siano iscritti nel patrimonio dell'impresa concedente (locatore) poiché essa ne è l'effettivo proprietario giuridico. Si privilegia dunque la forma giuridica piuttosto che la sostanza economica dell'operazione. Tale metodologia è stata confermata anche dal d. lgs. n. 6/03: tuttavia, nel rispetto del principio della prevalenza della sostanza sulla forma, per gli stessi bilanci il legislatore ha previsto la presentazione in nota integrativa di una serie di informazioni che

<sup>13</sup> Il Framework chiarisce che, nei casi in cui non esista una perfetta concordanza tra l'aspetto sostanziale e quello giuridico-formale di un'operazione, la sostanza economica, piuttosto che la forma giuridica dell'operazione, rappresenta l'elemento prevalente per la contabilizzazione, valutazione ed esposizione in bilancio.

<sup>14</sup> Per i necessari approfondimenti si rinvia a Fondazione Luca Pacioli - Osservatorio Principi contabili internazionali, *Gli IFRS nell'economia e nei bilanci delle imprese. Quadro sistematico per la preparazione e presentazione del bilancio. Finalità, destinatari, principi di redazione ed elementi di struttura di un bilancio IAS*, Studio n. 2, Documento n. 11 del 27 maggio 2003, dal sito [www.fondazioneIucapacioli.it](http://www.fondazioneIucapacioli.it).

<sup>15</sup> Fondazione OIC, *Principio OIC 11: Bilancio d'esercizio – finalità e postulati*, del 30 maggio 2005, che sostituisce il principio n. 11 del gennaio 1994 del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e del Consiglio Nazionale dei Ragionieri.

permettano di evidenziare quali sarebbero stati gli effetti sul bilancio dell'impresa utilizzatrice (locatario) qualora questa avesse contabilizzato le operazioni di locazione finanziaria (leasing finanziario) con il metodo finanziario anziché con quello patrimoniale (art. 2427, n. 22, cod. civ.).

Secondo il metodo finanziario, i beni locati sono iscritti nel patrimonio della società utilizzatrice (locatario), poiché essa, pur non avendo la proprietà giuridica dei beni locati, ne ha comunque la disponibilità per la gran parte della vita utile del bene.

Si privilegia dunque la sostanza economica rispetto alla forma giuridica dell'operazione.

Il metodo finanziario è quello utilizzato dai principi contabili internazionali (IAS 17).

Il legislatore nazionale non ha previsto espressamente il principio valido a livello internazionale della "prevalenza della sostanza sulla forma" ma ha mediato attraverso l'introduzione della nozione di "funzione economica" (art. 2423-bis)<sup>16</sup>.

Prima della riforma alcune importanti operazioni, quali la locazione finanziaria, i pronti contro termine e gli strumenti finanziari derivati erano contabilizzati secondo gli aspetti formali dei contratti sottostanti.

I postulati di bilancio adottati per la valutazione delle voci erano quelli della prudenza<sup>17</sup> e della continuazione dell'attività<sup>18</sup>.

Il testo vigente dell'art. 2423-bis prevede che "la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività, nonché tenendo conto della funzione economica dell'elemento dell'attivo o del passivo considerato"; l'elemento innovativo è quindi la funzione economica<sup>19</sup>.

Secondo quanto espresso dal legislatore, nella relazione di accompagnamento alla legge delega, il nuovo postulato della funzione economica coincide con il concetto indicato nel Principio contabile n. 11 della preva-

<sup>16</sup> Fondazione OIC, *I principali effetti della riforma del diritto societario sulla redazione del bilancio d'esercizio, Principio contabile OIC 1*, 25 ottobre 2004, e successivo aggiornamento del 30 maggio 2005 *Appendice di aggiornamento al Principio contabile OIC 1*.

<sup>17</sup> I componenti negativi devono essere sempre riportati, anche se conosciuti dopo la chiusura dell'esercizio, mentre i positivi solo se effettivamente conseguiti.

<sup>18</sup> Il bilancio deve essere redatto nell'ipotesi che l'azienda continui a svolgere la sua attività indefinitamente.

<sup>19</sup> Sul tema della funzione economica si veda C. Oneto, "Il bilancio dopo la riforma del diritto societario: la nozione di funzione economica delle attività e delle passività", in G. Migliaccio, *Le "rivoluzioni" contabili di inizio millennio*, cit., p. 61 e ss.

lenza della sostanza sulla forma. In tal modo, anche se in maniera indiretta, il Codice accoglie i cambiamenti già presenti nella prassi aziendale e precedentemente introdotti dai principi contabili nazionali ed internazionali, i quali prescrivono come criterio generale nella redazione dei bilanci la prevalenza della sostanza delle operazioni rispetto alla loro forma legale.

In particolare il Principio contabile n. 11 rafforza tale concetto nel momento in cui prevede che, affinché il bilancio possa essere redatto con chiarezza e rappresenti in maniera veritiera e corretta la situazione patrimoniale e finanziaria ed il risultato economico dell'esercizio, si tenga conto di tutti gli elementi pertinenti per la determinazione della sostanza economica, quindi occorre individuare non solo le caratteristiche dell'evento ma anche gli elementi relativi a operazioni correlate o correlabili.

La disciplina degli strumenti finanziari risulta essere uno degli argomenti di maggiore approfondimento in dottrina e nella prassi.

Tale approfondimento ha spinto verso l'adozione di modelli di valutazione che abbandonino il tradizionale modello del costo storico per abbracciare quello basato sul *fair value* (IAS 39), definito come il corrispettivo al quale un'attività può essere scambiata, o una passività estinta, tra parti consapevoli e disponibili, in un'operazione tra terzi.

Altro tema centrale nell'ambito delle novità introdotte con la riforma è quello previsto al punto a) della legge delega laddove esorta a tener conto degli effetti della fiscalità differita.

In tal modo il legislatore ha esplicitamente previsto la rappresentazione in bilancio delle imposte differite o anticipate.

Il tema è altresì trattato nel principio contabile nazionale n. 25 ed internazionale IAS n. 12.

Per la tecnica contabile sono state previste due apposite voci da riportare nello stato patrimoniale "crediti tributari" e "imposte anticipate". Mentre al passivo dello stato patrimoniale è stata integrata la voce relativa ai fondi imposte con la specifica voce "anche differite".

La relazione al progetto Mirone spingeva verso il processo di ammodernamento della disciplina legale del bilancio in considerazione della necessità di competitività delle imprese multinazionali.

Di qui la previsione da parte del nostro legislatore di introdurre quanto previsto alla lettera d) della legge 366/01 che prevede la possibilità di utilizzare per il bilancio consolidato i principi contabili internazionali.

## 6.4 Legislazione civilistica sul bilancio e principi contabili internazionali IAS/IFRS di *Roberto Jannelli*

Rimane incompleto il recepimento dei principi internazionali ai fini della redazione del bilancio di esercizio nella legislazione civilistica nazionale. In tal senso, infatti, si rilevano notevoli scollegamenti fra l'impianto normativo sovranazionale e quello nazionale. Il primo tende ad allargare l'impiego dei principi contabili internazionali anche ai fini della redazione del bilancio di esercizio; il secondo, essendo orientato a mantenere immutati i principi cardine del diritto civile che trovano applicazione nel processo di formazione del bilancio, appare attualmente più restio all'estensione dei principi contabili internazionali anche al bilancio d'esercizio.

D'altro canto il legislatore europeo, in passato, non ha facilitato il processo di armonizzazione tra i principi internazionali e le prassi nazionali in quando decise di adottare il sistema di Direttive con le quali, posto un generale quadro di riferimento, ha lasciato ai singoli Stati la possibilità di attivare interventi specifici attraverso l'adozione della "opzione" più coerente con la propria cultura contabile. Più recentemente, comunque, accanto alle Direttive, l'adozione più frequente dei Regolamenti direttamente vigenti negli ordinamenti domestici dovrebbe rendere più rapida la standardizzazione in ambito comunitario<sup>20</sup>.

Ad oggi, infatti, le differenze tra principi internazionali e nazionali sono ancora profonde nonostante ci sia stato da parte del legislatore italiano un tentativo di avvicinamento ai principi emanati dallo IASB.

La ragione di tali differenze è da rintracciare nel fatto che i principi nazionali si fondano sul modello di bilancio Europeo di "civil law" basato sulla disciplina civile del Paese e sul principio di "prevalenza della forma sulla sostanza", gli altri, i principi internazionali, di origine anglosassone trovano il loro fondamento nel "common law" e sono basati non sulla legislazione civile, ma elaborati da appositi organismi professionali<sup>21</sup>; i bilanci redatti secondo tali principi si fondano sulla "prevalenza della sostanza sulla forma"<sup>22</sup>. Un primo tentativo di superare queste differenze e di creare

<sup>20</sup> Si rinvia a quanto proposto nelle pagine successive.

<sup>21</sup> Sul punto F. Dezzani, "Gli IAS e la loro applicazione in Italia", cit., p. 106 e ss.

<sup>22</sup> Le innovazioni introdotte dagli IAS/IFRS sono oggetto di un ampio e articolato dibattito nella dottrina italiana. Tra le numerose più recenti pubblicazioni in tema, rinviando alla bi-

una armonizzazione degli schemi di bilancio dei diversi Stati è rintracciabile, ad esempio, nella modifica che il legislatore ha fatto dell'art. 2426<sup>23</sup> del codice civile con il quale sono state eliminate le interferenze fiscali sui bilanci civilistici. Con tale modifica, infatti, il legislatore ha inteso depurare il reddito di esercizio dai riflessi fiscali derivanti dall'applicazione di normative tributarie divergenti. Per garantire una rappresentazione veritiera e corretta, il nostro legislatore impone, per valutare alcune voci, il riferimento al principio della prudenza, in modo da limitare i giudizi discrezionali degli amministratori. La valenza del principio della prudenza a livello internazionale è decisamente meno marcata in quanto è un concetto che qualifica l'attendibilità delle informazioni contabili e non ha, quindi, una propria autonomia come accade nel nostro ordinamento<sup>24</sup>. Ciò perchè la dottrina an-

bliografia finale per un elenco più esauriente, si vedano: S. Azzali (a cura di), *L'informativa di bilancio secondo i principi contabili nazionali e internazionali*, Giappichelli, Torino, 2005; A.a. Vv., *L'evoluzione del bilancio d'esercizio e l'introduzione dei principi contabili internazionali (IASB)*. Atti del Convegno nazionale (Pula, 28 ottobre 2005), Giuffrè, Milano, 2006; G. Capodaglio, M.-G. Baldarelli (a cura di), *L'armonizzazione dei Principi Contabili in Europa. Quali regole per le piccole e medie imprese?*, Atti del Convegno Internazionale, Rirea, Roma, 2006; A. Lionzo, *Il sistema dei valori di bilancio nella prospettiva dei principi contabili internazionali*, Angeli, Milano, 2005; A. Montrone, *Il bilancio di gruppo tra normativa nazionale e principi contabili internazionali. Profili evolutivi e comparativi*, Angeli, Milano, 2005; A. Quagli, *Bilancio di esercizio e principi contabili*, Giappichelli, Torino, 2006; M. Venuti, *Il bilancio di esercizio fino agli IFRS. Finalità, principi e deroghe*, Giuffrè, Milano, 2006; G. Savioli, *Il bilancio di esercizio secondo i principi contabili nazionali ed internazionali*, cit.

<sup>23</sup> L'eliminazione delle interferenze fiscali e delle partite di natura fiscale (art. 223-undecies delle disposizioni di attuazione e transitorie). L'art. 2426, comma 2, consentiva di effettuare rettifiche di valore ed accantonamenti esclusivamente in applicazione di norme tributarie (salvo l'obbligo di fornire adeguata informativa al riguardo nella nota integrativa ai sensi del n. 14 dell'art. 2427 c. c.). Nella disciplina tributaria ante riforma, applicabile fino al 2003, era operante la regola secondo la quale tutti gli oneri potevano essere fiscalmente dedotti solo se imputati al conto economico: la diretta conseguenza dell'applicazione di tali norme è stata la deduzione di tutti i componenti negativi, compresi quelli non giustificati da un punto di vista economico e quindi un evidente inquinamento del risultato economico dell'esercizio. Per effetto dell'abrogazione dell'art. 2426, comma 2, non è più possibile imputare a Conto Economico le rettifiche di valore e gli accantonamenti considerati deducibili dalle disposizioni fiscali. Tali oneri sono comunque deducibili se si indica il loro importo complessivo, i valori civili e fiscali dei beni e dei fondi in un apposito prospetto della dichiarazione dei redditi. Pertanto, le variazioni apportate all'utile civilistico per ottenere il reddito imponibile non incidono più sul bilancio e sul risultato dell'esercizio. Le differenze temporanee tra reddito civilistico e reddito fiscale (imponibile) determinano la contabilizzazione delle imposte differite ed anticipate.

<sup>24</sup> Fondazione Luca Pacioli - Osservatorio Principi contabili internazionali, *Gli IFRS nell'economia e nei bilanci delle imprese. Quadro sistematico per la preparazione e presentazio-*



glosassone ritiene che il principio della prudenza sia una derivazione del più generale principio dell'attendibilità delle informazioni contabili.

La ragion d'essere del principio è la tutela dei creditori della società<sup>25</sup>: le voci di bilancio non devono fornire un'immagine della società più "prospera" di quella effettivamente esistente, ma il bilancio d'esercizio deve esporre un "risultato di esercizio" ed un "patrimonio netto" prudenzialmente attribuibile alla società. Nel mondo anglo-sassone, invece, i principi contabili mirano a "tutelare gli investitori attuali e potenziali", imponendo la redazione di un bilancio d'esercizio che esponga il "valore economico" (o "valore di mercato") della società, al fine di confrontare il "patrimonio netto" della medesima con il suo valore di borsa (*Book value-to-Price*).

Un altro esempio della differente trattazione del principio della prudenza si ritrova con riferimento all'imputazione al conto economico delle perdite presunte e non degli utili sperati. Tale principio di valutazione si fonda sul minor valore tra il costo ed il "mercato". Nel bilancio civilistico sono inclusi solamente gli utili realizzati, cioè gli utili derivanti da operazioni concluse, come la cessione di beni e la prestazione di servizi, e non anche gli utili sperati (o potenziali), cioè gli utili che sono il frutto di operazioni in corso alla data del bilancio (cioè operazioni iniziate e non ancora concluse). Il modello anglo-sassone impone, invece, di imputare al conto economico sia le perdite presunte che gli utili sperati: il principio di valutazione è il valore di mercato (o *mark to market*).

Il bilancio deve esporre al *fair value* la situazione patrimoniale ed economica della società alla data di chiusura dell'esercizio, includendo anche gli utili sperati sulle operazioni che si concluderanno negli esercizi successivi. Il principio della "performance potenziale" si contrappone a quello della prudenza, in quanto il primo comprende anche gli utili non realizzati, cioè gli utili sulle operazioni che si concluderanno (o si realizzeranno) negli esercizi successivi. Il trattamento contabile delle immobilizzazioni immateriali (artt. 2426 e 2427, n. 3 bis) di durata indeterminata rappresenta un primo tentativo di avvicinamento del legislatore civilistico ai principi contabili nazionali ed internazionali.

Le disposizioni non producono effetti quantitativi sul bilancio d'esercizio, in quanto tali attività continuano ad essere iscritte al costo storico e

*ne del bilancio. Finalità, destinatari, principi di redazione ed elementi di struttura di un bilancio IAS, cit.*

<sup>25</sup> F. Dezzani, "Gli IAS e la loro applicazione in Italia", cit., p. 95 e ss.; in particolare p. 111.

ammortizzate sistematicamente, ma incidono esclusivamente sul contenuto della nota integrativa: in essa dovranno essere riportati l'ammontare e le motivazioni della riduzione di valore, facendo a tal fine esplicito riferimento al loro concorso alla futura produzione di risultati economici, alla loro prevedibile durata utile e, per quanto determinabile, al loro valore di mercato (art. 2427, n. 3 bis), le differenze rispetto ad eventuali svalutazioni effettuate in precedenza, gli effetti della svalutazione effettuata sul risultato economico dell'esercizio prima e dopo le imposte, gli effetti della svalutazione effettuata sugli indicatori di redditività calcolati in bilancio.

A sintesi di quanto illustrato si riporta di seguito la tabella 6.2 che confronta i "principi contabili di base" previsti dai principi civilistici (modello europeo) e dai principi IASB (modello anglosassone):

Tabella 6.2: Confronto tra Codice civile e Principi IAS/IFRS	
CODICE CIVILE	PRINCIPI IFRS
Costo storico	Fair value
Prevalenza della "forma" sulla "sostanza"	Prevalenza della "sostanza" sulla "forma"
Tutela dei creditori	Tutela degli investitori attuali e potenziali
Prudenza	Performance potenziale
Reddito prodotto	Reddito potenziale

Fonte: F. Dezzani, "Gli IAS e la loro applicazione in Italia", cit., p. 108

La successiva tabella 6.3 illustra, invece, le relazioni tra le modalità di rappresentazione delle poste di bilancio secondo il codice civile, ante e post riforma del diritto societario, e secondo i principi emanati dallo IASB.

## 6.5 Il bilancio d'esercizio nei principi contabili nazionali ed internazionali di *Roberto Jannelli*

Il "framework" dello IASB assegna al bilancio di esercizio la finalità di "fornire informazioni sulla situazione patrimoniale, sul risultato economico e sulle variazioni nella struttura finanziaria dell'impresa, utili ad un'ampia gamma di utilizzatori per prendere decisioni in campo economico".

Lo IAS 1 a tale proposito stabilisce che: "I bilanci devono rappresentare attendibilmente la situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa. La corretta applicazione dei principi contabili internazionali con le relative ulteriori informazioni quando necessario, comporta, virtualmente in tutti i casi, bilanci d'esercizio rappresentativi di un quadro fedele."

Tabella 6.3: Confronto Codice civile pre e post riforma e IAS/IFRS			
Operazioni	Codice civile ante riforma	Codice civile post riforma	IAS/IFRS
Leasing finanziario	Nessuna disposizione specifica. Trattamento con metodo patrimoniale	Separata indicazione (voce B attivo). Dati specifici ed effetti della valutazione con il metodo finanziario riportati in nota integrativa	IAS 17 – Valutazione con il metodo finanziario
Fiscalità differita	Rettifiche di valore ed accantonamenti riportati nel conto economico in applicazione di norme tributarie	Eliminazione delle interferenze fiscali sul conto economico. Imposte differite iscritte nelle voci C II 4 bis, Voce B2 del passivo e voce C22	IAS 12
Pronti contro termine	No disposizioni specifiche: operazione assimilata a una vendita	Permanenza della voce relativa al bene nello stato patrimoniale del venditore	Framework (prevalenza di sostanza su forma)
Debiti verso soci per finanziamenti	Non contemplati	Possibili altri finanziamenti diversi dai conferimenti iniziali iscritti nella voce D 3 passivo, registrando dati specifici in nota integrativa	Nulla
Operazioni valutarie	Non regolamentate	Iscrizione utile e perdita su cambi in CE voce 17 bis, valutazione costi e ricavi di cambi, valutazione capitale circolante e immobilizzazioni in valuta	IAS 21
Patrimoni destinati	Non contemplati	Distintamente indicati nello Stato Patrimoniale, registrando dati specifici nella nota integrativa	Nulla
Nota integrativa	Vecchia formulazione	Nuova formulazione che recepisce i riflessi in bilancio delle disposizioni IASB	IAS 32
Bilanci abbreviati	Vecchi schemi estesi	Schemi semplificati	IAS 1

Lo IAS 1 prevede che il bilancio risulti composto dalle seguenti parti:

- stato patrimoniale;
- conto economico;
- prospetto delle variazioni delle poste del patrimonio netto;
- rendiconto finanziario;
- note esplicative.

Rispetto all'impostazione codicistica nazionale si nota una composizione del bilancio assai più articolata, essendo presenti documenti aggiuntivi di particolare rilevanza quali il prospetto delle variazioni del patrimonio netto e il rendiconto finanziario. Non vi è quindi la necessità di integrare

l’informativa di bilancio per giungere ad una completa rappresentazione della situazione patrimoniale, economica e finanziaria. Le informazioni integrative, di cui si “raccomanda” l’utilizzo, sono solo quelle, pertanto, atte a migliorare lo svolgimento del processo decisionale degli operatori economici cui è rivolto il bilancio.

Nella tabella 6.4 che segue sono schematizzate le principali differenze previste per la rappresentazione dei documenti di bilancio secondo il codice civile e secondo i principio IFRS:

Tabella 6.4: I documenti di bilancio negli IAS/IFRS, nel Codice civile e nei principi contabili Oic		
Documenti	IAS/IFRS	Codice Civile e Principi Contabili
Stato Patrimoniale	Obbligatorio Il formato non è definito, è basato sulla liquidità dei singoli elementi (distinzione tra attività e passività correnti e non correnti)	Obbligatorio Il formato è analitico e definito dalla legge
Conto economico	Obbligatorio Il formato non è definito, nelle note ci deve essere analisi dei costi per natura o per destinazione	Obbligatorio Il formato è analitico e definito dalla legge e prevede forma scalare per natura
Prospetto delle variazioni del netto	Obbligatorio È richiesto su due esercizi	Obbligatorio È richiesto nella nota integrativa (art. 2426 punto 7 bis)
Rendiconto finanziario	Obbligatorio Si basa sul concetto di <i>cash and cash equivalent</i> (denaro, depositi e investimenti a breve molto liquidi), deve presentare separatamente i flussi della gestione operativa, di investimento, finanziaria	Non obbligatorio ma consigliato dai PPCC Si basa sul concetto di liquidità o di capitale circolante netto
Note illustrative	Gli IFRS prevedono una serie di informazioni ma non uno schema predefinito Il contenuto informativo previsto dagli IFRS è molto più ampio e dettagliato di quello previsto dalla normativa italiana	La nota integrativa è obbligatoria

Gli IAS/IFRS prevedono schemi di riferimento per “bilanci con finalità generali” i quali coincidono, nella normalità dei casi, con quelli d’esercizio.

Con riferimento alla modalità dell’esposizione dei risultati, i principi lasciano libertà ai redattori prevedendo solo i criteri di massima cui fare riferimento. In particolare per lo **Stato patrimoniale**, i principi internazionali operano una distinzione tra *elementi correnti* e *elementi non correnti* e, al-

ternativamente vi è la possibilità di presentare gli stessi secondo criteri di liquidità crescente o decrescente, ma solo nel caso in cui tale criterio fornisca informazioni attendibili e più significative. Gli IAS/IFRS richiedono inoltre di classificare come correnti le passività finanziarie che, originariamente contratte per un periodo superiore a 12 mesi, scadono entro 12 mesi dalla data del bilancio, se sono oggetto di rifinanziamento o di rimodulazione dei pagamenti a lungo termine in forza di un accordo concluso dopo la data di bilancio e prima che sia autorizzata la sua pubblicazione.

Il sistema contabile nazionale prevede invece che i debiti siano classificati per natura e suddivisi a seconda che siano esigibili oltre l'esercizio successivo. Di seguito la rappresentazione dello Stato Patrimoniale secondo i principi contabili nazionali (tabella 6.5) e internazionali (tabella 6.6)<sup>26</sup>.

Tabella 6.5: Lo stato patrimoniale dei principi contabili nazionali				
ATTIVO			PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	
Capitale circolante netto	IMMOBILIZZAZIONI		PATRIMONIO NETTO	
			Passività a medio lungo termine	Margine di struttura
	Attività a breve o correnti	Rimanenze		Margine di tesoreria
		Liquidità differite		
		Liquidità immediate	Passività a breve o correnti	

Tabella 6.6: Lo stato patrimoniale dei principi contabili internazionali IAS/IFRS	
ATTIVO	PASSIVO E PATRIMONIO NETTO
<p><b>Attività non correnti</b></p> <p>Immobili, impianti e macchinari Investimenti immobiliari, Attività immateriali (avviamento e licenze) Attività finanziarie (escluse partecipazioni, crediti commerciali, e altri crediti e disponibilità liquide e mezzi equivalenti) Partecipazioni</p>	<p><b>Patrimonio netto</b></p> <p>Capitale sociale Riserve Utili accumulati – quote di pertinenza di terzi Riserve attribuibili ai possessori di capitale proprio delle controllate</p> <p><b>Passività non correnti</b></p> <p>Finanziamenti onerosi Passività per imposte differite Accantonamenti</p>
<p><b>Attività correnti</b></p> <p>Rimanenze Crediti commerciali e altri crediti Attività per imposte correnti Disponibilità liquide e mezzi equivalenti Attività possedute per la vendita</p>	<p><b>Passività correnti</b></p> <p>Debiti commerciali e altri debiti Passività per imposte correnti Finanziamento a breve Quote correnti di finanziamenti onerosi Fondo di garanzia prodotti, ecc.</p>

<sup>26</sup> PriceWaterhouseCoopers, P. Nava, A. Portalupi (a cura di), *Principi contabili nazionali e internazionali*, Ipsoa, Milano, 2004, p. 13 e ss.

Il *conto economico* può essere redatto classificando i componenti in base alla loro natura sia, alternativamente, in relazione alla loro area gestionale di appartenenza.

Gli elementi di struttura che compongono il conto economico sono due:

1) i *ricavi* sono incrementi di benefici economici nel corso dell'esercizio sotto forma di afflusso o rivalutazione di attività o di decremento di passività; essi trovano riscontro nell'incremento della parte del patrimonio netto diversa da quella originariamente conferita dai partecipanti. Nella definizione di ricavi rientrano:

- i ricavi propriamente detti, derivanti dalla gestione caratteristica; ad essi ci si riferisce con un'ampia varietà di termini, tra cui le vendite, le prestazioni di servizi, gli interessi attivi, i dividendi, le royalties e gli affitti;

- i profitti di gestione, anche se non realizzati, che non necessariamente sorgono nella gestione caratteristica. Costituiscono incrementi di benefici economici per l'impresa e perciò non hanno natura diversa dai ricavi propriamente detti. Includono, ad esempio, i realizzi di beni patrimoniali;

- i profitti non realizzati, ad esempio: quelli originati dalla rivalutazione di titoli mobiliari e dall'incremento dei valori di attività a lungo termine;

2) i *costi* sono decrementi dei benefici economici nel corso dell'esercizio, sotto forma di deflusso o svalutazione di attività o di incremento di passività; essi trovano riscontro nel decremento della parte del patrimonio netto diversa da quella originariamente conferita dai partecipanti. Nella definizione di costi rientrano:

- costi che sorgono nel corso della gestione caratteristica dell'impresa, ad esempio, costi di vendita, i costi del personale e ammortamenti;

- perdite di gestione che non necessariamente sorgono nel corso della gestione caratteristica dell'impresa; essi costituiscono decrementi netti di benefici economici e come tali non sono diversi dagli altri costi. Le perdite di gestione includono, ad esempio, gli oneri derivanti da calamità naturali così come i costi derivanti dalla dismissione di beni patrimoniali;

- perdite non ancora realizzate, quali il maggior costo di un prestito contratto in valuta estera in caso di variazione del cambio di quella divisa.

Nella tabella 6.7 sono sintetizzate le modalità di rappresentazione del Conto Economico<sup>27</sup> secondo la normativa civilistica ed internazionale:

<sup>27</sup> PriceWaterhouseCoopers, P. Nava, A. Portalupi (a cura di), *Principi contabili nazionali e internazionali*, cit., p. 22 e ss. a cui si rinvia per opportuni, utili approfondimenti. Nel volume utili esempi e vari schemi riassuntivi.

Tabella 6.7: Il conto economico dei principi contabili internazionali IAS/IFRS e del codice civile	
las 1 par 81	Codice civile
<p style="text-align: center;">È previsto un contenuto minimo</p> <p>a) Ricavi</p> <p>b) Oneri finanziari</p> <p>c) Quota dell'utile o della perdita di imprese collegate o di joint venture contabilizzata con il metodo del patrimonio netto</p> <p>d) Oneri fiscali</p> <hr/> <p>e) un singolo importo comprendente il totale:</p> <p>1. della plusvalenza o minusvalenza al netto degli effetti fiscali, delle attività operative cessate;</p> <p>2. della plusvalenza o minusvalenza al netto degli effetti fiscali, rilevata a seguito della valutazione al valore equo delle attività operative cessate, al netto dei costi di vendita o della dismissione o del/dei gruppi di dismissioni che costituiscono l'attività operativa cessata</p> <p>f) utile o perdita</p> <p>Vanno altresì indicate nel conto economico come ripartizione dell'utile o della perdita dell'esercizio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'utile o la perdita attribuibile alle minoranze;</li> <li>- l'utile o la perdita del gruppo attribuibile alle minoranze</li> </ul>	<p style="text-align: center;">È definito ex art. 2425 c.c.</p> <p>Richiesta la forma scalare per natura:</p> <p>A) valore della produzione</p> <p>B) costi della produzione</p> <p>C) proventi ed oneri finanziari</p> <p>D) rettifiche di valore di attività finanziarie</p> <p>E) proventi e oneri straordinari</p> <p>Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate</p> <p>Utile (perdite) dell'esercizio</p>

## 6.6 L'applicazione dei principi contabili IAS/IFRS in Italia

di Guido Migliaccio

Sebbene permangano differenze macroscopiche tra normativa civilistica e orientamenti IAS/IFRS, la strategia dell'UE finalizzata alla convergenza degli esiti contabili con l'adozione di principi IAS/IFRS dal 1 gennaio 2005 ha ottenuto primi esiti anche in Italia. È un processo lungo e laborioso, ancora in divenire, anche perché il recepimento in Europa dei principi avviene con una procedura di omologazione (*l'endorsement mechanism*<sup>28</sup>) complessa che valuta anche la compatibilità con le Direttive ancora vigenti<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> I processi di *endorsement* e di *enforcement* (che individua le aziende, i bilanci e gli esercizi assoggettati agli IAS/IFRS) sono illustrati in A. Fradeani, *La globalizzazione della comunicazione economico-finanziaria. Ias/lfrs e Xbrl*, Giuffrè, Milano, 2005, p. 28 e ss.

<sup>29</sup> Alla omologazione è preposto un organo tecnico, l'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*), che ausilia lo IASB e propone le necessarie modifiche delle direttive UE,

Quando il quadro normativo, ora in costante evoluzione, sarà completo, vi saranno due categorie di aziende:

1. quelle che adotteranno obbligatoriamente gli IAS/IFRS. Di norma gli organismi produttivi più grandi, spesso presenti in ambito internazionale, che possono subito investire risorse per adeguare il sistema informativo interno alla richiesta di maggiore produzione di dati<sup>30</sup>;

2. quelle che, invece, applicheranno le Direttive ancora valide recepite dalla disciplina civilistica domestica integrata da principi contabili degli *Standard Setter* nazionali (in Italia l'OIC), non obbligate all'adozione degli IAS/IFRS perché di piccole dimensioni, spesso operanti in ambito locale e con modeste risorse da destinare al sistema informativo. A tal fine si è provveduto anche a una "modernizzazione" delle Direttive adeguandole alle esigenze imposte dal nuovo quadro normativo innovato dagli IAS/IFRS<sup>31</sup>.

Si profila, dunque l'anomala convivenza, probabilmente solo temporanea, di due impostazioni radicalmente diverse dei bilanci, esiti di sistemi, tradizioni e impostazioni della contabilità incompatibili, con distinta disciplina legislativa<sup>32</sup>.

Al fine di attenuare le marcate differenze e di favorire una omogeneizzazione della comunicazione anche dei bilanci delle piccole e medie aziende europee operano appositi organismi di studio che proporranno principi contabili internazionali per le aziende ora esonerate dagli IAS/IFRS<sup>33</sup>.

anche tramite la valutazione di documenti internazionali e delle relative interpretazioni (denominate SIC - *Standard Interpretation Committee*, ora sostituite da quelle dell'IFRIC - *International Financial Reporting Standards Committee*). Alla Commissione europea spetta, invece, l'adozione definitiva tramite Regolamenti, direttamente vigenti negli Stati membri, e Direttive che ogni Nazione deve invece recepire con apposita legge.

<sup>30</sup> Le diverse soluzioni per l'adeguamento dei sistemi amministrativo-contabili ai principi IAS/IFRS sono ampiamente delineate in A. Devalle, *Il sistema informativo aziendale ed il passaggio agli IAS/IFRS*, Giuffrè, Milano, 2006, p. 147 e ss.

<sup>31</sup> Da segnalare, tuttavia, che le Direttive 2001/65/CE e 2003/51/CE introducono nelle precedenti Direttive contabili vigenti disposizioni nuove che hanno lo scopo dichiarato di consentire l'applicazione degli IAS/IFRS anche alle imprese non obbligate dai Regolamenti.

<sup>32</sup> La "Grande muraglia cinese" (come definita da F. Dezzani, "Gli IAS e la loro applicazione in Italia", cit., p. 105) o il "Vallo di Adriano" (immagine suggestiva proposta da P. Ricci, "Le immobilizzazioni materiali negli enti locali", in Aa.Vv., Gruppo di studio e attenzione dell'AIDEA, *L'analisi degli effetti sul bilancio dell'introduzione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS*, Rirea, Roma, 2007, p. 456 del 2° volume) separano nettamente le logiche ispiratrici dei due prospetti.

<sup>33</sup> Si veda, a riguardo, R. Di Pietra, *Governo aziendale e standards contabili internazionali*, Cedam, Padova, 2005, p. 111 e ss. ove si evidenzia (a p. 112) che l'estensione dei principi



Si cerca, poi, anche una convergenza con i principi americani US GAAP (*Generally Accepted Accounting Principles*) proposti dal FASB (*Financial Accounting Standards Board*) con l'intento difficile, ma possibile, nel tempo, di ottenere un linguaggio contabile unico planetario<sup>34</sup>.

L'opera di recepimento e omologazione degli IAS/IFRS ha richiesto quindi una "tempesta normativa", prima in ambito europeo e poi nelle legislazioni nazionali, ove necessario. In Italia, ad esempio, si è riservata maggiore attenzione al settore creditizio e assicurativo. Il recepimento dei principi IAS/IFRS per le altre imprese, invece, è avvenuto soprattutto con la legge 306/03 che, oltre ad adempiere gli obblighi imposti dalla legge comunitaria 2003, ha esteso l'adozione degli IAS/IFRS, consentendone l'adozione anche ad aziende che ai sensi della normativa UE non sarebbero tenute ad adottarli. Ulteriori importanti disposizioni nel d. lgs. 38/05. In attuazione anche il recepimento delle "modernizzazioni" delle Direttive: la 65/01, che ha modificato soprattutto la IV n. 78/660/CEE per valutare al *fair value* gli strumenti finanziari, è stata recepita con il d. lgs. 394 del 30/12/2003; la 51/03 è, invece, ancora in studio. Un quadro esauriente della situazione attuale è nella tabella 6.8<sup>35</sup>, ove si evince che i consolidati delle società quotate hanno dovuto adottare i principi IAS/IFRS già dal 1° gennaio 2005. Dal 2006 è sancito l'obbligo per tutti i bilanci (anche non consolidati) delle società quotate, indipendentemente dal settore d'appartenenza. Anche le aziende alberghiere e le turistiche in generale, quindi, attenendosi alle norme vigenti, debbono adottare gli IAS/IFRS se quotate. Le medio/piccole possono invece ancora utilizzare la disciplina civilistica ausiliata dai principi OIC, oppure, facoltativamente, gli IAS, fino a nuove disposizioni.

IAS/IFRS così come previsti per le aziende quotate o di medio grandi dimensioni alle piccole si tramuterebbe in inutili difficoltà e oneri. Quindi la necessità di un adattamento, fino a giungere a due serie distinte di standard contabili, scelta comunque non esente da critiche per il moltiplicarsi dei linguaggi contabili a scapito della chiarezza. Dello stesso autore si veda anche il recente contributo "Il progetto di estensione degli IAS/IFRS per la redazione dei Bilanci delle PMI tra bisogni reali e tendenze egemoniche", in Capodaglio G., Baldarelli M.-G. (a cura di), *L'armonizzazione dei Principi Contabili in Europa. Quali regole per le piccole e medie imprese?*, *Atti del Convegno Internazionale*, cit., p. 33 e ss.

<sup>34</sup> M. Cameran, "I Principi contabili internazionali e il bilancio delle imprese italiane", in A. Provasoli (a cura di), *Bilancio d'esercizio. Letture e casi*, 2<sup>a</sup> ed., Egea, Milano, 2004, p. 58 e s. Gli IAS/IFRS sono stati preferiti ai principi americani perché rivolti a un contesto più ampio rispetto a quello solo statunitense, e anche perché l'UE ha avuto una stabile partecipazione nei processi di emanazione dello IASB (si veda anche R. Di Pietra, *Governo aziendale e standards contabili internazionali*, p. 99 e ss.).

<sup>35</sup> La tabella è tratta da F. Dezzani, "Gli IAS e la loro applicazione in Italia", cit., pag. 118.

Tabella 6.8: IAS/IFRS: obbligatori o facoltativi in Italia

	<p>Società quotate Società con strumenti finanziari diffusi Banche, SIM, SGR Bvri finanziari vigilati</p> <p><b>[lettera a), b), c)]</b></p>	<p>Società (SPA, SRL) incluse nel bilancio consolidato delle "società quotate"</p> <p><b>[lettera e)]</b></p>	<p>Assicurazioni</p> <p><b>[lettera d)]</b></p>	<p>Società non quotate (SPA ed SRL) che devono redigere il "bilancio consolidato" (art. 25 D. Lgs. 9 aprile 1991, n. 127)</p> <p><b>[lettera e)]</b></p>	<p>Società diverse dalle precedenti e diverse da quelle che possono redigere il bilancio in forma abbreviata (art. 2435-bis del Codice civile)</p> <p><b>[lettera f)]</b></p>	<p>Società che redigono il bilancio in forma abbreviata (art. 2435-bis del Codice civile)</p> <p><b>[lettera g)]</b></p>
	Bilancio consolidato	Bilancio individuale	Bilancio consolidato	Bilancio consolidato	Bilancio individuale	Bilancio individuale
Dal 2005	IAS obbligatori	IAS facoltativi IAS obbligatori	IAS obbligatori (1)	IAS facoltativi	IAS facoltativi (2)	esclusi dagli IAS (3)
Dal 2006	IAS obbligatori	IAS obbligatori	IAS obbligatori (1)	IAS facoltativi	IAS facoltativi (2)	esclusi dagli IAS (3)

- Note:
- (1) Solo se si tratta di società quotate che non redigono il consolidato
  - (2) A partire dall'esercizio che sarà individuato con decreto del Ministero dell'Economia e della Finanza
  - (3) L'adozione del "bilancio in forma abbreviata" è una "facoltà" e non un "obbligo" (art. 2435 bis) per le società (SPA, SRL) che abbiano requisiti dimensionali.

## 6.7 L'applicabilità dei principi contabili IAS/IFRS alle imprese turistico-alberghiere italiane, di Guido Migliaccio

L'applicazione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS ha sicuramente effetti peculiari sulla contabilità e sui bilanci delle imprese alberghiere e di quelle turistiche in generale.

Da sottolineare, innanzitutto, che l'evoluzione settoriale ha reso sostanzialmente necessari standard comunicativi omogenei planetari<sup>36</sup>. Il settore turistico, infatti, è naturalmente teso a internazionalizzare l'ambito operativo, considerando che effetto immediato della globalizzazione dell'economia è stato la globalizzazione dei flussi turistici, favoriti anche da internet e dalle nuove tecnologie multimediali di *Information Communication Technology* (ICT), e nonostante il persistere di un rapporto fiduciario personale tra agenzie e clientela. Le turistiche dovrebbero essere state, dunque, tra le prime aziende ad ambire, almeno in astratto, a un linguaggio unico internazionale, anche in ambito contabile, che favorisca la comunicazione sui numerosi mercati ai quali si rivolgono. L'esigenza, inoltre, dovrebbe accentuarsi considerando che le loro dimensioni, in Italia tradizionalmente modeste e a gestione familiare, dovrebbero nel tempo aumentare, soprattutto per competere in ambito internazionale. Sviluppo e crescita dimensionale potranno affermarsi non solo con più cospicui investimenti, ma anche con modalità alternative di aggregazione compatibili con la tradizione manageriale domestica. Ad esempio, l'affermazione di una costellazione internazionale del valore con l'istituzione di reti di aziende turistiche collegate tra loro indipendentemente da un assetto formale, che richiede naturalmente comuni codici di dialogo.

Anche la diffusione del franchising o del marchio e/o dei servizi commerciali e la cooperazione nella gestione di alcuni servizi di prenotazione, il diffondersi di gruppi, lo sviluppo di consorzi volontari fra imprenditori indipendenti sono ipotesi compatibili con la situazione di comparto.

Si può così meglio fronteggiare la potenziale concorrenza di gruppi internazionali e di imprese nazionali oggi interessate, anche con strategie par-

<sup>36</sup> M.-G. Baldarelli, "L'armonizzazione contabile nelle piccole e medie imprese (PMI) turistiche italiane: prime proposizioni", in Capodaglio G., Baldarelli M.-G. (a cura di), *L'armonizzazione dei Principi Contabili in Europa. Quali regole per le piccole e medie imprese?*, cit., p. 133 e ss., ove si riportano (a p. 154 e ss.) anche alcune interessanti evidenze empiriche sull'applicabilità degli IAS/IFRS nelle PMI turistiche italiane.

ticolarmente aggressive, al settore turistico-alberghiero per diversificare i loro ambiti d'azione.

Crescita e sviluppo delle unità singole e associate potrebbero essere necessarie per diversificare l'offerta dei servizi turistici caratterizzandola per singoli *cluster*, confezionando prodotti integrati individualizzati per singoli clienti, aziende, associazioni, o gruppi con bisogni sempre più variegati e complessi. Muta dunque la governance e con essa i processi decisionali. Ciò dovrebbe indurre anche a una riorganizzazione dei sistemi informativi vocandoli verso gli IAS/IFRS, anche qualora il quadro normativo non li rendesse obbligatori.

Ulteriore impulso a standard contabili comuni può derivare dall'affermazione di obiettivi etico sociali che travalicano le tipiche esigenze solo economico-finanziarie e la finalità del profitto: la conservazione e valorizzazione dell'ambiente, innanzitutto, strettamente connesso all'erogazione di molti servizi turistici. Quindi *accountability* accanto all'*accounting* con le intuitive connessioni e necessità di armonizzazione.

Nel breve periodo, comunque, l'applicabilità dei principi internazionali potrebbe essere diversa nelle associazioni di categoria o nelle singole imprese. Le prime, avendo quale oggetto tipico della loro attività la consulenza anche su problematiche contabili dovrebbero essere prime promotrici del cambiamento verso una rinnovata impostazione dei sistemi contabili.

Per le seconde, che ancora orientano il loro bilancio prevalentemente alla proprietà, ai creditori e al rispetto della normativa civilistica e fiscale, il passaggio verso i principi contabili internazionali appare inevitabile, sebbene nel medio lungo periodo, estendendosi fisiologicamente gli stakeholder.

Da gestire la difficile transizione.

Per le turistiche e per le alberghiere in particolare, si potrebbe pensare a un set specifico di principi che favorirebbero le evidenze tipiche gestionali ma ne "ghettizzerebbero" i simboli di comunicazione invece tesa alla omogeneizzazione.

Una diversa soluzione potrebbe essere l'adozione di principi semplificati tipici per le piccole e medie imprese, indipendentemente dal settore: ciò ridurrebbe i costi e favorirebbe una progressiva assimilazione delle nuove e diverse logiche valutative, ma potrebbe indurre a una perdita di informazioni, anche significative.

In ogni caso la transizione dovrebbe essere accompagnata da una contemporanea e spesso prioritaria armonizzazione, anche in ambito europeo e

mondiale, dei fattori istituzionali, culturali e sociali che possono riformare l'intero comparto. Se, infatti, i tradizionali fruitori degli esiti contabili restano dipendenti, creditori, finanziatori e clienti che vogliono principalmente valutare l'operato dell'amministrazione, la solvibilità e la redditività, l'esigenza di una contabilità orientata agli IAS/IFRS è poco sentita e di difficile attuazione, anche considerando gli oneri di rinnovamento e di adeguamento del sistema informativo.

Qualora, invece, i nuovi auspicati contesti prevedessero la necessità di informare la comunità finanziaria per i suoi investimenti la transizione sarebbe più breve, accelerata da necessità sostanziali.

Le divergenze tra le due impostazioni di bilancio sono significative per le imprese turistiche e per gli alberghi in particolare<sup>37</sup>.

Questi ultimi, infatti, sono strutture produttive rigide con capitale immobilizzato dominante. L'attuale contesto normativo lo valuta con prevalente riferimento al costo storico d'acquisto o di produzione, in ossequio al principio della prudenza, ex art. 2426 c. c. e connessi principi contabili, escludendo ipotesi di rivalutazione, se non applicando eventuali leggi speciali. Gli stessi cespiti, con esclusione degli investimenti immobiliari (IAS 40), viceversa, in ossequio allo IAS 16 verrebbero valutati secondo la filosofia del *fair value*, con possibilità di frequenti svalutazioni e rivalutazioni (IAS 36), ove necessario, in linea con la quotazione di mercato. Diversità sostanziali anche per la contabilizzazione dei beni immobilizzati assunti con operazioni di leasing finanziario.

Nel passivo si sottolineano le differenze contabili dei fondi per rischi ed oneri tra la tradizione italiana e il principio IAS 37 - Accantonamenti, passività potenziali ed attività potenziali - nel metodo e nel merito<sup>38</sup>.

L'impostazione domestica, infatti, ha precisamente indicato i fenomeni che possono originare accantonamenti per spese e rischi che, negli alberghi, si originano prevalentemente per la manutenzione delle numerose immobilizzazioni di proprietà.

<sup>37</sup> S. Gigli, "Gli impatti dell'Armonizzazione Contabile nelle PMI turistico-ricettive italiane: alcuni spunti di riflessione", in Capodaglio G., Baldarelli M.-G. (a cura di), *L'armonizzazione dei Principi Contabili in Europa. Quali regole per le piccole e medie imprese?*, cit., p. 353 e ss.

<sup>38</sup> I. Tozzi, "I fondi per rischi e oneri: la transizione agli Ias/Ifrs e l'equilibrio aziendale delle piccole e medie imprese (PMI) turistiche", in Capodaglio G., Baldarelli M.-G. (a cura di), *L'armonizzazione dei Principi Contabili in Europa. Quali regole per le piccole e medie imprese?*, cit., p. 367 e ss.

Gli IAS/IFRS, invece, non offrono una trattazione sistematica trattando l'argomento in diversi principi, pur in presenza del dedicato IAS 37, che rifugge da un approccio sistematico limitandosi a presentare una serie di casi. Nel merito, poi, l'impostazione internazionale limita notevolmente rispetto all'italiana le possibilità di accantonamenti. Negli alberghi, invece, eventuali garanzie fornite a clienti a intermediari dovrebbero sempre trovare idonea copertura in apposito fondo.

Basterebbe solo questo per sottolineare la radicale diversa rappresentazione patrimoniale, con logici effetti sul conto economico, che ne deriva.

## **6.8 The uniform System of Accounts for the Lodging Industry** di *Paolo Ricci*

Di rilevante interesse, sia per gli operatori del settore sia per gli studiosi, appaiono le Linee guida, pubblicate per la prima volta nel 1926 dalla *Hotel Association of New York City*, per uniformare e standardizzare i sistemi di contabilità generale ed analitica adottati dalle imprese dell'industria alberghiera statunitense, accanto ai principi contabili americani US GAAP diversi dagli IAS/IFRS e, naturalmente, da quelli OIC.

Oggi quelle Linee guida denominate *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* sono giunte alla loro decima edizione<sup>39</sup>, edite da tre importanti associazioni di settore americane:

- *Hotel Association of New York City, New York, New York;*
- *Hospitality Financial and Technology Professionals, Austin, Texas;*
- *American Hotel & Lodging Association, Washington, D.C.*

Il documento presenta una premessa, un richiamo alle modifiche introdotte rispetto alla edizione precedente ed una introduzione.

È strutturato in quattro parti, che si occupano rispettivamente:

1. del bilancio d'esercizio,
2. dei reports operativi,
3. delle analisi della gestione (con indici e statistiche),
4. della uniformità terminologica.

<sup>39</sup> Si veda *Hotel Association of New York City, Uniform system of accounts for the lodging industry*, Educational Institute of the American hotel & Lodging Association, Michigan, 10<sup>a</sup> ed., 2006.

La *prima parte, Financial Statements*, riflette nella sostanza i principi contabili statunitensi (GAAP).

Le indicazioni fornite sono tutte rivolte al settore di riferimento e prendono in considerazione: le strutture e i contenuti dello stato patrimoniale e del conto economico, la composizione qualitativa e quantitativa dei mezzi propri, i flussi di cassa (determinati con entrambi i metodi noti, diretto e indiretto), le note esplicative di accompagnamento dei documenti contabili.

Per ogni utile considerazione, si rimanda agli schemi riportati nelle successive tabelle 6.9, 6.10, 6.11, 6.12, e 6.13.

La *seconda parte, Operating Statements*, raccoglie un insieme di report o schede con cui è possibile evidenziare i risultati della gestione con riferimento ad un ben preciso periodo.

La terminologia utilizzata non è perfettamente conforme a quella impiegata dai GAAP, anche se la metodologia e gli schemi previsti non si discostano dal contenuto complessivo dei principi contabili statunitensi.

La parte contiene molti modelli e sub-modelli concernenti le diverse attività aziendali svolte; il prospetto riepilogativo di tutte le rilevazioni costituisce un supporto molto utile per gli operatori perché consente comparazioni temporali e per aree significative.

Di seguito, nella tabella 6.14, i principali report utilizzati desumibili dal *Summary Operating Statement*.

La *parte terza, Ratios and Statistics*, rappresenta una ragionata ed analitica costruzione di un sistema di rilevazione e di misurazione extracontabile utile anche ai fini del controllo di gestione.

La sua proposizione è così bene individuata: «*The use of ratios and statistics as a basis of comparison, measurement, and communication is prevalent within the lodging industry. The usefulness of these tools is predicated on a commonality of definition and understanding*»<sup>40</sup>.

La tabella 6.15 propone una selezione degli indici più importanti.

<sup>40</sup> Hotel Association of New York City, *Uniform system of accounts for the lodging industry*, cit., p. 180.

Tabella 6.9: *Balance sheet – Assets*

<b>BALANCE SHEET</b>			
<b>Assets</b>			
	<b>Current Year</b>	<b>Prior Year</b>	
<b>CURRENT ASSETS</b>			
Cash			
House Banks	\$		\$
Demand Deposits			
Temporary Cash Investments			
Total Cash			
Restricted Cash			
Short-Term Investments			
Receivables			
Accounts Receivable			
Notes Receivable			
Current Maturities of Non-current Receivables			
Other			
Total Receivables			
Less Allowance for Doubtful Accounts			
Net Receivables			
Due To/From Owner, Management Company, or Related Party			
Inventories			
Operating Equipment			
Prepaid Expenses			
Deferred Income Taxes—Current			
Other			
Total Current Assets			
<b>NON-CURRENT RECEIVABLES, Net of Current Maturities</b>			
<b>INVESTMENTS</b>			
<b>PROPERTY AND EQUIPMENT</b>			
Land			
Buildings			
Leaseholds and Leasehold Improvements			
Furnishings and Equipment			
Construction in Progress			
Total Property and Equipment			
Less Accumulated Depreciation and Amortization			
Net Property and Equipment			
<b>OTHER ASSETS</b>			
Intangible Assets			
Cash Surrender Value of Life Insurance			
Deferred Charges			
Deferred Income Taxes—Non-current			
Operating Equipment			
Restricted Cash			
Other			
Total Other Assets			
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>\$</b>		<b>\$</b>

Fonte: Hotel Association of New York City, *Uniform system of accounts for the lodging industry*, cit., p. 4.



Tabella 6.10: *Balance sheet – Liabilities and Owners' Equity*

<b>BALANCE SHEET</b>		
Liabilities and Owners' Equity		
	Current Year	Prior Year
<b>CURRENT LIABILITIES</b>		
Notes Payable		
Banks	\$	\$
Others		
Total Notes Payable		
Due To/From Owner, Management Company or Related Party		
Accounts Payable		
Accrued Expenses		
Advance Deposits		
Income Taxes Payable		
Deferred Income Taxes—Current		
Current Maturities of Long-Term Debt		
Other		
Total Current Liabilities		
<b>LONG-TERM DEBT, Net of Current Maturities</b>		
Mortgage Notes, other notes, and similar liabilities		
Obligations Under Capital Leases		
Total Long-Term Debt		
<b>OTHER LONG-TERM LIABILITIES</b>		
<b>DEFERRED INCOME TAXES—Non-current</b>		
<b>COMMITMENTS AND CONTINGENCIES</b>		
<b>OWNERS' EQUITY—</b> one of the formats found on the next page		
<b>TOTAL LIABILITIES AND OWNERS' EQUITY</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>

Fonte: Hotel Association of New York City, *Uniform system of accounts for the lodging industry*, cit., p. 5.

Tabella 6.11: *Balance sheet – Statement of income*

<b>STATEMENT OF INCOME</b>		
	<u>Period</u>	
	Current Year	Prior Year
<b>REVENUE</b>		
Rooms	\$	\$
Food and Beverage		
Other Operated Departments		
Rentals and Other Income		
Total Revenue		
<b>EXPENSES</b>		
Rooms		
Food and Beverage		
Other Operated Departments		
Administrative and General		
Sales and Marketing		
Property Operation and Maintenance		
Utilities		
Management Fees		
Rent, Property Taxes, and Insurance		
Interest Expense		
Depreciation and Amortization		
Loss or (Gain) on the Disposition of Assets		
Total Expenses		
<b>INCOME BEFORE INCOME TAXES</b>		
<b>INCOME TAXES</b>		
Current		
Deferred		
Total Income Taxes		
<b>NET INCOME</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>

Fonte: Hotel Association of New York City, *Uniform system of accounts for the lodging industry*, cit., p. 18.

Tabella 6.12: *Statement of Cash flows – Direct Method*

Statement of Cash Flows		
<small>Direct Method</small>		
	<u>Period</u>	
	Current Year	Prior Year
<b>CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES</b>		
Guest Receipts	\$	\$
Other Receipts		
Payroll Disbursements		
Other Operating Disbursements		
Interest Paid		
Income Taxes Paid		
<b>Net Cash Provided By (Used In) Operating Activities</b>		
<b>CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES</b>		
Capital Expenditures		
Decrease (Increase) in Restricted Cash		
Proceeds from Asset Dispositions		
Proceeds from Sale of Investments		
Purchases of Investments		
<b>Net Cash Provided By (Used In) Investing Activities</b>		
<b>CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES</b>		
Proceeds from Debt or Equity Financing		
Debt Repayments		
Dividends Paid		
Distribution to Owners/Partners		
<b>Net Cash Provided By (Used In) Financing Activities</b>		
<b>INCREASE (DECREASE) IN CASH AND TEMPORARY CASH INVESTMENTS</b>		
<b>CASH AND TEMPORARY CASH INVESTMENTS, BEGINNING OF PERIOD</b>		
<b>CASH AND TEMPORARY CASH INVESTMENTS, END OF PERIOD</b>	\$	\$
<b>SUPPLEMENTAL INFORMATION RELATED TO NONCASH INVESTING AND FINANCING ACTIVITIES (DISCLOSE SIGNIFICANT ITEMS SEPARATELY.)</b>		

Fonte: Hotel Association of New York City, *Uniform system of accounts for the lodging industry*, cit., p. 26.

Tabella 6.13: *Statement of Cash flows – Indirect Method*

Statement of Cash Flows		
	<u>Period</u>	
	Current Year	Prior Year
<b>CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES</b>		
Net Income	\$	\$
Adjustments to Reconcile Net Income		
To Cash Provided By (Used In) Operating Activities:		
Depreciation and Amortization		
Loss (Gain) on Sale of Property and Equipment		
Deferred Taxes		
Decrease (Increase) in Accounts Receivable		
Decrease (Increase) in Inventory		
Decrease (Increase) in Prepaids		
Increase (Decrease) in Payables		
Increase (Decrease) in Accruals		
<b>Net Cash Provided By (Used In) Operating Activities</b>		
<b>CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES</b>		
Capital Expenditures		
Decrease (Increase) in Restricted Cash		
Proceeds from Asset Dispositions		
Proceeds from Sale of Investments		
Purchases of Investments		
<b>Net Cash Provided By (Used In) Investing Activities</b>		
<b>CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES</b>		
Proceeds from Debt or Equity Financing		
Debt Repayments		
Dividends Paid		
Distribution to Owners/Partners		
<b>Net Cash Provided By (Used In) Financing Activities</b>		
<b>INCREASE (DECREASE) IN CASH AND TEMPORARY CASH INVESTMENTS</b>		
<b>CASH AND TEMPORARY CASH INVESTMENTS, BEGINNING OF PERIOD</b>		
<b>CASH AND TEMPORARY CASH INVESTMENTS, END OF PERIOD</b>	\$	\$
<b>CASH PAID FOR INTEREST</b>		
<b>CASH PAID FOR INCOME TAXES</b>		
<b>SUPPLEMENTAL INFORMATION RELATED TO NONCASH INVESTING AND FINANCING ACTIVITIES (DISCLOSE SIGNIFICANT ITEMS SEPARATELY)</b>		

Fonte: Hotel Association of New York City, *Uniform system of accounts for the lodging industry*, cit., p. 27.

Tabella 6.14: Summary Operating Statement

Summary Operating Statement <sup>1</sup>							
	CURRENT PERIOD			YEAR-TO-DATE			
	ACTUAL	FORECAST	PRIOR YEAR	ACTUAL	FORECAST	PRIOR YEAR	
	\$ %	\$ %	\$ %	\$ %	\$ %	\$ %	
<b>REVENUE<sup>2</sup></b>							
Rooms							
Food and Beverage							
Other Operated Departments							
Rentals and Other Income							
<b>Total Revenue</b>							
<b>DEPARTMENTAL EXPENSES<sup>3</sup></b>							
Rooms							
Food and Beverage							
Other Operated Departments							
<b>Total Departmental Expenses</b>							
<b>TOTAL DEPARTMENTAL INCOME</b>							
<b>UNDISTRIBUTED OPERATING EXPENSES</b>							
Administrative and General							
Sales and Marketing							
Property Operation & Maint.							
Utilities							
<b>Total Undistributed Expenses</b>							
<b>GROSS OPERATING PROFIT</b>							
<b>MANAGEMENT FEES</b>							
<b>INCOME BEFORE FIXED CHARGES</b>							
<b>FIXED CHARGES</b>							
Rent							
Property and Other Taxes							
Insurance							
<b>Total Fixed Charges</b>							
<b>NET OPERATING INCOME</b>							
<b>LESS: REPLACEMENT RESERVES</b>							
<b>ADJUSTED NET OPERATING INCOME</b>							

<sup>1</sup>For a complete Statement of Income, refer to page 18.

<sup>2</sup>Departmental Revenue is shown as a percentage of Total Revenue.

<sup>3</sup>Departmental Expenses is the sum of Cost of Sales (when applicable) and Total Expenses. Departmental Expenses are shown as a percentage of their respective department revenue.

Fonte: Hotel Association of New York City, *Uniform system of accounts for the lodging industry*, cit., p. 35.

Tabella 6.15: *Ratios and Statistics*

**Solvency Ratios**

measure the degree of debt financing used by the lodging property.

$$\text{Solvency Ratio} =$$

$$\text{Total Assets/Total liabilities}$$

$$\text{Debt-Equity Ratio} =$$

$$\text{Total Liabilities/Total Owners Equity}$$

$$\text{Debt Service Coverage Ratio} =$$

$$\text{Adjusted Net Operating Income/ Debt Service (i.e., Interest Expense + Principal Expense)}$$

**Activity Ratios**

measure the effectiveness with which management uses the resources of the property.

*Inventory Turnover* measures the number of times inventory turns over during the period.

An example of an inventory turnover ratio is:

$$\text{Food inventory turnover ratio} = \text{Cost of Food Sales/Average Food Inventory}$$

**Profitability Ratios**

allow management and owners to compare their profit performance to other competitive and/or comparable properties, to themselves over time, or to budget.

$$\text{Gross Operating Profit per Available Room} = \text{Gross Operating Profit/Rooms Available}$$

$$\text{Gross Operating Profit Margin Ratio} = \text{Gross Operating Profit/Total Revenue}$$

$$\text{Income Before Fixed Charges per Available Room} = \text{Income Before Income Charges/Rooms Available}$$

$$\text{Income Before Fixed Charges Margin Ratio} = \text{Income Before Fixed Charges/ Total Revenue}$$

$$\text{Net Operating Income per Available Room} = \text{Net Operating Income/ Rooms Available}$$

$$\text{Net Operating Income Margin Ratio} = \text{Net Operating Income/ Total Revenue}$$

$$\text{Cash on Cash Return} = \text{Adjusted Net Operating Income - Debt Service/ Average Owners Equity}$$

**Operating Ratios**

assist owners and management in analyzing the operations of a lodging property.

$$\text{Average Room Rate-Overall} = \text{Total Rooms Revenue/ Rooms Occupied}$$

$$\text{Average Room Rate-Revenue Segment} =$$

$$\text{Gross Rooms Revenue for Revenue Segment/ Rooms Occupied for that Revenue Segment}$$

$$\text{Rooms Revenue per Available Room} = \text{Total Rooms Revenue/ Rooms Available}$$

$$\text{Total Revenue Per Available Room} = \text{Total Revenue/ Rooms Available}$$

$$\text{Average Food Check} = \text{Total Food Revenue/Number of Covers}$$

$$\text{Food Cost Percentage} = \text{Cost of Food Sales/ Food Revenue}$$

$$\text{Beverage Cost Percentage} = \text{Cost of Beverage Sales/ Beverage Revenue}$$

$$\text{Labor Cost Percentage} =$$

$$\text{Total [or Department] Payroll and Related Expenses/ Total [or Department] Revenue}$$

$$\text{Labor Cost per Available (or Occupied) Room} =$$

$$\text{Total [or Department] Payroll and Related Expenses/ Rooms Available (or Total Rooms Occupied)}$$

**Room Statistics and Occupancy Ratios**

measure the success of the rooms operation in selling the primary product

$$\text{Occupancy Percentage} =$$

$$\text{Rooms Occupied/Rooms Available \%}$$

$$\text{Average Length of Stay} =$$

$$\text{Total Rooms Occupied/Arrivals}$$

$$\text{Percentage Occupancy Group} =$$

$$\text{Group Rooms Occupied/}$$

$$\text{Rooms Available\%}$$

$$\text{Percentage Occupancy Contract} =$$

$$\text{Contract Rooms Occupied/}$$

$$\text{Rooms Available \%}$$

$$\text{Percentage Occupancy Transient} =$$

$$\text{Transient Rooms Occupied/}$$

$$\text{Rooms Available \%}$$

$$\text{Number of Guests per Occupied Room} =$$

$$\text{Total Guests/}$$

$$\text{Total Rooms Occupied}$$

$$\text{Multiple Occupancy} =$$

$$\text{Rooms with Multiple Guests/}$$

$$\text{Total Rooms Occupied \%}$$

$$\text{Percentage Occupancy Complimentary} =$$

$$\text{Complimentary Rooms Occupied/}$$

$$\text{Rooms Available \%}$$

*Continua*

### Food and Beverage Statistics

The following indicates the kind of food and beverage statistical information that the financial reports of hotels should contain:

*Restaurant Facilities*

Number of Seats, Meal Period Statistics, Beverage revenue % of food revenue, Combined food and beverage revenue per seat

*Lounge Facilities*

Number of Seats, Revenue per Seat, Average Check

*Room Service*

Total Revenue per Occupied Room

*Banquet*

Total Square Feet, Banquet Revenue per Square Foot Covers and Average Check Statistics

*Inventory Turns and Number of Days of Inventory on Hand*

These inventory statistics are calculated as follows for both food and beverage inventories:

*Inventory Turns*

Monthly Cost of Food and/or Beverage Sales divided by Average Inventory Opening Inventory plus Closing Inventory divided by two

*Number of Days of Inventory on Hand*

Number of days in the month divided by the inventory turns equals the average number of days it takes to turn the inventory over.

Fonte: Hotel Association of New York City, *Uniform system of accounts for the lodging industry*, cit., pp. 184-194.

La quarta parte, l'ultima, delle Linee guida, *Expense Dictionary*, costituisce uno strumento indispensabile per realizzare l'obiettivo della omogeneizzazione o standardizzazione dei comportamenti contabili delle aziende del settore. Si tratta di un vero e proprio dizionario: «*It serves as a ready reference for accounting and non-accounting staff, indicating the proper department and line item/account for recording each expense item. (...) The intention is to present a representative list that is large enough to allow a user either to find the classification of an item or to find examples that will assist in classifying the item if it is not in the dictionary. The Expense Dictionary does not deal with the question of when to capitalize versus when to expense. Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) must be used to make this decision, as well as materiality policies of the owner and/or management entity*»<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> Hotel Association of New York City, *Uniform system of accounts for the lodging industry*, cit., p. 196.

Tabella 6.16: *Expense Dictionary*

Item Name	Department/ Schedule	Account Name
Advertising—Direct Mail	Sales & Marketing	Media
Advertising—Directories	Sales & Marketing	Media
Advertising—Internet	Sales & Marketing	Media
Advertising—Magazines	Sales & Marketing	Media
Advertising—Newspapers	Sales & Marketing	Media
Advertising—Outdoor	Sales & Marketing	Outdoor
Advertising—Publications	Sales & Marketing	Media
Advertising—Radio & TV	Sales & Marketing	Media
Advertising—Recruiting	A&G	Human Resources
Advertising Agency Fees	Sales & Marketing	Agency Fees
Afghans, Guestroom	Rooms	Operating Supplies
Aftershave Lotion	Rooms	Guest Supplies
Air Conditioner Filters	POM	HVAC Equip.
Air Deodorizing Accessories/Systems	Mult. Depts.	Operating Supplies
Air Filters	POM	HVAC Equip.
Air Freshener	Mult. Depts.	Cleaning Supplies
Air-Cooling Systems Repairs	POM	HVAC Equip.
Airfare	Mult. Depts.	Travel—Other
Airline Tickets	Mult. Depts.	Travel—Other
Airport Van Maintenance	Rooms	Guest Transportation
Alarm Systems	POM	Life/Safety
Alarms, Smoke	POM	Life/Safety
Alcohol (Cleaning)	Mult. Depts.	Cleaning Supplies
Alert Device for Hearing-Impaired	POM	Life/Safety
All-Purpose Cleaner	Mult. Depts.	Cleaning Supplies
Aluminum Foil	Food	Paper & Plastics
Aluminum Foil, Employee Cafeteria	Empl. Caf.	Paper & Plastics
Aluminum Trays	Food	China
Aluminum Trays, Employee Cafeteria	Empl. Caf.	China
Amenities, Gifts	Mult. Depts.	Comp. Services & Gifts
Amenities, Guest	Rooms	Guest Supplies
Amenity Baskets/Containers (Not Reusable)	Rooms	Guest Supplies
Amenity Baskets/Containers (Reusable)	Rooms	Operating Supplies
Ammonia	Mult. Depts.	Cleaning Supplies
Answering Machines	Mult. Depts.	Operating Supplies
Antacid (for Use by Guests in Rooms)	Rooms	Guest Supplies
Anti-Fatigue Mats	Mult. Depts.	Operating Supplies
Aprons, Uniform	Mult. Depts.	Uniforms
Aquarium, Guestroom or Lobby	Rooms	Operating Supplies
Aquarium Supplies, Guestroom or Lobby	Rooms	Operating Supplies
Armored Transport Fee	A&G	Security

Fonte: Hotel Association of New York City, *Uniform system of accounts for the lodging industry*, cit., p. 198.



## 7. Un caso emblematico: i Jolly Hotels

di *Guido Migliaccio*

### 7.1 Cenni storici

Nel 1949, nell'immediato dopoguerra, Gaetano Marzotto fondò la Compagnia Italiana Alberghi Turistici, oggi Gruppo Jolly Hotels<sup>1</sup>.

Il sistema ricettivo del tempo era tarato esclusivamente su un turismo d'élite, privo dunque di un'offerta estesa a nuove classi emergenti e diffusa su tutto il territorio nazionale.

L'intuizione vincente dell'imprenditore fu proprio quella di intercettare la tendenza alla terziarizzazione nell'ambito dell'incipiente boom economico che avrebbe portato a un migliore tenore di vita e quindi a viaggiare più frequentemente.

Significative risorse furono perciò investite per inaugurare circa cinquanta alberghi nella penisola.

Nel tempo, la crescente domanda di servizi alberghieri indusse a concentrarsi prevalentemente nelle grandi aree urbane del centro nord, con strutture medio-grandi, migliorando i servizi all'utenza.

Tale posizionamento strategico è stato confermato successivamente cedendo gli alberghi più piccoli e convogliando ogni sforzo su quelli grandi localizzati nelle principali città italiane.

L'ultimo ventennio è stato caratterizzato dall'espansione all'estero, soprattutto nelle principali capitali occidentali<sup>2</sup> sviluppando anche il turismo congressuale.

<sup>1</sup> Le principali informazioni sono tratte dal sito internet [www.jollyhotels.it](http://www.jollyhotels.it) al quali si rinvia per ulteriori e più articolate informazioni.

<sup>2</sup> Le sedi più prestigiose sono ubicate in New York, Bruxelles, Parigi, Londra, Amsterdam, Colonia e Berlino, con strutture posizionate in pieno centro.

Con sede a Valdagno (Vi), Jolly Hotels è la prima compagnia alberghiera italiana quotata in Borsa.

## **7.2 La mission e i valori**

Jolly Hotels persegue la soddisfazione di clienti facoltosi, soprattutto singoli, nel mercato alberghiero e congressuale, italiano ed estero.

Attraverso diverse declinazioni del marchio, fornisce prestazioni distinte e riconoscibili sia a livello di catena che di singolo marchio e percepite come qualitativamente elevate. L'azienda vuole innanzitutto fornire ai clienti un servizio eccellente quale partner trasparente e affidabile orientando all'utenza la sua gestione: privilegia perciò il reclamo quale opportunità di miglioramento nell'ambito di relazioni chiare e trasparenti.

L'azienda è, nel contempo, consapevole della sua responsabilità etico-sociale verso l'ambiente in cui opera. Proclama, dunque, quali valori fondanti, onestà e integrità, nei rapporti con utenza, fornitori, clienti, collaboratori, e istituzioni. Quindi l'adozione di processi produttivi sicuri e non inquinanti, salvaguardando l'ambiente e la salute di collaboratori e clienti.

Tali valori guida debbono progressivamente consolidarsi ed essere visibili e perciò facilmente percepibili nelle relazioni interne ed esterne affinché diventino una "Cultura di Compagnia".

Profitto e redditività sono considerate tuttavia necessarie per l'incremento del potenziale aziendale e per fronteggiare le conseguenze dei mutevoli andamenti socio-economici generali che condizionano fortemente i flussi turistici mondiali. La solidità economico-finanziaria è dunque condizione necessaria per l'adattamento alle variabili condizioni del mercato.

Oltre all'incremento del fatturato con adeguate politiche di marketing si tende a ridurre i costi ottenendo economia di scala centralizzando gli acquisti, soprattutto delle derrate alimentari, dopo una oculata cernita di materie e fornitori.

## **7.3 Le strategie e le politiche**

Il consolidamento del marchio ed il riconoscimento della leadership nel turismo d'affari sono state pertanto tra le principali finalità strategiche per-

seguite espandendosi sul territorio con alberghi di proprietà, in gestione e in franchising. Nel contempo, con idonee strategie di differenziazione, l'azienda si è posizionata sui contigui segmenti *leisure*, del turismo del tempo libero, e congressuale. La diversificazione si è perseguita, invece, con una significativa esperienza nel segmento *wellness*<sup>3</sup> che risponde alle esigenze salutistiche.

Principale utenza dell'albergo sono dunque vertici d'azienda e professionisti in trasferta nelle principali piazze d'affari che ricercano comfort e servizi personalizzabili qualitativamente elevati.

Le frequenti relazioni con il comparto produttivo ha indotto conseguentemente il management a sviluppare la sezione *Conference & Incentive* con offerte per organizzare congressi e meeting, garantendo adattamento alle specifiche esigenze, affidabilità, tecnologia ed eleganza.

Il segmento *leisure*, è invece caratterizzato da un'ampia diversificazione dell'offerta nelle principali città artistiche, con numerose formule studiate per occasioni speciali e il turismo familiare anche per periodi brevi o in occasione di eventi culturali, sportivi o enogastronomici.

La qualità elevata del *housekeeping* ha imposto una equivalente ristorazione che consideri la tradizione italiana unita alle diversificate esigenze internazionali.

Gli standard qualitativi sono costantemente monitorati e alimentati con apposito programma di formazione, motivazione e sviluppo del team coordinato dalla Direzione Risorse Umane.

Il posizionamento del marchio nel segmento medio-alto ha imposto anche strutture sobrie ma, nel contempo, eleganti, confortevoli ed ergonomiche con impianti tecnologicamente avanzati che hanno richiesto frequenti ristrutturazioni per ottimizzare gli spazi improntati all'efficienza e, nel contempo a comfort, intimità ed accoglienza.

Ove possibile, si è mantenuto un equilibrio tra nuovo e vecchio stile, conservando alcuni elementi architettonici del passato.

Carattere e identità aziendale che richiamano la qualità quale segno distintivo sono evidenziate da una forte immagine coordinata, riconoscibile dall'arredamento alla carta intestata.

L'immagine commerciale della catena alberghiera è promossa con cospicui investimenti in campagne pubblicitarie a livello nazionale, cataloghi,

<sup>3</sup> Nel Jolly Hotel delle Terme di Ischia.

eventi e promozioni, utili per ampliare il bacino consolidato della loro clientela. La rete commerciale è costituita da alcuni uffici vendita in cui operano venditori di compagnia (*regional*) e dei singoli alberghi (*local*) che dispongono di circuiti preferenziali nella promozione e nella vendita dei pacchetti, in Italia e all'estero.

La visibilità del marchio è garantita dalla partecipazione alle più importanti fiere internazionali del turismo (BIT Milano, ITB Berlino, WTM Londra, EIBTM, ecc.) e dal collegamento diretto ai principali tour operator, anche tramite i più diffusi sistemi telematici di prenotazione.

Lo sviluppo nel settore, la soddisfazione della particolare categoria di clientela prescelta e una adeguata redditività possono realizzarsi solo con collaboratori motivati e competenti, da selezionare con cura, formare e motivare con adeguati sistemi premianti e di riconoscimento.

Anche le relazioni tra dipendenti sono improntate da un orientamento gestionale alle persone che possono fornire preziose indicazioni sulle più opportune modalità gestionali: le maestranze sono perciò considerate quali clienti interni con i quali l'azienda impronta rapporti chiari e trasparenti.

#### **7.4 La comunicazione economico-finanziaria**

La strategia di comunicazione intende garantire un'informazione continua e tempestiva ad azionisti, investitori istituzionali e privati, analisti e visitatori, per consolidare la trasparenza e la fiducia.

Nell'area del sito Internet dedicato alle relazioni con gli investitori sono disponibili le informazioni inerenti le attività del gruppo Jolly Hotels e un archivio sempre aggiornato di documenti, dati e notizie facilmente consultabili. Il sito offre anche alcuni strumenti interattivi che consentono un dialogo diretto con gli utenti.

In dettaglio sono fornite indicazioni specifiche della quotazione delle azioni ordinarie e di risparmio, il testo dei bilanci e delle relazioni infrannuali, e delle presentazioni pubbliche dei principali report finanziari rivolti soprattutto agli analisti.

Nell'ambito dell'ampia mole di informazioni rivolte agli stakeholder, particolare attenzione è dedicata al bilancio, ottenuto dalla rielaborazione dei flussi telematici che quotidianamente confluiscono presso la direzione amministrativa che aggiorna immediatamente le risultanze contabili.

Tra il numerosi prospetti presenti si presentano di seguito i due più recenti anche perché caratterizzati dalle innovazioni ampiamente descritte nelle pagine precedenti. Il bilancio 2004 è, infatti, il primo a proporre le innovazioni introdotte dalla riforma del diritto societario. Il successivo, invece adegua l'informativa ai principi internazionali IAS/IFRS.

## **7.5 Il bilancio**

### ***7.5.1 Il bilancio 2004 post riforma del diritto societario***

Il pregiato volume intitolato "Relazione e bilancio 2004" è composto da circa 200 pagine diviso in tre parti: la prima relativa all'impresa spa capogruppo, la seconda al consolidato di gruppo, la terza infine a una sintesi dei bilanci delle società controllate.

La prima parte inizia con un'ampia e articolata relazione sulla gestione che informa gli azionisti degli avvenimenti più significativi in forma discorsiva spesso ausiliata da numerose elaborazioni tabellari e grafiche. Le informazioni quantitative sono comparate nel tempo, al fine di consentire un'immagine dinamica dell'andamento dei principali indicatori.

La relazione riferisce analiticamente della situazione di ognuno degli alberghi controllati nelle principali nazioni.

Al termine un quadro informativo sulle principali notizie relative ai primi mesi del 2005 e alcune linee tendenziali.

I successivi quadri di stato patrimoniale e conto economico dell'impresa capogruppo che si allegano (tabelle 7.1, 7.2 e 7.3) riflettono sostanzialmente la disciplina civilistica.

Tutte le informazioni di specie sono pertanto demandate alla nota integrativa anch'essa modificata dalla riforma del diritto societario.

La nota, infatti, dedica le prime pagine proprio a richiamare l'attenzione del lettore alle principali modifiche ed integrazioni agli schemi di bilancio e allegati, a seguito dell'entrata in vigore dal 1° gennaio 2004 della descritta riforma. Segue il dettaglio di ogni macro classe, classe, voce e sottovoce di attivo, passivo, conto economico, e conti d'ordine. Sempre nella nota si informano gli utenti delle modifiche in corso del sistema informativo teso l'acquisizione di principi contabili internazionali che verranno applicati dall'anno successivo, evidenziando le differenze rispetto ai prospetti attuali.

# JOLLY HOTELS

**Tabella 7.1: Bilancio 2004 della Jolly hotels spa – Attivo**

<b>STATO PATRIMONIALE</b> (in euro)				
ATTIVO	31.12.2004		31.12.2003	
	Parziali	Totali	Parziali	Totali
<b>A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI</b>		-		
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>				
I - IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI				
1) Costi di impianto e ampliamento		320.317		836.007
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili		691.075		706.012
5) Avviamento		538.701		638.107
6) Immobilizzazioni in corso e acconti		1.661.419		1.910.187
7) Investimenti su beni di terzi in locazione		63.560.866		58.217.853
7 bis) Altre		1.212.423		1.555.374
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>		<b>67.984.801</b>		<b>63.863.540</b>
II - IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI				
1) Terreni e fabbricati		70.435.254		67.325.525
2) Impianti e macchinario		19.024.827		17.489.948
3) Attrezzature industriali e commerciali		26.317.908		26.901.470
4) Altri beni		1.309.861		1.419.199
5) Immobilizzazioni in corso e acconti		3.419.912		5.381.873
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>		<b>119.507.762</b>		<b>117.518.015</b>
III - IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE				
1) Partecipazioni in:				
a) Imprese Controllate	59.294.937		66.022.825	
d) altre imprese	7.070	59.302.007	7.070	66.029.895
2) Crediti:				
a) verso Imprese Controllate:				
esigibili oltre l'anno	-		123.947	
esigibili entro l'anno	6.823.947	6.823.947	6.858.070	6.982.017
d) verso altri:				
esigibili oltre l'anno	547.538	547.538	895.627	895.627
Totale crediti		7.371.485		7.877.644
3) Altri Titoli:		2.000.000		-
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>		<b>66.673.492</b>		<b>73.907.539</b>
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>		<b>256.166.055</b>		<b>255.269.094</b>
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>				
I - RIMANENZE				
1) Materie prime, sussidiarie e di consumo		2.215.904		2.353.449
<b>TOTALE RIMANENZE</b>		<b>2.215.904</b>		<b>2.353.449</b>
II - CREDITI				
1) verso clienti:				
esigibili entro l'anno	21.419.389		20.631.421	
esigibili oltre l'anno	589.710	22.009.099	580.000	21.211.421
2) verso Imprese Controllate:				
esigibili entro l'anno		5.619.517		8.021.110
4 bis) crediti tributari:				
esigibili entro l'anno	948.309		3.092.921	
esigibili oltre l'anno	-	948.309	-	3.092.921
4 ter) per imposte anticipate:				
esigibili entro l'anno	1.208.517		1.227.606	
esigibili oltre l'anno	2.272.837	3.481.354	3.300.443	4.528.049
5) verso altri:				
esigibili entro l'anno	1.430.364		2.009.778	
esigibili oltre l'anno	1.462.408	2.892.772	1.597.493	3.607.271
<b>TOTALE CREDITI</b>		<b>34.951.051</b>		<b>40.460.772</b>
III - ATTIVITA' FINANZIARIE NON IMMOBILIZZATE				
5) Azioni proprie		-		-
<b>TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE NON IMMOBILIZZATE</b>		<b>-</b>		<b>-</b>
IV - DISPONIBILITA' LIQUIDE				
1) Depositi bancari e postali		527.437		1.138.716
2) Assegni		23.526		51.159
3) Denaro e valori in cassa		167.087		194.187
<b>TOTALE DISPONIBILITA' LIQUIDE</b>		<b>718.050</b>		<b>1.384.062</b>
<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>		<b>37.885.005</b>		<b>44.198.283</b>
<b>D) RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>				
1) Ratei attivi		-		
2) Risconti attivi		299.502		632.360
<b>TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>		<b>299.502</b>		<b>632.360</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>		<b>294.350.562</b>		<b>300.119.737</b>

Tabella 7.2: Bilancio 2004 della Jolly hotels spa – Passivo

PASSIVO	31.12.2004		31.12.2003	
	Parziali	Totali	Parziali	Totali
<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>				
I - Capitale		10.000.000		10.000.000
II - Riserva da sovrapprezzo delle azioni		-		-
III - Riserve di rivalutazione		18.293.602		20.343.721
IV - Riserva legale		2.000.000		2.000.000
V - Riserva statutaria		-		-
VI - Riserve azioni proprie in portafoglio		-		-
VII - Altre riserve				
a) Riserva straordinaria	11.497.525		11.484.521	
b) Avanzo di fusione	-		278.656	
c) Riserva L. 488/1992	8.781.039		8.781.039	
d) Riserva per ammortamento Az. in affitto	-		-	
e) Riserva acquisto azioni proprie	1.500.000		1.500.000	
f) Fondo contributi ex art. 55 DPR 917/1986	-		-	
g) Riserva ammortamenti anticipati	1.153.668		1.166.671	
h) Riserva di conversione e/o arrotondamento	1	22.932.233	(2)	23.210.885
VIII - Utili portati a nuovo		17.337.020		17.337.020
IX - Utile/perdita dell'esercizio		(9.650.280)		(2.328.774)
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>		<b>60.912.575</b>		<b>70.562.852</b>
<b>B) FONDI PER RISCHI ED ONERI</b>				
1) per trattamento di quiescenza ed obblighi simili:		790.684		826.937
2) per imposte, anche differite		487.416		580.006
3) Altri		1.370.987		1.640.380
<b>TOTALE FONDI PER RISCHI ED ONERI</b>		<b>2.649.087</b>		<b>3.047.323</b>
<b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO SUBORDINATO</b>		<b>22.769.645</b>		<b>22.313.853</b>
<b>D) DEBITI</b>				
4) Debiti verso banche:				
esigibili entro l'anno	33.933.144		40.441.968	
esigibili oltre l'anno	127.319.260	161.252.404	119.529.308	159.971.276
6) Acconti:				
esigibili entro l'anno	935.556		1.091.000	
esigibili oltre l'anno	3.902	939.458	3.502	1.094.502
7) Debiti verso fornitori:				
esigibili entro l'anno		29.368.487		21.938.046
9) Debiti verso Imprese Controllate:				
esigibili entro l'anno		579.411		3.201.206
12) Debiti tributari:				
esigibili entro l'anno	1.723.433		3.142.956	
esigibili oltre l'anno	-	1.723.433	8.092	3.151.048
13) Debiti verso istituti previdenziali:				
esigibili entro l'anno	2.519.851		2.465.349	
esigibili oltre l'anno		2.519.851	-	2.465.349
14) Altri debiti:				
esigibili entro l'anno	10.217.994		10.444.008	
esigibili oltre l'anno	140.845	10.358.829	325.717	10.769.725
<b>TOTALE DEBITI</b>		<b>206.741.873</b>		<b>202.591.152</b>
<b>E) RATEI E RISCONTI PASSIVI</b>				
1) Ratei passivi		1.269.257		1.601.621
2) Risconti passivi		8.125		2.936
<b>TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI</b>		<b>1.277.382</b>		<b>1.604.557</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>		<b>233.437.987</b>		<b>229.556.885</b>
<b>TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>		<b>294.350.562</b>		<b>300.119.737</b>
<b>CONTI D'ORDINE</b>				
1. Garanzie personali prestate:				
Fidejussioni a favore di terzi prestate nell'interesse di Imprese Controllate		37.243.111		28.551.100
Fidejussioni rilasciate da terzi a favore di terzi nel nostro interesse e/o di Controllate		8.619.196		8.543.886
Impegni in via solidale con Imprese Controllate		58.928.549		62.083.851
2. Garanzie personali a noi prestate:				
Fidejussioni rilasciate da terzi per conto di terzi a nostro favore		542.280		3.229.012
Garanzie rilasciate da terzi a nostro favore		816		816
3. Garanzie reali prestate:				
Ipoteche su immobili a favore di Imprese Controllate		15.493.707		15.493.707
Titoli a garanzia presso terzi		2.000.000		-
4. Conti rischi:				
Impegni per canoni leasing scadenti nei prossimi esercizi		358.031		518.049
<b>TOTALE CONTI D'ORDINE</b>		<b>123.185.690</b>		<b>118.420.421</b>

Tabella 7.3: Bilancio 2004 della Jolly hotels spa – Conto economico

CONTO ECONOMICO (in euro)	Esercizio 2004		Esercizio 2003	
	Parziali	Totali	Parziali	Totali
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>				
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni		170.076.915		165.554.186
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni		372.249		320.739
5) Altri ricavi e proventi:				
- vari	5.707.925	5.707.925	6.557.626	6.557.626
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>		<b>176.157.089</b>		<b>172.432.551</b>
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>				
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci		20.062.473		20.285.353
7) Per servizi		33.228.912		31.749.519
8) Per godimento beni di terzi		19.537.624		18.199.797
9) Per il personale				
a) salari e stipendi	49.178.389		47.457.138	
b) oneri sociali	15.708.910		15.034.617	
c) trattamento di fine rapporto	3.869.609		3.816.527	
d) trattamento di quiescenza e simili	221.290		267.479	
e) altri costi	639.952	69.618.150	524.954	67.100.715
10) Ammortamenti e svalutazioni:				
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	7.443.320		7.141.699	
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	13.605.263		13.478.395	
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni	-		495.800	
d) svalutazione crediti e disponibilità liquide	206.462	21.255.045	509.175	21.625.069
11) Variazione rimanenze, materie prime, sussidiarie, di consumo e merci		137.545		90.872
12) Accantonamenti per rischi		174.010		94.000
13) Altri accantonamenti		453.890		484.160
14) Oneri diversi di gestione		5.085.149		4.958.457
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>		<b>169.552.798</b>		<b>164.587.942</b>
<b>A-B DIFFERENZA TRA VALORE/COSTI DELLA PRODUZIONE</b>		<b>6.604.291</b>		<b>7.844.609</b>
<b>C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>				
15) Proventi da partecipazioni:				
16) Altri proventi finanziari:				
a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni:				
- da Imprese Controllate	314.211		198.835	
- altri	14.904	329.115	27.643	226.478
b) da titoli iscritti nell'immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni		9.229		-
d) proventi diversi dai precedenti				
- da Imprese Controllate	131.982		124.000	
- altri	270.536	402.518	119.462	243.462
<b>TOTALE</b>		<b>740.862</b>		<b>469.940</b>
17) Interessi ed altri oneri finanziari				
- da Imprese Controllate	33.748		103.880	
- altri	6.585.083	6.618.831	6.428.205	6.532.085
17bis) Utili e perdite su cambi	(12.949)	(12.949)	(108.256)	(108.256)
<b>TOTALE PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>		<b>(5.890.918)</b>		<b>(6.170.401)</b>
<b>D) RETTIFICHE VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>				
18) Rivalutazioni: a) di partecipazioni	3.150.000		-	
19) Svalutazioni: a) di partecipazioni	(9.690.000)		(8.840.000)	
<b>TOTALE RETTIFICHE VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>		<b>(6.540.000)</b>		<b>(8.840.000)</b>
<b>E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI</b>				
20) Proventi:				
- plusvalenze da alienazioni non ordinarie	153.830		6.716.401	
- altri proventi	456.375		1.552.685	
- proventi da conversione	-	610.205	-	8.269.086
21) Oneri:				
- minusvalenze da alienazioni non ordinarie	71.154		-	
- imposte relative ad esercizi precedenti	2.146		5.255	
- altri oneri	258.026		288.088	
- oneri da conversione	-	331.326	-	293.343
<b>TOTALE DELLE PARTITE STRAORDINARIE</b>		<b>278.879</b>		<b>7.975.743</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>		<b>(5.547.748)</b>		<b>809.951</b>
22) Imposte sul reddito dell'esercizio				
- imposte correnti	3.148.428		4.742.086	
- imposte differite	(92.590)		9.949	
- imposte anticipate	1.046.694	4.102.532	(1.613.310)	3.138.725
<b>UTILE/PERDITA DELL'ESERCIZIO</b>		<b>(9.650.280)</b>		<b>(2.328.774)</b>



Il bilancio della capogruppo si completa con una serie di allegati dedicati alle variazioni nei conti dell'immobilizzazioni, all'elenco delle partecipazioni in imprese controllate, a un prospetto dei beni ancora in patrimonio e sensi della l. 72/83 sui quali sono state effettuate rivalutazioni a norma di specifiche leggi; un prospetto delle variazioni nei conti di patrimonio netto e quindi stato patrimoniale e conto economico riclassificati e il rendiconto finanziario.

Concludono la prima parte, la relazione del collegio sindacale e della società di revisione sul bilancio di esercizio.

La seconda parte è dedicata al bilancio consolidato: stato patrimoniale, conto economico, e nota integrativa riferiti all'intero gruppo.

L'impostazione generale è analoga anche se, naturalmente, l'ambito di riferimento è più ampio. Simili anche gli allegati con la relazione della società di revisione.

Nella terza parte conclusiva una compendiosa sintesi dei bilanci delle società controllate riportando, per ognuna, i prospetti di stato patrimoniale e conto economico.

Quindi il valore "a libro" dei beni relativi alle strutture alberghiere.

### ***7.5.2 Il bilancio 2005 e l'adozione dei principi IAS/IFRS***

Apparentemente simile al precedente, il volume relativo a "Relazione e bilancio 2005" presenta sostanziali modifiche dovute alla prima adozione dei principi contabili internazionali.

Il momento transitorio con le intuibili problematiche viene espresso in più pagine e, proprio per favorire la comprensione delle principali significative innovazioni, la nota integrativa dedica un'apposita appendice alla specifica degli effetti quantitativi dell'impatto del passaggio alle nuove regole contabili.

In essa, appositi prospetti di riconciliazione che presentano le principali differenze fra il patrimonio netto redatto in base principi contabili italiani precedentemente adottati e quelli invece ottenuti in base agli IAS/IFRS; analogamente per il conto economico.

La modifica nei quadri di sintesi della capogruppo è evidente se si confrontano le successive tabelle 7.4, 7.5 e 7.6 con i prospetti di attivo, passivo e conto economico, con le precedenti.

# JOLLY HOTELS

Tabella 7.4: Bilancio 2005 della Jolly hotels spa – Attivo

STATO PATRIMONIALE (in euro)			
ATTIVITA'		al 31.12.2005	al 31.12.2004
<b>Nota ATTIVITA' CORRENTI</b>			
<b>2. Cassa e disponibilità liquide:</b>			
Depositi bancari e postali		321.609	527.437
Assegni		92.029	23.526
Denaro e valori in cassa		186.600	167.087
		<b>600.238</b>	<b>718.050</b>
<b>3. Rimanenze di magazzino</b>		<b>2.340.546</b>	<b>2.215.904</b>
<b>Crediti commerciali:</b>			
da Attività ordinaria		21.101.562	19.775.521
Altri		1.177.438	1.643.868
		<b>22.279.000</b>	<b>21.419.389</b>
<b>4. Crediti verso soc. controllate:</b>			
Commerciali		766.092	660.258
C/c di corrispondenza		8.257.139	4.959.260
Finanziari		5.509.875	6.823.947
		<b>14.533.106</b>	<b>12.443.465</b>
<b>4. Altri crediti:</b>			
Tributari		591.814	948.309
Imposte anticipate verso Banche		2.162.797	1.702.710
Diversi		22.541	41.284
		533.472	216.846
		<b>3.310.624</b>	<b>2.909.149</b>
<b>5. Ratei e risconti attivi:</b>			
Ratei attivi		15.303	-
Risconti attivi		893.861	330.266
		<b>909.164</b>	<b>330.266</b>
<b>TOTALE ATTIVITA' CORRENTI</b>		<b>43.972.678</b>	<b>40.036.223</b>
<b>ATTIVITA' NON CORRENTI</b>			
<b>6. Immobilizzazioni materiali:</b>			
Fabbricati		53.973.214	53.796.868
Terreni		21.151.022	21.441.719
Impianti e macchinario		18.516.721	19.024.827
Attrezzature industriali e commerciali		25.418.555	25.329.870
Investimenti su beni di terzi:			
Fabbricati	38.568.486		35.523.971
Impianti e macchinario	22.746.750		23.254.429
Mobili e arredi	5.610.934	66.926.170	4.962.874
Immobilizzazioni in corso e acconti:			
su beni di proprietà	1.299.970		3.419.912
su beni di terzi	1.308.263	2.608.233	1.661.419
Altri beni		1.068.612	1.309.861
		<b>189.662.527</b>	<b>189.725.750</b>
<b>7. Immobilizzazioni immateriali:</b>			
Concessioni, licenze, marchi e diritti simili		804.724	691.075
Avviamento		638.107	638.107
		<b>1.442.831</b>	<b>1.329.182</b>
<b>8. Partecipazioni:</b>			
in Imprese controllate		58.561.387	58.914.937
in Altre imprese		7.070	7.070
		<b>58.568.457</b>	<b>58.922.007</b>
<b>9. Attività finanziarie immobilizzate</b>		<b>7.547.312</b>	<b>2.023.730</b>
<b>4. Altri crediti:</b>			
Commerciali - da attività non ordinaria		834.558	589.710
Tributari		201.219	547.538
Imposte anticipate		7.175.437	7.045.352
Diversi		1.448.516	1.515.135
		<b>9.659.730</b>	<b>9.697.735</b>
<b>5. Ratei e risconti attivi:</b>			
Risconti attivi		561.708	565.620
		<b>561.708</b>	<b>565.620</b>
<b>TOTALE ATTIVITA' NON CORRENTI</b>		<b>267.442.565</b>	<b>262.264.024</b>
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>		<b>311.415.243</b>	<b>302.300.247</b>

Tabella 7.5: Bilancio 2005 della Jolly hotels spa – Passivo

PASSIVITA'	al 31.12.2005	al 31.12.2004
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>		
10. Debiti verso banche	17.623.224	9.724.102
	<b>17.623.224</b>	<b>9.724.102</b>
10. Quota di finanziamenti pagabili entro 12 mesi	21.262.901	23.283.103
	<b>21.262.901</b>	<b>23.283.103</b>
11. Debiti commerciali:		
Verso fornitori	32.939.982	29.186.475
Anticipi e caparre da clienti	2.137.835	935.556
	<b>35.077.817</b>	<b>30.122.031</b>
Debiti verso imprese controllate:		
Commerciali	606.745	579.411
	<b>606.745</b>	<b>579.411</b>
15. Fondi per rischi ed oneri	515.176	506.643
11. Altri debiti:		
Tributari	1.878.044	1.723.433
Imposte differite	1.380.076	30.475
verso Istituti previdenziali	2.579.353	2.519.851
Diversi	10.084.335	10.217.984
	<b>15.921.808</b>	<b>14.491.743</b>
12. Ratei e risconti passivi:		
Ratei passivi	1.304.167	1.269.257
Risconti passivi	142	8.125
	<b>1.304.309</b>	<b>1.277.382</b>
<b>TOTALE PASSIVITA' CORRENTI</b>	<b>92.311.980</b>	<b>79.984.415</b>
<b>PASSIVITA' NON CORRENTI</b>		
13. Fondo trattamento di fine rapporto lavoro subordinato	22.404.344	21.801.533
14. Fondo trattamento quiescenza e obblighi simili	832.778	976.490
15. Fondi per rischi ed oneri	821.874	580.781
10. Debiti verso banche	115.375.874	127.918.739
11. Debiti commerciali		
Anticipi e caparre da clienti	6.980	3.902
	<b>6.980</b>	<b>3.902</b>
11. Altri debiti:		
Imposte differite	11.966.723	7.198.724
Diversi	134.242	140.845
	<b>12.100.965</b>	<b>7.339.569</b>
<b>TOTALE PASSIVITA' NON CORRENTI</b>	<b>151.542.815</b>	<b>158.621.014</b>
16. Patrimonio Netto		
Capitale sociale	10.000.000	10.000.000
Riserva di rivalutazione	8.643.322	18.293.602
Riserva legale	2.000.000	2.000.000
Altre Riserve:		
Riserva straordinaria	13.001.689	11.497.525
Riserva L. 488/1992	8.781.039	8.781.039
Riserva acquisto azioni proprie	-	1.500.000
Riserva ammortamenti anticipati	1.149.504	1.153.668
Riserva arrotondamento	2	-
Riserva transizione IAS/IFRS	1.881.817	1.881.817
	<b>24.814.051</b>	<b>24.814.049</b>
Utili portati a nuovo	18.237.447	17.337.020
Utile dell'esercizio	3.865.628	(8.749.853)
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>67.560.448</b>	<b>63.694.818</b>
<b>TOTALE PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO</b>	<b>311.415.243</b>	<b>302.300.247</b>

Tabella 7.6: Bilancio 2005 della Jolly hotels spa – Conto economico

	01/01-31/12/2005	01/01-31/12/2004
<b>22. Ricavi operativi:</b>		
Ricavi delle vendite e prestazioni	168.661.155	170.065.491
Affitti attivi	514.110	620.559
Altri ricavi e proventi	21.280.861	2.873.060
<b>Totale ricavi operativi</b>	<b>190.456.126</b>	<b>173.559.110</b>
<b>23. Costi operativi:</b>		
Acquisti	20.241.028	20.090.939
Servizi	33.398.129	32.595.828
Godimento beni di terzi	20.870.264	19.350.546
Costi del Personale	66.818.238	69.253.607
Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	411.703	535.834
Ammortamento immobilizzazioni materiali	17.553.882	18.262.140
Svalutazioni delle immobilizzazioni	5.740.155	-
Oneri diversi di gestione	5.181.246	4.817.981
<b>Totale costi operativi</b>	<b>170.214.645</b>	<b>164.906.875</b>
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>20.241.481</b>	<b>8.652.235</b>
<b>Oneri e Proventi finanziari:</b>		
Proventi da partecipazioni:		
Proventi finanziari:		
Da imprese controllate	351.562	446.193
Differenze cambio	110.398	70.864
Derivati	27.993	293.727
Altri	254.443	163.579
	<b>744.396</b>	<b>974.363</b>
Oneri finanziari:		
Da imprese controllate	666	33.748
Differenze cambio	129.012	83.813
Derivati	80.913	1.036.983
Altri	6.433.223	6.410.997
	<b>6.643.814</b>	<b>7.565.541</b>
<b>24. Totale oneri e proventi finanziari</b>	<b>(5.899.418)</b>	<b>(6.591.178)</b>
<b>25. Rettifiche di valore di attività finanziarie:</b>		
Svalutazione di attività/perdita di valore	(1.800.000)	(9.390.000)
Rivalutazioni di attività/ripristino di valore	-	3.150.000
	<b>(1.800.000)</b>	<b>(6.240.000)</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>12.542.063</b>	<b>(4.178.943)</b>
<b>26. Imposte sul reddito</b>		
Imposte correnti	3.149.007	3.176.292
Imposte differite	6.117.601	(229.436)
Imposte anticipate	(590.173)	1.624.054
<b>Totale imposte sul reddito</b>	<b>8.676.435</b>	<b>4.570.910</b>
<b>RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO</b>	<b>3.865.628</b>	<b>(8.749.853)</b>
<b>17. UTILE (PERDITA) PER AZIONE</b>	<b>0,19</b>	<b>(0,44)</b>

Anche la nota integrativa assume veste e contenuti differenti considerando la diversa regolamentazione. Gli allegati comprendono un prospetto delle variazioni nei conti delle immobilizzazioni materiali; un elenco delle partecipazioni in imprese controllate ex art. 2427 n. 5 del codice civile; un prospetto dei beni rivalutati e un dettaglio delle differenze temporanee relative all'accantonamento delle imposte sul reddito.

Quindi le relazioni del collegio sindacale e della società di revisione.

Anche la seconda parte dedicata al bilancio consolidato è informata ai principi IAS/IFRS; in essa un'ampia appendice sugli effetti della transizione ai principi contabili internazionali.

In conclusione estratti dal bilancio delle società controllate collegate e il valore "a libro" dei beni relativi alle strutture alberghiere, con una sintesi delle deliberazioni dell'assemblea ordinaria e speciale.

## 8. Considerazioni conclusive

di *Paolo Ricci*

Con il presente lavoro è stato possibile indagare la vita dell'impresa alberghiera, attraverso l'analisi del suo processo di gestione, allo scopo di rintracciare e lasciare emergere almeno tre circostanze che appaiono degne di rilievo.

La *prima* è rappresentata dal fatto che le aziende alberghiere presentano considerevoli peculiarità gestionali collegabili in particolare al loro processo di produzione, complesso e frammentato, che fa dell'impresa alberghiera una atipica impresa produttrice di servizi, nella quale è possibile scorgere diversi micro-processi produttivi e diverse micro-gestioni che ci possono autorizzare a definirla una "impresa di imprese", essendo capace di contenere al suo interno differenti gestioni che vanno dal semplice alloggio, assimilabile a qualunque attività di affittanza, alla più complessa ristorazione, vera e propria produzione di beni.

La *seconda* circostanza, conseguente alla prima, è costituita dalla parziale inadeguatezza degli schemi di bilancio previsti dagli artt. 2424 e 2425 del codice civile di rappresentare le diverse vite economiche e patrimoniali dell'impresa alberghiera, la cui somma dovrebbe trovare forma nel bilancio di esercizio in una pluralità di valori delle produzioni e degli investimenti, ovvero in uno spazio di visibilità e di comprensibilità superiori rispetto a quello riservato dalla mera applicazione dello schema civilistico. Se è possibile configurare un *continuum* dei servizi alberghieri è possibile determinare un *continuum* dei valori delle produzioni, riferibili ad almeno tre ampi ambiti: l'alloggio, la ristorazione e tutti gli altri servizi. A ciò va ad aggiungersi la necessità di rendere armonioso il rapporto tra i fattori produttivi impiegati, il rendimento da essi ottenuto in ciascun micro-processo produttivo, e la loro chiara e completa rappresentazione ed evidenziazione in bilancio. Non essendo possibile scomporre tale esistenza d'impresa nelle sue

plurime componenti reddituali e patrimoniali, senza dover far ricorso a più bilanci, occorre ampliare l'intelligibilità del "documento unico" attraverso l'impiego di articolazioni e specificazioni di voci, tra l'altro contemplate dal nostro legislatore all'art. 2423-ter del codice civile, ed una più puntuale allocazione del rappresentato.

Al termine del presente lavoro appare dunque doveroso indicare alcuni adattamenti o aggiustamenti degli schemi civilistici di bilancio che possono in qualche misura riequilibrare o perfezionare l'informazione economica e patrimoniale intorno alla impresa alberghiera, nella consapevolezza della necessità di esaltare le gestioni plurime che ne caratterizzano la gestione (tabelle 8.1, 8.2 e 8.3).

La *terza* e ultima considerazione deve proporsi rispetto al progressivo avvento dei principi contabili internazionali IAS/IFRS anche in Italia.

Nel breve periodo i nuovi criteri valutativi e i nuovi prospetti di bilancio interesseranno, probabilmente, solo poche grandi strutture simili ai Jolly hotel. Nel tempo, tuttavia, è da ritenersi che sostanziali modifiche alla tenuta della contabilità e della rendicontazione dovranno proporsi anche per la miriade di aziende piccole o medie che comunque, verosimilmente, dovrebbero aumentare le loro dimensioni per meglio rispondere alla sfida della globalizzazione dei flussi turistici.

La mancanza di uno schema obbligatorio di bilancio potrebbe consentire agli alberghi e, più in generale, a tutte le imprese turistiche, di poter bene esprimere le loro tipicità gestionali attraverso un'ideale impostazione generale dei quadri e un utilizzo di voci che meglio riflettano la tipicità gestionale che le caratterizza.

Nel rispetto dei contenuti minimi previsti in ambito internazionale, cioè, sarà più facile elencare conti riassuntivi espressivi delle gestioni interne, depennando classi o anche macroclassi poco rilevanti, sfoltendo e semplificando la struttura complessiva degli schemi.

Chiarezza e immediatezza caratterizzerebbero nuovi schemi imperniati prevalentemente sulle voci tipiche.

Così, ad esempio, le attività correnti dello stato patrimoniale potrebbero indicare con maggiore dettaglio la tipologia e l'entità delle rimanenze di magazzino e soprattutto i crediti commerciali e la loro diversa derivazione.

Similmente nelle attività non correnti si potrebbero distinguere le immobilizzazioni che caratterizzano l'impiantistica alberghiera, nella sua poliedrica articolazione, rispetto a quelle comuni ad altre aziende. Parallela-

mente, nel passivo, sarebbe possibile identificare meglio le obbligazioni verso i fornitori e soprattutto nei confronti di agenzie di viaggio e tour operator. Ancora maggiori benefici potrebbero trarsi nel conto economico: si potrebbero fornire indicazioni analitiche sulla tipologia dei servizi offerti alle diverse clientele e, viceversa, indicare oneri da differenti fonti di approvvigionamento evidenziando soprattutto quelli sostenuti nei rapporti con gli intermediari<sup>1</sup>.

Anche i diversi criteri di valutazione adottabili, più in linea con le quotazioni di mercato, dovrebbero indurre a una rappresentazione più significativa, considerando il rilievo degli immobilizzi, evitando però che i maggiori margini di discrezionalità possano generare artificiosi, artefatti annacquamenti di capitale.

Come detto per gli schemi civilistici, le delineate informazioni tipiche potrebbero trovare idonea collocazione anche nella nota integrativa: la loro evidenza sarebbe però nettamente diversa, certamente minore!

L'auspicio finale quindi è che la maggiore libertà e creatività di espressione nell'informazione bilancistica favorisca la trasparenza, palesando le risultanze rilevanti. Gli schemi di bilancio proponibili dovrebbero essere quindi maggiormente inerenti alle tipologia gestionale e, ove necessario, più analitici di quelli attuali, purché, naturalmente, in un quadro generale di sintesi. Si teme, invece, che essi possano limitarsi a fornire le informazioni minime obbligatorie richieste emarginando, invece, informazioni determinanti per focalizzare le peculiarità gestionali.

L'esempio dei Jolly hotel, tra i primi in Italia ad applicare la recente normativa, impone agli studiosi e agli operatori di settore una verifica attenta delle proposte della prassi per poter verificare quanto auspicato sia effettivamente recepito.

<sup>1</sup> Rielaborando le informazioni proposte nel progetto di revisione degli schemi civilistici come da tabelle 8.1, 8.2 e 8.3 si può ottenere facilmente una struttura di bilancio IAS/IFRS specifica per il settore alberghiero.



Tabella 8.1: Progetto di Stato Patrimoniale per gli alberghi - Attivo

**A) CREDITI V/SOCI** per versamenti ancora dovuti, con separata indicazione della parte già richiamata.

**B) IMMOBILIZZAZIONI**, con separata indicazione di quelle concesse in locazione finanziaria

**I – Immobilizzazioni immateriali**

- 1) Costi d'impianto ed ampliamento
- 2) Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità
- 3) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno
- 4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili
- 5) Avviamento
- 6) Immobilizzazioni in corso e acconti
- 7) Altre
  - a) *investimenti su alberghi in locazione*
  - b) *altre diverse* \_\_\_\_\_ *Totale*

**II – Immobilizzazioni materiali**

- 1) Terreni;
- 2) Fabbricati
  - a) *con vincolo di destinazione*
  - b) *senza vincolo di destinazione*
- 3) Impianti e macchinario
  - a) *per il pernottamento*
  - b) *per la ristorazione:*
    - b1) impianti di refrigerazione
    - b2) forni e macchine per la cottura
    - b3) impianti elettrici
  - c) *per altri servizi*
- 4) Attrezzature industriali e commerciali
  - a) *per il pernottamento:*
    - a1) mobili ed arredi di uso specifico
    - a2) biancheria
    - a3) suppellettili
  - b) *per la ristorazione:*
    - b1) mobili ed arredi di uso specifico
    - b2) posateria
    - b3) stoviglieria
    - b4) biancheria
    - b5) utensili per le preparazione
    - b6) utensili per la cottura
    - b7) utensili per la conservazione
    - b8) utensili per il lavaggio
    - b9) utensili per lo smaltimento
  - c) *per altri servizi*
- 5) opere di valore artistico, storico e architettonico:
  - a) *sculture*
  - b) *dipinti*
  - c) *altre*
- 6) Altri beni:
  - a) *uniformi per il personale*
  - b) *mobili ed arredi di uso comune*
  - c) *automezzi e mezzi di trasporto*
- 7) Immobilizzazioni in corso e acconti
  - a) *per il pernottamento*
  - b) *per la ristorazione*
  - c) *per altri servizi* \_\_\_\_\_ *Totale*

**III – Immobilizzazioni finanziarie**, con separata indicazione per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo:

- 1) Partecipazioni in:
  - a) Imprese controllate
  - b) Imprese collegate
  - c) Imprese controllanti
  - d) Altre imprese
- 2) Crediti:
  - a) verso imprese controllate
  - b) verso imprese collegate
  - c) verso imprese controllanti
  - d) verso altri
- 3) Altri titoli
- 4) Azioni proprie, con indicazioni anche del valore nominale complessivo \_\_\_\_\_ *Totale*

**Totale immobilizzazioni (B)**

*Continua*

**C) ATTIVO CIRCOLANTE****I – Rimanenze**

- 1) Materie prime, sussidiarie e di consumo
  - a) per il pernottamento
    - a1) materiale di consumo
    - a2) materiale di pulizia
    - a3) altre
  - b) per la ristorazione
    - b1) prodotti alimentari
    - b2) bevande ed alcolici
    - b3) materiale di consumo
    - b4) materiale di pulizia
    - b5) altre
  - c) per altri servizi
- 2) Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati
- 3) Lavori in corso su ordinazione
- 4) Prodotti finiti e merci
- 5) Acconti \_\_\_\_\_ Totale

**II – Crediti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo**

- 1) Verso clienti
  - a) clienti privati
  - b) clienti imprese
  - c) agenzie di viaggio e altri operatori
  - d) società di gestione carte di credito
- 2) Verso imprese controllate
  - a) per servizi di elaborazione dati
  - b) per servizi di consulenza e di vendita
  - c) per servizi di know-how
  - d) per addebiti di costi del personale temporaneamente distaccato
- 3) Verso imprese collegate
  - a) per servizi di elaborazione dati
  - b) per servizi di consulenza e di vendita
  - c) per servizi di know-how
  - d) per addebiti di costi del personale temporaneamente distaccato
- 4) Verso controllanti
- 4 bis) Crediti tributari
- 4 ter) Imposte anticipate
- 5) Verso altri \_\_\_\_\_ Totale

**III – Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni:**

- 1) Partecipazioni in imprese controllate
- 2) Partecipazioni in imprese collegate
- 3) Partecipazioni in imprese controllanti
- 4) Altre partecipazioni
- 5) Azioni proprie, con indicazioni anche del valore nominale complessivo
- 6) Altri titoli \_\_\_\_\_ Totale

**IV – Disponibilità liquide:**

- 1) Depositi bancari e postali
- 2) Assegni
- 3) Denaro e valori in cassa totale \_\_\_\_\_ Totale

**Totale attivo circolante (C)****D) RATEI E RISCONTI, con separata indicazione del disaggio su prestiti****Totale (D)****Totale (A+B+C+D)**

Tabella 8.2: Progetto di Stato Patrimoniale per gli alberghi – Passivo

<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>	
I – Capitale	
II – Riserva da sovrapprezzo azioni	
III – Riserve di rivalutazione	
IV – Riserva legale	
V – Riserva per azioni proprie in portafoglio	
VI – Riserve statutarie	
VII – Altre riserve, distintamente indicate:	
a) <i>riserva per ammortamenti delle aziende in affitto</i>	
b) <i>altre riserve</i>	
VIII – Utili/perdite portati a nuovo	
IX – Utili/perdita dell'esercizio	
	<b>Totale (A)</b>
<b>B) FONDI PER RISCHI E ONERI</b>	
1) per trattamento quiescenza e obblighi simili	
a) <i>fondo C.C.N.L. dipendenti imprese alberghiere</i>	
b) <i>altri fondi di quiescenza</i>	
2) per imposte, anche differite	
3) altri	
a) <i>fondo per rischi su beni di terzi in custodia</i>	
b) <i>fondo per rischi connessi all'utilizzo di facilities</i>	
c) <i>fondo per rischi su cambio</i>	
	<b>Totale (B)</b>
<b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>	
	<b>Totale (C)</b>
<b>D) DEBITI</b> , con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:	
a) Obbligazioni	
b) Obbligazioni convertibili	
c) Debiti verso soci per finanziamenti	
d) Debiti verso banche	
e) Debiti verso altri finanziatori	
f) Acconti	
g) Debiti verso fornitori	
h) Debiti rappresentati da titoli di credito	
i) Debiti verso imprese controllate	
j) Debiti verso imprese collegate	
k) Debiti verso controllanti	
l) Debiti tributari	
m) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	
n) Altri debiti	
	<b>Totale (D)</b>
<b>E) RATEI E RISCONTI</b> , con separata indicazione dell'aggio su prestiti	
	<b>Totale (E)</b>
	<b>Totale (A+B+C+D+E)</b>

CONTI D'ORDINE:

- 1) *per beni di clienti in custodia*
- 2) *per beni di altre imprese in azienda*
- 3) *per beni di nostra proprietà presso terzi*
- 4) *altri*

Totale Conti d'Ordine

Tabella 8.3: Progetto di Conto economico per gli alberghi

**A) VALORE DELLA PRODUZIONE**

- 1) ricavi delle vendite e delle prestazioni:
  - a) da pernottamento
  - b) da ristorazione
  - c) da altri servizi
- 2) variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti
- 3) variazione di lavori in corso su ordinazione
- 4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni:
  - a) per attività relative al patrimonio esistente
  - b) per apertura di nuovi alberghi
  - c) per altro
- 5) altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio:
  - a) proventi dal patrimonio immobiliare
  - b) proventi da gestioni affidate in concessione a terzi
  - c) proventi da servizi di elaborazione dati
  - d) proventi da servizi di consulenza e di vendita
  - e) proventi da servizi di know-how
  - f) addebiti di costi del personale temporaneamente distaccato
  - g) assorbimento fondi rischi
  - h) altri diversi

**B) COSTI DELLA PRODUZIONE**

- 6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci
  - a) prodotti alimentari
  - b) bevande ed alcolici
  - c) materiale di consumo
  - d) materiale di pulizia
  - e) addobbi floreali
  - f) cancelleria e stampati
  - g) altri
- 7) costi per servizi
  - a) lavanderia
  - b) telefono
  - c) energia elettrica
  - d) acqua
  - e) manutenzioni
  - f) commissioni e spese di agenzie
  - g) servizi di prenotazione
  - h) assicurazioni
  - i) pubblicità
  - l) altri
- 8) costi per godimento di beni di terzi
  - a) diritti Siae
  - b) fitti e noleggi
  - c) altri
- 9) costi per il personale
  - a) salari e stipendi
  - b) oneri sociali
  - c) trattamento di fine rapporto
  - d) trattamento di quiescenza e simili
    - d1) C.C.N.L. dipendenti imprese alberghiere
    - d2) altri trattamenti di quiescenza
  - e) altri costi
- 10) ammortamenti e svalutazioni
  - a) ammortamenti immobilizzazioni immateriali
  - b) ammortamenti immobilizzazioni materiali
  - c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni
  - d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e di altre disponibilità liquide
- 11) variazione di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci
  - a) prodotti alimentari
  - b) bevande ed alcolici
  - c) materiale di consumo
  - d) combustibili
  - e) altre rimanenze

Continua

12) accantonamento per rischi

- a) per rischi su beni di terzi in custodia
- b) per rischi commessi all' utilizzo di facilities
- c) altri

13) altri accantonamenti

14) oneri diversi di gestione

- a) libri, riviste e giornali
- b) canone RAI
- c) imposte sulle spettacoli
- d) souvenir e omaggi alla clientela
- e) furti, sottrazioni e perdite
- f) guasti e rotture di cespiti
- g) altri

Totale

Differenza tra valore e costi della produzione (A – B)

**C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI**

15) proventi da partecipazioni con separata indicazione di quelli relativi a imprese controllate e collegate;

16) altri proventi finanziari

- a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni, con separata indicazione di quelli da imprese controllate, e collegate e di quelli da controllanti
- b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni
- c) da titoli iscritti nell' attivo circolante che non costituiscono partecipazioni
- d) proventi diversi, con separata indicazione di quelli da imprese controllate, e collegate e di quelli da controllanti

17) interessi e altri oneri finanziari, con separata indicazione di quelli da imprese controllate, e collegate e verso controllanti

17 bis) utili e perdite su cambi

Totale (15 + 16 – 17)

**D) RETTIFICHE DI VALORI DI ATTIVITÀ FINANZIARIE**

18) rivalutazioni

- a) di partecipazioni
- b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni
- c) di titoli nell' attivo circolante che non costituiscono partecipazioni

19) svalutazioni

- a) di partecipazioni
- b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni
- c) di titoli nell' attivo circolante che non costituiscono partecipazioni

Totale (18 – 19)

**E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI**

20) proventi, con separata indicazione delle plusvalenze da alienazioni, i cui ricavi non sono iscrivi-  
vibili al n. 5

21) oneri, con separata indicazione delle minusvalenze da alienazione e i cui effetti contabili non  
sono iscrivi-  
vibili al n. 14 e delle imposte relative a esercizi precedenti.

Totale delle partite straordinarie (20 – 21)

Risultato prima delle imposte (A-B +/- C +/- D +/- E)

22) imposte sul reddito di esercizio, correnti, differite e anticipate

23) Utile (perdita) d' esercizio

## BIBLIOGRAFIA CITATA E DI RIFERIMENTO

- Aa. Vv., *Analisi economico-aziendale delle aziende operanti nel settore del turismo*, Cedam, Padova, 1997;
- Aa. Vv., *Atti della tavola rotonda "Contabilità e bilancio: uno schema concettuale"*, Luiss, Roma, 1977;
- Aa. Vv., *Attività alberghiera e di trasporto nel pacchetto turistico «all inclusive»: le forme di tutela del turista consumatore. Atti del Convegno (Trento-Rovereto, 2005)*, Università di Trento, 2006;
- Aa.Vv., Gruppo di studio e attenzione dell'AIDEA, *L'analisi degli effetti sul bilancio dell'introduzione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS*, Rirea, Roma, 2007;
- Aa.Vv., *Il bilancio d'esercizio. Problemi attuali*, Giuffrè, Milano, 1978;
- Aa.Vv., *La contabilità delle imprese e la IV Direttiva CEE*, Etas, Milano, 1980;
- Aa. Vv., *La nota integrativa del bilancio di esercizio. Aggiornata con la riforma del diritto societario e i principi OIC*, Egea, Milano, 2005;
- A.a. Vv., *L'evoluzione del bilancio d'esercizio e l'introduzione dei principi contabili internazionali (IASB). Atti del Convegno nazionale (Pula, 28 ottobre 2005)*, Giuffrè, Milano, 2006;
- Aa.Vv., *L'impresa alberghiera. Aspetti di marketing, organizzazione, amministrazione e finanza*, Giuffrè, Milano, 1983;
- Aa. Vv., *Saggi di Economia Aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano, 1987;
- Aa. Vv., *Scritti di Economia Aziendale per Egidio Giannessi*, Pacini, Pisa, 1987;
- Aa. Vv., *Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo III, Egea, Milano, 1993;
- Aa.Vv., *Scritti in onore di Giordano Dell'Amore. Saggi di discipline aziendali e sociali*, Giuffrè, Milano, 1969;
- Abell D., *Business e scelte aziendali*, Ipsoa, Milano, 1986;
- Aiello G., *Imprese alberghiere e turistiche: organizzazione, gestione, marketing*, Hoepli, Milano, 1996;
- Airoldi G., Forestieri G. (a cura di), *Corporate governance. Analisi e prospettive del caso italiano*, Etas, Milano, 1998;
- Albertinazzi G., *Sostanza e forma del bilancio di esercizio. Dal principio della prevalenza della sostanza sulla forma alla proposizione di un particolare modello di definizione*, Giuffrè, Milano, 2002;

- Alvino F., *Scelte di valore e politiche di sviluppo delle aziende di Tour operating*, Giappichelli, Torino, 2003;
- Alvisi C., Zunarelli S., *Lezioni di legislazione del turismo*, Libreria Bonomo, Bologna, 2002;
- Amaduzzi A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1978;
- Amodeo D., "Il bilancio come strumento di informazione", in Aa.Vv., *Scritti in onore di Giordano Dell'Amore. Saggi di discipline aziendali e sociali*, cit.;
- Amodeo D., *Le gestioni industriali produttrici di beni*, Utet, Torino, 1982;
- Amodeo D., *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini, Napoli, 1964;
- Amoroso M., *Economia e organizzazione delle aziende alberghiere*, Pacini, Pisa, 1984;
- Andrei P., *Valori storici e valori correnti nel bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano, 2004;
- Anthony R. N., Breitner L. K., Macrì D. M., *Il bilancio. Strumento di analisi per la gestione*, McGraw-Hill, Milano, 2004;
- Antonelli V., D'Alessio R., Dell'Atti V., *Analisi di bilancio e Basilea 2. Indici, rating di settore, valutazioni*, Ipsoa, Milano, 2006;
- Antonelli V., D'Alessio R., Giordano S., *Imposte differite e anticipate*, Ipsoa, Milano, 2<sup>a</sup> ed., 2006;
- Ardemani E. (a cura di), *L'impresa. Economia controllo bilancio*, Giuffrè, Milano, 1991;
- Arena P., *I fondamentali del modello del bilancio di esercizio*, Giappichelli, Torino, 2002;
- Avi M.S., *Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere*, Giappichelli, Torino, 1995;
- Azzali S. (a cura di), *L'informativa di bilancio secondo i principi contabili nazionali e internazionali*, Giappichelli, Torino, 2005;
- Baldarelli M.-G., "L'armonizzazione contabile nelle piccole e medie imprese (PMI) turistiche italiane: prime proposizioni", in Capodaglio G., Baldarelli M.-G. (a cura di), *L'armonizzazione dei Principi Contabili in Europa. Quali regole per le piccole e medie imprese?*, cit.;
- Balducci D., Ceccaroni S., *Falso in bilancio e frodi contabili*, Fag, Milano, 2002;
- Bandettini A., "Spunti di riflessione sulle esperienze dei maggiori Paesi europei in tema di bilancio sociale", in Aa. Vv., *Saggi di Economia Aziendale per Lino Azzini*, cit.;
- Bandettini A., *Il bilancio d'esercizio*, Cedam, Padova, 2004;
- Bandettini L., *Prima lettura del bilancio di esercizio secondo gli IAS IFRS*, Cedam, Padova, 2006.
- Bauer R., *Gli effetti della riforma societaria su bilancio e governo d'impresa*, Ipsoa, Milano, 2003;
- Bauer R., *Il bilancio dopo la riforma societaria*, Ipsoa, Milano, 2005;
- Benevolo C., Grasso M., *L'impresa alberghiera. Produzione, strategie e politiche di marketing*, Angeli, Milano, 2005;

- Bernardi R., *Le decisioni di investimento nelle imprese alberghiere*, Agnesotti, Roma, 1988;
- Besta F., *La ragioneria*, Vallardi, Milano, 1922;
- Bianchi M. T., Di Siena M., *IAS/IFRS e fiscalità d'impresa. Come cambiano i rapporti tra fisco e bilancio con l'avvento dei principi contabili internazionali*, Giuffrè, Milano, 2006;
- Bianchi T., "Problemi attuali di valutazione di crediti e di debiti", in Aa.Vv., *Il bilancio d'esercizio. Problemi attuali*, cit.;
- Bin R., Brunelli G., Pugiotta A., Veronesi P. (a cura di), *Ai confini del «favor rei». Il falso in bilancio davanti alle Corti costituzionale e di giustizia. Atti del Seminario (Ferrara, 6 maggio 2005)*, Giappichelli, Torino, 2005;
- Bizzarri G., Guarneri C., *Il sistema qualità ISO 9001 nel settore alberghiero. Guida all'applicazione della norma ISO 9001 (versione 2000) nell'ottica dei processi*, Angeli, Milano, 2001;
- Bonini A., *Hotel & restaurant management*, Pubblistampa, Milano, 1990;
- Bonini L., *Economia e tecnica delle imprese turistiche*, Zanichelli, Bologna, 1991;
- Borghese Y., "L'impresa turistica alberghiera italiana. Tecnica e gestione", in *Turistica*, n. 2, 2004;
- Borsari R., Santini R., *Il falso in bilancio. La nuova disciplina con la giurisprudenza più recente*, Il Sole 24 Ore Pirola, Milano, 2002;
- Bozzolan S., *Bilancio e valore*, McGraw-Hill, Milano, 2002;
- Branciarri S., De Minicis M. B., *Il bilancio falso e inattendibile*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1998;
- Bricchetti R., Cervio E., *Il falso in bilancio ed in altre comunicazioni sociali*, Giuffrè, Milano, 1999;
- Brunetti G., *Contabilità e bilancio dell'esercizio*, Etas, Milano, 1992 (ultima edizione 2000);
- Bruni G., "I principi contabili generalmente accettati", in E. Ardemani (a cura di), *L'impresa. Economia controllo bilancio*, cit.;
- Buccellato A., Asquer A., Spano A., *Il governo delle aziende pubbliche. La pianificazione ed il controllo*, Giuffrè, Milano, 2004;
- Buonocore F., *Il pacing dell'azione organizzativa. Un'analisi sulle catene alberghiere*, Giappichelli, Torino, 2005;
- Bussoletti M. (a cura di), *La nuova disciplina dei bilanci di società*, Giappichelli, Torino, 1993;
- Bussoletti M., "Contratto di Albergo", in *Enciclopedia Giuridica Treccani*, I, 1-12, 1988;
- Cameran M., "I Principi contabili internazionali e il bilancio delle imprese italiane", in A. Provasoli (a cura di), *Bilancio d'esercizio. Letture e casi*, cit.;
- Campanini C., *Economia e tecnica dell'impresa alberghiera*, Clueb, Bologna, 1982;
- Cantino V., *L'economia delle imprese di ristorazione collettiva*, Giuffrè, Milano, 1994;
- Capaldo P., "Gli obiettivi del bilancio d'esercizio e la IV Direttiva CEE", in Aa.Vv., *La contabilità delle imprese e la IV Direttiva CEE*, cit.;



- Capaldo P., “Qualche riflessione sull’informazione esterna d’impresa”, in *Rivista dei dottori commercialisti*, Giuffrè, Milano, n. 5, 1975;
- Capaldo P., *L’autofinanziamento nell’economia dell’impresa*, Giuffrè, Milano, 1968;
- Capaldo P., *Reddito, capitale e bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano, 1998;
- Capodaglio G., “Il calcolo del costo di prodotto nell’azienda turistico-alberghiera”, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 7/8, Luglio/Agosto 1999;
- Capodaglio G., “Valutazione e falso in bilancio. Attualità e prospettive”, in *Rivista italiana di Ragioneria e di Economia aziendale*, n. 5/6, maggio/giugno 2006;
- Capodaglio G., Baldarelli M.G. (a cura di), *L’armonizzazione dei Principi Contabili in Europa. Quali regole per le piccole e medie imprese?*, Atti del Convegno Internazionale, Rirea, Roma, 2006;
- Caramiello C., *Contabilità generale. Principi e metodi*, Ipsoa, Milano, 1988;
- Caramiello C., *Indici di bilancio*, Ipsoa, Milano, 1989;
- Caratozzolo M., *Il bilancio d’esercizio negli aspetti contabili e civilistici*, Buffetti, Roma, 1992;
- Caratozzolo M., *Il bilancio d’esercizio*, Giuffrè, Milano, 2006;
- Cattaneo M., “Il bilancio nell’attuale evoluzione della informazione societaria”, in *Rivista dei dottori commercialisti*, Giuffrè, Milano, n. 6, 1991;
- Cattaneo M., Manzonetto P., *Il bilancio di esercizio: profili teorici e istituzionali*, Etas, Milano, 1997;
- Catturi G., *La redazione del bilancio di esercizio*, Cedam, Padova, 1992;
- Catturi G., *La redazione del bilancio di esercizio. Secondo la dottrina, la normativa comunitaria, civilistica e fiscale*, Cedam, Padova, 2006;
- Catturi G., *Lezioni di economia aziendale*, Cedam, Padova, 1984;
- Cavaliere E., “Aspetti sociali dell’informazione economica d’impresa”, in Aa. Vv., *Scritti di Economia Aziendale per Egidio Giannessi*, cit.;
- Cavaliere E., “Sulle scritture di chiusura per la formazione del bilancio di esercizio”, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 12, Dicembre 1979;
- Cavaliere E., *Le riserve nell’economia delle imprese*, Cedam, Padova, 1983;
- Cavallo Borgia R., *Verità e fedeltà nel bilancio d’esercizio*, Giuffrè, Milano, 1984;
- Cavazzoni G. (a cura di), *Il falso in bilancio. Riflessioni sulle novità della legge di riforma. Atti del Convegno di studi*, Giappichelli, Torino, 2004;
- Cavazzoni G., Mari L. M., *Introduzione al bilancio di esercizio*, Giappichelli, Torino, 2005;
- Cerbioni F., Cinquini L., Sostero U., *Contabilità e bilancio*, McGraw-Hill, Milano, 2006;
- Cherubini S., *Marketing dei servizi*, Angeli, Milano, 1991;
- Chinetti P., *Aziende alberghiere ed agenzie di viaggio*, Fag, Milano, 1999;
- Cipriani M., *Azienda alberghiera*, Buffetti, Roma, 1999 e 2005;
- Cistaro M., *Diritto del turismo e tutele*, Halley, Matelica, 2006;
- Ciurnelli G., Ponticelli S., Zuddas G., *Il contratto d’albergo – Il contratto di viaggio – I contratti del tempo libero*, Giuffrè, Milano, 1994;

- Coda V., "Introduzione", in Molteni M., *I sistemi di corporate governance nelle grandi imprese*, cit.;
- Coda V., Frattini G., *Valutazioni di bilancio*, Libreria Universitaria, Venezia, 1986;
- Coda V., *La certificazione dei bilanci d'impresa*, Etas, Milano, 1966;
- Colombo G. E., "Il bilancio nella disciplina giuridica", in E. Ardemani (a cura di), *L'impresa. Economia controllo bilancio*, cit.;
- Colombo G. E., *Il bilancio d'esercizio delle società per azioni*, Cedam, Padova, 1965;
- Colombo G. E., *Il bilancio d'esercizio. Strutture e valutazioni*, Utet, Torino, 1987;
- Comoli M., *Il falso in bilancio. Principi di ragioneria ed evoluzione del quadro normativo*, Egea, Milano, 2002;
- Comuzzi E., *Bilancio e misurazione della «performance». Il ruolo della chiarezza, correttezza e verità nel bilancio destinato a pubblicazione*, Giappichelli, Torino, 2002;
- Concaro A., Guiglia G., *Testi e documenti di diritto del turismo*, Giappichelli, Torino, 2006;
- Confalonieri M., *Le catene volontarie nel settore alberghiero*, Giappichelli, Torino, 2001;
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, *Aspetti generali della riforma della Corporate Governance: profili comparatistici*, Supplemento a *Il giornale dei Dottori Commercialisti*, n. 10, 1998;
- Consorti A., *L'evoluzione della funzione informativa del bilancio d'esercizio. dal conto del patrimonio al sistema delle informazioni*, Giappichelli, Torino, 2001;
- Corbetta G., *Le imprese familiari*, Egea, Milano, 1995;
- Coretti P., D'Ippolito A., Peroni G., Vigo C., *Il franchising nel settore alberghiero e nella ristorazione*, Angeli, Milano, 1995;
- Corno F., Lombardi Stocchetti G. (a cura di), *Dal bilancio pubblico alla determinazione del reddito imponibile*, Guerini, Milano, 1998;
- Coronella S., *Le aziende televisive: processo di gestione e bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano, 1999;
- D'Alessio L., *Il bilancio d'esercizio delle imprese: finalità e principi*, Giappichelli, Torino, 1992;
- D'Alessio L., *Le operazioni in moneta estera. La conversione nel bilancio ordinario e nel bilancio di gruppo*, Giappichelli, Torino, 1991;
- D'Alessio R., Merinelli F., "Il budget nelle imprese alberghiere: la via di un turismo competitivo e di qualità", in *Amministrazione & finanza*, n. 13, 2005;
- D'Anna R., *I problemi della direzione strategica dell'impresa di pubblici servizi*, Giappichelli, Torino, 1990;
- D'Antonio M., *L'industria turismo*, Sipi, Roma, 1990;
- D'Elia A., *Economia e gestione delle imprese turistiche*, Etas, Milano, 1998;
- Dall'Allara G., Montanari G., *Turismo sociale. Storia e attualità del diritto alle vacanze*, Panozzo, Rimini, 2005;
- Damacco S., *Il bilancio civilistico e fiscale. Esame analitico voce per voce*, Giuffrè, Milano, 2005;
- De Cristofaro T., *Del bilancio in forma abbreviata*, Aracne, Roma, 2004;

- del Balzo A., *La qualità totale nell'industria alberghiera*, Angeli, Milano, 1998;
- Devalle A., *Il sistema informativo aziendale ed il passaggio agli IAS/IFRS*, Giuffrè, Milano, 2006;
- Dezzani F., "Gli IAS e la loro applicazione in Italia", in G. Migliaccio (a cura di), *Le "rivoluzioni" contabili di inizio millennio*, cit;
- Dezzani F., *Contabilità e bilancio fiscale*, Giuffrè, Milano, 1981;
- Dezzani F., Pisoni P., Puddu L., *Il bilancio*, Giuffrè, Milano, 2001;
- Di Cagno N., *Il bilancio d'esercizio*, Cacucci, Bari, 1994;
- Di Cagno N., *Informazione contabile e bilancio d'esercizio. Modello comunitario e modello IAS/IFRS*, Cacucci, Bari, 2004;
- Di Carlo A., *La valutazione dei crediti di funzionamento nel bilancio di esercizio delle imprese*, Cedam, Padova, 1987;
- Di Meola M., "La misurazione e la rendicontazione etica", in G. Metallo, P. Ricci, G. Migliaccio (a cura di), *Aziende e sindacati: profili etici. Elementi teorici e tracce esperienziali*, cit.;
- Di Pietra R., "Il progetto di estensione degli IAS/IFRS per la redazione dei Bilanci delle PMI tra bisogni reali e tendenze egemoniche", in Capodaglio G., Baldarelli M.-G. (a cura di), *L'armonizzazione dei Principi Contabili in Europa. Quali regole per le piccole e medie imprese?*, cit.
- Di Pietra R., *Governo aziendale e standards contabili internazionali*, Cedam, Padova, 2005;
- Di Toro P., *Falso in bilancio, gruppi aziendali e responsabilità degli amministratori*, Cedam, Padova, 2000;
- Di Vittorio A., *Nuove forme di gestione nel comparto turistico. Qualità ambientale e qualità del servizio nell'industria alberghiera*, Cacucci, Bari, 2005;
- Donativi V., Ricci P., *Riforma del diritto societario*, Materiale didattico ad uso degli studenti, Università del Sannio, Benevento, 2002;
- Elefanti M., *Principi contabili e struttura di bilancio*, Egea, Milano, 2000;
- Esposti M., Testa M., *Marketing per le imprese turistiche. Strategie di comunicazione, web marketing e e-commerce per le piccole e medie imprese alberghiere*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2005;
- Eyster J. J., "Sharing risks and decision making: recent trends in the negotiation of management contracts", in *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, May 1988;
- Federalberghi, *Primo rapporto sul sistema alberghiero in Italia*, 1999;
- Ferrarese P., *Il bilancio in forma abbreviata*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2003;
- Ferrero G., Dezzani F., Pisoni P., Puddu L., Campra M., *Contabilità e bilancio d'esercizio*, Giuffrè, Milano, 2004;
- Ferrero G., Dezzani F., Pisoni P., Puddu L., *Contabilità e bilancio d'esercizio*, Giuffrè, Milano, 2000;
- Ferrero G., *Imprese e management*, Giuffrè, Milano, 1980;
- Ferrero G., *L'albergo. Organizzazione, gestione, rilevazioni statistiche e contabili*, Giuffrè, Milano, 1972;
- Ferrero G., *La valutazione del capitale di bilancio*, Giuffrè, Milano, 1988;

- Ferrero G., Pisoni P., Puddu L., Volpatto O., *Manuale di amministrazione alberghiera*, Giuffrè, Milano, 1983;
- Fondazione Luca Pacioli - Osservatorio Principi contabili internazionali, *Gli IFRS nell'economia e nei bilanci delle imprese. Quadro sistematico per la preparazione e presentazione del bilancio. Finalità, destinatari, principi di redazione ed elementi di struttura di un bilancio IAS*, Studio n. 2, Documento n. 11 del 27 maggio 2003;
- Fondazione OIC, *I principali effetti della riforma del diritto societario sulla redazione del bilancio d'esercizio, Principio contabile OIC 1*, 25 ottobre 2004, e successivo aggiornamento del 30 maggio 2005 *Appendice di aggiornamento al Principio contabile OIC 1*;
- Fondazione OIC, *Principio OIC 11: Bilancio d'esercizio – finalità e postulati*, del 30 maggio 2005, che sostituisce il principio n. 11 del gennaio 1994 del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e del Consiglio Nazionale dei Ragionieri;
- Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano, 2006;
- Forlenza O., Terracciano G., *Regioni ed enti locali dopo la riforma. Un federalismo imperfetto*, Il sole 24 ore, Milano, 2002;
- Fradeani A., *La globalizzazione della comunicazione economico-finanziaria. Ias/Ifrs e Xbrl*, Giuffrè, Milano, 2005;
- Fragali M., "Contratto di Albergo", in *Enciclopedia del Diritto*, I, Giuffrè, Milano, 1958;
- Fragola M., *Codice di legislazione del turismo*, Ipsoa, Milano, 1995;
- Franceschelli V., "La prenotazione alberghiera (una ricostruzione giuridica ed economica)", in *Quadrimestre*, n. 3, 1991;
- Franceschelli V., Morandi F., *Manuale di diritto del turismo*, Giappichelli, Torino, 2003;
- Francia L., "I componenti straordinari del reddito: un tentativo di confronto e coordinamento fra i principi contabili italiani e gli international accounting standards", in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 5/6, Maggio/Giugno 2000;
- Frattoni G., *Contabilità e bilancio. Principi economici, disciplina giuridica, normativa fiscale*, Egea, Milano, 2003;
- Freeman R., *Strategic Management. A stakeholder approach*, Pitman, Marshfield Mass., 1984;
- Gagliardi T., *L'impresa alberghiera*, Editrice Universitaria Venezia, Venezia, 1977;
- Galeotti M., *Governo dell'azienda e indicatori di Performance*, Il Borsetto, Pisa, 2001;
- Gallo Riva P., Laganà G., Mastromarchi D., *Bilanci falsi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1995;
- Garbelotto G., *Azienda albergo. Amministrazione alberghiera ed elementi di gestione aziendale*, Clitt, Roma, 1999;
- Gerì V., *La responsabilità civile dell'albergatore*, Giuffrè, Milano, 1979;

- Ghironi G. P., *Trattato dei privilegi, delle ipoteche e del pegno*, Bocca, Torino, 1917;
- Giannessi E., *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa, 1979;
- Giannessi E., *Le aziende di produzione originaria*, Corsi, Pisa, 1960;
- Gigli S., “Gli impatti dell’Armonizzazione Contabile nelle PMI turistico-ricettive italiane: alcuni spunti di riflessione”, in Capodaglio G., Baldarelli M.G. (a cura di), *L’armonizzazione dei Principi Contabili in Europa. Quali regole per le piccole e medie imprese?*, cit.;
- Gola M. (a cura di), *Evoluzione e prospettive della legislazione sul turismo*, Maggioli, Rimini, 2002;
- Gola M., Groppi T., *Diritto pubblico del turismo*, Maggioli, Rimini, 2005;
- Grandori A., “Organizzazione e ambiente dell’impresa alberghiera”, in Aa.Vv., *L’impresa alberghiera. Aspetti di marketing, organizzazione, amministrazione e finanza*, cit.;
- Grasselli P., *Economia e politica del turismo*, Angeli, Milano, 1989;
- Grasso F., *Il revenue management alberghiero. Come aumentare il profitto di un albergo*, Hoepli, Milano, 2006;
- Griseri P., Novelli M., Travaglio M., *Il processo*, Editori Riuniti, Roma, 1997;
- Guatri L., “Il reddito d’impresa: che cosa significa?”, in *Economia e management*, n. 1, 1988;
- Guatri L., Vicari S., *Sistemi d’impresa e capitalismi a confronto. Creazione di valore in diversi contesti*, Egea, Milano, 1994;
- Holloway J.C., *The business of tourism*, Macdonald & Evans, Estover, 1983;
- Hotel Association of New York City, *Uniform system of accounts for the lodging industry*, Educational institute of the American hotel & Lodging Association, Michigan, 10<sup>a</sup> ed., 2006;
- Indovino Fabris F., *Legislazione turistica*, Cedam, Padova, 2004;
- Istat, *Annuario statistico italiano 1999*, Roma, 1999;
- Istat, *Statistiche del turismo*, Roma, 1999;
- Jannelli R., *Governance e misurazione delle performance nella Azienda Pubblica*, Aracne, Roma, 2006;
- Jorio R., “Gestione alberghiera: conta la strategia”, in *La rivista del turismo*, n. 4, 2003;
- Kotler P., *Marketing management: analisi, pianificazione e controllo*, Isedi, Torino, 1986;
- Kreck L., Cracken J. W., *Dimension of hospitality management*, Cahnern Publishing Co. Inc., Boston, 1975;
- Lacchini M., *Modelli teorico-contabili e principi di redazione del bilancio*, Giapichelli, Torino, 1994;
- Lee R.W., Powell E.W., “Profit planning: the continuing feasibility study”, in Kreck L., Cracken J.W., *Dimension of hospitality management*, cit.;
- Lenoci F., “La valenza informativa del bilancio e del verbale assembleare”, in *Amministrazione & Finanza*, n. 8, 2000;
- Liberatore G., *Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive*, Cedam, Padova, 1993;

- Liberatore G., *Nuove prospettive di analisi dei costi e dei ricavi nelle imprese alberghiere*, Angeli, Milano, 2001;
- Lionzo A., *Il sistema dei valori di bilancio nella prospettiva dei principi contabili internazionali*, Angeli, Milano, 2005;
- Lolli A., *La nota integrativa nel bilancio d'esercizio delle Spa*, Giuffrè, Milano, 2003;
- Loy Puddu G., *Elementi di politica del turismo e management turistico-alberghiero*, Delfino Carlo, Sassari, 2004;
- Lucianetti L. C., *Bilanci di impresa e bilanci tipo*, Giappichelli, Torino, 1998;
- Lupidi M., *Elementi di economia aziendale e contabilità per le imprese turistiche*, Angeli, Milano, 1996;
- Macchioni R., *I componenti straordinari di reddito nell'informazione di bilancio*, Cedam, Padova, 2002;
- Madonna S., "La problematica localizzativa con particolare riguardo alle aziende alberghiere", in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 1/2, Gennaio/Febbraio 1999;
- Madonna S., *L'azienda alberghiera. Mercato, struttura e caratteri operativi*, Giuffrè, Milano, 2001;
- Maglio R., *Il principio contabile della prevalenza della sostanza sulla forma*, Cedam, Padova, 1998.
- Manca F., *Il valore di bilancio degli «intangible assets»*, Cedam, Padova, 2002;
- Mannoni S., *Falso in bilancio e ordinamento comunitario. Testo, contesto, varianti europee e nordamericane*, Giuffrè, Milano, 2004;
- Marcati A., "Le decisioni di marketing strategico", in F. Fontana, M. Caroli, *Economia e gestione delle imprese*, cit.;
- Marchi L. (a cura di), *Contabilità d'impresa e valori di bilancio*, Giappichelli, Torino, 2004;
- Marchi L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1988;
- Maresu G., *Il sistema dei congressi e degli eventi aggregativi. Economia. Legislazione. Turismo. Mercato. Marketing. Tecnica*, Hoepli, Milano, 2002;
- Mari L. M., *La teoria dei conti d'ordine*, Giappichelli, Torino, 1997;
- Marini F. S., *Il turismo nel diritto pubblico. Lezioni e materiali*, Aracne, Roma, 2003;
- Martone A., *La gestione strategica della Regione*, Guerini, Milano, 2002;
- Mastroianni R., *Il «falso in bilancio» tra ordinamento interno e ordinamento comunitario*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2004;
- Matacena A., *Il bilancio d'esercizio. Strutture formali, logiche sostanziali e principi generali*, Clueb, Bologna, 1993;
- Mauri Aurelio G., *Le imprese alberghiere. Strategie e marketing*, McGraw-Hill, Milano, 2005;
- Mazzacuva N., *Il falso in bilancio. Casi e problemi*, Cedam, Padova, 2004;
- Medlik S., Middleton T. C., "The tourist product and its marketing implications", in *Management of tourism*, Heinemann, London, 1975;
- Medlik S., *The business of Hotels*, Heinemann, Oxford, 1989;

- Mele R., *Strategie e politiche di marketing delle imprese di pubblici servizi*, Cedam, Padova, 1993;
- Melis A., *Creazione di valore e meccanismi di corporate governance*, Giuffrè, Milano, 2002.
- Melis G., Congiu P., *Il bilancio d'esercizio delle imprese industriali, mercantili e di servizi*, Giuffrè, Milano, 2006;
- Metallo G., *La produzione dei servizi alberghieri*, Cooperativa universitaria editrice salernitana, Salerno, 1984;
- Metallo G., Ricci P., Migliaccio G. (a cura di), *Aziende e sindacati: profili etici. Elementi teorici e tracce esperienziali*, Giappichelli, Torino, 2005;
- Migliaccio G. (a cura di), *Le "rivoluzioni" contabili di inizio millennio*, Atti del Convegno di Paestum (Sa) del 14 maggio 2005, Angeli, Milano, 2006;
- Migliaccio G., *Il "nuovo" bilancio nella riforma del diritto societario. Note di prassi e dottrina*, Giappichelli, Torino, 2003;
- Milone M., *Il bilancio di esercizio. Normativa civilistica, principi contabili nazionali e internazionali*, Angeli, Milano, 2006;
- Modica P. D., *La contabilità per la direzione nelle imprese alberghiere*, Giuffrè, Milano, 2004;
- Molteni M., *Bilancio e strategia. L'annual report come occasione per comunicare strategia e risultati a tutto campo*, Egea, Milano, 2000;
- Molteni M., *I sistemi di corporate governance nelle grandi imprese*, Egea, Milano, 1997;
- Montrone A., *Il bilancio di gruppo tra normativa nazionale e principi contabili internazionali. Profili evolutivi e comparativi*, Angeli, Milano, 2005;
- Morelli U. (a cura di), *Management e qualità nei servizi turistici*, Isedi, Torino, 1988;
- Narducci G., *I postulati di bilancio*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2004;
- Nichelato F., Vitale Ney M., "Osservatorio imprese: le catene alberghiere", in *La rivista del turismo*, n. 1, 2000;
- Nobbio C., *Manuale delle attività alberghiere*, Tecniche Nuove, Milano, 2006;
- Oneto C., "Il bilancio dopo la riforma del diritto societario: la nozione di funzione economica delle attività e delle passività", in G. Migliaccio, *Le "rivoluzioni" contabili di inizio millennio*, cit.;
- Onida P., *Aziende: primi principi di gestione e organizzazione*, Giuffrè, Milano, 1954;
- Onida P., *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1971;
- Onida P., *Il bilancio d'esercizio nelle imprese*, Giuffrè, Milano, 1974;
- Onida P., *L'azienda*, Giuffrè, Milano, 1954;
- Onida P., *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1970;
- Pagnano S. U., *Le determinazioni quantitative nelle rilevazioni di ragioneria*, Catania, 1969;
- Palma A. (a cura di), *Il bilancio di esercizio e il bilancio consolidato*, Giuffrè, Milano, 1999;
- Pantaleoni M., *Erotemi di economia*, Laterza, Bari, 1925;

- Paolone G., *Il bilancio di esercizio delle imprese in funzionamento e dei gruppi societari*, Giappichelli, Torino, 3<sup>a</sup> ed., 1995, (ultima edizione 2004);
- Paoloni M. (a cura di), *Il bilancio d'esercizio nel contesto nazionale ed internazionale*, Giappichelli, Torino, 2005;
- Papasso A., *Assetti proprietari e governo d'impresa. Corporate governance e risorse immateriali*, Cedam, Padova, 1996.
- Passarelli F., Spaziani D., *La sicurezza nelle imprese turistiche ed alberghiere*, Buffetti, Roma, 2003;
- Pennini M. V., "Come classificare le imprese alberghiere?", in *La rivista del turismo*, n. 3/4, 2002;
- Peroni G., *Economia e management delle imprese alberghiere*, Angeli, Milano, 1998 (ultima edizione 2004);
- Petrolati P., *Il bilancio sociale di impresa verso i lavoratori*, Clueb, Bologna, 1999;
- Pica F., *Del federalismo fiscale in Italia*, Grimaldi e C., Napoli, 2004;
- Picerno I., "Un modello di analisi comparata del bilancio d'esercizio nel settore alberghiero", in *Turistica*, n. 4, 2000;
- Pinto E., *L'economia delle imprese in regime di concessione*, Giuffrè, Milano, 1996;
- Pisoni P., "Il bilancio d'esercizio e l'introduzione della Quarta Direttiva CEE: i postulati e i principi di redazione", in Aa. Vv., *Scritti in onore di Carlo Masini*, cit.;
- Pisoni P., Bava F., Busso D., *Il bilancio d'esercizio*, Euroconference, Verona, 2006;
- Pisoni P., Puddu L., *Contabilità e bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano, 1983;
- Pisoni P., Puddu L., Volpatto O., *L'economia delle imprese alberghiere*, Giuffrè, Milano, 1983;
- Poli R., *Il bilancio di esercizio. Evoluzione e prospettive nella economia dei paesi industrialmente progrediti*, Giuffrè, Milano, 1971;
- Pollari N., Galdino S., *Bilancio d'esercizio e reddito fiscale*, ETI, Roma, 1999;
- Potito L., "Considerazioni intorno al concetto di *consistency*", in *Rassegna Economica*, 1971;
- PriceWaterhouseCoopers, Nava P., Portalupi A. (a cura di), *Principi contabili nazionali e internazionali*, Ipsoa, Milano, 2004;
- Prosperi S., "Le politiche di bilancio: profili economico-aziendali e giuridici", in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 11/12, Novembre/Dicembre 1999;
- Provasoli A. (a cura di), *Bilancio d'esercizio. Letture e casi*, 2<sup>a</sup> ed., Egea, Milano, 2004;
- Quagli A., *Bilancio di esercizio e principi contabili*, Giappichelli, Torino, 2006;
- Ranalli F., *Gli schemi del bilancio civilistico*, Aracne, Roma, 2005;
- Ranalli F., *Il bilancio di esercizio*, Aracne, Roma, 2003;
- Ranalli F., *Il bilancio di esercizio. Il modello del reddito realizzato*, Aracne, Roma, 2005;
- Ranalli F., *Il bilancio di esercizio: caratteristiche e postulati*, Aracne, Roma, 1994;



- Ricci C., *Pianificazione delle aziende alberghiere. Organizzazione e gestione degli spazi, tecnologia e relazioni con il territorio*, Angeli, Milano, 2005;
- Ricci P. (a cura di), *Lo standard G.B.S. per la rendicontazione sociale nella Pubblica Amministrazione. Riflessioni a confronto. Atti del Convegno di Caserta del 23-24 febbraio 2006*, Angeli, Milano, 2007;
- Ricci P., “Le immobilizzazioni materiali negli enti locali”, in Aa.Vv., Gruppo di studio e attenzione dell’AIDEA, *L’analisi degli effetti sul bilancio dell’introduzione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS*, cit.;
- Ricci P., Donativi V. (a cura di), *Il falso in bilancio e il decreto legislativo 11 aprile 2002 n. 61. Atti del convegno di Benevento dell’11 aprile 2003*, Angeli, Milano, 2003;
- Ricci P., *Il bilancio d’esercizio delle imprese alberghiere*, Giappichelli, Torino, 2000;
- Ricci P., *Introduzione all’economia aziendale*, 2<sup>a</sup> ed., Giuffrè, Milano, 2004;
- Ricci R., Colombini F., *La finanza delle piccole e medie aziende*, Giuffrè, Milano, 1987;
- Rispoli M., Tamma M., *Le imprese alberghiere*, Cedam, Padova, 1991;
- Rispoli M., Tamma M., *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino, 1995;
- Robertson D. H., *Lezioni sui principi di economia*, Utet, Torino, 1962;
- Roscini Vitali F., *Imposte sul reddito: correnti, differite e anticipate. Trattamento contabile e rappresentazione in bilancio*, Il Sole 24 Ore Pirola, Milano, 2000;
- Ruffo F., *Jolly Hotels cresce in Europa e scommette sul franchising*, in *Il Sole 24 Ore*, 4 maggio 2000, n. 119;
- Ruggiero V., *Economie sporche: l’impresa criminale in Europa*, Bollati Boringhieri, Torino, 1996;
- Ruisi M., *I consorzi alberghieri. Problemi economico-aziendali*, Giuffrè, Milano, 1999;
- Ruozi R. (a cura di), *L’impresa alberghiera*, Giuffrè, Milano, 1983;
- Rusconi G. (a cura di), *Bilanci in Europa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999;
- Rusconi G. (a cura di), *Costi, ricavi e rimanenze: natura contabile e rappresentazione nel bilancio d’esercizio*, Angeli, Milano, 2003;
- Rusconi G., *Il bilancio sociale d’impresa*, Giuffrè, Milano, 1988;
- Rusconi G., *Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell’impresa*, E-diesse, Roma, 2006;
- Salvioni D., *Controllo di gestione nelle imprese alberghiere*, Giuffrè, Milano, 1986;
- Salzano A., “Organizzazione, analisi dei costi e struttura del bilancio di esercizio delle imprese alberghiere”, in *Rivista Italiana di Ragioneria*, febbraio/marzo 1967;
- Sancetta G., *Aspetti del comportamento competitivo delle imprese alberghiere*, Cedam, Padova, 1995;
- Santesso E., Sostero U., *Il bilancio. Principi generali, struttura e regole di valutazione*, Il Sole 24 Ore Pirola, Milano, 2006;

- Santesso E., Sòstero U., *Principi contabili per il bilancio d'esercizio*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1997;
- Sapio R., *La riforma della legislazione nazionale del turismo*, Manni, San Cesario di Lecce, 2001;
- Savioli G., *Il bilancio di esercizio secondo i principi contabili nazionali e internazionali*, Giuffrè, 2004;
- Savioli G., *Verità e falsità nel bilancio di esercizio*, Giappichelli, Torino, 1998;
- Sciarelli S., *Il processo decisionale nell'impresa*, Cedam, Padova, 1967;
- Sciarelli S., *Il sistema d'impresa*, Cedam, Padova, 2<sup>a</sup> ed., 1982;
- Sessa A., *Elementi di economia turistica*, Clitt, Roma, 1989;
- Sessa A., *Il sistema turistico nazionale*, Agnesotti, Roma, 1987;
- Shostack G. I., "How to design a service", in *European Journal of Marketing*, n. 1, 1982;
- Sica M., *Economia e bilanci d'impresa*, Utet, Torino, 1990;
- Sica M., Zito M., *Formazione e riclassificazione dei bilanci d'esercizio*, Giappichelli, Torino, 1998;
- Silvi R., *Analisi di bilancio: la prospettiva manageriale*, McGraw-Hill, Milano, 2006;
- Simon H.A., *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1967;
- Sirianni C.A., *Economia e gestione strategica dell'azienda alberghiera*, Giappichelli, Torino, 1997;
- Sòstero U., Ferrarese P., *Analisi di bilancio. Strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario*, Giuffrè, Milano, 2000;
- Superti Furga F., *Il bilancio di esercizio italiano secondo la normativa europea*, Giuffrè, Milano, 1994 (ultima edizione 2004);
- Targetti R., "Falso in bilancio: quando i 'fatti' non sono 'veri'", in *Amministrazione & Finanza*, n. 23, 1997;
- Teodori C., *L'analisi di bilancio*, Giappichelli, Torino, 2000;
- Terzani S., *Il bilancio consolidato*, Cedam, Padova, 1993;
- Terzani S., *Il sistema dei bilanci*, Angeli, Milano, 2002;
- Terzani S., *Introduzione al bilancio di esercizio*, Cedam, Padova, 1993 (ultima edizione 1995);
- Terzani S., *Le comparazioni di bilancio*, Cedam, Padova, 1996;
- Tessitore A., *I conti d'ordine nel sistema delle determinazioni quantitative d'azienda*, in Aa. Vv., *Saggi di economia aziendale per Azzini L.*;
- Thomas D. R. E., "Strategy is different in service business", in *Harvard Business Review*, July/August 1978;
- Touring Club Italiano, *L'annuario del turismo 2000*, Touring Editore, Milano, 2000;
- Touring Club Italiano, *La marca Italia: analisi di marketing per il turismo oltre il 2000*, Touring Editore, Milano, 1999;
- Tozzi I., "I fondi per rischi e oneri: la transizione agli Ias/Ifrs e l'equilibrio aziendale delle piccole e medie imprese (PMI) turistiche", in Capodaglio G., Baldarelli M.-G. (a cura di), *L'armonizzazione dei Principi Contabili in Europa. Quali regole per le piccole e medie imprese?*, cit.;

- Travella D. (a cura di), *I conti d'ordine nel bilancio di esercizio: profili innovativi di contabilizzazione*, Egea, Milano, 2000;
- Venuti M., *Il bilancio di esercizio fino agli IFRS. Finalità, principi e deroghe*, Giuffrè, Milano, 2006;
- Vermiglio F., *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d'impresa*, Grafo, Messina, 1984;
- Verona R., *Le politiche di bilancio. Motivazioni e riflessi economico-aziendali*, Giuffrè, Milano, 2006;
- Vicari S., "Sviluppo dell'impresa alberghiera e politiche di marketing", in R. Ruozi (a cura di), *L'impresa alberghiera*, cit.;
- Viganò E. (a cura di), *Azienda. Contributi per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 2000;
- Viganò E. (a cura di), *La sensibilità al valore nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 2006;
- Viganò E., "L'informazione esterna d'impresa", in *Rivista dei dottori commercialisti*, Giuffrè, Milano, settembre/ottobre 1973;
- Viganò E., *L'impresa e il bilancio europeo*, Cedam, Padova, 1990;
- Volpatto O., *L'impresa alberghiera*, Giuffrè, Milano, 1982;
- Welter P., "La funzione finanziaria aziendale", in *Quaderni di formazione Pirelli*, n. 34, settembre 1980;
- Zambon P., Rotondaro W., *Guida operativa al bilancio IAS/IFRS*, Maggioli, Milano, 2006;
- Zan S., "Le caratteristiche aziendali delle cooperative degli albergatori", in *Studi organizzativi*, n. 3/4, 1980;
- Zanda G., "Bilancio d'esercizio e qualità dell'informazione esterna d'impresa", in Aa. Vv., *Atti della tavola rotonda "Contabilità e bilancio: uno schema concettuale"*, cit.;
- Zanda G., *La grande impresa*, Giuffrè, Milano, 1974;
- Zanda G., Lacchini M., Onesti T., *La valutazione delle aziende*, Giappichelli, Torino, 1992;
- Zanetti G., *Economia dell'impresa*, Il Mulino, Milano, 1974;
- Zappa G., *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1950;
- Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1957;
- Zappa G., *Le valutazioni di bilancio con particolare riguardo ai bilanci delle società anonime*, Cedam, Padova, 1923;
- Zigiotti E., *Il falso in bilancio nei suoi fondamenti di ragioneria*, Cedam, Padova, 2000;
- Zuddas G., *Il deposito in albergo e nei magazzini generali*, Giappichelli, Torino, 2006;
- Zurzolo A., "L'OIC nel processo di ammodernamento delle discipline di bilancio: finalità, attività svolta, programmi", in G. Migliaccio (a cura di), *Le "rivoluzioni contabili di inizio millennio"*, cit.