

IL CASO HOTEL GAMMA¹

Il caso hotel Gamma ha per oggetto la valutazione di convenienza economica di progetti di sviluppo industriale. Il dr. Rossi, titolare del hotel posizionato nella fascia di mercato “3 stelle”, deve decidere tra le alternative proposte di seguito:

- la rinuncia a nuovi investimenti nell'albergo;
- la decisione di procedere a un ammodernamento dell'albergo, mantenendolo in fascia “3 stelle”, per salvaguardarne la redditività nel tempo;
- la decisione di effettuare ulteriori investimenti nel hotel per un suo sviluppo e un suo inserimento nella fascia “5 stelle”;

Per tutte le alternative valgono i seguenti dati di bilancio riferiti al 31/12/2010.

Immobilizzazioni Materiali (Immobili)	400.000	F. Amm. Materiali (Immobili)	188.000
Immobilizzazioni Materiali (Arredi, Corredi e attrezzature)	50.000	F. Amm. Materiali (Arredi, Corredi e attrezzature)	12.000
Immobilizzazioni Materiali (Terreni)	135.000	Patrimonio Netto	385.000

Si considerino inoltre i seguenti dati, comuni a tutte le alternative:

- IRES: 27,5%
- IRAP: 3,90%
- Ammortamento immobile: 3%
- Ammortamento arredi, corredi e attrezzature: 6%
- Ammortamento ristrutturazione immobiliare: 10%
- Ammortamento costo alberghiero: 20%

In ognuno degli esercizi considerati si presume che l'impresa realizzi un utile imponibile capiente.

¹ Elaborazione di un'esercitazione tratta da M.Dalocchio, A.Previtero, “Finanza aziendale. Casi e applicazioni”, McGraw-Hill, Milano, 2004.

Di seguito si esaminano le singole alternative.

A) Albergo a “3 stelle”

L’orizzonte temporale dell’analisi riguarda il periodo 2011-2021, poiché l’imprenditore ritiene tale lasso temporale sufficiente a garantire il funzionamento della struttura senza ulteriori interventi di ristrutturazione o manutenzione straordinaria.

Per l’analisi dei flussi di cassa e del valore prodotto dall’opzione di non investire, si considerino i dati sotto riportati.

ke	15%		
kd	5%		
D	60%		
Numero camere singole	8		
Numero camere doppie	32		
Prezzo singola bassa stagione	40		
Prezzo singola alta stagione	55		
Prezzo doppia bassa stagione	60		
Prezzo doppia alta stagione	80		
Giorni bassa stagione	102		
Giorni alta stagione	123		
% ricavi da altri servizi	10%		
Costo per food and beverage: % su ricavi	7%		
Costo per energia	45.000		
Costo manutenzione corrente	30.000		
altri costi: % su ricavi	16%		
costo per marketing: % su ricavi	3%		
Portiere	1	20.000	20.000
Cameriere/Addetto alle pulizie	2	18.000	36.000
Cameriere di sala/barista	1	22.000	22.000
Cuoco	-	-	-
Direttore	1	35.000	35.000
Personale esterno saltuario	1	15.000	15.000
Totale (riferiti a valori dell’anno 2011)			128.000
Opere edili			
Eliminazione barriere architettoniche	1	50.000	50.000 (anno 2015)
Progettazione - dir. Lavori - oneri concessione			
Totale costo immobiliare			
Mobili			
Corredi			
Corpi illuminanti			
Utilità (TV, frigobar)			
Arredi parti comuni			
Altri costi preapertura			
Incremento rispetto 4 stelle			

Ristorante	
Impianto di condizionamento	
Piscina	
Palestra	
Solarium	
Sauna e bagno turco	
Totale costo alberghiero	50.000
TOTALE INVESTIMENTO	50.000

Per procedere alla stesura del Piano economico-finanziario conseguente all'assunzione di questa prima ipotesi, è necessario raccogliere i dati concernenti il tasso di occupazione delle camere e l'inflazione. Dal testo si ricavano i seguenti dati:

Occupazione		
" 3 stelle"	bassa	60%
	alta	90%

L'inflazione generale è stimata pari al 2%. L'inflazione prevista per i ricavi nell'ipotesi "Albergo 3 stelle" è pari all'1,5% all'anno per tutto il periodo considerato. Si assume invece che i costi si adeguino perfettamente all'inflazione.

Nell'anno 2021 si ipotizza la vendita degli immobili e dei terreni.

Valore Albergo	1.028.186
Valore Terreno	487.598
Valore della proprietà	1.515.784

B) Albergo a "3 stelle" – Ristrutturato

ke	15%		
kd	5%		
D	60%		
Numero camere singole	8		
Numero camere doppie	32		
Prezzo singola bassa stagione (anno 2012)	60		
Prezzo singola alta stagione (anno 2012)	75		
Prezzo doppia bassa stagione (anno 2012)	80		
Prezzo doppia alta stagione (anno 2012)	100		
Giorni bassa stagione	102		
Giorni alta stagione	123		
% ricavi da altri servizi	10%		
Costo per food and beverage: % su ricavi	7%		
Costo per energia (riferito all'anno 2011)	45.000		
Costo manutenzione corrente (riferito all'anno 2011)	10.000		
altri costi: % su ricavi	16%		
costo per marketing: % su ricavi	3%		
Portiere	1	24.000	24.000
Cameriere/Addetto alle pulizie	2	21.600	43.200
Cameriere di sala/barista	1	26.400	26.400
Cuoco	-	-	-
Direttore	1	42.000	42.000
Personale esterno saltuario	1	18.000	18.000
Totale (riferiti a valori dell'anno 2011)			153.600
Opere edili	1	600.000	600.000
Eliminazione barriere architettoniche	1	50.000	50.000
Progettazione - dir. Lavori - oneri concessione	1	140.000	140.000
Totale costo immobiliare			790.000
Mobili	40	5.000	200.000
Corredi	40	2.500	100.000
Corpi illuminanti	40	1.000	40.000
Utilità (TV, frigobar)	40	700	28.000
Arredi parti comuni	1	50.000	50.000
Altri costi preapertura	1	25.000	25.000
Totale nuove attrezzature alberghiere			443.000
TOTALE INVESTIMENTO			1.233.000

L'attuazione del progetto di ristrutturazione è prevista nel 2011. In tale anno l'albergo non sarà attivo. Tutti i costi di ristrutturazione sono sostenuti nel 2011; l'ammortamento di tali costi inizierà a partire dall'anno seguente.

Il tasso di occupazione delle camere è il medesimo dell'ipotesi precedente.

Si supponga che il tasso d'inflazione sia pari al 2% sia per i ricavi che per i costi.

Nell'anno 2021 si ipotizza la vendita degli immobili e dei terreni.

Valore Albergo	1.557.944
Valore Terreno	487.598
Valore della proprietà	2.041.557

C) Albergo "5 stelle"

ke	20%		
kd	5%		
D	60%		
Numero camere singole	-		
Numero camere doppie	60		
Prezzo singola bassa stagione	-		
Prezzo singola alta stagione	-		
Prezzo doppia bassa stagione (anno 2012)	130		
Prezzo doppia alta stagione (anno 2012)	180		
Giorni bassa stagione	242		
Giorni alta stagione	123		
% ricavi da altri servizi	30%		
Costo per food and beverage: % su ricavi	12%		
Costo per energia (riferito all'anno 2011)	65.000		
Costo manutenzione corrente (riferito all'anno 2011)	45.000		
altri costi: % su ricavi	18%		
costo per marketing: % su ricavi	5%		
Portiere	2	30.000	60.000
Cameriere/Addetto alle pulizie	4	25.000	100.000
Cameriere di sala/barista	2	32.000	64.000
Cuoco	1	45.000	45.000
Direttore	1	50.000	50.000
Personale esterno saltuario	2	20.000	40.000
Totale (riferiti a valori dell'anno 2011)			359.000
Opere edili	1	1.200.000	1.200.000
Eliminazione barriere architettoniche	1	100.000	100.000
Progettazione - dir. Lavori - oneri concessione	1	280.000	280.000
Totale costo immobiliare			1.580.000
Mobili	60	10.000	600.000
Corredi	60	5.000	300.000
Corpi illuminanti	60	2.000	120.000
Utilità (TV, frigobar)	60	1.400	84.000
Arredi parti comuni	1	100.000	100.000
Altri costi preapertura	1	50.000	50.000
Incremento rispetto 4 stelle			
Ristorante	1	100.000	100.000
Impianto di condizionamento	1	130.000	130.000
Piscina	1	60.000	60.000
Palestra	1	80.000	80.000
Solarium	1	60.000	60.000
Sauna e bagno turco	1	85.000	85.000
Totale nuove attrezzature alberghiere			1.769.000
TOTALE INVESTIMENTO			3.349.000

L'attuazione del progetto di ristrutturazione è prevista nel 2011. In tale anno l'albergo non sarà attivo. Tutti i costi di ristrutturazione sono sostenuti nel 2011; l'ammortamento di tali costi inizierà a partire dall'anno seguente.

L'inflazione generale è pari al 2%. Si stima che i costi si adeguino all'inflazione. L'aumento dei ricavi per l'ipotesi "Albergo 5 stelle" è pari al 2,5% all'anno per tutto il periodo considerato. Si assume un maggior incremento dei prezzi rispetto all'inflazione dovuto alla categoria lussuosa ed esclusiva dell'albergo.

In seguito del passaggio dell'albergo alla fascia "5 stelle" sono fatte stime differenti sul tasso medio dell'occupazione delle camere, considerando anche un periodo iniziale in cui l'albergo deve andare a regime. La clientela sarà infatti diversa rispetto a quella che aveva fino a quel momento frequentato l'albergo.

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Stagione	Bassa	0%	20%	20%	22%	22%	22%	24%	25%	25%	25%	25%
	Alta	0%	70%	75%	80%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%

Nell'anno 2021 si ipotizza la vendita degli immobili e dei terreni.

Valore Albergo	4.724.527
Valore Terreno	-
Valore Proprietà	4.724.527