Gli strumenti del capitolo 18

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 18.1 · Il cruscotto dei segnali

Segnale	Soglia o domanda	Situazione	Chi controlla
Retribuzioni scadute	Da almeno trenta giorni e oltre la metà del monte mensile		Amministrazione
Fornitori scaduti	Da almeno novanta giorni e oltre l'ammontare dei debiti non scaduti		Amministrazione
Esposizioni bancarie scadute o sconfinate	Oltre sessanta giorni e almeno il cinque per cento del totale		Amministrazione
Debiti verso enti previdenziali e fiscali	Oltre le soglie di segnalazione		Commercialista
Cassa dei prossimi dodici mesi	Copre gli impegni?		Amministratori
Prenotazioni anticipate	In calo rispetto all'anno prima?		Direzione
Prezzo medio e sconti	Il prezzo si tiene soltanto con gli sconti?		Direzione
Investimenti rinviati	Per mancanza di cassa?		Amministratori
Uscite di collaboratori chiave	Più del solito?		Direzione

Strumento 18.2 · La scala degli strumenti per la crisi

Gradino	Strumento	Quando	Che cosa resta alla famiglia
1	Piano di cassa e azioni interne	Ai primi segnali	Tutto
2	Trattativa diretta con banca, fornitori, enti	Difficoltà presa presto, pochi creditori	Tutto, con impegni
3	Composizione negoziata con esperto	Squilibrio che rende probabile la crisi, risanamento possibile	La gestione, con un esperto che agevola
4	Piani attestati e accordi di ristrutturazione	Crisi con accordo di una parte dei creditori	La gestione, con controlli
5	Concordato preventivo e strumenti con omologazione	Crisi o insolvenza	Gestione sotto controllo del tribunale
6	Liquidazione giudiziale	Insolvenza senza risanamento	Nulla

Strumento 18.3 · Il piano di comunicazione nella crisi

Destinatario	Che cosa dire	Chi	Quando
Famiglia e soci	La situazione completa, il piano, le decisioni richieste	Amministratori	Subito
Banca	Quadro onesto, piano, richiesta precisa	Amministratori con il consulente	Prima che sia la banca a chiamare
Fornitori essenziali	Difficoltà, piano di rientro	Amministratori	Prima delle scadenze
Collaboratori	Che cosa succede, che cosa si fa, che cosa si garantisce	Amministratori e direttore	Prima delle voci
Clienti	I cambiamenti dell'offerta, non le difficoltà finanziarie	Direzione	Quando i cambiamenti sono decisi

Strumento 18.4 · Le decisioni della famiglia nella crisi

Domanda	Risposta
Vogliamo continuare? A quali condizioni?	
Quali garanzie personali abbiamo dato, per quanto e a chi?	
Quanto nuovo capitale possiamo e vogliamo mettere, e chi?	
Per quanto tempo sospendiamo i dividendi?	
Quali beni non essenziali possiamo vendere?	
Chi guida il cambiamento, con quali poteri?	
Che cosa facciamo se il risanamento non riesce?	

Fonte: L'Architettura dell'Ospitalità, seconda edizione, Volume 12 «Il governo dell'albergo». Materiale di lavoro gratuito da books.effedore.com. Adattalo al tuo albergo. Norme e prezzi aggiornati a novembre 2026: questo materiale non sostituisce il parere del notaio, dell'avvocato, del commercialista o del consulente del lavoro, ai quali rivolgerti per ogni decisione con effetti economici, legali o di sicurezza.