



hotelsdoctors

The Hospitality Consulting



PASSEPARTOUT[®]

Software e servizi gestionali

Controllo di Gestione e Budget a Base Zero per la Ripartenza

Alessandro Caraceni

info@hotelsdoctors.com

Perché affrontare questo argomento?



**Per uscire
dalla propria
scatola**

Prendere il controllo per pensare in maniera più aperta, «out of the box».



**Per iniziare a
parlare
numericamente**

Non è più il tempo per procedere a braccio, qualsiasi azienda richiede di essere condotta con chiarezza di informazioni.



**Per massimizzare
gli utili**

E quindi incrementarli quando positivi o ridurre le perdite quando negativi.



**Per acquisire
positività**

Conoscere a fondo la propria azienda permette di affrontare la gestione coscienti di avere più possibilità di quante potremmo immaginare.

Il Controllo di Gestione

Insieme di processi che fornisce conoscenza approfondita delle dinamiche economiche dell'azienda per ottenere una **gestione consapevole tramite la determinazione di costi e ricavi su dimensioni ed indici utili alla direzione.**

Fase: analisi prestazioni pregresse e attuali

Strumento: Contabilità Analitica

Fase: definizione strategia

Strumento: Budget Costi e Ricavi

Fase: Verifica andamenti e adeguamento strategia

Strumento: Reporting e analisi degli scostamenti

Il Controllo di Gestione

LA CONTABILITA' ANALITICA

Non è la contabilità generale (che si conclude nel bilancio di esercizio), obbligatoria per legge, che non è uno strumento sufficiente.

- non nasce allo scopo è aiutare la direzione aziendale
- valori forniti a consuntivo e non tempestivamente
- costi e ricavi sono accorpati: dati globali e non sulle singole parti dell'azienda
- non viene rispettata la competenza temporale dei costi
- approccio passivo, mancanza di attenzione al dettaglio, assenza di abitudine alla previsione

Il Controllo di Gestione

LA CONTABILITA' ANALITICA

E' un sistema di rilevazione sistematica dei dati elementari di costo e ricavo e distribuzione degli stessi sulle diverse parti aziendali.

- Es. il costo del personale (generale) viene suddiviso tra reparti di Room Division, Ristorazione etc (analitico). I ricavi (generale) sono suddivisi tra Ristorazione, Alloggio etc. etc.

Permette di:

1. Evidenziare costi/ricavi/margini di prodotti e servizi
2. Valutare se i prezzi sono congrui
3. Controllo dei costi
4. Assegnare obiettivi di performance per centro di responsabilità

Il Controllo di Gestione

LA CONTABILITA' ANALITICA

Non ha una metodologia predefinita e obbligatoria, può essere attuata secondo criteri di libera scelta.

Il modello più usato e sviluppato a livello globale è lo statunitense **USALI – Uniform System of Accounts for the Lodging Industry**.

Esempi tabelle USALI

Expense Guide

Section One: Sorted by Item

Item Name	Department/Schedule	Account Name
Soap scum remover, guestroom	Rooms	Cleaning Supplies
Commissions, travel agent (rooms)	Rooms	Commissions
Commissions, meeting planners	Rooms	Commissions and Fees—Group
Cable television service	Rooms	Complimentary In-Room/Media Entertainment
Satellite television service	Rooms	Complimentary In-Room/Media Entertainment
Subscription TV channels (e.g., HBO)	Rooms	Complimentary In-Room/Media Entertainment
Baskets, welcome	Rooms	Complimentary Services/Gifts
Newspapers	Rooms	Complimentary Services/Gifts
Welcome baskets, guestroom	Rooms	Complimentary Services/Gifts
In-room guest account services (check-out)	Rooms	Contract Services
Public area cleaning service, lobby/guestroom corridors	Rooms	Contract Services
Video check-out service	Rooms	Contract Services
Video comment card service	Rooms	Contract Services
Guest relocation due to lack of room availability	Rooms	Guest Relocation
Walks, relocation of guest due to lack of room availability	Rooms	Guest Relocation
Aftershave lotion	Rooms	Guest Supplies
Amenities, guest	Rooms	Guest Supplies
Amenity baskets/containers (not reusable)	Rooms	Guest Supplies

Esempi tabelle USALI

Expense Guide

Section One: Sorted by Item

<u>Item Name</u>	<u>Department/Schedule</u>	<u>Account Name</u>
Table skirt clips	F&B	Linen
Table skirts, linen	F&B	Linen
Table undercloth, linen	F&B	Linen
Towels, bar	F&B	Linen
Beverage lists	F&B	Menus and Beverage Lists
In-room dining breakfast cards	F&B	Menus and Beverage Lists
Menu covers (food or beverage)	F&B	Menus and Beverage Lists
Cigar cost	F&B	Misc. Cost (of Other Revenue)
Electrical hookup (charged to customer)	F&B	Misc. Cost (of Other Revenue)
Meals, musicians and entertainers	F&B	Music and Entertainment
Music, live musicians	F&B	Music and Entertainment
Music, mechanical	F&B	Music and Entertainment
Piano rental (lounge/restaurant entertainment)	F&B	Music and Entertainment
Room costs, musicians and entertainers	F&B	Music and Entertainment
Sheet music	F&B	Music and Entertainment
Bar mats	F&B	Operating Supplies

Esempi tabelle USALI

				Room			
				Current Period			
				Actual		Forecast/Budget	
				\$	%	\$	%
Revenue							
Transient Rooms Revenue							
	Retail						
	Discount						
	Negotiated						
	Qualified						
	Wholesale						
Total Transient Rooms Revenue							
Group Rooms Revenue							
	Corporate						
	Association/Convention						
	Government						
	Tour/Wholesalers						
	SMERF						
Total Group Rooms Revenue							

Risultato - complessivo

MONTHLY REPORT

HOTEL
CITY

Hotel ESEMPIO
Qualsiasi

CURRENT PERIOD						RECAPITULATION	THIS YEAR
LAST YEAR	%	BUDGET	%	ACTUAL	%		
253.894,93	100%	615.936,02	100%	164.503,15	100%	TOTAL NET REVENUE	10.327.708,78
						ROOMS DIVISION	
164.773,29	64,90%	393.069,33	63,82%	112.675,28	68,49%	Total net revenue	7.218.776,37
93.826,43	36,95%	113.432,83	18,42%	72.335,82	43,97%	Payroll & related expenses	1.387.578,74
82.036,59	32,31%	124.333,90	20,19%	56.859,87	34,56%	Other expenses	1.694.483,64
175.863,01	69,27%	237.766,73	38,60%	129.195,70	78,54%	Total expenses	3.082.062,38
-11.089,72	-4,37%	155.302,61	25,21%	-16.520,42	-10,0%	Rooms Division income	4.136.713,99
						F&B GROSS REVENUE	
67.698,57	26,66%	167.068,01	27,12%	35.621,93	21,65%	Food revenue	2.264.074,90
17.110,40	6,74%	42.928,88	6,97%	14.510,45	8,82%	Beverage revenue	653.752,74

Risultato – dettaglio reparto

										EXPENSES	
										PAYROLL & REL. EXP.	
90.304,55	54,81%		109.175,00	27,77%		69.620,62	61,79%			Salary & Wages	1.335.494,4
3.521,88	2,14%		4.257,83	1,08%		2.715,20	2,41%			Employee benefits	52.084,2
93.826,43	56,9%		113.432,83	28,9%		72.335,82	64,2%			Total payroll & rel. exp.	1.387.578,7
										OTHER EXPENSES	
991,76	0,60%	1,31	1.072,60	0,27%	0,62	506,44	0,45%	0,97		Cleaning supplies	16.620,9
943,16	0,57%	1,25	2.387,40	0,61%	1,38	633,35	0,56%	1,21		Printing & Stationary	41.762,5
9.352,04	5,68%	12,37	19.376,00	4,93%	11,20	6.819,15	6,05%	13,06		Laundry & Dry cleaning	283.878,6
0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00		Operating supplies	0,0
2.096,00	1,27%	2,77	6.003,40	1,53%	3,47	335,00	0,30%	0,64		Flowers, decorations	6.669,5
7.322,01	4,44%	9,69	10.034,00	2,55%	5,80	6.129,80	5,44%	11,74		Guest room amenities	152.456,0
636,12	0,39%	0,84	1.003,40	0,26%	0,58	1.818,00	1,61%	3,48		Working replacement	18.899,5
1.768,56	1,07%	2,34	1.038,00	0,26%	0,60	392,24	0,35%	0,75		Uniform	12.911,1
1.348,63	0,82%	1,78	1.750,00	0,45%	1,01	1.483,94	1,32%	2,84		Operating tel., fax charges	22.871,9
14.983,83	9,09%	19,82	38.925,00	9,90%	22,50	10.857,34	9,64%	20,80		Commissions	550.390,9
0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00		Packages expenses	0,0
967,23	0,59%	1,28	813,10	0,21%	0,47	546,32	0,48%	1,05		Other operating expenses	13.956,3
0,00	0,00%	0,00	51,90	0,01%	0,03	0,00	0,00%	0,00		Guest transport expenses	4.255,8
40.409,34	24,5%	53,5	82.454,80	21,0%	47,7	29.521,58	26,2%	56,6		Total other expenses	1.124.673,5

IL BUDGET

Piano dei Ricavi

Calcolo dei costi variabili

Calcolo dei costi fissi/generali

Verifica dei risultati

Il Budget Incrementale

Secondo il budget incrementale tradizionale, una società presenta le sue previsioni di spesa sulla base dei conti economici dell'anno precedente.

Variazioni in base ad elementi come il tasso di inflazione, la prevista disponibilità finanziaria, le ipotesi sull'andamento del mercato, la volontà di aumentare gli utili...

Le variazioni sono per lo più definite in maniera complessiva e spalmate sui diversi reparti.

Il Budget a Base Zero

Nel bilancio a base zero (BBZ) non partiamo da numeri già scritti: al contrario, ogni riga di costo viene creata a partire da una "base zero".

Definiti gli obiettivi di produzione, **ogni costo deve essere giustificato prima di aggiungerlo al nuovo budget**, anche in riferimento a spese vecchie e ricorrenti.

L'obiettivo del bilancio a base zero è quello di efficientare la spesa osservando dove è possibile ridurre i costi e migliorare il rendimento: risparmio o riallocazione dei costi.

Il Budget a Base Zero

Calcolo dei costi fissi/generali



Calcolo dei costi variabili



Piano dei ricavi /simulazioni



Verifica dei risultati / simulazioni

Il Budget a Base Zero

- Definizione dei servizi a cui sono collegati i costi del personale
- Definizione dei costi di struttura e dei costi fissi
- Calcolo dei costi variabili
- Simulazione di ricavo
- Verifica dei risultati
- Simulazione

Il Budget a Base Zero

Proseguiamo su Excel

Titolo argomento

Definizione dei servizi

Ridefinire i servizi (orari, modalità di erogazione, operatività interna) ci permetterà di rivalutare i costi fissi relativi al personale.

	Piano di apertura dei servizi							
	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre		
Hotel /camere		26-giu				12-set		
Breakfast								
Servizio Notturmo								
Servizio Facchinaggio								
Ristorante Hotel								
Bar Centrale								
Ristorante Esterno / Pizzeria			04-lug	Solo cenè	Solo cenè	Solo cenè	Solo cenè	29-ago

Apertura e Orari			
	Apertura	Orari	Note / Modalità servizio
Hotel /camere	dal 1 Giu al 20 Set	H 24	
Breakfast	dal 2 Giu al 20 Set	7.30-10.30	Buffet solo espositivo, servizio al tavolo
Servizio Notturmo	dal 1 Giu al 20 Set	23.30-7.30	
Servizio Facchinaggio	Dal 1 Lug al 30 Ago	16.30-23.30	
		08.30 - 11.00	
Ristorante Hotel	dal 1 Giu al 20 Set	Solo Dinner	Definire dettaglio differenziazione orario staff ?
Bar Centrale	dal 1 Giu al 20 Set	11.00-23.00	
Ristorante Fine Dining (Branza)	OFF- in Agosto in area riservata BAR	OFF	

					29-ago
					29-ago
					26-set

Titolo argomento

Manning guide

Previsione dettagliata costi staff

Room Division	Ruolo	Nome	Livello	Costo Mese	Giugno	Luglio	Agosto	S
Front Office								
Front Office Regular Staff								
Turni / Mese					100%	100%	100%	
Costo	FOM	XYZ	1	€ 3.171	€ 3.171	€ 3.171	€ 3.171	€
Turni / Mese					25%	100%	100%	
Costo	FO 1	XYZ	3	€ 2.737	€ 684	€ 2.737	€ 2.737	€
Turni / Mese					25%	100%	100%	
Costo	FO 2	XYZ	3	€ 2.737	€ 684	€ 2.737	€ 2.737	€
Turni / Mese					25%	100%	100%	
Costo	FO 3	XYZ	4	€ 2.581	€ 645	€ 2.581	€ 2.581	€
Turni / Mese						100%	100%	
Costo	FO 4	XYZ	4	€ 2.581	€ -	€ 2.581	€ 2.581	€
Turni / Mese					25%	100%	100%	
Costo	FO Night	XYZ	3	€ 2.906	€ 727	€ 2.906	€ 2.906	€
Total Regular Staff					€ 5.911	€ 16.713	€ 16.713	€
Front Office Temporary Staff								
Turni / Mese					25%	100%	100%	
Costo	FO 5	XYZ	Stage	€ 600	€ 150	€ 600	€ 600	€
Turni / Mese					25%	100%	100%	
Costo					€ -	€ -	€ -	€
Turni / Mese					25%	100%	100%	
Costo					€ -	€ -	€ -	€
Total Regular Staff					€ 150	€ 600	€ 600	€
Total Front Office Staff					€ 6.062	€ 17.316	€ 17.316	€
Housekeeping Staff								

Titolo argomento

Forecasting

Realizziamo i vari scenari di occupazione e ricavo.

Legando i costi variabili, unitamente ai costi fissi rivisti otterremo uno scenario definitivo e completo dei possibili risultati economici finali.

PERIODO	Tipo	lug-20	ago-20	set-20
Opening Days		31	31	12
Inventory		86	86	86
Availability		2.666	2.666	1.032
Frcst Occ %		40%	50%	35%
Frcst RMC		€ 102,00	€ 110,00	€ 98,00
Rmngts		1.066	1.333	361
Average Pax		2,3	2,4	2,0
Frcst Bedngts		2.453	3.199	722
REVENUE ROOM DIVISION		108.773	146.630	35.398
Front Office Staff Total Cost		17.316,23	17.316,23	6.464,99
Front Office Regular Staff	F	16.713,23	16.713,23	6.314,24
Front Office Temporary Staff	F	600,00	600,00	150,00
Porterage Staff Total Cost		4.600,00	4.600,00	2.300,00
Porterage Regular Staff	F			
Porterage Outsourced Staff	F	4.600,00	4.600,00	2.300,00
Housekeeping Staff		4.307,20	4.307,20	2.153,60
Housekeeping Regular Staff	F	2.901,02	2.901,02	2.901,02
Housekeeping Temporary Staff	F	4.307,20	4.307,20	2.153,60
Rooms Cleaning Staff		7.806,05	9.917,52	2.571,74
Rooms Cleaning Outsourced Staff (Variable	V	7.806,05	9.917,52	2.571,74
variable cost index for rms clean		7,32	7,44	7,12
Total Staff Cost Room Division		34.029,48	36.140,95	13.490,34
Rooms Linen	V	6.291,76	7.931,35	2.094,96



hotelsdoctors

The Hospitality Consulting



PASSEPARTOUT[®]

Software e servizi gestionali

GRAZIE!

Alessandro Caraceni

info@hotelsdoctors.com