



WHR 2011

sabato 26 novembre 2011

**L'analisi del Revenue oltre il web: dalla
frammentazione dei dati all'EBITDA.**

**a cura di Franco Grande,
Area Director of Finance, H010**



SERENISSIMA
INFORMATICA

Presentazione

Franco Grande - HO10 Hotels, Area Director of Finance

- ▶ 23 anni di esperienza nell'industria alberghiera nella fascia degli hotel di lusso
- ▶ Tra le catene alberghiere: C.I.G.A. Hotels e Starwood Hotels & Resorts
- ▶ Percorso di formazione continua di alto livello tramite corsi specifici in Hunt Communication, MCE Management, SDA Bocconi Financial Management, The Hague Six Sigma - Financial Management e Sarbanes & Oxley
- ▶ Ha supportato, con la sua consulenza, Serenissima Informatica nello sviluppo della reportistica di USALI su Microsoft Dynamics NAV

Diversi approcci al mercato...

Un elemento comune



Grande
compagnia
alberghiera



Branding,
affiliazioni,
franchising



Hotel
indipendente

Il sistema di riferimento: USALI

Uniform System of Accounts for the lodging industry

- ▶ Modello di riferimento per la contabilità alberghiera: regole di classificazione e registrazione pensate specificatamente per l'impresa alberghiera
- ▶ Sistema unico, condiviso e standardizzato
- ▶ Sistema testato nel tempo
- ▶ Offre informazioni approfondite su:
 - ✓ Piano dei conti
 - ✓ Rilevazioni contabili
 - ✓ Centri di responsabilità
 - ✓ Regole di imputazione ai centri di costo e ricavo
 - ✓ Tipologia e layout dei report

Forse non sapevate che..

La storia

- ▶ Il sistema USALI nasce in America intorno al 1925 per iniziativa dell'associazione dei contabili di New York (AH&MA).
- ▶ In 85 anni è stato aggiornato 10 volte dai fondatori e da un comitato di contabili statunitensi (National Association of Accountants).
- ▶ Dall'ottava versione ci sono state revisioni anche da parte di altre associazioni come la British Association of Hospitality Accountants.



I vantaggi dell'USALI

In breve

- ▶ Permette di uniformare un eventuale analisi su realtà alberghiere di differente provenienza geografica.
- ▶ E' un sistema universale per identificare una realtà ricettiva.
- ▶ Il reporting può essere adattato a piccoli e grandi realtà.
- ▶ La sua struttura permette una facile comprensione anche a persone non specificatamente addette.



La portata informativa

Report e statistiche

Lo Uniform system of Accounts stabilisce dei formati standard e una classificazione dei conti per la preparazione e la presentazione dei bilanci e tante altre informazioni utili per gestire un albergo.

Elenco dei Report:

- ▶ Bilancio
- ▶ Profitti & Perdite o Report di gestione
- ▶ Patrimonio Netto
- ▶ Forecast

Fornisce anche:

- ▶ Ratio operativi
- ▶ Ratio per investitori/banche
- ▶ Statistiche operative
- ▶ Breakeven analysis
- ▶ Scostamento Budget e anno precedente

Metodologia di implementazione

Le fasi



Struttura organizzativa

Conti e attributi

Piano dei conti

- Conti patrimoniali
- Conti economici
- Conti statistici

Attributi

- Unità operativa
- Centri di responsabilità
- Tipologia di costi

Piano dei conti

Esempio: Conti Economici

| | | |
|-------------------------------------|---------------|-----------|
| Vendite appartamento | Inizio-Totale | |
| Appartamento | Analitico | Economico |
| Appartamento esente IVA | Analitico | Economico |
| No - Show individuali | Analitico | Economico |
| Diverse di Appartamento | Analitico | Economico |
| Sconti Rooms | Analitico | Economico |
| Sconti Rooms - Problemi di Servizio | Analitico | Economico |
| Altri Ricavi Rooms - con Spese 1 | Analitico | Economico |
| Altri Ricavi Rooms - con Spese 2 | Analitico | Economico |
| Vendite appartamento | Fine-Totale | |
| Ristorazione/cucina | Inizio-Totale | |
| Ricavi di cucina | Analitico | Economico |
| Ristorazione/cucina | Fine-Totale | |
| Ristorazione/cantina | Inizio-Totale | |
| Ricavi di cantina | Analitico | Economico |
| Ristorazione/cantina | Fine-Totale | |
| Ristorazione/altri | Inizio-Totale | |
| Ricavi Diversi di F&B | Analitico | Economico |
| Noleggio Attrezzature ricavi | Analitico | Economico |
| Affitto Sale | Analitico | Economico |
| Noleggio materiale tecnico | Analitico | Economico |
| Altri Ricavi F&B - con Spese 1 | Analitico | Economico |
| Altri Ricavi F&B - con Spese 2 | Analitico | Economico |
| Ristorazione/altri | Fine-Totale | |

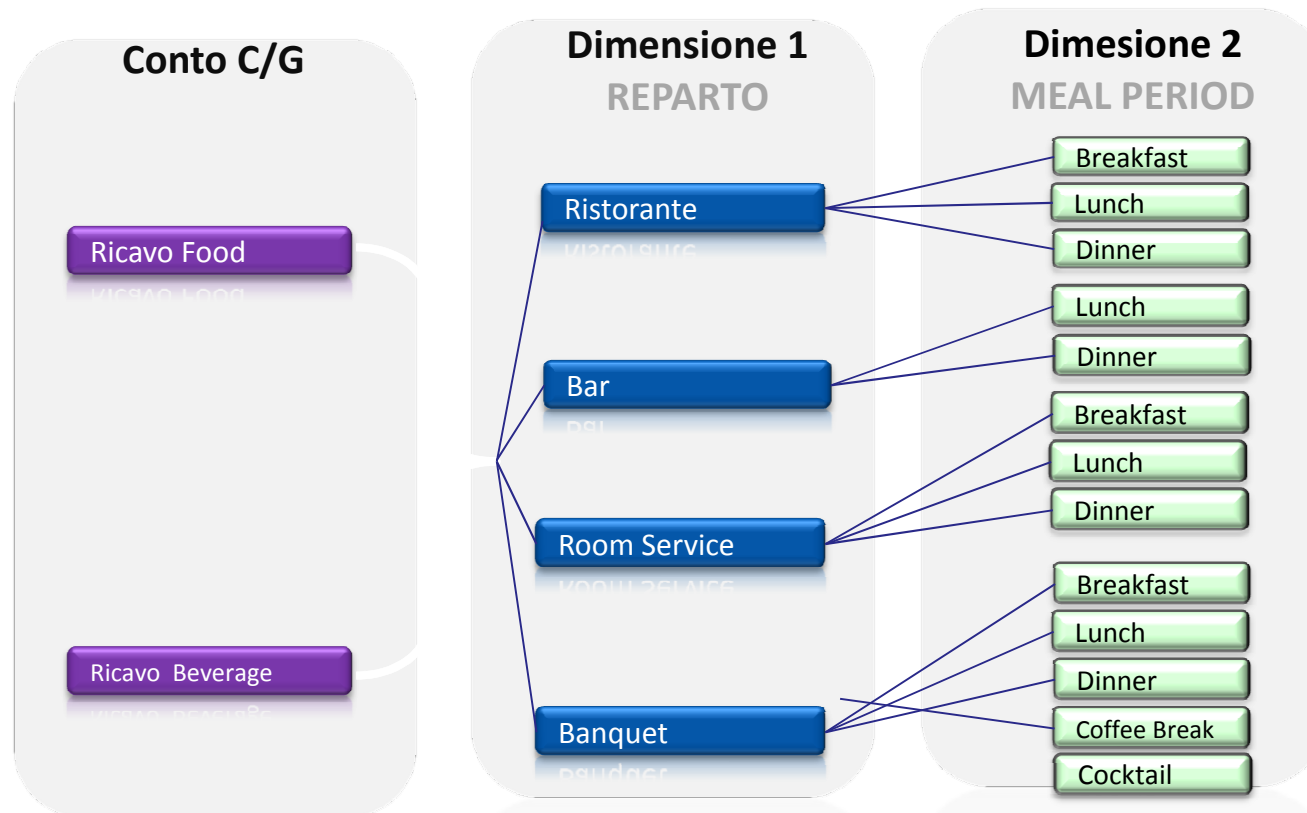
Piano dei conti

Esempio: Conti Statistici

| | | |
|-------------------------------------|-----------|-----------|
| Camere Disponibili | Analitico | Economico |
| Letti Disponibili | Analitico | Economico |
| Camere Occupate per Tipologia | Analitico | Economico |
| Camere Occupate per Mercato | Analitico | Economico |
| Camere Occupate per Nazionalità | Analitico | Economico |
| Letti Occupati per Mercato | Analitico | Economico |
| Letti Occupati per Nazionalità | Analitico | Economico |
| Coperti Breakfast | Analitico | Economico |
| Coperti Lunch | Analitico | Economico |
| Coperti Dinner | Analitico | Economico |
| Coperti Coffe Break | Analitico | Economico |
| Coperti Notte | Analitico | Economico |
| Coperti Afternoon Tea | Analitico | Economico |
| Ricavo Appartamento per Nazionalità | Analitico | Economico |
| No of Staff | Analitico | Economico |

Attributi

Esempi: Reparti, Meal period, categoria

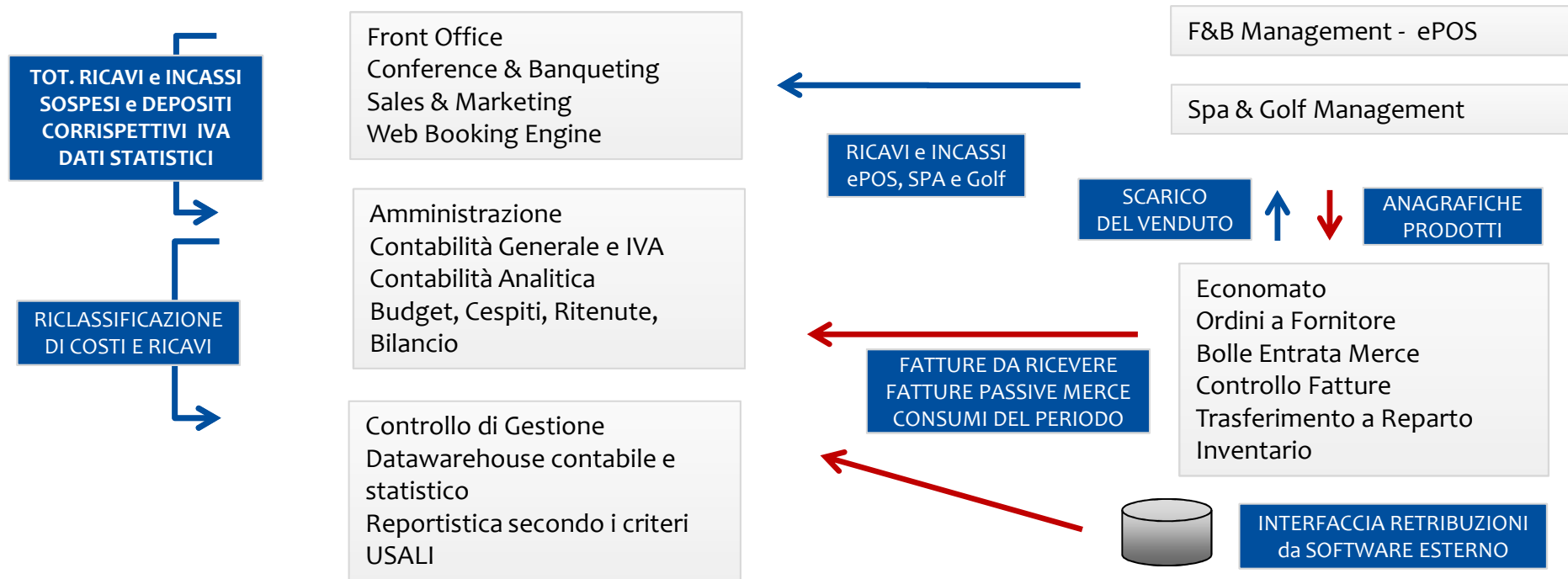


Centri di costo e ricavo

Un esempio

| | |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------|
| APPARTAMENTO | MENSA CASA |
| RISTORANTE 1 | ALLOGGIO CASA |
| RISTORANTE 2 | LAVANDERIA CASA |
| BAR 1 | CANTIERE LANCE |
| BAR 2 | MAGAZZINO CUCINA |
| ROOM SERVICE | MAGAZZINO CANTINA |
| MINIBAR | MAGAZZINO PULIZIA |
| BANCHETTI | MAGAZZINO APPROVIGIONAMENTI VARI |
| CATERING | MAGAZZINO APPROVIGIONAMENTI VARI CONFORT CLIENTI |
| RISTORAZIONE GENERALE | MAGAZZINO STAMPATI |
| RISTORAZIONE CUCINA | MAGAZZINO MATERIALE DI MANUTENZIONE |
| RISTORAZIONE MAGAZZINIERI / DISPENSIERI | MAGAZZINO ARTICOLI IN VENDITA |
| RISTORAZIONE OFFICIERI | AREA APPARTAMENTO |
| TELEFONO | AREA PRENOTAZIONI |
| LAVANDERIA CLIENTI | AREA RISTORAZIONE |
| BUSINESS CENTER | AREA AMMINISTRAZIONE GENERALE |
| SPIAGGIA & PISCINA | AREA AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE |
| SERVIZI VARI A CLIENTI | AREA IT |
| GARAGE | AREA MARKETING |
| NOLEGGI COMMERCIALI | AREA MANUTENZIONE |
| RICAVI DIVERSI | AREA MANAGEMENT |
| SPA | AREA TRASPORTI |
| AMMINISTRAZIONE GENERALE | |
| PRENOTAZIONI | |
| MARKETING | |
| ENERGIA | |
| MANUTENZIONE | |

Flusso informazioni



Controllo direzionale e analisi dei risultati

Meeting mensile

Una volta che si hanno i report dettagliati, è buona regola fare un meeting mensile dei capi di servizio entro la prima settimana del mese seguente. Durante il meeting si discute quanto segue:

- ▶ Cosa ha funzionato e cosa no nel mese. Analisi dei costi e della strategia di vendita. Responsabilizzazione di ogni capo reparto nella gestione del proprio reparto
- ▶ Come dobbiamo comportarci nel mese successivo. E' il momento per dare un input ai capi servizio su cosa devono fare attenzione (soprattutto nel caso in cui il forecast del mese prossimo sia molto negativo)
- ▶ Analisi dei risultati in relazione alla strategia fissata nel mese precedente
- ▶ Capire l'impatto finanziario che deriva da un cambiamento di Strategia (es. portare la lavanderia in casa, cambiare la strategia di vendita, diminuire l'uso di extra)
- ▶ Lo strumento di misurazione per il raggiungimento degli obiettivi (legato o no a bonus o altro)

Le informazioni

Il report di gestione fornisce molte risposte, immediate! Alcuni esempi:

- ▶ Quanto è stata profittevole la gestione nel periodo?
- ▶ Quanto sono state le vendite durante il periodo?
- ▶ Qual è stato il costo del personale?
- ▶ Qual è la relazione tra le vendite e il costo del venduto?
- ▶ Di quanto sono aumentate e diminuite le vendite rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente?
- ▶ Quali sono stati i risultati dell'F&B per outlet?
- ▶ Qual è la percentuale di profitto rispetto alle vendite?

Per chi si prepara?

- ▶ Utilizzatori esterni: Banche, Investitori, Proprietà e Management

Si utilizza il Report in formato Sommario, con o senza statistiche.

Il reporting

Le analisi fondamentali per avere un quadro completo

- ▶ Revenue Daily Report and Pickup
- ▶ Monthly Summary Trend Report
- ▶ Monthly Analytical Profit&Loss Report
- ▶ Valori magazzino e consumi
- ▶ Forecasting and budgeting reports

Per chi si prepara?

► Utilizzatori Interni (Management Team)

Report di dettaglio per ogni reparto di operatività.

Possono essere esposti anche dati statistici: per esempio, nel caso della ristorazione, vengono indicati i ricavi vivande/bevande suddivisi in periodi di servizio con informazioni su coperti e ricavi medi.

Ricavi

- Costo del Venduto
- = Margine lordo
- paghe
- altre spese del reparto
- = Profitto/Perdita del reparto

L'importanza di una buona Organizzazione nella Contabilità

- ▶ La chiusura di un mese o di un anno finanziario deve essere una routine ben organizzata, realizzabile entro la prima settimana del mese successivo.
- ▶ Per arrivare a questo, al personale di Contabilità deve essere insegnato il significato del piano dei conti e la loro chiusura mensile (chi si occupa dei fornitori si occupa anche degli accantonamenti, delle utenze, delle bolle e degli altri accantonamenti.) In due parole ogni addetto alla Contabilità deve essere coinvolto nella chiusura.
- ▶ Non si comincia a lavorare gli ultimi giorni del mese, ma i dati vengono inseriti mano a mano e, per alcune registrazioni, le chiusure cominciano 2 giorni prima di fine mese.
- ▶ Buona organizzazione e sincronia anche con tutti i reparti/esterni che contribuiscono alla chiusura del mese (reparto Spa per le statistiche, Manutenzione per le letture delle utenze, Fornitori con l'obbligo di fornire o la fattura o la bolla valorizzata ecc.).

Grazie per l'attenzione

