

# Calcolare il budget per gestire al meglio l'azienda nell'Horeca



di Giancarlo Pastore  
Amministratore Cipas



L'attuale momento di cambiamento costringe ad analisi sempre più approfondite, conoscenze specifiche e applicazioni di tecniche appropriate per assicurare il successo commerciale delle attività alberghiere e delle imprese che si occupano di ristorazione. Il budget di un'attività serve per programmare e conoscere in anticipo i costi e i ricavi che deve sostenere chi gestisce l'azienda. Per quanto riguarda la struttura organizzativa, l'impresa si suddivide in dipartimenti e settori, ognuno dei quali costituisce: un centro di ricavo, un centro di costo, un centro di responsabilità e un centro di competenze.

È buona norma ricordarsi sempre di suddividere i costi e i ricavi (al netto dell'Iva) in base alle competenze. I costi della società saranno imputati alla società e i costi della gestione alla gestione. Ad esempio, se a fine anno la società deve alle banche 100.000 euro, questi sono costi della società e non della gestione. Se l'amministratore si compra la Porsche da 200.000 euro, anche questi sono costi della società e non della gestione.

Dalla buona gestione dei vari dipartimenti produrrete un certo Margine operativo lordo (Mol). Questi soldi li passerete alla società, la quale in

relazione alle sue capacità (o incapacità) decisionali investirà o sperpererà il vostro risultato operativo con sapienza o con scelleratezza: a voi non deve interessare, fate bene il vostro lavoro e incrociate le dita, sperando di avere un amministratore degno di questa carica e non il presuntuoso di turno...

Passiamo ora alla suddivisione dei costi dei dipartimenti. Se in Rooms division vendiamo una camera doppia a 160 euro (trattamento b&b) e se imputiamo al servizio breakfast un ricavo di 10 euro per presenza, significa che la Rooms division produrrà un ricavo di 140 euro e al dipartimento Food & beverage andranno 20 euro. Non sbagliatevi nell'imputare alla Rooms division 160 euro: non se lo meritano.

Se vendiamo una pensione completa a 160 euro (tariffa) fisseremo i ricavi del dipartimento Food & beverage come segue: 1 breakfast, piccola colazione o prima colazione (e non "colazione", poiché essa è un servizio che si eroga dalle 12 alle 15), per 10 euro; 1 lunch o colazione a 25 euro; 1 dinner o cena a 25 euro. Otterremo in totale  $10 + 25 + 25 = 60$  euro (per il dipartimento Food & beverage).

Purtroppo molti direttori d'albergo non conoscono il dipartimento Food & beverage: hanno fatto carriera in ricevimento e portineria e li devono stare. Al massimo un piccolo posticino al sole come Rooms division manager... Il direttore d'albergo è un'altra cosa. È un professionista capace in tutti i dipartimenti. Pertanto consiglio a chi opera in Rooms division di frequentare tanti, ma tanti training in Food & beverage prima di creare pasticci o disastri...

Alla Rooms division passeremo 100 euro per presenza (160 meno 60). Se troviamo un commerciale stravagante o incapace che vende la pensione completa a 100 euro manterremo lo stesso calcolo, pertanto: 1 breakfast a 10 euro, 1 lunch a 25, 1 dinner a 25, per un totale di 60 euro al dipartimento Food & beverage. I restanti 40 euro andranno al dipartimento Rooms division. L'incapacità di alcuni non può gravare sul Food & beverage.  [cod 28093](#)

