Immagine che contiene testo, Carattere, logo, simbolo

Il contenuto generato dall'IA potrebbe non essere corretto.

Immagine che contiene Carattere, Elementi grafici, logo, cerchio

Il contenuto generato dall'IA potrebbe non essere corretto.

Tirocinio curriculare in Controllo di Gestione:

Il metodo di Budgeting in

CDSHotels

**Tirocinante**:

Massafra Adriana

**Tutor aziendale**:

Totisco Daniele



1. **Premesse e obiettivi**

Il presente documento ha lo scopo di descrivere il metodo di budgeting adottato da CDSHotels, fornendo **linee guida operative** per la sua applicazione.

Il budgeting rappresenta un’attività strategica fondamentale per l’azienda, in quanto consente di realizzare una pianificazione economico-finanziaria della stessa, con impatto diretto sulla gestione delle risorse e sulle decisioni operative.

L’obiettivo è quello di calcolare il MOL, prevedendo:

* Budget delle Vendite.
* Budget del Personale.
* Budget F&B.
* Budget dei Servizi.

1. **Struttura organizzativa**

CDSHotels, realtà consolidata nel settore turistico italiano, ha una struttura organizzativa mirata a garantire efficienza e coordinamento tra le diverse aree operative. L’azienda si compone di reparti strategici che supportano le attività delle strutture ricettive, suddivise in Villaggi e Hotel.  
I reparti vengono distinti tra reparti di linea e di staff; inoltre, ci si avvale del supporto di consulenti esterni per ambiti normativi, energetici e fiscali.

1. **Il Processo di Budgeting**
   1. *BUDGET DA DEFINIRE*

Il punto di partenza per la costruzione del Budget è la definizione del **Budget delle Vendite**, poiché da esso derivano a cascata tutti gli altri Budget.

In particolare, questa fase iniziale prevede la stima del totale della produzione con redazione di:

* **Budget delle vendite**;
* **Budget delle presenze**.

E la stima dei costi divisi in:

* **Costo del Personale** con redazione del **Budget del Personale**;
* **Costo F&B** con redazione del **Budget F&B**;
* **Costi dei Servizi** con redazione del **Budget dei Servizi**.

Dalla stima di questi budget si stimerà il **MOL previsionale**.

* 1. *RACCOLTA DATI E MODELLI DI PREVISIONE*

La raccolta dei dati storici necessari all’analisi è ottenuta dai software gestionali che utilizza CDSHotels quali **TS Hospitality** (PMS) e **TS Gamma** (ERP), mentre, le previsioni, vengono elaborate attraverso l’utilizzo di **modelli di tendenza lineare** o **polinomiale**, scegliendo quello che restituisce il dato più coerente, accurato e capace di generalizzare la tendenza a seconda sia dei dati a disposizione che delle variazioni nel tempo. La scelta è guidata dal **coefficiente di determinazione** **R2** che indica, attraverso un valore compreso tra 0 e 1, quanto è idoneo il modello a rappresentare la tendenza. Dal modello scelto deriva un’equazione il cui risultato rappresenta la **previsione** per il 2025.

**Premessa**: La successiva descrizione dei modelli utilizzati fa riferimento alla struttura di **Porto Giardino**, di conseguenza, non è detto che per un’altra struttura i modelli da utilizzati, tra lineare e polinomiale, possano essere ugualmente utilizzati; questo perché, l’utilizzo del modello, dipende da una serie di elementi quali: la quantità di dati a disposizione, la loro tipologia, gli scostamenti che presentano, ecc.

* 1. *BUDGET DELLE VENDITE E DELLE PRESENZE*

Il **budget delle vendite** viene stimato attraverso l’analisi del **fatturato medio giornaliero** considerando solo i **giorni effettivi di apertura** della struttura. Il *driver* utilizzato è quindi il *Revenue medio giornaliero*. Per la previsione viene costruito un **grafico a dispersione**, in cui:

* Sull’asse delle ascisse è riportato il **tempo** (dal 2021 al 2024).
* Sull’asse delle ordinate è rappresentato il **fatturato medio giornaliero** dei relativi anni.

Viene tracciata una **linea di tendenza polinomiale** e, risolvendo l’equazione y ottenuta dalla tendenza, si ottiene la previsione del 2025.

Il **budget delle presenze** utilizza la stessa logica. Si analizzano le presenze storiche e si calcolano le **presenze medie giornaliere** sempre considerando i **giorni di apertura**. Qui, il *driver* utilizzato sono le *presenze*.

Si costruisce un **grafico a dispersione** dove:

* Sull’asse delle ascisse è riportato il **tempo** (dal 2021 al 2024).
* Sull’asse delle ordinate le **presenze medie giornaliere** dei relativi anni.

Viene tracciata una **linea di tendenza lineare**, più idonea a rappresentare le variazioni costanti dei dati, e, risolvendo l’equazione y ottenuta dalla tendenza, si ottiene la previsione del 2025.

Una volta determinate le presenze medie giornaliere, per prevedere le **presenze** si moltiplica per il tasso di crescita del fatturato con l’assunzione che il “listino” sia rimasto invariato.

* 1. *BUDGET DEL PERSONALE, F&B E DEI SERVIZI*

Il **budget del personale** viene stimato analizzando le percentuali storiche che incidono sul fatturato. Il *driver* utilizzato è il *costo del personale*. La nuova percentuale si stima costruendo un grafico a dispersione dove:

* Sull’asse delle ascisse è riportato il **tempo** (dal 2021 al 2024).
* Sull’asse delle ordinate il **costo del personale in percentuale** dei relativi anni.

Viene tracciata una **linea di tendenza lineare** per stimare l’incidenza del costo del personale nel 2025. Dal fatturato previsto si divide per la percentuale ottenuta e si ottiene il **costo del personale**.

Il **budget F&B** viene calcolato attraverso un’analisi del *costo pasto*, che è proprio il *driver di costo*, e delle presenze equivalenti. Grazie ai dati storici di questi due elementi si individuano i budget F&B passati per poter costruire quello previsionale.

Si costruisce un **grafico a dispersione** dove:

* Sull’asse delle ascisse è riportato il **tempo** (dal 2021 al 2024).
* Sull’asse delle ordinate i **budget F&B** dei relativi anni.

Viene tracciata una **linea di tendenza polinomiale**, più idonea a rappresentare le variazioni dei dati, e, risolvendo l’equazione y ottenuta dalla tendenza, si ottiene la previsione del 2025.

Infine, il **budget dei servizi**, ha un’analisi più articolata, in quanto, ci si è spostati dalla contabilità analitica alla contabilità generale per individuare, all’interno del bilancio di struttura, le voci che più impattano a livello di costo facendo dunque una **riclassificazione per centri**; in questo modo, si avrà un **budget per funzioni** così da avere un riscontro diretto con il manager della relativa funzione sul budget previsto.

È stato così costruito:

1. il budget del commerciale;
2. il budget delle manutenzioni;
3. il budget del legale.

Il **budget del commerciale** comprende le voci:

* Provvigioni ad intermediari;
* Costi per servizi vari;
* Servizi di animazione.

L’analisi delle voci è stata fatta con la costruzione di **grafici a dispersione** per ogni voce dove:

* sull’asse delle ascisse è riportato il **tempo** (dal 2021 al 2024).
* sull’asse delle ordinate le relative **voci**.

Sono stati usati per tutti i grafici **modelli lineari** eccetto per le provvigioni ad intermediari per il quale è stato usato l’approccio **polinomiale** per la previsione.

Nel **budget delle manutenzioni** sono state inserite le voci:

* Manutenzioni e riparazioni varie;
* Servizi di lavaggio/noleggio biancheria;
* Energia elettrica;
* Utenze gas;
* Utenze idriche.

L’analisi delle voci “Manutenzioni e riparazioni varie” e “Servizi di lavaggio/noleggio biancheria” è stata fatta con la costruzione di **grafici a dispersione** dove:

* sull’asse delle ascisse è riportato il **tempo** (dal 2021 al 2024).
* sull’asse delle ordinate le relative **voci**.

Sono stati usati per tutti i grafici **modelli polinomiali**.

Le restanti voci, poiché non dipendono da una previsione, sono state stimate con un approccio teorico in cui si è calcolato l’**aumento percentuale medio** nei vari anni e lo si è moltiplicato per quello del 2024, ottenendo una stima che riprende il dato del 2024 ma con una differenza percentuale, che sarà discussa con il manager.

Il **budget del legale** include le voci:

* Compensi professionali di lavoro autonomo;
* Compensi ai sindaci;
* Assicurazioni.

L’analisi delle voci è stata fatta con la costruzione di **grafici a dispersione** dove:

* sull’asse delle ascisse è riportato il **tempo** (dal 2021 al 2024).
* sull’asse delle ordinate le relative **voci**.

Tuttavia, per questa funzione, con gli strumenti a disposizione, non si è riusciti a trovare un modello adatto a descrivere la tendenza né tantomeno a prevederla visto il numero limitato di dati e l’elevata varianza degli stessi, quindi, anche qui, al posto di un approccio storico, si è passati ad un approccio teorico.

Quindi, per stimare il dato, si è calcolata la media degli aumenti percentuali negli anni precedenti e la si è applicata a quella del 2024, ottenendo una stima che si basa sul dato del 2024 ma con una variazione percentuale, la quale verrà discussa con il manager.

Il **budget totale dei servizi** si ottiene sommando le previsioni delle singole voci.

Infine, viene calcolato il MOL come differenza tra **Fatturato previsto**, **Budget del Personale**, **Budget F&B** e **Budget dei Servizi**. Il MOL risulta particolarmente elevato, poiché sono state incluse solo le voci di bilancio più rilevanti, a causa del tempo limitato.

1. **Conclusioni**

In conclusione, questo modello previsionale di budget rappresenta un **punto di partenza** solido, che permette di avere una visione strutturata e orientata al futuro. Naturalmente, si tratta di un primo approccio che, con il tempo, potrà essere perfezionato attraverso analisi più approfondite, dati sempre più precisi e una maggiore integrazione con le strategie aziendali.