

# IL BUSINESS PLANNING



## **ALCUNI ELEMENTI DI CONTROLLO DI GESTIONE**

# IL BUSINESS PLANNING



## Il Controllo di Gestione

Avete, quindi, definito il vostro piano, stabilito i passi operativi da percorrere, fissato i target da raggiungere e reperito i capitali necessari



Ora potete partire?

Ancora no, dovete prima stabilire come pensate di controllare la vostra iniziativa sia durante la sua implementazione, che durante tutti i successivi periodi

# IL BUSINESS PLANNING



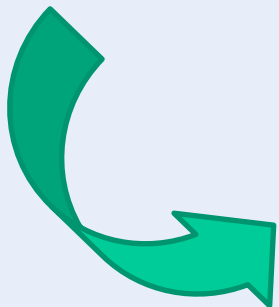
## Il Controllo di Gestione

Il termine controllare non deve essere interpretato secondo il significato che normalmente ha in italiano (vigilare, sottoporre a sorveglianza)

Deve essere interpretato nell'accezione inglese (control = comando), cioè “governare, guidare”

Voi dovrete “guidare la vostra iniziativa” su una strada che non sarà sempre dritta e senza traffico

Non credo che guidereste la vostra auto di notte, senza fari, in una strada di montagna, senza sapere dove state andando



Per poter guidare dovete avere informazioni sia sullo scenario esterno che su quello interno

# IL BUSINESS PLANNING



## ▶ Il Controllo di Gestione

**Guardare “fuori” significa tenere costantemente sotto controllo l’evoluzione del mercato:**

- ✓ **Le “richieste” del cliente**
- ✓ **La nascita di nuovi competitor**
- ✓ **L’offerta di nuovi prodotti concorrenziali**
- ✓ **.....**

**Tutto questo è compito di chi segue il marketing**

# IL BUSINESS PLANNING



## Il Controllo di Gestione


Mentre invece guardare “dentro”



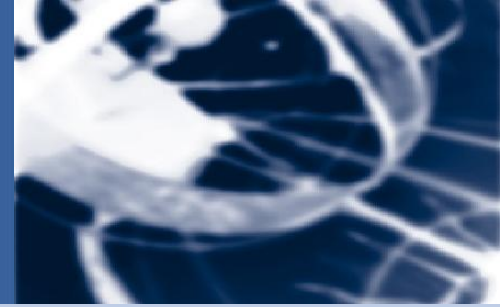
Significa definire:

- ✓ Quali sono le “cose” da tenere sotto controllo
- ✓ Quando far scattare la “luce rossa” di pericolo

Significa, cioè, impostare un sistema operativo di controllo



# IL BUSINESS PLANNING



## ▶ Il Controllo di Gestione

Il Controllo di Gestione è un sistema operativo volto a guidare la gestione verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti durante la pianificazione operativa, grazie alla:

- ✓ Rilevazione dello scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti
- ✓ Comunicazione di tali scostamenti ai responsabili

affinché questi possano decidere le opportune azioni correttive e metterle in atto

# IL BUSINESS PLANNING



## ▶ Il Controllo di Gestione

**Scopo del Controllo di Gestione, quindi, non è quello di sanzionare il comportamento del personale, quanto, piuttosto, quello di aiutare il personale ad indirizzare il proprio comportamento verso il conseguimento degli obiettivi aziendali**

**Il costante monitoraggio dei risultati è il processo che garantisce:**

- ✓ **Il raggiungimento dei target, in costanza di scenario**
- ✓ **Il continuo adeguamento del piano d'impresa, se lo scenario di riferimento dovesse mutare**

**Il Controllo di Gestione è lo strumento che vi guida nel processo dinamico di evoluzione della vostra iniziativa**

# IL BUSINESS PLANNING



## ▶ Il Controllo di Gestione

**Abbiamo detto che per “guardare dentro” è necessario capire quali sono le cose da tenere sotto controllo**

**Nella fase iniziale, di lancio dell’iniziativa, è facile capire cosa controllare: avete il vostro piano operativo, con la relativa tempistica di ogni fase e l’ammontare degli investimenti che avete budgettato**

**Monitorate, quindi con continuità sia l’avanzamento delle attività con il vostro gantt, che l’ammontare degli investimenti rispetto a quanto previsto**

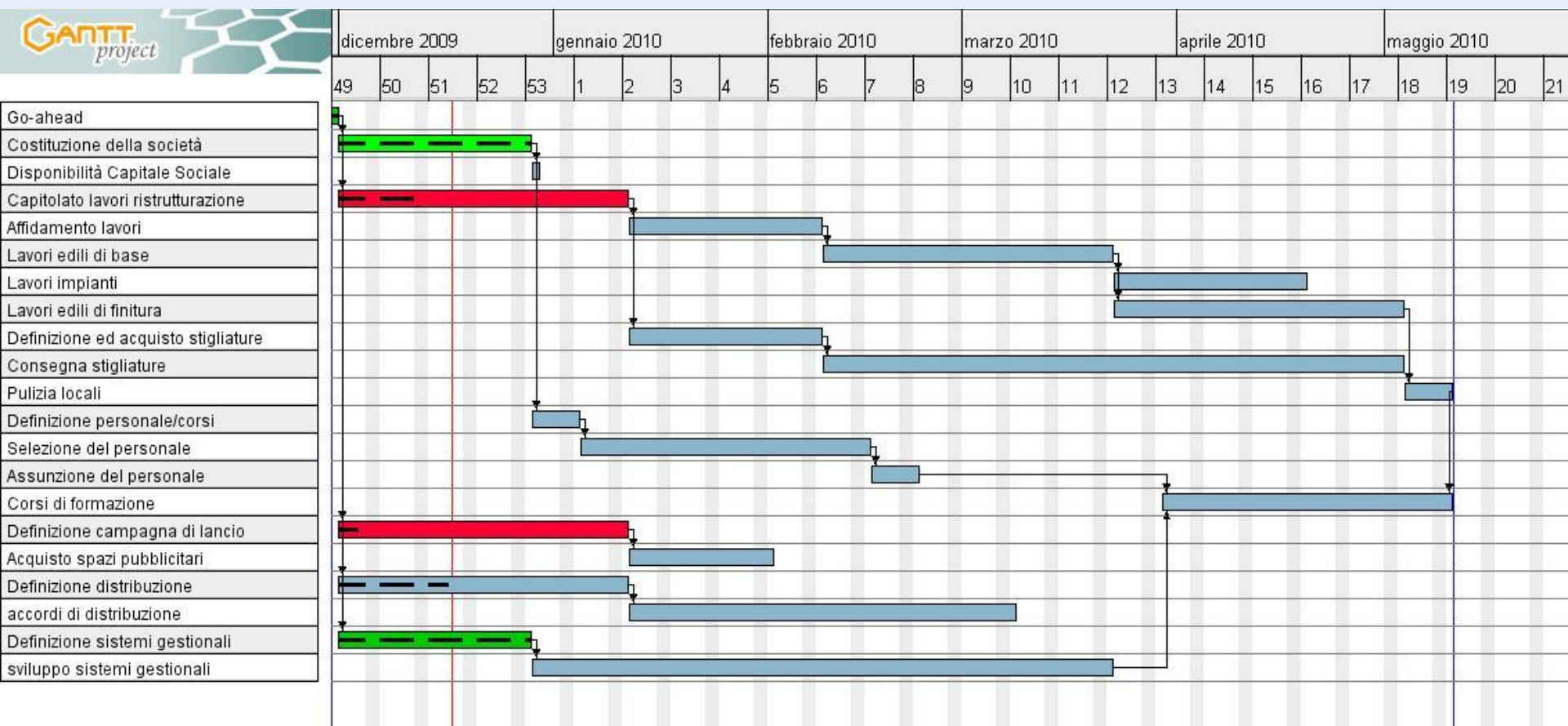


# IL BUSINESS PLANNING



## Il Controllo di Gestione

Tenete aggiornato il vostro Gantt



# IL BUSINESS PLANNING



## Il Controllo di Gestione

Per gli investimenti sarà utile tenere aggiornata anche una tabella di sintesi che potrete elaborare preparando un apposito foglio Excel “Controllo Investimenti” in cui preparerete un subfoglio per ogni tipologia di investimento

COSTI IMPIANTI						
COSTI LAVORI EDILI						
COSTI ACQUISTO IMMOBILE						
COSTI COSTITUZIONE DELLA SOCIETA'						
Aggiornato al 18/12/2009			COMPLETATO: SI			NENZA
		data ORDINE	PIANO	EFFETT.	RIMANENZA	
1	PRESTAZIONI NOTAIO	15/11/09		6.500		
2	ISCRIZIONE CCIA	12/12/09		355		
3						
4						
5						
6						
7						
8						80.000
9						110.000
10						-4.000
		TOTALE	7.000	6.855	145	

# IL BUSINESS PLANNING

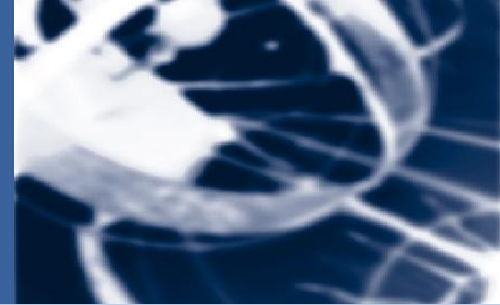


## Il Controllo di Gestione

Potrete così avere costantemente aggiornata una situazione di sintesi rispetto a quanto avevate previsto nella stesura del piano

COSTI TOTALI INVESTIMENTI					
Aggiornato al		18/12/2009			
		PIANO	EFFETT.	RIMANENZA	COMPLETATO
1	COSTITUZIONE SOCIETA'	7.000	6.855	145	SI
2	ACQUISTO IMMOBILE	300.000	304.000	-4.000	SI
3	LAVORI EDILI	110.000	0	110.000	NO
4	LAVORI IMPIANTI	80.000	0	80.000	NO
5	MOBILI ED ARREDI	95.000	0	95.000	NO
6	SISTEMI INFORMATIVI	18.000	4.500	13.500	NO
7	RICERCA E FORMAZIONE PERSONALE	15.000	0	15.000	NO
8	CAMPAGNA DI LANCIO	10.000	0	10.000	NO
	TOTALE	635.000	315.355	319.645	

# IL BUSINESS PLANNING

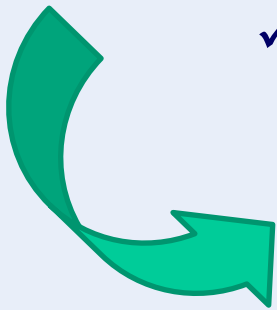


## ► Il Controllo di Gestione

**Per la successiva fase operativa, le cose non sono così semplici**

**I dati che si possono direttamente ricavare dalla Contabilità Generale:**

- ✓ **Fatturato (= Ricavi)**
- ✓ **Costi Fissi**
- ✓ **Costi Variabili**
- ✓ **Debiti /Crediti**



**Vi potranno dare indicazioni sul vostro risultato d'esercizio (utile/perdita) e sulla vostra situazione di esposizione finanziaria**

# IL BUSINESS PLANNING

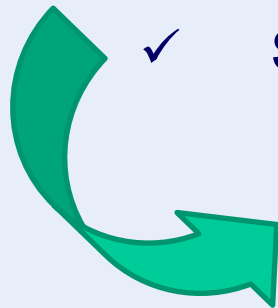


## Il Controllo di Gestione

Vi diranno, cioè se le cose stanno andando bene o male (sic!)

Ma non riusciranno a:

- ✓ Dirvi perché le cose vanno male
- ✓ Sugerirvi le possibili alternative di soluzione

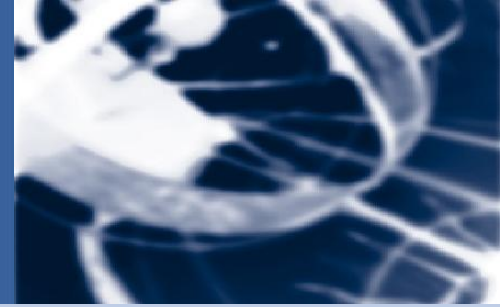


**E allora?**

Allora è necessario identificare degli indicatori “extracontabili” (\*) che vi possano aiutare nel “guardare dentro”

(\*) Si chiamano extracontabili perché non vengono prodotti dai sistemi di Contabilità Generale

# IL BUSINESS PLANNING



## ▶ Il Controllo di Gestione

**Quali sono questi indicatori?**

**Non esiste un elenco generale di tali indicatori, ogni attività industriale, commerciale, di produzione di servizi etc ha i propri indicatori caratteristici, che derivano proprio dalle specificità delle singole attività**

**La letteratura di riferimento e la conoscenza delle caratteristiche dell'attività, che avete approfondito durante la preparazione del vostro Business Plan, vi aiuteranno nell'identificazione dei più idonei indicatori**

# IL BUSINESS PLANNING



## Il Controllo di Gestione

Una struttura alberghiera, l'albergo più volte usato come esempio, ha sicuramente le seguenti caratteristiche:

- ✓ Offerta rigida
- ✓ Domanda elastica
- ✓ Pricing differenziato per
  - Tipologia di stanze
  - Canale di distribuzione
  - Stagione
  - Momento d'acquisto

# IL BUSINESS PLANNING



## Il Controllo di Gestione

Il primo indicatore di controllo della vostra efficacia gestionale dovrà per forza essere il:

$$\text{Coefficiente di Riempimento} = \frac{\text{Camere vendute}}{\text{Camere disponibili}}$$

(IMO= Indice Medio d'Occupazione)

Esso potrà essere calcolato per ogni tipo di prodotto o per la totale disponibilità, giornalmente o per periodi più ampi e confrontato con il valore utilizzato per il vostro piano operativo

Vi darà indicazioni sulla copertura dei vostri costi: questi saranno coperti se esso sarà superiore al coefficiente di riempimento di breakeven



# IL BUSINESS PLANNING

## Il Controllo di Gestione

Nel vostro BP avevate stimato per l'anno regime:

		COEFFICIENTE DI RIEMPIMENTO anno regime												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTALE
		31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	
<b>Suite</b>	DISP	<b>155</b>	<b>140</b>	<b>155</b>	<b>150</b>	<b>155</b>	<b>150</b>	<b>155</b>	<b>155</b>	<b>150</b>	<b>155</b>	<b>150</b>	<b>155</b>	<b>1.825</b>
	VENDUTE mese	59	38	88	88	120	121	155	155	120	38	33	80	<b>1.095</b>
	VENDUTE progressivo	59	97	185	272	393	514	668	823	944	982	1.015	1.095	
	L.F. mese	37,8%	27,4%	56,5%	58,4%	77,7%	80,7%	100,0%	100,0%	80,3%	24,7%	21,9%	51,6%	<b>60,0%</b>
	L.F. Progressivo	3,2%	5,3%	10,1%	14,9%	21,5%	28,1%	36,6%	45,1%	51,7%	53,8%	55,6%	60,0%	
<b>Room</b>	DISP	<b>620</b>	<b>560</b>	<b>620</b>	<b>600</b>	<b>620</b>	<b>600</b>	<b>620</b>	<b>620</b>	<b>600</b>	<b>620</b>	<b>600</b>	<b>620</b>	<b>7.300</b>
	VENDUTE mese	273	179	409	409	562	565	723	723	562	179	153	373	<b>5.110</b>
	VENDUTE progressivo	273	452	861	1.270	1.832	2.397	3.120	3.843	4.405	4.584	4.737	5.110	
	L.F. mese	44,1%	31,9%	65,9%	68,1%	90,7%	94,1%	116,6%	116,6%	93,7%	28,8%	25,6%	60,2%	<b>70,0%</b>
	L.F. Progressivo	3,7%	6,2%	11,8%	17,4%	25,1%	32,8%	42,7%	52,6%	60,3%	62,8%	64,9%	70,0%	
<b>TOTALE</b>	DISP	<b>775</b>	<b>700</b>	<b>775</b>	<b>750</b>	<b>775</b>	<b>750</b>	<b>775</b>	<b>775</b>	<b>750</b>	<b>775</b>	<b>750</b>	<b>775</b>	<b>9.125</b>
	VENDUTE mese	332	217	496	496	683	686	878	878	683	217	186	453	<b>6.205</b>
	VENDUTE progressivo	332	549	1.046	1.542	2.224	2.910	3.788	4.666	5.349	5.566	5.752	6.205	
	L.F. mese	42,8%	31,0%	64,1%	66,2%	88,1%	91,4%	113,3%	113,3%	91,0%	28,0%	24,8%	58,4%	<b>68,0%</b>
	L.F. Progressivo	3,6%	6,0%	11,5%	16,9%	24,4%	31,9%	41,5%	51,1%	58,6%	61,0%	63,0%	68,0%	

# IL BUSINESS PLANNING



## Il Controllo di Gestione

E per il primo anno:

		COEFFICIENTE DI RIEMPIMENTO 1° anno												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTALE
		31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	
<b>Suite</b>	DISP	155	140	155	150	155	150	155	155	150	155	150	155	1.825
	VENDUTE mese	0	0	0	0	12	24	62	77	60	23	23	64	346
	VENDUTE progressivo	0	0	0	0	12	36	98	176	236	259	282	346	
	L.F. mese	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,8%	16,1%	40,0%	50,0%	40,2%	14,8%	15,3%	41,3%	19,0%
	L.F. Progressivo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	2,0%	5,4%	9,6%	12,9%	14,2%	15,4%	19,0%	
<b>Room</b>	DISP	620	560	620	600	620	600	620	620	600	620	600	620	7.300
	VENDUTE mese	0	0	0	0	56	113	289	362	281	107	107	298	1.614
	VENDUTE progressivo	0	0	0	0	56	169	458	820	1.101	1.208	1.316	1.614	
	L.F. mese	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	18,8%	46,6%	58,3%	46,8%	17,3%	17,9%	48,1%	22,1%
	L.F. Progressivo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	2,3%	6,3%	11,2%	15,1%	16,6%	18,0%	22,1%	
<b>TOTALE</b>	DISP	775	700	775	750	775	750	775	775	750	775	750	775	9.125
	VENDUTE mese	0	0	0	0	68	137	351	439	341	130	130	362	1.960
	VENDUTE progressivo	0	0	0	0	68	205	557	996	1.337	1.467	1.597	1.960	
	L.F. mese	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,8%	18,3%	45,3%	56,6%	45,5%	16,8%	17,4%	46,8%	21,5%
	L.F. Progressivo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	2,3%	6,1%	10,9%	14,7%	16,1%	17,5%	21,5%	

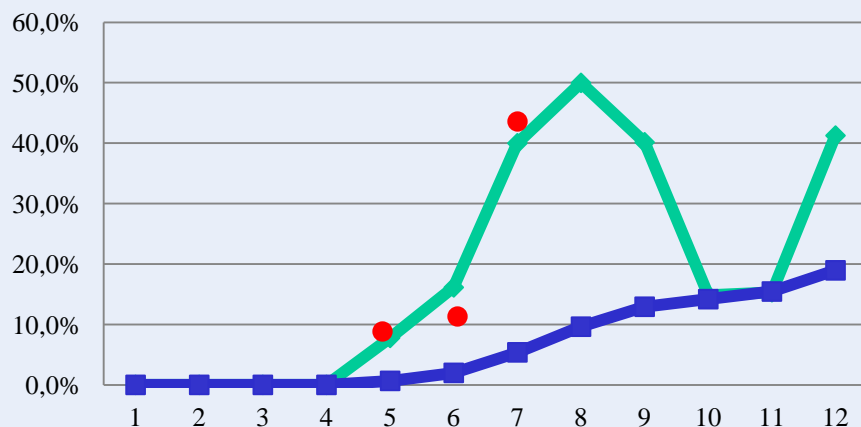
# IL BUSINESS PLANNING



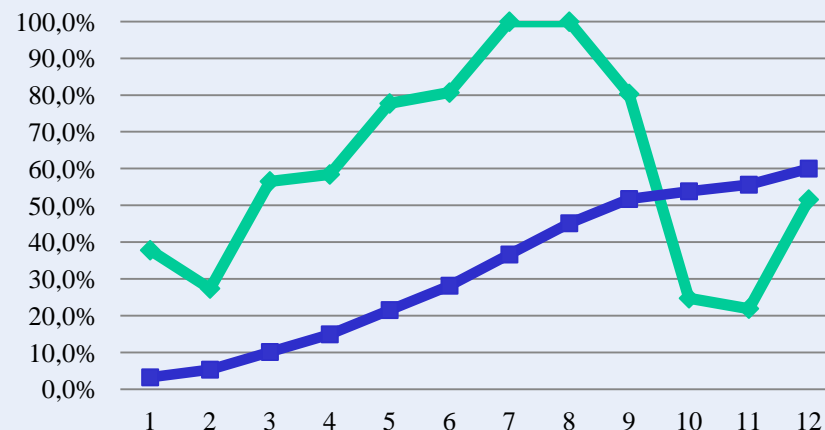
## Il Controllo di Gestione

Potete, quindi disegnare l'andamento previsto del vostro Coefficiente di riempimento:

Suite (1° anno)



Suite (anno regime)



Sul quale potrete tracciare i vostri reali consuntivi

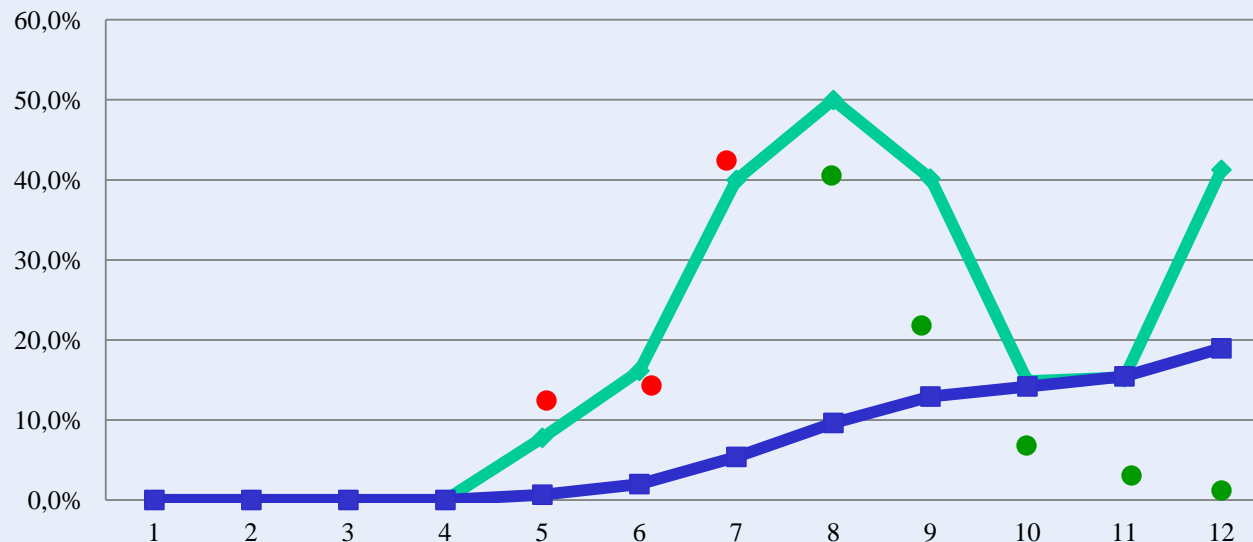
# IL BUSINESS PLANNING



## Il Controllo di Gestione

Potrete così avere costantemente sotto controllo sia le vendite da voi già effettuate, sia le prenotazioni che vi stanno arrivando, permettendovi di porre in atto le opportune azioni gestionali (pricing, canali di vendita...):

Suite (1° anno)



# IL BUSINESS PLANNING



## ▶ Il Controllo di Gestione

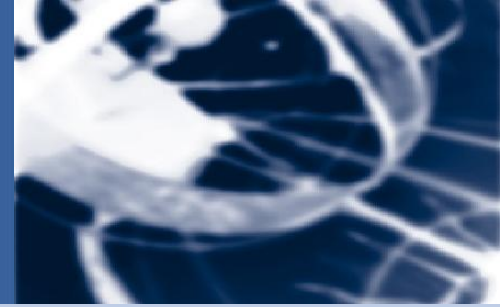
**Con il Coefficiente di riempimento terrete sotto controllo le quantità di prodotto vendute**

**Ma sarà ugualmente importante, controllare con continuità il valore delle vendite effettuate**

**Poiché la vostra attività applica prezzi diversi a clienti diversi, utilizzando anche una sorta di “revenue management”, il diverso mix di clientela/tempi di acquisto/tempi di utilizzo, genererà ricavi diversi a parità di coefficiente di riempimento**

**La vostra politica di pricing potrebbe essere tale da generare alti Coefficienti di riempimento ma bassi ricavi o viceversa**

# IL BUSINESS PLANNING



## Il Controllo di Gestione

Sarà, quindi, necessario avere a disposizione altri indicatori che vi diano indicazioni sul revenue:

- ✓ Yield (ricavo medio per camera venduta)
- ✓ RevPAR (ricavo medio per camera disponibile)
- ✓ RSE (Room Sale Efficiency)
- ✓ GOPPAR (Gross Operating Profit Per Available Room)

# IL BUSINESS PLANNING



## Il Controllo di Gestione

### ✓ Yield (ricavo medio per camera venduta)

Nell'elaborazione del vostro BP avete previsto un particolare mix di clienti e di prezzi che vi hanno portato a valutare positivamente la vostra iniziativa

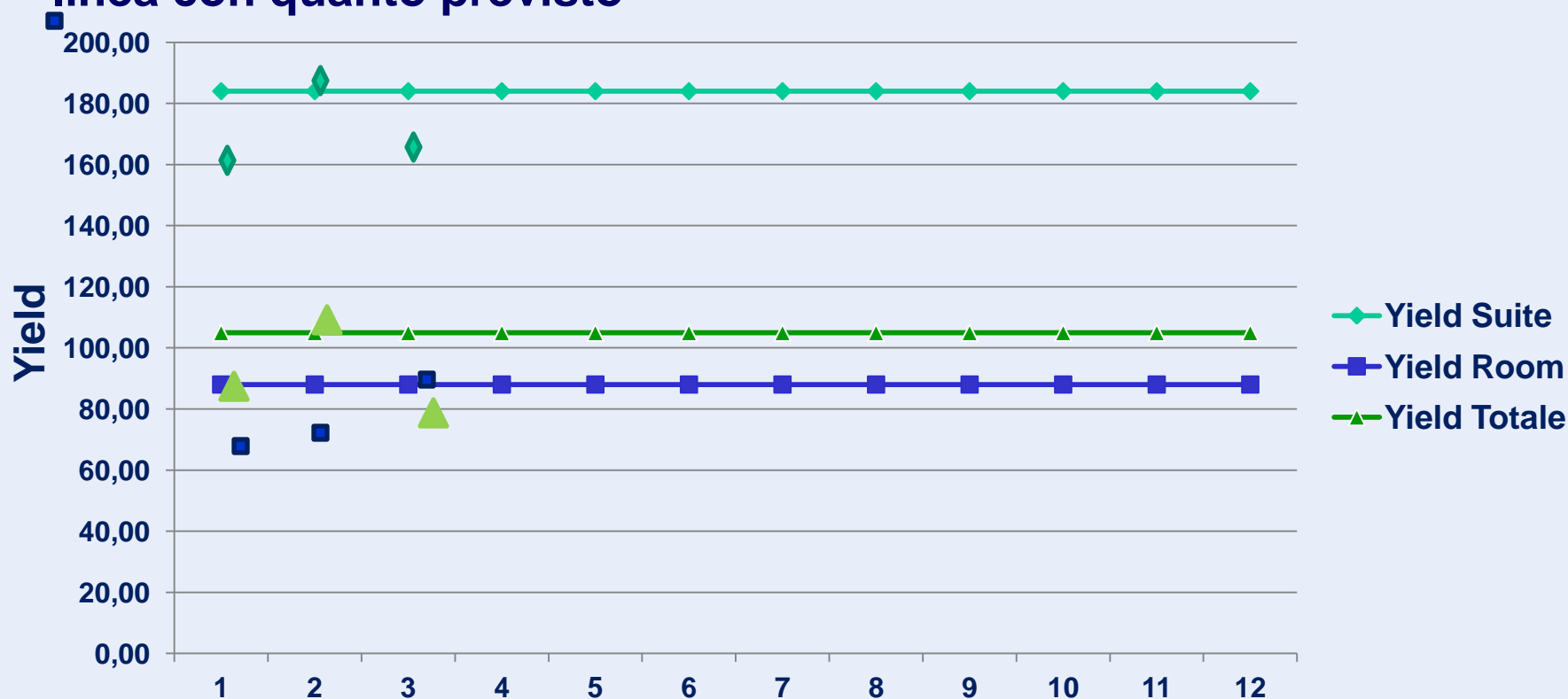
Potete, quindi facilmente calcolare qual è lo Yield che voi avete utilizzato per il vostro BP, sia per ogni singolo prodotto (Suite, Room) che per l'intera disponibilità

Yield Suite	Eu	184,00
Yield Room	Eu	88,00
Yield Totale	Eu	104,94

# IL BUSINESS PLANNING

## Il Controllo di Gestione

E tenere sotto controllo se le vendite reali (mix, prezzi) sono in linea con quanto previsto

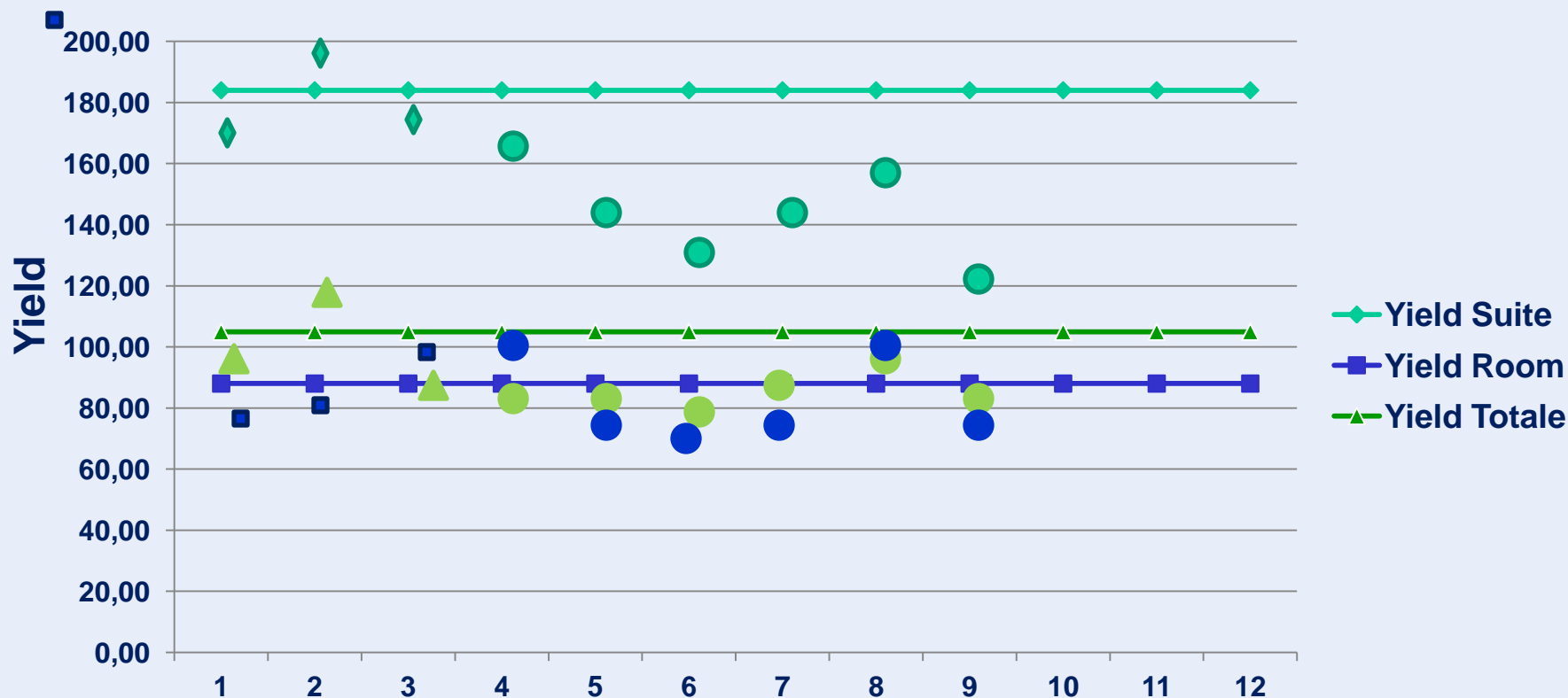




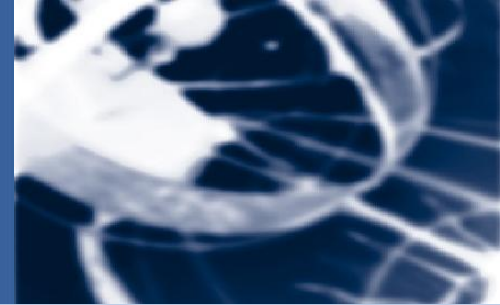
# IL BUSINESS PLANNING

## Il Controllo di Gestione

Anche in questo caso, inserire nel grafico le vostre prenotazioni vi darà indicazioni su come gestire al meglio il vostro pricing



# IL BUSINESS PLANNING



## Il Controllo di Gestione

- ✓ **RevPAR (ricavo medio per camera disponibile)**

Le informazioni che potrete ricavare dal Coefficiente di riempimento e dallo Yield sono molto utili, ma lo sono ancora di più se combinate insieme:

$$\text{RevPAR} = \text{Coeff. Riempimento} \times \text{Yield}$$

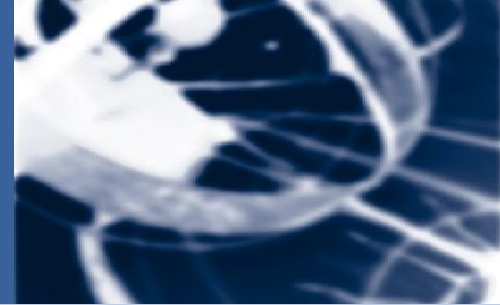
$$\text{RevPAR} = \frac{\text{Camere vendute}}{\text{Camere disponibili}} \times$$

X

$\frac{\text{Ricavo camere}}{\text{Camere vendute}}$

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{Ricavo camere}}{\text{Camere disponibili}}$$

# IL BUSINESS PLANNING



## Il Controllo di Gestione

Il RevPAR è un indice che vi permette di capire come state vendendo le vostre stanze, facciamo un esempio:

	Coeff. Riempim.	Yield	
Albergo 1	100%	50	
Albergo 2	70%	75	
Albergo 3	55%	95	

Quale dei tre alberghi sta lavorando meglio?

# IL BUSINESS PLANNING



## Il Controllo di Gestione

Per capirlo basta calcolare il rispettivo RevPAR

	Coeff. Riempim.	Yield	RevPAR
Albergo 1	100%	50	50
Albergo 2	70%	75	52,5
Albergo 3	55%	95	49,5

E' il 2, nonostante che l'1 abbia un coefficiente di riempimento superiore ed il 3 uno Yield superiore

# IL BUSINESS PLANNING



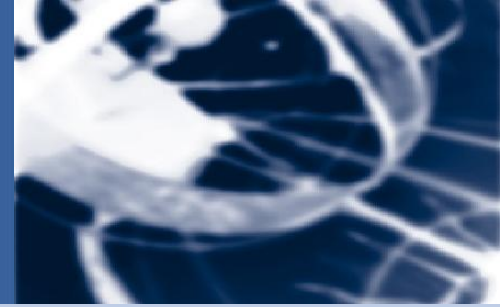
## Il Controllo di Gestione

### ✓ RSE (Room Sale Efficiency)

Potrebbe essere interessante capire quanto la vostra struttura ricava, rispetto al massimo ricavo potenziale

$$\text{RSE} = \frac{\text{Ricavi Totali}}{\text{Rack Rate X Numero totale delle stanze}}$$

# IL BUSINESS PLANNING



## Il Controllo di Gestione

- ✓ **GOPPAR (Gross Operating Profit Per Available Room)**

**Nel caso in cui i ricavi della vostra struttura non dipendano solo o principalmente dalla vendita delle stanze, ma i ricavi diversi rappresentino una percentuale importante, potrebbe essere utile tenere sotto controllo questo indicatore, che tiene conto del margine lordo generato sia dalle stanze che dagli altri ricavi**

# IL BUSINESS PLANNING



## Il Controllo di Gestione

Potete, inoltre, calcolare e tenere sotto controllo qualunque altro parametro che a vostro avviso, per le caratteristiche della vostra attività e/o dello scenario in cui operate, reputiate possa essere utile

Importante sarà, quindi:

- ✓ Definire i più efficaci indicatori
- ✓ Calcolarne i valori di riferimento di piano
- ✓ Tenerne sotto controllo con continuità l'evoluzione