

I costi

Un Manager, o un Executive Chef devono essere in grado di gestire al meglio i costi che gravano sulla gestione del ristorante. Per poter agire al meglio sui costi complessivi, è fondamentale avere piena conoscenza dei costi durante tutte le varie fasi di lavorazione, operando:

- corrette tecniche di acquisto (determinazione dei quantitativi, delle scorte, ecc.);
- corretto stoccaggio dei prodotti;
- corretto controllo delle merci movimentate;
- corretta analisi del food cost;
- corretta definizione dei prezzi di vendita;
- corretta sensibilizzazione dello staff verso queste problematiche.

Come per tutte le aziende anche per quelle operanti nel settore delle ristorazione, predominano essenzialmente due tipologie di costi:

- **COSTI FISSI:** sono costi che non variano con il variare della produzione (canoni di locazione, interessi passivi per mutui e finanziamenti, spese di manutenzione, salari, ecc);
- **COSTI VARIABILI:** sono costi che variano con il variare della produzione (materie prime, personale extra, ecc.).

I *costi fissi* che si chiamano anche **costi di struttura**, coincidono in larga parte con i costi indiretti. I *costi variabili* che si dicono anche **costi di prodotto**, coincidono, invece, con i costi diretti.

In taluni casi e soprattutto nel breve periodo, data la sostanziale immodificabilità dei costi fissi, può risultare più funzionale analizzare solo i costi variabili; in altri casi può essere invece necessario analizzare i costi nel sua globalità.

La tecnica che prende in esame solo i costi variabili è detta **DIRECT COSTING**; mentre quella che prende in esame i costi nel suo complesso è detta **FULL COSTING**.

FULL COSTING	DIRECT COSTING
materie prime	materie prime
+	+
manodopera diretta	manodopera diretta
=	=
COSTO 1°	COSTO 1°
+	+
costi generali di produzione	costi gen. (variabili) produzione
=	=
COSTO INDUSTRIALE O DI PRODUZIONE	COSTO VARIABILE DI PRODUZIONE
+	+
costi amministrativi e commerciali	costi variabili amministrativi e commerciali
=	=
COSTO COMPLESSIVO	COSTO VARIABILE DI PRODOTTO
	+
	rimanenze iniziali (a costo variabile)
	-
	rimanenze finali
	=
	COSTO VARIABILE DEL VENDUTO

L'attività di un ristorante che per sua natura, presuppone la realizzazione di un **ciclo di produzione completo** (approvvigionamento di materie prime, produzione di prodotti finiti, vendita) determina inevitabilmente una grossa frammentazione dei capitoli di spesa. Per questo motivo risulta importante mantenere un costante monitoraggio sulla gestione economica.

I principali fattori che concorrono alla determinazione dei vari capitoli di spesa legati all'attività di un ristorante, indicativamente risultano essere:

- **SPESE GENERALI** (affitto, interessi passivi, energia), generalmente incidono sul totale delle spese per circa il 25-30%;
- **SPESE PER MATERIE PRIME** (cibo e bevande), generalmente incidono sul totale delle spese per circa il 25-30%;
- **SPESE PER IL PERSONALE** (commis, capi reparto, ecc.), generalmente incidono sul totale delle spese per circa il 40-50%;

[Le percentuali descritte non sono rigide, ma possono variare secondo la categoria e la tipologia dell'azienda].

Il costo del menù

Analogamente a quanto avviene per il "costo porzione" è possibile riunire più ricette in un unico foglio e risalire al costo finale di un menù. Anche in questo caso è possibile compilare la tabella sfruttando un foglio di calcolo elettronico (tipo excell)

GRAND HOTEL MAROONI		MENU'											
tipo menù		lunch		RICETTA 01:			ravioli burro e salvia						
DATA:		06/03/2006		RICETTA 02:			polpette ai funghi con purè			← il menù			
PORZIONI TOTALI		1,94		RICETTA 03:			bavarese alle fragole						
NUMERO		22											
INGREDIENTI				TOTALE	RICETTA 01			RICETTA 02			RICETTA 03		
				kg./lt.	kg./Lt.	P.U.	Totale	kg./Lt.	P.U.	Totale	kg./Lt.	P.U.	Totale
farina integrale				2,00	2,00	0,50	1,00						
farina "00"				1,50	1,00	0,33	0,33	0,50	0,33	0,17			
farina di grano duro				1,00	1,00	1,21	1,21						
uova numero				20,00	20,00	0,10	2,08						
spinaci freschi				2,50	2,50	1,50	3,75						
ricotta				1,00	1,00	2,59	2,59						
stracchino o crescenza				0,20	0,20	1,12	0,22						
parmigiano				0,50	0,50	8,64	4,32						
salvia fresca				0,25	0,25	1,20	0,30						
burro				1,20	1,00	4,73	4,73	0,20	4,73	0,95			
fesa di vitello scamone o spalla				2,50				2,50	6,25	15,63			
panna fresca				2,00				0,50	2,45	1,23	1,50	2,45	3,68
funghi secchi				0,07				0,07	60,23	4,22			
vino bianco				0,50				0,50	1,20	0,60			
cipolla				0,30				0,30	0,45	0,14			
sedano				0,20				0,20	1,10	0,22			
carota				0,20				0,20	1,00	0,20			
patate				2,00				2,00	0,45	0,90			
latte				0,50				0,50	0,55	0,28			
fragole fresche				1,00							1,00	4,00	4,00
zucchero semolato				0,60							0,60	0,96	0,58
limoni				0,10							0,10	1,00	0,10
colla di pesce				0,05							0,05	10,00	0,50
menta fresca				0,05							0,05	1,20	0,06
olio oliva													
sale													
subtotale							20,53			24,51			8,91
costi vari di preparazione (+5%)							1,03			1,23			0,45
costo totale della ricetta							21,56			25,73			9,36
costo della singola porzione							0,98			1,17			0,43
COSTO TOTALE MENU'				56,65				COSTO PROCAPITE				2,57	

Il test di resa

Un'altra tecnica per determinare i costi delle materie e quella di valutare la resa dei singoli prodotti, attraverso un test. Con il test di resa, a parità di prodotto (stesso taglio di carne; stesso tipo di pesce, ecc) è possibile valutare quale sia il prodotto realmente più conveniente per le nostre esigenze di servizio. Per un buon test di resa si compilano e si valutano delle tabelle, anche in questo caso è possibile utilizzare un foglio di calcolo elettronico (tipo excell).

ESEMPIO DI TEST DI RESA PER ROAST-BEEF

test n.: 1								test n.: 2							
articolo: roast-beef				data: 3 maggio 09				esercizio: ristorante Alba				esercizio: ristorante Alba			
fornitore: AGB food service s.p.a.				ANALISI COSTO MANODOPERA				fornitore: macelleria bella carne s.r.l.				ANALISI COSTO MANODOPERA			
qualità: lombata di manzo razza Chianina				dalle ore: 10,00 alle ore: 10,30				qualità: lombata di manzo razza importazione				dalle ore: 10,00 alle ore: 10,30			
peso: 6 kg. (con osso)				costo orario: € 25,00 ore di lavoro: 0,5				peso: 6 kg. (con osso)				costo orario: € 25,00 ore di lavoro: 0,5			
				costo prestazione: € 12,50								costo prestazione: € 12,50			
Prodotto	TOTALE kg	%	COSTO kg	TOTALE	porz. kg.	porz. N.	porz. €	Prodotto	TOTALE kg	%	COSTO kg	TOTALE	porz. kg.	porz. N.	porz. €
all'acquisto	6,000	100%	€ 25,00	€ 150,00	0,170	35,3	4,25	all'acquisto	6,000	100%	€ 23,00	€ 138,00	0,170	35,3	3,91
Peso Lordo	6,000	100	€ 27,08	€ 162,50	0,170	35,3	£ 4,60	Peso Lordo	6,000	100	€ 25,08	€ 150,50	0,170	35,3	£ 4,26
Peso Netto ("pulito")	4,500	75,0	€ 36,11	€ 162,50	0,128	35,3	£ 4,60	Peso Netto ("pulito")	4,000	66,7	€ 37,63	€ 150,50	0,113	35,3	£ 4,26
Scarto di lavorazione	1,500	25,0						Scarto di lavorazione	2,000	33,3					
Peso Prodotto Cotto	3,800	63,3	€ 42,76	€ 162,50	0,108	35,3	£ 4,60	Peso Prodotto Cotto	3,300	55,0	€ 45,61	€ 150,50	0,094	35,3	£ 4,26
Perdita di Peso	0,700	11,7						Perdita di Peso	0,700	11,7					
Scarti di servizio	0,200	3,3						Scarti di servizio	0,200	3,3					
Prodotto alla Vendita	3,600	60,0	€ 45,14	€ 162,50	0,102	35,3	£ 4,60	Prodotto alla Vendita	3,100	51,7	€ 48,55	€ 150,50	0,088	35,3	£ 4,26
RIEPILOGO DEI DATI TECNICI DEL TEST Tipo di cottura: al forno Macchinari utilizzati: forno ad aria Temperatura di cottura C°: 230 Tempo di cottura: 30' Umidità: -----								RIEPILOGO DEI DATI TECNICI DEL TEST Tipo di cottura: al forno Macchinari utilizzati: forno ad aria Temperatura di cottura C°: 230 Tempo di cottura: 30' Umidità: -----							

informazioni generali

prezzi di carico +
costo manodopera

costi manodopera

ESEMPIO DI TEST DI RESA PER BRANZINO

test n.: 3								test n.: 4							
articolo: BRANZINO				data: 3 maggio 09				esercizio: ristorante Alba				esercizio: ristorante Alba			
fornitore: AGB food service s.p.a.				ANALISI COSTO MANODOPERA				fornitore: Pesceria Tirreno s.n.c.				ANALISI COSTO MANODOPERA			
qualità: Pesce d'allevamento prov. Orbetello				dalle ore: 10,00 alle ore: 10,30				qualità: Pesce pescato				dalle ore: 10,00 alle ore: 10,30			
peso: 3 kg.				costo orario: € 25,00 ore di lavoro: 0,5				peso: 3 kg.				costo orario: € 25,00 ore di lavoro: 0,5			
				costo prestazione: € 12,50								costo prestazione: € 12,50			
Prodotto	TOTALE kg	%	COSTO kg	TOTALE	porz. kg.	porz. N.	porz. €	Prodotto	TOTALE kg	%	COSTO kg	TOTALE	porz. kg.	porz. N.	porz. €
all'acquisto	3,000	100%	€ 15,00	€ 45,00	0,350	8,6	5,25	all'acquisto	3,000	100%	€ 30,00	€ 90,00	0,350	8,6	10,50
Peso Lordo	3,000	100	€ 19,17	€ 57,50	0,350	8,6	£ 6,71	Peso Lordo	3,000	100	€ 34,17	€ 102,50	0,350	8,6	£ 11,96
Peso Netto ("pulito")	1,900	63,3	€ 30,26	€ 57,50	0,222	8,6	£ 6,71	Peso Netto ("pulito")	2,000	66,7	€ 51,25	€ 102,50	0,233	8,6	£ 11,96
Scarto di lavorazione	1,100	36,7						Scarto di lavorazione	1,000	33,3					
Peso Prodotto Cotto	1,400	46,7	€ 41,07	€ 57,50	0,163	8,6	£ 6,71	Peso Prodotto Cotto	1,650	55,0	€ 62,12	€ 102,50	0,193	8,6	£ 11,96
Perdita di Peso	0,500	16,7						Perdita di Peso	0,350	11,7					
Scarti di servizio	0,100	3,3						Scarti di servizio	0,100	3,3					
Prodotto alla Vendita	1,300	43,3	€ 44,23	€ 57,50	0,152	8,6	£ 6,71	Prodotto alla Vendita	1,550	51,7	€ 66,13	€ 102,50	0,181	8,6	£ 11,96
RIEPILOGO DEI DATI TECNICI DEL TEST Tipo di cottura: mista aria-vapore Macchinari utilizzati: forno trivalente Temperatura di cottura C°: 180 Tempo di cottura: 30' Umidità: -----								RIEPILOGO DEI DATI TECNICI DEL TEST Tipo di cottura: mista aria-vapore Macchinari utilizzati: forno trivalente Temperatura di cottura C°: 180 Tempo di cottura: 30' Umidità: -----							

articolo:		data:		esercizio:		test n.:	
fornitore:				ANALISI COSTO MANODOPERA			
qualità: p				dalle ore:			alle ore:
peso:				costo orario:			ore di lavoro:
				costo prestazione:			
Prodotto all'acquisto	TOTALE kg	%	COSTO kg.	TOTALE	porz. kg.	porz. N.	porz.€
Peso Lordo							
Peso Netto ("pulito")							
Scarto di lavorazione							
Peso Prodotto Cotto							
Perdita di Peso							
Scarti di servizio							
Prodotto alla Vendita							
RIEPILOGO DEI DATI TECNICI DEL TEST							
Tipo di cottura:		Macchinari utilizzati:					
Temperatura di cottura C°:		Tempo di cottura:		Umidità:			

Il prezzo di vendita

Per determinare il prezzo di vendita finale di un piatto si usa definire in anticipo un "coefficiente moltiplicatore" che può essere "fisso", o "variabile". Nel primo caso il moltiplicatore rimane invariato per tutti i piatti; nel secondo caso si selezionano alcune differenti fasce di piatti (piatti a base di salumi; piatti alla carte, ecc.) e ad ogni singola fascia, viene attribuito un coefficiente moltiplicatore diverso.

Il coefficiente moltiplicatore (fisso o variabile) viene determinato sulla base del costo complessivo sostenuto per l'acquisto del cibo, attraverso calcoli piuttosto articolati. In ogni caso tralasciando questi calcoli, mediamente il coefficiente moltiplicatore varia generalmente da un minimo di 2,5-3, a un massimo di 4,5-5.

Nei casi specifici sopra indicati avremmo potuto avere prezzi di vendita così ripartiti:

PIATTO	COSTO A PORZIONE	PREZZO MINIMO DI VENDITA (con coefficiente moltiplicatore minimo)	PREZZO MINIMO DI VENDITA (con coefficiente moltiplicatore massimo)
Insalata Caprese	0.68	1.70	3.40
Menù	2,57	6.24	12.50
Roast Beef	4.26	10.60	23.00
Branzino	6.71	16.77	33.50

Qui di seguito è invece riportata un'ipotesi di "moltiplicare fisso", utile a determinare il prezzo di vendita dei vini, secondo quanto suggerito dall'Associazione Italiana Sommelier.

TIPO DI PRODOTTO	MOLTIPLICATORE
vini economici - costo base	3,5
vini di medio pregio - medio costo	3
vini di alto pregio - costoso	2
vino di altissimo pregio - elevato costo	1,5

Il food cost

Food Cost è un termine ormai noto alla stragrande maggioranza degli operatori del mondo della ristorazione. E' la tecnica di controllo dei costi più utilizzata e può essere adottata da tutte le aziende di ristorazione, purché in possesso di valori certi, che consentono di pianificarne l'attività. La tecnica permette di rilevare, periodicamente e in modo piuttosto preciso, l'incidenza percentuale del costo delle derrate alimentari (o delle bevande) sui ricavi del ristorante, o l'incidenza percentuale delle derrate su un singolo piatto, o ancora il costo unitario medio di un pasto, ecc. In questo modo è possibile controllare e mantenere entro i limiti prefissati i costi in esame.

L'indice del food cost risulta essere una specie di barometro, le cui indicazioni vanno interpretate a vantaggio di una gestione equilibrata.

Per determinare la percentuale d'incidenza del food cost si utilizza una proporzione aritmetica molto semplice:

$$FOOD\ COST : x = RICAVO\ NETTO : 100$$

$$x = \frac{FOOD\ COST \times 100}{RICAVO\ NETTO}$$

Pertanto se il ricavo netto complessivo del ristorante nel mese di marzo, è stato di € 18.620,00 ed il totale dei costi delle derrate alimentari è stato di € 5.935,00, il food cost del ristorante nel mese di marzo è del 26,50%.

$$5.935,00 : x = 18.620,00 : 100$$

$$x = \frac{5.935,00 \times 100}{18.620,00} = 26,50\%$$

Allo stesso modo è possibile determinare il food cost di un singolo piatto; pertanto se il ricavo netto complessivo del "branzino bollito con salse e contorni" è di € 18,00 ed il totale dei costi delle derrate alimentari per preparare il piatto è stato di € 4,00, il food cost di questo piatto è 22,22%.

$$4,00 : x = 18,00 : 100$$

$$x = \frac{4,00 \times 100}{18,00} = 22,22\%$$

Allo stesso modo è possibile determinare il beverage cost; pertanto se il ricavo netto complessivo del ristorante nel mese di marzo è stato di € 18.620,00 ed il totale dei costi delle bevande è stato di € 3.860,00, il beverage cost del ristorante nel mese di marzo è del 20,73%.

$$3.860,00 : x = 18.620,00 : 100$$

$$x = \frac{3.860,00 \times 100}{18.620,00} = 20,73\%$$

Allo stesso modo è possibile determinare il beverage cost di un banchetto per 15 persone; pertanto se il ricavo netto complessivo per persona è di € 18,00 ed il totale dei costi delle bevande è di € 42,00, il beverage cost di questo banchetto è 15,55%.

$$42,00 : x = 270,00 : 100$$

$$x = \frac{42,00 \times 100}{270,00} = 15,55\%$$

Le rilevazioni statistiche: abbiamo già imparato che il food cost è un indice in grado di misurare l'andamento dei costi all'interno dell'azienda e talvolta può risultare il campanello d'allarme di una cattiva gestione delle spese. Per questo motivo risulta importante monitorare l'attività dei singoli, attraverso rilevazioni statistiche mensili, o trimestrali, o annuali.

In un'azienda alberghiera all'interno della quale si trovano: due ristoranti (ristorante "A" e ristorante "B"); un coffee shop; un bar; il servizio room service; il servizio minibar in camera; il servizio breakfast; il servizio banqueting; l'analisi dei costi può essere rilevate nel modo seguente:

RILEVAZIONE STATISTICA TRIMESTRALE DEI COSTI

	I° Trimestre	II° Trimestre	III° Trimestre	IV Trimestre	TOTAL
RISTORANTE "A"					
COSTI FOOD [food covers]	€ 34.200,00	€ 31.200,00	€ 36.400,00	€ 33.500,00	€ 135.300,00
COSTI BEVERAGE [beverage covers]	€ 14.200,00	€ 13.600,00	€ 15.800,00	€ 15.650,00	€ 59.250,00
ENTARTE TOTALI [total revenue]	€ 172.000,00	€ 171.000,00	€ 185.000,00	€ 177.800,00	€ 705.800,00
Food Cost %	19,88%	18,25%	19,68%	18,84%	19,17%
Beverage Cost %	8,26%	7,95%	8,54%	8,80%	8,39%
Total Cost	28,14%	26,20%	28,22%	27,64%	27,56%
RISTORANTE "B"					
COSTI FOOD [food covers]	€ 12.300,00	€ 10.800,00	€ 14.100,00	€ 11.750,00	€ 48.950,00
COSTI BEVERAGE [beverage covers]	€ 4.800,00	€ 3.900,00	€ 5.300,00	€ 4.850,00	€ 18.850,00
ENTARTE TOTALI [total revenue]	€ 62.180,00	€ 57.300,00	€ 64.850,00	€ 63.180,00	€ 247.510,00
Food Cost %	19,78%	18,85%	21,74%	18,60%	19,78%
Beverage Cost %	7,72%	6,81%	8,17%	7,68%	7,62%
Total Cost	27,50%	25,65%	29,92%	26,27%	27,39%
COFFEE SHOP					
COSTI FOOD [food covers]	€ 19.300,00	€ 16.200,00	€ 22.100,00	€ 18.200,00	€ 75.800,00
COSTI BEVERAGE [beverage covers]	€ 7.850,00	€ 7.730,00	€ 8.450,00	€ 8.190,00	€ 32.220,00
ENTARTE TOTALI [total revenue]	€ 128.500,00	€ 116.800,00	€ 139.100,00	€ 130.300,00	€ 514.700,00
Food Cost %	15,02%	13,87%	15,89%	13,97%	14,73%
Beverage Cost %	6,11%	6,62%	6,07%	6,29%	6,26%
Total Cost	21,13%	20,49%	21,96%	20,25%	20,99%
BAR					
COSTI FOOD [food covers]	€ 7.850,00	€ 7.730,00	€ 8.450,00	€ 8.190,00	€ 32.220,00
COSTI BEVERAGE [beverage covers]	€ 19.300,00	€ 16.200,00	€ 22.100,00	€ 18.200,00	€ 75.800,00
ENTARTE TOTALI [total revenue]	€ 121.000,00	€ 107.800,00	€ 127.200,00	€ 128.500,00	€ 484.500,00
Food Cost %	6,49%	7,17%	6,64%	6,37%	6,65%
Beverage Cost %	15,95%	15,03%	17,37%	14,16%	15,64%
Total Cost	22,44%	22,20%	24,02%	20,54%	22,30%
MINIBAR					
COSTI FOOD [food covers]	€ 780,00	€ 698,00	€ 815,00	€ 795,00	€ 3.088,00
COSTI BEVERAGE [beverage covers]	€ 820,00	€ 712,00	€ 915,00	€ 870,00	€ 3.317,00
ENTARTE TOTALI [total revenue]	€ 6.400,00	€ 5.750,00	€ 6.830,00	€ 6.620,00	€ 25.600,00
Food Cost %	12,19%	12,14%	11,93%	12,01%	12,06%
Beverage Cost %	12,81%	12,38%	13,40%	13,14%	12,96%
Total Cost	25,00%	24,52%	25,33%	25,15%	25,02%
BREAKFAST					
COSTI FOOD [food covers]	€ 19.300,00	€ 18.150,00	€ 20.150,00	€ 19.920,00	€ 77.520,00
COSTI BEVERAGE [beverage covers]	€ 12.300,00	€ 11.830,00	€ 12.830,00	€ 12.850,00	€ 49.810,00
ENTARTE TOTALI [total revenue]	€ 118.000,00	€ 105.000,00	€ 121.000,00	€ 119.600,00	€ 463.600,00
Food Cost %	16,36%	17,29%	16,65%	16,66%	16,72%
Beverage Cost %	10,42%	11,27%	10,60%	10,74%	10,74%
Total Cost	26,78%	28,55%	27,26%	27,40%	27,47%
BANQUETING					
COSTI FOOD [food covers]	€ 31.100,00	€ 34.700,00	€ 22.400,00	€ 25.900,00	€ 114.100,00
COSTI BEVERAGE [beverage covers]	€ 11.200,00	€ 14.300,00	€ 8.800,00	€ 10.050,00	€ 44.350,00
ENTARTE TOTALI [total revenue]	€ 151.000,00	€ 178.000,00	€ 112.000,00	€ 132.400,00	€ 573.400,00
Food Cost %	20,60%	19,49%	20,00%	19,56%	19,90%
Beverage Cost %	7,42%	8,03%	7,86%	7,59%	7,73%
Total Cost	28,01%	27,53%	27,86%	27,15%	27,63%

RIEPILOGO ANNUALE DELLE RILEVAZIONE STATISTICHE DEI COSTI

REPARTO	ENTRATE [revenue]	COSTI FOOD [food covers]	FOOD COST	COSTI BEVERAGE [beverage covers]	BEVERAGE COST	TOTAL COST
RESTAURANTS	€ 953.310,00	€ 184.250,00	19,33%	€ 78.100,00	8,19%	27,52%
COFFEE SHOP	€ 514.700,00	€ 75.800,00	14,73%	€ 32.220,00	6,26%	20,99%
BAR	€ 120.000,00	€ 8.500,00	7,08%	€ 32.600,00	27,17%	34,25%
MINIBAR	€ 25.600,00	€ 3.088,00	12,06%	€ 3.317,00	12,96%	25,02%
BREAKFAST	€ 463.600,00	€ 77.520,00	16,72%	€ 49.810,00	10,74%	27,47%
BANQUETING	€ 573.400,00	€ 114.100,00	19,90%	€ 44.350,00	7,73%	27,63%
TOTAL	€ 2.650.610,00	€ 463.258,00	17,48%	€ 240.397,00	9,07%	26,55%

Il margine lordo di contribuzione

Si definisce margine lordo di contribuzione la differenza tra il prezzo di vendita unitario ed il costo variabile:

$$Mdcu = P - CVu \text{ (Margine di Contribuzione unitario = Prezzo di Vendita Unitario - Costo Variabile unitario)}$$

La somma dei margini di contribuzioni unitari relativi ad un periodo, dà il margine di contribuzione di periodo. Quando il margine di contribuzione del periodo è uguale al totale dei costi fissi del periodo si raggiunge il punto di pareggio. Quando il margine di contribuzione è maggiore dei costi fissi si genera l'utile.

Il concetto di margine di contribuzione può essere utilizzato per una riclassificazione del conto economico, utile a valutare l'effetto sul reddito, conseguente alle variazioni del volume di vendita o del fatturato. Tale riclassificazione si ottiene deducendo dai ricavi i costi variabili.

Ricavi Unitari - Costi Variabili Unitari = margine lordo di contribuzione

Margine lordo di Contribuzione - costi fissi = reddito

Tutto questo consente di poter rilevare la capacità che i singoli costi unitari, o i singoli reparti hanno nel contribuire alla formazione del reddito finale dell'azienda. Attraverso un'analisi del "conto dei profitti e delle perdite" è possibile definire, in termini numerici il margine lordo di contribuzione unitario ed in termini percentuali la redditività di ogni singolo reparto, operando nel seguente modo:

CONTO ECONOMICO (O CONTO DEI PROFITTI E DELLE PERDITE)

COSTI			RICAVI		
SPESE GENERALI			RICAVI GENERALI		
affitto locali	460.000,00	66,61%	interessi attivi	1.230,00	60,00%
pulizia e manutenzione	4.400,00	0,64%	altri ricavi	820,00	40,00%
uniformi	1.400,00	0,20%	TOTALE RICAVI GENERALI	2.050,00	0,04%
licenze	1.200,00	0,17%	RICAVI ROOM DIVISION		
canoni assistenza	2.400,00	0,35%	vendita servizio B&B	1.158.200,00	39,78%
ammortamenti	79.500,00	11,51%	vendita servizio H.B.	830.800,00	28,54%
canoni di leasing	25.300,00	3,66%	vendita servizio F.B.	621.200,00	21,34%
varie	1.800,00	0,26%	affitto saloni	223.000,00	7,66%
rimpiazzo dotazioni	18.500,00	2,68%	ricavi diversi	78.000,00	2,68%
tipografie e stampe	2.200,00	0,32%	TOTALE ROOM DIVISION	2.911.200,00	52,32%
cancelleria e stampanti	850,00	0,12%	RICAVI FOOD & BEVERAGE		
confort clienti	2.000,00	0,29%	restaurants	953.310,00	35,97%
carta (carta pizzo, tovagliolini...)	2.650,00	0,38%	coffee shop	514.700,00	19,42%
combustibili, energia..	78.000,00	11,29%	bar	120.000,00	4,53%
musica e spettacoli	8.000,00	1,16%	minibar	25.600,00	0,97%
varie	2.400,00	0,35%	breakfast	463.600,00	17,49%
TOTALE SPESE GENERALI	690.600,00	27,72%	banqueting	573.400,00	21,63%
COSTI ROOM DIVISION			TOTALE F&B	2.650.610,00	47,64%
provvigioni agenzie	180.000,00	72,46%			
lavanderia	48.000,00	19,32%			
articoli da bagno	8.600,00	3,46%			
materiale di pulizia	8.600,00	3,46%			
altri costi sul venduto	3.200,00	1,29%			
TOTALE ROOM DIVISION	248.400,00	9,97%			
COSTI FOOD&BEVERAGE					
generi food	463.258,00	64,09%			
generi beverage	240.397,00	33,26%			
lavanderia	18.250,00	2,52%			
altri costi sul venduto	963,00	0,13%			
TOTALE F&B	722.868,00	29,02%			
COSTI STAFF					
stipendio e contributi	790.000,00	95,28%			
vitto alloggio	7.200,00	0,87%			
personale extra	18.300,00	2,21%			
straordinari	13.600,00	1,64%			
TOTALE STAFF	829.100,00	33,28%			
TOTALE COSTI	2.490.968,00	100,00%	TOTALE RICAVI	5.563.860,00	100,00%
			risultato operativo lordo		
			3.072.892,00		
totale a pareggio			totale a pareggio		
2.490.968,00			2.490.968,00		

• margine lordo di contribuzione del reparto =
totale ricavi del reparto - costi variabili del reparto

• redditività % lorda del reparto = $\frac{\text{margine lordo di contribuzione del reparto} \times 100}{\text{ricavi totali}}$

REPARTO ROOM DIVISION

• margine lordo di contribuzione Room Division = 2.911.200,00 - 248.400,00 = 2.662.800,00

• redditività lorda Room Division = $\frac{2.662.800,00 \times 100}{5.563.860,00} = 47,85\%$

REPARTO FOOD AND BEVERAGE

• margine lordo di contribuzione Food&Beverage = 2.650.610,00 - 722.868,00 = 1.927.742,00

• redditività lorda Food&Beverage = $\frac{1.927.742,00 \times 100}{5.563.860,00} = 34,64\%$

Il budget

Il budget è lo strumento di previsione, programmazione e controllo dell'intera gestione dell'azienda. È un documento di misurazione preventiva e consuntiva in grado di giudicare la validità di tutte le azioni gestionali, di definire gli obiettivi e di valutare i risultati operativi raggiunti. La programmazione della gestione dell'azienda viene pertanto articolata in funzione degli obiettivi prefissati nel budget. Esistono essenzialmente tre diversi tempi di pianificazione dell'attività gestionale, ai quali sono legati tre tipi di programmazione aziendale e quindi tre budget: il lungo termine, il medio termine, il breve termine. La programmazione a breve termine è quella che fa riferimento all'anno solare (o frazione) e quindi al bilancio d'esercizio; definisce gli obiettivi da perseguire (indice di occupazione, numero di coperti attesi, ricavi previsti, ecc.) ed individua gli strumenti per il loro raggiungimento (personale da impiegare nei singoli reparti, spese per le materie prime, ecc.); per definire al meglio questi obiettivi, si ricorre ad un'analisi dei dati storici.

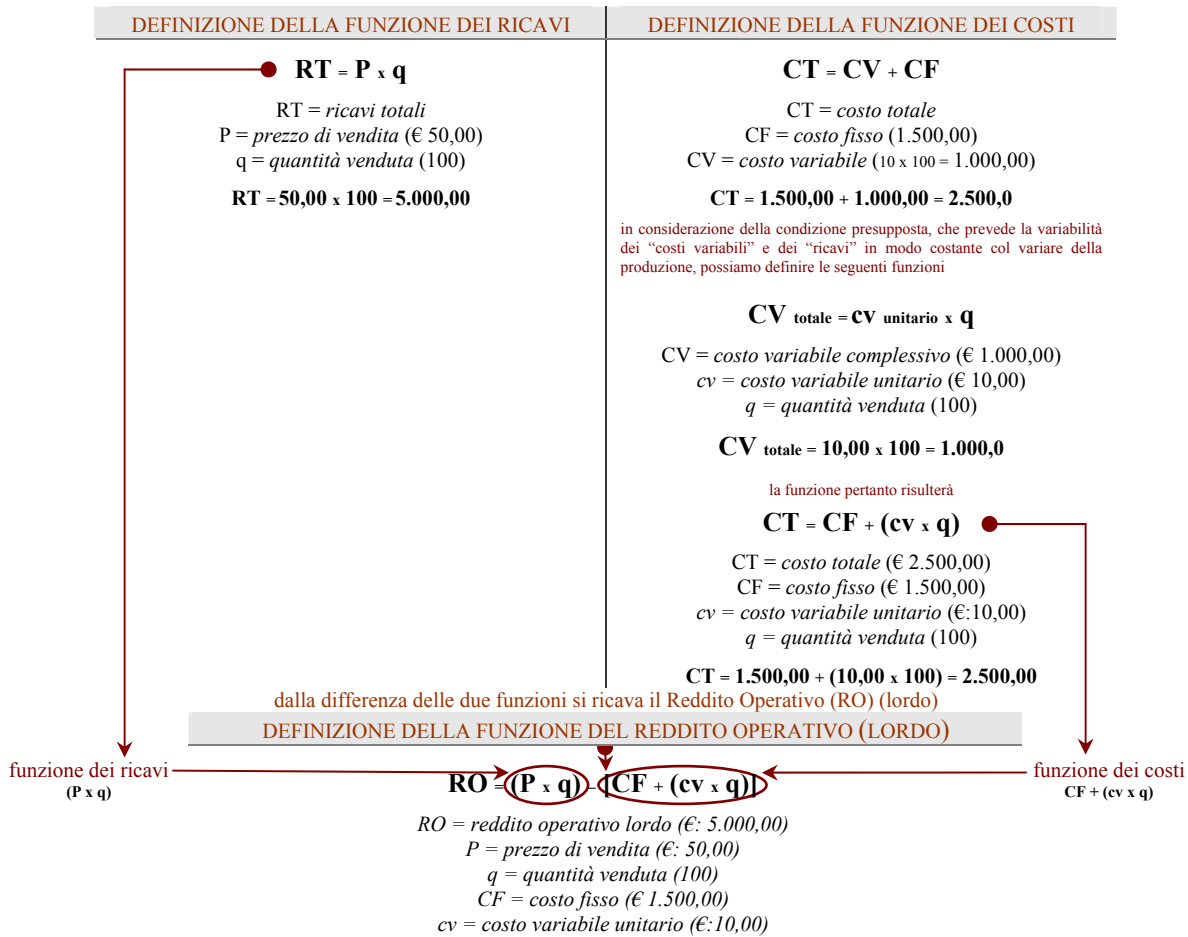
Nelle aziende alberghiere e della ristorazione, si usa costituire un "comitato di definizione del budget" che coinvolge i dirigenti e i vari capo reparto interessati (direttore, F&B manager, chef di cucina, maitre d'hotel, sommelier, barman), ognuno dei quali interviene, sulla base delle vendite previste e in considerazione delle scorte di magazzino, nella definizione della programmazione aziendale in relazione al reparto di competenza, in modo da rendere il budget il più realistico ed affidabile possibile. In pratica sarà compito anche dello *chef di cucina* (e non solo dei responsabili amministrativi) definire il budget di spesa per gli acquisti dei generi alimentari (carni, pesci, pasta, ecc.); sarà compito del *maitre d'hotel* definire il budget di spesa per gli acquisti dei prodotti destinati al ristorante (tovagliato e lavanderia, acqua minerale, ecc.); sarà compito del *capo barman* definire il budget di spesa per gli acquisti dei prodotti destinati al bar (caffè, bibite, birre, alcolici); sarà compito del *sommelier* definire il budget di spesa per gli acquisti dei prodotti destinati alla cantina (vini, spumanti, ecc)... Periodicamente è necessario anche controllare e valutare che i risultati conseguiti siano in linea con gli obiettivi prefissati e nel caso intervenire rivedendo le stime. Può accadere, infatti, che nell'arco di tempo considerato le condizioni di mercato risultino sensibilmente mutate: calo o incremento di presenze; aumento o diminuzione dei prezzi; acquisto di partite di vino o di altri generi alimentari a prezzi particolarmente vantaggiosi, ecc.

In considerazione delle numerose variabili, diviene evidente quindi, quanto sia impegnativa la realizzazione del budget per un'azienda alberghiera e della ristorazione. Un corretto budget d'esercizio deve nascere pertanto dalla sommatoria di più budget parziali (costi per gli approvvigionamenti di cucina, bar, cantina e relativi costi del personale, costi generali, ecc.) e dei budget finanziari.

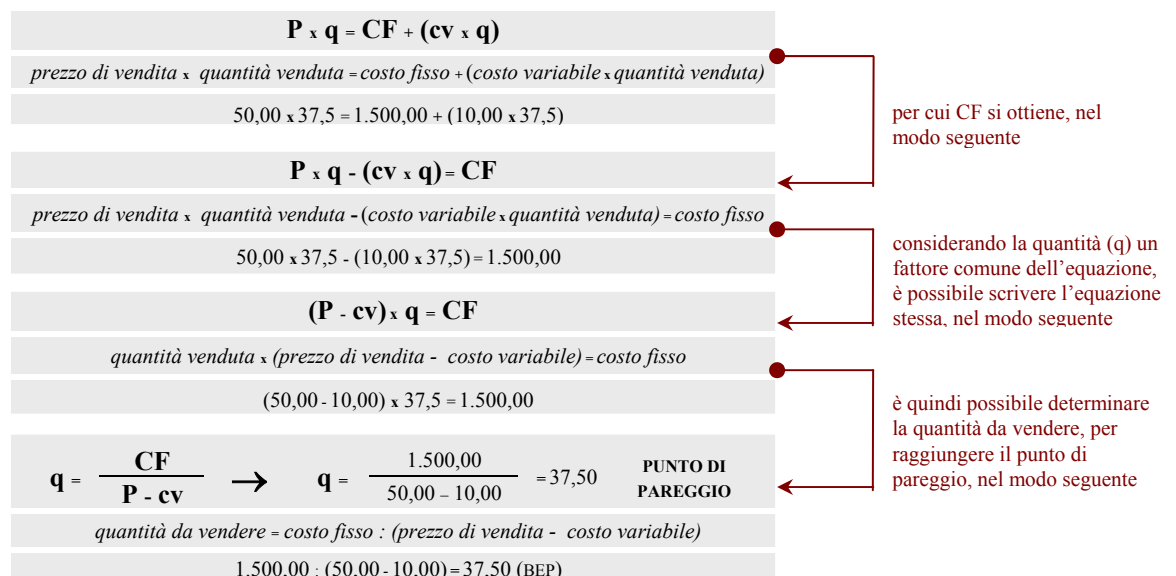
La definizione di un budget corretto ed affidabile produce indubbi vantaggi, in quanto riesce ad evidenziare gli obiettivi da perseguire, definisce i livelli di responsabilità e stimola la produttività al raggiungimento dei traguardi prefissati.

Il break even point (BEP) o punto di pareggio

Il *break even point* è lo strumento che consente di definire il punto di equilibrio tra i costi sostenuti ed i ricavi conseguiti. La finalità principale del *break even point analysis* è quella di determinare il livello minimo di vendite da raggiungere, per non subire perdite, definendo così un “punto di pareggio”. A questo fine diviene pertanto fondamentale determinare quale deve essere la quantità minima di servizi da vendere, per assicurarsi la copertura dei costi sostenuti, partendo dal presupposto che costi variabili e ricavi, variano in maniera costante con il variare della produzione. Se ipotizziamo una situazione in cui abbiamo: quantità di prodotti venduti (*q*) **100**; prezzo unitario di vendita (*P*) € **50,00**; costo variabile unitario (*cv*) di € **10,00** [conseguentemente un costo variabile complessivo (*CV*) pari a € **1.000,00**]; costi fissi (*CF*) € **1.500,00**; il BEP assume la seguente forma:



pertanto se si presuppone RO (reddito operativo lordo) = a 0 (condizione che equivale al pareggio) l'equazione sopra indicata può essere così rappresentata (in questo caso, per avere RO = 0, la quantità totale “q” deve essere € 37,5);



È possibile trasferire l'esperienza sopra descritta all'interno della realtà organizzativa di un'azienda di ristorazione, per ricavarne i conseguenti benefici pratici. Se un'azienda nell'arco di un mese sostiene costi fissi per € 120.000,00; costi variabili unitari per € 22,00; ha un prezzo di vendita medio a coperto di € 70,00; è possibile determinare la quantità minima di coperti da venire nell'arco del mese, per raggiungere il punto di pareggio, nel modo seguente:

$$q = \frac{CF}{P - cv} \rightarrow \text{(coperti da vendere)} = \frac{120.000,00}{70,00 - 22,00} = 2.500 \text{ coperti}$$

In questo caso, il punto di pareggio mensile si raggiunge a 2.500 coperti venduti, al prezzo medio di € 70,00 cad. (mediamente 83 coperti al giorno). Al di sopra di questa quantità di coperti venduti, l'azienda inizia a guadagnare; al di sotto di questa quantità di coperti venduti, l'azienda è in perdita.

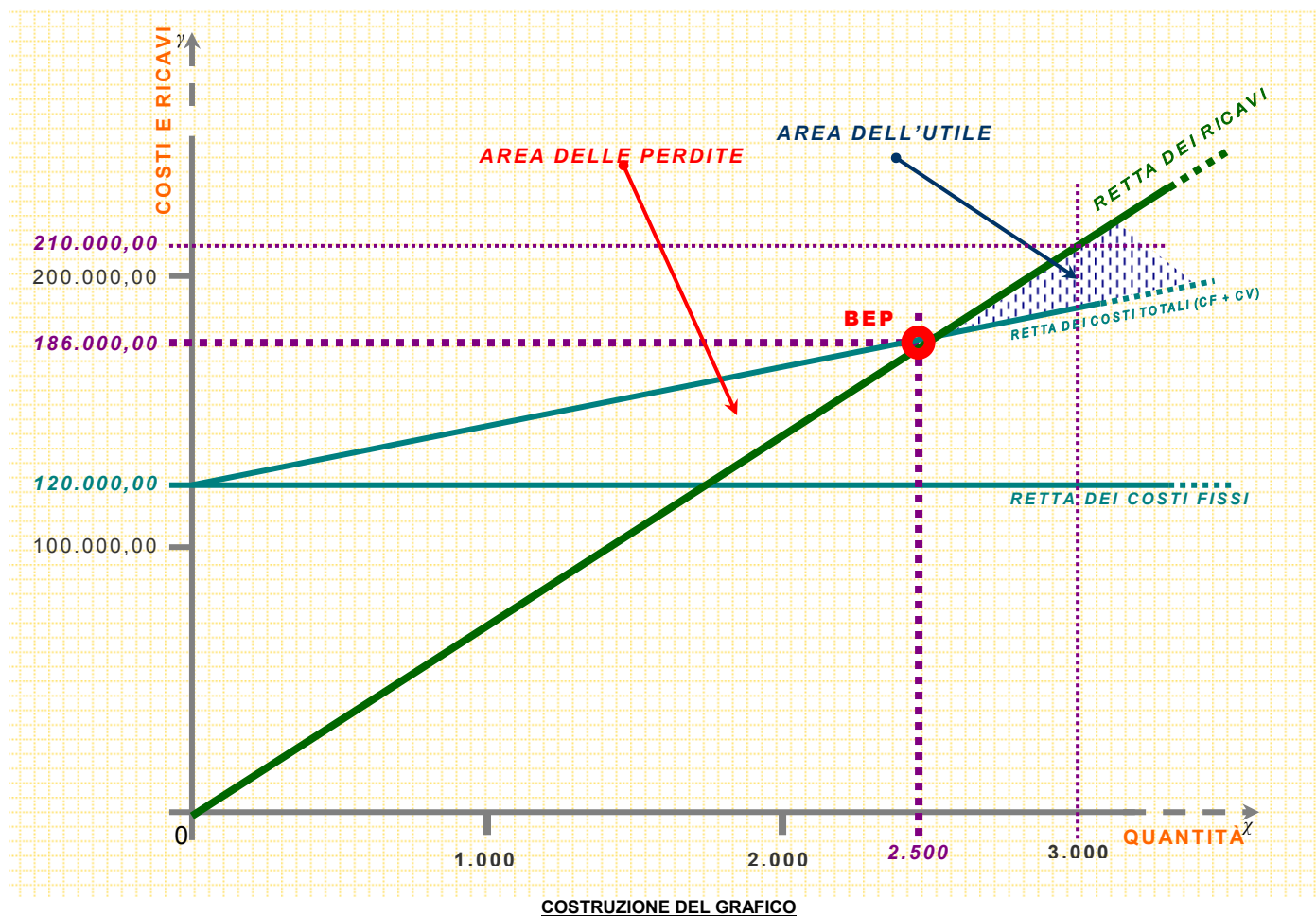
Valutando il numero totale dei coperti venduti è anche possibile determinare l'utile o la perdita d'esercizio. Infatti se si suppone di aver venduto nell'arco del mese considerato, un numero totale di 3.000 coperti, a € 70,00 cad., la situazione risulta essere:

$$RT = P \times q \rightarrow 70,00 \times 3.000 = 210.000,00 \text{ € (ricavo totale);}$$

$$CT = CF + (cv \times q) \rightarrow 120.000,00 + (22,00 \times 3.000) = 186.000,00 \text{ € (costi totali);}$$

$$RO = \text{ricavo totale} - \text{costi totali} \rightarrow 210.000,00 - 186.000,00 = 90.000,00 \text{ (utile operativo)}$$

Il *break even point analysis* può essere condotto anche attraverso una rappresentazione grafica su piano cartesiano, riportando sull'asse delle ordinate la **quantità del venduto** (ovvero il numero dei coperti) o sull'asse delle ascisse i volumi dei **costi e dei ricavi** considerati.



- COSTRUZIONE DEL GRAFICO**
- 1) tracciare la retta dei **ricavi**, che ha origine da "0";
 - 2) tracciare la retta dei **costi fissi**, che ha origine dall'asse delle ascisse ed ha un andamento parallelo all'asse delle ordinate;
 - 3) tracciare la retta dei **costi variabili**, che ha origine nello stesso punto di origine dei costi fissi sull'asse delle ascisse (praticamente i costi variabili vengono sommati ai costi fissi) ed il suo andamento cresce in modo proporzionale con l'aumento della produzione;
 - 4) determinare **l'area degli utili e l'area delle perdite**; tracciare le rette che hanno origine dal **BEP**, in corrispondenza delle assi delle ascisse e delle ordinate, per determinare i valori del pareggio (**2.500** coperti che assicurano **186.000,00** € di incasso)