

Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca

M079 - ESAME DI STATO DI ISTITUTO PROFESSIONALE

CORSO DI ORDINAMENTO

Indirizzo: TECNICO DEI SERVIZI TURISTICI

Tema di: ECONOMIA E TECNICA DELL'AZIENDA TURISTICA

In tempi di crisi economica assume particolare importanza la gestione oculata dell'impresa turistica da parte dei responsabili dell'organizzazione aziendale. Dopo aver descritto gli strumenti e le modalità che, tramite un controllo preventivo efficiente ed efficace della gestione aziendale, contribuiscono a garantire i risultati futuri, il candidato sviluppi uno dei tre seguenti punti con riferimento a un'impresa turistica di medie dimensioni e scelga la forma giuridica più opportuna.

1. Il candidato rediga il bilancio per l'esercizio 2009 e presenti il Conto Economico sintetico dal quale si evincano una situazione di disequilibrio finanziario e una perdita d'esercizio. Descriva in seguito i provvedimenti necessari per ridurre i costi e consolidare le liquidità e i finanziamenti nell'esercizio 2010.
2. Il candidato dimostri che le diverse strategie di marketing e di modernizzazione dell'impresa scelta porteranno, nell'esercizio 2010, a un aumento dei costi fissi e che, per raggiungere il break even point, relativo alla prestazione di un servizio innovativo, sarà necessario un aumento dei prezzi di vendita.
Il candidato illustri inoltre come può essere raggiunto un aumento dell'indice di utilizzo delle strutture nella misura dell'80% e quali strumenti saranno necessari perché il mercato turistico, operante in situazione di concorrenza, sia in grado di accettare un aumento dei prezzi. Integri la trattazione presentando i calcoli necessari e il relativo diagramma.
Tenendo conto della nuova situazione di mercato, il candidato si soffermi infine sulle strategie e sui provvedimenti necessari nel reparto marketing dell'azienda scelta.
3. Il candidato rediga il budget per l'esercizio 2010 e descriva le misure necessarie per l'ampliamento programmato dell'impresa turistica scelta. Presenti inoltre, integrando la trattazione con opportuni esempi numerici, il budget degli investimenti e il budget finanziario relativi agli investimenti necessari per la sostituzione di impianti obsoleti e le relative ripercussioni sugli altri budget funzionali.

La trattazione deve essere integrata con opportuni dati a scelta.

Durata massima della prova: 6 ore.

È consentita soltanto la consultazione del Codice Civile non commentato e l'uso di calcolatrici non programmabili.

Non è consentito lasciare l'Istituto prima che siano trascorse 3 ore dalla dettatura del tema.

PROPOSTA DI SOLUZIONE

di Elvira Lattanzi

Introduzione

In una situazione in cui il mercato è sempre più globale, la concorrenza diventa sempre più agguerrita e la sopravvivenza delle imprese sui mercati si fa sempre più difficile è importante per i responsabili aziendali controllare costantemente le performance della gestione aziendale.

Il sistema di controllo è un insieme di procedure per mezzo delle quali si verifica il raggiungimento degli obiettivi con un impiego efficiente ed efficace delle risorse aziendali.

Il controllo di gestione consente di rendere più razionale e consapevole l'attività di impresa.

Le fasi del controllo di gestione sono:

- il controllo preventivo;
- il controllo concomitante;
- il controllo susseguente.

Il **controllo preventivo** consiste nel verificare l'adeguatezza dei programmi di gestione rispetto agli obiettivi della pianificazione strategica; con tale controllo si verifica la raggiungibilità degli obiettivi prima della fase operativa.

Il **controllo concomitante** è attuato durante lo svolgimento delle operazioni aziendali con lo scopo di seguire lo sviluppo della gestione e verificare periodicamente che i risultati sono in linea con gli obiettivi programmati in modo da intervenire tempestivamente e porre in essere azioni correttive in caso di inefficienza e/o inefficacia.

Il **controllo susseguente** viene effettuato al termine di un periodo di gestione significativo per verificare il raggiungimento di obiettivi e rivedere le strategie d'impresa.

Il sistema di controllo tende a verificare:

- il raggiungimento degli obiettivi: si attua per mezzo della determinazione degli scostamenti tra i risultati attesi e i risultati effettivi; è il cosiddetto controllo di efficacia;
- il consumo di risorse: si considera l'entità delle risorse utilizzate per raggiungere gli obiettivi; si tratta di valutare se il consumo di risorse è accettabile o no, altrimenti occorre individuare delle azioni correttive nella pianificazione e programmazione o nella gestione; è la fase denominata controllo di efficienza.

Gli strumenti del controllo di gestione sono i seguenti:

- il bilancio e le sue componenti;
- la contabilità analitica;
- il budget e altri preventivi;
- le misurazioni extra-contabili.

Punto 1

Consideriamo il bilancio di un hotel a quattro stelle, con una clientela prevalentemente business. Si riportano solo i dati relativi all'anno 2009 (e non quelli dell'anno precedente), così come richiesto dalla traccia ministeriale.

Stato patrimoniale			
Attivo		Passivo	
A) Crediti verso soci	-	A) Patrimonio netto	
B) Immobilizzazioni		I Capitale sociale	400.000,00
I Immobilizzazioni immateriali	20.000,00	IV Riserva legale	120.000,00
II Immobilizzazioni materiali	1.400.000,00	V Riserva statutaria	80.000,00
III Immobilizzazioni finanziarie	-	IX Perdita d'esercizio	- 70.000,00
C) Attivo circolante		B) Fondi rischi ed oneri	50.000,00
I Rimanenze	35.000,00	C) Tfr	370.000,00
II Crediti	160.000,00	D) Debiti	
III Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	30.000,00	Debiti oltre 12 mesi	373.000,00
IV Disponibilità liquide	3.000,00	Debiti entro 12 mesi	330.000,00
D) Ratei e risconti attivi	10.000,00	E) Ratei e risconti passivi	5.000,00
Totale Attivo	1.658.000,00	Totale Passivo	1.658.000,00

Conto economico	
A) Valore della produzione (+)	12.800.000,00
B) Costi di produzione (-)	9.500.000,00
Differenza tra valore e costi di produzione (A-B)	3.300.000,00
C) Proventi e oneri finanziari (±)	- 3.400.000,00
D) Rettifiche valore di attività finanziarie (±)	-
E) Proventi e oneri straordinari (±)	30.000,00
Perdita d'esercizio	- 70.000,00

Dal bilancio così presentato passiamo alla riclassificazione della situazione patrimoniale.

Stato patrimoniale percentualizzato

Liquidità immediate	3.000	0,18	Passività correnti	385.000	23,22
Liquidità differite	200.000	12,06	Passività consolidate	743.000	44,81
Rimanenze	35.000	2,11	Capitale proprio	530.000	31,97
Attivo circolante	238.000	14,35			
Immobilizzazioni immateriali	20.000	1,21			
Immobilizzazioni materiali	1.400.000	84,44			
Immobilizzazioni	1.420.000	85,65			
Totale Impieghi	1.658.000		Totale Fonti	1.658.000	

Analisi finanziaria

L'analisi finanziaria determina se esiste una condizione di equilibrio tra fonti e impieghi e verifica l'attitudine dell'azienda a fronteggiare i fabbisogni finanziari determinati dalla gestione.

Per evidenziare la situazione di disequilibrio finanziario sono stati calcolati i seguenti indici:

Margine di struttura	- 890.000
Indice di copertura delle immobilizzazioni con fonti di finanziamento durevoli	0,90
Indice di copertura delle immobilizzazioni con capitale proprio	0,37
Current ratio	0,62
Indice di indipendenza finanziaria	31,97%

Il margine di struttura, dato dalla differenza tra capitale proprio e attività immobilizzate, permette di esaminare le modalità di finanziamento dell'Attivo immobilizzato.

Gli indici di copertura evidenziano come sono state utilizzate le fonti per finanziare gli impieghi. Tali indici sono i seguenti.

- **Indice di autocopertura delle immobilizzazioni**

$$\frac{\text{Capitale proprio}}{\text{Immobilizzazioni}}$$

Questo rapporto indica in quale misura le immobilizzazioni sono finanziate dal capitale proprio.

- **Indice di copertura delle immobilizzazioni con fonti durevoli**

$$\frac{\text{Capitale proprio} + \text{Passività consolidate}}{\text{Immobilizzazioni}}$$

Questo rapporto indica in quale misura le immobilizzazioni sono finanziate dal capitale proprio e dalle passività consolidate. In una situazione di equilibrio tale indice deve essere superiore a 1.

L'insieme del capitale proprio e dei debiti a medio-lungo termine (Passività consolidate) deve essere superiore a quello delle Immobilizzazioni; in caso contrario vi è una situazione di squilibrio finanziario, perché significa che una parte delle Immobilizzazioni è finanziata dai debiti a breve termine.

- Il *current ratio* segnala una corretta correlazione tra Attività correnti e Passività correnti: i debiti di breve termine devono essere coperti da attività che possono essere convertite in moneta entro un breve periodo di tempo. In condizioni ottimali dovrebbe avvicinarsi a 2; se l'indice è inferiore a 1, esso segnala che l'impresa non è in grado di estinguere i debiti a breve termine con le attività correnti. Si calcola nel seguente modo:

$$\frac{\text{Attivo circolante}}{\text{Passività correnti}}$$

- L'indice di autonomia finanziaria indica il grado di indipendenza dell'impresa dalle fonti esterne di finanziamento e quindi la sua capacità di finanziarsi con capitale di rischio. Si calcola nel seguente modo.

$$\frac{\text{Mezzi propri}}{\text{Totale impieghi}} \times 100$$

L'azienda risulta sottocapitalizzata, come si evidenzia dall'indice di autonomia finanziaria pari al 31,97% e dal Margine di struttura, che dimostra che il patrimonio netto non riesce a coprire neppure la metà del fabbisogno finanziario generato dall'Attivo immobilizzato. L'indice di copertura delle immobilizzazioni con fonti di finanziamento durevoli è inferiore a 1 e quindi le fonti di finanziamento durevoli non sono in grado di coprire le immobilizzazioni, che sono in parte finanziate da debiti esigibili nel breve termine.

Lo squilibrio finanziario è confermato anche dal *current ratio*, che evidenzia l'incapacità dell'impresa di far fronte ai debiti a breve termine con l'Attivo circolante.

Per far fronte a questo disequilibrio finanziario e consolidare le liquidità si può ricorrere alle seguenti strategie:

- stipulare un contratto di *lease back* per vendere e riacquistare la disponibilità d'uso di parte delle immobilizzazioni materiali, che rappresentano la componente di maggiore rigidità della struttura aziendale;
- richiedere nuovi apporti finanziari ai soci;
- consolidare parte dei debiti verso banche, convertendo i finanziamenti bancari esigibili entro l'anno in debiti esigibili oltre l'anno;
- fare ricorso al *factoring* per anticipare la riscossione dei crediti a breve termine.

Per quanto riguarda il contenimento dei costi, questo può essere ottenuto facendo ricorso all'*outsourcing* di alcuni servizi, come ad esempio la lavanderia e la manutenzione. Potrebbe essere esternalizzato anche il ristorante, affidandone la gestione a società specializzate nella ristorazione. In particolare per una struttura alberghiera a 4 stelle in una location prevalentemente business, spesso il ristorante è considerato come un servizio dovuto alla clientela, ma dal quale non si può ricavare molto più di un pareggio economico, e in alcuni casi può anche rappresentare un settore in perdita.

Punto 2

Prendiamo in considerazione un albergo a 4 stelle di una località con un turismo prevalentemente business, situato in uno dei quartieri più brillanti e vivi della città e in una posizione strategica vicino alle principali attrattive della località e ben servito dai mezzi pubblici. L'hotel ha scelto come suo elemento distintivo il fatto di essere un design hotel che si rivolge a una clientela business, ma che cerca un ambiente raffinato, curato nei dettagli in cui il design svolge un ruolo fondamentale per far vivere un'esperienza unica e memorabile.

Va sottolineato che le imprese alberghiere sono caratterizzate da una forte incidenza dei costi fissi; ogni riduzione nel fatturato comporta un'immediata ripercussione sul reddito, dovuta alla perdita di un margine di contribuzione significativo per la copertura dei costi fissi.

Il nuovo servizio offerto alla clientela comporta un aumento dei costi fissi a cui il management pensa di far fronte con un aumento dei prezzi.

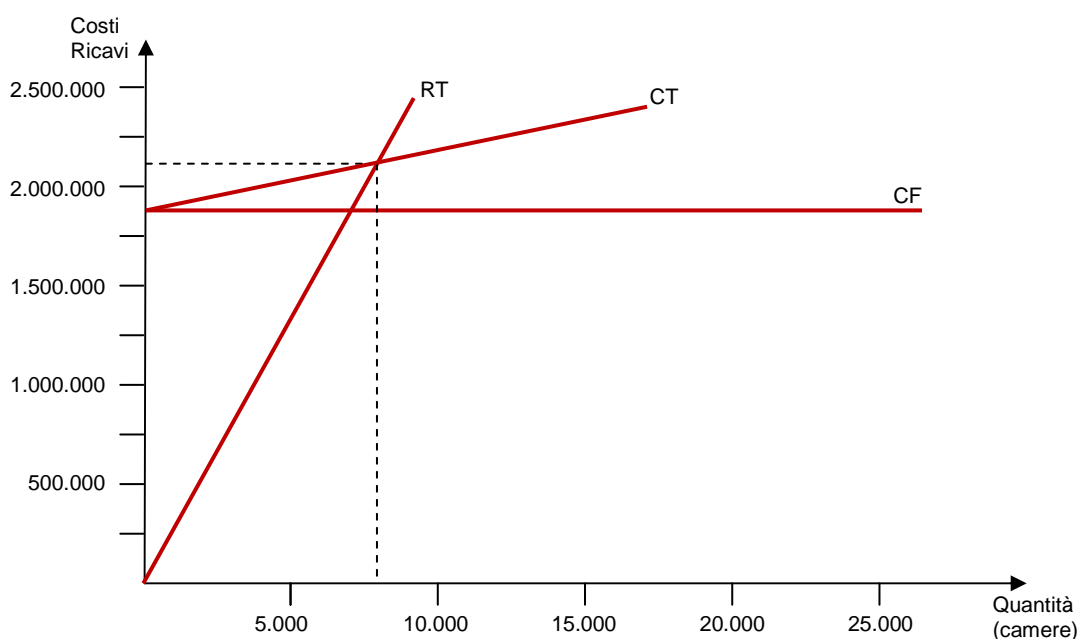
Si prevede di ottenere un ricavo medio per camera pari a 265 euro. Si stimano i seguenti costi:

Costi fissi 1.850.000

Costi variabili 35

$$Q = \frac{1.850.000}{230} = 8.043 \text{ camere}$$

Il punto di pareggio si ottiene a 8.043 camere e con una riconquistata occupazione pari all'80% le camere che si prevede di vendere ammontano a 23.360 per un totale ricavi pari a 6.190.400 e un totale costi pari a 2.667.600 con un utile di 3.522.800.



L'hotel gode di un buon posizionamento e nel corso degli anni è riuscito a farsi apprezzare dalla clientela e imporsi per stile e fascino su molti alberghi concorrenti. Ciò ha determinato una clientela fedele che nel recente passato è rimasta tale anche nel periodo più nero della crisi economica che stiamo vivendo, pur se la strategia dell'hotel contrariamente a quella di molti suoi concorrenti della zona non è stata quella di abbassare i prezzi per riconquistare clientela. Il management ritiene che l'aumento di prezzo compensato dall'inserimento di alcuni servizi a titolo gratuito offerti dal centro benessere e differenziati per target di clientela possa essere facilmente accettato dalla propria clientela che è meno sensibile al prezzo e più attenta a soddisfare le sue molteplici esigenze. Per il cliente soprattutto per una fascia alta di reddito il prezzo non è l'unica discriminante. Il cliente valuta il risultato complessivo dell'acquisto il quale viene raffrontato all'esborso monetario necessario per ottenere quel risultato. Ciò che conta è quindi l'interazione tra soddisfazione del prodotto e soddisfazione verso il prezzo. La ricerca di mercato commissionata dall'impresa ha inoltre evidenziato che c'è una sufficiente potenziale clientela disposta ad acquistare le camere dell'hotel al prezzo più alto pensato dal management per coprire il livello più elevato di costi fissi da sostenere.

Il reparto marketing dell'hotel sarà impegnato sul fronte della comunicazione alla clientela e ai potenziali nuovi clienti del nuovo servizio offerto e dei vari pacchetti comprendenti servizi del centro benessere elaborati per specifici target di clientela.

A tal proposito vengono attuate le seguenti attività:

- conferenze stampa con i giornalisti;
- comunicati stampa;
- rinnovo del sito dell'albergo;
- una campagna pubblicitaria su carta stampata su riviste per uomini d'affari;
- invio di mail ai clienti per fornire informazioni sul nuovo servizio offerto;
- eventi promozionali organizzati per comunicare alle imprese della zona il nuovo servizio offerto;
- predisposizione di materiale pubblicitario sul nuovo servizio offerto dall'hotel.

Punto 3

Il budget verrà elaborato in forma mensile con riferimento a un solo mese quello di novembre 2010. Si prende in considerazione un hotel a tre stelle di città con le seguenti camere:

- 7 camere singole;
- 60 camere doppie.

L'hotel offre i seguenti servizi: ristorante aperto solo di sera e solo ai clienti dell'hotel, telefono, lavanderia, bar e internet.

Si ipotizzano 3 segmenti di clientela a cui vengono applicate tariffe differenti: clientela d'affari abituale, clientela d'affari occasionale e gruppi.

Sulla base delle prenotazioni già ricevute e delle previsioni fatte sui dati consuntivi dell'anno precedente si stabiliscono i seguenti obiettivi di vendita: una percentuale di occupazione pari al 90% per le camere doppie e il 100% per le camere singole.

Si ipotizzano i seguenti costi variabili e costi fissi per il settore *Room Division*:

- il costo medio per la pulizia delle camere è pari a 14 euro;
- il costo per i prodotti di cortesia è pari a 2 euro per camera;
- il costo per il lavaggio della biancheria è pari a 3 euro per camera;
- l'ammortamento annuo è pari a 6000 euro (quindi 500 euro al mese);
- i costi fissi di manodopera ammontano a 2.100 euro;
- altri costi fissi ammontano a 1.000 euro;

Passiamo all'elaborazione del budget *Room Division*.

Si calcola la capacità ricettiva massima e si calcolano le percentuali di occupazione ottenendo il numero di camere che si prevede di vendere.

Capacità ricettiva massima	<i>singole</i>	217
	<i>doppie</i>	1860

Obiettivi di vendita del budget	<i>singole</i>	217
	<i>doppie</i>	1674

Budget Room Division: ricavi

Clientela		NOVEMBRE		
		Camere	Prezzo	Totali
Clientela d'affari individuale abituale	<i>Singole</i>	160	euro 180,00	euro 28.800,00
	<i>Doppie</i>	350	euro 240,00	euro 84.000,00
Clientela d'affari individuale occasionale	<i>Singole</i>	57	euro 235,00	euro 13.395,00
	<i>Doppie</i>	650	euro 275,00	euro 178.750,00
Gruppi	<i>Singole</i>	-	-	-
	<i>Doppie</i>	674	euro 150,00	euro 101.100,00
Totali		1891		euro 406.045,00

Budget Room Division

DESCRIZIONE	NOVEMBRE
Ricavi	euro 406.045,00
M.o.d.	euro 26.474,00
Prodotti di cortesia	euro 3.782,00
Lavanderia	euro 5.673,00
Tot. costi variabili	euro 35.929,00
Margine di contribuzione di primo livello	euro 370.116,00
Costo fissi del personale	euro 2.100,00
Ammortamenti	euro 500,00
Altri costi fissi	euro 1.000,00
Totale costi fissi	euro 3.600,00
Margine di contribuzione di secondo livello	euro 366.516,00

Per il budget del ristorante si ipotizzano i seguenti dati:

- 40% delle presenze usufruisce del ristorante con un ricavo medio per pasto pari a 40 euro e costo medio delle materie prime pari a 15 euro;
- tutti usufruiscono della colazione con un ricavo medio della colazione pari a 10 euro e un costo medio della materie prime pari a 3 euro;
- i costi del personale fisso sono il 40% dei ricavi;
- i costi di lavanderia pari al 2% dei ricavi;
- l'ammortamento è pari a 700 euro al mese;
- altri costi variabili pari a 300 euro;
- gli altri costi fissi ammontano a 100 euro.

Le presenze sono pari a $217 + (1674 \times 2) = 3.565$

Budget ristorante

DESCRIZIONE	NOVEMBRE	
Presenze	3.565	
N. pasti	1.426	
Ricavo medio x pasto	40,00	
Ricavi pasti		57.040,00
N. colazioni	3.565	
Ricavo medio x pasto	10,00	
Ricavi pasti		35.650,00
Totale ricavi		92.690,00
Costi variabili		
• Costi materie prime		32.085,00
• Lavanderia		1.853,80
• Altri costi variabili		300,00
Totale costi variabili		34.238,80
Margine di contribuzione di 1° livello		58.451,20
Costi fissi		
• Costo del personale		37.076,00
• Ammortamento		700,00
• Altri costi fissi		100,00
Totale costi fissi		37.876,00
Margine di contribuzione di 2° livello		20.575,20

Per il bar si ipotizzano i seguenti dati:

- ricavo medio per presenza 12 euro;
- costi variabili del prodotto venduto pari al 20% dei ricavi;
- altri costi variabili pari al 2% dei ricavi;
- costo del personale fisso pari 12.834 euro;
- ammortamento 230 euro;
- altri costi fissi 100 euro.

Budget bar

DESCRIZIONE	NOVEMBRE	
Presenze	3.565	
Ricavo medio x presenza	12,00	
Ricavi bar		42.780,00
Costi variabili		
• Costi variabili del prodotto venduto		8.556,00
• Altri costi variabili		855,60
Totale costi variabili		9.411,60
Margine di contribuzione di 1° livello		33.368,40
Costi fissi		
• Costo del personale		12.834,00
• Ammortamento		230,00
• Altri costi fissi		100,00
Totale costi fissi		13.164,00
Margine di contribuzione di 2° livello		20.204,40

A questo punto il **budget F&B** risulta il seguente.

DESCRIZIONE	NOVEMBRE
Ricavi ristorante	92.690,00
Ricavi bar	42.780,00
Totale ricavi	135.470,00
Costi variabili	
Costi variabili ristorante	34.238,80
Costi variabili bar	9.411,60
Totale costi variabili	43.650,40
Margine di contribuzione di 1° livello	91.819,60
Costi fissi	
Costi fissi ristorante	37.876,00
Costi fissi bar	13.164,00
Totale costi fissi	51.040,00
Margine di contribuzione di 2° livello	40.779,60

Per quanto riguarda gli altri servizi offerti dall'hotel si ipotizzano i seguenti dati:

- il 20% usufruisce del telefono per un ricavo medio di 8 euro;
- il 30% della lavanderia per un ricavo medio di 15 euro;
- il 40% del servizio Internet per un ricavo medio di 16 euro;
- i costi variabili ammontano al 30% dei ricavi;
- i costi fissi ammontano a 5.000 euro.

Il **budget degli altri departments operativi** risulta quindi essere il seguente.

DESCRIZIONE	NOVEMBRE	
Presenze		3.565
N. clienti telefono	713	
Ricavo medio telefono	8,00	
Ricavi telefono		5.704,00
N. clienti lavanderia	1.070	
Ricavo medio lavanderia	15,00	
Ricavi lavanderia		16.050,00
N. clienti internet	1.426	
Ricavo medio internet	16,00	
Ricavi internet		22.816,00
Totale ricavi		44.570,00
Costi variabili		13.371,00
Margine di contribuzione di 1° livello		31.199,00
Costi fissi		5.000,00
Margine di contribuzione di 2° livello		26.199,00

Il budget economico relativo al mese di novembre risulta quindi essere il seguente.

Descrizione	Room division	F&b	Altri departments	Totale
Ricavi	406.045,00	135.470,00	44.570,00	586.085,00
Costi variabili	35.929,00	43.650,40	13.371,00	92.950,40
Margine di contribuzione di 1° livello	370.116,00	91.819,60	31.199,00	493.134,60
Costi fissi	3.600,00	51.040,00	5.000,00	59.640,00
Margine di contribuzione di 2° livello	366.516,00	40.779,60	26.199,00	433.494,60
			Costi amministrativi e generali	130.048,38
			Costi di marketing	21.674,73
			Totale costi indiretti	151.723,11
			Risultato operativo	281.771,49
			Proventi e oneri finanziari	(20.000,00)
			Proventi e oneri straordinari	-
			Risultato al lordo delle imposte	261.771,49
			Imposte e tasse	117.797,17
			Utile netto	163.974,32

Il budget degli investimenti individua il fabbisogno di nuovi investimenti in immobilizzazioni sia materiali sia immateriali; riguarda quindi tutti i costi relativi all'acquisto o alla produzione interna di fattori produttivi a utilità pluriennale.

BUDGET INVESTIMENTI					
		2010		2011	2012
	Importo complessivo	1° semestre	2° semestre		
Progetti approvati					
Nuovo impianto di condizionamento camere	50.000,00		35.000,00	15.000,00	
Rinnovo arredamento camere standard	160.000,00	25.000,00	50.000,00	85.000,00	
Rinnovo arredamento suite	34.000,00	14.000,00	20.000,00		
.....					
Totale approvato					
Progetti da approvare					
.....					
Totale da approvare					

Il budget finanziario ha lo scopo di predeterminare i fabbisogni finanziari riguardanti gli investimenti da attuare e di stabilire in anticipo le opportune modalità di copertura di tali fabbisogni. Il budget finanziario verifica la sostenibilità dei budget operativi.

È formato dal budget delle fonti e degli impieghi e dal budget di cassa. Il budget delle fonti e degli impieghi considera gli investimenti e le fonti di finanziamento; evidenzia quindi la copertura finanziaria dei programmi d'esercizio.

Il budget di cassa mostra l'avvicendamento dei flussi di cassa in entrata e in uscita durante il periodo di budget. Dalla differenza tra entrate ed uscite si ottiene un saldo netto che può essere un avanzo se le entrate sono maggiori delle uscite, un disavanzo nel caso contrario. Permette di individuare la disponibilità o il fabbisogno di denaro consentendo all'impresa di verificare in anticipo la disponibilità di mezzi liquidi occorrenti per far fronte alle uscite.