

*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

La Alfazeta Srl gestisce una struttura ricettiva di medie dimensioni, situata nel centro di una piccola cittadina, che in passato si è rivolta soprattutto a una clientela con interessi culturali. Date le mutate esigenze del mercato, l'impresa vuole adeguare la propria offerta alle esigenze di una clientela sempre più attenta alla propria salute. A tela scopo gli imprenditori della struttura hanno deciso di dotarla di un centro benessere di dimensioni medio-grandi.

Il candidato analizzi gli attuali sviluppi del mercato turistico con particolare riferimento ai segmenti che sono di particolare interesse per la struttura ricettiva in questione.  
Delinei in seguito le caratteristiche fondamentali della struttura dopo l'ampliamento, integrando la trattazione con opportuni dati numerici.

Il candidato spieghi i motivi che possono aver determinato la scelta di investimento degli imprenditori e le possibili ripercussioni di questo investimento sull'impresa stessa. Si soffermi poi in modo particolare sulla pianificazione strategica e sulle strategie di marketing adeguate.

Dopo aver illustrato le varie forme di finanziamento alle quali l'impresa può fare ricorso per realizzare l'investimento, il candidato sviluppi, a scelta, uno dei seguenti punti.

**A**

L'impresa prima dell'investimento presenta i seguenti indici di bilancio:

- ROI 7%
- indice di indebitamento 3
- attivo immobilizzato 3.000.000 euro

Il candidato rediga il bilancio in forma sintetica composto dallo stato patrimoniale e dal conto economico dell'Alfazeta Srl a investimento compiuto, tenendo conto delle scelte di finanziamento operate e spiegando i dati scelti.

**B**

Il candidato sviluppi un piano di marketing che l'impresa possa attuare dopo aver ultimato il centro benessere, tenendo conto delle caratteristiche della nuova offerta e del nuovo segmento di clientela.

Il candidato illustri inoltre il marketing mix spiegando come questo strumento possa influire sui futuri risultati aziendali.

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 Maria Elvira Lattanzi

### Introduzione

L'hotel Stella è un albergo quattro stelle di medie dimensioni (95 camere di cui 4 suite) avente natura giuridica di società a responsabilità limitata, situato in una piccola cittadina meta di turisti con interessi culturali.

Il principale segmento di mercato dell'hotel era rappresentato dai turisti motivati prioritariamente a visitare il patrimonio storico-artistico o a partecipare ad eventi culturali.

Poiché negli ultimi tempi l'albergo ha registrato una certa flessione della clientela dovuta in parte alla crisi economica, ma anche alla mancanza di significativi interventi sull'offerta dei servizi, il management ha deciso di analizzare in modo più preciso le nuove tendenze in atto nel mercato, per decidere come adeguare i servizi dell'hotel in base ai risultati emersi dalle indagini.

### Analisi del mercato turistico, con particolare riferimento al turismo culturale e motivazioni della scelta del centro benessere

Negli ultimi anni si è assistito a un trend di continua crescita del turismo culturale. Si tratta di una tipologia di turismo che comprende la partecipazione a una pluralità di eventi ed attività come: visita a monumenti storici e religiosi, aree archeologiche, mostre, musei, antiche fattorie di campagna, viaggi di studio, partecipazione a festival musicali e teatrali, spettacoli e altri eventi culturali.

Il desiderio di una crescita culturale non è nuovo. Basti pensare al *Gran tour*. Molti viaggiatori del passato sono stati spinti a viaggiare da motivi culturali, ma questa tendenza si è ora diffusa ad ampi strati della popolazione a causa di un diffuso aumento del livello d'istruzione e del reddito, che ha spinto alcuni segmenti di domanda verso un'esperienza di accrescimento culturale come parte integrante della propria vacanza.

La crescita del turismo culturale è favorita anche dai seguenti fattori:

- tendenza alla ricerca dell'autenticità dell'esperienza turistica: i turisti ricercano viaggi in grado di offrire un'immersione completa in ambienti integri, autentici, più conservati e tutelati, alla scoperta di luoghi, tradizioni e culture diverse, che consentano di vivere situazioni nuove, coinvolgenti, capaci di costituire esperienze memorabili;
- tendenza a vacanze brevi e frammentate: la disponibilità di un budget più limitato da destinare alla vacanza e il desiderio di staccare più spesso dalla solita routine spingono la domanda turistica ad orientarsi verso numerosi short break, in occasione di "ponti" e week end;
- crescente interesse per iniziative ed eventi culturali di grande richiamo.

L'Italia offre un patrimonio artistico e culturale particolarmente ricco e diversificato, non solo nelle città d'arte ma anche nei centri minori. Le indagini sul turismo dimostrano che il nostro patrimonio storico-artistico è il più importante tra i fattori che spingono i turisti esteri a visitare l'Italia. Dai dati emerge però anche un sempre maggior interesse verso quello che l'Enit definisce l'*Italian Style of Life*, con un'attenzione crescente verso le tradizioni, la gastronomia, l'artigianato ecc.

Questo segmento di mercato presenta le seguenti caratteristiche: tende a spendere di più rispetto ad altri tipi di turisti, è meno sensibile alle variazioni di prezzo, trascorre vacanze più lunghe partecipando a più attività rispetto ad altri segmenti.

Se è vero che il turismo culturale è in continua crescita, i dirigenti dell'hotel si sono resi conto che la loro offerta non era adeguata a soddisfare un'altra esigenza che sta emergendo con sempre maggior importanza, rappresentata dall'attenzione per la salute e il benessere, forse anche a causa di uno stile di vita sempre più sedentario: sport, diete, centri fitness e benessere, trattamenti di bellezza si diffondono rapidamente come attività del tempo libero.

Molti alberghi stanno andando nella direzione di offrire centri benessere al proprio interno per soddisfare questo bisogno dei propri clienti.

I questionari di gradimento somministrati ai clienti avevano fatto emergere l'esigenza di questo servizio all'interno della struttura, per cui il management dell'impresa ha deciso di adeguare la propria offerta, cercando di battere sul tempo la concorrenza. Infatti nessuna delle imprese concorrenti possiede un centro benessere al suo interno, date le maggiori difficoltà gestionali che ciò comporta e le dimensioni più contenute delle imprese concorrenti.

La scelta del management è motivata anche da una ricerca di mercato commissionata dall'impresa, che ha evidenziato la possibilità attrarre il segmento di mercato dei turisti culturali la cui motivazione non è principalmente l'arte e la cultura, ma che preferiscono abbinare motivazioni di tipo culturale ad altre motivazioni tra cui quella del benessere. Vi è quindi la possibilità per l'hotel di rivolgere la propria offerta di servizi, rinnovata con il centro benessere, al nuovo segmento di clientela rappresentato da turisti che ricercano benessere e relax in una località che possa offrire anche attrattive culturali.

Va inoltre sottolineato che, secondo i recenti sviluppi del mercato, il turista non cerca più nell'albergo solo un luogo in cui dormire, ma desidera vivere esperienze complesse, altamente coinvolgenti sul piano personale ed emotivo e in grado di rispondere alle sue esigenze più profonde. In questo senso il centro benessere può contribuire a creare un'esperienza memorabile per il cliente. Questo nuovo servizio consentirà quindi di attrarre maggior clientela, aumentando l'indice di occupazione dal 62% al 70%, con conseguente aumento dei ricavi grazie ai maggior introiti derivanti sia dall'aumento delle presenze sia dei servizi offerti dal centro benessere.

Il centro benessere inoltre si rivolgerà non solo agli ospiti dell'hotel ma anche alla popolazione residente, che può essere attratta da un centro di medie dimensioni e che offra all'interno una vasta gamma di servizi per trascorrere una giornata all'insegna del benessere e del relax.

Il centro benessere sarà costruito all'ultimo piano dell'hotel, per consentire agli ospiti di godere di una vista panoramica delle colline circostanti. La ristrutturazione comporterà una riduzione del numero di camere di 10 unità, passando da 95 camere (di cui 4 suite) a 85. Si trattava comunque di camere che avevano bisogno di ristrutturazione e non più adeguate a far fronte alle esigenze della clientela.

I costi sostenuti, possono essere coperti facendo riferimento alle seguenti forme di finanziamento:

- aumento dei conferimenti da parte dei soci;
- mutuo bancario;
- leasing finanziario.

### **I finanziamenti**

Per poter svolgere la sua attività, l'impresa ha bisogno di risorse finanziarie. I finanziamenti possono essere interni ed esterni.

*I finanziamenti interni* sono costituiti:

- dagli apporti iniziali e successivi del proprietario (nel caso di impresa individuale) o dei soci (nel caso di società);
- dagli utili conseguiti e non prelevati che costituiscono l'autofinanziamento.

*I finanziamenti esterni* sono prestiti che l'impresa contrae con terzi quali banche, risparmiatori e altre imprese (quali quelle di leasing e factoring).

Le imprese generalmente utilizzano congiuntamente queste due forme di finanziamento, in quanto i mezzi propri non sempre sono sufficienti a coprire sia le esigenze finanziarie derivanti dalla normale attività aziendale sia quelle che sorgono quando si decide di effettuare nuovi investimenti o diversificare l'attività aziendale.

Nella scelta della forma di finanziamento più idonea a soddisfare le esigenze occorre considerare:

- il costo del finanziamento;
- le modalità di rimborso;
- le garanzie richieste;
- l'esistenza di una corretta correlazione tra caratteristiche degli investimenti e durata dei finanziamenti.

Il fabbisogno dell'impresa generato dalle operazioni di investimento deve essere coperto con adeguate fonti di finanziamento. Se infatti l'investimento da effettuare si riferisce a fattori a lungo ciclo di utilizzo, come nel nostro caso, è necessario ricorrere a fonti di finanziamento di medio-lungo termine, mentre se il finanziamento deve coprire momentanee esigenze di cassa o essere destinato all'investimento in fattori a breve ciclo di utilizzo è conveniente accedere a prestiti a breve termine.

I **finanziamenti interni** presentano le seguenti caratteristiche:

- sono soggetti al rischio d'impresa, in quanto non hanno né l'obbligo di restituzione né quello di remunerazione,
- sono legati all'impresa per tutta la sua durata.

Il **mutuo bancario** è una forma di finanziamento di medio-lungo termine. Si tratta di un contratto con il quale la banca trasferisce una certa quantità di denaro al richiedente, che si obbliga a restituirla con gli interessi entro una certa data e mediante rimborsi periodici (rate) la cui cadenza può variare da mensile ad annuale.

Possiamo distinguere mutui a tasso fisso o variabile. Nel primo caso il tasso di interesse rimane costante durante tutta la durata del mutuo; nel secondo caso il tasso può mutare nel tempo. La rata del mutuo dipende dal piano di ammortamento prescelto: esistono rate fisse con tassi variabili, rate costanti, ma anche crescenti o decrescenti, con tasso fisso.

Con il contratto di **leasing**, un soggetto (locatore o concedente) concede ad un altro (utilizzatore) il diritto di utilizzare un determinato bene a fronte del pagamento di un canone periodico. Alla scadenza del contratto è prevista la possibilità per l'utilizzatore di riscattare il bene stesso, pagando una cifra pattuita, inferiore al valore di mercato del bene.

I vantaggi del leasing sono numerosi:

- consente all'impresa l'accesso al finanziamento in tempi rapidi e con modalità semplici;
- offre la disponibilità del bene senza elevati esborsi iniziali;
- non preclude la possibilità di accedere ad altre forme di finanziamento;
- i canoni di leasing sono deducibili fiscalmente secondo le norme previste dalla legislazione fiscale.

Il leasing può assumere due forme: leasing operativo e leasing finanziario.

Il **leasing operativo** è un contratto stipulato fra l'impresa produttrice del bene e l'impresa utilizzatrice, senza intervento di intermediari. La durata è generalmente breve (uno o due anni) e non prevede la possibilità di riscatto del bene al termine del contratto.

Nel canone di locazione sono generalmente inclusi un insieme di servizi collaterali quali, per esempio, la manutenzione e l'assistenza tecnica.

I beni oggetto del leasing operativo sono prevalentemente ad elevata obsolescenza. Per cui la scelta di questo contratto dipende dal desiderio di non accollarsi i rischi di obsolescenza che derivano dal diventare proprietari del bene. Al termine della durata stipulata, il contratto può essere rinnovato oppure estinto. Può inoltre venire stipulato un nuovo contratto avente per oggetto un nuovo macchinario, tecnologicamente più avanzato.

Il **leasing finanziario** è un contratto di locazione di beni mobili o immobili, acquistati o fatti costruire da una società di leasing su scelta o indicazione di un'impresa utilizzatrice, che alla scadenza del contratto può diventare proprietaria dei beni locati pagando un prezzo stabilito alla stipulazione del contratto.

Il contratto di leasing finanziario viene stipulato tra tre soggetti:

- il produttore di beni strumentali;
- la società di leasing, che acquista il bene dal produttore e lo dà in locazione all'utilizzatore;
- l'impresa utilizzatrice del bene, che è tenuto a pagare i relativi canoni, con possibilità di acquistare il bene al prezzo convenuto.

La durata del contratto è più lunga rispetto al leasing operativo e i canoni di leasing pagati periodicamente non comprendono i servizi di manutenzione e riparazione.

### La pianificazione strategica

La pianificazione strategica consiste nel processo di definizione delle strategie aziendali e nel continuo adattamento delle stesse alle mutate condizioni interne ed esterne.

Essa ha per oggetto decisioni con cui si dà un volto durevole all'impresa ed è caratterizzata da un orizzonte temporale pluriennale. Attraverso il processo di pianificazione strategica si individuano gli obiettivi di fondo della gestione e si elabora il percorso più idoneo al raggiungimento degli stessi.

La pianificazione si concretizza nelle seguenti fasi:

- analisi della situazione;
- definizione degli obiettivi;
- individuazione delle opzioni strategiche e scelta della strategia;
- attuazione e controllo.

L'analisi della situazione riguarda l'analisi sia dell'ambiente esterno e del settore in cui opera l'impresa sia l'analisi interna.

L'ambiente esterno viene analizzato nei suoi aspetti culturali, sociali, politici, economici e tecnologici, per comprendere le prospettive di reddito e di sviluppo esistenti.

Molto importante è inoltre analizzare le principali caratteristiche strutturali del settore in cui l'impresa opera, per poter valutare l'attrattività dello stesso e quindi indirizzare le scelte di entrare o abbandonare quello specifico settore.

Il modello più utilizzato per l'analisi del settore è quello delle 5 forze di Porter:

- i **concorrenti**, cioè l'insieme delle imprese operanti nello stesso settore. L'intensità della concorrenza è il principale fattore che influenza la redditività di lungo periodo e l'attrattività del settore. Se il numero di concorrenti è contenuto sarà più facile esercitare un controllo del mercato e la concorrenza sarà meno dura. Se le imprese sono simili per struttura dei costi, strategia e obiettivi la concorrenza sarà più intensa. Quanto più i prodotti offerti sono simili, tanto più il cliente è disposto a scegliere in base unicamente al prezzo, spingendo le imprese a ribassarlo ulteriormente;
- i **fornitori**, cioè le imprese che forniscono fattori produttivi necessari allo svolgimento dell'attività aziendale. L'analisi dei fornitori mira a individuare la capacità di questi soggetti di imporre le proprie condizioni contrattuali. Si prende in considerazione il numero dei fornitori, la qualità dei fattori produttivi, il livello dei prezzi ecc.;
- i **clienti**, il cui peso contrattuale è in grado di indurre comportamenti tali da ridurre i margini di profitto dell'impresa. Il potere contrattuale dei clienti è influenzato dal loro numero, dalla sensibilità al prezzo, dalla dimensione degli acquisti ecc.;
- i **potenziali entranti**, cioè le imprese che possono entrare nel settore; la presenza di barriere all'entrata (quali ad esempio livelli elevati di investimenti per entrare o un elevato *know how*) influenza in maniera determinante i potenziali entranti in un settore. Le barriere determinano

uno svantaggio per le imprese che vogliono entrare nel settore in termini di maggiori costi o minori ricavi;

- i **prodotti sostitutivi**, cioè i prodotti che soddisfano lo stesso bisogno. L'esistenza di prodotti sostitutivi impone vincoli alle imprese per quanto riguarda la determinazione del prezzo, che deve essere fissato in modo da non spostare la domanda verso i prodotti alternativi.

Un possibile modello delle 5 forze con riferimento all'hotel Stella potrebbe essere il seguente:

<b>Concorrenti</b>	La rivalità tra i concorrenti è molto alta a causa della presenza di un discreto numero di imprese che offrono un prodotto sostanzialmente simile
<b>Fornitori</b>	Il potere contrattuale dei fornitori è medio, in quanto c'è un accettabile numero di fornitori con possibilità di scelta da parte dell'impresa con riferimento a prezzi e qualità
<b>Clienti</b>	Il potere contrattuale dei clienti nel settore alberghiero è molto alto, in quanto questi possono acquistare soggiorni alberghieri direttamente, tramite agenzia di viaggi e tour operator e forte è l'influenza di riviste di settore, pubblicità e uffici del turismo
<b>Nuovi entranti</b>	La minaccia è molto alta, in quanto si assiste a un costante incremento di nuove strutture, soprattutto nelle categorie elevate 4 o 5 stelle
<b>Prodotti sostitutivi</b>	La minaccia è molto alta in quanto esistono altre tipologie di strutture ricettive verso cui i turisti possono indirizzarsi quali agriturismi, bed & breakfast, residence

L'**analisi interna** riguarda i valori, i tratti distintivi, le peculiarità organizzative al fine di comprendere le potenzialità presenti e future, in termini di risorse interne (know how, competenze, tecnologie) e gli eventuali punti di debolezza.

L'analisi esterna ci consente di individuare le opportunità e le minacce, mentre l'analisi interna consente di identificare i punti di forza e di debolezza dell'impresa (SWOT analysis).

Le opportunità rappresentano situazioni ambientali favorevoli per l'impresa, quali aumento dei flussi turistici, diminuzione della concorrenza ecc.

Le minacce rappresentano situazioni ambientali sfavorevoli per l'impresa, quali diminuzione dei flussi turistici, aumento della concorrenza ecc.

I punti di forza rappresentano vantaggi competitivi che l'impresa possiede nei confronti della concorrenza. I punti di debolezza invece rappresentano gli svantaggi.

Una possibile SWOT analysis per l'hotel Stella potrebbe essere la seguente:

<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trend di continua crescita del turismo culturale</li> <li>• Localizzazione in una destinazione ricca di attrattive culturali</li> <li>• Forte vocazione enogastronomica dell'area</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trend di offerta camere in continuo aumento</li> <li>• Nuovi concorrenti molto agguerriti</li> </ul>

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizio molto personalizzato</li> <li>• Ubicazione favorevole vicino ai fattori di attrattiva</li> <li>• Qualità della ristorazione</li> <li>• Personale qualificato</li> <li>• Clientela fidelizzata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza di diversificazione dell'offerta per adeguarla alle mutate esigenze del mercato</li> <li>• Scarsa qualificazione del personale stagionale</li> </ul>

La **definizione degli obiettivi** riguarda l'individuazione delle finalità che l'azienda si pone in termini di crescita, sviluppo e immagine. Esempi di obiettivi possono essere l'acquisizione di nuovi segmenti di clientela, la diversificazione dei servizi offerti, l'aumento del fatturato, il minore indebitamento, il miglioramento dell'immagine aziendale ecc.

La fase successiva è rappresentata dalla formulazione delle alternative strategiche, la valutazione delle stesse per arrivare alla scelta della strategia più adeguata.

Secondo Porter le più importanti strategie competitive che determinano il modo con cui un'impresa compete sul mercato sono le seguenti:

- **leadership di costo:** l'impresa cerca di raggiungere un vantaggio competitivo attraverso la riduzione dei costi rispetto ai concorrenti;
- **differenziazione:** si tende a caratterizzare il servizio in modo tale da renderlo unico rispetto a quello della concorrenza. I clienti sono disposti a pagare un prezzo superiore perché riconoscono che il prodotto soddisfa di più le loro aspettative;
- **focalizzazione:** consiste nell'applicare una delle due precedenti strategie ad uno specifico segmento di mercato.

Il processo di pianificazione generalmente comporta la redazione di piani che descrivono le azioni da compiere, le risorse impiegate, i risultati attesi, tempi e le responsabilità dei soggetti coinvolti.

L'ultima fase è quella del controllo, che consiste in 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 può essere:

- preventivo;
- concomitante;
- susseguente.

Il controllo preventivo consiste nel verificare l'adeguatezza dei programmi di gestione rispetto agli obiettivi della pianificazione strategica.

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 siano 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.

La strategia adottata dall'hotel Stella è la differenziazione attraverso la quale ha sviluppato un insieme di differenze significative in grado di rendere distinguibile per l'acquirente l'offerta dell'impresa rispetto a quelle dei concorrenti. Tali differenze consistono:

- nel servizio altamente personalizzato;
- nel personale altamente qualificato;
- nei servizi di un centro benessere che nessuno dei concorrenti possiede al proprio interno.

**A**

Il seguente bilancio in forma sintetica dell'hotel viene redatto dagli amministratori dopo che sono trascorsi alcuni mesi dall'introduzione del centro benessere, che ha determinato un aumento dei ricavi pur non essendo stata attuato un aumento delle tariffe a causa del perdurare di una crisi economica che non consente molti margini di manovra da questo punto di vista per non perdere parte dei propri clienti a favore dei concorrenti.

L'aumento dei ricavi è dovuto:

- all'aumento delle presenze;
- agli ulteriori ricavi della vendita dei servizi del centro benessere.

Ciò ha determinato un miglioramento del Roi, passato a 8,48.

La costruzione del centro benessere ha portato a un incremento delle immobilizzazioni, che sono passate da 3.000.000 a 3.400.000.

Per finanziare il nuovo servizio si è fatto ricorso a un aumento di capitale per non aumentare il grado di indebitamento dell'impresa. Si registra quindi un miglioramento nella struttura finanziaria dell'impresa, il cui indice di indebitamento è passato da 3 a 2,22.

#### Indici utilizzati

##### **Roi = Reddito operativo/Capitale investito**

Indica la remuneratività dell'attività tipica dell'impresa

##### **Indice di indebitamento = Capitale investito/Patrimonio netto**

Evidenzia in quale misura il totale dei mezzi investiti è stato finanziato dai mezzi propri

#### Stato patrimoniale

ATTIVO		PASSIVO	
A) CREDITI VS SOCI	-	A) PATRIMONIO NETTO	<b>1.695.000,00</b>
B) IMMOBILIZZAZIONI		I Capitale sociale	1.200.000,00
I Immobilizzazioni immateriali	60.000,00	II-VII Riserve	330.000,00
II Immobilizzazioni materiali	3.340.000,00	IX Utile d'esercizio	165.000,00
III Immobilizzazioni finanziarie	-	B) FONDI RISCHI ED ONERI	<b>150.000,00</b>
C) ATTIVO CIRCOLANTE		C) TFR	<b>305.000,00</b>
I Rimanenze	77.000,00	D) DEBITI	<b>1.600.000,00</b>
II Crediti	160.000,00	Debiti oltre 12 mesi	1.150.000,00
III Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	30.000,00	Debiti entro 12 mesi	450.000,00
IV Disponibilità liquide	75.000,00	E) RATEI E RISCONTI PASSIVI	<b>5.000,00</b>
D) RATEI E RISCONTI ATTIVI	<b>13.000,00</b>		
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>3.755.000,00</b>	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>3.755.000,00</b>

#### Conto economico

A	Valore della produzione	1.864.000,00
B	Costi della produzione	1.545.500,00
	<b>Differenza tra valore e costi della produzione</b>	<b>318.500,00</b>
C	Proventi finanziari	37.000,00
	Oneri finanziari	-55.500,00
D	Rettifiche di valore di attività finanziarie	-
E	Proventi straordinari	-
	Oneri straordinari	-
(A-B+C+D+E)	<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>300.000,00</b>
	Imposte	135.000,00
	<b>Risultato dell'esercizio</b>	<b>165.000,00</b>



## B

Il **marketing mix** riguarda la combinazione e integrazione di vari elementi di marketing, scelti in modo da costituire una miscela sufficientemente attraente per i potenziali clienti e tale da consentire all'impresa di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Secondo McCarthy gli elementi del marketing mix sono indicati come le 4P:

- product;
- price;
- promotion;
- place.

Il **prodotto** è tutto ciò che può essere offerto a qualcuno per soddisfare un bisogno o un desiderio. Obiettivo del marketing è quello di definire le caratteristiche del prodotto che possano soddisfare bisogni e desideri del segmento di clientela che l'impresa intende servire.

Il **prezzo** è l'espressione quantitativa del valore del prodotto per il cliente. Si tratta di un elemento concreto, chiaro, che esprime in termini monetari il valore dello scambio di beni e servizi tra venditore e acquirente. La definizione del prezzo di vendita rappresenta una delle decisioni più complesse con cui l'impresa deve misurarsi, in quanto deve esprimere in termini monetari il valore del bene, cioè l'importanza che il cliente stesso conferisce al prodotto. Il consumatore attribuisce un proprio valore al prodotto ed è disposto a pagare il prezzo che corrisponde a tale valore.

Nei servizi il prezzo gioca un ruolo ancor più determinante rispetto ai beni. Data l'impossibilità di sperimentare in qualche modo il servizio prima di comprarlo, il prezzo costituisce un importante elemento d'informazione obiettiva di cui dispone il cliente: più alto è il prezzo, migliore deve essere la prestazione. La valutazione a posteriori da parte del cliente sulla qualità della prestazione in rapporto al prezzo pagato, costituisce un elemento importante, in quanto rappresenta la molla che fa scattare la fedeltà.

Per **comunicazione di marketing** (*promotion*) si intende un insieme di attività volte a informare, persuadere e stimolare all'acquisto i diversi destinatari (dipendenti, azionisti, sindacato, clienti, intermediari ecc.).

Nelle imprese turistiche la caratteristica dell'immaterialità rappresenta un ostacolo per la comunicazione. È difficile per l'impresa comunicare cosa sia il servizio, in quanto non lo si può mostrare; se ne possono solo elencare i benefici per il cliente o i loro sostituti, come ad esempio l'ambiente, l'arredamento, il personale di contatto, ma mai il servizio stesso. Malgrado la difficoltà di comunicare, si può affermare che in un'impresa turistica "tutto parla": l'aspetto dei locali, il servizio, la soluzione dei problemi, la gentilezza del personale, il livello della gastronomia, l'assistenza, la rapidità del servizio, il logo, le insegne, i pannelli segnaletici ecc.

Le principali forme di una politica di comunicazione d'impresa sono: la pubblicità, le pubbliche relazioni, la promozione delle vendite.

La **pubblicità** è una forma impersonale di comunicazione, utilizzata da un promotore ben identificato che, previo pagamento di un compenso, si avvale di diversi mezzi per presentare e promuovere idee, beni o servizi.

Compito della pubblicità è far sì che i potenziali consumatori rispondano in modo più favorevole a ciò che l'azienda offre.

Alla pubblicità possono essere assegnati vari obiettivi quali:

- **informare** sui nuovi prodotti;
- **persuadere** il consumatore a preferire i prodotti di una determinata azienda, creando una domanda selettiva per una marca particolare;
- **ricordare** ai compratori l'esistenza del prodotto; è anche comunemente definita *pubblicità di rinforzo* in quanto si tende a rassicurare chi ha già acquistato un prodotto sulla scelta effettuata.

Le **pubbliche relazioni** sono rappresentate da un insieme di attività, svolte dall'impresa, intese a creare e mantenere presso i vari destinatari, uno stato favorevole all'azienda in termini di conoscenza, apprezzamento e comportamenti.

Le pubbliche relazioni mirano principalmente a ottimizzare la presenza di un'impresa nell'ambiente in cui opera, con l'intento di costruire intorno a sé un clima favorevole e la migliore reputazione possibile. I destinatari cui si può rivolgere un'attività di relazioni pubbliche di un'impresa, sono clienti, fornitori, dipendenti, la comunità in cui è inserita l'azienda, i poteri pubblici.

Gli strumenti utilizzati dalle pubbliche relazioni sono molteplici e vanno dai rapporti con i media, volti a ottenere un'attenzione nei confronti dell'impresa e dei suoi prodotti, alla promozione di restauri di grandi opere d'arte, a sponsorizzazioni, a donazioni per attività culturali, a pubblicazioni a cura dell'impresa che toccano temi di interesse sociale e culturale ecc.

La **promozione delle vendite** può essere definita come un insieme di azioni e di interventi delle imprese nei confronti dei consumatori o degli intermediari, finalizzate a suscitare un maggior interesse immediato e un maggior stimolo all'acquisto da parte dei consumatori, e alla vendita da parte degli intermediari.

La promozione delle vendite ha, infatti, finalità strettamente commerciali, in quanto mira a incrementi delle vendite e all'acquisizione di nuovi clienti. I destinatari di questo strumento sono:

- i potenziali consumatori;
- le diverse figure di intermediari.

La promozione delle vendite diretta ai consumatori ha per scopo di stimolare all'acquisto i consumatori tramite sconti, tessere fedeltà, offerte speciali, raccolta punti, concorsi, agevolazioni a chi prenota prima, distribuzione di gadget ecc.

Le iniziative della promozione delle vendite nei confronti degli intermediari hanno come obiettivo quello di incentivare questi ultimi a vendere in via preferenziale i prodotti di una determinata impresa. Gli strumenti tipici sono le *over commission* (si tratta di strumenti largamente utilizzati sia dagli alberghi sia dai tour operators e consistono in commissioni aggiuntive concesse al raggiungimento di determinati volumi di vendita), premi, concorsi, sconti, workshop, educational ecc.

Il **processo di distribuzione** (*place*) consiste nel rendere disponibile il prodotto turistico nei luoghi e nei tempi in cui viene richiesto.

L'impresa può adottare i seguenti canali distributivi:

- canale breve, o diretto;
- canale medio, o indiretto breve;
- canale lungo, o indiretto lungo.

Il *canale breve* (o diretto) consiste nella vendita diretta dei servizi dal produttore al consumatore senza che intervengano intermediari.

Il *canale medio* (o indiretto breve) è caratterizzato dalla presenza di un solo intermediario tra produttore e consumatore.

Il canale *lungo* (o indiretto lungo) è invece caratterizzato da due o più intermediari.

Nel marketing dei servizi sono state individuate ulteriori 3P:

- physical evidence;
- people;
- process.

**Physical evidence** è la parte materiale del servizio (l'edificio, l'abbigliamento dei dipendenti, gli opuscoli, i cibo ecc.). Si tratta di elementi tangibili che forniscono indizi visibili che comunicano al cliente l'idea del servizio che gli verrà fornito influenzando la sua decisione di acquisto.

**People** sono tutte le persone coinvolte nell'erogazione del servizio e sono rappresentate dal personale di contatto e dai clienti.

Nelle aziende di servizi la gestione del personale costituisce un fattore critico di successo, per cui risulta cruciale per loro focalizzare gli sforzi per selezionare le persone giuste, formarle e motivarle in modo appropriato.

Infatti i clienti identificano il servizio stesso con il personale che lo eroga e il loro livello di soddisfazione è strettamente legato alla capacità del personale di rispondere e/o superare le loro aspettative. L'abilità, la cortesia, l'empatia, la prontezza del personale di contatto a rispondere al meglio alle esigenze del cliente sono fattori fondamentali che influenzano il giudizio sulla qualità del servizio.

**Process** è l'insieme di procedure e attività attraverso le quali l'impresa eroga il servizio. I clienti giudicano il servizio non solo dal risultato finale, ma anche dal processo attraverso il quale il servizio viene erogato e la sua efficacia ed efficienza. Vengono presi in considerazione tempi di attesa, discrezionalità del personale, politiche e procedure adottate, grado di informatizzazione.

### **Piano di marketing**

Una volta definita la pianificazione strategica, la fase successiva consiste nello sviluppo di strategie appropriate per ciascuna area funzionale. In particolare, una componente fondamentale del processo di pianificazione strategica è la pianificazione di marketing, che si concretizza in un documento chiamato **piano di marketing** che contiene la descrizione dettagliata delle attività di marketing che l'impresa intende attuare.

Il piano di marketing contiene i seguenti elementi fondamentali:

- analisi della situazione interna ed esterna;
- analisi Swot;
- definizione degli obiettivi;
- definizione delle strategie;
- definizione del budget.

Con riferimento all'hotel Stella, per quanto riguarda i primi due punti, si fa riferimento a quanto sopra esposto nella pianificazione strategica.

Gli obiettivi dell'impresa sono i seguenti:

- aumentare il tasso di occupazione portandolo dal 62% al 70%;
- aumentare i ricavi del 10% rispetto all'anno precedente;
- migliorare la formazione del personale stagionale per renderlo qualificato al pari del personale fisso dell'hotel.

Le strategie sono le seguenti:

- entrare nel nuovo segmento dei turisti che viaggiano per motivi culturali, ma che preferiscono abbinare al viaggio altre motivazioni tra cui quella del benessere, e nel segmento dei residenti che sono attenti al benessere in un ambiente di lusso e raffinato come quello offerto dall'hotel;
- strategie di prodotto: diversificare la propria offerta di servizi con l'introduzione del centro benessere; continuare e migliorare l'erogazione di un servizio personalizzato eccellente ai propri clienti;
- strategie di prezzo: si decide di non aumentare le tariffe dei tradizionali servizi offerti dall'hotel e si definiscono i prezzi dei vari servizi offerti dal centro benessere;
- strategie di distribuzione: si prevede la modifica del sito inserendo la possibilità per i clienti di prenotare online; si decide di stipulare contratti con *tour operators* stranieri specializzati nel turismo d'affari;
- strategie di comunicazione: continueranno come nel passato a basarsi essenzialmente sulla pubblicazione di depliant e opuscoli e di pubblicità sulla stampa specializzata; si decide inoltre di sponsorizzare degli eventi del territorio e di rinnovare il sito con l'aggiunta di ulteriori pagine web e con un loro miglioramento grafico; per promuovere il nuovo servizio offerto si decide l'invio di mail ai clienti e l'organizzazione di conferenze stampa con giornalisti;

- strategie riguardanti il personale: si prevede un corso di formazione per il personale stagionale per adeguarlo agli standard di servizio del personale stabile.

Il budget riguardante le spese di marketing sarà il seguente:

<b>Voci</b>	<b>Importo</b>
Sponsorizzazioni	6.000
Opuscoli e dépliant	24.000
Acquisto di spazi pubblicitari su riviste	15.000
Sito web	8.000
Altre spese	2.000
<b>Totale</b>	<b>55.000</b>