

*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 "HOTEL GAMMA s.p.a." gestisce una struttura ricettiva a 4 stelle in una località turistica nota per il suo centro congressi, operativo tutto l'anno. Per i due ultimi esercizi ha presentato i seguenti bilanci:

**STATO PATRIMONIALE**

<b>Attività</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>Passività</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	0	0	A) Patrimonio netto		
			• Capitale	550.000	550.000
			• Riserve	866.000	1.032.000
			• Utile dell'esercizio	50.000	295.000
B) Immobilizzazioni			B) Fondi per rischi e oneri	0	0
I) Immobilizzazioni immateriali	35.000	20.000	C) T.F.R.	45.000	73.000
II) Immobilizzazioni materiali	5.450.000	6.070.000	D) Debiti	4.100.000	4.260.000
III) Immobilizzazioni finanziarie	0	0	E) Ratei e risconti	3.000	4.000
C) Attivo circolante					
I) Rimanenze	70.000	65.000			
II) Crediti	40.000	30.000			
III) Attività finanziarie	0	0			
IV) Disponibilità liquide	15.000	22.000			
D) Ratei e risconti	4.000	7.000			
<b>Totale</b>	<b>5.614.000</b>	<b>6.214.000</b>	<b>Totale</b>	<b>5.614.000</b>	<b>6.214.000</b>

## CONTO ECONOMICO

	2013	2012
A) Valore della produzione	4.900.000	5.200.000
B) Costi di produzione	4.700.000	4.600.000
= Differenza tra valore e costi di produzione	200.000	600.000
C) Proventi e oneri finanziari	-180.000	-200.000
D) Rettifiche valore di attività finanziarie	0	0
E) Proventi e oneri straordinari	+60.000	-25.000
= Risultato prima delle imposte	80.000	375.000
Imposte sul reddito dell'esercizio	-30.000	-80.000
= <b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>50.000</b>	<b>295.000</b>

Il candidato presenti il calcolo e l'interpretazione dei principali indici di bilancio, con particolare riferimento all'andamento tra il primo e il secondo esercizio. Di seguito, proceda alla valutazione della situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale ed esprima un giudizio complessivo sull'azienda che gestisce questa struttura ricettiva.

Di seguito, il candidato tratti uno dei seguenti punti:

- A. La relazione di gestione della società "HOTEL GAMMA s.p.a.", relativa all'esercizio 2013.
- B. Il contributo delle tecnologie informatiche per la fidelizzazione della clientela e per raggiungere nuovi segmenti di mercato.
- C. Il ruolo delle piattaforme *online* per le prenotazioni di alberghi, dai rispettivi punti di vista del consumatore e degli operatori turistici.

---

Durata massima della prova: 6 ore.

Sono consentiti la consultazione del Codice Civile non commentato e l'uso di calcolatrici tascabili non programmabili. È consentito l'uso del dizionario bilingue (italiano-lingua del paese di provenienza) per i candidati di madrelingua non italiana.

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

## PROPOSTA DI SOLUZIONE

*di Maria Elvira Lattanzi*

### Parte obbligatoria

Poiché nessuna indicazione è data sulla scadenza dei debiti di 4.100.000 euro previsti per l'anno 2013, ipotizziamo che 3.500.000 euro siano a lungo termine e 600.000 euro a breve termine.

#### Stato patrimoniale riclassificato con percentuali, anno 2013

ATTIVO			PASSIVO		
Liquidità immediate	15.000	0,27	Passività correnti	603.000	10,74
Liquidità differite	44.000	0,78	Passività consolidate	3.545.000	63,15
Rimanenze	70.000	1,25	Mezzi propri	1.466.000	26,11
<b>Attivo circolante</b>	<b>129.000</b>	<b>2,30</b>			
Immobilizzazioni immateriali	35.000	0,62			
Immobilizzazioni materiali	5.450.000	97,08			
Immobilizzazioni finanziarie	0	0,00			
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>5.485.000</b>	<b>97,70</b>			
<b>Totale Impieghi</b>	<b>5.614.000</b>	<b>100,00</b>	<b>Totale Fonti</b>	<b>5.614.000</b>	<b>100,00</b>

#### Indici

Indice di rigidità	$\text{Immobilizzazioni} / \text{Totale Impieghi} \times 100$	97,70
Indice di elasticità	$\text{Attivo circolante} / \text{Totale Impieghi} \times 100$	2,30
Indice di autonomia finanziaria	$\text{Mezzi propri} / \text{Totale Fonti} \times 100$	26,11
Indice di dipendenza finanziaria	$(\text{Passività correnti} + \text{Passività consolidate}) / \text{Totale Fonti} \times 100$	73,89%
Indice di copertura delle immobilizzazioni con fonti di finanziamento durevoli	$(\text{Mezzi propri} + \text{Passività consolidate}) / \text{Immobilizzazioni}$	0,91
Indice di copertura delle immobilizzazioni con capitale proprio	$\text{Mezzi propri} / \text{Immobilizzazioni}$	0,27
Current ratio	$\text{Attivo circolante} / \text{passività correnti}$	0,21
Quick ratio	$(\text{Liquidità immediate} + \text{Liquidità trasferite}) / \text{passività correnti}$	0,10
ROI	$\text{Reddito operativo} / \text{Totale impieghi} \times 100$	3,56
ROE	$\text{Utile netto} / \text{mezzi propri} \times 100$	3,41

Per l'anno 2012 ipotizziamo che i debiti siano 3.660.000 euro a lungo termine e 600.000 euro a breve termine.

#### Stato patrimoniale riclassificato con percentuali, anno 2012

ATTIVO			PASSIVO		
Liquidità immediate	22.000	0,35	Passività correnti	604.000	9,72
Liquidità differite	37.000	0,60	Passività consolidate	3.733.000	60,07
Rimanenze	65.000	1,05	Mezzi propri	1.877.000	30,21
<b>Attivo circolante</b>	<b>124.000</b>	<b>2,00</b>			
Immobilizzazioni immateriali	20.000	0,32			
Immobilizzazioni materiali	6.070.000	97,68			
Immobilizzazioni finanziarie	0	0,00			
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>6.090.000</b>	<b>98,00</b>			
<b>Totale Impieghi</b>	<b>6.214.000</b>	<b>100</b>	<b>Totale Fonti</b>	<b>6.214.000</b>	<b>100,00</b>

## Indici

Indice di rigidità	98,00
Indice di elasticità	2,00
Indice di autonomia finanziaria	30,21
Indice di dipendenza finanziaria	69,79%
Indice di copertura delle immobilizzazioni con fonti di finanziamento durevoli	0,92
Indice di copertura delle immobilizzazioni con capitale proprio	0,31
Current ratio	0,21
Quick ratio	0,10
ROI	9,66
ROE	15,72

L'analisi di bilancio della società Gamma evidenzia che dal punto di vista patrimoniale l'impresa presenta un elevato grado di immobilizzazione (situazione tipica di tutte le imprese alberghiere), che è particolarmente accentuato e sostanzialmente immutato nei due anni presi in esame. Occorre sottolineare che un' struttura dell'attivo composta in via principale da investimenti fissi è indice di una maggiore rischiosità dell'impresa, in quanto è difficile sostituire i fattori produttivi durevoli.

L'impresa evidenzia un eccessivo indebitamento in entrambi gli anni e il 2013 ha visto un lieve peggioramento della situazione debitoria. L'eccessivo indebitamento ha conseguenze negative anche sugli utili aziendali, che vengono erosi a causa del pagamento di onerosi interessi passivi.

La situazione finanziaria squilibrata dell'impresa è dimostrata anche dai due indici di correlazione tra investimenti e finanziamenti, cioè l'indice di copertura delle immobilizzazioni con fonti di finanziamento durevoli e con capitale proprio, che evidenziano entrambi sia nel 2012 sia nel 2013 andamenti negativi, senza evidenziare sostanziali miglioramenti seppur contenuti.

L'indice di copertura delle immobilizzazioni con fonti di finanziamento durevoli inferiore a 1 indica l'incapacità dell'impresa di far fronte alle immobilizzazioni con fonti di finanziamento durevoli. L'indice di copertura delle immobilizzazioni con capitale proprio pari a 0,31 nel 2012 e 0,27 nel 2013 evidenzia una situazione particolarmente negativa in quanto solo una modesta quota di immobilizzazioni è coperta da fonti di finanziamento interne.

Anche gli indici di liquidità evidenziano una situazione pesantemente negativa in entrambi gli anni.

In particolare il current ratio esprime la capacità dell'impresa di far fronte alle uscite correnti generate dalle passività a breve termine con le entrate generate dall'attivo circolante, mentre il quick ratio esprime la capacità dell'impresa di far fronte alle uscite correnti generate dalle passività a breve termine, con le entrate generate dalle liquidità immediate e differite.

Per quanto riguarda gli indici di redditività, si nota un significativo peggioramento della situazione nel 2013 rispetto al 2012. Il ROE che era positivo nel 2012 pari a 15,97 ha subito un forte peggioramento passando al 3,41 nel 2013. Questo indice esprime la convenienza dell'imprenditore a investire il proprio denaro in azienda. Deve essere paragonato a investimenti alternativi (altre imprese, banca, titoli di Stato ecc.). Anche il ROI, che misura la redditività della gestione caratteristica dell'impresa e indica quanto conviene investire nell'attività principale dell'impresa, ha registrato una significativa flessione nel 2013 rispetto al 2012.

In definitiva gli indici che analizzano la situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale dell'impresa evidenziano una situazione finanziaria negativa dell'impresa in entrambi gli anni e un significativo peggioramento della situazione reddituale.

### Punto A

#### *Relazione di gestione*

La relazione sulla gestione è un documento che ha lo scopo di completare e integrare l'informativa di bilancio, per consentire una corretta lettura della situazione aziendale.

La relazione sulla gestione fornisce informazioni necessarie ai vari stakeholders (portatori di interessi) per una comprensione esaustiva delle condizioni della società, cioè consente:

- la corretta interpretazione delle cause determinanti, che sono all'origine dei risultati raggiunti, espressi dal bilancio di esercizio;
- la conseguente assunzione di motivate decisioni in campo economico-finanziario.

Le informazioni contenute completano l'informazione quantitativo-contabile propria dello Stato patrimoniale, del Conto economico, della Nota integrativa e devono essere idonee a rappresentare la reale situazione dell'impresa e del risultato della gestione.

Alla relazione sulla gestione si chiede di fornire un'analisi non solo dei punti di forza dell'impresa, ma anche gli eventuali punti di debolezza, per comprendere meglio le prospettive future dell'impresa.

*Signori Azionisti,*

*l'esercizio 2013 ha registrato una prima parte (da gennaio ad agosto) molto negativa, caratterizzata dal perdurare della situazione di crisi economica in cui si trova il nostro Paese e dal rallentamento delle economie avanzate da cui provengono la maggior parte dei nostri clienti.*

*Tutto il comparto alberghiero italiano ha subito contraccolpi importanti. Quasi tutti i nostri principali competitors hanno annunciato riduzioni di profitti o perdite consistenti nel periodo...*

Il prosieguo della relazione sulla gestione della GAMMA S.p.A. deve dare informazioni sui seguenti elementi:

- il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie, sia delle azioni o quote di società controllanti possedute dalla società, anche tramite società fiduciarie o interposta persona;
- i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio;
- l'evoluzione prevedibile della gestione;
- gli obiettivi e le politiche della società in materia di gestione del rischio finanziario;
- l'esposizione della società al rischio di prezzo, al rischio di credito, al rischio di liquidità e al rischio di variazione dei flussi finanziari;
- l'analisi della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione.

## **Punto B**

Per ogni impresa è fondamentale stabilire relazioni profittevoli con i clienti:

- attrarre nuovi clienti fornendo loro un valore superiore rispetto ai concorrenti;
- conservare i clienti esistenti mediante la loro continua soddisfazione.

La fidelizzazione consiste nell'insieme di azioni mirate al mantenimento della clientela esistente e si realizza principalmente attraverso una serie di strategie volte a creare il più elevato grado di soddisfazione del consumatore.

La fidelizzazione del cliente è un fattore strategico per ogni impresa. Infatti tenersi i vecchi clienti è molto meno costoso che attrarne di nuovi.

Il cliente soddisfatto:

- rimane "fedele" nel tempo;
- acquista prodotti aggiuntivi quando l'impresa ne presenta di nuovi sul mercato;
- parla in modo positivo del prodotto e dell'azienda;
- presta meno attenzione alle altre marche e alle altre pubblicità ed è meno sensibile al prezzo;
- costa meno servirlo rispetto ai nuovi clienti, perché le transazioni sono "routinizzate".

Le imprese che vogliono continuare a stare sul mercato e acquisire un vantaggio competitivo devono quindi adottare strategie per il miglioramento della gestione della clientela.

Per questi motivi sta assumendo sempre più importanza il marketing relazionale, il cui obiettivo è quello di gestire l'insieme delle relazioni tra cliente e impresa, al fine di stimolare la fedeltà del cliente. Si tratta di un approccio rivolto alla gestione dei clienti già esistenti, piuttosto che all'acquisizione di nuovi. Affinché vengano instaurate queste relazioni è importante per le imprese attribuire al cliente un ruolo centrale nell'attività d'impresa e pianificare attività e strategie che consentano di raccogliere informazioni sui

consumatori, soddisfare le loro aspettative e i loro bisogni, aumentare il tasso di fedeltà e coinvolgerli quanto più possibile nell'attività d'impresa. La piena soddisfazione delle aspettative e dei bisogni dei clienti favorisce, di fatto, lo sviluppo della fedeltà, che contribuisce a incrementare il fatturato e i profitti.

L'affermarsi delle nuove tecnologie (in particolare di internet) ha profondamente rivoluzionato il rapporto che l'impresa può avere con i propri clienti, aprendo nuove possibilità per fidelizzare la clientela e per raggiungere nuovi segmenti di mercato.

Occorre sottolineare che rispetto al passato è enormemente cresciuto il potere informativo della clientela e la sua capacità di incidere sulla reputazione aziendale. Internet ha determinato un'impressionante circolazione delle informazioni. Le persone non si limitano più a guardare le pubblicità in televisione, ma utilizzano la Rete per conversare, per riunirsi in comunità che condividono le stesse passioni e interessi. Sui social network o su portali appositamente dedicati si cercano informazioni utili anche per completare il processo d'acquisto. Sempre più spesso, per capire se il prodotto o servizio che si vuole acquistare è valido o meno, si cercano in Rete i commenti e le opinioni di altri utenti. In numerosi mercati oltre a quello turistico il processo di acquisto del consumatore è fortemente influenzato dalle informazioni presenti sui social network o sui siti di infomediazione (un esempio è rappresentato dai punteggi assegnati agli hotel nei siti di prenotazione alberghiera). Il monitoraggio della reputazione online è diventato di fondamentale importanza in quanto sui social network le informazioni circolano liberamente e possono anche contenere messaggi negativi riguardo l'attività o i prodotti dell'impresa.

La costruzione di relazioni durature con i propri clienti passa quindi anche per le imprese attraverso una corretta gestione dei nuovi mezzi. Comunicare in modo telematico con le comunità virtuali che si creano nella rete può rappresentare per l'impresa un'opportunità commerciale di elevata potenzialità, in quanto in grado di intercettare le istanze e i bisogni, creando contemporaneamente un rapporto privilegiato con i singoli soggetti.

Le nuove tecnologie hanno consentito all'impresa di:

- costruire relazioni con i clienti, conoscere i loro bisogni e personalizzare prodotti o servizi in base alle loro esigenze;
- raggiungere in modo più economico, efficiente e veloce il proprio target in qualsiasi momento della giornata;
- potersi rivolgere a segmenti di clientela lontani fisicamente prima difficilmente raggiungibili in altro modo, poiché grazie a internet le distanze si sono annullate;
- segmentare la clientela grazie ad appositi strumenti che consentono di conoscerla meglio;
- migliorare i propri prodotti grazie ai feedback dei clienti.

Poiché i clienti hanno bisogni diversi tra loro, per poterli soddisfare al meglio è necessario per un'impresa conoscerli bene, raccogliendo informazioni sui loro gusti, bisogni e comportamenti. Lo sviluppo delle tecnologie, unitamente a una riduzione dei loro costi, ha consentito di passare da una raccolta e gestione delle informazioni sporadica e casuale a una rilevazione e gestione delle informazioni sistematica in tutte le fasi del ciclo di acquisto, utilizzando appositi strumenti gestionali denominati customer database o customer information file.

Si tratta di una raccolta organizzata di dati esaurienti su singoli clienti effettivi e potenziali, che include dati di carattere geografico, demografico, psicografico (attività, interessi, opinioni) e comportamentali (abitudini di acquisto, preferenze ecc.), che sono fondamentali per l'impresa per gestire al meglio le relazioni con i clienti attuali e cercare di attrarre anche quelli potenziali. I sistemi di analisi del comportamento attuale e atteso di singoli clienti (customer profiling) rappresentano la base per formulare e implementare strategie di fidelizzazione della clientela. Grazie a una corretta profilazione dei clienti è possibile mandare a ciascuno messaggi differenti e personalizzati che tengano conto dei suoi bisogni e interessi.

## **Punto C**

Le innovazioni tecnologiche che hanno caratterizzato gli ultimi decenni hanno completamente stravolto il modo di viaggiare e di prenotare. Anche gli albergatori hanno dovuto adeguarsi ai mutamenti in atto e rivedere i vecchi metodi di vendita ormai rivelatisi inadeguati.

Oltre alla possibilità di prenotare direttamente dal proprio sito web, si è verificato un vero e proprio boom di portali di prenotazione a cui sempre più alberghi hanno aderito e a cui un numero crescente di utenti si rivolge per prenotare una struttura alberghiera.

La situazione di crisi economica che è iniziata nel 2008 ha convinto molti albergatori che non era più possibile fare da soli e che occorreva cercare nuove soluzioni di vendita.

In questa corsa al web sono spuntati una molteplicità portali turistici online, che hanno attirato gli albergatori proponendo commissioni contenute e hanno generato elevati guadagni grazie a un forte aumento delle vendite. Uno dei più importanti vantaggi per l'albergatore è dato dal fatto che essere sui portali più importanti (ma anche su quelli tematici di nicchia) consente di ampliare di molto la visibilità dell'impresa. Inoltre i portali possono rappresentare un paracadute per situazioni di emergenza, come nel caso di grosse cancellazioni.

L'importanza sempre maggiore di questi portali ha determinato, con il passare del tempo, un aumento del loro potere contrattuale nei confronti degli albergatori, che si sono trovati a fare i conti con una costante diminuzione delle tariffe (dovuta al continuo confronto con la concorrenza), un costante aumento delle spese (dovute alle commissioni di intermediazione da corrispondere ai portali) e con vincoli contrattuali sempre più stringenti.

Testimonianza di questo strapotere è data dal fatto che recentemente Federalberghi ha denunciato Booking.com ed Expedia e i grandi portali di prenotazione online per le clausole vessatorie presenti nei loro contratti, prima tra tutte la richiesta del parity rate. Tale clausola vieta agli alberghi di pubblicizzare prezzi inferiori a quelli esposti sui portali di prenotazione, privando così i turisti della possibilità di ottenere condizioni più favorevoli rivolgendosi direttamente all'albergo o ad altri intermediari, disposti ad applicare commissioni più basse.

Dal punto di vista del cliente, il portale determina indubbi vantaggi in quanto consente di risparmiare tempo. Non occorre fare lunghe ricerche aprendo decine di pagine per paragonarle. In pochi secondi si scelgono date, prezzi, numero di camere e persone, e in un'unica pagina compaiono tutte le strutture che rispondono ai parametri richiesti.

È possibile affinare la ricerca a seconda delle proprie esigenze: ad esempio scegliere di vedere gli hotel a tre stelle oppure solo quelli più lussuosi ecc.

Un aspetto negativo è dato dal fatto che può creare confusione nel cliente la diversità di prezzi relativi alla stessa struttura che si hanno con differenti metodi di prenotazione. Accade talvolta che il prezzo che si trova nel sito dell'albergo sia diverso da quello che è presente nei siti di prenotazione online, come ad esempio Booking.com o Expedia, e se addirittura si richiede la tariffa per telefono può essere proposto un altro prezzo diverso dai precedenti.

Occorre sottolineare che questi margini di manovra sul prezzo consentono agli albergatori di operare in mercato altamente competitivo, come quello attuale, cercando di mantenere alta la redditività.