

Proposta di soluzione

a cura di Maria Elvira Lattanzi

Parte introduttiva teorica

Secondo i dati forniti dall'Organizzazione Mondiale del Turismo il turismo internazionale è in continua crescita ed ha superato le già ottimistiche previsioni di crescita di lungo termine stimate precedentemente.

L'Italia, pur collocandosi positivamente in questo quadro generale, evidenzia tassi di crescita inferiori a quelli degli anni precedenti. Arrivano sempre meno turisti dall'estero e anche la situazione della domanda interna non appare particolarmente positiva.

Il turismo italiano evidenzia una diminuzione della clientela tradizionale, che tende sempre di più a orientarsi verso altre mete, e contemporaneamente non è stato in grado di intercettare nuovi segmenti, particolarmente esigenti in fatto di vacanze. Il turista, infatti, è diventato sempre più esperto e consapevole, cerca proposte ricche e articolate, che permettano di vivere un'esperienza piena e soddisfacente del territorio visitato, richiede inoltre un buon rapporto qualità/prezzo e la possibilità di assemblare autonomamente la propria vacanza.

La bellezza del nostro paese, il suo inestimabile patrimonio artistico, non sono più quindi da soli sufficienti ad attirare turisti.

La flessione del turismo nel nostro paese non è riconducibile unicamente ad eventi congiunturali, che pur pesano nella diminuzione dei flussi turistici, quali l'aumento del prezzo del petrolio, con il conseguente aumento del prezzo dei trasporti e via via degli altri beni, la debolezza del dollaro rispetto all'euro e infine la situazione economica generale non particolarmente positiva. Sul sistema Italia pesano anche alcuni fattori di criticità che da anni affliggono il turismo italiano, tra i quali i più importanti sono:

- i prezzi elevati rispetto ai nostri competitors, anche a quelli europei come Spagna e Francia, spesso a fronte di un livello qualitativo dell'offerta inferiore agli standards internazionali;
- -la difficile accessibilità dei luoghi turistici. La rete autostradale è cresciuta molto meno rispetto ad altri paesi europei e anche per quanto riguarda i servizi presenti lungo le autostrade, come ad esempio le aree di sosta, il confronto con altri paesi europei ci penalizza. Inoltre va evidenziato un'ulteriore criticità rappresentata dalla differente situazione nelle regioni italiane, con una situazione più favorevole nel nord Italia ed una più carente nel sud, proprio dove sono più rilevanti i flussi turistici che utilizzano l'automobile rispetto ad altre modalità di trasporto. Per quanto riguarda la rete ferroviaria la situazione è ancora peggiore perché è diminuita in estensione ed è caratterizzata da un forte ritardo dello sviluppo tecnologico legato all'Alta Velocità. Basti pensare che per una tratta di circa 500 km in Italia rispetto alla Francia, da noi si impiega un tempo 3 volte superiore anche un presenza dell'alta velocità. Anche il sistema del trasporto aereo italiano risulta penalizzato dal confronto con i nostri più importanti concorrenti europei. Se si confrontano i cieli delle capitali italiane, francesi e spagnole le compagnie che hanno scelto di solcare quelli stranieri sono maggiori. L'aumento del numero e della capienza di porti e porti turistici avvenuto in Italia nell'ultimo decennio è ancora molto lontano dalla situazione di altri paesi del mediterraneo come la Francia;
- il turismo è sempre stato trattato con poco interesse ed è sempre stato considerato un settore meno importante di altri per l'economia nazionale. E' necessario invece adottare una prospettiva di sistema e superare la logica localistica per rilanciare il brand Italia. Occorre maggiore collaborazione tra i diversi livelli istituzionali, europeo, nazionale e locale, ma anche sviluppare sinergie tra pubblico e privato per far crescere la qualità del prodotto turistico e valorizzare il brand Italia;
- un altro fattore di debolezza è rappresentato dalla situazione delle imprese ricettive e dalla classificazione regionale. Il sistema ricettivo italiano è caratterizzato da una notevole frammentazione degli esercizi, dal basso utilizzo, dal prevalere di operatori di piccole dimensioni e dalla scarsa presenza di catene alberghiere. Per quanto riguarda la

classificazione alberghiera questa spesso non riflette correttamente la qualità del servizio poiché ogni regione decide i criteri per l'assegnazione delle stelle, con una disomogeneità degli standard qualitativi che disorienta il turista.

Accanto a questi fattori di debolezza del turismo italiano vanno di contro evidenziati i lati positivi. Il patrimonio storico e artistico del nostro Paese è il nostro più importante punto di forza. Il nostro paese è da sempre conosciuto in tutto il mondo come la patria dell'arte. L'Italia non solo è ricca di opere d'arte, ma anche di un territorio che si contraddistingue per il fascino dei paesaggi e delle coste. Va inoltre sottolineato che anche la ricchezza delle tradizioni eno-gastronomiche del nostro territorio rappresenta un importante fattore strategico, che aumenta l'attrattiva del nostro paese e la sua capacità di intercettare i flussi turistici.

In più, l'Italia attira per la possibilità, in tutte le stagioni, di creare itinerari su misura nella natura e nella cultura, di scoprire città importanti e famose ma anche borghi poco conosciuti, ma ricchi anch'essi di tesori nascosti dal punto di vista artistico, naturale e culturale.

PUNTO A

Supponiamo che l'albergo si trovi in una città che si rivolga principalmente a una clientela *business*, che però soggiorna in albergo dal lunedì al venerdì. L'albergo per aumentare il suo tasso di occupazione (in media del 58%), decide di attuare delle strategie per attirare una clientela *leisure* che soggiorna prevalentemente nel weekend proponendo dei pacchetti che leghino il soggiorno a particolari eventi che si tengono in città (quali concerti, spettacoli teatrali, mostre).

Per ragioni di semplificazione si presenterà il budget su base mensile riferito ai soli mesi di gennaio e febbraio.

Supponiamo che l'hotel voglia raggiungere nel mese di gennaio una percentuale di occupazione del 60% e del 68% nel mese di febbraio. Otterremo i seguenti ricavi del settore Room Division.

Budget del settore Room Division ricavi

	gennaio	febbraio
CAMERE	100	100
GIORNI	31	28
TASSO OCCUPAZIONE %	60,0%	68,0%
CAMERE VENDUTE	1.860	1.904
PREZZO MEDIO CAMERA	95	95
RICAVI CAMERE	176.700	180.880

Per quanto riguarda i costi la traccia impone che i costi del personale rappresentino il 42% del volume di affari.

	gennaio	febbraio
RICAVI CAMERE	176.700,00	180.880,00
Costi del personale	74.214,00	75.969,60

Per gli altri costi ipotizziamo un 2% di costi di lavanderia, 3 euro per camera di prodotti di cortesia 300 euro di ammortamento e 70 di altri costi.

Gli altri costi risultano quindi i seguenti:

	gennaio	febbraio
costi di lavanderia	3.534,00	3.617,60
costi prodotti di cortesia	5.580,00	5.712,00
Ammortamento	300,00	300,00
altri costi	70,00	70,00

A questo punto otteniamo il seguente budget settoriale.

BUDGET ROOM DIVISION

	gennaio	febbraio
RICAVI CAMERE	176.700,00	180.880,00
Costi del personale	74.214,00	75.969,60
costi di lavanderia	3.534,00	3.617,60
costi prodotti di cortesia	5.580,00	5.712,00
Ammortamento	300,00	300,00
altri costi	70,00	70,00
Totale costi	83.698,00	85.669,20
MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI 2° LIVELLO	93.002,00	95.210,80

Procediamo ora alla redazione del budget economico, tralasciando la compilazione degli altri budget settoriali.

La traccia prevede che la quota del ristorante ammonti al 48% della Room Division per cui i ricavi del settore F& B sono pari a:

	gennaio	febbraio
Ricavi F&B	84.816,00	86.822,40

Calcoliamo anche i ricavi per il centro congressi che ha per semplicità una sola sala, venduta ai seguenti prezzi:

sala Corallo: euro 1.800 un'intera giornata e 1.000 mezza giornata

Supponiamo che la sala Corallo sia stata venduta 18 volte per mezza giornata e 15 per una intera nel mese di gennaio e nel mese di febbraio la sala Corallo sia stata venduta 20 volte per mezza giornata e 13 per una intera otteniamo quindi:

RICAVI SALE

sala Corallo	gennaio	febbraio
giorno intero	15	13
prezzo	1.800	1.800
Ricavi affitto giornate intere	27.000	23.400
mezza giornata	18	20
Prezzo	1.000	1.000
Ricavi affitto mezze giornate	18.000	20.000
Totali ricavi sale	45.000	43.400

Possiamo a questo punto costruire il budget economico ipotizzando:

- un costo materie prime del Ristorante pari al 30% dei ricavi del ristorante;
- un costo del personale pari al 42% dei ricavi (considerando che i costi del personale del settore Room Division sono stati già calcolati, il costo del personale evidenziato in tabella riguarda il personale degli altri reparti dell'albergo ed è stato calcolato sui Ricavi del settore F&B e delle sale);
- oneri passivi per euro 54.000 mensili ($10.800.000 \times 6\%$)

12

BUDGET ECONOMICO

	Gennaio	Febbraio
RICAVI CAMERE	176.700,00	180.880,00
RICAVI F&B	84.816,00	86.822,40
RICAVI SALE	45.000,00	43.400,00
TOTALE RICAVI	306.516,00	311.102,40
COSTI DI GESTIONE		
COSTO DEL PERSONALE	54.522,72	54.693,41
MATERIE .PRIME RISTORANTE	25.444,80	26.046,72
COSTI SETTORE ROOM DIVISION	83.698,00	85.669,20
COSTI DI MANUTENZIONE	1.700,00	1.900,00
COSTI AMMINISTRAZIONE	6.000,00	6.000,00
COSTI COMMERCIALI	9.000,00	9.000,00
ONERI PASSIVI	54.000,00	54.000,00
COSTI ENERGIA	22.000,00	22.000,00
ALTRI COSTI	1.000,00	1.000,00
TOTALE COSTI	257.366	260.309
UTILE	49.150	50.793

PUNTO B

Per calcolare gli indici necessari ad analizzare la situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale dell'azienda viene riclassificata la situazione patrimoniale in base al criterio della liquidità decrescente (per gli impieghi) e della esigibilità crescente (per le fonti).

Si ipotizza che:

- i fondi rischi e oneri sono rappresentativi di debiti a medio/lungo termine;
- l'utile di esercizio non venga distribuito.

Situazione patrimoniale riclassificata			
IMPIEGHI		FONTI	
Attività correnti			
Liquidità immediate	3.600,00	Passività a breve	181.800,00
Liquidità differite	295.900,00	Passività a medio/lungo	1.604.700,00
Rimanenze	200.100,00		
Totale attività correnti	499.600,00	Totale passività	1.786.500,00
		Capitale proprio	
		Capitale sociale	2.700.000,00
Attività immobilizzate		Riserva legale	906.000,00
Immobilizzazioni immateriali	163.500,00	Utile dell'esercizio	618.000,00
Immobilizzazioni materiali	5.120.700,00	Utili portati a nuovo	6.300,00
Immobilizzazioni finanziarie	233.000,00	Totale capitale proprio	4.230.300,00
Totale attività immobilizzate	5.517.200,00		
TOTALE IMPIEGHI	6.016.800,00	TOTALE FONTI	6.016.800,00

ANALISI PATRIMONIALE

L'analisi patrimoniale esamina la struttura del patrimonio, al fine di accertare le condizioni di equilibrio nella composizione degli impieghi e delle fonti di finanziamento.

Gli indici utilizzati sono gli indici di composizione, calcolati sulle voci dello stato patrimoniale per esaminare la struttura del patrimonio e per verificare se esiste una corretta correlazione tra le caratteristiche degli investimenti e quelle dei finanziamenti.

Gli indici di composizione possono riguardare sia gli impieghi sia le fonti di finanziamento.

Gli indici di composizione degli impieghi sono i seguenti:

Rigidità degli impieghi = $\text{Immobilizzazioni: totale impieghi} \times 100 = 5.517.200 : 6.016.800 = 92 \%$

Elasticità degli impieghi = $\text{Attivo circolante: totale impieghi} \times 100 = 499.600,00 : 6.016.800 = 8\%$

La composizione degli impieghi ha come obiettivo quello di misurare il grado di rigidità o di elasticità del patrimonio e indica se gli investimenti sono indirizzati maggiormente verso fattori a medio-lungo ciclo di utilizzo o verso fattori a breve ciclo. La composizione degli impieghi è fortemente influenzata dal tipo di attività svolta dall'impresa. Nel settore turistico le imprese alberghiere sono caratterizzate da un elevato grado di rigidità, data la forte incidenza delle

immobilizzazioni soprattutto quelle materiali sul totale dell'attivo; le agenzie di viaggio invece mostrano un'incidenza superiore dell'attivo circolante. Più la struttura degli impieghi è elastica, maggiore è la capacità di adattamento dell'azienda alle mutevoli condizioni di mercato; se la struttura, invece è rigida l'impresa incontrerà difficoltà ad adeguarsi alle nuove situazioni che si possono verificare.

L'impresa ha un attivo immobilizzato decisamente superiore all'attivo circolante. La struttura aziendale si presenta quindi molto rigida e quindi l'azienda avrà delle difficoltà ad adeguarsi alle mutevoli condizioni di mercato.

Gli indici di composizione delle fonti indicano quanto i finanziamenti aziendali dipendano dal capitale proprio o dal capitale di prestito e l'incidenza dei diversi gruppi di passività in relazione al totale delle fonti.

Possiamo distinguere i seguenti indici

Indice di incidenza dei debiti a breve:

$$\frac{\text{Passività a breve}}{\text{Totale impieghi}} \times 100 = 3\%$$

Indice di incidenza dei debiti a m/l termine:

$$\frac{\text{Passività consolidate}}{\text{Totale impieghi}} \times 100 = 27\%$$

Indice di incidenza del capitale proprio:

$$\frac{\text{Capitale di proprietà}}{\text{Totale impieghi}} \times 100 = 70\%$$

L'indice che misura l'incidenza del capitale proprio (detto anche di autonomia finanziaria), riveste particolare importanza perché indica il grado di indipendenza dell'impresa dalle fonti esterne di finanziamento e quindi la sua capacità di finanziarsi con capitale di rischio.

In questo caso possiamo dire che l'azienda presenta un grado di capitalizzazione soddisfacente e quindi non dipende eccessivamente da finanziamenti esterni.

ANALISI FINANZIARIA

L'analisi finanziaria esamina 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 un'analisi finanziaria possiamo utilizzare varie tipologie di indici tra cui i più importanti sono:

- gli indici di copertura;
- gli indici di liquidità

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:

$$\frac{\text{Capitale Proprio}}{\text{Immobilizzazioni}} = 0,8$$

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

Poiché l'indice è inferiore a 1 significa che l'azienda ha utilizzato finanziamenti esterni per le immobilizzazioni e quindi in questo caso denota una situazione non del tutto positiva.

Indice di copertura delle immobilizzazioni con fonti durevoli:

$$\frac{\text{Capitale proprio} + \text{Passività consolidate}}{\text{Immobilizzazioni}} = 1$$

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 indica una situazione di squilibrio finanziario perché significherebbe che una parte delle immobilizzazioni è finanziata dai debiti a breve termine

In questo caso si ha una situazione di equilibrio finanziario perché l'indice è uguale a 1.

Gli indici di liquidità permettono di verificare la solvibilità dell'azienda, cioè la capacità di far fronte ai debiti di breve termine con i mezzi di cui si dispone.

Tali indici sono i seguenti:

Indice di disponibilità

$$\frac{\text{Attivo Circolante}}{\text{Passività correnti}} = 2,75$$

L'indice di disponibilità 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.

In questo caso la situazione finanziaria dell'impresa è particolarmente positiva perché è ampiamente in grado di far fronte ai pagamenti a breve termine con l'attivo circolante

Indice secco di liquidità:

$$\frac{\text{Liquidità immediate} + \text{liquidità differite}}{\text{Passività correnti}} = 1,65$$

Anche in questo caso la situazione finanziaria dell'impresa è particolarmente positiva perché è ampiamente in grado di far fronte ai pagamenti a breve termine con le Liquidità immediate e differite.

ANALISI DELLA REDDITIVITÀ

Con tale analisi ci si propone di valutare l'entità e la qualità dei risultati reddituali raggiunti.

I più significativi indici utilizzati sono i seguenti:

ROI (*Return on investment*)

$$\frac{\text{Reddito operativo}}{\text{Totale impieghi}} \times 100 = 22\%$$

Il ROI esprime la redditività del capitale investito; misura quindi la capacità dell'impresa di produrre reddito nell'ambito della propria attività caratteristica con riferimento al capitale impiegato in tale area di attività.

In questo caso il valore risulta buono per cui la redditività degli investimenti è decisamente positiva.

ROE (*Return on equity*)

$$\frac{\text{Utile netto d'esercizio}}{\text{Capitale proprio}} \times 100 = 14\%$$

Il ROE è un indicatore della redditività del capitale di rischio. Per esprimere un giudizio sull'adeguatezza del ROE occorre confrontarlo con il tasso di rendimento di investimenti alternativi.

In questo caso tale valore è elevato se confrontato con quello di investimenti alternativi

PUNTO C

Il personale del front office nelle imprese turistiche svolge un ruolo fondamentale in quanto personifica l'impresa agli occhi del cliente.

Nell'ambito turistico la qualità del servizio è fondamentale il risultato del modo in cui le persone operano e quindi dipende fortemente dal rendimento degli individui. Quando si entra in un albergo, in un'agenzia di viaggio o in un ristorante, si rimane influenzati da fattori come la disponibilità, la gentilezza, il sorriso, l'aspetto e l'impressione che il personale fa sul cliente.

Se la qualità percepita dal consumatore dipende in gran parte dal personale che eroga il servizio, la competitività dell'impresa è quindi strettamente legata alla capacità del suo personale di contatto di costruire e gestire positivamente le relazioni con la clientela prima, durante e dopo il consumo. Chi acquista un bene materiale può concentrare il suo processo di valutazione sul bene stesso, può vederlo toccarlo, valutarne le caratteristiche, mentre nel turismo il cliente, nell'usufruire della prestazione di cui necessita, di tangibile ha soltanto la relazione che instaura con l'ambiente fisico e con il personale di contatto. Da questo punto di vista, il personale di contatto rappresenta qualcosa di concreto, una sicurezza; dà un volto all'impresa. L'abilità, la cortesia, la prontezza del personale di contatto a rispondere al meglio alle esigenze del cliente sono fondamentali perché egli rimanga soddisfatto e mantenga la propria fedeltà nei confronti dell'azienda.

L'attività del personale di contatto riguarda due ruoli principali:

- il ruolo operativo, che consiste nello svolgimento dei compiti espressamente previsti dalla organizzazione interna;
- il ruolo relazionale, che consiste nello svolgere i compiti di fronte al cliente. Questo secondo aspetto è insito nella posizione che il dipendente occupa nel sistema di erogazione del servizio. Egli infatti opera entrando in relazione con il cliente. Da questo delicato ruolo nascono diverse responsabilità. Il personale di contatto deve innanzitutto curare la propria immagine (abbigliamento, pulizia, ordine ecc.), il proprio comportamento (per esempio rendersi immediatamente disponibile con il cliente se è libero, sorridere e guardare negli occhi il cliente), la forma verbale che utilizza nei confronti del cliente (utilizzare formule di cortesia, espressioni di benvenuto, curare il tono della voce ecc.).

La gestione del personale di contatto comporta per il management:

- definire uno stile originale del personale;
- semplificare il lavoro.

La definizione di uno stile originale è utile per sviluppare il senso di appartenenza all'impresa valorizzando la posizione del personale agli occhi del cliente.

La semplificazione del lavoro si realizza attraverso una chiara definizione del ruolo operativo e del ruolo relazionale. Stabilire con precisione i compiti e come devono essere eseguiti, dare indicazioni sull'immagine, sul comportamento, sulle espressioni verbali da adottare nelle varie situazioni rappresenta un valido aiuto per il personale per svolgere al meglio il proprio ruolo.