

## *Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca*

### **M024 - ESAME DI STATO DI ISTITUTO TECNICO PER IL TURISMO**

CORSO SPERIMENTALE – Progetto “ITER”

**Indirizzo:** PERITO PER IL TURISMO

**Tema di:** DISCIPLINE TURISTICHE AZIENDALI

Il candidato, nell'analizzare le opportunità create con il mercato unico dell'Unione Europea, prenda in esame i problemi relativi alle dimensioni dei tour operator italiani e le diverse modalità di sviluppo che possono venir intraprese attraverso i processi di integrazione aziendale.

Di seguito sviluppi il primo dei punti ed uno a scelta dei successivi.

1. Un piccolo tour operator, in occasione di un'importante manifestazione sportiva, intende produrre un viaggio “preconfezionato” a Londra della durata di 6 giorni interi (6 notti).

Dispone dei seguenti dati:

- trasporto aereo di linea: euro 310,00 per persona (andata e ritorno) al netto di provvigione;
- tariffa giornaliera per hotel a quattro stelle con trattamento di mezza pensione: euro 120,00 per persona, al lordo di provvigione del 9%;
- servizi di accoglienza per un costo complessivo di euro 80,00 per persona (tariffa confidenziale);
- servizi d'accesso per un costo complessivo di euro 10,00 per persona (tariffa confidenziale).

Il candidato, dopo aver opportunamente individuato la percentuale di “ricarico”, determini il prezzo del pacchetto con il metodo di preventivazione full costing, motivando la scelta della percentuale stessa.

Inoltre, il candidato:

- rediga l'itinerario analitico del “pacchetto” viaggio, evidenziando gli eventuali elementi di elasticità dello stesso;
- illustri le varie fasi del ciclo di vita di un pacchetto turistico immesso nel mercato da un tour operator non ancora affermato ed in particolare si soffermi sulle iniziative di marketing-mix da intraprendere nella fase di “introduzione”;
- presenti le nuove opportunità di mercato derivanti dalla rapida diffusione della rete Internet.

2. un tour operator noleggia un aereo charter per il volo Milano-Madrid della capienza di 100 posti. Il contratto di locazione prevede 25 rotazioni A/R di cui due mezze rotazioni saranno a vuoto (il ritorno del primo viaggio e l'andata dell'ultimo).

Sono dati i seguenti valori:

- costo fisso di una rotazione A/R euro 9.200,00 (medesimo costo sia “a pieno” che “a vuoto”);
- soggiorno per settimana in hotel con trattamento night and breakfast euro 420,00 (tariffa confidenziale);
- il prezzo di vendita del pacchetto imposto dal mercato altamente concorrenziale non può superare euro 600,00.

Si determini analiticamente il break-even point (il numero di passeggeri necessario per ottenere il pareggio economico).

3. Gli aspetti positivi e negativi dei contratti cosiddetti “pesanti”.

Tutti i dati mancanti sono a scelta del candidato.

---

Durata della prova 6 ore.

È consentito soltanto l'uso del Codice Civile non commentato e di calcolatrici non programmabili.

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

## PROPOSTA DI SOLUZIONE

*di Riccardo Mazzoni e Roberto Bandinelli*

### **Parte introduttiva teorica**

L'attenzione posta dalla traccia sui problemi dimensionali dei tour operator italiani in funzione delle opportunità create dal mercato unico UE apre uno scenario articolato e complesso. Per limitare l'esame agli aspetti più rilevanti sarebbe stato opportuno partire dalle caratteristiche principali della concorrenza internazionale che i tour operator italiani si trovano ad affrontare. Spesso si tratta di una concorrenza costituita da imprenditori strutturati sotto forma di gruppi societari di ampie dimensioni, che sono andati sviluppando capacità e logiche imprenditoriali di alto livello qualitativo.

Per i tour operator nazionali dunque la competizione impone in primo luogo la valutazione di possibili processi di integrazione aziendale, i cui vantaggi principali potrebbero manifestarsi innanzitutto sotto forma di una più solida forza contrattuale nei confronti dei fornitori di servizi, non solo quelli specifici del settore (trasporti, ricettivo, ristorazione e servizi complementari o comunque collegati a questi), ma anche altri di fondamentale importanza, come i servizi di informazione/comunicazione, l'accesso al credito bancario ecc.

In estrema sintesi, dunque, la maggiore forza contrattuale verso i fornitori potrebbe creare tutti i presupposti per una più decisa ed efficace contrapposizione sul mercato con la concorrenza straniera.

### **Parte pratica obbligatoria**

Dato che la traccia propone una situazione relativa a un piccolo tour operator che intende presentare sul mercato un viaggio "preconfezionato" a Londra in occasione di un'importante manifestazione sportiva, per prima cosa è significativo inquadrare il target di riferimento, rappresentato da tutti i potenziali appassionati di quel particolare sport oggetto della manifestazione.

Poiché il tour operator è di piccole dimensioni, l'ampiezza del target deve tenerne conto, ed essere quindi limitata all'ambito territoriale corrispondente al mercato in cui svolge l'attività l'operatore turistico. E' vero però che il ricorso a Internet (si veda il richiamo di tale veicolo di comunicazione da parte della traccia stessa) può certo offrire nuove opportunità di mercato grazie alla possibilità di "contatto" con un pubblico ben più vasto, al quale possono essere presentate le offerte di nuovi prodotti/servizi.

Passando agli aspetti tecnici, in primo luogo occorre affrontare il problema della determinazione del prezzo del pacchetto.

Per procedere in tal senso è necessario prendere subito in considerazione i dati a disposizione, e inquadrarli facendo ricorso alla classificazione dei costi in "diretti" (o "specifici") e "indiretti" (o "comuni").

Le tariffe che vengono fornite rientrano tutte nella tipologia dei costi diretti:

- trasporto aereo di linea 310,00 euro A/R per pax, al netto di provvigione;
- tariffa hotel 120,00 euro per giorno per pax; dato che tale tariffa è al lordo di provvigione 9%, il costo del servizio prenotato risulta per il t.op. pari a 110,09 per pax, al netto quindi della provvigione;
- servizi di accoglienza 80,00 euro per pax;

- servizi d'accesso 120,00 euro per pax; poiché la traccia lascia vago il tipo di manifestazione sportiva alla base del viaggio, si può presumere che nella quota indicata per i servizi di accesso siano compresi anche i biglietti e/o i costi da sostenere per permettere al turista di assistere ai vari momenti della manifestazione stessa.

La somma dei costi suddetti permette di determinare il costo primo:

<b>Quote di costo</b>	<b>Importi</b>
Trasporto aereo	310,00
Servizi ricettivi (sei giorni interi)	660,54
Servizi di accoglienza	80,00
Servizi d'accesso	120,00
<b>Costo primo</b>	<b>1.170,54</b>

L'applicazione del metodo del full costing impone a questo punto la definizione del ricarico, la cui misura deve essere in grado di permettere la copertura dei costi indiretti, degli oneri figurativi più un eventuale ulteriore margine di guadagno.

Si supponga che:

- i costi indiretti, riferiti all'area commerciale e a quella amministrativa, siano globalmente pari al 18% del costo primo (criterio soggettivo di attribuzione);
- gli oneri figurativi siano quantificabili nella misura del 15% del costo complessivo (altro criterio soggettivo di attribuzione);
- vi siano i presupposti di mercato per applicare un ulteriore margine di 9,00 euro.

La configurazione del costo risulta pertanto così impostata:

<b>Costo primo</b>	1.170,54
Quota costi indiretti (comm.li e ammin.vi) 12% del costo primo	140,46
<b>Costo complessivo</b>	1.311,00
Oneri figurativi 16% del costo complessivo	209,76
<b>Costo economico-tecnico</b>	1.520,77
Ulteriore margine di guadagno	9,00
<b>Prezzo del pacchetto</b>	<b>1.529,77</b>

Il prezzo del pacchetto, arrotondato ai 1.530,00 euro, permette dunque un ricarico complessivo (mark-up) sul costo primo pari al 30,71%.

A questo punto la traccia pone tre richieste di cui solo la prima (sviluppo dell'itinerario) sembra essere legata alla parte precedente.

Per quanto riguarda dunque la prima richiesta (lo sviluppo dell'itinerario analitico), non si può prescindere dal fatto che un'indicazione così precisa della meta prevista per il soggiorno (Londra) possa non collimare con una conoscenza approfondita, diretta o indiretta, di quei luoghi da parte del candidato. Nella proposta della traccia va dunque individuata non tanto la volontà di accertare la conoscenza dei luoghi e delle relative attrattive turistiche, quanto piuttosto l'intenzione di accertare le capacità del candidato nell'impostare una proposta turistica che si sviluppi lungo un determinato itinerario e che sia articolata in esperienze turistiche correttamente strutturate e organizzate, e che risulti dunque gradita al cliente-turista.

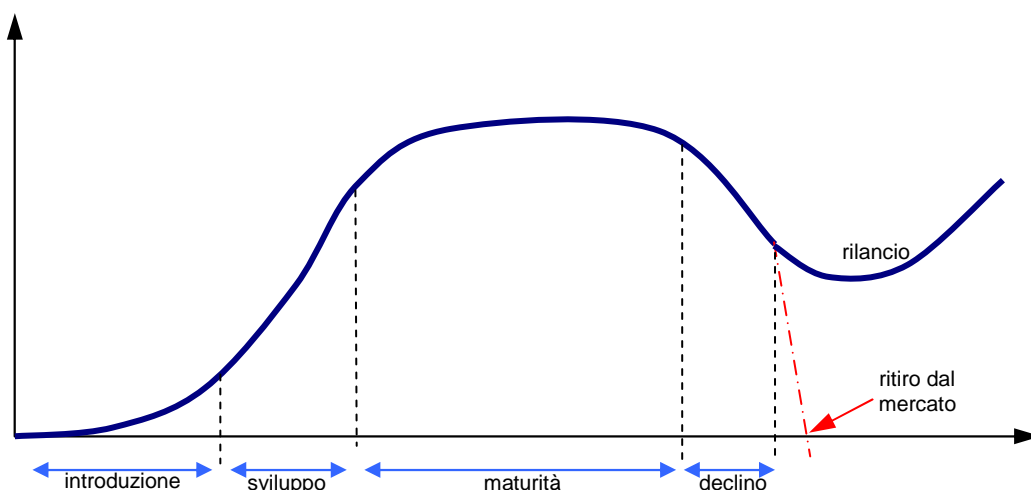
Nel caso in esame, dato che la molla che dovrebbe spingere i turisti all'acquisto del pacchetto sembra essere proprio l'importante manifestazione sportiva, risulta necessario, nell'impostare l'itinerario, non trascurare i vari momenti e gli eventi della competizione, a cui il turista si presume intenda assistere.

Appare superfluo proporre qui un itinerario tipo, in quanto le variabili soggettive scelte da ciascun candidato sono tali da renderlo poco significativo; tuttavia nel formulare la proposta sarebbe stato necessario attenersi ad alcuni criteri di base:

- individuare i tempi e gli eventi della manifestazione, a cui il turista probabilmente vuole dare la precedenza, se effettivamente egli si è convinto ad acquistare il pacchetto proprio per la passione per quel dato sport;
- alternare ai momenti sportivi visite ai luoghi di sicuro interesse turistico che una metropoli come Londra offre e che un turista, specie se alla prima presenza nella città, non può mancare di visitare; si pensi ad esempio a Buckingham Palace, alla Torre di Londra, al British Museum, alla Cattedrale di Saint Paul, al Parlamento, ma anche ai famosi parchi, St.James Park, Hyde Park ecc. solo per citare i luoghi più noti al pubblico;
- individuare i tempi in cui il turista gradisce autogestire la visita e organizzare alcuni momenti in piena libertà.

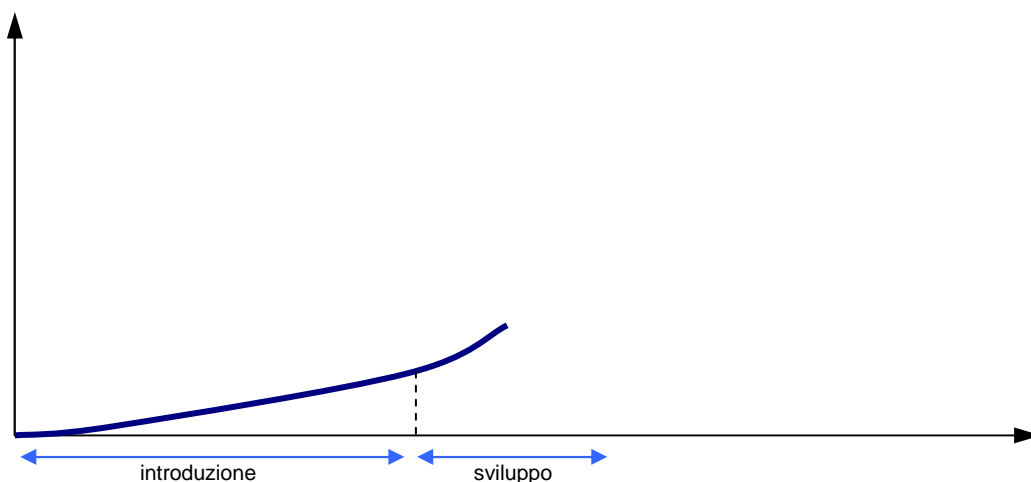
La seconda richiesta della traccia (non vincolata alla situazione precedente) riguarda il ciclo di vita di un pacchetto turistico immesso nel mercato da un tour operator non ancora affermato.

Il ciclo di vita di un prodotto turistico, che non differisce nella struttura base dal ciclo di qualunque altro tipo di prodotto, è di solito rappresentato mediante un grafico, nel quale sono evidenti le varie fasi in cui si articola il ciclo:



La situazione che propone la traccia però necessità di un'analisi specifica:

- per prima cosa è da presumere che il prodotto sia nelle fasi iniziali del ciclo: vale a dire si trovi ancora nella fase di lancio o, tutt'al più, sia appena passato nella fase di sviluppo, dato che il tour operator non è lui stesso ancora affermato; inoltre, la curva che rappresenta il ciclo dovrebbe risultare un po' più piatta di quella che caratterizza il modello-tipo:



La fase di introduzione sul mercato è particolarmente delicata; da essa può dipendere addirittura il successo o l'insuccesso del prodotto, in quanto errori o interventi di sostegno non del tutto adeguati potrebbero essere determinanti e non consentire o rendere scarsamente efficaci successivi interventi correttivi.

Le iniziative di marketing-mix necessarie in questa fase di solito riguardano tutte le leve del marketing:

- in primo luogo è necessario garantire al pubblico un interessante rapporto qualità-prezzo; il prodotto deve avere caratteristiche tali da “incuriosire” il potenziale cliente, tanto da convincerlo a preferire il prodotto a quelli simili proposti da una concorrenza anche più conosciuta e con maggiore esperienza di mercato;
- la promozione deve mirare a due obiettivi: il sostegno del prodotto sul mercato mediante azioni mirate di informazione rivolte al target o ai target di riferimento, ma anche il contemporaneo consolidamento dell'immagine dello stesso tour operator;
- in fase di impostazione di una efficace ed efficiente rete distributiva si deve cercare di combinare il contenimento dei costi con azioni capillari di diffusione del prodotto.

La terza e ultima richiesta pone proprio l'attenzione su quest'ultimo punto: le opportunità che offre Internet come canale di informazione delle proposte dell'impresa e, sempre più spesso, anche come vero e proprio “canale diretto” di distribuzione.

La presenza nel web di un tour operator infatti può permettere una doppia azione:

- far conoscere nei dettagli le proposte dell'azienda a un pubblico ampio e dalle caratteristiche diversificate; specie per un tour operator non ancora affermato ciò può rappresentare un'ottima soluzione di contatto con potenziali clienti;
- attivare un modulo di contatto diretto con l'azienda per la prenotazione dei prodotti, se non addirittura permettere al cliente la prenotazione guidata.

## **Punto 2 - facoltativo**

La richiesta della traccia riguarda un caso che può essere esaminato mediante la brek even analysis.

Si parla del noleggio di un charter da parte di un tour operator per la tratta Milano-Madrid.

I dati che vengono forniti riguardano:

- la capienza dell'aereo: 100 posti;
- il numero di rotazioni previste dal contratto di noleggio, 25 rotazioni A/R; la precisazione che due mezze rotazioni incluse saranno a vuoto (ritorno del primo viaggio e andata dell'ultimo) è ininfluenza ai fini dell'analisi, in quanto il contratto prevede il medesimo costo sia “a pieno” che “a vuoto”;
- il costo fisso per rotazione A/R è pari a 9.200,00 euro;
- il costo variabile è rappresentato dalla tariffa dell'hotel, in trattamento night & breakfast, pari a 420,00 euro;
- il pacchetto è proposto al pubblico a un prezzo che non può superare i 600,00 euro.

Tenendo conto di tutti questi dati si può impostare l'analisi:

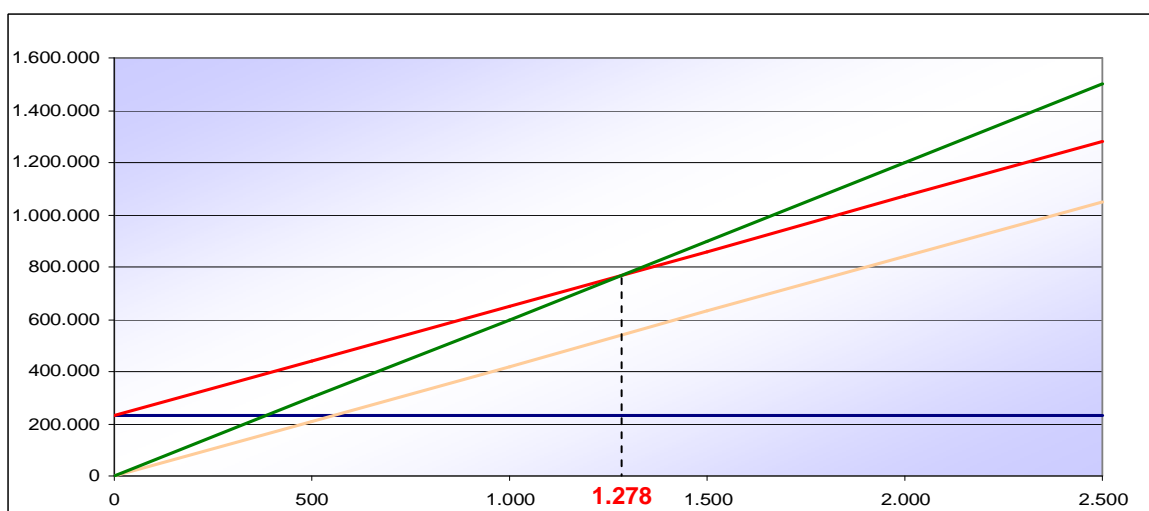
- la quantità di equilibrio, ovvero il numero di passeggeri in corrispondenza del quale si ha il pareggio economico, è: 1.278 pax, così determinato.  
25 rotazioni al costo di 9.200 euro ciascuna comportano un costo fisso di 230.000 euro; da qui si ha:

$$\frac{230.000}{600 - 420} = 1.277,78 \text{ arrotondato a } 1.278 \text{ pax}$$

- il limite massimo “di produzione” è pari a 2.500 pax (25 rotazioni per un massimo di 100 pax ciascuna); in base a tale limite si può costruire la break even chart (non richiesta espressamente dalla traccia):

	0	500	1.000	1.500	2.000	2.500
Costi fissi	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000
Costi variabili	0	210.000	420.000	630.000	840.000	1.050.000
Costo totale	230.000	440.000	650.000	860.000	1.070.000	1.280.000
Ricavi	0	300.000	600.000	900.000	1.200.000	1.500.000
Risultato economico	- 230.000	- 140.000	- 50.000	40.000	130.000	220.000

I dati della chart agevolano la costruzione del grafico:



### Punto 3 - facoltativo

La richiesta rivolta al candidato di prendere in esame il problema dei contratti cosiddetti “pesanti” e di valutare i vantaggi e gli svantaggi che ne derivano per il tour operator, è finalizzata a stimolare una riflessione su una delle fonti di rischio che questa categoria di operatori del settore turistico si può trovare ad affrontare.

Uno dei principali contratti di questo tipo è il “vuoto per pieno”. Con tale contratto il tour operator stipula un contratto con un fornitore di servizi (ad esempio un vettore, una struttura ricettiva o una di ristorazione) per prenotare un determinato e prefissato quantitativo di unità di servizio, ad esempio il noleggio di un dato mezzo di trasporto per l’intera sua capienza; si pensi al noleggio di un aereo charter.

Il problema principale che scaturisce da questi contratti lo si può esaminare in termini di costi fissi e di costi variabili.

Sviluppiamo tale considerazione mantenendo l’esempio del noleggio di un volo charter.

E’ abbastanza evidente come il noleggio in un’unica soluzione di tutti i posti disponibili sull’aereo comporti l’applicazione di una tariffa particolarmente vantaggiosa per il t.op. noleggiante.

Tale costo globale rappresenta per il tour operator un costo fisso, cioè un costo indipendente dal numero dei passeggeri che potranno salire sul velivolo per ogni tratta. Come si verifica per tutti i costi di questo tipo, l’azienda che li sostiene trova vantaggioso giungere quanto più vicina possibile al limite massimo di produzione, perché così facendo riduce l’incidenza del costo fisso.

Vediamo un semplice esempio numerico:

- un tour operator noleggia un intero aereo della capienza di 150 posti;
- il costo del noleggio è di 12.000 euro per tratta A/R.

L'incidenza del costo fisso del noleggio varia, come si è detto, in funzione del numero dei passeggeri; vediamo cosa accade in due situazioni nettamente differenziate:

- qualora il t.op. riesca a imbarcare sull'aereo il numero massimo possibile di passeggeri (150 pax), il costo del trasporto inciderebbe per ciascun passeggero per 80,00 euro;
- se invece la risposta del pubblico alla proposta del t.op. fosse limitata e sull'aereo salisse un numero di passeggeri pari alla metà della capienza massima (75 pax), l'incidenza del costo del trasporto sarebbe di ben 160,00 euro, dunque pari al doppio rispetto all'ipotesi precedente; ciò comporterebbe l'aumento del prezzo del prodotto turistico o la riduzione del margine di guadagno.