

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 crisi economica si ripercuote anche sul turismo, sulla domanda di lavoro di questo settore e del suo indotto.

Il flusso turistico proveniente dall'estero è sceso costantemente negli ultimi mesi, la situazione è strettamente legata alle condizioni economiche di paesi come gli Stati Uniti e gli Stati del Nord Europa che risentono maggiormente della crisi economica. Attraverso un forte incentivo al turismo nazionale si potrebbe contribuire al superamento della congiuntura, a patto che gli imprenditori turistici siano disposti a creare pacchetti di viaggio innovativi.

Il candidato esponga le possibili soluzioni dei problemi legati all'attuale contingenza economica e si soffermi in particolare sui punti di forza, sulle misure che consentano di eliminare i punti di debolezza, sulle opportunità e sulle strategie necessarie ad attenuare i rischi.

Il candidato, dopo aver trattato l'argomento, sviluppi due dei tre temi riportati di seguito.

A

Ogni prodotto, partendo dalla fase di progettazione, attraverso l'esordio sul mercato e fino al suo ritiro, passa attraverso fasi che ne caratterizzano il ciclo di vita. Questo fenomeno può riguardare i prodotti delle singole imprese o le località turistiche nel loro complesso.

Il candidato rappresenti graficamente il ciclo di vita del prodotto e ne descriva le singole fasi, indicando su quali concetti si basa questo metodo.

Illustri inoltre le strategie di marketing che corrispondono a ciascuna delle fasi e le diverse strategie di diversificazione e di rilancio.

Presenti infine, per un prodotto/servizio a sua scelta, una tabella indicante, per ciascuna fase:

- gli obiettivi,
- il mercato,
- la concorrenza,
- la gamma e la qualità del prodotto,
- il prezzo,
- le strategie di comunicazione,
- le politiche di distribuzione.

B

Gli hotel A e B presentano i seguenti bilanci:

Attività	Hotel A	Hotel B	Passività	Hotel B	Hotel B
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	0	0	A) Patrimonio netto <ul style="list-style-type: none"> • Capitale • Riserve • Utile dell'esercizio 	500.000 100.000 150.000	1.200.000 150.000 300.000
B) Immobilizzazioni			B) Fondi per rischi ed oneri	80.000	100.000
I) Immobilizzazioni immateriali	80.000	60.000			
II) Immobilizzazioni materiali	2.040.000	2.500.000			
III) Immobilizzazioni finanziarie					
C) Attivo circolante			C) T.F.R. di lavoro subordinato	110.000	180.000
I) Rimanenze	70.000	130.000			
II) Crediti	170.000	270.000			
III) Attività finanziarie			D) Debiti	1.500.000	1.256.000
IV) Disponibilità liquide	0	150.000			
	30.000	62.000			
D) Ratei e risconti	75.000	28.000	E) Ratei e risconti	25.000	14.000
Totale	2.465.000	3.200.000	Totale	2.465.000	3.200.000

Conto economico

	Hotel A	Hotel B
A) Valore della produzione (+)	7.400.000	2.600.000
B) Costi di produzione (-)	7.040.000	2.100.000
= Differenza tra valore e costi di produzione	360.000	500.000
C) Proventi e oneri finanziari (±)	- 65.000	- 32.000
D) Rettifiche valore di attività finanziarie (±)	0	+ 15.000
E) Proventi e oneri straordinari (±)	- 35.000	+ 57.000
= Risultato prima delle imposte	260.000	540.000
Imposte sul reddito dell'esercizio (-)	- 110.000	- 240.000
= Utile (perdita) dell'esercizio	150.000	300.000

Il candidato presenti la valutazione della situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale delle due strutture alberghiere con riferimento al calcolo dello Stato patrimoniale percentualizzato, al calcolo e all'interpretazione dei principali indici di bilancio. Indichi in particolare quale dei due alberghi ha la migliore struttura patrimoniale e finanziaria e quale è riuscito ad avere maggiori risultati reddituali.

Rediga infine una relazione sullo stato di salute delle due aziende ed esprima un'opinione in merito al subentro, in qualità di socio, in una delle due società.

C

Il candidato sviluppi un'idea imprenditoriale nel settore turistico del proprio territorio di provenienza, cercando di definire la fattibilità e sviluppando i seguenti punti:

- la descrizione della business idea,
- la descrizione dei fattori ambientali e strutturali della zona prescelta,
- l'analisi dei segmenti di mercato prescelti,
- la descrizione dei prodotti/servizi da offrire,
- l'organigramma dell'azienda,
- la previsione degli investimenti, delle spese iniziali e delle spese correnti,
- l'analisi economica, integrata da considerazioni personali sulla concreta fattibilità del progetto.

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 Elvira Lattanzi

La crisi economica mondiale sta colpendo negativamente tutti i settori dell'economia e anche quello turistico, determinando una riduzione del numero di turisti e una forte flessione della spesa media per la vacanza.

I flussi turistici provenienti dall'estero sono diminuiti costantemente negli ultimi mesi, evidenziando una flessione più accentuata per quelli dell'area britannica e statunitense, quest'ultima penalizzata anche dalla debolezza del dollaro rispetto all'euro, mentre è più lieve la flessione dei flussi turistici italiani.

Nonostante la contrazione dei consumi, il settore turistico rappresenta il comparto che meglio di altri settori sta sopportando le conseguenze della crisi, perché la vacanza non rappresenta più qualcosa di superfluo a cui si può facilmente rinunciare, ma viene considerata come un prodotto di prima necessità.

Va tuttavia rilevato che il turismo italiano risente non solo della crisi economica generale, ma anche di una crisi legata a un modello turistico inadeguato ad affrontare i mutamenti intervenuti nello scenario competitivo mondiale.

Il modello di turismo su cui a partire dagli anni '60 l'industria turistica italiana ha puntato è quello del turismo di massa, che ha determinato lo sviluppo di molte destinazioni turistiche negli anni passati. Oggi questo modello è superato in quanto basa la sua competitività quasi esclusivamente sul prezzo e sulla standardizzazione del prodotto e l'industria turistica italiana non può competere sul prezzo rispetto ad altre destinazioni, quali ad esempio quelle dell'area mediterranea che si sono sviluppate di recente e possono offrire una qualità superiore e un prezzo più basso. Il prodotto italiano risulta come un prodotto vecchio che non si è modernizzato e quindi non è più adeguato a rispondere alle mutate esigenze del turista.

Come negli altri settori, anche nel turismo non si tratta più di vendere prodotti o servizi, ma di vendere "esperienze". Il turista pretende di più: è diventato più sofisticato. Quando viaggia, domanda "esperienze turistiche", cioè desidera trascorrere il tempo gustandosi una serie di eventi "memorabili" messi in scena da un'impresa come in una rappresentazione teatrale, per coinvolgerlo a livello personale.

Il nuovo turismo è quindi un turismo di esperienze e le aziende turistiche devono cogliere questa importante opportunità fornendo risposte fortemente innovative agli emergenti bisogni di esperenzialità dei turisti.

Se una spinta innovativa da parte delle imprese turistiche è necessaria per affrontare la crisi e le sfide che la competizione impone, bisogna però sottolineare che la particolare composizione del prodotto turistico (formato da elementi ambientali e servizi forniti dalle imprese) richiede un intervento degli operatori pubblici a vari livelli, con azioni finalizzate al rilancio del settore.

Tra le più importanti azioni che gli operatori pubblici possono attuare, possiamo annoverare:

- la valorizzazione e la tutela del patrimonio naturale e artistico, che rappresenta un importante fattore per attrarre turisti;
- il superamento della "iper-frammentazione" della promozione turistica nazionale, che ha determinato uno spreco di risorse promozionali che hanno causato un indebolimento del marchio Italia a livello internazionale. Questa frammentazione è la conseguenza della delega della promozione turistica alle Regioni, ma occorre superare l'eccessiva parcellizzazione degli operatori rafforzando, una "marca Italia" così come hanno fatto altri paesi europei, sotto il cui ombrello ciascuna regione possa promuoversi;
- sgravi fiscali, detassazioni e nuovi finanziamenti al settore possono rappresentare un importante strumento per favorire la ripresa di questo importante settore dell'economia del nostro paese.

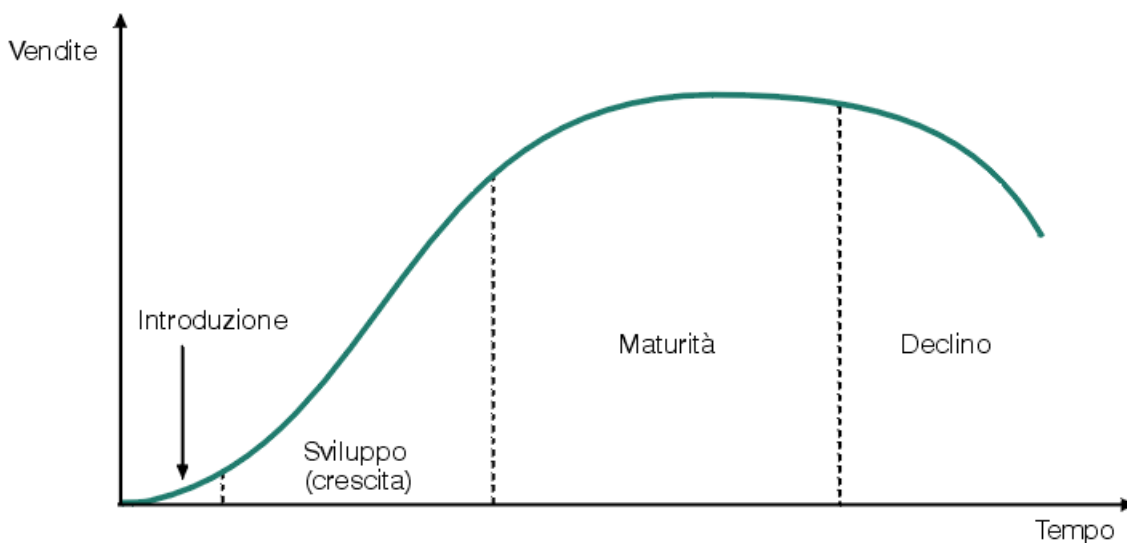
Quesito A

Il modello del ciclo di vita del prodotto distingue le fasi evolutive attraverso le quali un prodotto passa dall'introduzione al suo declino, che sono le seguenti:

- introduzione
- sviluppo
- maturità
- declino

Tale modello costituisce una guida per le strategie da adottare nelle varie fasi e per la manovra dei vari elementi del marketing-mix.

Il ciclo di vita del prodotto è rappresentato sotto forma di una curva all'interno di un grafico, in cui sull'asse orizzontale è riportato lo sviluppo temporale, e su quello verticale l'andamento delle vendite.



La prima fase è quella dell'introduzione, in cui il prodotto per la prima volta viene immesso sul mercato. Le vendite crescono lentamente, poiché i consumatori non conoscono bene il prodotto e i suoi benefici. I prezzi tendono ad essere alti, poiché i costi sono alti a causa della produzione limitata e per le forti spese promozionali necessarie. Spesso la qualità non è ancora completamente messa a punto.

In questa fase l'azione di marketing va orientata a creare la domanda per il prodotto, informando il consumatore dell'esistenza di un prodotto nuovo e incoraggiando gli acquirenti a provarlo.

In questa fase è possibile scegliere tra le seguenti strategie:

- *scrematura rapida* che consiste nel lanciare il prodotto a un prezzo elevato sostenendo alti costi promozionali. L'obiettivo è quello di ottenere profitti unitari elevati, a fronte di limitati volumi di vendita. E' una strategia adatta alle imprese turistiche che vogliono conquistare segmenti di clientela con elevato reddito e che sono disposte a spendere un prezzo elevato per prodotti di qualità. Gli elevati costi promozionali possono essere necessari perché il prodotto è poco conosciuto e/o c'è già una certa concorrenza;
- *scrematura lenta*, consiste nel lanciare il prodotto ad un prezzo alto e con scarsa promozione; tale strategia viene utilizzata quando le dimensioni del mercato sono ristrette, gli acquirenti sono in grado e disposti a pagare un prezzo elevato, conoscono già il prodotto e non esiste una forte concorrenza potenziale in grado di imitare e lanciare in tempi brevi il nuovo prodotto;
- *penetrazione rapida*, che si ha quando il prodotto viene lanciato a bassi prezzi e con massicce azioni promozionali. L'obiettivo è quello di facilitare una rapida diffusione del prodotto e conseguire profitti tramite elevati volumi di vendita. Tale strategia è valida se il mercato è vasto,

sensibile al prezzo ed è possibile ottenere economie di scala. Gli alti costi promozionali sono necessari perché il prodotto è poco conosciuto e/o c'è una forte concorrenza potenziale;

- *penetrazione lenta*, che consiste nel lanciare il prodotto con un prezzo basso e con azioni promozionali limitate. Il prezzo basso incoraggerà una rapida accettazione del prodotto, mentre l'impresa mantiene bassi i costi promozionali per aumentare il profitto. La strategia è valida se il mercato è vasto e sensibile al prezzo, conosce molto bene l'esistenza del prodotto e la concorrenza potenziale è limitata.

Nella fase di introduzione il successo del prodotto è ancora incerto e potrebbe accadere che, a causa di uno scarso interesse da parte dei potenziali clienti, esso sia ritirato dal mercato.

Se invece i consumatori sono soddisfatti del prodotto e ripetono i loro acquisti, le vendite iniziano a crescere rapidamente e il prodotto entra nella fase dello sviluppo, che è caratterizzata dai maggiori profitti grazie alla crescita dei volumi di vendita e alla diminuzione dei costi unitari grazie alle economie di scala.

Anche la qualità del prodotto viene migliorata con l'introduzione di nuove caratteristiche e modelli. Nuove imprese iniziano ad entrare nel mercato facendo diminuire i prezzi del prodotto. In questo momento del ciclo di vita è importante stabilire e rafforzare la posizione del prodotto nel mercato, promuovendo la fedeltà alla marca.

Le strategie che l'impresa adotta in questa fase sono:

- entrare in nuovi segmenti di mercato;
- entrare in nuovi canali distributivi;
- focalizzare la comunicazione sul convincimento all'acquisto del prodotto;
- modificare verso il basso i prezzi;
- ricercare un posizionamento vantaggioso.

La fase della maturità è caratterizzata da un rallentamento delle vendite e da un'intensa concorrenza. Solo i concorrenti più forti riescono a sopravvivere mentre quelli più deboli vengono espulsi dal mercato. In questa fase (che può essere anche molto lunga), i margini unitari diminuiscono a causa delle accresciute spese commerciali necessarie per difendere il prodotto dalla concorrenza e perché i prezzi sono spinti verso il basso a causa della competizione.

Gli obiettivi dell'impresa in questa fase sono:

- mantenere e ampliare la quota di mercato, conquistando un vantaggio difendibile sui concorrenti;
- migliorare la qualità del prodotto;
- esplorare nuove nicchie;
- adottare un marketing relazionale per creare e mantenere relazioni positive con i clienti e in tal modo fidelizzarli.

Le strategie che l'impresa può adottare in questa fase sono:

- modifiche di mercato, cioè entrare in nuovi segmenti di mercato, sottrarre clienti alla concorrenza, convincere all'acquisto i non utilizzatori o convincere il consumatore a un uso più frequente;
- modifiche degli elementi del marketing mix, cioè modifiche del prezzo, del prodotto ecc.

Nella fase di declino le vendite cominciano a diminuire per diverse ragioni: il prodotto diventa obsoleto, i gusti del consumatore cambiano, la concorrenza aumenta. Questo comporta ulteriori tagli di prezzo ed erosione dei profitti. Con il calo delle vendite e dei profitti alcune imprese si ritirano dal mercato.

Le strategie nella fase di declino consistono nel:

- ridurre al minimo le spese;
- sfruttare le ultime potenzialità del prodotto;
- cercare usi alternativi del prodotto.

Supponiamo di voler lanciare sul mercato un nuovo prodotto crocieristico destinato a un target di lusso, che richiede servizi di elevata qualità. Il prodotto non è conosciuto e la concorrenza è scarsa.

	Introduzione	Sviluppo	Maturità	Declino
Obiettivi	Far conoscere il prodotto e stimolare la prova	Massimizzare la quota di mercato	Massimizzare il profitto e la difesa della quota di mercato	Ridurre i costi e sfruttare le ultime potenzialità del prodotto
Mercato	Ristretto	Ristretto	Ristretto	Ristretto
Concorrenza	Scarsa	Limitata	Crescente	Agguerrita
Gamma e qualità del prodotto	Prodotto base	Miglioramento del prodotto	Diversificazione di marca	Eliminazione del prodotto debole
Prezzo	Prezzo alto	Prezzo alto	Prezzo stabilito in base ai concorrenti	Riduzione del prezzo
Politiche distributive	Costruire una distribuzione selettiva	Costruire una distribuzione intensiva	Costruire una distribuzione molto intensiva	Eliminare i punti di vendita non di profitto
Strategie di comunicazione	Costruire la conoscenza del prodotto. Uso di nuove promozioni per favorire la prova	Costruire la conoscenza e l'interesse nel mercato di massa. Ridurre le promozioni	Porre l'accento sulle differenze e i benefici della marca. Aumentare le promozioni per incoraggiare il cambio di marca	Mantenere la fedeltà dello zoccolo duro. Ridurre al minimo la promozione delle vendite

Quesito B

Nella riclassificazione dello Stato patrimoniale si ipotizza che la voce Debiti contenga solo debiti a medio-lungo termine e il Fondo rischi ed oneri contenga solo debiti a breve termine. I ratei e risconti sia attivi sia passivi sono considerati a breve termine.

Stato patrimoniale percentualizzato hotel A

Liquidità immediate	30.000	1,22	Passività correnti	105.000	4,26
Liquidità differite	245.000	9,94	Passività consolidate	1.610.000	65,31
Rimanenze	70.000	2,84	Mezzi propri	750.000	30,43
Attivo circolante	345.000	14,00			
Immobilizzazioni Immateriali	80.000	3,25			
Immobilizzazioni Materiali	2.040.000	82,76			
Immobilizzazioni	2.120.000	86,00			
Totale Impieghi	2.465.000		Totale Fonti	2.465.000	

Stato patrimoniale percentualizzato hotel B

Liquidità immediate	62.000	1,94	Passività correnti	114.000	3,56
Liquidità differite	448.000	14,00	Passività consolidate	1.436.000	44,88
Rimanenze	130.000	4,06	Mezzi propri	1.650.000	51,56
Attivo circolante	640.000	20,00			
Immobilizzazioni Immateriali	60.000	1,88			
Immobilizzazioni Materiali	2.500.000	78,13			
Immobilizzazioni	2.560.000	80,00			
Totale Impieghi	3.200.000		Totale Fonti	3.200.000	

Gli indici utilizzati per l'analisi sono i seguenti.

Indice di rigidità	$\text{Immobilizzazioni: totale impieghi} \times 100$
Indice di elasticità	$\text{Attivo circolante: totale impieghi} \times 100$
Indice di copertura delle immobilizzazioni con fonti di finanziamento durevoli	$(\text{Capitale proprio} + \text{Passività consolidate}) / \text{Immobilizzazioni}$
Indice di copertura delle immobilizzazioni con capitale proprio	$\text{Capitale Proprio} / \text{Immobilizzazioni}$
Indice di disponibilità (current ratio)	$\text{Attivo circolante} / \text{Passività correnti}$
Indice secco di liquidità (quick ratio)	$(\text{Liquidità immediate} + \text{Liquidità differite}) / \text{Passività correnti}$
Indice di indipendenza finanziaria	$\text{Mezzi propri} / \text{Totale passivo}$
Indice di indebitamento	$(\text{Passività correnti} + \text{Passività consolidate}) / \text{Totale passivo}$
ROI	$\text{Reddito operativo} / \text{Totale impieghi}$
ROE	$\text{Utile netto} / \text{Patrimonio netto}$

Indici di Bilancio	Hotel A	Hotel B
Indice di rigidità	86,00	80,00
Indice di elasticità	14,00	20,00
Indice di copertura delle immobilizzazioni con fonti di finanziamento durevoli	1,11	1,21
Indice di copertura delle immobilizzazioni con capitale proprio	0,35	0,64
Current ratio	3,29	5,61
Quick ratio	2,62	4,47
Indice di indipendenza finanziaria	30,43	51,56
Indice di indebitamento	69,57	48,44
ROI	14,60	15,63
ROE	20,00	18,18

Relazione

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. Dall'analisi di bilancio dei due hotel risulta che entrambi presentano una struttura patrimoniale rigida, data la forte incidenza delle immobilizzazioni, soprattutto quelle materiali, sul totale dell'attivo. L'indice di rigidità è infatti pari all'86% nel caso dell'hotel A e dell'80% nel caso dell'hotel B. La struttura rigida comporta che 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.

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

La situazione dei due hotel in questo caso è profondamente diversa in quanto l'hotel A ha un indice di indipendenza finanziaria pari a 30,43 mentre l'hotel B pari a 51,56. L'hotel A ha quindi una struttura finanziaria più esposta nei confronti di terzi rispetto all'hotel B, il cui indebitamento risulta più contenuto.

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. In particolare l'indice di copertura delle immobilizzazioni con fonti di finanziamento durevoli indica in quale misura le immobilizzazioni sono finanziate dal capitale proprio e dalle passività consolidate. L'azienda presenta una struttura finanziaria equilibrata se l'indice è superiore a 1. In entrambi gli hotel l'indice è superiore a 1 e indica quindi una situazione finanziaria positiva. L'ulteriore indice di copertura delle immobilizzazioni con capitale proprio indica invece una situazione diversa perché, pur essendo le immobilizzazioni in entrambi i casi coperte in parte con i debiti a medio lungo termine, l'hotel A rispetto all'hotel B riesce a coprire in misura notevolmente inferiore (pari solo al 30%) le immobilizzazioni con proprie fonti, rivelando un notevole ricorso ai finanziamenti esterni che può incidere nel tempo sulla situazione reddituale e finanziaria, a causa degli eccessivi oneri finanziari da sostenere. 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. In questo caso i due alberghi evidenziano una situazione positiva testimoniata dai due indici current ratio e quick ratio entrambi ampiamente superiori a 1, ma con una situazione migliore per l'hotel B.

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 il ROI e il ROE.

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 entrambi gli hotel, per cui la redditività degli investimenti è decisamente positiva, con un valore leggermente più elevato per l'hotel B.

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 in entrambi gli hotel, con un risultato leggermente superiore per l'hotel B.

Alla luce dei risultati ottenuti con i differenti tipi di analisi svolte, si può dire che nel complesso lo stato di salute dell'hotel B è migliore rispetto ad A. L'hotel B presenta una situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale complessivamente migliore dell'hotel A per cui risulta più conveniente subentrare come socio nell'hotel B.

Quesito C

L'apertura di una nuova impresa comporta un insieme di analisi volte a esaminare tutti gli aspetti chiave relativi alla nuova iniziativa che si intende intraprendere, per verificarne le possibilità di successo. L'insieme di queste analisi si concretizza in un documento denominato business plan.

Il business plan prevede una parte descrittiva riguardante i seguenti contenuti:

- descrizione del progetto imprenditoriale,
- descrizione generale dell'impresa e dei suoi proponenti,
- prodotti e servizi offerti,
- analisi del mercato
- descrizione dei fattori ambientali e strutturali della zona prescelta,
- analisi dei segmenti di clientela prescelta,
- organizzazione dell'azienda.

La parte numerica del business plan comprende:

- piano degli investimenti,
- piano del fabbisogno finanziario,
- piano delle fonti di finanziamento,
- piano dei flussi di cassa,
- Stato patrimoniale e Conto economico preventivo.

Descrizione dell'idea imprenditoriale

Nel business plan bisogna innanzitutto esporre con chiarezza l'idea imprenditoriale che si vuole realizzare, gli aspetti innovativi dell'iniziativa, i bisogni che si intende soddisfare e i vantaggi forniti ai consumatori.

Un esempio sintetico potrebbe essere il seguente.

L'obiettivo del progetto è quello di realizzare un hotel nell'hinterland milanese, vicino al nuovo polo fieristico di Rho. La nuova impresa vuole soddisfare le esigenze di una clientela business che ricerca un soggiorno tranquillo, lontano dal rumore della città, in un ambiente raffinato e particolarmente curato nei dettagli, che offra un'ospitalità su misura per le esigenze degli ospiti.

A tale scopo è stata individuata una villa immersa nel verde di un parco, in una posizione tranquilla, ma ben collegata con il centro di Milano e con la fiera di Rho.

Questa villa presenta un'ubicazione particolarmente favorevole in quanto si trova:

- a soli 3 Km dalla nuova fiera di Rho - Milano e dalla fermata della metropolitana;
- a 1 Km dalla stazione del passante ferroviario, che in 15 min. permette di raggiungere il centro di Milano;
- a 30 Km dall'aeroporto di Malpensa.

Nella zona sono carenti le strutture ricettive di elevato livello qualitativo in grado di offrire un soggiorno tranquillo, ma con tutti i confort per una clientela che apprezza i ritmi più lenti, le comodità e le bellezze della natura.

L'analisi dei fattori ambientali e strutturali della zona prescelta è molto importante, in quanto la location è un elemento che influenza in modo determinante il successo dell'impresa e determina conseguenze in relazione a:

- segmenti di clientela ai quali l'impresa si rivolge;
- servizi accessori da includere nel prodotto.

L'ubicazione dell'hotel nell'hinterland milanese comporta il fatto di rivolgersi prevalentemente a un turista business che viene nel nuovo polo fieristico o comunque a un turista d'affari che non ama il caos della città e preferisce un soggiorno tranquillo.

L'ubicazione in una determinata località comporta la necessità per l'albergo di presentare caratteristiche strutturali e un insieme di servizi in grado di soddisfare le specifiche richieste della clientela. L'hotel preso in considerazione deve quindi possedere un insieme di servizi in grado di soddisfare le esigenze della clientela business. Un altro elemento da considerare è l'accessibilità della località, data dalla presenza di reti di collegamento stradale, autostradale, aereo e ferroviario che facilitano l'arrivo dei flussi turistici.

Una volta scelta la località dove effettuare l'investimento, per un albergo è importante considerare l'ubicazione all'interno della località e la vicinanza alle attrattive considerate centrali per quella località. L'ubicazione condiziona, talvolta in modo decisivo, il successo dell'impresa, perché la vicinanza ai fattori di attrattiva determina una maggiore facilità di attrarre clientela rispetto a un albergo localizzato in una posizione più scomoda.

Per quanto riguarda il caso preso in esame, il territorio è quello vicino al polo della Fiera di Milano nell'area bonificata dell'ex raffineria Agip di Rho-Pero.

Si tratta di un territorio che interessa undici comuni e che è particolarmente adatto all'insediamento di nuove imprese per una serie di motivi:

- disponibilità di aree per effetto della chiusura di importanti aziende,
- buoni mezzi di comunicazione e trasporti pubblici,
- vicinanza a grandi città quali Milano e altre città lombarde; anche Torino è abbastanza vicina,
- vicinanza a università e centri di ricerca importanti: tutte le università lombarde sono facilmente raggiungibili, in particolare le milanesi,
- opportunità di risiedere in ambienti caratterizzati dalla presenza di verde, possibilità di fare sport e vita culturale.

Servizi offerti

I servizi offerti dall'hotel sono i seguenti:

- 60 camere, di cui 50 standard e 10 superior (alcune con terrazzo). Le camere dispongono di tutti i comfort quali bagno, aria condizionata, connessione wireless a Internet, pay Tv, Tv satellitare, telefono, radio, asciugacapelli;
- un servizio di navetta gratuito per l'aeroporto di Malpensa a orari stabiliti;
- parcheggio interno gratuito;
- piscina all'aperto;
- ristorante;
- bar.

Analisi dei segmenti di mercato prescelti

L'obiettivo di questa fase è quello di descrivere il mercato a cui i prodotti/servizi si rivolgono, illustrando le caratteristiche dei segmenti di clienti.

Nel caso preso in esame, l'hotel intende rivolgersi ai seguenti segmenti di clientela:

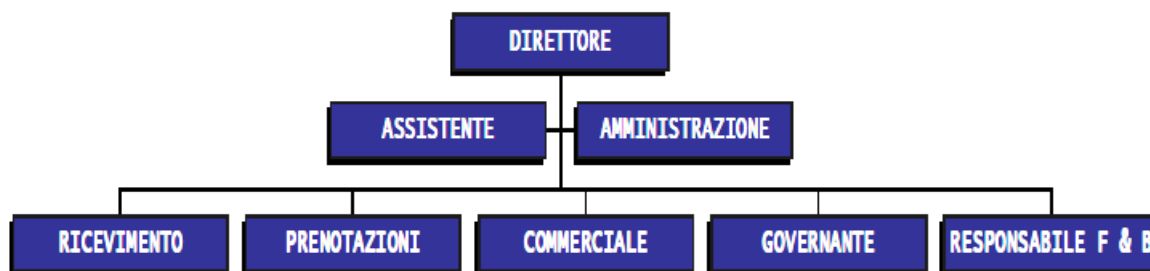
- clientela business di tipo fieristico sia privata sia proveniente da imprese,
- equipaggi di compagnie aeree, data la vicinanza all'aeroporto di Malpensa.

Da ricerche di mercato effettuate risulta che nell'area milanese è prevalente la clientela business e fieristica, per un totale del 72%. La clientela leisure individuale è pari al 15%, mentre quella gruppi rappresenta un più modesto 4%. Il comparto fieristico è notevolmente aumentato rispetto al passato grazie al significativo incremento nel numero di metri quadri venduti dalla Fiera.

La localizzazione rappresenta la variabile di segmentazione che più incide sulle scelte della clientela, ma gli hotel vicini al nuovo polo fieristico fanno fatica ad attrarre clientela. L'occupazione tende a concentrarsi nei giorni feriali con una flessione della clientela durante la settimana, tranne per gli hotel ubicati nel centro di Milano, che risentono meno di questa flessione.

Organigramma aziendale

In questa sezione viene illustrata la struttura organizzativa scelta per la realizzazione delle attività previste dalla nuova iniziativa.



Il piano degli investimenti

Il piano degli investimenti indica i beni di cui ci si intende dotare per la costituzione e il funzionamento dell'impresa. Si tratta di investimenti in immobilizzazioni, che rappresentano la struttura permanente dell'impresa.

Tipologia	Importo	Mesi
Immobile e terreno	45.000.000	12
Lavori e arredi camere	1.200.000	12
Lavori e arredi ristorante	700.000	12
Arredi reception e hall	300.000	3
Impianti	800.000	3
Attrezzature	300.000	3
Piscina	70.000	2
Hardware e software	30.000	1
Totale investimenti	48.400.000	

L'analisi economica

L'analisi economica ha come scopo quello di valutare la redditività dell'iniziativa attraverso la previsione dei ricavi e dei costi.

Per quanto riguarda i ricavi del settore Room Division, ipotizzando i dati in tabella otteniamo:

	1° anno	2° anno	3° anno
Camere	60	60	60
Tasso occupazione %	60%	65%	68%
Prezzo medio camera	100	110	120
Camere vendute	13.140	14.235	14.892
Ricavi camere	1.314.000,00	1.565.850,00	1.787.040,00

Ipotizzando un indice Guest per room (cioè un numero medio di clienti per camera) pari a 1,2 possiamo trovare a partire dalle camere vendute il numero delle presenze dei primi 3 anni.

I risultati ottenuti sono arrotondati all'unità, non essendo chiaramente possibile un numero di presenze con l'indicazione dei decimali.

Camere vendute	13.140	14.235	14.892
Guest per room	1,2	1,2	1,2
Presenze	15.768	17.082	17.870

Ipotizzando che il bar e il ristorante siano aperti solo per la clientela e che circa il 60% delle presenze consuma un pasto ad un prezzo medio, ipotizzando inoltre una spesa media al bar per presenza, avremo per quanto riguarda i ricavi del bar:

	1° anno	2° anno	3° anno
Presenze	15.768	17.082	17.870
Ricavo medio bar per presenza	8	8	9
Ricavi Bar	126.144	136.656	160.834

Per quanto riguarda i ricavi del ristorante:

	1° anno	2° anno	3° anno
Presenze	15.768	17.082	17.870
Percentuale di clienti che usufruiscono del ristorante	60%	60%	60%
N. pasti venduti	9.461	10.249	10.722
Prezzo medio per pasto	45	48	50
Ricavi ristorante	425.745,00	491.952,00	536.100,00

Per quanto riguarda i costi del personale, si ipotizza che tali costi rappresentino il 30% dei ricavi, mentre quelli relativi alle materie prime il 20% dei ricavi; inserendo i restanti costi avremo i seguenti conti economici preventivi.

	1° anno	2° anno	3° anno
Ricavi camere	1.314.000,00	1.565.850,00	1.787.040,00
Ricavi bar	126.144,00	136.656,00	160.834,00
Ricavi ristorante	425.745,00	491.952,00	536.100,00
Totale ricavi	1.865.889,00	2.194.458,00	2.483.973,60
Costi del personale	521.923,20	617.345,88	696.948,30
Costi materie prime	85.147,20	411.563,92	464.632,20
Ammortamenti	300.000,00	300.000,00	280.000,00
Costi generali e amministrativi	140.000,00	150.000,00	155.000,00
Pubblicità	30.000,00	35.000,00	37.000,00
Utile operativo	662.673,60	543.909,80	689.580,50
Oneri finanziari	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Utile lordo	550.973,30	412.229,00	569.986,80
Imposte	247.937,99	185.503,05	256.494,06
Utile netto	303.035,32	226.725,95	313.492,74

La redditività dell'iniziativa dimostrata dal Conto economico fa valutare positivamente le possibilità di successo della nuova impresa.