

**Esame di Stato 2016**  
**Istituto Professionale – Settore servizi**  
**Indirizzo Servizi per l'enogastronomia e l'ospitalità alberghiera**  
**Articolazione Accoglienza turistica**  
**Svolgimento Tema di Diritto e Tecniche amministrative**  
**della struttura ricettiva**

**PRIMA PARTE**

Il **business plan** è il documento che viene redatto da chi vuole dare vita a una nuova iniziativa imprenditoriale per valutare la *fattibilità* della stessa, cioè verificare se sussistono le condizioni affinché il progetto possa avere successo, e per fornire un quadro di sintesi dell'*idea imprenditoriale* ai soggetti che potrebbero essere interessati all'iniziativa e ai potenziali *finanziatori* (soci, banche, società finanziarie), in modo che possano decidere se prestare o meno i capitali. Di seguito, presentiamo il business plan riferito a una nuova impresa ricettiva di piccole dimensioni, articolato nelle sue parti essenziali.

**Sintesi del progetto imprenditoriale**

Tre amici, Giorgio Mari, Paolo Santini e Maria Di Iorio, diplomati di un Istituto professionale Servizi per l'enogastronomia e l'ospitalità alberghiera, dopo esperienze lavorative nel settore turistico-ristorativo, decidono di aprire una nuova struttura ricettiva in una nota località balneare dell'Adriatico. La *business idea* nasce dalla possibilità di acquistare un immobile da ristrutturare, da tempo non abitato, a un prezzo particolarmente conveniente. L'immobile è situato a cinquanta metri dal mare e sarà dotato di *quarantacinque posti letto*, venti camere doppie e cinque camere singole di qualità medio-alta. L'hotel sarà anche fornito di un ristorante specializzato nella cucina di pesce, alla quale si dedicherà Paolo Santini, che per un certo tempo ha lavorato come *chef* nella ristorazione crocieristica. La nuova impresa, che assumerà la forma giuridica di *società in nome collettivo*, si rivolgerà a diversi *target* di clientela, differenziati a seconda del periodo di riferimento: famiglie in estate, pensionati nei mesi di maggio, giugno e settembre, studenti in gita scolastica nei mesi di aprile ed ottobre, clienti occasionali negli altri periodi, tenendo conto che il ristorante, aperto tutto l'anno, servirà comunque da polo di attrazione per la potenziale clientela. Nell'albergo lavoreranno i tre amici e i rispettivi consorti, con possibilità di ricorrere a personale stagionale nei mesi di maggiore afflusso turistico.

**Analisi del mercato e della concorrenza**

La cittadina balneare, sicura dal punto di vista della microcriminalità, si presenta tranquilla e ben curata e vanta un buon afflusso turistico durante i mesi estivi. Sono presenti altre strutture ricettive, tuttavia la maggior parte di esse è di dimensioni medio-grandi, quindi non in grado di instaurare rapporti personali con la clientela; inoltre offrono un servizio tradizionale ed esclusivamente stagionale. Come detto, la nuova struttura ricettiva si rivolgerà, a seconda del periodo, a famiglie, pensionati e studenti; nei mesi invernali, grazie anche al *web marketing*, si rivolgerà alla clientela di passaggio e al turismo enogastronomico e culturale, anche di matrice estera, con chiusura totale nel mese di gennaio. Viene elaborata la seguente matrice SWOT:

**Analisi SWOT**

| <b>Punti di forza</b>  | <b>Punti di debolezza</b>  |
|--|--|
| Immobile di proprietà<br>Localizzazione vicina al mare<br>Conoscenza del settore da parte dei soci per | Soci alla prima esperienza imprenditoriale e con rapporti reciproci ancora da sviluppare<br>Nuova impresa che deve inserirsi in un mercato |

|   |  |
|---|--|
| precedenti esperienze lavorative<br>Prodotto di qualità e cura nei rapporti con la clientela<br>Attività di ristorazione come polo di attrazione per nuovi clienti  | concorrenziale   |
| <b>Opportunità</b>  | <b>Minacce</b>   |
| Presenza nella località di strutture tradizionali che non curano particolarmente il rapporto con la clientela<br>Utilizzo della tecnologia informatica non sfruttata dai concorrenti<br>Mercato di riferimento intaccato solo marginalmente dalla crisi economica | Reazione delle altre imprese presenti, dotate di maggiore esperienza, con il rischio che adeguino la propria offerta<br>Crisi economica che potrebbe aggravarsi limitando le capacità di spesa delle famiglie<br>Stagione sfavorevole dal punto di vista climatico |

### Strategie di marketing

Viene prevista un'intensa campagna pubblicitaria, soprattutto tramite *web*, promuovendo l'immagine dell'hotel in motori di ricerca dedicati, visibili anche all'estero, con pagine tradotte in lingua e *video marketing* con filmati e foto che mostrano la struttura ricettiva ai potenziali clienti. Ci si avvarrà di nuove tecnologie per far valere la propria offerta nei confronti della concorrenza: nel sito Internet, nel quale saranno visibili le offerte dell'hotel, sarà possibile effettuare direttamente la prenotazione (*booking on line*). Verranno utilizzati appositi *banner* pubblicitari su pagine *web* mirate, in particolare quelle attinenti la zona e le sue attrattive. L'hotel sarà presente anche sui principali *social media*, con possibilità di richiedere l'amicizia e formulare richieste. Viene anche prevista l'attività di *newslettering*, per far conoscere alla *community* le iniziative e le nuove offerte della struttura.

Inizialmente, sul *web* verrà pubblicata la seguente griglia relativamente ai prodotti offerti e ai rispettivi prezzi:

| Servizio       | Alta stagione | Media stagione | Bassa stagione |
|----------------|---------------|----------------|----------------|
| Camera doppia  | 120 euro      | 90 euro        | 60 euro        |
| Camera singola | 70 euro       | 55 euro        | 45 euro        |

Successivamente la politica tariffaria sarà determinata ricorrendo a tecniche di *revenue management*. Il *revenue management* è una strategia di vendita che definisce una *politica tariffaria dinamica* che cambia continuamente in base alle previste richieste del mercato, utilizzando soprattutto canali informatici per aumentare il numero dei visitatori *on line* e mettere in moto il circolo virtuoso delle recensioni positive. Una volta stabilita la tariffa iniziale, in funzione di diversi parametri quali l'analisi storica e previsionale, la richiesta del mercato, il tempo intercorrente dalla prenotazione, la visibilità *on line* della struttura e le recensioni positive, con l'aiuto di modelli matematici e informatici, si passa alla *dinamizzazione delle tariffe* in modo da offrire in ogni momento la "tariffa giusta", evitando quelle troppo basse in alta stagione e troppo alte in bassa stagione, in modo da aumentare il tasso di occupazione delle camere in bassa stagione e i ricavi in alta stagione.

### Piano finanziario

Il piano finanziario dell'impresa è strettamente collegato ai previsti investimenti iniziali. Negli esercizi successivi al primo non vengono previsti ulteriori investimenti.

| Piano degli investimenti                            |               |    |    |                              |                             |        |        |
|---|---------------|----|----|------------------------------|-----------------------------|--------|--------|
| Immobilizzazione                                    | Costo storico |    |    | Coefficiente di ammortamento | Quote annue di ammortamento |        |        |
|   | n1            | n2 | n3 |                              | n1                          | n2     | n3     |
| <i>Immateriali</i><br>Costi di start up             | 10.000        | -- | -- | 20%                          | 2.000                       | 2.000  | 2.000  |
| <i>Materiali</i><br>Fabbricato e ammodernamento (1) | 450.000       | -- | -- | 4%                           | 14.400                      | 14.400 | 14.400 |
| Impianti  | 85.000        | -- | -- | 15%                          | 12.750                      | 12.750 | 12.750 |
| Arredamento   | 50.000        | -- | -- | 12,50%                       | 6.250                       | 6.250  | 6.250  |
| Stoviglie e posateria                               | 2.000         | -- | -- | 20%                          | 400                         | 400    | 400    |
| Computer  | 3.000         | -- | -- | 20%                          | 600                         | 600    | 600    |
| Totale  | 600.000       | -- | -- | --                           | 36.400                      | 36.400 | 36.400 |

(1) Valore dell'edificio ammodernato 360.000 euro. L'ammortamento viene calcolato sul valore dell'immobile, al netto del valore del terreno sul quale è edificato, quindi euro  $(360.000 \times 4\%) =$  euro 14.400 quota annua di ammortamento

Ciascun socio apporta 60.000 euro nel conto corrente bancario intestato all'impresa. Viene inoltre richiesto alla banca un *mutuo ventennale* di 425.000 euro con *ipoteca* sull'immobile. Il rimborso del mutuo è previsto in 20 quote annuali comprensive di capitale e interessi, a partire dall'esercizio successivo. Il fabbisogno iniziale di *attivo corrente* viene quantificato in 5.000 euro di liquidità in cassa..

| Piano finanziario                   |         |  |         |
|-------------------------------------|---------|--|---------|
| Fabbisogno per attivo immobilizzato | 600.000 | Capitale sociale   | 180.000 |
| Fabbisogno per attivo corrente      | 5.000   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quota Mari 60.000</li> <li>• Quota Santini 60.000</li> <li>• Quota Di Iorio 60.000</li> </ul> |         |
|                                     |         | Debiti a medio/lungo termine   | 425.000 |
|                                     |         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutuo ipotecario</li> </ul>   |         |
| Totale fabbisogno finanziario       | 605.000 | Totale fonti di finanziamento  | 605.000 |

La nuova impresa ha fatto ricorso sia al *capitale proprio*, sia al *capitale di debito*. Il **capitale proprio**, costituito dagli apporti dei soci (*capitale sociale*), non deve essere restituito a scadenze periodiche e non comporta il pagamento di interessi. Il **capitale di debito**, nella fattispecie un mutuo bancario, deve essere restituito in quote annuali comprensive di una parte del capitale e degli interessi maturati. La nuova impresa nasce con un *grado di capitalizzazione non elevato* ( $180.000/425.000 = 0,42$ ). I soci, tuttavia, prevedono di migliorare la struttura patrimoniale dell'impresa in pochi anni, grazie agli utili previsti.

## SECONDA PARTE

### 1. Gestione finanziaria

Affinché la struttura finanziaria dell'impresa sia equilibrata deve esistere una stretta **correlazione tra fonti di finanziamento e impieghi**: i beni a utilità pluriennale devono essere finanziati da debiti a scadenza medio/lunga (*passività consolidate*) o indeterminata (*capitale proprio*), mentre l'attivo corrente può essere finanziato anche da debiti a breve (*passività correnti*). Gli indici più significativi che permettono il controllo della struttura finanziaria dell'impresa sono:

- l'**indice di autocopertura delle immobilizzazioni** (*capitale proprio/attivo immobilizzato*): se inferiore a 1 non necessariamente la struttura finanziaria è squilibrata;
- l'**indice di copertura globale delle immobilizzazioni** (*capitale permanente/attivo immobilizzato*): se inferiore a 1 la struttura finanziaria è *squilibrata (non solida)*, in quanto parte dei debiti a breve sono utilizzati per finanziare i beni a utilità pluriennale;
- l'**indice di disponibilità** (*attivo corrente/passività correnti*) deve essere superiore a 1 affinché l'impresa sia *solvibile*, cioè riesca a far fronte puntualmente ai pagamenti a breve. Tuttavia, poiché l'attivo corrente contiene le rimanenze, non sempre facilmente liquidabili, la solvibilità dell'impresa è valutata meglio tramite l'**indice di liquidità secondaria** (*disponibilità liquide e crediti/passività correnti*), che deve essere almeno uguale a uno.

## 2. Marketing turistico

Il marketing è l'insieme delle attività che un'azienda svolge per soddisfare le esigenze della clientela attraverso la distribuzione dei beni e dei servizi che l'azienda produce. Il marketing turistico è una parte del marketing dei servizi e comprende tutte le attività svolte da operatori pubblici e privati che analizzano il mercato, individuano i bisogni e realizzano piani e programmi che hanno lo scopo di soddisfare le esigenze dei turisti. Il marketing turistico può essere:

- **micro marketing**: se viene svolto da *imprese private* che vogliono promuovere i servizi di hotel, ristoranti e altre imprese turistiche;
- **macro marketing**: se viene svolto da *enti pubblici* che vogliono promuovere una località turistica;
- **marketing integrato**: se viene svolto in modo coordinato da enti pubblici e imprese private che vogliono promuovere il prodotto turistico, cioè la destinazione turistica e le imprese del settore.

La promozione di una destinazione turistica quindi coinvolge sia operatori pubblici, come le Aziende di Promozione Turistica (APT), gli Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica, le Pro Loco ecc., sia operatori privati, come le associazioni di albergatori e i singoli imprenditori del settore (hotel, ristoranti e fornitori di altri servizi turistici). Le iniziative comuni che hanno lo scopo di promuovere un territorio possono essere di diverso tipo, citiamo a titolo d'esempio l'organizzazione in comune di:

- manifestazioni culturali, come per esempio feste, sagre ecc.;
- eventi musicali;
- manifestazioni sportive;
- eventi enogastronomici.

La legge n. 135/2001 ha istituito i Sistemi Turistici Locali (STL), che sono organismi che operano in ambiti territoriali omogenei che comprendono beni culturali, ambientali e attrazioni turistiche. Ai Sistemi Turistici Locali partecipano enti pubblici, imprenditori e associazioni di categoria. Questi soggetti stabiliscono quali sono i progetti che servono a migliorare l'offerta turistica di un territorio e promuovono, utilizzando anche strumenti di web marketing, la destinazione turistica.

## 3. Contratto di viaggio

Il contratto di viaggio è regolato dalla legge 27/12/1977, n. 1084 e comprende due diverse fattispecie: il *contratto di organizzazione di viaggio* e il *contratto d'intermediazione di viaggio*. Con l'organizzazione di viaggio un soggetto, detto organizzatore, si impegna, a proprio nome e rischio, a fornire a un altro soggetto, detto viaggiatore, un insieme di prestazioni che comprendono alloggio, ristorazione e altri servizi turistici che l'organizzatore (un TO o un tour organizer) combina tra loro. Con l'intermediazione di viaggio un soggetto, detto intermediario, si impegna a procurare a un altro soggetto, detto cliente, un viaggio organizzato da altri oppure più servizi separati di alloggio, trasporto ecc. forniti da altri soggetti; in questo caso l'intermediario è un'ADV.

Il **contratto di viaggio tutto compreso** si ha quando l'organizzazione o l'intermediazione si riferiscono alla vendita di un pacchetto turistico. La definizione di pacchetto turistico è contenuta

nel Codice del turismo: il pacchetto turistico è un viaggio, una vacanza, un circuito tutto compreso o una crociera turistica che comprende almeno due prestazioni tra trasporto, alloggio e altri servizi turistici non accessori (per esempio la ristorazione, l'animazione, le visite guidate ecc.), che sono venduti al cliente a un prezzo unico forfetario. I soggetti del contratto sono l'organizzatore, l'eventuale intermediario e il turista, cioè il cliente che acquista il pacchetto e che deve pagare il prezzo. Questo contratto deve essere redatto in forma scritta e le clausole relative ai dati dell'organizzatore e dell'intermediario, alla durata del viaggio, alla destinazione al prezzo e agli altri servizi offerti devono essere indicate in modo chiaro e preciso (obbligo di informazione). Il contratto deve inoltre indicare l'importo della caparra da versare all'atto della prenotazione; tale caparra non deve superare il 25% del prezzo del pacchetto.

#### **4. O.T.A. (Online Travel Agency)**

Le O.T.A. (Online Travel Agency) sono agenzie di viaggi che operano sul web e che esercitano un'attività di intermediazione tra hotel e clienti; per la loro intermediazione richiedono all'hotel una commissione sul prezzo della camera. Le O.T.A. cercano gli hotel, indicano la disponibilità delle camere, permettono di effettuare la prenotazione e il pagamento e forniscono ai clienti una serie di servizi aggiuntivi come per esempio la comparazione tra i prezzi e la pubblicazione delle recensioni degli utenti. Sono esempi di agenzie online Expedia, Booking.com, Trivago, Tripadvisor e Lastminute.com.

I turisti tendono sempre più a pianificare i loro viaggi utilizzando Internet e cresce costantemente la quota di prenotazioni di camere di hotel che viene effettuata online. Le Online Travel Agency sono portali di settore, cioè motori di ricerca evoluti che forniscono tutte le informazioni necessarie a chi deve soggiornare in una struttura ricettiva e hanno le seguenti caratteristiche:

- permettono al cliente di prenotare la camera ed effettuare il pagamento, in modo semplice e veloce, con pochi clic;
- espongono i prezzi in modo chiaro e preciso;
- danno ai clienti la possibilità di votare e di dare giudizi sull'ospitalità ricevuta.

I vantaggi che offrono con la loro attività di intermediazione sono notevoli, sia per i clienti sia per le strutture ricettive. I clienti preferiscono utilizzare le O.T.A. perché i siti Internet degli hotel spesso sono difficilmente navigabili; inoltre preferiscono lasciare i dati della carta di credito ai grandi portali di settore piuttosto che alle singole strutture ricettive. Gli hotel hanno il vantaggio di poter raggiungere attraverso Internet un'ampia fascia di consumatori: molti hotel di piccole dimensioni hanno aumentato in poco tempo i ricavi e i tassi di occupazione delle camere attraverso l'intermediazione delle O.T.A.