



*Dipartimento di Impresa e Management*  
*Cattedra di Controllo Di Gestione Avanzato*

**CONTROLLO DI GESTIONE NEL SETTORE DEL  
TURISMO**  
**IL CASO AZIENDALE: LA MIA IDEA DI BUSINESS**

RELATORE

PROF.

Cristiano Busco

CANDIDATO

Davide Fiorenza

MATR. 679121

CORRELATORE

PROF.SSA

Maria Federica Izzo

ANNO ACCADEMICO 2016/2017



# ***INDICE***

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPITOLO 1: IL CONTROLLO DI GESTIONE TRATTI GENERALI...12</b>	
1.1 Il controllo di gestione: definizione ed evoluzione storica.....	12
1.1.1 Metodologie e strumenti del controllo di gestione.....	15
1.2 Contabilità generale e contabilità analitica.....	16
1.2.1 Classificazione e configurazione dei costi.....	18
1.2.2 L'analisi costi-volumi-risultati.....	21
1.3 Il budget.....	24
1.3.1 Fasi di costituzione del budget aziendale.....	25
1.3.2 Costruzione del budget economico.....	27

1.4 Il reporting.....	29
-----------------------	----

1.4.1 Sistemi informativi aziendali e reporting direzionale.....	31
--	----

1.5 La Balanced Scorecard.....	33
--------------------------------	----

**CAPITOLO 2 CONTROLLO DI GESTIONE NELLE IMPRESE  
TURISTICHE.....37**

2.1 L'evoluzione del turismo internazionale.....	38
--	----

2.2 Struttura e gestione di un'impresa turistica.....	41
---	----

2.2.1 Il sistema U.S.A.L.I. nelle imprese ricettive.....	43
--	----

2.3 Analisi dei costi di un'impresa turistica.....	47
--	----

2.4 Contabilità dei ricavi di un'impresa turistica.....	53
---	----

2.5 domanda e offerta turistica.....	57
--------------------------------------	----

2.6. strategie di prezzo nel settore turistico.....	60
---	----

**CAPITOLO 3 IL CONTROLLO DI GESTIONE APPLICATO AL TOUR OPERATOR. IL CASO AZIENDALE: LA MIA IDEA DI BUISNESS.....65**

3.1 Nascita di un tour operator: Cos'è e come opera .....65

3.2 l'intervento del controllo di gestione avanzato.....67

3.3 L'evoluzione della clientela e scelta tra le tipologie di investimenti.....68

3.4 Il caso aziendale: la mia idea di tour operator.....71

3.4.1 Analisi costi fissi e variabili nel caso aziendale: celta tra outsourcing e insourcing.....73

3.4.2 Calcolo del risultato operativo nel caso aziendale.....76

3.4.3 Calcolo del Break Even Point nel caso aziendale .....79

3.4.4 Budget nel caso aziendale .....81

3.5 Competitor: e-commerce rappresenta una minaccia?.....84

3.6 Differenziazione di prodotto: il turismo a Londra.....87

**CONCLUSIONI**.....89

**BIBLIOGRAFIA**.....91

**SITOGRAFIA**.....93



## ***INTRODUZIONE***

L'idea di sviluppare questo elaborato nasce da una vacanza fatta alcuni anni fa, in Grecia in particolare nell'isola di Mykonos, a scopo quindi esclusivamente ludico, che in base alle esperienze maturate si spera possa trasformarsi a tutti gli effetti in una possibile attività imprenditoriale fonte di investimento e guadagno. Analizzando il flusso di clientela sull'isola e la totale mancanza di organizzazione strategica degli allora proprietari o gestori delle strutture turistiche, nacque in automatico una domanda relativa a come potrebbe un luogo con un potenziale del genere naturale e non, incrementare i profitti se avesse alla base un controllo di gestione adeguato basato su pianificazione, analisi dei costi e strategie. Interessante è il parallelismo da poter fare con un'altra realtà decisamente diversa quasi addirittura opposta: il turismo in una grande capitale mondiale come Londra. Dopo aver descritto nei suoi tratti generali il controllo di gestione nelle sue caratteristiche e nei suoi punti focali, e dopo aver affrontato lo stesso concetto rapportandolo agli operatori turistici cercheremo di rispondere ad alcuni interrogativi che necessariamente chi si affaccia su un mercato quasi del tutto nuovo deve porsi, per aumentare le probabilità di sopravvivenza della sua impresa nel suddetto mercato.

In virtù della nascita di una nuova attività dovremo andare a definire, qualora ce ne siano, ipotetici margini di guadagno, per valutare la convenienza di tale operazione, vedremo come possono essere gestite alcune attività complementari al core business utili a migliorare l'offerta e la convenienza di ricercare le stesse all'esterno tramite accordi di collaborazione (outsourcing, licensing) con risparmi in termini di investimento, licenze e personale, ma con il naturale rischio di rinuncia al controllo sui clienti e ad una parte degli introiti.

Di contro la possibilità di gestire in totale autonomia tali attività accessorie un esempio su tutti la gestione dei trasporti dei passeggeri, una assicurazione h 24 durante il soggiorno e

così via, con la possibilità di creare profitti e di garantirsi per il futuro, grazie ad un'assistenza totale del cliente durante il soggiorno, quella fidelizzazione e quella brand loyalty che possano garantire all'impresa un domani di poter differenziare il proprio portafoglio di servizi mantenendo uno stabile e assicurato portafoglio clienti. Tale ipotesi porta ad accettare necessariamente l'obbligo di sottoporsi a notevoli investimenti, di dover far fronte all'acquisizione delle dovute licenze non ancora in nostro possesso o ancora infine al naturale bisogno di incrementare le assunzioni di personale, dal momento che si sceglie di aumentare il range dei servizi offerti.

L'analisi dei costi fissi e variabili è un passaggio fondamentale per andare ad analizzare l'eventuale convenienza di gestire in autonomia o demandando ad altri alcune attività complementari. Successivamente andremo a capire come deve variare il nostro budget se orientarsi al reperimento di finanziamenti esterni o se le fonti finanziarie possedute possono garantire uno sviluppo delle attività limitate al solo budget iniziale. Capiremo come un'analisi di mercato potrà contribuire a stabilire quali possono essere i prezzi di vendita (strategia di prezzo) stabilendo contestualmente un punto di pareggio il Break Even Point che provvederemo a calcolare. Interessante sarà anche effettuare un'analisi delle offerte della concorrenza in particolare del nuovo fenomeno dell'e-commerce, di quelle piattaforme online, Booking in particolare, per capire se la qualità del prodotto o la sua tipologia può essere paragonata al nostro, valutare se si è effettivamente competitor su eventuali servizi accessori e infine, se si è riusciti a risolvere tutti questi dubbi dare una risposta sull'effettiva capacità di essere competitivi sul mercato pianificando nello stesso una permanenza a lungo termine.

Verranno analizzate alcune scelte strategiche sulla base innanzitutto della definizione di costi fissi e variabili, valutandone l'utilizzo da un punto di vista sia teorico che pratico Verrà inoltre affrontato un interessante parallelismo sul come variano le strategie, i costi e le problematiche quando si differenzia la propria attività passando da un'attività limitata a un livello stagionale come può essere il turismo estivo in una piccola isola greca, ad una attività

che vada a soddisfare le vere caratteristiche distintive di un tour operator ovvero la continuità di processo e la varietà di destinazioni.

Tale differenziazione può essere portata a termine comprendendo nel pacchetto offerto una realtà come Londra, la cui attività copre l'intero corso dell'anno. A tal proposito valuteremo anche la convenienza di affacciarsi in questo momento storico su un mercato come quello di Londra in cui gli avvenimenti storici recenti non garantiscono un sereno sviluppo delle attività.

Interessante sarà, poi, valutare anche come deve variare la strategia conseguentemente ad un cambiamento di età media, abitudini e bisogni che la clientela dell'isola greca sta subendo, tradizionalmente improntata su richieste da parte di giovani e giovanissimi, da alcuni anni, a causa dell'avvento di investitori internazionali e di un automatico e sensibile aumento dei prezzi, la domanda oggi risulta provenire da una clientela con budget più alti, con bisogni più specifici e con esigenze diverse che costringono le strutture turistiche e chi collabora con loro a modificare repentinamente la propria offerta

Analizziamo ora capitolo per capitolo come suddividere gli argomenti:

- Nel primo capitolo dell'elaborato ci soffermeremo sul concetto di controllo di gestione, spiegando che lo stesso è un passaggio fondamentale per la sopravvivenza dell'azienda in un ambiente sempre più dinamico e competitivo. Andremo a spiegare la storia e l'evoluzione che questo modello ha subito per presentarsi come è oggi ai nostri occhi, vengono esposti i principali strumenti di misurazione economica degli obiettivi e dei risultati gestionali pianificati ossia la contabilità generale e analitica, il budget e il reporting. Ci si sofferma infine sulla spiegazione di come i sistemi di controllo di gestione si stanno evolvendo in sincronia con l'evoluzione e l'ampliamento dei mercati, passando dal

controllo di gestione tradizionale allo Strategic Management, con l'implementazione di nuovi strumenti come la Balanced Scorecard.

- Nel secondo capitolo verrà affrontato il controllo di gestione nell'ambito specifico delle imprese turistiche, iniziando dall'affrontare il problema di come varia tale disciplina in questo tipo di mercato. Risulta particolarmente importante tale strumento per il settore turistico essendo questo altamente dinamico, stagionale e sottoposto a varie sollecitudini strutturali. Affronteremo l'utilizzo di alcune procedure contrattuali. L'utilizzo del controllo di gestione in ambito turistico permette di prendere importanti decisioni strategiche e operative.
- Nel terzo capitolo valuteremo un caso pratico elaborato non su una impresa esistente ma su di una in divenire. Andremo ad applicare alcune regole per il calcolo di concetti chiave alla base di un controllo di gestione quali: costi fissi e variabili, risultato operativo, Break Even Point, margine di contribuzione, budget vendite, budget riscossione clienti. Vengono esposti alcuni concetti come la definizione di un tour operator, i suoi obblighi, le caratteristiche che lo distinguono da un'agenzia di viaggi e soprattutto vengono analizzate le scelte strategiche che lo stesso deve affrontare fin dai primi passi dell'attività.

# ***CAPITOLO 1***

## ***IL CONTROLLO DI GESTIONE: TRATTI GENERALI***

### **1.1 Il controllo di gestione: definizione ed evoluzione storica**

Si definisce normativamente controllo di gestione la procedura diretta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'ente, l'efficienza e il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi<sup>1</sup>.

Nell'ambito privatistico, tale strumento è divenuto di fondamentale importanza all'interno di un'azienda, occupandosi di guidare le scelte manageriali nei diversi livelli organizzativi per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti in sede di pianificazione strategica. Per cui, come afferma autorevole dottrina, possiamo definire, il controllo di gestione come sinonimo in primis di "monitoraggio" che consente, quindi, adeguate misurazioni della gestione, rese possibili da opportune metodologie, contabili ed extra-contabili<sup>2</sup>.

Tale sistema iniziò a svilupparsi già all'inizio del Novecento quando furono avviate le prime analisi empiriche in economia aziendale, ramo della scienza che esamina le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende. I primi studi in tal senso si fanno risalire a Zappa che, con la sua "teoria sistemica", individua l'azienda come un sistema di forze interdipendenti, strumentali e complementari, preordinate dal soggetto aziendale allo svolgimento di un'attività diretta al soddisfacimento dei bisogni umani<sup>3</sup>. Secondo l'economista, infatti, l'intero fenomeno aziendale doveva essere analizzato oltre

---

<sup>1</sup> Art.196 comma 2 TUEL *Testo Unico degli Enti Locali* D.lgs. 267 del 2000.

<sup>2</sup> Brusa L., *Sistemi manageriali di pianificazione e controllo*, Giuffrè Editore, Milano, 2012, p. 3.

<sup>3</sup> Zappa G., *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, S.A. Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927, p. 30-40.

che nell'aspetto della gestione, dell'organizzazione e della rilevazione, anche in ottica di comparazione rispetto le condizioni dell'ambiente esterno in cui svolgeva la sua attività.

Apporto fondamentale allo sviluppo dello strumento del controllo di gestione è senz'altro dato, in dottrina, alla scuola anglosassone che con la teoria dello "Scientific Management", elaborata da più importanti economisti inglesi di quel tempo come Taylor, Newman, Koontz, dette pieno credito alla creazione di una funzione direzionale di pianificazione e controllo; secondo questa, infatti, l'efficienza di un'azienda doveva essere valutata e misurata in termini dei costi di produzione<sup>4</sup>.

Sempre in ambito internazionale di fondamentale importanza risulta essere il contributo apportato dalla letteratura nordamericana a partire dalla seconda metà del secolo scorso che, rispetto al passato, incentrò le sue indagini sugli ambiti del processo direzionale, principalmente quello organizzativo. Fu la scuola harvardiana, attraverso Anthony suo massimo esponente, che formulò la natura sistemica del controllo di gestione, intesa come sistema contraddistinto da un insieme di tre fasi principali, ossia la pianificazione strategica, il controllo direzionale e il controllo operativo; nella seconda fase del controllo direzionale che vennero identificati gli strumenti di contabilità generale e contabilità analitica, budget, reporting e analisi degli scostamenti, tutti caposaldo del modello attuale del controllo di gestione.

Furono, poi, gli studi svolti negli anni settanta del novecento che permisero al modello del controllo di gestione di assumere una maggiore connotazione in termini di monitoraggio costante dell'ambiente, del mercato, della clientela e della concorrenza, garantendo all'azienda la possibilità di guadagnare tempestivamente un vantaggio competitivo rispetto i suoi competitors<sup>5</sup>. Vennero non solo poste delle gerarchie all'interno dell'impresa distinguendo tre principali livelli organizzativi coinvolti nel processo di pianificazione e controllo: il livello corporate, interessato delle strategie di portafoglio, il livello decisionale, interessato delle strategie di business e il livello funzionale, caratterizzato dai programmi operativi<sup>6</sup>, ma furono messi in luce una serie di nuovi valori aggiunti quali: le risorse umane, le informazioni e le risorse tecniche e finanziarie. Secondo attente analisi dottrinali,

---

<sup>4</sup> Taylor F. W., *The Principles of Scientific Management*, 1910.

<sup>5</sup> Ansoff H., *"From Strategic planning to strategic management"*, Wiley, New York- London 1976.

<sup>6</sup> Lorange P., Vancil R. F., *"Quali cautele rendono efficace la pianificazione di lungo periodo"*, in Amigoni (a cura di), op. cit., 1988.

infatti, è solo un corretto bilanciamento delle forze contrapposte che permette di realizzare un sistema di controllo di gestione univoco, che permetta di accogliere una molteplicità di orientamenti, e consentire di raggiungere contemporaneamente l'efficienza e l'efficacia di un'azienda<sup>7</sup>.

Si giunge, così, ad una visione del controllo di gestione in cui la dimensione strategica non è più considerata separata dalla dimensione operativa, ma le due vengono a trovarsi in un rapporto di interdipendenza reciproca. È grazie al costante monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi strategici e del controllo strategico che si tende a colmare la distanza tra pianificazione strategica e controllo operativo che trae origine dal modello posta da Anthony e crea, pertanto, le premesse per un sistema più coerente ai nuovi fabbisogni delle imprese in contesti ambientali dinamici come quelli attuali<sup>8</sup>.

Ad oggi infatti, il sistema di controllo di gestione, in quanto sistema direzionale, si articola in due componenti, una strutturale ed una di processo. È la prima che prevede l'azienda articolata in sub-sistemi che formano oggetto di monitoraggio, come i centri di responsabilità oppure i processi in cui è scomponibile la gestione, i quali vengono quantificati mediante un insieme di metodologie di misurazione contabile ed extra-contabile. Il processo di controllo, invece, è una componente, sicuramente più dinamica, che analizza l'attività manageriale in riferimento elementi quali i budget e i reporting, ossia connessi al tipo di comportamento che i manager dovranno, in tali fasi, sostenere.

La direzione aziendale, attraverso i suoi manager acquista, così, nell'odierno panorama aziendale, il ruolo di principale attore con il suo potere decisionale e di responsabilità nella gestione delle risorse; sarà questa, poi, a determinare, nel momento della così detta Pianificazione Strategica, gli obiettivi da raggiungere, determinati in maniera chiara e

---

<sup>7</sup> "Al di là di artificiose separazioni all'interno del processo, solo una visione unitaria permetterà di realizzare il bilanciamento incrociato lungo le quattro variabili contrapposte: efficacia, efficienza, breve periodo, medio e lungo.", Bergamin Barbato M., op. cit., 1991, p. 42.

<sup>8</sup> Picciotto L., "Sistemi di pianificazione e controllo e dinamiche di apprendimento in una prospettiva di sviluppo integrale delle aziende", Giuffrè Editore, p. 217.

quantificabile, che generalmente si esplicano nella redditività del capitale e nella creazione di valore.<sup>9</sup>

### **1.1.1 Metodologie e strumenti di misurazione del controllo di gestione**

Parlare di metodologie e strumenti di misurazione del controllo di gestione vuol dire rivolgere l'attenzione in primis agli aspetti economico-finanziari che riguardano l'organismo aziendale. Si tratta, cioè, di una misurazione economica della gestione aziendale che può riguardare sia operazioni e risultati passati, e allora si parla di rilevazioni contabili, sia operazioni riguardanti la gestione futura, di conseguenza si parla di budget, bilanci preventivi, costi standard, e così via.

Il management, tuttavia, necessita di ulteriori elementi, non essendo le misurazioni economiche sufficienti a fornire tutte le informazioni di cui necessita un'azienda per un corretta misurazione del controllo di gestione; se da un lato le misurazioni contabili sono sicuramente imprescindibili, risulteranno però, contemporaneamente, insufficienti a monitorare l'efficienza e l'efficacia della gestione aziendale e guidare in toto le scelte manageriali, poiché occorre tenere in considerazione che molte variabili critiche di gestione sfuggono ad ogni tentativo di misurazione economica, come per esempio la stessa capacità di innovazione nei prodotti e nei processi. Pertanto, gli strumenti del controllo di gestione necessitano di informazioni aggiuntive sia di natura contabile che extra-contabile:

- Con la denominazione “*contabilità generale*” sono indicate le informazioni riguardanti la gestione passata dell'azienda nel suo insieme, espresse in termini contabili; mentre, per “*contabilità analitica*” si intendono tutte le informazioni riguardanti la gestione passata di specifiche aree aziendali;

---

<sup>9</sup> Brusa L., “*Sistemi manageriali di programmazione e controllo*”, Giuffrè Editore, Milano, 2000, pp. 1-7.

- Corrispondono al “*budget*” le informazioni riguardanti la gestione futura dell’azienda nel suo complesso e in specifiche aree aziendali, sempre espresse in termini contabili;
- Infine, si parlerà di “*rilevazioni extra-contabili*” quando ci si riferisce alle informazioni sulla gestione passata e futura di un’azienda.

L’insieme di tutte suddette informazioni di vario tipo, sia contabili che extra-contabili, viene indicato con il termine “reporting”; queste verranno opportunamente selezionate e presentate al management, sotto forma di report o rendiconti periodici, affinché possa procedere alle sue analisi e, di conseguenza, poter prendere le decisioni finali maggiormente ottimali per l’azienda.

I principali strumenti di misurazione economica degli obiettivi e dei risultati gestionali legati al sistema di controllo di gestione che andremo ad analizzare nei paragrafi successivi, sono:

- Contabilità Generale e Contabilità Analitica
- Budget
- Reporting

## **1.2 Contabilità Generale e Contabilità Analitica**

Tra gli strumenti informativi, di natura contabile ed extra-contabile, per un adeguato controllo di gestione, troviamo, in primo luogo, la contabilità analitica e quella generale. Queste, insieme al budget, e all’attività di reporting, costituiscono un fondamentale mezzo finalizzato a rilevare, organizzare ed interpretare le informazioni economiche e finanziarie di una determinata azienda.

All'interno di una qualsiasi impresa vi sono, essenzialmente, diverse attività svolte; mentre l'aspetto economico della gestione riguarda i processi di acquisizione di fattori produttivi e vendita di prodotti e servizi, e la trasformazione di tali fattori costituisce l'aspetto tecnico, invece, il sistema di pagamenti ed incassi costituisce l'aspetto finanziario-monetario della gestione. Con riguardo al ruolo della contabilità questa considera un duplice aspetto; più precisamente la contabilità generale può essere definita come uno strumento, con funzione comunicativa ed informativa, indirizzato a tutti i soggetti interessati alle sorti dell'azienda da un punto di vista economico e finanziario, principalmente relativi agli scambi amministrativi e contabili che la stessa intrattiene con l'esterno. Questa si basa sull'uso di scritture contabili impostate come la partita doppia, la quale prevede la doppia e simultanea rilevazione contabile dei valori quantitativi in due serie di conti a funzionamento antitetico: dare e avere. La contabilità generale, inoltre, permette di redigere lo stato patrimoniale e il conto economico di un'impresa attraverso la chiusura del bilancio dell'esercizio, redatto al termine del periodo amministrativo di riferimento allo scopo di evidenziare il rispettivo risultato economico d'esercizio raggiunto. Diversamente, la contabilità analitica ha per scopo la rielaborazione dei dati di costo e ricavo al fine di supportare nel processo decisionale gli organi interni di gestione aziendale, risultando una valutazione su una parte ristretta dell'azienda, analizzata, infatti, sotto il profilo meramente economico.

Le principali differenze tra i due tipi di contabilità, oltre che nell'ambito applicativo riguardano l'aspetto che quella generale ha vincoli di forma voluti dalla legge, per la contabilità analitica non esiste nessuna disposizione specifica né sui contenuti né sulla forma da utilizzare, essendo uno strumento a scelta discrezionale. Inoltre, mentre nella contabilità generale i costi sono espressi per natura, nella contabilità analitica essi possono essere raggruppati per funzione, risultando così possibile rilevare da quale produzione è stato generato il costo. Nonostante la natura discrezionale della contabilità analitica la scelta imprenditoriale di affiancarla può risiedere in diverse motivazioni; tra queste senza dubbio la volontà di controllare i costi delle varie aree e reparti aziendali in modo più specifico, nonché valutare la determinazione del costo dei singoli prodotti e, di conseguenza, dei prezzi dei prodotti da porre sul mercato affinché la produzione sia

economicamente conveniente; o ancora, permettere la preparazione di preventivi programmi economici e finanziari validi per gli anni successivi, che nient'altro sarebbe che il budget, che successivamente analizzeremo<sup>10</sup>.

### **1.2.1 La classificazione e configurazione dei costi**

La determinazione e l'analisi dei costi rappresenta un momento decisivo di qualsiasi sistema di controllo, rivestendo un ruolo fondamentale nella vita dell'azienda principalmente, in termini di risorse da impiegare. D'altronde, i costi di produzione sostenuti da una qualsiasi azienda sono molteplici e possono essere classificati sotto diverse prospettive:

- Da un punto di vista naturalistico, si delineano i costi del personale, delle materie prime, di quote di ammortamento dei macchinari, ossia tutte le spese fisiche ed economiche impiegate nei processi di gestione.
- Con riguardo l'area di gestione, (area operativa, finanziaria, tributaria, straordinaria e atipica) vengono suddivisi i costi in base alle aree in cui si articola l'analisi reddituale periodica ai fini della creazione del bilancio dell'azienda.
- Circa la modalità di imputazione agli oggetti di calcolo, si distinguono i costi diretti, che sono quelli ricollegati ad una specifica, e costi indiretti, che invece vengono associati ad un oggetto di costo attraverso un processo di allocazione che utilizza misure di output affidabili.
- A seconda del comportamento del costo in relazione all'output questi possono essere annoverati in : costi variabili, che mutano in modo proporzione al variare del volume di produzione; costi fissi, che rimangono, invece, costanti alla modifica del volume di produzione; e, costi misti, che al cambiamento del volume sono caratterizzati da una componente fissa e una variabile (come per esempio i costi di talune utenze di servizi che

---

<sup>10</sup> Bartoli F., *“Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese”*, Franco Angeli Editore, Milano, 2015, pp.16-23.

sono composti da una componente fissa, ossia il canone, e di una componente variabile in proporzione ai consumi).

- In base la loro controllabilità, si differenziano, infine, i costi controllabili e costi non controllabili. Protagonista in tale fase è il singolo manager che può influenzare, sulla base delle sue scelte, in misura diversa l'entità dei costi. Un costo, infatti, ha un certo grado di controllabilità a livello di specifico centro di responsabilità, cambiando il quale, cambia anche la sua controllabilità<sup>11</sup>.

Nei sistemi di programmazione e di controllo sono definite “full costing” e “direct costing”, che successivamente analizzeremo, le modalità di calcolo del costo di un prodotto. La scelta della configurazione di costo rispetto ad un'altra è legata agli scopi operativi prefissati e perseguiti dall'impresa; in relazione a questa, la prassi è solita delineare due grandi tipologie di contabilità analitica: il costo variabile, che imputa ai prodotti solo i costi variabili, considerando i costi fissi come costi di periodo. Di conseguenza, le rimanenze di magazzino vengono determinate solo attraverso i costi variabili ed il risultato economico di prodotto evidenziato assume la forma di margine lordo di contribuzione<sup>12</sup>; e il full costing (o contabilità a costi pieni), che normalmente, nella realtà delle aziende industriali, assume una configurazione di costo industriale piuttosto che di costo pieno complessivo di prodotto. Dunque, quello che viene a determinarsi è un utile lordo industriale, che si ottiene sottraendo i costi industriali ai ricavi di vendita.

Più precisamente il *full costing* parte dal presupposto che a ciascun oggetto di interesse debba essere attribuita una quota di tutti i costi sostenuti dall'azienda. Si può distinguere tra:

I. Prime cost, o costo diretto, che deriva dalla somma dei soli costi diretti.

---

<sup>11</sup> Brusa L., “Sistemi manageriali di programmazione e controllo”, Giuffrè Editore, Milano, 2000, pp.29-45.

- II. Costo industriale, che è dato dalla somma del “prime cost” più la quota di costi di trasformazione industriale (ammortamenti, energie, direzione, programmazione, manutenzione, ecc.). Il costo industriale è una figura di costo parziale in quanto considera solo i costi fissi di natura industriale, mentre non include i costi variabili non industriali (costi amministrativi, commerciali, ecc.).
- III. Costo complessivo, che comprende il costo di tutti i fattori produttivi correlati all’oggetto d’interesse. Esso deriva dalla somma del costo industriale e della quota di costi generali non industriali. Esso, però, risulta essere caratterizzato da elevata soggettività, in quanti i criteri di ripartizione sono stabiliti discrezionalmente dall’analista.
- IV. Costo economico-tecnico, che prende in considerazione tutti i fattori produttivi e si ottiene sommando al costo complessivo i costi figurativi, i quali evidenziano il consumo di fattori produttivi per i quali non si è sostenuto un costo reale. In estrema sintesi, esso può essere considerato il prezzo minimo di vendita capace di recuperare tutti i fattori produttivi impiegati.

Il *direct costing*, invece, è una tecnica basata sulla distinzione tra costi fissi e costi variabili. Secondo tale tecnica, solo i costi variabili devono essere imputati per la determinazione del costo dell’oggetto di interesse, mentre i costi fissi devono essere imputati al risultato economico di periodo. Distinguiamo, pertanto, tra:

- Prime cost variabile;
- Costo industriale variabile;
- Costo complessivo variabile.

Tale configurazione trova applicazione per le valutazioni di efficienza. Inoltre, occorre considerare che, mentre la variazione dei costi fissi unitari fornisce indicazioni esclusivamente circa il grado di utilizzazione della capacità produttiva, la variazione dei costi variabili unitari, invece, indica il grado di capacità di utilizzo dei fattori produttivi

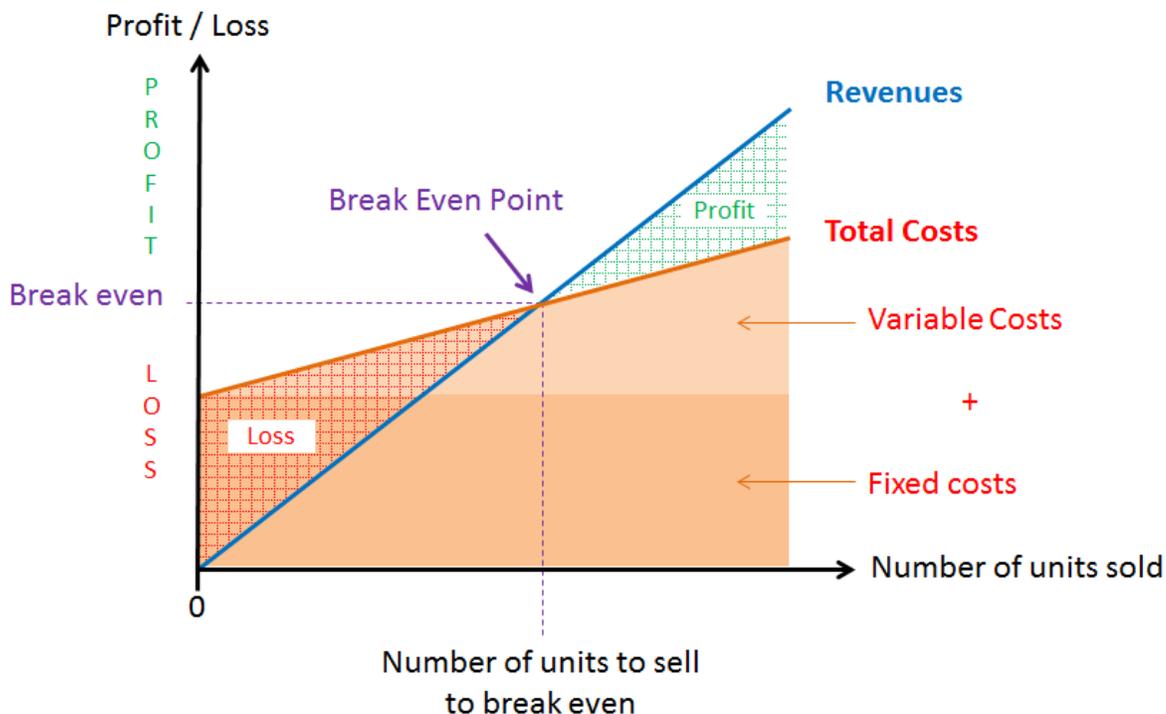
variabili. Essa inoltre, viene utilizzata anche per le valutazioni di convenienza economica e delle decisioni di breve periodo, in quanto, in tale lasso di tempo, si può ipotizzare che la struttura dei costi fissi rimanga inalterata e che, quindi, solo la configurazione dei costi variabili risulti determinate per l'attività decisionale di breve periodo<sup>13</sup>.

### **1.2.2 L'analisi costi-volumi-risultati**

L'attenzione dei manager non può focalizzarsi solo sulla grandezza economica dei "costi" fini a sé stessi, ma dovrà necessariamente tenere in considerazione anche gli effetti di variazione nei volumi di produzione sui ricavi, sui costi e sul risultato netto. Questo tipo di analisi prende il nome di analisi Costi-Volumi-Risultati, CVR, la quale calcola il punto di equilibrio mensile in termini di numero di unità di prodotto ed in termini di ricavi di vendita. Il punto di equilibrio, detto anche Break Even Point, indica il livello delle vendite in cui i ricavi sono pari ai costi ed il risultato operativo è nullo.

---

<sup>13</sup> Bartoli F., *"Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese"*, Franco Angeli Editore, Milano, 2015, pp. 36-41.



**Figura 1 - Rappresentazione grafica Break even point**

Due sono le metodologie di calcolo di tale punto di equilibrio: il metodo del margine di contribuzione ed il metodo dell'equazione. Nello specifico:

- *Il metodo del margine di contribuzione:* è quella metodologia che permette di evidenziare il contributo che ogni singolo prodotto può dare alla copertura dei costi fissi di un'azienda ed alla formazione dell'utile di esercizio. Questo consentirebbe di effettuare una preventiva verifica circa la coerenza delle politiche di prezzo adottate, date dalla differenza tra ricavo operativo e costo variabile totale. Da questa premessa è possibile affermare che, il punto di equilibrio sarà raggiunto nel momento in cui il margine di contribuzione sarà uguale al totale dei costi fissi. Visto che il margine di contribuzione cresce proporzionalmente ai volumi di vendita, si ha che, in corrispondenza del punto di pareggio, lo stesso riesce a coprire tutti i costi fissi.

- *Il metodo dell'equazione:* è quello più diffuso e di più semplice applicazione, in quanto è adattabile a qualunque situazione aziendale e può esprimere qualunque conto economico sotto forma di equazione.

Ultimo appunto riguardante il B.E.P. riguarda il significato di rischio operativo e di leva operativa. Il primo si riferisce all'ipotesi in cui il risultato della gestione si comprometta dalla rigidità della struttura dei costi rispetto al volume di vendita. Più specificatamente, riguarda l'incidenza dei costi fissi a livello unitario, che si ridurranno progressivamente con l'aumentare dei volumi di produzione: maggiore è l'incidenza dei costi fissi maggiore è l'effetto leva.

$$\text{Leva operativa} = \frac{\text{Margine lordo di contribuzione totale}}{\text{Reddito operativo}}$$

L'analisi C.V.R. risulta, per cui, un utile mezzo di analisi per il supporto dei manager e per verificare in che modo le loro decisioni influiranno sui volumi e sui ricavi di vendita, sui costi e, più in generale sul risultato dell'azienda.

## 1.3 Il budget

Nel quadro della strumentazione tecnico-contabile, propria del controllo di gestione, il budget riveste un ruolo ben definito, svolgendo, tra l'altro, una pluralità di funzioni all'interno di un'organizzazione. L'eterogeneità delle funzioni che il budget può soddisfare rappresenta senza dubbio un considerevole vantaggio per un'azienda.

Il budget viene dalla dottrina definito come un programma di gestione aziendale, tradotto in termini economico-finanziari, che guida e responsabilizza i manager verso obiettivi di breve periodo, definiti nell'ambito di un piano strategico o di lungo periodo<sup>14</sup>. In pratica esso acquisisce la forma di un documento contabile-amministrativo che traduce in termini quantitativo-monetari i dati presenti nel piano aziendale di medio-lungo periodo. Attraverso l'utilizzo dei costi standard, che necessariamente dovranno essere reperibili per chi si occupa della procedura di budgeting, verranno quantificati e determinati gli obiettivi nonché le politiche gestionali ideali di un'azienda, rapportate ad un orizzonte temporale di breve periodo; è per cui identificato come l'espressione formalizzata di un processo contabile-organizzativo avente lo scopo di ottimizzare l'allocatione delle risorse in considerazione degli obiettivi derivanti dalla strategia aziendale<sup>15</sup>. Tale operazione comporta senza dubbio un'indiretta interdipendenza sia con la contabilità generale sia con la contabilità analitica, entrambi rami che si occupano, seppur in modo differente, degli obiettivi aziendali.

Tale strumento di pianificazione strategica ed economica è ritenuta una fondamentale guida per il management, indirizzando e responsabilizzando i manager verso gli obiettivi e i risultati imposti, sia nelle funzioni di pianificazione che in quelle di controllo. Il suo scopo è quello infatti di fungere da parametro di riferimento per verificare l'andamento della

---

<sup>14</sup> L. Brusa, *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè Editore, p. 84

<sup>15</sup> Ferrarese P, *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè. 1990

gestione ed il grado di perseguimento degli obiettivi prefissati, nella fase consuntiva e, preventivamente, quello di allocare in modo ottimale le risorse disponibili, tenendo conto di quanto stabilito nello Strategic Plan. Gli obiettivi sono i punti di arrivo, e i budget sono le mappe stradali che guidano i manager a destinazione. Senza di essi, i manager non sono in grado di prevedere i problemi e i risultati successivi sono difficili da interpretare<sup>16</sup>.

### **1.3.1 Aspetti fondamentali e fasi di costituzione del budget aziendale**

A livello aziendale, il budget riveste la forma di un bilancio preventivo periodico traducendo i programmi di gestione del primo anno della pianificazione di lungo periodo, attraverso una rappresentazione dettagliata, in programmi di gestione relativi al periodo successivo rappresentandoli in termini economici, finanziari e patrimoniali; questo infatti è costituito da tre aspetti fondamentali:

- il budget economico, ossia un documento interno contabile che paleserà il c.d. conto economico preventivo, che attraverso l'uso del reddito operativo e del reddito netto verifica il raggiungimento degli obiettivi di gestione; la sua funzione principale in termini di efficienza gestionale è quella di prevenire le perdite e i costi dell'organizzazione dell'organismo aziendale.
- il budget finanziario, invece, è il prospetto finanziario preventivo, tendendo cioè ad evidenziare gli effetti che i budget operativi potrebbero avere sui flussi finanziari dell'azienda. Questo si suddivide nel c.d. budget delle fonti e degli impieghi che palesa le necessità finanziarie globali, e nel c.d. budget di cassa, o di tesoreria, che invece mette in luce il fabbisogno necessario nel breve periodo.
- il budget patrimoniale, infine, è lo stato patrimoniale preventivo che assume la forma di uno stato patrimoniale preventivo e fa riferimento alla data di chiusura del periodo di

---

<sup>16</sup>Hornigren et al., *Programmazione e controllo*, 2011, pp. 213-214.

budget. Esso mette in evidenza l'entità e la composizione del capitale netto d'impresa ad una certa data, che generalmente corrisponde al trentuno dicembre del successivo esercizio.

Essenziale è aggiungere che ogni budget è formato da determinate fasi di costituzione;

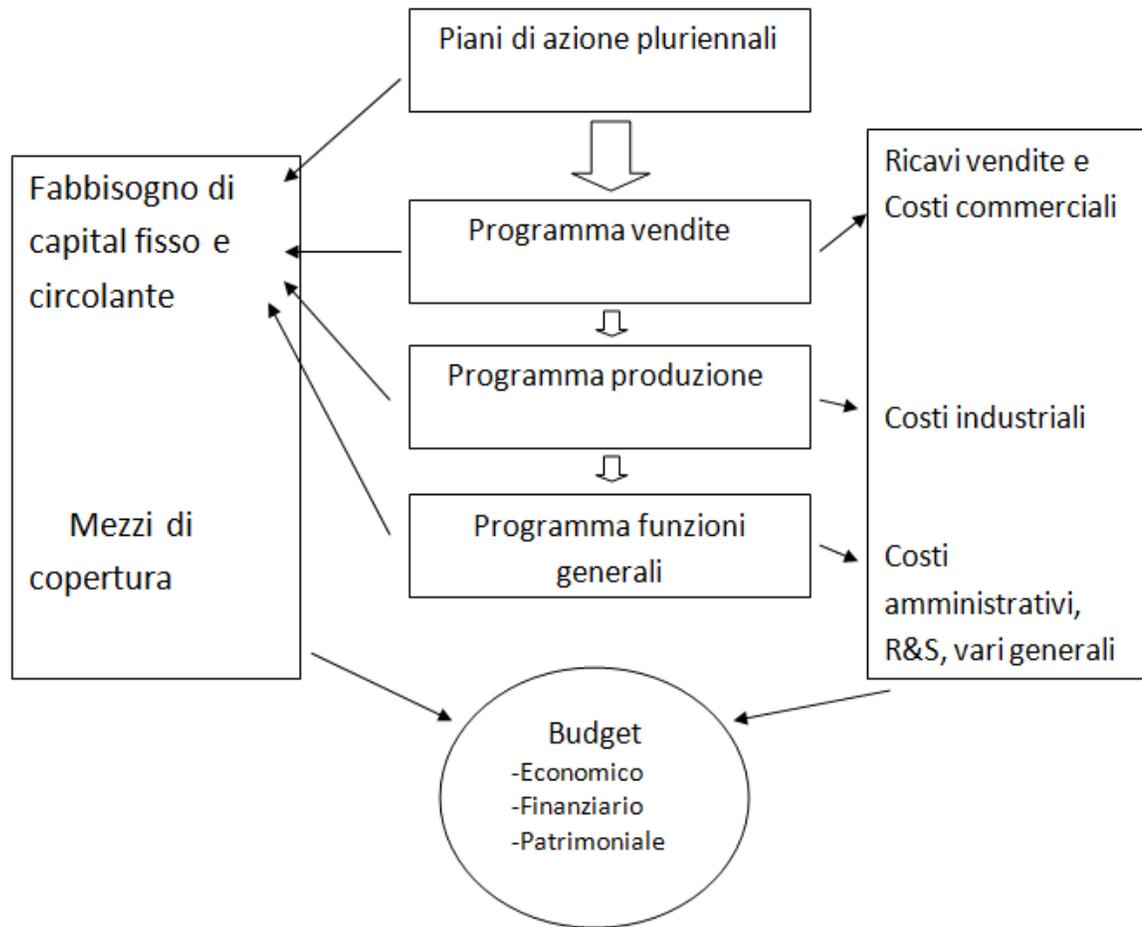


Figura 2 – Iter di costituzione del budget aziendale<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Brusa L., “Sistemi manageriali di Programmazione e controllo”, Giuffrè Editore, Milano, 2000, p. 91.

lo schema proposto espone, sinteticamente, il classico iter di un budget aziendale, rappresentando nei riquadri centrali i piani operativi (vendite, acquisti, produzione), preliminari qualsiasi operazione relative la singola gestione dell'azienda; mentre il riquadro di destra pone la valorizzazione dei programmi in termini economici (costi commerciali, industriali e amministrativi generali), quello di sinistra delinea la misurazione dei programmi operativi importante per la delimitazione delle necessità di capitale con le relative coperture finanziarie.

### **1.3.2 Costruzione del budget economico**

Come precedentemente esposto, le macro fasi di redazione del budget danno vita ad un budget economico, un budget finanziario e un budget patrimoniale. Con riguardo il budget economico, momento di riepilogo di tutti i costi e ricavi sostenuti nei vari budget settoriali, possiamo, a sua volta, scomporlo in tre fasi principali: il budget commerciale, il budget di produzione, e il budget delle funzioni generali.

- Il budget commerciale consiste in un documento amministrativo che, a seconda delle concrete esigenze aziendali, può assumere differenti forme. L'intero processo di budgeting è orientato da tale budget commerciale attraverso la programmazione dei volumi di vendita e la determinazione della politica dei prezzi, pone le basi per l'impostazione di tutti gli altri budget settoriali. Diversi sono i prospetti al suo interno, i quali possono essere raggruppati nella programmazione sotto il profilo monetario e quantitativo i volumi di vendita attraverso il budget delle vendite, nella valutazione della struttura dei costi della funzione commerciale attraverso il budget dei costi commerciali e nella individuazione degli investimenti di medio-lungo periodo necessari per la realizzazione del programma delle vendite attraverso il budget degli investimenti commerciali.
- Il budget di produzione, invece, riguarda essenzialmente la quantità di prodotti da realizzare, nel rispetto del budget delle vendite, e aiuta a fornire i c.d. c.d. budget dei costi industriali, ossia le indicazioni circa i costi di natura industriale da sostenere per garantire i

livelli di produzione programmati, e i c.d. budget degli investimenti industriali, ossia informazioni circa eventuali investimenti di natura industriale. Stabilita l'ottimale quantità da produrre, risulterà fondamentale la redazione dei budget dei costi delle risorse necessarie per la sua realizzazione; queste possono essere accorpate nei materiali diretti, nella mano d'opera diretta e nei costi generali industriali o di fabbricazione. La composizione dei costi generali di fabbricazione o industriali è estremamente eterogenea e variabile, dal momento che al suo interno sono previsti sia costi fissi, come ad esempio gli ammortamenti, i quali comunque non possono essere indicati come un'unica unità di prodotto modificandosi al variare del volume prodotto, sia costi semi variabili. All'interno di questi ultimi rientrano i costi della mano d'opera indiretta, che potranno essere stabiliti mediante diverse metodologie, come il metodo dell'interpolazione grafica e il metodo dei minimi quadrati, che si basano su dati storici circa i volumi di produzione creati e i rispettivi costi, e il metodo analitico incentrato, invece, su un'indagine del processo di produzione, che permette di determinare la quantità di risorse necessarie a realizzare una data produzione<sup>18</sup>.

- Il budget delle funzioni generali, infine, riguarda una pluralità di aree, tutte rilevanti in termini di costi e controllate dalla singola azienda; queste sono: la direzione generale, l'amministrazione, la gestione del personale e l'organizzazione, i sistemi informativi e la ricerca e sviluppo.

La quantità dei costi relativi a tali aree generalmente è rimessa alla singola discrezionalità dei manager, dal momento che non esistono parametri fissi e specifici che indichino l'importo esatto di tali costi. Accanto a questi costi, però possiamo far rientrare un'altra tipologia di costi riguardanti la formulazione del budget di tali aree, nonché dell'area marketing, il c.d. budget a base zero (Zero Base Budget, ZBB), consistente in una tecnica di programmazione dei costi non parametrici. Questo permette di trovare una giustificazione alle attività ed ai costi di ogni unità decisionale, tentando di correlare gli

---

<sup>18</sup> Brusa L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè Editore, Milano, 2000, pp.102-119.

input agli output e creare costi parametrici che normalmente sono considerati discrezionali o vincolanti.

## **1.4 Il reporting**

Viene definita attività di reporting quella finalizzata all'analisi dell'andamento economico della gestione di un'azienda con riguardo gli obiettivi definiti in fase di budget con riferimento ai centri di responsabilità individuati. Esso è caratterizzato da un insieme di report messi a disposizione del management per fornirgli informazioni utili riguardanti l'andamento della gestione; ogni report, infatti, è uno strumento di comunicazione volto alla produzione e alla diffusione di informazioni sulla performance aziendale, fondamentale ausilio nel processo decisionale. Il contenuto del reporting, in quanto sintesi di tutte le rilevazioni finalizzate al controllo di gestione, monitorerà il posizionamento strategico dell'impresa nel tempo, precisamente nel medio periodo, e nel suo contesto competitivo, con l'obiettivo di analizzare l'evoluzione delle linee strategiche programmate.

Le finalità del reporting possono essere riassunte in due tipologie: ossia nel reporting valutativo, finalizzato alla valutazione dei manager, rispecchiandone le responsabilità e nel reporting informativo, posto come modello comunicativo ai manager dell'andamento della gestione e del perseguimento dei programmi prestabiliti. I due scopi nonostante siano strettamente connessi tra loro, presentano una serie di rilevanti differenze in termini di contenuto e frequenza; il reporting informativo può basarsi su indicatori variabili e non controllabili, il reporting valutativo, invece, comprende unicamente indicatori controllabili in modo significativo, in relazione alle deleghe e alle leve di cui il manager dispone. Sotto

il profilo della frequenza, invece, i report informativi hanno di regola una frequenza superiore rispetto quella del report valutativo<sup>19</sup>.

Gli indicatori di sintesi su cui si basa il reporting, come il ROE o il ROI, si occupano di monitorare le condizioni di equilibrio economico-finanziario della gestione aziendale e sono espressione dei risultati complessivi dell'azienda e dell'efficienza dei singoli processi. Incentrare, però, l'attività di reporting esclusivamente su dati contabili potrebbe portare a limitare l'analisi al breve periodo, non permettendo di supportare una visione di crescita e sviluppo strategico per il medio periodo. Infatti, su tale aspetto, nell'odierno contesto in cui molte imprese si trovano ad operare, il reporting tradizionale di tipo contabile è stato oggetto di numerose critiche; si è denotato, in primis, come questo, focalizzato su informazioni della redditività di breve periodo, non prende in considerazione le cause che hanno portato a raggiungere determinati risultati. Molti critici poi hanno sostenuto come ripetutamente non riesce a riflettere le strutture strategiche, cioè l'articolazione per business o per aree strategiche d'affari e non riesce a tenere in considerazione diversi fattori esterni, come le performance dei concorrenti, non permettendo, di conseguenza, ai manager il raggiungimento di obiettivi di lungo periodo, trascurando così il monitoraggio dei fattori critici per il successo competitivo dell'azienda.

Da tale analisi è quindi emerso che gli indicatori contabili sono necessari ma non sufficienti, per cui necessaria risulta l'integrazione con opportuni indicatori non contabili. Il modello di reporting che ne emerge è generalmente definito "reporting per variabili chiave" o "per fattori critici di successo"<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Brusa L., *"Sistemi manageriali di Programmazione e controllo"*, Giuffrè Editore, 2000, pp. 309-313.

<sup>20</sup> Brusa L., *"Sistemi manageriali di Programmazione e controllo"*, Giuffrè Editore, 2000, pp. 315ss

### 1.4.1 Sistemi informativi aziendali e reporting direzionale

Il sistema di reporting necessitando, come detto, di una progettazione logica che derivi da un'attenta analisi dei fabbisogni informativi direzionali e da una componente operativa che consenta ai vari livelli decisionali di disporre delle informazioni in esso contenute nei tempi e nei modi ritenuti funzionali al monitoraggio dei vari aspetti della gestione, non può prescindere dal sistema informativo aziendale<sup>21</sup>. Si definisce reporting direzionale e sistema informativo aziendale quell'insieme di mezzi e procedure attraverso cui l'azienda raccoglie ed elabora i dati per produrre le informazioni necessarie allo svolgimento delle sue attività.

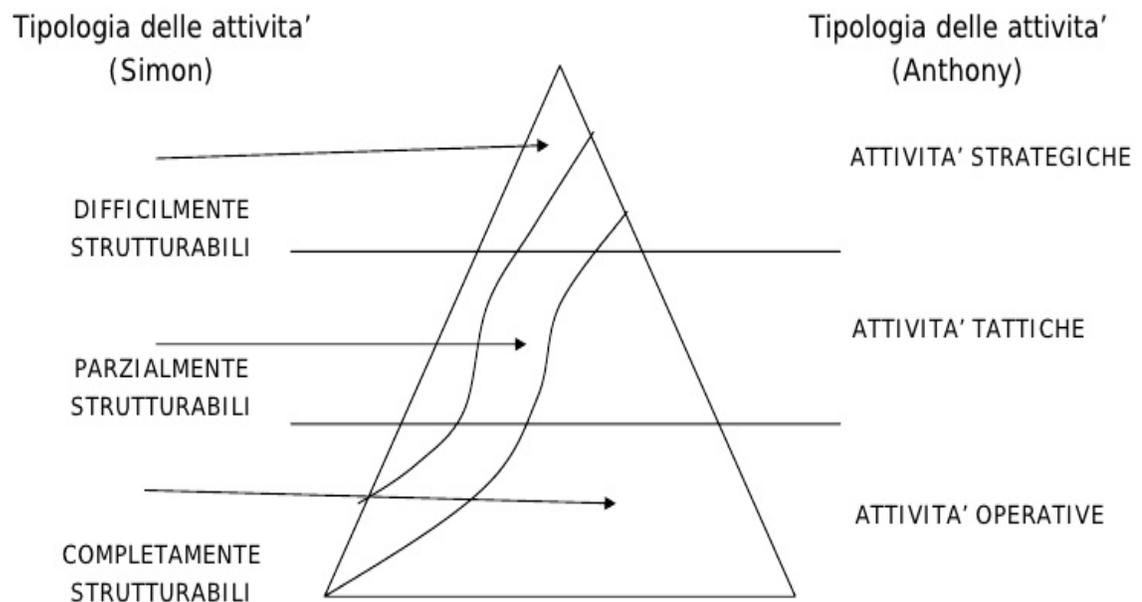


Figura 3 – Sistema informativo aziendale e tipologia delle attività

<sup>21</sup> Zamprognà L., *Pianificazione e controllo di gestione. Creazione del valore, cost accounting e reporting direzionale: tendenze evolutive*, Etas, 1991

Prendendo in analisi il sistema informativo aziendale (della Figura 2) del modello di Simon e di Anthony è possibile comprendere meglio la relazione che intercorre tra il sistema di reporting direzionale e il sistema informativo aziendale attraverso il collegamento tra la tipologia delle attività svolte in azienda e la tipologia dei sistemi informativi di supporto. In tale schema, le attività vengono osservate in base al loro grado di strutturabilità, dipendente dal livello decisionale cui appartengono. A mano a mano che si sale la piramide, la strutturabilità diminuisce, le attività divengono meno cicliche, aumentando la complessità delle stesse. Le informazioni a supporto dei diversi tipi di attività sono riconducibili a due sottoinsiemi:

- Sistema informativo operativo, a supporto delle attività ripetitive e altamente strutturate.
- Sistemi informativi direzionali, a supporto dei processi decisionali e di controllo propri dei livelli medio-alti della struttura organizzativa e nel cui ambito trova collocazione il reporting direzionale.

I dati reperiti nei sistemi informativi direzionali derivano in buona parte dal sistema informativo operativo, il cui recepimento può avvenire in modi differenti, a seconda del grado di complessità dei sistemi aziendali. Nei sistemi meno evoluti, le informazioni derivanti dai sistemi operativi vengono ricopiate su altri supporti elettronici e rielaborate per ottenere i report desiderati. Nei sistemi più evoluti, invece, il collegamento tra sistemi informativi operativi e sistemi di reporting avviene attraverso la “datawarehouse”, ovvero un ulteriore sottoinsieme del sistema informativo aziendale con il compito di raccogliere ed organizzare i dati provenienti dai sistemi operativi e dall'esterno dell'azienda<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Brusa L., “*Sistemi manageriali di programmazione e controllo*”, Giuffrè Editore, 2000, pp. 321-323.

## 1.5 La Balanced Scorecard

I recenti cambiamenti avvenuti nello scenario socioeconomico, finanziario e tecnologico hanno portato ad una profonda revisione e rivisitazione dei metodi e degli stili di comunicazione adottati dalle aziende. I sistemi di misurazione tradizionali delle performance aziendali sono stati, infatti, oggetto di svariate critiche; parte della dottrina ha evidenziato come “i report finanziari come i bilanci, i budget e le analisi per margini sono troppo generici e spesso indeterminati per essere utili ai manager operativi. I manager, invece, hanno bisogno di indicatori da adoperare per i propri sistemi operativi più chiari e specifici, in grado così da riuscire a valutare le cause alla radice dei problemi e porre in atto azioni correttive e supportare le decisioni a tutti i livelli dell’organizzazione”.

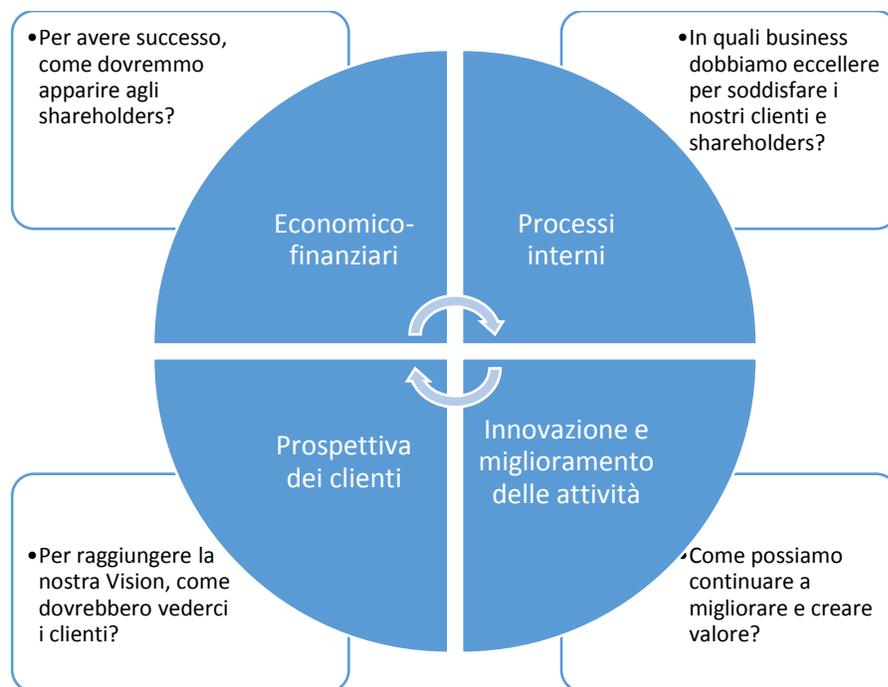
In questo scenario nasce l’idea dello Strategic Management, ossia di nuovo un modello di gestione delle risorse di una piccola e grande organizzazione, più consapevole e specifico, capace di raggiungere migliori performance ed un vantaggio maggiormente competitivo per ogni organizzazione che vi usufruisce. I manager, attraverso tale strategia gestionale, pongono al centro dell’attenzione nuovi fattori soprattutto esterni, attuando una SWOT analisi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats), che permette di sfruttare nel miglior modo possibile i punti di forza dell’azienda, minimizzando i punti di debolezza, cogliendo, in particolar modo, le migliori opportunità che offre l’ambiente circostante, permettendo così di non sottovalutare ed ignorare le possibili minacce derivanti dal mercato in cui opera l’impresa.

Il modello organizzativo della Balanced Scorecard, ideato da Kaplan e Norton, nasce proprio sulla base di tali nuovi punti di riferimento, traducendo gli obiettivi strategici dell’impresa in un set più coerente di indici di performance. Sono gli indicatori “non financial” i protagonisti di tale neo strumento che hanno il compito di colmare le lacune insite nella metrica monetaria attraverso l’analisi di nuove prospettive: quella di

misurazione delle performance per i clienti, per i processi interni e per l'innovazione ed il miglioramento delle attività.

Lo scopo innovativo della Balanced Scorecard, oltre che essere quello di creare un sistema di controllo feed-forward utile per favorire l'allineamento tra strategia deliberata e operazioni quotidiane, è quello di creare un forte legame tra indicatori di prestazione e strategia aziendale, principalmente nella prospettiva della clientela. Gli indicatori chiave utilizzati sono quelli capaci di misurare la capacità di soddisfare il target di mercato: ossia il tasso di fedeltà, il grado di soddisfazione del cliente, rapportato alla redditività media del cliente e alla quota di mercato. La gestione interna così consentirà ai manager di conoscere in ogni momento l'andamento del business e valutare se i prodotti e i servizi rispondono alle esigenze dei clienti. Sarà la creazione di una mappa strategica, ossia di un semplice grafico caratterizzante i rapporti di causa-effetto esistenti in tali nuove prospettive che, partendo dalla definizione della mission, dei valori e dalla vision aziendale, permetterà di valutare e capire in che modo l'organizzazione crea valore.

Tale strumento non trascura, come indica il modello strutturale successivamente rappresentato (Figura 4), la necessità di utilizzare anche i parametri economico-finanziari tradizionali affiancandoli ad altre tre prospettive ossia le dinamiche dei processi interni, il punto di vista della clientela attraverso l'innovazione e i miglioramenti delle attività.



**Figura 4 – Struttura della Balanced Scorecard**

I punti focali e innovativi di tale strumento sono in primis la definizione della “mission e della vision aziendale”, fondamentale per valutare in che direzione intende muoversi la stessa azienda; nel corso delle fasi successive, poi, vengono determinati gli obiettivi e le strategie dell’impresa sulla base delle quattro prospettive, precedentemente viste (Figura 4). Infine, verranno fissati sia i fattori critici sia i valori target che ciascuna impresa si prefigge di raggiungere per ciascuno obiettivo attraverso la predisposizione di appositi piani di azione, sviluppati dai manager.

Possiamo sostenere però che, nonostante le notevoli caratteristiche in termini di strategie e gestione che la Balanced Scorecard ci propone, questa comporta, senz’altro un forte mutamento interno dal punto di vista organizzativo aziendale. Cambiamenti che potrebbero risultare addirittura problematici ed eccessivamente innovativi per alcune aziende, per cui ottimale sarebbe un’introduzione, dello stesso modello, graduale,

coinvolgendo principalmente i manager nel processo di determinazione delle giuste misure di valutazione delle performance, essendo gli stessi a dover mettere in atto le azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

## ***CAPITOLO 2***

### ***CONTROLLO DI GESTIONE NELLE IMPRESE TURISTICHE***

Il principale obiettivo di una qualsiasi impresa è sicuramente quello di generare ricchezza e il conseguimento di questa finalità necessita dell'organizzazione e collegamento di un insieme di fattori; il coordinamento di questi è propriamente definito "processo di gestione aziendale". Caratteristica fondamentale per poter iniziare un'attività imprenditoriale è, in primo luogo, la disposizione di adeguati mezzi finanziari che serviranno per l'acquisto dei fattori produttivi e soprattutto la gestione degli stessi nel corso dell'intera vita dell'organismo. L'aspetto economico, inteso come analisi dei flussi dei costi e ricavi, è senz'altro il nocciolo principale del processo gestionale e, insieme con il profilo finanziario e commerciale, rappresentano le tre macro-componenti dell'attività di gestione, che dovranno accompagnare l'intera vita dell'impresa in modo costante.<sup>23</sup>

In tale capitolo analizzeremo, in particolar modo, il controllo di gestione di un'impresa turistica, e premessi cenni sull'evoluzione del turismo organizzato internazionale, ci focalizzeremo principalmente sull'aspetto economico della sua attività ed infine soffermarci sui principali problemi economici delle imprese turistiche con riguardo la stima dei costi medi di produzione, la determinazione del prezzo al quale vendere i servizi e la massimizzazione dei profitti.

---

<sup>23</sup> Horngren, C.T., Sundem, G.L., Stratton, W.O., *programmazione e controllo*, Pearson, 2011 (edizione italiana a cura di M.Agliati e A. Ditillo)

## 2.1 L'evoluzione del turismo internazionale

L'impresa turistica è definita dalla legge come quell'attività economica organizzata per la produzione, la commercializzazione, l'intermediazione e la gestione di prodotti, di servizi, tra cui gli stabilimenti balneari, di infrastrutture e di esercizi, compresi quelli di somministrazione facenti parte dei sistemi turistici locali, concorrenti alla formazione dell'offerta turistica<sup>24</sup>.

Ad oggi con il concetto di impresa turistica ci riferiamo principalmente a quelle tre tipologie di attività variegata ed eterogenea che offrono beni e servizi mantenendo la particolarità del prodotto turistico:

- **Attività di intermediazione**
  - Tour operator
  - Agenzie di viaggio
- **Attività ricettive**
  - residence
  - alberghi
- **Attività accessorie e specifiche**
  - imprese di trasporto
  - ristoranti
  - attrazioni turistiche

L'idea del turismo organizzato possiamo ricondurla all'inglese Thomas Cook che per primo nel luglio del 1841, organizzò un viaggio in treno, al quale parteciparono

---

<sup>24</sup> Articolo 7 della legge n. 135 del 2001- Legge quadro sul turismo.

cinquecento persone circa, al costo di uno scellino per persona; da qui partì lo spunto per l'invenzione di pacchetti turistici, che a mano a mano ricompresero maggiori servizi, ponendo così le basi per la creazione dell'odierna industria. In Italia, invece, la prima agenzia turistica è stata costituita nel 1878, anche se solo a partire dalla seconda metà del Novecento è iniziato il vero sviluppo del settore turistico. In tale periodo si registravano già circa settecento agenzie di viaggio sul territorio nazionale; numero che aumentò nel giro di pochi decenni in modo esponenziale a causa dei mutamenti sociali ed economici di quel tempo che portarono, principalmente per ragioni lavorative, una gran parte della popolazione a spostarsi <sup>25</sup>.

Furono i primi anni settanta che introdussero, però, una serie di importanti novità per il mercato del turismo. In primo luogo furono introdotte le prime tariffe "inclusive tour", all'epoca possibili solo per le agenzie nella formulazione dei pacchetti turistici e applicabile solo per i voli aerei, che portava uno sconto quasi del trentacinque per cento per le tratte di andata e ritorno, rispetto a una normale tariffa; nacque poi, in quegli stessi anni, il primo volo charter che permise di organizzare i cd viaggi a catena, fittando un aereo, da e verso una medesima destinazione, soprattutto internazionale. Le compagnie aeree fino a quel momento furono prettamente estere, solo negli anni Ottanta, grazie alla liberalizzazione di tale mezzo in Europa, i tour operator iniziarono ad organizzare pacchetti turistici anche con compagnie aeree italiane. Tale fenomeno, portò inevitabilmente ad una maggiore offerta sul mercato del turismo, che conseguenzialmente, in termini concorrenziali, fece abbassare notevolmente i prezzi e crescere la domanda.

L'offerta sul mercato turistico, nel corso del tempo, divenne così ampia, rispetto alla domanda, che numerosi posti a disposizione rimasero invenduti; in questo

---

<sup>25</sup> <https://aisberg.unibg.it>

frangente temporale e in conseguenza di tale fenomeno il mercato, per sopperire a tale deficit, sviluppò i cd last minute e le offerte speciali.

Ovviamente la nascita di internet, nonché lo stesso ingresso dell'Italia nell'Unione Europea con le liberalizzazioni, l'abbattimento delle frontiere e l'aumento dei pacchetti low cost, resero ancora più semplice e alla portata di tutta la popolazione la pratica del viaggio organizzato; il turismo è cresciuto a dismisura, divenendo oggi un bisogno primario dell'uomo industrializzato. Il turismo organizzato, ma più in generale l'intero settore del turismo, non si è arrestato nemmeno con i numerosi eventi terroristici e naturali che si sono verificati negli ultimi venti anni circa: dall'attacco alle Torri Gemelle del 2001, allo tsunami ad Haiti nel 2010, ai continui terremoti che interessano il Giappone e le zone estreme asiatiche, fino ai continui attacchi terroristici in Europa.

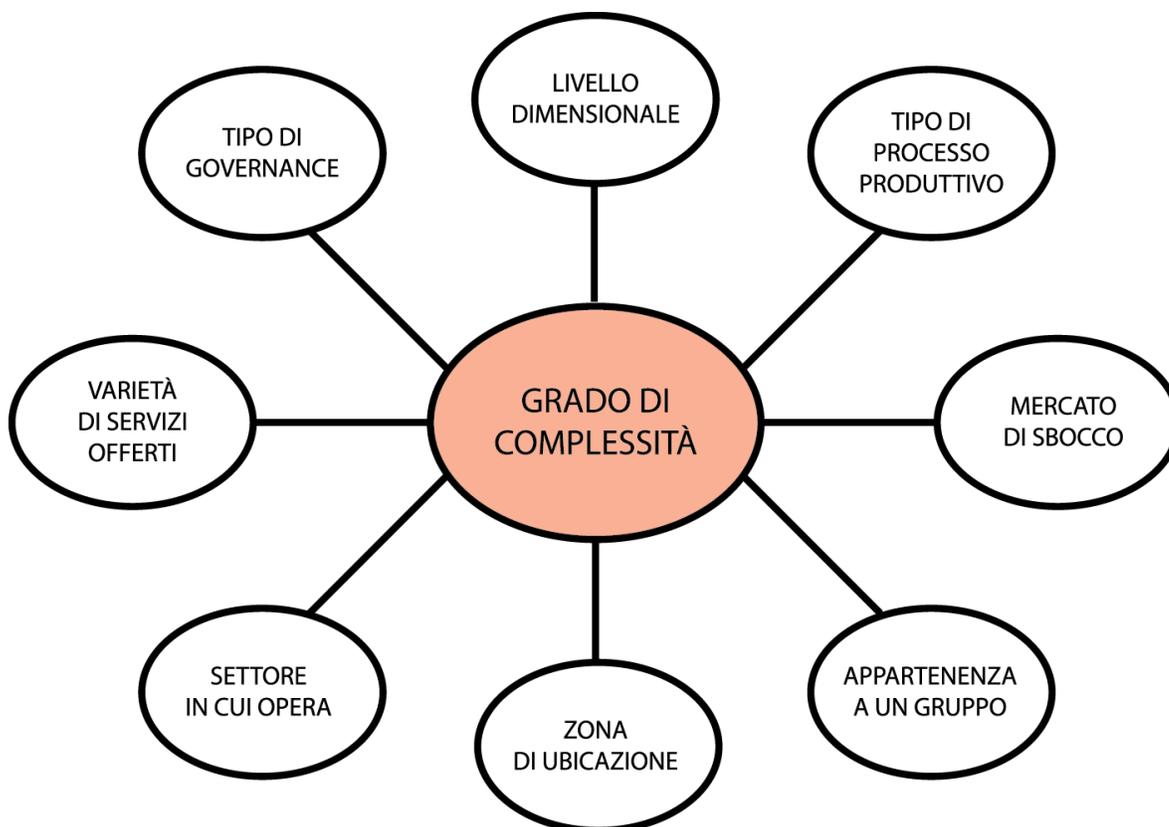
Importante risulta specificare che ad oggi il volume di business del turismo, soprattutto quello internazionale, eguaglia quello petrolifero generando circa il nove per cento del Pil mondiale, un bilione e mezzo di dollari l'anno di esportazioni, e permette di generare occupazione lavorativa dando un posto di lavoro su dieci; per tutti questi motivi esaminare i principali attori di tale mercato internazionale, ossia le imprese turistiche, analizzandone la gestione e tentando di migliorarne continuamente la redditività, permette, di conseguenza, di assicurare la continua crescita dell'ormai industria globale turistica.

## 2.2 Struttura e gestione di un'impresa turistica

Il settore turistico annovera una ampia gamma di tipologie di imprese che hanno il loro core business nella capacità di creare valore per l'utente attraverso un elevato livello di qualità in tutti i passaggi della catena del valore dalla fornitura di servizi alla commercializzazione, alla prestazione di servizio.

Appare fondamentale quindi mantenere chiaro l'obiettivo dell'attività economica da perpetrare attraverso l'organizzazione dei beni e dei servizi per l'erogazione della prestazione a prescindere se essa sia organizzativa, ricettiva, accessoria, di intermediazione o di ristorazione. Tale prestazione può essere di base quindi unica o multiservizio, ovvero comprendere contemporaneamente, nel caso specifico delle imprese ricettive, la prestazione di alloggio insieme ai servizi di ristorazione e centri benessere o, nel caso del tour operator o agenzia di viaggi, garantire la prestazione di intermediazione tra cliente e struttura ricettiva aumentando la propria offerta con servizi di trasporto aeroporto-albergo-spiaggia. Le imprese turistiche hanno un determinato grado di complessità, tale fattore è ottenuto calcolando e rapportando tra loro una serie di variabili:

- Il livello dimensionale
- Il tipo di governance
- Il tipo di processo produttivo o di erogazione di servizio
- Il mercato di sbocco e il tipo di canale distributivo
- Il settore in cui si opera
- L'influenza della zona di ubicazione,
- l'appartenenza a un gruppo,
- la varietà dei servizi offerti



Tutte queste caratteristiche rendono il sistema delle imprese turistiche, una realtà industriale complessa e multidivisionale con la necessità di un valido metodo di controllo della contribuzione complessiva, ma soprattutto di quella marginale di ogni singola unità di business.

In base alla complessità del settore, il controllo della gestione diventa il punto nevralgico per una valutazione scrupolosa dell'andamento e per la definizione e pianificazione di operazioni adeguate. Diventa quindi fondamentale elaborare un budget e controllarne il rispetto nell'impresa turistica oltre per i motivi legati alla gestione manageriale del business, anche perché le imprese del settore, le ricettive su tutte hanno costi fissi di gestione molto elevati. In automatico l'ottenimento di

un risultato perdita o utile che sia è amplificato in relazione al raggiungimento del Break Even Point rispetto alle imprese di altri settori.

La gestione del “magazzino” delle camere, dei posti aerei e più in generale dei pacchetti viene ottimizzata dalle informazioni a disposizione che consentono di attuare in tempo politiche di vendita aggressive e pianificazione di alcuni costi.

Per fare questo il management solitamente provvede ad analizzare la struttura organizzativa e i processi focalizzando l’attenzione sulla catena del valore. Quest’ultima in un’impresa turistica presenta, in relazione alla varietà dei servizi offerti, presenta un differente dimensionamento delle attività primarie e di supporto.

La rilevazione delle attività primarie e di supporto consente di conoscere i principali processi e le loro modalità di funzionamento, al fine di individuare gli oggetti di controllo che sono di interesse sia per la direzione aziendale sia per i responsabili operativi dei servizi. Questi costituiscono i primi passi di una più completa attività metodologica e progettuale che, partendo dall’analisi della struttura organizzativa, definisce gli elementi del modello di controllo dell’impresa turistica.

### **2.2.1 Nascita e utilizzo del sistema U.S.A.L.I. nelle imprese ricettive**

In tema di definizione degli oggetti di controllo e dei report è utile tenere in considerazione un esempio chiave di sistema di controllo nel settore turistico a

livello mondiale: il sistema degli Uniform system of accounts for the lodging industry (U.S.A.L.I.)<sup>26</sup>.

Tale sistema è considerato come il più esauriente e minuzioso metodo di analisi di gestione e delinea uno standard per le più note catene di imprese ricettive mondiali. Gli esperti lo considerano uno strumento essenziale e imprescindibile in ambito di programmazione economica e finanziaria, per ovviare all'analisi dei risultati aziendali e per una migliore valutazione in ambito decisionale, quando risulti utile quantificare preventivamente la redditività di scelte differenti. La direzione di un'impresa sfrutta i dati sia sintetici sia analitici messi a disposizione da questo sistema per poter scegliere le varie alternative strategiche aiutata da un ventaglio più ampio di indicatori economico-finanziari.

L'utilizzo del sistema U.S.A.L.I. acquista decisamente maggior valore nell'ipotesi di un'impresa che debba attuare una politica di controllo dei costi concentrata contemporaneamente sul funzionamento di base e sulla riorganizzazione, ovvero che si trovi in una situazione di temporanea crisi. Il sistema suddetto in tali fasi di ristrutturazione riesce ad individuare quali settori possono continuare ad essere sviluppati e quali invece, vanno ridimensionati o addirittura soppressi, quantificando motivi e conseguenze con parametri statistici.

Per ogni settore in cui opera l'impresa ricettiva, vanno delineati i relativi costi e ricavi (diretti, indiretti) per arrivare alla determinazione del risultato operativo. La creazione di un sistema di controllo di gestione, va quindi collegato alla distinzione, tra i differenti settori e servizi (centri di costo o di profitto), dei ricavi e dei costi. Tale suddivisione appare semplice dal lato dei ricavi, ma più complessa dal lato dei costi. Le maggiori difficoltà si incontrano nell'attribuire a ogni centro di

---

<sup>26</sup> <https://www.gpdata.com>

costo/profitto la quota dei risultati (utenze, amministrativi, pubblicitari, manutentivi), utilizzando coefficienti e indici inerenti alla gestione.

Il modello U.S.A.L.I. è universalmente riconosciuto come un sistema unico, condiviso e standardizzato, testato nel tempo, che offre informazioni approfondite su<sup>27</sup>:

- piano dei conti
- rilevazioni contabili
- centri di responsabilità
- regole di imputazione ai centri di costo e ricavo
- tipologia e layout dei report
- indicatori di performances

I punti del processo di pianificazione e controllo:

- analisi dello scenario
- definizione degli obiettivi
- processo di budget
- sistema delle responsabilità
- processo di controllo

Nel descrivere il modello di controllo, e le modalità di imputazione dei costi, che abbiamo detto essere tra le operazioni più impegnative, faremo una distinzione opportuna in relazione ai centri di imputazione:

---

<sup>27</sup> <https://www.gpdati.com>

centri di business: Includono quei centri operativi che creano reddito e ai quali vengono imputati ricavi e costi diretti, fanno parte della categoria: la divisione camere, la divisione food & beverage, il centro benessere, le attività sportive complementari.

centri di supporto: Includono quei centri operativi posti al servizio dei centri di business, fanno parte della categoria i centri di supporto come l'amministrazione, i sistemi informativi, il reparto manutenzioni e riparazioni, il reparto sicurezza, il marketing, le utenze.

centri generali: Includono quei centri di imputazione che non sono direttamente connessi all'erogazione del servizio, non sono direttamente controllabili da eventuali responsabili, fanno parte della categoria gli ammortamenti e canoni, le imposte sul reddito, gli oneri finanziari strutturali, gli affitti.

i costi quindi indirizzati ai centri di pertinenza permettono di identificare, finito il processo di attribuzione, l'area di business con più. Per quanto riguarda i ricavi gli indicatori sintetici direzionali consentono la misurazione delle grandezze operative alla base del modello dei ricavi. In particolare, fra i principali parametri oggetto di misurazione possiamo citare:

- la quota di occupazione;
- le camere disponibili;
- le camere occupate;
- le presenze;
- gli arrivi;
- la permanenza media (rapporto tra presenze e arrivi)
- la densità, (rapporto tra il totale degli ospiti e le camere occupate)

- la densità multipla (rapporto tra il numero di camere occupate da più di un ospite e il totale delle camere occupate);
- i revenue complessivi e distinti per ogni area di business
- il Revpar, (ricavo camere diviso per le camere disponibili)
- il Revpor, (ricavo camere diviso per le camere occupate)
- il ricavo medio degli altri reparti (aree sportive, centro benessere)
- il costo del lavoro complessivo in rapporto ai ricavi totali, calcolato per ogni area in termini percentuali;
- i food & beverage cost (rapporto tra i costi del food e del beverage e i relativi ricavi specifici e complessivi)
- il ricavo medio per ospite (rapporto tra i ricavi complessivi e il totale delle presenze)

Quest'ultimo indicatore, rapportato con il Revpor e il Revpar, consente di valutare eventuali necessità di favorire politiche di vendita aggressive, soprattutto quando l'attività non è neanche vicina al punto di pareggio. L'insieme di questi indicatori, pone l'attenzione sulle principali misurazioni per creare un modello direzionale di controllo, che raggiunge la sua massima utilità se fosse valutato in rapporto alla dimensione temporale unitaria o dell'intero periodo.

### **2.3 Costi di un'impresa turistica**

Il processo di gestione prende inizio con l'avviamento dell'attività, e accompagna la stessa in modo continuo ed incessante per tutto il corso della sua esistenza. Sotto la prospettiva economica l'operazione di gestione di maggior rilievo riguarda sostanzialmente l'analisi dei flussi di costi e ricavi; questi dovranno necessariamente essere considerati in un periodo di tempo breve, generalmente annuale, infatti la gestione si suddivide in diverse fasi amministrative che coincidono con l'anno solare.

La gestione economica ha come principale finalità la stabilità economica dell'impresa; questa sarà raggiunta nel momento in cui i costi pareggiano i ricavi (B.E.P), e ai fini della produttività della stessa quando i ricavi superano i costi. Per cui costi e i ricavi rappresentano un elemento fondamentale, ai fini dell'analisi delle informazioni aziendali, soprattutto grazie al fatto che sono agevolmente quantificabili e impiegabili per assolvere una molteplicità di esigenze di una azienda.

Nelle imprese turistiche, ma come avviene in tutte le varie aziende, lo studio dei costi permette di fissare e porre due importanti obiettivi gestionali:

- Stabilire il reale valore dei prodotti e servizi offerti, e di conseguenza permettere la fissazione di un prezzo.
- Calcolare e correggere la redditività dell'impresa

È indispensabile per ogni impresa poter contare su una efficiente contabilità dei costi, che consente il controllo degli stessi e allo stesso tempo consente di stimare il fabbisogno e preparare il budget. Generalmente le imprese sono suddivise in reparti che rappresentano centri di costo e di ricavi e che sono strutturati come vere e proprie “ mini aziende”, ognuna con determinate mansioni.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> <http://didattica.uniroma2.it3.pdf>

Ovviamente ogni impresa è tenuta a ottimizzare i costi secondo criteri di efficienza; questi possono essere suddivisi in diverse tipologie, vediamo le più importanti, applicate all'impresa turistica.

Se vogliamo analizzare nel tempo il valore del costo per l'impresa, avremo:

- Costi pluriennali quando ci riferiamo a spese estese in più periodi di riferimento, poiché sono spese necessarie per l'intera vita dell'organismo turistico

Esempio: i costi sostenuti per l'acquisto di beni materiali fondamentali per svolgere le attività come le strutture per le imprese alberghiere o i mezzi per le imprese di trasporto; ma si riferiscono anche ai beni immateriali come le d'impianto e d'avviamento.

- I costi d'esercizio invece sono quelli che palesano la loro utilità in un solo periodo di riferimento

Esempio i prodotti alimentari per le imprese alberghiere e le assicurazioni da effettuare per i mezzi nelle imprese di trasporto, o la pubblicità necessaria per i tour operator ai fini della conoscenza dei loro pacchetti turistici al pubblico.

Se vogliamo analizzare il contributo al processo di produzione avremo:

- I costi diretti quelli direttamente riferibili ai servizi e prodotti ai quali si riferiscono.

Esempio il costo del personale addetto alle strutture alberghiere si attribuisce direttamente al servizio dell'alloggio.

- I costi indiretti sono tutti gli altri, riferiti alla produzione dell'impresa nel suo complesso.

Esempio il costo del personale che si occupa del reparto di amministrazione, piuttosto che la manutenzione delle strutture, per esempio in quelle alberghiere, o la stessa pubblicità adoperata dalle agenzie di viaggi

Se vogliamo analizzare la variabilità del costo in relazione al livello di attività dell'impresa avremo <sup>29</sup>:

- I. I costi fissi sono sensibilmente legati alla struttura aziendale e alla capacità produttiva dell'impresa. Essi non dipendono dalle quantità prodotte, ma rappresentano la base affinché l'impresa possa operare e sopravvivere nel mercato.. È facile intuire che senza una quantità minima di personale dipendente, senza immobili, macchinari, energia elettrica, all'impresa mancherebbero le condizioni fondamentali. Sono quindi, quei costi che l'imprenditore sostiene per mettere la sua impresa in condizione di svolgere la sua attività

Nel caso specifico, nelle imprese ricettive, i costi fissi prevalgono sugli altri e spesso si spingono anche oltre il 70% dei costi totali, mentre nelle imprese di viaggi sono decisamente inferiori. In virtù di ciò che abbiamo detto, una struttura alberghiera composta da 400 camere avrà inevitabilmente costi fissi più elevati di una composta da 100 camere, parallelamente una struttura che annovera 100 camere a cinque

---

<sup>29</sup> <http://didattica.uniroma2.it>

stelle presenta costi fissi più elevati di una che a parità di quantità di stanze ha un livello qualitativo di tre stelle. I costi fissi non variano al variare delle quantità prodotte, quindi la loro particolarità sarà quella di rimanere costanti a livello totale. Questa particolarità non va confusa col fatto che i costi fissi restino immutati nel corso del tempo: essi sono costanti se analizzati con riferimento a un dato periodo dell'attività dell'impresa e a un preciso intento strategico basato sulle caratteristiche dell'attività. Al variare del periodo di riferimento, il livello dei costi fissi quasi certamente subirà delle variazioni. Inoltre, se per esempio, un'impresa alberghiera decide di aumentare la capacità ricettiva, o migliorare la qualità dei servizi offerti ampliandoli o apportando delle modifiche strutturali, raggiunge inevitabilmente un livello dei costi fissi più elevato rispetto al passato. Oppure se un'impresa turistica riduce, per esempio, il personale assunto a tempo indeterminato, porta i suoi costi fissi a un livello più basso del precedente<sup>30</sup>.

- I costi variabili sono costi che l'impresa sostiene per produrre ciascuna unità aggiuntiva di prodotto. Sono legati all'andamento della produzione effettiva: se la produzione è scarsa il loro livello è basso, se è copiosa il loro livello è elevato. I costi variabili delle imprese turistiche possono variare in tre modalità:

1. in modo proporzionale rispetto al resto della produzione, se ogni unità prodotta in più costa come la precedente (per l'impresa questo scenario è neutro in quanto privo di conseguenze);

2. in modo meno che proporzionale, e presenta un andamento decrescente rispetto alla produzione, se ogni unità prodotta in più costa meno della precedente

---

<sup>30</sup> <http://www.kon.eu>

(questo scenario è vantaggioso per l'impresa, significa che si sta massimizzando l'utilizzo delle risorse disponibili);

3. in modo più che proporzionale, l'andamento è crescente rispetto alla produzione, se ogni unità prodotta in più costa più della precedente (questo scenario è negativo per l'impresa, significa che si stanno utilizzando senza efficienza le risorse).

Nella realtà, nella maggior parte delle imprese turistiche i costi variano a volte in maniera proporzionale, altre volte in maniera più che proporzionale e altre ancora in misura meno che proporzionale.

Analizziamo le ultime due tipologie di costi: Costo totale, il Costo medio e il costo marginale

- Il Costo totale è la somma dei costi fissi e dei costi variabili: Il costo totale cresce quando aumenta la quantità prodotta; al livello di produzione zero, il costo totale è costituito dai soli costi fissi.
- Il Costo medio è la quota di costi totali (fissi e variabili) sostenuta per produrre un'unità di prodotto o servizio. Esso si ottiene dividendo il costo totale per la quantità dei servizi prodotti, cioè presenze per l'impianto ricettivo, pacchetti per il tour operator, coperti per il servizio ristorante, viaggi programmati per l'impresa di viaggi. In modo più preciso: il costo unitario medio è la somma di costo fisso medio e costo variabile medio

- Il Costo marginale indica il costo aggiuntivo che l'impresa sostiene per produrre un servizio in più, cioè per ospitare una persona in più, per produrre un viaggio, per affittare una stanza in più o un coperto in più al ristorante. Si tratta, quindi, di un costo addizionale quindi variabile, la produzione di un'unità in più fa crescere i costi variabili e di conseguenza il costo totale. Il nuovo costo totale si ottiene aggiungendo al costo totale sostenuto per produrre tutte le unità di servizio precedenti il costo marginale sostenuto per la produzione dell'unità aggiuntiva. Conoscere il costo marginale è fondamentale per le imprese perché esso indica fino a che punto è conveniente aumentare la produzione. In sostanza, conviene produrre unità in più fino a quando il costo marginale resta al di sotto del costo variabile medio (aumento meno che proporzionale del costo variabile) o è pari al costo variabile medio (aumento proporzionale del costo variabile).

## **2.4 contabilità dei ricavi di un'impresa turistica**

Le analisi effettuate sul “centro di costo” non possono prescindere da quella effettuata sul “centro di ricavo”, ossia sui centri di costo destinati alla determinata produzione di servizi; questo perché attraverso la vendita di tutti i servizi prodotti dall'impresa, discendono direttamente i ricavi della stessa. Verificare entrambi i centri permetterà infatti non solo di poter valutare l'andamento dell'azienda nel suo insieme, ma anche di quantizzare il peso e la redditività di ogni tipologia di attività dell'impresa in questione. Per cui anche con riguardo l'impresa turistica necessaria appare l'analisi dei ricavi.

I ricavi sono realizzati mediante le entrate dedotte dalla vendita dei beni e dei servizi prodotti da un'impresa. Fondamentale risulta precisare che per ogni impresa, con

riferimento la fase iniziale della stessa, il raggiungimento dei ricavi segue il sostenimento dei costi; ciò porterà la maggior parte delle aziende, nei primi periodi, a dover necessariamente ricorrere a finanziamenti esterni, pubblici o privati. Solo in un secondo momento invece, quando la stessa sarà avviata che attraverso la vendita dei beni e servizi prodotti dalla stessa, l'impresa percepirà i ricavi, alcuni netti, altri utilizzati come nuovi mezzi finanziari per poter sovvenzionare i nuovi costi.

Possiamo classificare per le imprese turistiche i ricavi in:

- Principali;
- Accessori;
- Finanziari;

I ricavi principali sono realizzati da tutte le entrate finanziarie relativi alla fornitura dei vari tipi di servizi turistici.

Tali servizi nelle imprese di viaggi sono principalmente costituiti da tutti gli introiti proventi della vendita dei pacchetti turistici (i package), nonché dalle parcelle avute grazie alla vendita di servizi turistici o dei titoli di trasporto ecc. Nelle imprese di recettività in particolar modo quelle alberghiere questi derivano dai guadagni delle vendite avute dai servizi della struttura stessa come le stanze, la ristorazione, l'utilizzo delle sale per congressi o la possibilità di usufruire di tutti i servizi che la struttura offre come quello fitness o discoteche ecc.

I ricavi accessori sono invece quelli avuti dall'esercizio di tutte le eventuali attività secondarie svolte dall'impresa turistica come i proventi per l'affitto delle strutture

che sorpassano le necessità dell'azienda come per esempio il fitto di sale da meeting nelle imprese alberghiere, o eventuali utili avuti sul cambio del danaro.

I ricavi finanziari sono invece realizzati mediante tutte le rendite da capitale avute dall'impresa come quelle sui terreni o su interessi e dividendi (per esempio gli interessi avuti attivi dell'apertura dei conti correnti)

Nelle imprese turistiche i guadagni sono sicuramente influenzati, come precedentemente visto, dalla domanda, che a sua volta dipende molto dalla stagione; si registrerà per cui un andamento oscillante rappresentato da mesi in cui sono ingenti a mesi in cui subiscono notevoli cali; proprio per tale caratteristica che le imprese turistiche ricorrono alla creazione in tali periodo di numerose offerte proprio per massimizzare al meglio i propri ricavi<sup>31</sup>.

Ovviamente la realizzazione del reddito potrebbe portare anche ad un reddito negativo a causa delle perdite avute quando la contabilità dei costi supera quella dei ricavi; ciò potrebbe verificarsi a causa di una sbagliata gestione effettuata, e nell'ambito dell'impresa turistica rappresenta un fattore molto frequente. Tali errori gestionali, daranno poi la possibilità di intraprendere nei successivi periodi politiche di risanamento volte al loro superamento.

Aggiungiamo, infine che il reddito finale di un'impresa è ovviamente il risultato finale della gestione economica di un determinato periodo di riferimento. Non si procederà per calcolare il guadagno ad una analisi e una sottrazione tra tutti i centri di ricavo avuti rispetto i costi ma solo con riguardo il periodo amministrativo di

---

<sup>31</sup> <http://didattica.uniroma2.it>

riferimento, che in caso di imprese turistiche è stagionale o annuale. L'intero calcolo degli introiti avverrà all'interno della creazione di un bilancio.

Una corretta individuazione della redditività è fondamentale per una serie di esigenze dell'impresa stessa; prima fra tutte è ovviamente la determinazione del risultato avuto, utile in primis per verificare se convenga o meno mantenere l'azienda stessa o se eventualmente mutare determinate strategie per il prossimo periodo amministrativo di riferimento. Il reddito servirà inoltre anche per l'applicazione di una serie di imposte societarie nonché erogare gli introiti ad eventuali soci e remunerare l'attività svolta dall'imprenditore.

Infine vediamo come la determinazione del reddito si può avere mediante due modalità o con:

- La rivelazione sintetica dove il reddito è dato dal confronto tra il capitale netto alla fine del periodo e il capitale netto all'inizio del periodo

Esempio: Capitale netto al 31 dicembre 2017 di un'impresa alberghiera è di 300 mila euro, mentre il capitale netto della stessa in data 1 gennaio dello stesso anno era di 100 mila euro; per cui il reddito di esercizio sarà di 200 mila euro.

- La rivelazione analitica invece mette a confronto i costi con i ricavi

Esempio: un'impresa alberghiera presenta un ricavo nel periodo amministrativo di riferimento di 300 mila euro e un costo di 150 mila euro; il reddito di esercizio sarà di 150 mila euro.

- La determinazione del profitto invece è data dalla differenza tra ricavi e costi totali, compresi quelli figurativi, ossia quelli circa la paga per la funzione imprenditoriale

Esempio: un'impresa turistica tour operator possiede un capitale 100 mila euro, e il suo reddito è di 30 mila euro nel determinato periodo di riferimento; per calcolare il profitto dobbiamo sottrarre al reddito del dato l'interesse che l'imprenditore avrebbe percepito utilizzando in maniera diversa il suo capitale; se ipotizziamo che questo sia dell'otto per cento parleremo di 8 mila euro che dovranno essere tolti al reddito contabile avuto ; per un profitto determinato in 22 mila euro.

## **2.5 domanda e offerta turistica**

Come precedentemente sottolineato, nel corso del tempo la rilevanza economica del settore turistico si è ingrandita notevolmente, di conseguenza anche gli studi dottrinali sulla domanda e sull'offerta nonché sul generale contributo economico che questo settore ha assunto nel panorama nazionale, sono parallelamente cresciuti.

Nonostante la peculiare tipicità ed eterogeneità dei servizi e prodotti offerti da tale tipologie di imprese, che ricomprendono diverse tipologie di attività ossia quelle recettive, di intermediazione, di ristorazione nonché ludiche e culturali, con riguardo la domanda gli stessi sono i fattori che influenzano la domanda sul mercato, ossia:

- reddito disponibile, ossia il livello di reddito medio e standard nazionale;
- fattori politici e ambientali, cioè quelli riferiti alla condizione del territorio e del sistema politico del paese;

- fattori socio-demografici, legati alla disponibilità e tempo libero medio, nonché al grado di urbanizzazione;
- Fattori psicologici, legati per esempio alle mode turistiche di un determinato periodo.
- fattori climatici, ossia riferiti alla stagionalità.

La domanda quindi muterà al mutare di tali fattori, per cui si presenta decisamente elastica e selettiva.

Gli stessi studi hanno suddiviso la domanda in interna ed esterna con riguardo il paese d'origine e la meta di viaggio dei turisti; quella interna riguarda i movimenti fatti dai turisti in uno stesso Stato di residenza.<sup>32</sup> Questa tipologia di domanda si riferisce al c.d. turismo interno che pone di converso che i beni e i servizi verranno prodotti all'interno del medesimo paese producendo di conseguenza reddito, creando turismo e portando ad una rivalutazione dell'ambiente di riferimento.

La domanda esterna, invece, riguarda i movimenti dei turisti all'esterno del paese di residenza, producendo così turismo in tali luoghi.

Completamente diversa invece risulta l'offerta, che nonostante nel lungo periodo influenza la domanda, presenta la peculiare connotazione della rigidità nel breve periodo. Questa si definisce continua quando le strutture, come quelle alberghiere, o le attrazioni culturali o ludiche o la stessa impresa di trasporti, opera l'esercizio l'intero anno; di converso è stagionale quando riferita ad un determinato periodo che generalmente coincide con le stagioni<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> <sup>32</sup> <https://aisberg.unibg.it>

L'offerta nelle imprese turistiche, poi, risulterà inevitabilmente influenzata da una serie di fattori:

- Fattori ambientali: con riguardo la disponibilità delle risorse
- Fattori strutturali legati alla disponibilità delle infrastrutture o mezzi per realizzare l'attività delle imprese

Risulta interessante verificare come la peculiarità del momento storico in cui ci troviamo ha portato la domanda e l'offerta in Italia ad avere caratteri suddivisi; si assiste cioè da una parte alla nascita di servizi e prodotti moderni adatti per le grandi metropoli e miranti un pubblico di un certo livello economico; d'altra parte invece resiste ancora, soprattutto nelle località balneari l'offerta delle piccole strutture che scelgono, come strategia aziendale, di rimanere tali e sfruttare la conduzione familiare.

Da una serie di analisi condotte proprio sulla domanda e sull'offerta dell'impresa turistica, si è evidenziato come esistono dei target legati alle scelte della clientela; se infatti i viaggi sono organizzati tra:

- Persone di fascia d'età giovane o studenti: i soggiorni preferiti risultano essere quelli delle capitali europee, anche ai fini dell'apprendimento di una lingua straniera o le principali mete di moda balneari;
- Colleghi: essendo nella maggior parte dei casi viaggi effettuati in periodi di vacanze lavorative, saranno domande rivolte a pacchetti ben organizzati e comprensivi di più servizi o comfort possibili;
- Competitori ad alto reddito: preferiranno viaggi costosi, in mete prettamente lontane e di lusso;
- Persone di terza età: la domanda è più orientata a posti come terme rifugi di collina.

## 2.6 strategie di prezzo nel settore turistico

Andiamo ora ad analizzare come viene determinato il prezzo di vendita nel settore turistico. Tale prezzo è una leva strategica di altissimo valore, è basato su un aspetto interno, il prezzo deve consentire il recupero di costi di produzione e commercializzazione, su un aspetto esterno, la decisione finale deve consentire un vantaggio nei confronti dei concorrenti. Il prezzo, in linea generale deve essere compreso tra il valore economico-tecnico del bene (costi sostenuti per la sua produzione) e il valore funzionale del bene (valore percepito come equo dal consumatore in funzione della sua utilità e delle sue esigenze). Fissare il giusto prezzo è fondamentale per raggiungere gli obiettivi aziendali, nello specifico del settore turistico la competizione sul prezzo riguarda due aspetti: uno relativo alle aree turistiche (si può, per esempio, affermare che l'isola di Mykonos è più cara di dell'isola di Zante) e uno relativo alle singole imprese (L'impresa X è meno cara dell'impresa Y, anche se di pari qualità). Esistono, quindi, due livelli di concorrenza nel settore turistico: tra località turistiche e tra imprese. il consumatore può riscontrare sia in località care sia in località alla portata di tutti, imprese che praticano prezzi che si discostano sensibilmente da quelli medi della località<sup>34</sup>.

In altre parole, una località turistica può essere scartata a priori come scelta da un determinato segmento di clientela che la ritiene troppo cara, pur magari annoverando alcune imprese che praticano prezzi decisamente più convenienti rispetto alla media.

A conferma di quest'ultimo fenomeno basti pensare ad un riconosciuto metodo di scelta del turista medio, che tende a scegliere prima la località in cui trascorrere le proprie vacanze e poi tutto ciò che accompagnerà la vacanza stessa, inclusi

---

<sup>34</sup> <https://aldaminocchi.wordpress.com>

l'impresa di intermediazione al quale rivolgersi, in quale esercizio ricettivo alloggiare, quali attività ricreative svolgere e quali ristoranti frequentare.

La determinazione dei singoli prezzi fa parte della costruzione di un sistema integrato dei prezzi, inteso come insieme dei prezzi che l'impresa applica ai singoli servizi e ai singoli segmenti di mercato cui si rivolge, in ragione dell'obiettivo che si vuole raggiungere.

Le tecniche di formazione del sistema integrato dei prezzi di vendita dei servizi turistici che siano ricettivi, di intermediazione o accessori sono diverse, ma tutte influenzate dalle stesse variabili:

- costi sostenuti per la produzione dei servizi (il prezzo di vendita deve essere superiore al costo di produzione sostenuto);
- prezzi praticati dai concorrenti (l'impresa non può perdere competitività);
- elasticità della domanda al prezzo (prima di decidere se aumentare e quanto aumentare il prezzo va analizzato fin quanto si spinge la domanda);
- necessità di differenziare i prezzi per categorie di clientela in base a elementi come la frequenza d'uso dei servizi, domanda individuale o di gruppo (i clienti non sono tutti uguali);
- posizionamento di mercato dell'impresa.

Molte imprese rivolgono la propria attenzione a più target omogenei. Ciascun target è disposto a pagare un prezzo che considera equo per determinati servizi. Il management dell'impresa turistica, ma anche delle imprese in generale deve considerare l'esistenza di target differenti tra i possibili clienti ai quali riferire una determinata offerta, sia per le modalità con cui loro percepiscono il prezzo sia per le modalità con cui l'impresa stessa vuole formularlo. È evidente come la frequenza d'uso dei servizi (la fedeltà di un cliente) unita alla gamma dei servizi richiesti (se

conformi all'offerta), rendono il prezzo finale decisamente più vantaggioso per i suddetti clienti.

La strategia dei prezzi, come già detto in precedenza, deve essere funzionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali. I possibili obiettivi di una strategia dei prezzi sono:

- massimizzazione del profitto (nel breve periodo è possibile solo se la domanda rispetto al prezzo è elastica);
- ampliamento della quota di mercato (da ottenere se la concorrenza è in continua evoluzione o in caso di nuovo ingresso nel mercato, la strategia di prezzo può garantire la conquista di quote di mercato);
- permanenza nel mercato (in caso di sopravvivenza dell'impresa il prezzo è il fattore chiave per non essere estromessi dal mercato);
- massimizzazione del ritorno dell'investimento (ROI, return on investment).

La strategia dei prezzi nel settore turistico deve affrontare una problematica tipica del mercato a cui si riferisce: la stagionalità del fenomeno turistico e della necessità di proporre alla clientela, in periodi in cui la vendita è molto lenta, offerte particolarmente convenienti. Per rendere vincente la strategia dei prezzi, è necessario il passaggio da una valutazione dei prezzi rigida inerente ai costi a una valutazione inerente alle esigenze mercato. Il management aziendale deve perciò valutare con attenzione il livello dei prezzi ufficiali siano essi relativi ad una camera a un trasporto o a un pacchetto, poiché rappresenta un richiamo per la clientela. I prezzi ufficiali devono rappresentare il livello massimo dei prezzi praticabili al pubblico in quel periodo. La realtà infatti prevede che le singole unità siano vendute a prezzi inferiori, in misura variabile a seconda di:

- posizione della camera (una camera panoramica può avere un prezzo superiore a una normale);

- tipo di clientela (i clienti occasionali non usufruiscono degli sconti previsti per la clientela abituale);
- grado di occupazione dell'impianto (yield management);
- stagionalità (in bassa stagione il prezzo è sensibilmente inferiore rispetto a quello di alta stagione);
- giorni della settimana (i costi aumentano se il periodo richiesto non copre l'intera settimana, ancor più alto se si riferisce al solo weekend).

Per la determinazione dei prezzi sono utilizzati soprattutto i seguenti metodi:

- imitativo (basato sui prezzi correnti);
- full costing o costo totale;
- metodo del fattore;
- valore percepito;
- marginal pricing;
- analisi del punto di equilibrio (Break Even Point);
- revenue management (o yield management);
- last minute.

In questo elaborato analizziamo nello specifico solo il sistema imitativo, il full costing e il metodo del valore percepito. Il metodo "imitativo" si occupa di fissare il prezzo finale di vendita di un servizio turistico, che sia ricettivo o di intermediazione, basandosi esclusivamente sui prezzi praticati dalla concorrenza o da un leader del settore (se il mio concorrente vende un pacchetto di trasporto a 75 euro, io lo vendo a 65 euro; se il mio concorrente vende un soggiorno di una settimana a Mykonos a 420 euro, io lo vendo a 400 euro). Si tratta di un sistema di chiaro stampo imitativo legato a fattori, come ad esempio una fiducia nelle scelte dell'impresa leader, una limitata conoscenza dei propri costi o, ancora, la volontà di non intraprendere azioni autonome per la formazione dei prezzi. L'adozione di questo sistema comporta la rinuncia, spesso inconsapevole, alla diversificazione

della propria immagine da quella della concorrenza e alla personalizzazione dei prezzi in funzione degli specifici segmenti di clientela<sup>35</sup>.

Con il metodo del “full costing” il prezzo di vendita medio è stabilito sulla base del costo economico-tecnico, tenendo conto della quota di profitto desiderata dall'imprenditore. Una soluzione tecnicamente facile consiste nell'aumentare il costo sostenuto per la produzione del servizio della percentuale di ricarico sul costo (Mark-up) nella quantità giudicata utile dal management e stabilita in funzione del profitto che l'impresa vuole ottenere da ciascun servizio. Il ricorso al metodo del full costing richiede una buona conoscenza dei costi e della ripartizione dei costi indiretti.

Il metodo del “valore percepito” può consentire la formazione di un prezzo di prestigio (prestige pricing) nel caso di servizi con un posizionamento molto elevato, come nel caso di determinate strutture ricettive di lusso o comunque di livello elevato. In questi casi, a prescindere dai costi, l'impresa fissa per i propri servizi prezzi di vendita elevati, in modo tale da trasmettere la sensazione di esclusività ed elevata qualità dei prodotti e dei servizi offerti.

---

<sup>35</sup> <https://aldaminocchi.wordpress.com>

## ***CAPITOLO 3***

### ***IL CONTROLLO DI GESTIONE APPLICATO AL TOUR OPERATOR. IL CASO AZIENDALE: LA MIA IDEA DI BUSINESS***

#### **3.1 Nascita di un tour operator: Cos'è e come opera**

Nella filiera del turismo organizzato un ruolo fondamentale è ricoperto dall'agenzia di viaggio poiché molteplici sono le operazioni che pone in essere, dal reperire clienti, creare pacchetti con voli, all'organizzare crociere; tuttavia, questa, a causa dei numerosi servizi offerti, spesso non è in grado di gestirle autonomamente, ecco perché necessità della collaborazione di quelle entità che prendono il nome di “tour operator”.

I Tour Operator sono, come richiama il nome, operatori turistici che si differenziano, sul mercato del turismo, per le enormi capacità organizzative, per la continuità del lavoro svolto e la varietà dell'offerta, sia in termini di mete che in termini di servizi, fornendo, infatti, come precedentemente accennato, una serie di servizi accessori di sussidio all'agenzia di viaggio, in grado di soddisfare le specifiche esigenze dei consumatori (come ad esempio organizzazione di trasporti, visite guidate, assistenza in loco, convenzioni con ristoranti, Rent auto-moto e così via).

Le aziende di tour operating per concedere tali servizi andranno a creare dei pacchetti che rivenderanno con differenti modalità a differenti tipologie di clienti, svolgendo per certi versi la funzione di veri e propri broker fra il cliente e i gestori degli immobili, o tra il cliente e le compagnie. Di conseguenza, i clienti del tour operator risulteranno non solo il consumatore finale ma anche le stesse agenzie di viaggio.

L'insieme dei servizi che il tour operator mette a disposizione prende il nome di "pacchetto turistico"; questo, può comprendere differenti combinazioni di servizi dal semplice soggiorno nei complessi turistici, villaggi, alberghi o altre tipologie ricettive, alla proposta di viaggi itineranti, anche internazionali.

Gli elementi distintivi dell'attività del tour operator risulteranno essere, in primis, la continuità di programmazione, la capacità di effettuare operazioni charter, nonché l'innovazione di prodotto-destinazioni. Con riguardo alla continuità di programmazione, la vera linea di confine con un'attività di tipo industriale risiede nella peculiarità che il lavoro dei tour operator ricopre l'intero anno, comprensivo sia di una stagione estiva che una invernale; la capacità di organizzare voli charter, invece, rappresenta una vera e propria innovazione verso un'organizzazione non più artigianale, che come successivamente analizzeremo ha ispirato, seppur indirettamente, la mia idea di business. Occorre, inoltre, aggiungere come tra i principali obiettivi delle aziende di tour operating risieda l'organizzazione di viaggi con destinazioni estere; questa specifica area di attività è meglio conosciuta come "outgoing" (flussi di domanda in uscita dal Paese di origine) che si contrappone a quella di "incoming", identificata nel turismo in entrata (ossia dall'estero verso il Paese di origine)<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> <https://aisberg.unibg.it>

### **3.2 L'intervento del controllo di gestione**

Verifichiamo ora in che modo il controllo di gestione può supportare e migliorare l'attività di un tour operator. Chiunque può ritrovarsi per abitudine o per gioco a svolgere, occasionalmente, il ruolo di tour operator per un gruppo di amici. Altro discorso, invece, è assumersi la responsabilità contrattuale di poter garantire il successo di una vacanza senza aumentare i costi, e di conseguenza erodere i ricavi a causa di perdite, o eventuali rischi preventivabili ed evitabili; spesso è proprio la mancanza di un'adeguata pianificazione strategica che porta ad affrontare inevitabili concessioni di sconti, che si traducono in perdite per l'azienda alle quali far fronte per necessità a danno avvenuto. La soluzione degli sconti, quando la pianificazione non è calcolata nel minimo dettaglio, viene utilizzata per evitare di incorrere in problematiche che possono trasformarsi in danni al reddito operativo ben più gravi, tipo l'obbligo di risarcimento danni per quello che giuridicamente viene definito "danno da vacanza rovinata".

Come varia tale disciplina in presenza di eventi non riconducibili al lavoro del tour operator? Per non discostarci dall'argomento vediamo qualche esempio. Un inadeguato controllo di gestione può portare, per un'eccessiva riduzione dei costi fissi in questo caso, a problemi come l'insufficienza di personale atto a svolgere taluni compiti. Tale scenario può causare ritardi nel servizio o in casi più gravi a totale perdita del servizio garantito.

Altro tipo di fallimento che può essere causato da una errata valutazione dei costi può riguardare nel caso specifico la tipologia di navetta/e da acquistare o il tipo di ditta al quale affidare il proprio pacchetto clienti per i trasporti in caso di outsourcing: con un potenziale di 10000 clienti divisi in turni di 10 settimane, quindi, circa 1000 clienti a settimana non è difficile scorgere un fallimento annunciato se si pensa di effettuare con successo il trasporto degli stessi con una sola navetta da 9 posti.

Quello descritto è un problema derivante da un eccesso di clientela, ma possono verificarsi anche problemi opposti ovvero causati da una sopravvalutazione del proprio potenziale: un tour operator può porre in essere contratti definiti di “vuoto per pieno” anche chiamato commitment. In questo caso sarebbe un rischio strategico impegnarsi contrattualmente con i proprietari delle strutture turistiche per un totale di 1000 posti letto in 10 turni quindi 10000 posti complessivi se l’anno precedente è stata riscontrata una richiesta totale di circa 2000 clienti: a meno che le richieste non abbiano subito un incremento significativo in seguito ad accordi di collaborazione massicci, come il caso specifico della nostra impresa, o a meno che non sia stata realizzata, nel frattempo, un’operazione di marketing talmente ampia da garantire un incremento di almeno il 100% delle richieste rispetto all’anno precedente, tale operazione va portata a termine solo dopo aver effettuato un’analisi di costi e dopo aver redatto un budget accurato.

### **3.3 Scelta del giusto investimento ed evoluzione della clientela**

In base alla differenza tra investimenti allotment con o senza garanzia (su cui torneremo a breve) stipulati dal tour operator, ci si rende conto di come la scelta tra le due tipologie possa essere suggerita da una adeguata strategia applicata attraverso il controllo di gestione. L’operazione di controllo prevede operazioni di budgeting, per analizzare i limiti entro i quali l’impresa si può spingere, operazioni di marketing, per valorizzare e pubblicizzare gli sforzi profusi e analisi dei costi per sapere quanto può essere profittevole un’operazione rispetto ad un’altra e nel caso specifico quanto può essere preferito un maggior rischio rispetto ad un investimento più sicuro. Una tipica scelta di investimento che il tour operator si trova ad affrontare è relativa alla modalità e alla quantità di appartamenti da prenotare, per completare il pacchetto dell’offerta.

“Il termine Allotment indica, in ambito alberghiero, quell’accordo commerciale in base al quale un’impresa di intermediazione turistica chiede ad un hotel di bloccare un determinato numero e tipologia di camere ad un prezzo fisso per un determinato periodo.”

Nell’ambito di questo accordo si riconoscono due tipologie di investimento. Analizziamole valutando prima quella col rischio più basso, e di conseguenza anche quella con minore ampiezza dell’investimento da effettuare. Si parla di un allotment senza garanzia (allotment classico) quando tra il tour operator e il proprietario del complesso viene stipulato un accordo di questo tipo: l’operatore turistico opziona tutte o una serie di camere da vendere al pubblico, ma conserva il diritto di “release” che non è altro che il diritto a non confermare la suddetta opzione restituendo quindi parte di questa prenotazione al proprietario entro e non oltre una determinata data. Tale operazione porta con sé inevitabilmente dei tempi da rispettare che vengono poi stabiliti nel singolo contratto ma che non si discostano mai troppo da quelli classici, ovvero il diritto di release deve avvenire entro 10 giorni dall’inizio del soggiorno in bassa stagione e entro 3 settimane dalla data di inizio soggiorno in alta stagione. Il rispetto delle tempistiche consente al tour operator di evitare qualsiasi pagamento di penali.

Tale tipologia di accordo presenta un rischio decisamente basso, ma di contro sarà poco conveniente il prezzo di acquisto dei singoli appartamenti, con margini di guadagno decisamente bassi.

La tipologia di investimento opposta a quella descritta è conosciuta come “Allotment garantito” conosciuto come accordo “vuoto per pieno” o anche “commitment”. Nel caso di un accordo di questo tipo l’operatore turistico si impegna ad acquistare il diritto sulle stanze opzionate senza alcuna clausola di release, quindi senza alcuna possibilità di restituzione in caso di invenduto. Il pagamento viene effettuato al proprietario degli immobili anticipatamente, il che comporta un rischio particolarmente alto per il tour operator, di contro i prezzi di acquisto medi risulteranno essere convenientissimi dato il

rischio assunto e la mole di appartamenti opzionati. La scelta tra le due tipologie è evidente che vada effettuata solo dopo aver fatto i conti con il proprio potere di mercato, rapportando il tutto anche alla disponibilità finanziaria. In questo ambito ci aiuta il budget di pagamento dei clienti, che risulterà essere fondamentale soprattutto per quanto riguarda le clausole e i tempi di pagamento ai proprietari con i quali si è raggiunto un accordo di vuoto per pieno, facendo in modo da posticipare le uscite rispetto alle entrate dai clienti.

Completata questa prima distinzione si può passare ad un'altra scelta da valutare quando si è in procinto di effettuare un'operazione di allotment: ossia tra Allotment specifico e Allotment generico.

Questa distinzione in ambito di allotment riguarda la tipologia di camere oggetto di contratto. Un allotment specifico ha come oggetto determinati tipi di camere scelte dall'operatore che presentino caratteristiche particolari (vista mare, suite, terrazzo), dettagli che fanno aumentare il prezzo di acquisto dell'appartamento, ma evitano successivamente brutte sorprese nella vendita al cliente basata semplicemente sulla tipologia di camera (doppia, tripla, uno o due bagni). Non è raro che in un complesso di 20-25 stanze possa capitare quella meno luminosa, meno attraente, posizionata male, può capitare che quest'ultima venga, per un banale problema di asimmetria informativa tra le parti, considerata al pari di tutte le altre.

Nel caso di allotment generico la distinzione tra le varie stanze non viene presa in esame, le soluzioni verranno valutate per tipologie standard. Tale distinzione acquista oggi ancora più valore per chi si affaccia su un mercato la cui clientela sta rapidamente subendo una modifica netta.

La realtà della Grecia come meta turistica è sempre stata considerata di qualità non eccelsa. Prezzi bassi, cibi poveri, appartamenti “spartani” hanno sempre caratterizzato nell’immaginario collettivo la vacanza in terra greca.

Per alcune isole la realtà è ancora questa, ma per l’isola di Mykonos in particolare, tale mentalità sta repentinamente cambiando dando vita nel giro degli ultimi 3-4 anni ad un’area turistica che ad oggi si avvicina sempre più per prezzi, servizi, età e gusti della clientela ad una giovanissima Costa Azzurra.

Il cambiamento della clientela ci ricollega inevitabilmente alla distinzione prima osservata tra allotment specifico e generico, e ci spinge a valutare la possibilità che un allotment generico, da sempre utilizzato dagli addetti ai lavori sull’isola, sia ad oggi impossibile da realizzare, salvo andare incontro ad un fallimento annunciato. In conclusione, quindi, tale scelta porta a selezionare una qualità del prodotto da vendere più elevata, ma di conseguenza un maggiore rischio e un maggiore utilizzo di risorse finanziarie.

### **3.4 Il caso aziendale: La mia idea di tour operator**

Un tour operator per essere preferito dalle agenzie al momento dell’acquisto dei pacchetti parziali, dai clienti diretti, dalle ditte che si occupano di servizi accessori deve in ogni caso presentare qualche specificità o peculiarità che lo renda più apprezzabile rispetto ai concorrenti, una sorta di valore aggiunto che attribuisca allo stesso un vantaggio competitivo. Tale vantaggio può essere costituito dalla fornitura d’assistenza h24 ad esempio, vale a dire un servizio che tende a rassicurare il cliente e a fidelizzarlo creando quella brand loyalty che può rendere il rapporto duraturo nel tempo. Altro esempio di

vantaggio competitivo che un tour operator può vantare per farsi preferire dal cliente è un'offerta di servizi a 360 gradi che possa garantire al cliente un minore livello di impegno nel programmare una vacanza, e un minore spreco di tempo<sup>37</sup>.

Il modello standard di tour operator completa il proprio lavoro collegandosi ad una serie di partner che lo “accompagnano” durante la filiera produttiva a monte e a valle,

*A monte:*

- l'acquisto presso le compagnie aeree dei voli da inserire nel pacchetto
- acquisto dal proprietario degli immobili del diritto annuale o pluriennale di gestire tali complessi

*A valle:*

- Vendita alle agenzie di viaggio dei pacchetti parziali che incrementati dei passaggi mancanti raggiungono il consumatore finale
- Vendita del proprio pacchetto clienti alle ditte che garantiscono servizi indispensabili quali Rent auto, Ristoranti, servizio navette, assistenza in loco al cliente ecc.

L'obiettivo è quello di incrementare il proprio profitto occupandosi in prima persona di tutti questi servizi e riducendo il ricorso a tutti questi partner, attuando contemporaneamente una integrazione a monte e a valle per garantire al proprio cliente un pacchetto a 360 gradi senza dover necessariamente rivolgersi ad altri operatori. Fondamentale per la realizzazione in insourcing di tutte queste attività, che altrimenti sarebbero state ricercate all'esterno tramite processi di outsourcing o licensing, sarà analizzare con minuziosa

---

<sup>37</sup> <https://aisberg.unibg.it/>

attenzione tutti i passaggi chiave del controllo di gestione avanzato, partendo in particolare dall'analisi dei costi.

### **3.4.1 Analisi dei costi fissi e variabili: Scelta tra outsourcing e insourcing**

Partiamo dall'analisi dei costi effettuando una distinzione tra costi fissi e variabili e applicando tutti i parametri che abbiamo precedentemente descritto in maniera teorica. Un dipendente del tour operator che si occupi dell'accoglienza del cliente e dell'assistenza h24 potrebbe svolgere in prima persona una serie di attività solitamente delegate tramite qualsiasi strategia di collaborazione, ad altre ditte come ad esempio il servizio navetta. Le spese del personale potrebbero essere incrementate in virtù del pagamento della manodopera in base alla mole di operazioni straordinarie effettuate, regolamentate in questo caso da contratti a provvigione, valutando quindi il servizio navetta come operazione straordinaria oggetto di provvigione: un costo variabile. Analizziamo la differenza nello specifico tra costi variabili e fissi citando qualche esempio.

- I costi variabili vengono sostenuti in relazione alla quantità di driver di costo realizzati e che sono quindi direttamente proporzionali all'aumento di questi ultimi. Distinguiamo tra costo variabile totale che si modifica al variare della quantità di driver di costo sentendo fortemente l'influenza delle variazioni di queste quantità e costo variabile unitario che risente molto meno della suddetta influenza e che quindi rimane identico entro ampi intervalli di rilevanza. Vediamo alcuni esempi:

Il primo esempio di costo variabile sarà rappresentato dal costo delle provvigioni da pagare ai dipendenti per il trasporto, con le suddette navette, dei clienti dall'aeroporto all'appartamento oggetto di locazione. Come spiegato il costo totale di tali provvigioni cresce in maniera direttamente proporzionale al numero di driver di costo.

Il secondo esempio di costo variabile è rappresentato certamente dalla spesa sostenuta di volta in volta per il carburante delle navette, è evidente come il maggiore utilizzo presupponga un maggiore costo.

Un terzo esempio di costo variabile, anche se meno gravoso e indispensabile dei due precedenti può consistere nella spesa sostenuta per quello che è conosciuto come “kit di benvenuto”, composto solitamente da uno zaino contenente una serie di articoli: dalla cartina alla maglietta, dal cappellino al braccialetto, aventi tutti un'unica caratteristica comune: un'operazione standard di marketing che prevede il brand del tour operator esposto a notevoli dimensioni su tutti gli accessori in dotazione.

- I Costi fissi sono, invece, quei costi da sostenere a prescindere dalla quantità di clienti o di driver di costo per i quali viene predisposto il servizio, distinguendo tra: Il costo fisso totale che rimane identico anche quando cambia il livello delle attività e il costo fisso unitario che diminuisce quando aumenta il livello di attività grazie a meccanismi come le economie di scala. Partendo da questa premessa, un esempio di costo fisso può essere rappresentato dalla spesa sostenuta per un investimento commitment (vuoto per pieno) che prevede solitamente un impegno economico sostanzioso oltre a un rischio decisamente più alto da parte dell'impresa per ottenere a un prezzo medio molto ridotto, il diritto di gestione esclusiva di interi complessi, verso corrispettivo unico che prescinda dal numero di prenotazioni ottenute. Tale meccanismo verrà rivisto dopo nel paragone con l'investimento allotment basato sull'acquisto di ciò che serve volta per volta. Vediamo alcuni possibili esempi:

Un esempio di costo fisso che si ricollega all'attività di trasporto citata precedentemente, è l'acquisto dei veicoli per il trasporto dei clienti dall'aeroporto al complesso. Sicuramente il numero di veicoli sarà in qualche modo collegato alle previsioni di clientela, ma non sarà un costo legato strettamente al numero di passeggeri raggiunto.

In ambito ancora dell'esempio precedente un esempio di costo fisso può essere considerata la spesa sostenuta per portare a termine l'iter burocratico, da espletare presso il comune in cui si vuole effettuare questa attività, atto ad ottenere la licenza di trasferimenti, necessario per evitare l'insorgere di ulteriori costi dovuti a sanzioni spesso molto elevate.

A questo punto della trattazione, analizzati i differenti tipi di costi nei quali l'impresa può imbattersi possiamo valutare, avendo chiari alcuni parametri, l'effettiva convenienza di effettuare un'outsourcing affidandosi ad imprese esterne per la realizzazione dei servizi accessori o gestirli autonomamente assumendosene rischi e costi in maniera diretta.

Prendiamo in considerazione in particolare l'operazione più volte citata non facente parte dei servizi standard garantiti dal tour operator: I trasporti da e per l'aeroporto.

Tramite un'indagine di mercato, presso le agenzie di viaggio interessate a collaborare, fissiamo la nostra base di clientela nella cifra di 10 mila clienti suddivisi in 10 turni settimanali per tutta la stagione.

Stabiliamo innanzitutto che i costi fissi dell'operazione di acquisto per un singolo veicolo da 12 posti è di circa 8000 euro cadauno, analizzando gli andamenti delle turnazioni richieste dalle agenzie stabiliamo di aver bisogno almeno dell'utilizzo di 4 navette contemporaneamente per soddisfare gli arrivi giornalieri.

Effettuiamo una seconda indagine di pricing e valutiamo il prezzo massimo che un cliente sarebbe disposto a pagare per godere del servizio, la prima analisi da portare a termine riguarda il prezzo medio, i tempi di attesa e l'affidabilità di coloro che possono rappresentare per noi dei competitors nel settore, in particolare restringiamo il campo a taxi e autobus.

La prima valutazione che possiamo fare riguarda il numero di veicoli dei quali i competitors hanno disponibilità giorno per giorno stabilendo se sono in grado o meno di garantire un servizio adeguato. Trattandosi di un'isola la disponibilità è abbastanza limitata, possiamo quindi passare allo step successivo.

I costi dei competitor: fissiamo in 40 euro circa il prezzo di una corsa media di un taxi in orario diurno tra le 8 e le 20, con un potenziale di massimo 4 passeggeri a bordo e una spesa per ogni singolo passeggero in media di 10 euro a tratta.

L'alternativa è rappresentata dall'autobus che fissiamo al costo di 4.5 euro a tratta a persona, ma che presenta alcune caratteristiche da non sottovalutare: orari poco rispettati, posti non garantiti, scarsa vicinanza tra il punto di fermata dell'autobus e il complesso di destinazione, il tutto rende questa seconda ipotesi abbastanza sconveniente.

In base alle conoscenze che abbiamo maturato possiamo considerare il taxi l'unica effettiva fonte di trasporto pubblico che può essere considerata un competitor, ma in base ai costi

analizzati per il consumatore ci rendiamo conto di come le nostre tariffe possano risultare molto più basse e dare un margine di convenienza alle agenzie e ai clienti nel proporre agli stessi di effettuare il trasporto con le nostre navette.

In base all'analisi precedente ed effettuato uno studio sugli orari ed eventuali coincidenze di arrivo dei voli decidiamo di fissare il prezzo del servizio navetta imponendolo non in base al singolo passeggero, bensì in base al driver di costo che abbiamo selezionato ovvero un prezzo per ogni singolo tragitto effettuato dalle navette al prezzo di 65 euro, facendo in modo che le singole agenzie contribuiscano ad una maggiore attenzione nell'organizzare i charters o ad acquistare i voli e possano pianificarli agli stessi orari con numeri di passeggeri organizzati per multipli di 12 (essendo ogni navetta da 12 posti), evitando così costi che alle agenzie non comporterebbero alcun sacrificio, ma che al tour operator porterebbero danni non indifferenti. Esempio: se un'agenzia nell'acquisto dei voli non tiene conto dell'ordine e del numero degli arrivi contemporanei si può realizzare un'ipotesi in cui per un arrivo di sole due persone debba partire una navetta da 12 posti con spese di personale, di carburante e di usura veicoli che nella fattispecie non solo diminuiscono la quota di profitto, ma potrebbero addirittura, se ripetute per ingenti numeri e rapportate al singolo passeggero come unità di driver, portare ad una perdita.

### **3.4.2 Calcolo del risultato operativo**

In questo paragrafo affronteremo da un punto di vista pratico l'operazione di analisi dei costi con conseguente calcolo del costo variabile totale unitario, del margine di contribuzione unitario e totale, del risultato operativo e del Break Even Point in entrambe le sue forme.

Nel calcolare i costi variabili unitari si è scelto di utilizzare come driver di costo non il numero di passeggeri come sembrerebbe più automatico pensare, bensì il numero di tratte percorse dalla singola navetta tra il complesso e l'aeroporto.

I costi fissi per l'acquisto dei 4 veicoli sarà quindi di 32mila euro.

I costi fissi per ottenere le licenze ammontano a circa 2000 euro stagionali per 4 veicoli.

I costi variabili per il pagamento del personale alla guida delle navette sarà di 15 euro per ogni tratta per ogni dipendente impegnato nell'operazione, stimando in media le tratte garantite in dieci viaggi al giorno per ogni navetta nei 42 giorni di alta stagione e cinque viaggi al giorno per ogni navetta nei restanti 28 giorni in bassa stagione per un totale di viaggi garantiti di 2240 viaggi stagionali.

COSTI FISSI	
Acquisto Veicoli	32.000 €
+ Licenze	+ 2.000 €
= COSTI FISSI TOTALI	= 34.000 €
COSTI VARIABILI	
Personale	15 €
+ Carburante	+ 0,286 €
= COSTI VARIABILI TOTALI UNITARI (PER TRATTA)	= 15,286 €
QUOTA RICAVI UNITARIA (per tratta)	65 €
- COSTI VARIABILI UNITARI TOT	- 15,286 €
= MARGINE DI CONTRIBUZIONE UNITARIO	= 49.714 €
* NUMERO TRATTE GARANTITE	* 2.240 €

= MARGINE DI CONTRIBUZIONE TOT	= 111.359,4 €
- COSTI FISSI TOTALI	- 34.000 €
= RISULTATO OPERATIVO	= 77.359,4 €

I costi variabili per il carburante, stimando come distanza media per effettuare per intero il tragitto dai complessi all'aeroporto 2 km, rapportati ad un consumo medio di 14 km al litro per ogni navetta, calcolando quindi 7 tratte al litro su un totale di tratte da percorrere per l'intera stagione di circa 2240 e sapendo che il costo medio del carburante è di circa 2 euro al litro, il costo totale del carburante per tutta la stagione per tutte le navette sarebbe di circa 640 euro per tutta la stagione e di circa 28,6 cent per ogni tragitto.

Dalle informazioni assunte possiamo iniziare un calcolo dei costi fissi totali prima e dei costi variabili unitari poi, per riuscire a calcolare il cosiddetto margine di contribuzione unitario (differenza tra la quota di ricavi unitaria e il costo variabile unitario di ogni singola operazione) quindi nel nostro caso il prezzo che abbiamo stabilito di farci pagare dalle agenzie per ogni viaggio di ogni navetta meno il pagamento del personale e della quota di carburante consumato.

Una volta completata questa operazione moltiplichiamo il risultato per il numero di tratte garantite per ottenere il margine di contribuzione totale al quale andremo a sottrarre i costi fissi totali per avere infine il risultato operativo positivo (profitto) o negativo (perdita) in modo tale da dimostrarci l'eventuale convenienza di questa operazione: Il risultato operativo nel nostro caso è ampiamente positivo.

### 3.4.3 calcolo del Break Even Point

Ultimato questo calcolo possiamo passare a calcolare un parametro utile ad analizzare la relazione che intercorre tra i costi di struttura, i costi variabili e i volumi di produzione: il Break Even Point.

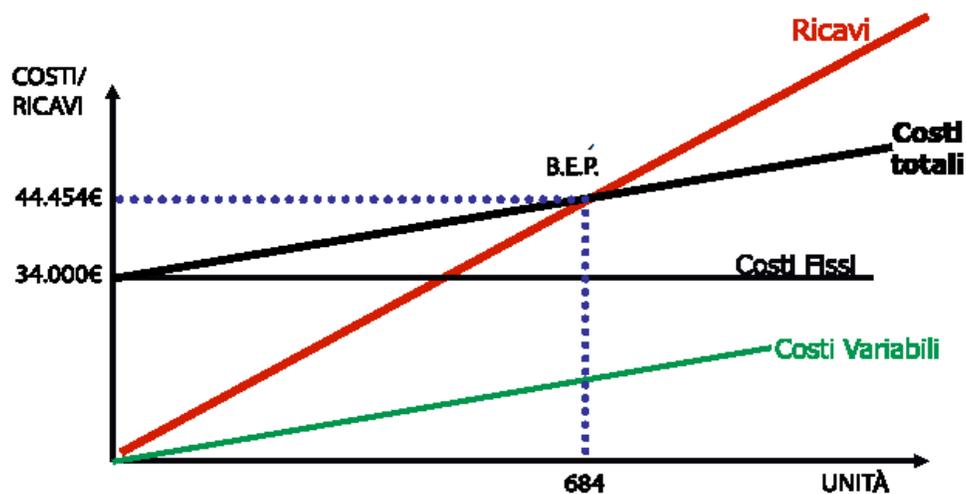
Abbiamo già specificato nel primo capitolo come il calcolo del B.E.P. ha un ruolo necessario nell'ambito dell'analisi aziendale, poiché serve per identificare il cosiddetto **punto di equilibrio**.

Il punto di equilibrio è il punto in cui i ricavi totali eguagliano i costi totali, il B.E.P. in termini di unità ci dirà quante unità di driver di costo vanno prodotte (nel nostro caso quante tratte totali vanno effettuate dalle navette) per fare in modo che i suddetti costi eguolino i ricavi dando quindi vita a un profitto o a una perdita uguali a zero, il BEP in termini di valore ci dice che valore totale in termini economici devono raggiungere le suddette unità per raggiungere, una volta moltiplicate per il margine di contribuzione unitario, quel valore che sia uguale al totale dei costi fissi rendendo il risultato operativo pari a zero.

Il Break Even Point in termini di unità verrà calcolato facendo il rapporto tra i costi fissi e il margine di contribuzione totale, arrotondando per eccesso, il calcolo di questo punto di pareggio è propedeutico per il calcolo del secondo B.E.P.

Il Break Even Point in termini di valore verrà calcolato moltiplicando il numero di unità del punto di pareggio per il ricavo unitario stimato per ogni unità.

BREAK EVEN POINT (unità)	TOTALE COSTI FISSI / MARGINE DI CONTRIBUZIONE UNITARIO	(34.000€ / 49,71€) = 684 unità
BREAK EVEN POINT (valore)	VOLUME DI PAREGGIO * RICAVO UNITARIO	(684 * 65€) = 44.454€ EURO



Concludendo dobbiamo aggiungere che l'analisi del Break Even Point, presenta però degli aspetti a sfavore che parzialmente ne limitano l'efficacia e ne diminuiscono l'utilizzo. Infatti il Break Even Point:

- è un'analisi più statica che dinamica, perché non prende in considerazione, ad esempio, i flussi di cassa;
- i costi ed i ricavi non variano in modo lineare; infatti, i costi variabili variano al variare delle quantità prodotte. Ma il costo variabile non è una curva lineare, perché in un esempio di vita quotidiana se si conclude una transazione con un fornitore acquistando 10 unità di un determinato prodotto, ci applica un certo prezzo di vendita; se invece chiediamo al fornitore di acquistare 100 unità di prodotto generalmente il prezzo di vendita è oggetto di sconto, tale aspetto potrebbe renderci sfavoriti nella trattazione con un'agenzia, trattazione nel quale quasi sempre dovremo modificare la richiesta soprattutto per quelle

agenzie che garantiscono quantità di clienti elevate; non tiene quindi conto in questo caso di quanto citato prima ovvero degli ampi intervalli di rilevanza citati nel punto 3.3.1

- non sempre la distinzione tra costi fissi e costi variabili è agevole da fare, perché molto spesso ci sono alcuni tipi di costi, come il costo del lavoro, che talvolta viene considerato costo fisso ma che nel lungo termine è un costo variabile poiché è soggetto alle contrattazioni sindacali

Sebbene questi aspetti limitano un po' il Break Even Point, ciò non toglie che comunque l'analisi ha un'efficacia ai fini previsionali e può essere validamente utilizzata nella redazione di un business plan.

### **3.4.4 Budget**

Dopo aver terminato la trattazione dei costi affrontiamo l'analisi di un altro argomento centrale, già esposto teoricamente nel primo capitolo, del controllo di gestione: il budget.

Volendo brevemente riassumerlo il budget non è altro che un documento amministrativo di natura preventiva contenente un'accurata previsione di entrate, uscite, dilazioni, spese per la manodopera, per le materie prime e di tutte le movimentazioni o operazioni che nella futura gestione si intende porre in essere per ottenere un determinato obiettivo. La creazione di un budget ha ovviamente senso se lo stesso una volta realizzato risulta avere tutti i caratteri della chiarezza, e se l'intento aziendale è quello di rispettarlo e seguirlo in ogni sua previsione.

Nella mia idea di business, trattandosi di un operatore turistico, non sono strettamente necessari budget su materie prime o prodotti finiti, ma possono rivelarsi estremamente utili budget vendite e budget riscossione clienti.

In un settore come quello che ci accingiamo ad esplorare i pagamenti non possono essere per natura immediati come in una qualsiasi altra attività commerciale, I pagamenti in entrata che siano provenienti dal cliente finale o dall'agenzia di turno saranno sempre

dilazionati, portandoci quindi a riflettere sull'effettiva liquidità presente in determinati periodi per azzardare o meno tipologie di investimenti più rischiosi.

Partiamo col dire che l'inizio del periodo di vendite in un'attività che si occupa principalmente di turismo estivo si ha da inizio gennaio per una durata media di circa 6 mesi concludendosi entro fine giugno quando i giochi ormai per ovvi motivi devono essere terminati.

Il metodo di pagamento da parte di agenzie e clienti seppur oggetto di trattativa non si discosta mai troppo da quello standard ovvero 30% al momento della stipula del contratto, il 50% entro il termine del mese successivo (se non oltre giugno altrimenti entro il 30 giugno) e il restante 20% entro due mesi successivi (se non oltre giugno altrimenti entro il 30 giugno). In base agli andamenti delle richieste ottenute si può iniziare a stilare un budget stabilendo per il 2017 una base di vendita e ipotizzando per il 2018 che tali cifre vengano raddoppiate mese per mese.

Partendo da una base di clientela di 10.000 clienti, fissando come prezzo di vendita alle agenzie per ogni posto letto una media di 55 euro, analizzando l'aumento di richieste tra il 2017 e il 2018 pari al 100%, potremo ottenere un budget vendite con i seguenti ricavi dalle vendite per i 6 mesi precedenti la stagione estiva:

BUDGET VENDITE

	gennaio	febbraio	marzo	Aprile	maggio	Giugno
Numero vendite (2017)	500	600	900	1300	1200	500
Numero vendite 2018 (+100%)	500 + 100% = <b>1000</b>	600 + 100% = <b>1200</b>	900 + 100% = <b>1800</b>	1300 + 100% = <b>2600</b>	1200 + 100% = <b>2400</b>	500 + 100% = <b>1000</b>
Ricavi dalle vendite (*€55)	1000*55€= <b>€55.000</b>	600* 55€ = <b>€33.000</b>	1800*55€ = <b>€99.000</b>	2600*55€ = <b>€143.000</b>	2400 * 55€ = <b>€132.000</b>	1000* 55€ = <b>€55.000</b>

BUDGET RISCOSSIONE CLIENTI

	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno
Ricavi dalle vendite (€)	€55.000	€33.000	€99.000	€143.000	€132.000	€55.000
Alla stipula del contratto (30%)	16500	9900	29700	42900	39600	55000
Mese successivo alle vendite (50% non oltre il 30 giugno)		27500	16500	49500	71500	132000- 39600= <b>92400</b>
Due mesi dopo le vendite (20% non oltre il 30 giugno)			11000	6600	19800	28600
<b>Totale riscosso dalle vendite</b>	<b>16500</b>	<b>37400</b>	<b>57200</b>	<b>99000</b>	<b>130900</b>	<b>176000</b>

In conclusione dal budget sulle riscossioni dai clienti presentato si può notare come le scadenze dei pagamenti in entrata portino una liquidità almeno inizialmente non molto elevata e che vadano aumentando nei mesi con l'avvicinarsi dell'inizio della stagione lavorativa, d'altro canto è implicito che una attenta trattativa in ambito contrattuale con i proprietari delle strutture turistiche possa garantire a favore del tour operator scadenze più "morbide" sui pagamenti in uscita, coerenti con le scadenze in entrata dai clienti o dai fornitori.

Nel caso quindi di un investimento allotment senza garanzia tale problematica non risulta essere importante in quanto i pagamenti in questo tipo di investimento saranno predisposti in un secondo momento dopo la fase di scelta dei vari release. Nel caso invece di un investimento in allotment con garanzia è necessario tenere conto dei pagamenti in entrata in modo tale da predisporre una dilazione adeguata di pagamenti in uscita, in questo caso infatti sarà scongiurata l'ipotesi di ricorrere al finanziamento esterno con annessi costi di restituzione dei profitti ad esso collegati.

### **3.5 Competitor: e-commerce rappresenta una minaccia?**

La domanda chi sono i competitors può sembrare talvolta scontata e di evidente soluzione, non sembra infatti difficile, ad un soggetto, affacciarsi in un mercato e valutare chi svolge le medesime attività che svolge l'impresa e classificare gli stessi come competitors.

La realtà ci dice che spesso i competitors sono facili da individuare, talvolta però possono essere celati dietro una serie di aspetti: possono essere infatti imprese che hanno un core business molto differente e che competono solo su determinati settori di cui non siamo a conoscenza o di contro, possono presentarsi come competitors che apparentemente hanno lo stesso core business per poi scoprire che in realtà i settori in cui si compete sono pochi o addirittura pari a zero.

Nel settore del turismo internazionale, a prescindere dai competitor facili da individuare, esiste un nuovo tipo di competitor che da circa 25 anni si è affacciato nel mercato, precisamente da quando internet col settore e-commerce ha acquistato un'imponente quota di mercato ovvero dall'inizio degli anni 90, si sono sviluppate alcune aziende che rappresentano seppur per una ristretta quota di mercato dei competitor per agenzie di viaggio e tour operator.

Tra i tanti esempi a spiccare è sicuramente Booking che dalla metà degli anni 90 comanda il mercato dell'e-commerce nel settore dei viaggi. Ma può Booking effettivamente un giorno far scomparire la figura del tour operator o dell'agenzia di viaggi? La presenza di questi colossi rende ancora il mercato invitante per i nuovi entranti o si tratta di uno scontro impari perso in partenza? Le risposte ad oggi sembrerebbero essere incoraggianti, Analizziamole:

Booking ha un mercato che si estende a livello mondiale. La domanda che vanta proviene da tutti gli angoli del pianeta e la competizione in quel campo è inutile iniziarla, simile è la situazione dell'offerta: Booking infatti presenta un'offerta che nessun tour operator potrebbe per problemi logistici eguagliare. Un colosso così non può essere affrontato puntando tutto su una leadership di costo, per quanto non siano molto economici i prezzi di booking sicuramente i costi sostenuti non la rendono vulnerabile da questo punto di vista. Sicuramente la competizione non può essere spinta a livello mondiale o europeo, nel nostro caso almeno inizialmente l'obiettivo deve essere necessariamente quello di affermarsi a un livello nazionale.

*Quale può essere quindi un punto debole sul quale affrontare un colosso del genere?*

Un grosso punto a sfavore per aziende come Booking è sicuramente l'essere impersonale, il cliente che affida la propria vacanza a terze persone ad oggi non è entusiasta di affidarla completamente ad un sito internet per quanto evoluto possa essere il genere umano. Da indagini approfondite di mercato risulta che non sono pochi i soggetti che preferiscono impiegare più impegno, tempo e soldi pur di stipulare un contratto con un'agenzia e avere il contatto diretto con una persona fisica.

Tale meccanismo ricorda un po' la diatriba nata negli anni 60 quando iniziarono a comparire in Italia i primi supermercati, con la certezza che nel giro di poco tempo sarebbero spariti i piccoli negozi, così non è stato, la storia ci dà buone speranze per il futuro.

Un secondo punto a sfavore di questi grandi colossi è senza dubbio la mancanza di numerosi servizi accessori, come citato precedentemente in questo capitolo, la possibilità di garantire assistenza, trasporti, ristorazione e tanti altri attribuisce al lavoro dell'agenzia di viaggio o del tour operator un gap a livello di vantaggio competitivo che le aziende di e-commerce non possono in alcun modo colmare mantenendo attive le loro attuali politiche.

Un terzo punto che può favorire la piccola attività rispetto alle mondiali aziende di e-commerce è sicuramente relativo alla modalità di prenotazione-pagamento. Non è da sottovalutare infatti che con Booking il sistema di prenotazioni concede al cliente di prenotare senza alcun esborso di denaro, con cancellazione gratuita della prenotazione fino a 30-40 giorni prima della partenza. Questo fattore presenta notevoli rischi e non è ben visto dai proprietari o gestori dei complessi che possono ritrovarsi con mesi di anticipo le disponibilità sold out, salvo poi dover correre ai ripari qualora ci siano, come spesso accade, massicci quantitativi di disdette dell'ultimo minuto, ragionamento opposto va fatto per gli operatori turistici che alla stipula del contratto ricevono un acconto nell'ordine del 30% circa della cifra totale a titolo di garanzia, particolare che a lungo termine continuerà a dare ai proprietari delle abitazioni un incentivo in più ad utilizzare in simbiosi il lavoro degli operatori turistici e dell'e-commerce.

In conclusione, possiamo quindi dire che sebbene il fenomeno Booking rappresenti a tutti gli effetti una minaccia è pur vero che la tipologia di offerta presentata con annesso caratteristiche, non rappresenta una forma di concorrenza diretta, ma che anzi, come visto nel punto precedente, il lavoro di e-commerce e tour operator ha tutta la convenienza di procedere su binari paralleli.

### 3.6 Differenziazione di prodotto: il turismo a Londra

Il tour operator abbiamo già accennato come abbia tra le sue caratteristiche peculiari un ampio pacchetto di mete, generalmente più ampio di quello in possesso della singola agenzia di viaggio e la continuità del suo lavoro non limitato ad una specifica stagione. Per soddisfare queste sue due connotazioni è indispensabile prendere in esame l'ipotesi di differenziare la propria offerta.

La scelta ricade su Londra una realtà che è ben lontana da quella analizzata precedentemente, eliminando il carattere di stagionalità, in quanto tale metropoli come tutte le più grandi capitali mondiali non risente di alcuna stagionalità, ma anzi ricopre tutto l'anno. Vediamo quali possono essere le altre differenze tra le due mete scelte.

In primo luogo variano i costi, tra le due realtà quella stagionale riporta inevitabilmente una serie di costi maggiori per quanto riguarda ad esempio il costo di investimenti di allotment: è inevitabile che il proprietario di un complesso che possa basare il proprio profitto sulla sola stagione estiva proporrà dei prezzi decisamente più alti di chi come nel caso di un proprietario di strutture a Londra può basare i propri introiti su una attività "spalmata" sull'intero anno. In termini pratici analizziamo in base ad un'indagine di mercato il rapporto tra il costo sostenuto per investire nell'una o nell'altra meta come varia.

Pur approfittando delle tariffe concesse a un tour operator, il prezzo di un singolo appartamento da 4 persone per la sola stagione estiva ha un prezzo di circa 9000 euro per tre mesi, mentre il costo di un appartamento simile a Londra per l'intero anno, quindi per un periodo pari a 4 volte quello preso in considerazione, ha un costo di circa 24000 euro, in proiezione il costo medio viene abbattuto e risulta essere a parità di struttura e servizi garantiti superiore di circa il 50% a Mykonos rispetto a Londra.

In secondo luogo, rimanendo in ambito dei costi, risulterà quasi impossibile effettuare come nel caso dell'attività stagionale un'integrazione a monte o a valle dei servizi accessori senza dover necessariamente ricorrere ad un finanziamento esterno con i rischi che ne derivano soprattutto avendo tramite un'indagine di mercato verificato che integrare le proprie attività internamente in un mercato ancora abbastanza incompleto come quello di

un'isola greca è decisamente più semplice rispetto ai tempi, costi, rischi soprattutto legati alla forte presenza di competitor, che comporterebbe farlo in una grande metropoli come Londra. Quindi di conseguenza da un punto di vista di budget la differenza può consistere sicuramente nella necessità di dover ricorrere al finanziamento esterno, particolare che come abbiamo visto in precedenza nella soluzione stagionale non era necessario.

Un'altra differenza fondamentale può essere riconosciuta negli avvenimenti storici che stanno colpendo una realtà come Londra, la domanda infatti nel turismo rivolto all'isola di Mykonos non risente di alcun tipo di avvenimento esterno di cronaca, bensì la scelta della meta in questo caso sarà quasi esclusivamente legata al prezzo e alla tipologia di vacanza che si vuole trascorrere. L'interrogativo da porsi ad oggi è quindi legato alla possibilità che il terrorismo rappresenti effettivamente una minaccia per l'attività del tour operator e che possa influenzare in diminuzione la domanda. Indubbiamente svolgendo uno studio sull'andamento del turismo in una metropoli come New York successivamente all'attentato del 11 settembre 2001, si noterà un calo inizialmente vertiginoso delle richieste per il primo anno vicino al 40%, ma d'altro canto la domanda superato il primo anno iniziale è velocemente ritornata quasi al pari del periodo precedente l'attentato ricollocandosi ad una distanza di solo il 10% rispetto al passato.

## ***CONCLUSIONI***

In conclusione, l'investimento a Londra appena descritto appare, ad oggi, una scommessa, ma è interessante il discorso relativo al livello dei prezzi vertiginosamente calato rispetto al passato.

Assicurarsi un contratto di gestione pluriennale di un complesso di appartamenti, ad oggi, comporterebbe un investimento a prezzo molto ridotto che porterebbe, proiezioni alla mano nel giro di uno o due anni, ad avere effettuato un investimento con margini di profitto estremamente positivi. Abbiamo visto che, nella scelta tra appaltare o produrre internamente, il trasferire internamente attività e funzioni precedentemente appaltate a fornitori esterni, calcoli alla mano, può generare un notevole profitto.

Abbiamo visto come effettuare periodicamente un'analisi della concorrenza sia utile per evitare di farsi trovare impreparati da un nuovo competitor, nel caso specifico il dubbio iniziale era se e come un gigante come Booking possa essere un ostacolo per l'attività, possiamo affermare al termine dell'elaborato che il settore e-commerce non rappresenta una minaccia. Abbiamo inoltre risposto alla domanda sul come poter gestire un ipotetico investimento (Allotment), e grazie all'analisi del budget, abbiamo visto modi e tempi per reperire i fondi necessari senza ricorrere a finanziamenti esterni.

La pianificazione della mia idea di business, presentata nel terzo capitolo, appare quindi, dalla applicazione degli strumenti del controllo di gestione descritti nel primo capitolo, estremamente vantaggiosa. L'utilità è garantita dai molteplici esempi e distinzioni tra il controllo di gestione generico e quello applicato al settore turistico analizzati nel secondo capitolo.

Solo il tempo ci fugherà ogni dubbio su quanto beneficio, tale operazione abbia portato alla futura attività.



## **BIBLIOGRAFIA**

- Art.196 comma 2 TUEL *Testo Unico degli Enti Locali* D.lgs. 267 del 2000.
- Brusa L., *Sistemi manageriali di pianificazione e controllo*, Giuffrè Editore, Milano, 2012, p. 3.
- Zappa G., *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, S.A. Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927.
- Taylor F. W., *The Principles of Scientific Management*, 1910.
- Ansoff H., *“From Strategic planning to strategic management”*, Wiley, New York- London 1976.
- Lorange P., Vancil R. F., *“Quali cautele rendono efficace la pianificazione di lungo periodo”*, in Amigoni (a cura di), op. cit., 1988.
- Picciotto L., *“Sistemi di pianificazione e controllo e dinamiche di apprendimento in una prospettiva di sviluppo integrale delle aziende”*, Giuffrè Editore, p. 217.
- Bartoli F., *“Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese”*, Franco Angeli Editore, Milano, 2015
- Ferrarese P ,*Controllo organizzativo, politiche digestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffré. 1990
- <sup>1</sup>Horngren et al., *Programmazione e controllo*, 2011, pp. 213-214

- Zamprogna L, *Pianificazione e controllo di gestione. Creazione del valore, cost accounting e reporting direzionale: tendenze evolutive*, Etas, 1991
- Articolo 7 della legge n. 135 del 2001- Legge quadro sul turismo
- Horngren, C.T., Sundem, G.L., Stratton, W.O., *programmazione e controllo*, Pearson, 2011 (edizione italiana a cura di M.Agliati e A. Ditillo)
- Berretta M. Scannerni A., *Strumenti di controllo nelle imprese turistiche* , Franco Angeli, 2015
- Bubbio A., Gulino D., *strategia aziendale: controllo, monitoraggio e valutazione*, Innovative Mnagement, 2017
- Marasca S., Marchi L., Riccaboni A., *controllo di gestione- metodologie e strumenti*, 2013

## *SITOGRAFIA*

- <https://www.bed-and-breakfast.it>
- <http://docenti.unimc.it>
- <https://aisberg.unibg.it>
- <http://didattica.uniroma2.it>
- <http://www.kon.eu>
- <https://aldaminocchi.wordpress.com/>
- <https://www.gpdati.com>



## **RIASSUNTO**

**TESI DAVIDE FIORENZA MATR. 679121**

### **CONTROLLO DI GESTIONE NEL SETTORE DEL TURISMO. IL CASO AZIENDALE: LA MIA IDEA DI BUSINESS**

L'idea di sviluppare la tesi "controllo di gestione nel settore del turismo" nasce da una vacanza fatta alcuni anni fa, in Grecia, in particolare nell'isola di Mykonos, che in base alle esperienze maturate si spera possa trasformarsi a tutti gli effetti in una possibile attività imprenditoriale. Analizzando il flusso di clientela sull'isola e la totale mancanza di organizzazione strategica degli allora proprietari o gestori delle strutture turistiche, nacque in automatico una domanda relativa a come potrebbe un luogo con un potenziale del genere, incrementare i profitti se avesse alla base un controllo di gestione adeguato basato su pianificazione, analisi dei costi e strategie. L'elaborato è un iter che, attraverso tre capitoli, espone la mia idea di uno specifico tipo di impresa turistica (capitolo 3), senza però prescindere da un'analisi, prima in termini generali (capitolo 1) poi in termini specifici circa l'ambito del settore turistico (capitolo 2), del necessario strumento del controllo di gestione ai fini della sua nascita e crescita.

#### ***CAPITOLO 1: IL CONTROLLO DI GESTIONE TRATTI GENERALI***

"controllo di gestione tratti generali" presenta all'interno di cinque paragrafi, con annessi sotto-paragrafi, i tratti generali del controllo di gestione, valevoli per ogni tipologia di impresa che si accinge ad utilizzare tale strumento.

##### **1.1 Il controllo di gestione: definizione ed evoluzione storica**

La procedura del controllo di gestione è intesa, in termini comuni, come quello strumento volto a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati da un'impresa attraverso la necessaria analisi delle risorse, dei costi e dei servizi offerti nonché dell'efficienza ed economicità nella realizzazione degli stessi. In tale paragrafo verrà poi esposto come si è giunti in economia a tale mezzo, esponendo quindi i primi studi svolti da Zappa con la sua "teoria sistemica", i successivi apporti della scuola anglosassone con "la teoria dello Scientific Management", nonché i progressi avuti con la scuola

harvardiana per poi passare agli studi svolti negli anni Settanta che permisero al modello del controllo di gestione di assumere la connotazione attuale.

## **1.2 Contabilità generale e contabilità analitica**

La Contabilità generale e la contabilità analitica, insieme con il budget e il reporting, sono i principali strumenti di misurazione economica degli obiettivi e dei risultati gestionali legati al sistema di controllo di gestione. La contabilità generale è intesa come uno strumento, indirizzato a tutti i soggetti interessati alle sorti dell'azienda da un punto di vista economico e finanziario, relativo agli scambi amministrativi e contabili che la stessa intrattiene con l'esterno, mentre la contabilità analitica ha per scopo la rielaborazione dei dati di costo e ricavo valutati su una parte ristretta dell'azienda. Strettamente connessa è l'analisi del costo, momento decisivo di qualsiasi sistema di controllo, rivestendo un ruolo fondamentale nella vita dell'azienda. I costi si classificano in:

- costi diretti e indiretti che tengono conto della modalità di imputazione agli oggetti di calcolo,
- in costi variabili-fissi-misti che sono quelli suddivisi in relazione al comportamento del costo rispetto all'output, e
- costi controllabili e non, classificati in base alla loro controllabilità o meno;

Nei sistemi di programmazione e di controllo le modalità di calcolo del costo di un prodotto sono definite full costing e direct costing. Il primo modo parte dal presupposto che a ciascun oggetto di interesse debba essere attribuita una quota di tutti i costi sostenuti dall'azienda, il *direct costing*, invece, è una tecnica basata sulla distinzione tra costi fissi e costi variabili. Secondo tale tecnica, solo i costi variabili devono essere imputati per la determinazione del costo dell'oggetto di interesse, mentre i costi fissi devono essere imputati al risultato economico di periodo.

Gli effetti di variazione nei volumi di produzione sui ricavi, sui costi e sul risultato netto, invece, si misura attraverso la c.d. analisi Costi-Volumi-Risultati, CVR, la quale calcola il punto di equilibrio mensile in termini di numero di unità di prodotto ed in termini di ricavi di vendita. Il punto di equilibrio, detto anche Break Even Point, indicherà il livello

delle vendite in cui i ricavi sono pari ai costi ed il risultato operativo è nullo; questo verrà meglio esplicitato ed esposto attraverso un grafico.

### **1.3 Il budget**

Il secondo strumento del sistema di controllo è il budget; questo viene dalla dottrina definito come un programma di gestione aziendale, tradotto in termini economico-finanziari, che guida e responsabilizza i manager verso obiettivi di breve periodo, definiti nell'ambito di un piano strategico o di lungo periodo. I tre aspetti fondamentali di questo sono:

- il budget finanziario che è il prospetto finanziario preventivo, tendendo cioè ad evidenziare gli effetti che i budget operativi potrebbero avere sui flussi finanziari dell'azienda;
- budget patrimoniale inteso come lo stato patrimoniale preventivo che fa riferimento alla data di chiusura del periodo di budget;
- il budget economico ossia quel documento che attraverso l'uso del reddito operativo e del reddito netto verifica il raggiungimento degli obiettivi di gestione, con la sua funzione principale in termini di efficienza gestionale è quella di preventivare le perdite e i costi dell'organizzazione dell'organismo aziendale. Questo è scomposto in tre fasi principali ossia nel budget commerciale, il budget di produzione, e il budget delle funzioni generali.

### **1.4 Il reporting**

L'ultimo dei tre strumenti del controllo di gestione è il reporting. Tale attività è finalizzata all'analisi dell'andamento economico della gestione di un'azienda con riguardo gli obiettivi definiti in fase di budget con riferimento ai centri di responsabilità individuati; esso è caratterizzato da un insieme di report messi a disposizione del management per fornirgli informazioni utili riguardanti l'andamento della gestione. L'attenzione verrà però posta sul reporting direzionale e sul sistema informativo aziendale, intesi come insieme di mezzi e procedure attraverso cui l'azienda raccoglie ed elabora i dati per produrre le informazioni necessarie allo svolgimento delle sue attività.

### **1.5 La Balanced Scorecard**

Sarà infine esposta la *balanced scorecard*, ossia il nuovo sistema di organizzazione aziendale, definito da parte della dottrina come addirittura più utile dei mezzi tradizionali dei report finanziari come i bilanci, i budget e le analisi per margini, visti ormai troppo generici e spesso indeterminati per essere utili ai manager. Questo è incentrato su un sistema di controllo *feed-forward* utile per favorire l'allineamento tra strategia deliberata e operazioni quotidiane, creando un forte legame tra indicatori di prestazione e strategia aziendale, principalmente nella prospettiva della clientela, dove gli indicatori chiave utilizzati sono: il tasso di fedeltà, il grado di soddisfazione del cliente, rapportato alla redditività media del cliente e alla quota di mercato.

## ***CAPITOLO 2: CONTROLLO DI GESTIONE DELLE IMPRESE TURISTICHE***

Tale capitolo invece analizza nello specifico il controllo di gestione applicato al settore del turismo; per impresa turistica ci riferiamo principalmente a quelle tre tipologie di attività variegata ed eterogenea che offrono beni e servizi mantenendo la particolarità del prodotto turistico ossia l'attività di intermediazione: *tour operator* e agenzie di viaggio, l'attività ricettiva: residence e alberghi e attività accessorie e specifiche: imprese di trasporto, ristoranti e attrazioni turistiche

### **2.1 L'evoluzione del turismo internazionale**

L'impresa turistica è definita dalla legge come quell'attività economica organizzata per la produzione, la commercializzazione, l'intermediazione e la gestione di prodotti, di servizi, tra cui gli stabilimenti balneari, di infrastrutture e di esercizi, compresi quelli di somministrazione facenti parte dei sistemi turistici locali, concorrenti alla formazione dell'offerta turistica. L'idea del turismo organizzato possiamo ricondurla all'inglese Thomas Cook che per primo nel luglio del 1841, organizzò un viaggio in treno, al quale vi parteciparono cinquecento persone circa, al costo di uno scellino per persona; da qui partì lo spunto per l'invenzione di pacchetti turistici, che a mano a mano ricompresero maggiori servizi, ponendo così le basi per la creazione dell'odierna industria. Furono i primi anni Settanta del ventesimo secolo che introdussero una serie di importanti novità per il mercato del turismo. L'offerta sul mercato turistico, nel corso del tempo, divenne così ampia, da presentarsi oggi come un settore globale di prima fascia per movimentazione e profitti.

## **2.2 Struttura e gestione di un'impresa turistica**

Il settore turistico annovera una ampia gamma di tipologie di imprese che hanno il loro core business nella capacità di creare valore per l'utente attraverso un elevato livello di qualità in tutti i passaggi della catena del valore dalla fornitura di servizi alla commercializzazione, alla prestazione di servizio.

Le imprese turistiche hanno un determinato grado di complessità, tale fattore è ottenuto calcolando e rapportando tra loro una serie di variabili:

- Il livello dimensionale
- Il tipo di governance
- Il tipo di processo produttivo o di erogazione di servizio
- Il mercato di sbocco e il tipo di canale distributivo
- Il settore in cui si opera
- L'influenza della zona di ubicazione,
- l'appartenenza a un gruppo,
- la varietà dei servizi offerti

In base alla complessità del settore, il controllo della gestione diventa il punto nevralgico per una valutazione scrupolosa dell'andamento e per la definizione e pianificazione di operazioni adeguate. Diventa quindi fondamentale elaborare un budget e controllarne il rispetto nell'impresa turistica oltre per i motivi legati alla gestione manageriale del business, anche perché le imprese del settore, le ricettive su tutte hanno costi fissi di gestione molto elevati. In automatico l'ottenimento di un risultato perdita o utile che sia è amplificato in relazione al raggiungimento del Break Even Point rispetto alle imprese di altri settori.

### **2.2.1 Nascita e utilizzo del sistema U.S.A.L.I. nelle imprese ricettive**

In tema di definizione degli oggetti di controllo e dei report è utile tenere in considerazione un esempio chiave di sistema di controllo nel settore turistico a livello mondiale: il sistema degli Uniform system of accounts for the lodging industry (U.S.A.L.I.). Il modello U.S.A.L.I. è universalmente riconosciuto come un sistema

unico, condiviso e standardizzato, testato nel tempo, che offre informazioni approfondite su:

- piano dei conti
- rilevazioni contabili
- centri di responsabilità
- regole di imputazione ai centri di costo e ricavo
- tipologia e layout dei report
- indicatori di performances

Nel descrivere il modello di controllo, e le modalità di imputazione dei costi, che abbiamo detto essere tra le operazioni più impegnative, faremo una distinzione opportuna in relazione ai centri di imputazione: centri di business; centri di supporto; centri generali. I costi quindi indirizzati ai centri di pertinenza permettono di identificare, finito il processo di attribuzione, l'area di business con più. Per quanto riguarda i ricavi gli indicatori sintetici direzionali consentono la misurazione delle grandezze operative alla base del modello dei ricavi.

### **2.3 Costi di un'impresa turistica**

La gestione economica ha come principale finalità la stabilità economica dell'impresa; questa sarà raggiunta nel momento in cui i costi pareggiano i ricavi (B.E.P), e ai fini della produttività della stessa quando i ricavi superano i costi. Per cui costi e i ricavi rappresentano anche per le imprese turistiche un elemento fondamentale, ai fini dell'analisi delle informazioni aziendali, soprattutto grazie al fatto che sono agevolmente quantificabili e impiegabili per assolvere una molteplicità di esigenze di una azienda, permettendo di fissare e porre due importanti obiettivi gestionali: ossia di stabilire il reale valore dei servizi, e la fissazione di un prezzo e calcolare e correggere la redditività dell'impresa. In tale paragrafo, attraverso degli esempi specifici, saranno analizzati i vari costi, maggiormente imminenti per un'impresa turistica.

### **2.4 Contabilità dei ricavi di un'impresa turistica**

I ricavi sono realizzati mediante le entrate dedotte dalla vendita dei beni e dei servizi prodotti da un'impresa. Per ogni impresa, con riferimento alla fase iniziale della stessa, il raggiungimento dei ricavi segue il sostenimento dei costi; ciò porterà la maggior parte delle aziende, nei primi periodi, a dover necessariamente ricorrere a finanziamenti esterni, pubblici o privati. Solo in un secondo momento invece, quando la stessa sarà avviata l'impresa percepirà i ricavi, alcuni netti, altri utilizzati come nuovi mezzi finanziari per poter sovvenzionare i nuovi costi. Possiamo classificare per le imprese turistiche i ricavi in:

- principali, realizzati da tutte le entrate finanziarie relativi alla fornitura dei vari tipi di servizi turistici.
- accessori sono invece quelli avuti dall'esercizio di tutte le eventuali attività secondarie svolte dall'impresa turistica come i proventi per l'affitto delle strutture che sorpassano le necessità dell'azienda.
- finanziari sono invece realizzati mediante tutte le rendite da capitale avute dall'impresa come quelle sui terreni o su interessi e dividendi.

Il reddito finale di un'impresa è ovviamente il risultato finale della gestione economica di un determinato periodo di riferimento. Non si procederà per calcolare il profitto ad una analisi e una sottrazione tra tutti i centri di ricavo avuti rispetto ai costi ma solo riguardo al periodo amministrativo di riferimento, che in caso di imprese turistiche è stagionale o annuale.

## **2.5 Domanda e offerta turistica**

Gli studi dottrinali sulla domanda e sull'offerta nonché sul generale contributo economico che questo settore ha assunto nel panorama nazionale, sono parallelamente cresciuti. A prescindere dal tipo di attività turistica che si va a svolgere i fattori che influenzano la domanda sul mercato sono:

- reddito disponibile: ossia il livello di reddito medio e standard nazionale;
- fattori politici e ambientali: cioè quelli riferiti alla condizione del territorio e del sistema politico del paese;

- fattori socio-demografici: legati alla disponibilità e tempo libero medio, nonché al grado di urbanizzazione;
- Fattori psicologici: legati per esempio alle mode turistiche di un determinato periodo.
- fattori climatici: ossia riferiti alla stagionalità.

La domanda quindi muterà al mutare di tali fattori, per cui si presenta decisamente elastica e selettiva.

Completamente diversa invece risulta l'offerta, che nonostante nel lungo periodo influenza la domanda, presenta la peculiare connotazione della rigidità nel breve periodo. Questa si definisce continua quando le strutture, operano l'esercizio per l'intero anno; di contro è stagionale quando riferita ad un determinato periodo che generalmente coincide con le stagioni. L'offerta nelle imprese turistiche, poi, risulterà inevitabilmente influenzata da una serie di fattori:

- Fattori ambientali: con riguardo la disponibilità delle risorse
- Fattori strutturali legati alla disponibilità delle infrastrutture o mezzi per realizzare l'attività delle imprese

## **2.6 Strategie di prezzo nel settore turistico**

Il prezzo di vendita nel settore turistico, è basato su un duplice aspetto, interno dove il prezzo deve consentire il recupero di costi di produzione e commercializzazione, esterno, nel senso che la decisione finale deve consentire un vantaggio nei confronti dei concorrenti. Il prezzo, in linea generale deve essere compreso tra il valore economico-tecnico del bene (costi sostenuti per la sua produzione) e il valore funzionale del bene (valore percepito come equo dal consumatore in funzione della sua utilità e delle sue esigenze). Fissare il giusto prezzo è fondamentale per raggiungere gli obiettivi aziendali, nello specifico del settore turistico la competizione sul prezzo riguarda due aspetti: uno relativo alle aree turistiche e uno relativo alle singole imprese.

Le tecniche di formazione del sistema integrato dei prezzi di vendita dei servizi turistici che siano ricettivi, di intermediazione o accessori sono diverse, ma tutte influenzate dalle stesse variabili:

- costi sostenuti per la produzione dei servizi (il prezzo di vendita deve essere superiore al costo di produzione sostenuto);
- prezzi praticati dai concorrenti (l'impresa non può perdere competitività);
- elasticità della domanda al prezzo (prima di decidere se aumentare e quanto aumentare il prezzo va analizzato fin quanto si spinge la domanda);
- necessità di differenziare i prezzi per categorie di clientela in base a elementi come la frequenza d'uso dei servizi, domanda individuale o di gruppo (i clienti non sono tutti uguali);
- posizionamento di mercato dell'impresa.

La strategia dei prezzi, come già detto in precedenza, deve essere funzionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali. I possibili obiettivi di una strategia dei prezzi sono:

- massimizzazione del profitto (nel breve periodo è possibile solo se la domanda rispetto al prezzo è elastica);
- ampliamento della quota di mercato (da ottenere se la concorrenza è in continua evoluzione o in caso di nuovo ingresso nel mercato, la strategia di prezzo può garantire la conquista di quote di mercato);
- permanenza nel mercato (in caso di sopravvivenza dell'impresa il prezzo è il fattore chiave per non essere estromessi dal mercato);
- massimizzazione del ritorno dell'investimento (ROI, Return on Investment).

La strategia dei prezzi nel settore turistico deve affrontare una problematica tipica del mercato a cui si riferisce: la stagionalità del fenomeno turistico e della necessità di proporre alla clientela, in periodi in cui la vendita è molto lenta, offerte particolarmente convenienti. Per concludere nella determinazione dei prezzi sono utilizzati soprattutto i seguenti metodi: imitativo, full costing, metodo del fattore, valore percepito, marginal pricing, analisi del punto di equilibrio, revenue management, last minute.

### ***CAPITOLO 3 IL CONTROLLO DI GESTIONE APPLICATO AL TOUR OPERATOR. IL CASO AZIENDALE: LA MIA IDEA DI BUSINESS.***

#### **3.1 Nascita di un tour operator, cos'è e come opera**

I Tour Operator sono, come richiama il nome, operatori turistici che si differenziano, sul mercato del turismo, per le enormi capacità organizzative, per la continuità del lavoro svolto e la varietà dell'offerta, sia in termini di mete che in termini di servizi, fornendo una serie di servizi accessori di sussidio all'agenzia di viaggio, in grado di soddisfare le specifiche esigenze dei consumatori. Le aziende di tour operating andranno a creare dei pacchetti che rivenderanno con differenti modalità a differenti tipologie di clienti, svolgendo per certi versi la funzione di veri e propri broker fra il cliente e i gestori degli immobili. Di conseguenza, i clienti del tour operator risulteranno non solo il consumatore finale ma anche le stesse agenzie di viaggio. L'insieme dei servizi che il tour operator mette a disposizione prende il nome di "pacchetto turistico"; questo, può comprendere differenti combinazioni di servizi dal semplice soggiorno nei complessi turistici alla proposta di viaggi itineranti, anche internazionali.

### **3.2 L'intervento del controllo di gestione nell'attività di un tour operator**

Chiunque può ritrovarsi per abitudine o per gioco a svolgere, occasionalmente, il ruolo di tour operator per un gruppo di amici. Altro discorso, invece, è assumersi la responsabilità contrattuale di poter garantire il successo di una vacanza senza aumentare i costi, e di conseguenza erodere i ricavi a causa di perdite, o eventuali rischi preventivabili ed evitabili; un inadeguato controllo di gestione può portare, per un'eccessiva riduzione dei costi fissi in questo caso, a problemi come l'insufficienza di personale atto a svolgere taluni compiti. Tale scenario può causare ritardi nel servizio o in casi più gravi a totale perdita del servizio garantito. Partendo dalla stipula di un ipotetico contratto di "vuoto per pieno", sarebbe un rischio strategico per un tour operator impegnarsi contrattualmente con i proprietari delle strutture turistiche per un totale di 10000 posti se l'anno precedente è stata riscontrata una richiesta totale di 2000 clienti: a meno che le richieste non abbiano subito un'impennata in seguito ad accordi di collaborazione massicci. Stesso discorso può essere fatto per un ipotetico investimento nei trasporti, con l'intento di integrare a valle i servizi senza rivolgersi ad altra impresa, sarebbe un azzardo pensare, con un potenziale di 10000 clienti di effettuare con successo il trasporto degli stessi con una sola navetta da 9 posti, non è difficile scorgere un fallimento annunciato. Affrontate queste incertezze, possiamo giungere alla conclusione che tali operazioni vanno portate a termine solo dopo aver effettuato un'analisi di costi e dopo aver redatto un budget accurato.

### **3.3 Scelta del giusto investimento ed evoluzione della clientela di un tour operator**

Una tipica scelta di investimento che il tour operator si trova ad affrontare è relativa alla modalità e alla quantità di appartamenti da prenotare per completare, insieme ai voli, agli spostamenti e ad altri servizi accessori, il pacchetto dell'offerta.

In quest'ottica si riconoscono due tipologie di investimento. Allotment senza garanzia quando l'operatore turistico opziona tutte o una serie di camere da vendere al pubblico, ma conserva il diritto di "release" il diritto a non confermare la suddetta prenotazione restituendo quindi parte di questa al proprietario entro e non oltre una determinata data. La tipologia opposta è "Allotment garantito" conosciuto come accordo "vuoto per pieno" o anche "commitment". L'operatore turistico si impegna ad acquistare il diritto sulle stanze opzionate senza alcuna clausola di release. La scelta va effettuata solo dopo aver valutato il proprio potere di mercato, rapportandolo alla disponibilità finanziaria. In questo ambito ci aiuta il budget di pagamento dei clienti, fondamentale per le clausole e i tempi di pagamento ai proprietari con i quali si è raggiunto un accordo di vuoto per pieno, facendo in modo da posticipare le uscite verso i fornitori rispetto alle entrate dai clienti.

Passiamo ad un'altra scelta da tra Allotment specifico e Allotment generico. Un allotment specifico ha come oggetto determinate camere scelte dall'operatore che presentino caratteristiche particolari (vista mare, suite, terrazzo). Nel caso di allotment generico la distinzione tra le varie stanze non viene presa in esame, le soluzioni vengono valutate per tipologie standard, esponendo chi le vende sul mercato a brutte sorprese. Tale distinzione acquista oggi ancora più valore per chi si affaccia su un mercato la cui clientela sta rapidamente subendo una modifica netta. La realtà della Grecia, di Mykonos in particolare, sta repentinamente cambiando dando vita ad un'area turistica che ad oggi si avvicina sempre più per prezzi, servizi, età e gusti della clientela ad una giovanissima Costa Azzurra.

### **3.4 il caso aziendale: la mia idea di tour operator**

Il modello standard di tour operator completa il proprio lavoro collegandosi ad una serie di partner che lo "accompagnano" durante la filiera produttiva a monte e a valle. L'obiettivo è quello di incrementare il proprio profitto occupandosi in prima persona di tutti questi servizi e

riducendo il ricorso a tutti questi partner, attuando contemporaneamente una integrazione a monte e a valle per garantire al proprio cliente un pacchetto a 360 gradi senza dover necessariamente rivolgersi ad altri operatori. Fondamentale per la realizzazione in insourcing di tutte queste attività, che altrimenti sarebbero state ricercate all'esterno tramite processi di outsourcing o licensing, sarà analizzare con minuziosa attenzione tutti i passaggi chiave del controllo di gestione avanzato, partendo in particolare dall'analisi dei costi.

### **3.4.1 Analisi dei costi fissi e variabili nel caso aziendale: scelta tra outsourcing e insourcing**

Partiamo dall'analisi dei costi effettuando una distinzione tra costi fissi e variabili e applicando tutti i parametri che abbiamo precedentemente descritto in maniera teorica.

I costi variabili vengono sostenuti in relazione alla quantità di driver di costo realizzati e che sono quindi direttamente proporzionali all'aumento di questi ultimi. Esempi: il costo delle provvigioni da pagare ai dipendenti per il trasporto dei clienti e la spesa sostenuta di volta in volta per il carburante delle navette

I Costi fissi sono, invece, quei costi da sostenere a prescindere dalla quantità di clienti o di driver di costo per i quali viene predisposto il servizio: l'acquisto dei veicoli per il trasporto dei clienti. Esempi: l'acquisto dei veicoli per il trasporto dei clienti e la spesa sostenuta per ottenere la licenza di trasferimenti.

### **3.4.2 Calcolo del risultato operativo nel caso aziendale**

Prendiamo in considerazione i trasporti da e per l'aeroporto, impostando come driver di costo le singole tratte che ogni navetta dovrà percorrere dalla struttura ricettiva all'aeroporto e viceversa, dopo aver eseguito i dovuti calcoli appuriamo le seguenti cifre:

- Costi fissi totali = 32.000€ acquisto veicoli + 2.000€ licenze trasferimenti = 34.000 €
- Costi variabili unitari totali = 15€ provvigione al personale + 0.286€ carburante per tratta = 15,286€
- Margine di contribuzione unit. = 65€ ricavi per tratta – 15,286€ costi variabili per tratta = 49,714€

- Margine di contribuzione totale = 49,714€ MDC unitario \* 2240 tratte garantite = 111.359,4€
- Risultato operativo = 111.359,4€ MDC totale – 34.000€ Costi fissi totali = 77.359,4€

Il risultato operativo positivo (profitto) o negativo (perdita) ci mostra l'eventuale convenienza di questa operazione: Il risultato operativo nel nostro caso è ampiamente positivo.

### 3.4.3 calcolo del Break Even Point nel caso aziendale

Il punto di equilibrio è il punto in cui i ricavi totali eguagliano i costi totali, il B.E.P. in termini di unità ci dirà quante unità di driver di costo vanno prodotte (nel nostro caso quante tratte totali vanno effettuate dalle navette) per fare in modo che i suddetti costi eguolino i ricavi dando quindi vita a un profitto o a una perdita uguali a zero, il BEP in termini di valore ci dice che valore totale in termini economici devono raggiungere le suddette unità per raggiungere, una volta moltiplicate per il margine di contribuzione unitario, quel valore che sia uguale al totale dei costi fissi rendendo il risultato operativo pari a zero.

B.E.P. (unità) = 34.000€ Totale costi fissi / 49,71€ MDC unitario = 684 unità

B.E.P. (valore) = 684 volume di pareggio \* 65€ ricavo unitario = 44.454€

### 3.4.4 Budget nel caso aziendale

Il budget è un documento amministrativo di natura preventiva contenente un'accurata previsione di entrate, uscite, dilazioni, spese per la manodopera, per le materie prime e di tutte le movimentazioni che nella futura gestione si intende porre in essere per ottenere un determinato obiettivo.

Partendo da una base di clientela di 10.000 clienti, fissando come prezzo di vendita alle agenzie per ogni posto letto una media di 55 euro, analizzando l'aumento di richieste tra il 2017 e il 2018 pari al 100%, potremo ottenere un budget vendite con i seguenti ricavi dalle vendite per i 6 mesi precedenti la stagione estiva: Gennaio:55.000€ Febbraio:33.000€ Marzo:99.000€ Aprile:143.000€ Maggio:132.000€ Giugno:55.000€

Sapendo invece che le dilazioni dei pagamenti dai fornitori sono così divise: il 30% alla stipula del contratto col cliente-agenzia, il 50% dopo un mese dalla stipula e il restante 20% dopo due mesi dalla stipula avremo questo totale riscosso dalle vendite mese per mese nel budget riscossione dai clienti: Gennaio:16.500€ Febbraio:37.400€ Marzo:57.200€ Aprile:99.000€ Maggio:130.900€ Giugno:176.000€

In conclusione dal budget sulle riscossioni dai clienti presentato si può notare come le scadenze dei pagamenti in entrata portino una liquidità almeno inizialmente non molto elevata e che vadano aumentando nei mesi con l'avvicinarsi dell'inizio della stagione lavorativa, il che ci aiuta a stabilire quando poter concordare i pagamenti ai fornitori in modo tale da avere sempre la giusta liquidità.

### **3.5 Competitor: e-commerce rappresenta una minaccia?**

Nel settore del turismo internazionale dagli anni 90 da quando internet ha generato il settore e-commerce è nato un nuovo competitor: Booking che in breve tempo ha acquistato un'imponente quota di mercato. La domanda principale è Booking per i tour operator rappresenta una minaccia? La risposta dopo attente valutazioni sembrerebbe essere negativa. Tra le ragioni di tale risposta sicuramente ci sono le "mancanze" di Booking, i suoi punti a sfavore:

- L'essere impersonale non genera fiducia nel cliente per quanto evoluto mentalmente possa essere
- L'impossibilità di garantire numerosi servizi accessori (assistenza in loco, trasporti, ristorazione)
- Gli alberghi preferiscono il tour operator a causa del sistema di prenotazioni con cancellazione senza acconti e per le alte percentuali di commissione di Booking.

Possiamo quindi affermare che sebbene il fenomeno Booking rappresenti a tutti gli effetti una minaccia è pur vero che la tipologia di offerta presentata, non rappresenta una forma di concorrenza diretta, ma che anzi, il lavoro di e-commerce e il lavoro del tour operator ha tutta la convenienza di procedere su binari paralleli.

### **3.7 Differenziazione di prodotto: il turismo a Londra**

Il tour operator abbiamo già accennato come abbia tra le sue caratteristiche peculiari un ampio pacchetto di mete, generalmente più ampio di quello in possesso della singola agenzia di viaggio

Per soddisfare questa prerogativa è indispensabile differenziare la propria offerta. La scelta ricade su Londra una realtà ben lontana da quella analizzata precedentemente, partendo dall'annullamento del carattere della stagionalità, vediamo quali possono essere le altre differenze tra le due mete scelte. In primo luogo variano i costi, la realtà stagionale presenta una serie di costi maggiori per quanto riguarda ad esempio il costo di investimenti di allotment: è inevitabile che il proprietario di un complesso che possa basare il proprio profitto sulla sola stagione estiva proporrà dei prezzi decisamente più alti. In secondo luogo risulterà quasi impossibile effettuare come nel caso dell'attività stagionale un'integrazione a monte o a valle dei servizi accessori senza dover necessariamente ricorrere ad un finanziamento esterno con i rischi che ne derivano. Quindi la differenza può consistere sicuramente nella necessità di dover ricorrere al finanziamento esterno, particolare che come abbiamo visto in precedenza nella soluzione stagionale non era necessario. Un'altra differenza può essere riconosciuta negli avvenimenti storici che stanno colpendo una realtà come Londra. La domanda del turismo rivolto all'isola di Mykonos non risente di alcun tipo di avvenimento esterno di cronaca, bensì la scelta della meta in questo caso è esclusivamente legata al prezzo e alla tipologia di vacanza che si vuole trascorrere.

In conclusione, l'investimento appena descritto appare, ad oggi, una scommessa, ma è interessante il discorso relativo al livello dei prezzi vertiginosamente calato rispetto al passato. Assicurarci un contratto di gestione pluriennale di un complesso di appartamenti, ad oggi, comporterebbe un investimento a prezzo molto ridotto che porterebbe, proiezioni alla mano nel giro di uno o due anni, ad avere effettuato un investimento con margini di profitto estremamente positivi. La pianificazione della mia idea di business, presentata nel terzo capitolo, appare, dalla applicazione degli strumenti del controllo di gestione descritti nel primo capitolo, estremamente vantaggiosa. L'utilità è garantita dai molteplici esempi e distinzioni tra il controllo di gestione generico e quello applicato al settore turistico analizzati nel secondo capitolo. Solo il tempo ci fugherà ogni dubbio su quanto beneficio, tale operazione abbia portato alla futura attività.