

Anna Lia Scannerini
Miriam Berretta

Strumenti di controllo per le imprese turistiche

Studi
e ricerche

FRANCOANGELI

**Scienze
e professioni
del turismo**

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Anna Lia Scannerini
Miriam Berretta

Strumenti di controllo per le imprese turistiche

FRANCOANGELI

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Premessa	pag.	9
<i>di Anna Lia Scannerini e Miriam Berretta</i>		
1. Introduzione al controllo di gestione	»	11
<i>di Anna Lia Scannerini</i>		
1. Il ruolo del controllo di gestione nell'evoluzione del turismo	»	11
2. Le peculiarità gestionali delle imprese turistiche	»	14
2.1 L'impresa alberghiera	»	15
2.2 Il tour operator	»	20
2.3 Il Professional Congress Organizer	»	27
3. Il processo di controllo	»	33
3.1 La pianificazione strategica	»	36
3.2 La programmazione	»	39
3.3 Il controllo	»	40
4. Gli strumenti di controllo economico-finanziario	»	42
Bibliografia	»	44
2. Analisi dei costi delle imprese turistiche	»	45
<i>di Miriam Berretta</i>		
1. Il concetto di costo	»	45
2. Classificazione dei costi	»	46
2.1 Costi variabili e fissi	»	46
2.1.1 Il tour operator Wonderful Holidays	»	48
2.2 Costi diretti e indiretti	»	49
2.2.1 Il tour operator Jolly Tour	»	51
2.2.2 L'hotel La Vela	»	52
3. Metodi tradizionali di analisi dei costi	»	53
3.1 Direct costing	»	53
3.1.1 Il ristorante dell'hotel Bella Napoli	»	56
3.1.2 Il tour operator Green Tour	»	58
3.2 Full costing a base unica e a base multipla	»	64
3.2.1 L'hotel Il Girasole	»	66

4.	Le decisioni di <i>make</i> or <i>buy</i> per i prodotti turistici	pag. 72
4.1	L'hotel La Bussola: <i>make</i> or <i>buy</i> ?	» 75
4.2	Tour operator Best Tour: <i>make</i> or <i>buy</i> ?	» 79
	Bibliografia	» 82
3.	Analisi dei costi lungo la catena del valore delle imprese turistiche	» 84
	<i>di Miriam Berretta</i>	
1.	Evoluzione degli approcci gestionali	» 84
1.1	Approccio funzionale	» 87
1.2	Approccio per processi	» 88
2.	Catena del valore per le imprese turistiche	» 91
2.1	Catena del valore per le imprese ricettive	» 91
2.2	Catena del valore per i tour operator	» 93
2.3	Catena del valore per i PCO	» 94
3.	Nuovi metodi di analisi e di determinazione dei costi per la creazione del valore	» 96
3.1	Activity Based Costing (ABC)	» 97
3.1.1	Il tour operator Alfa	» 101
3.1.2	L'hotel Folli Notti	» 107
3.1.3	Conclusioni sull'ABC	» 111
3.2	Activity Based Management (ABM)	» 113
	Bibliografia	» 115
4.	Analisi costi volumi risultati	» 116
	<i>di Anna Lia Scannerini</i>	
1.	La Break-Even Analysis	» 116
1.1	Il BEP in impresa monoprodotto	» 117
1.2	Il BEP in impresa multiprodotto	» 118
2.	Il BEP in un'impresa alberghiera	» 119
2.1	L'hotel Opera	» 121
2.2	L'hotel Jazz	» 122
3.	Il BEP in un tour operator	» 123
3.1	Il tour operator Vagamondo	» 125
4.	Il BEP di evento	» 127
4.1	Il PCO Conference	» 130
	Bibliografia	» 131
5.	Pricing e Revenue Management	» 132
	<i>di Miriam Berretta</i>	
1.	Pricing	» 132
1.1	Targeting	» 133
1.1.1	Il ristorante dell'hotel Il Gattopardo	» 135

1.1.2	Il tour operator Malatesta	pag. 136
1.2	Costi	» 138
1.2.1	L'Hotel Luna	» 139
1.3	Domanda	» 140
1.4	Concorrenza	» 143
2.	Revenue management	» 146
2.1	Cosa c'entra il pricing con il revenue management	» 146
2.2	Condizioni base per l'applicazione del revenue management	» 147
2.3	Processo del revenue management	» 148
2.3.1	Segmentazione	» 149
2.3.2	Previsione	» 151
2.3.3	Ottimizzazione	» 152
2.3.4	Booking	» 153
2.3.5	Controllo	» 154
2.4	Terminologia di base per calcolare la revenue performance nel settore turistico	» 154
2.4.1	Settore ricettivo	» 155
2.4.2	Settore ristorativo	» 159
2.4.3	Settore aereo	» 162
2.5	Genesi del revenue management	» 164
2.5.1	Gestione overbooking	» 165
2.5.2	Gestione della capacità	» 166
2.5.3	Gestione delle traffico	» 170
	Bibliografia	» 173
	6. Analisi del bilancio delle imprese turistiche	» 175
	<i>di Anna Lia Scannerini</i>	
1.	La riclassificazione del Conto Economico	» 175
1.1	Il conto economico a valore aggiunto	» 176
1.1.1	Il PCO Meeting	» 179
1.2	Il conto economico a costo del venduto	» 181
1.2.1	L'hotel Rock	» 184
1.3	Il conto economico a margine di contribuzione	» 187
1.3.1	Il tour operator Viavai	» 189
2.	La riclassificazione della Situazione Patrimoniale	» 191
2.1	Il modello finanziario per l'analisi della liquidità	» 192
2.1.1	Il PCO Meeting	» 196
2.2	Il modello finanziario per l'analisi della solidità	» 199
2.2.1	L'hotel Rock	» 203
2.3	Il modello di pertinenza gestionale	» 204
2.3.1	Il tour operator Viavai	» 209

3.	L'analisi dei flussi finanziari	pag. 212
3.1	L'esame dei flussi totali	» 213
3.1.1	PCO Incontri	» 215
3.2	L'esame dei flussi di Capitale Circolante Netto	» 218
3.2.1	Il tour operator Giramondo	» 221
3.3	L'esame dei flussi di disponibilità liquide	» 226
3.3.1	L'hotel Laguna	» 230
	Bibliografia	» 239
7.	Indicatori di performance economico-finanziarie	» 240
	<i>di Anna Lia Scannerini</i>	
1.	Il sistema di indicatori di performance	» 240
2.	Indicatori di performance finanziarie	» 241
2.1	Analisi della solidità patrimoniale	» 241
2.1.1	Il PCO Meeting	» 245
2.2	Analisi della liquidità	» 250
2.2.1	Il PCO Meeting	» 253
3.	Indicatori di performance economiche	» 258
3.1	Analisi della redditività netta	» 258
3.1.1	Il PCO Meeting	» 264
3.2	Analisi della redditività operativa	» 267
3.2.1	Il tour operator Viavai	» 271
3.3	Analisi EVA	» 274
3.3.1	L'hotel Rock	» 279
	Bibliografia	» 284
8.	Il budget	» 285
	<i>di Anna Lia Scannerini</i>	
1.	Caratteristiche e funzioni del budget	» 285
2.	Il processo di creazione del budget	» 288
3.	Il sistema dei budget	» 290
3.1	I budget settoriali nell'impresa alberghiera	» 291
3.1.1	L'hotel Baia di Luna	» 303
3.2	I budget settoriali nel tour operator	» 306
3.2.1	Il tour operator Suntravel	» 315
3.3	I budget settoriali nel Professional Congress Organizer	» 317
3.3.1	Il PCO Eventi Stellari	» 323
4.	Il budget globale	» 325
4.1	L'hotel Baia di Luna	» 327
	Bibliografia	» 331

Premessa

di Anna Lia Scannerini e Miriam Berretta

Globalizzazione e avvento delle nuove tecnologie negli ultimi anni, hanno portato cambiamenti in tutti i settori. Il settore turistico, più degli altri, ne è stato influenzato. I mutamenti in atto hanno aumentato la quantità e la qualità della informazioni a disposizione dei potenziali consumatori-turisti e li hanno resi sempre più esigenti. La domanda turistica è molto più attenta al servizio, ricerca continuamente la personalizzazione e l'innovazione dei prodotti ed è in grado, più che in passato, di giudicare la qualità dei servizi che gli vengono offerti e la congruità dei prezzi ad essi associati.

Per l'industria turistica il consumatore-turista è al centro di tutto il processo produttivo e non va mai perso di vista. Pertanto le sue aspettative hanno un effetto propulsivo per le molteplici realtà imprenditoriali in grado di soddisfarle. Il prodotto turistico è infatti sistemico e molte sono le imprese coinvolte nella creazione del valore per il cliente-turista, da quelle tradizionalmente definite turistiche, ad altre, che pur sembrando estranee al settore, possono intercettare esigenze dei potenziali consumatori e dare un contributo significativo alla personalizzazione dell'offerta.

I mutamenti ambientali hanno cambiato sia il modo di offrire i servizi sia le caratteristiche delle imprese in grado di soddisfare le aspettative della domanda. Le imprese turistiche tradizionali competono ormai su mercati globali per effetto delle nuove tecnologie ed in più si sono viste affiancare da nuove realtà imprenditoriali che propongono in tempo reale servizi personalizzati.

I cambiamenti indotti nella domanda e nell'offerta, inoltre, si alimentano a vicenda rendendo sempre più complesso il sistema del turismo. Si assiste ad una intensificazione della concorrenza che rende sempre più difficile per le imprese riuscire a raggiungere condizioni di equilibrio economico, finanziario e competitivo.

La gestione delle imprese turistiche quindi diventa sempre più problematica, non si può limitare solo al core business, perché il cliente chiede di

più. E per competere è necessario offrire di più a prezzi sempre più competitivi, con margini che si vanno sempre più assottigliando.

Al management è richiesto di saper perseguire il successo e l'economicità nel contesto che cambia. Il controllo della gestione è diventato un'esigenza imprescindibile per le imprese turistiche di qualunque dimensione. E, sebbene la continua evoluzione dell'ambiente esterno, richieda l'attivazione di molteplici strumenti per interpretare e anticipare i cambiamenti, gli strumenti di controllo economico-finanziario rimangono ancora oggi l'asse portante di ogni sistema di controllo di gestione.

Con questo libro si vuole offrire al lettore una panoramica dei principali strumenti di controllo economico-finanziario. Gli strumenti vengono declinati in funzione delle peculiarità delle imprese turistiche e vengono corredati da numerosi esempi, per favorire la familiarizzazione con il loro impiego. Analisi dei costi ed evoluzione delle tecniche per il loro controllo, interpretazione del bilancio e costruzione dei principali indicatori di performance economico-finanziarie, costruzione del budget sono affrontati con riferimento alle imprese alberghiere, ai tour operator e agli organizzatori di eventi. Particolare attenzione viene dedicata al revenue management, la cui applicazione rappresenta ormai per le imprese turistiche un'esigenza imprescindibile per la gestione dei prezzi in condizioni di estrema competitività.

Il testo è rivolto ad operatori del settore e a studenti di corsi in economia e in scienze del turismo.

1. Introduzione al controllo di gestione

di Anna Lia Scannerini

1. Il ruolo del controllo di gestione nell'evoluzione del turismo

Il settore turistico è una realtà variegata e complessa che presenta al suo interno molteplici tipologie d'impresa.

L'industria turistica non può infatti essere identificata da una specifica funzione produttiva, come accade in molti altri casi. Per individuare l'industria turistica si può solo fare riferimento ai caratteri dei fruitori dei beni o servizi prodotti in attività anche funzionalmente molto diverse. In altre parole, se il consumatore può essere qualificato come turista, anche le attività rivolte a soddisfarne i bisogni possono essere considerate appartenenti all'industria turistica. La centralità del consumatore-turista è quindi l'elemento che definisce il settore turistico. L'insieme delle attività industriali e commerciali che producono beni e servizi interamente o principalmente consumati dai turisti compongono l'industria turistica. Imprese alberghiere e di trasporto, agenzie di viaggio, ristoranti, musei, ma anche aziende commerciali e istituti di credito possono, di volta in volta, contribuire a soddisfare i bisogni del turista.

I cambiamenti tecnologici e sociali hanno provocato grandi cambiamenti sia nel consumatore che costituisce la domanda turistica, sia nell'industria turistica che rappresenta l'offerta.

La capillarità raggiunta dalle nuove tecnologie con la diffusione dei telefoni cellulari che utilizzano le applicazioni software dei computer, l'espansione delle informazioni e delle conoscenze prodotta dalla rete Internet, la condivisione di opinioni consentita dai social media hanno modificato gli atteggiamenti e le aspettative del potenziale turista. Il turista si muove ormai in un contesto globale, da ogni parte del mondo può acquisire informazioni sulle caratteristiche delle diverse tipologie di offerta effettuate in ogni zona del

globo, può venire a conoscenza del gradimento associato a quelle offerte da altri consumatori, può desiderare per sé esperienze ancor più soddisfacenti, realizzate in funzione delle proprie caratteristiche fino all'estremo limite della personalizzazione. È come se la vasta conoscenza delle opportunità esistenti rendesse il potenziale turista sempre più esigente. Le informazioni in suo possesso lo rendono in grado di valutare la qualità dei servizi che si accinge ad acquistare e di giudicare la congruità del prezzo al quale vengono offerti, le sue aspettative si rivolgono a prodotti non standardizzati, ma differenziati fino all'estremo limite della personalizzazione.

D'altra parte, per l'industria turistica, la disponibilità delle tecnologie modifica sia il modo di offrire i servizi sia le caratteristiche delle imprese in grado di soddisfare le aspettative della domanda. Mediante la rete e le applicazioni per telefonia mobile, le imprese alberghiere e di trasporti hanno la possibilità di offrire i loro prodotti, operatori on line possono affiancarsi alle agenzie di viaggio nella intermediazione di servizi, altre realtà imprenditoriali acquisiscono consapevolezza delle richieste dei potenziali turisti e propongono in tempo reale servizi personalizzati, e tutte le offerte alimentano un mercato globale.

I cambiamenti indotti nella domanda e nell'offerta, inoltre, si alimentano a vicenda. Da entrambe le parti si assiste ad una progressione provocata dalle sinergie prodotte dall'incontro fra le mutate richieste della domanda e le nuove potenzialità dell'offerta. Di fronte alle richieste dei turisti, le imprese si impegnano per creare nuovi servizi che spesso impiegano le nuove tecnologie e il patrimonio di informazioni da queste diffuso con tempi di risposta estremamente ridotti, ma a seguito della disponibilità dell'offerta a predisporre rapidamente soluzioni innovative adeguate alle richieste, la domanda diviene ancora più esigente e matura velocemente ulteriori aspettative.

Questo circolo virtuoso fra domanda e offerta ha accelerato e moltiplicato le negoziazioni, ha aumentato la numerosità di offerte alternative valutabili dal potenziale acquirente e ha intensificato la concorrenza fra i diversi operatori del turismo.

L'effetto è ulteriormente amplificato dalla globalizzazione del mercato.

Le diverse tipologie di impresa che concorrono a formare l'industria del turismo si trovano a competere, a livello globale, con i tradizionali concorrenti, ma anche con molte realtà alternative, che offrono servizi in grado di soddisfare gli stessi bisogni dei consumatori, secondo modalità operative spesso non regolamentate, che consentono di praticare prezzi più bassi.

Il raggiungimento del successo è sempre più condizionato dalla capacità di produrre servizi di alta qualità, in grado di soddisfare le elevate aspettative dei clienti a condizioni di economicità che consentano di praticare prezzi competitivi, senza compromettere i margini di utile. La gestione non può

essere affidata all'improvvisazione, ma deve essere ispirata a criteri razionali, che prevedano il controllo delle attività aziendali definendo obiettivi in termini di qualità da raggiungere e di risorse da consumare.

Il controllo della gestione è diventato un'esigenza imprescindibile per le imprese turistiche di qualunque dimensione. La globalizzazione e la competitività dei mercati hanno aumentato la complessità di governo delle imprese di medio-grandi dimensioni, ma hanno reso problematica anche la conduzione di piccole realtà, che non possono più contare su una clientela fidelizzata per mantenere la propria posizione e devono confrontarsi con operatori in grado di praticare politiche dei prezzi molto aggressive associate alla qualità dei servizi. L'utilizzo di tecniche di controllo, sempre auspicabile, assume dunque un ruolo fondamentale con l'evoluzione del turismo. Il monitoraggio delle attività aziendale, infatti, rappresenta l'unico approccio in grado di affrontare la complessità gestionale relativa sia ai processi interni all'azienda sia ai rapporti con un ambiente esterno instabile e in continuo cambiamento. E l'evoluzione del turismo ha amplificato e continua ad amplificare la complessità gestionale delle imprese del settore turistico.

Per affrontarne le problematiche di controllo occorre però conoscere le problematiche gestionali delle realtà che operano nell'industria del turismo.

Le numerose e diverse imprese che di volta in volta possono concorrere a soddisfare la domanda turistica, entrando a far parte del settore, non possono però essere elencate in maniera esaustiva né essere oggetto di analisi congiunte. Al settore turistico appartengono infatti imprese alberghiere, aziende di trasporto di persone, tour operator, agenzie di viaggio, intermediari on line, organizzatori di eventi, ristoranti, imprese di organizzazione del tempo libero, aziende museali, parchi naturali, stabilimenti balneari, strutture termali, gestori di infrastrutture, commercianti al minuto, ma anche istituti di credito ed ogni altra realtà idonea a soddisfare bisogni dei turisti.

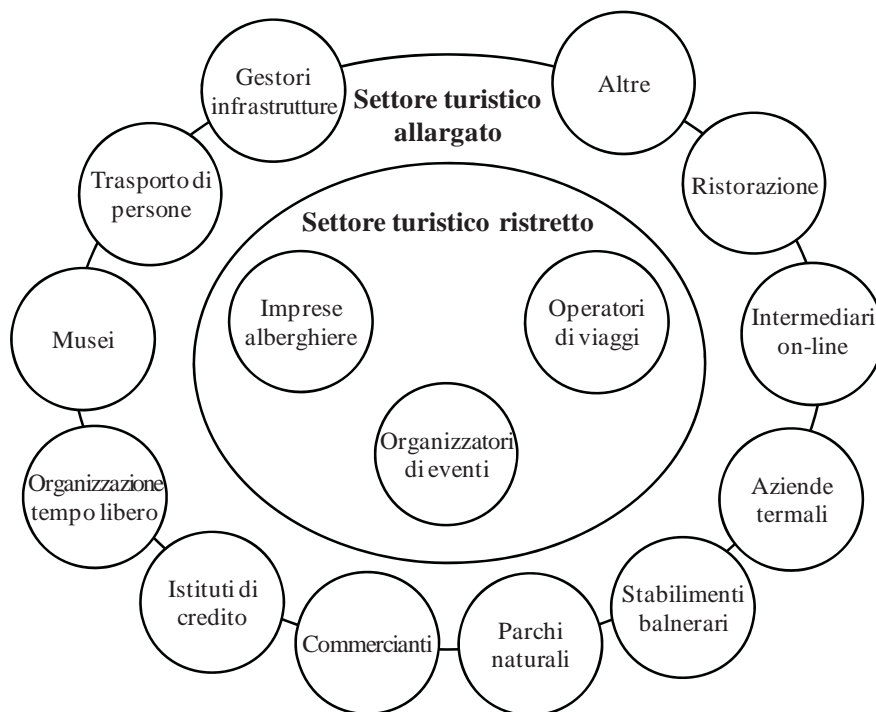
È facile comprendere come i processi produttivi di queste realtà siano così differenziati da non poter essere esaminati tutti congiuntamente, nemmeno limitando l'osservazione alle problematiche di controllo.

Per definire un ambito di osservazione significativo occorre individuare un ristretto gruppo di realtà turistiche, che possano essere affiancate per studiarne le modalità di controllo.

Nel settore turistico si possono individuare imprese che si caratterizzano per poter soddisfare bisogni di cui solamente i turisti sono portatori, accanto ad imprese che soddisfano bisogni che possono appartenere a diverse tipologie di soggetti, fra i quali, occasionalmente, anche i turisti. Le prime possono essere definite imprese turistiche pure e identificano il settore turistico ristretto, le seconde possono essere considerate imprese turistiche parziali e individuano il settore turistico allargato.

Al settore turistico ristretto appartengono le imprese alberghiere, gli operatori di viaggi, tour operator e agenzie intermediarie, e le imprese di organizzazione eventi o Professional Congress Organizer. Al settore turistico allargato, invece, oltre alle precedenti, appartengono tutte le altre realtà idonee a soddisfare bisogni dei turisti (Fig. 1).

Fig. 1 - Settore turistico



L'esclusivo riferimento alle esigenze della domanda turistica rende più rilevante l'esame delle imprese del settore turistico ristretto. In questo gruppo rientrano realtà ad esclusiva vocazione turistica.

2. Le peculiarità gestionali delle imprese turistiche

Le imprese del settore turistico ristretto sono caratterizzate dalla produzione di servizi immateriali, nella cui realizzazione svolgono un ruolo determinante le risorse umane, che condizionano il livello di qualità raggiungibile. La loro professionalità è infatti in grado di incidere sulla soddisfazione della clientela.

La maggior parte di queste realtà imprenditoriali, poi, presenta complessità gestionali elevate, legate alla produzione di servizi compositi, che devono essere studiati e progettati nei dettagli come prodotti materiali. L'immaterialità del servizio, però, fa sì che esso rimanga "un'astrazione inscindibile dall'idea" che l'ha generato fino a quando non viene erogato, pertanto le imprese turistiche hanno limitate possibilità di sottoporre a collaudo le loro offerte. Ne consegue una grande significatività anche della creatività del personale, che si manifesta nella capacità di generare idee di successo. L'immagine delle imprese turistiche pure risulta quindi fortemente legata alle caratteristiche delle risorse umane.

I servizi delle imprese turistiche, oltre che immateriali, sono soggetti ad incertezza riguardo al periodo di fruizione del servizio, da parte dei potenziali turisti. Questa caratteristica, unita alla non immagazzinabilità tipica dei servizi immateriali, genera problematiche riguardanti la gestione della capacità produttiva e il suo coordinamento con i potenziali di vendita.

Soltanto una tipologia di impresa turistica pura, l'agenzia di viaggio intermediaia che insieme al tour operator compone la categoria degli operatori di viaggi, presenta una maggiore linearità operativa, dovuta alla tipologia di servizi prestati. L'agenzia di viaggio, infatti, opera a contatto con il consumatore-turista come intermediario di servizi turistici elementari, quali trasporto, alloggio, pacchetti turistici, e in alcuni casi come consulente. I servizi di intermediazione e consulenza erogati dall'agenzia sono servizi semplici, non soggetti a progettazione e a preparazione e non creano problematiche di gestione della capacità.

Le altre imprese turistiche presentano complessità gestionali che richiedono accorgimenti particolari nella attuazione dei processi di controllo. Per questa ragione riteniamo utile esaminare singolarmente le peculiarità delle realtà più complesse

2.1 L'impresa alberghiera

L'impresa alberghiera è la realtà imprenditoriale che si occupa dell'offerta di servizi di accoglienza ai turisti. Rientrano in questa categoria gli alberghi propriamente detti, ma anche i motel, i villaggi albergo, le residenze alberghiere, i villaggi turistici, gli affittacamere, i bed and breakfast, gli ostelli, le strutture agrituristiche, i campeggi, i rifugi montani, le foresterie e tutte le imprese che offrono ospitalità a chi è lontano da casa.

L'accoglienza o ospitalità costituisce il servizio turistico più antico e più conosciuto, che ha nell'offerta di alloggio e di pernottamento la sua componente essenziale. Nel tempo, però, il servizio di ospitalità si è notevol-

mente ampliato ed evoluto, divenendo complesso e variabile. Al nucleo centrale del pernottamento, infatti, si sono aggiunti servizi accessori sempre più innovativi, con l'obiettivo di incrementare il grado di soddisfazione del cliente. L'impresa alberghiera ad oggi presta servizi destinati a soddisfare bisogni materiali legati alla sfera fisiologica del cliente, come l'alloggio e la ristorazione, ma anche bisogni intangibili, legati alla sua sfera psicologica, come l'attenzione da parte del personale e l'atmosfera che si respira nella struttura.

È possibile individuare, quindi, numerose componenti del servizio complesso di accoglienza:

- caratteristiche della struttura immobiliare;
- ricevimento;
- housekeeping;
- lavanderia;
- ristorazione;
- cura della persona;
- animazione;
- disponibilità al problem solving;
- personalizzazione delle prestazioni.

Le *caratteristiche della struttura immobiliare* includono la localizzazione, le dimensioni e le peculiarità dell'edificio, il numero e l'arredamento delle camere, la presenza di spazi comuni, di sale riunioni, la dotazione di centro benessere o piscina, l'esistenza di impianti per il collegamento in rete e così via. All'elemento essenziale rappresentato dalle camere per il pernottamento, la struttura immobiliare può aggiungere di volta in volta fattori idonei ad aumentare la soddisfazione del turista leisure o business e a farlo sentire a proprio agio in ogni momento trascorso nella struttura.

Il *ricevimento* comporta le attività di check-in e check-out, il facchinaggio e l'accompagnamento nelle camere, che devono essere svolte con celerità e competenza, in modo da non causare ritardi al cliente.

L'*housekeeping* riguarda la preparazione delle camere, che deve operare in sincronia con le esigenze del ricevimento, in modo da consentire di mettere a disposizione stanze allestite ad ogni arrivo di clienti. La preparazione delle camere può limitarsi a servizi essenziali di pulizia e cambio biancheria effettuati giornalmente o può essere effettuata più volte al giorno con predisposizione di allestimenti floreali, presentazioni di dolci o frutta, allo scopo di far sentire ogni cliente un ospite di riguardo.

La *lavanderia* si pone a disposizione del cliente per il lavaggio e la statura dell'abbigliamento personale e può risultare particolarmente apprezzata dai turisti business che possono trovarsi di fronte ad esigenze impreviste.

La *ristorazione* consente di offrire colazioni e pasti ai clienti, sia che adottino le formule B/B, mezza pensione o pensione completa, sia che abbiano scelto il solo pernottamento ma decidano di consumare i propri pasti all'interno della struttura. La disponibilità di un ristorante interno contribuisce a far sentire a proprio agio il cliente che sa di poter contare su questo servizio in caso di imprevisti o ritardi nel suo programma di svago o di lavoro. In alcuni casi la ristorazione è rivolta anche a clienti esterni all'impresa alberghiera e viene gestita come una realtà autonoma. L'attività di ristorazione comporta la gestione degli approvvigionamenti, con la scelta dei fornitori per il rispetto dei requisiti qualitativi richiesti, il ricevimento e controllo delle merci, la tenuta del magazzino, la preparazione dei pasti, il controllo dei costi e la formazione dei prezzi delle portate o dell'intero pasto, la vendita a clienti interni ed esterni con l'adozione di tecniche di ottimizzazione della capacità della sala ristorante.

La *cura della persona* comprende tutte le attività svolte a favore del cliente nel centro benessere, se presente, come i massaggi o l'assistenza ad attività di palestra o di piscina, ma anche il parrucchiere o l'estetista a disposizione dei clienti. Questi servizi si discostano dal concetto base di accoglienza ed ospitalità, ma hanno assunto nel tempo importanza sempre maggiore, in quanto trasmettono al cliente la sensazione di avere dall'impresa alberghiera assistenza per ogni aspetto e momento della sua giornata. Nella cultura attuale la cura della persona è diventato un rituale quotidiano ed è quindi naturale che le imprese alberghiere includano anche questo aspetto nei servizi di accoglienza offerti.

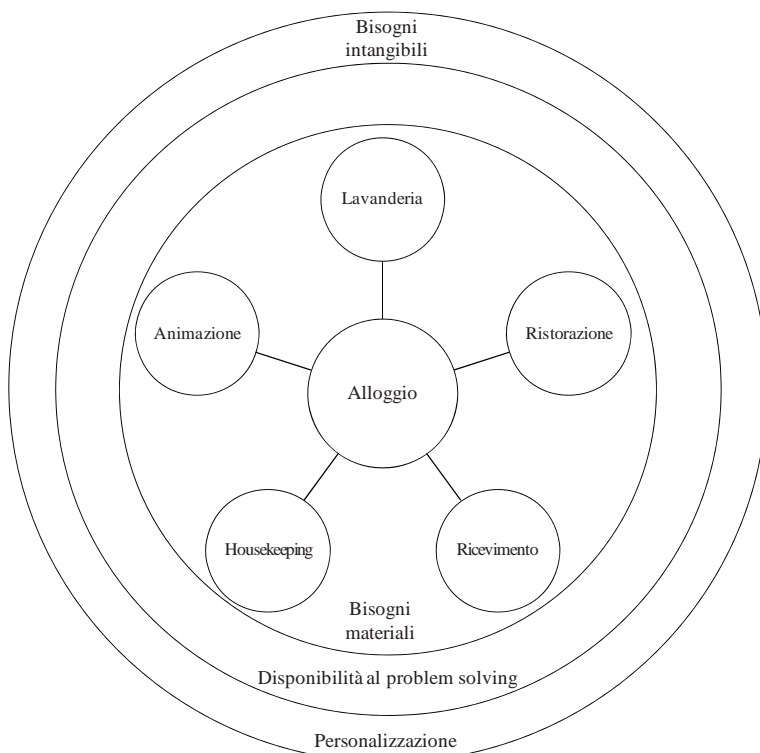
L'*animazione* può assumere varie forme. Può essere rivolta ai clienti adulti o ai ragazzi in alberghi per famiglie, essere prevista nel soggiorno o essere opzionale. È un servizio accessorio che diviene indispensabile per alcune tipologie di impresa alberghiera, come ad esempio i villaggi turistici.

La *disponibilità al problem solving* incide sull'atmosfera che il cliente vive in albergo. Il personale si pone al suo servizio, ascolta ogni sua richiesta e la interpreta cercando la soluzione più adatta alla circostanza. Questo approccio tiene conto che ogni cliente di una impresa di servizi non chiede un bene ma soluzioni ai problemi che presenta. L'impresa alberghiera predispone le soluzioni per i problemi noti o prevedibili e si adopera per inventare soluzioni per quelli non prevedibili. L'obiettivo è quello di non lasciare mai il cliente senza una soluzione.

La *personalizzazione della prestazione*, infine, prevede che il cliente possa scegliere di quali servizi usufruire a seconda delle proprie esigenze, diventando parte attiva del processo di produzione. La possibilità di decidere le prestazioni di cui usufruire incide sulla sfera psicologica del turista, lo fa sentire considerato e prezioso e può indurlo a desiderare di ripetere l'e-

sperienza vissuta e quindi a ritornare nella struttura alberghiera. Le componenti del servizio di ospitalità e il ruolo svolto nella soddisfazione del cliente sono esposti nella Fig. 2.

Fig. 2 - Composizione del servizio ospitalità



Come si può facilmente intuire la maggior parte delle componenti del servizio di accoglienza dipende fortemente dalla professionalità delle risorse umane. Eccezion fatta per le caratteristiche della struttura immobiliare, tutti gli altri elementi discendono dal personale e dalla sua capacità di interagire con i clienti e di interpretarne le esigenze. L'attività alberghiera richiede pertanto una costante attenzione alla dotazione di risorse umane, che sono in grado di influenzare in maniera significativa la qualità del prodotto ospitalità e che quindi devono essere differenziate, qualificate, sottoposte a formazione continua, con un notevole impegno finanziario.

Altrettanto significativa risulta poi la struttura immobiliare, che fornisce il nucleo del servizio di ospitalità e che comporta in genere ingenti immobilizzi di capitale per l'edificio, gli impianti e gli arredi.

L'entità degli investimenti in personale e struttura rende l'impresa alberghiera molto rigida. Alla rigidità si aggiunge la non immagazzinabilità del servizio di ospitalità, che aggrava gli effetti dell'invenduto, in quanto la mancata vendita di un pernottamento in una qualsiasi data non può essere recuperata con un maggiore livello di vendite in una data successiva, considerato che la capacità produttiva costituisce un limite insormontabile al livello di vendite raggiungibili quotidianamente.

La gestione dell'impresa alberghiera deve pertanto vigilare l'andamento delle vendite, in quanto ogni pernottamento invenduto rappresenta una mancata contribuzione alla copertura degli ingenti costi di struttura, non recuperabile in altra data.

Le vendite possono essere effettuate al consumatore finale o ad altri operatori turistici. Le prime possono avvenire mediante canale diretto o tramite intermediari, che hanno diritto ad una provvigione, quali agenzie di viaggio o operatori on line. Le vendite ad altri operatori turistici vengono effettuate direttamente e di solito si rivolgono ai tour operator o ai Professional Congress Organizer. Entrambe le realtà, infatti, utilizzano i servizi alberghieri come componenti elementari dei servizi complessi che a loro volta creano. Per raggiungere livelli di vendite idonei ad offrire un contributo significativo alla copertura dei costi di struttura e tutelarsi dal rischio di invenduto, l'impresa alberghiera stipula con queste imprese clienti contratti di *allotment totalmente o parzialmente garantito*, mediante i quali si impegna a tenere a disposizione contingenti definiti di camere fino ad una data stabilita, in cambio del pagamento, da parte della controparte, di un prezzo, di solito stabilito in misura inferiore a quello praticato ai clienti diretti, o di una porzione di esso, indipendentemente dall'effettivo utilizzo delle camere stesse. Con l'*allotment totalmente garantito* l'impresa alberghiera vende un determinato numero di camere ed incassa il prezzo pattuito per tutta la quantità prevista nell'accordo, indipendentemente dall'impiego e quindi dalla conferma delle camere da parte dei clienti. Con l'*allotment parzialmente garantito* l'albergo incassa dalla controparte il prezzo pieno pattuito per le unità confermate nel rispetto dei tempi del contratto e solo una percentuale predefinita del prezzo delle unità previste nell'accordo ma non utilizzate.

Con questi contratti le imprese alberghiere trasferiscono sulla controparte il rischio di invenduto relativo al contingente di camere previste nel contratto ed incassano, a titolo di vendita o di penale, somme che contribuiscono a coprire i costi di struttura. In caso di mancata conferma delle prenotazioni da parte del tour operator o del Professional Congress Organizer, poi, l'impresa alberghiera ha anche la possibilità di rimettere in vendita le camere e di collocarle presso clienti diretti, incassando il prezzo pieno delle stesse.