

LE ANALISI ECONOMICHE A SUPPORTO DELLA GESTIONE AZIENDALE: L'ESPERIENZA DI TOURIST SRL NELLA PIANIFICAZIONE E NEL CONTROLLO DEI VILLAGGI TURISTICI

Davide Besnati¹

Questo articolo descrive l'esperienza di Tourist srl, tour operator nazionale, nell'affrontare alcune problematiche di valutazione economico-finanziaria tipiche di quelle imprese che si occupano della gestione di villaggi turistici². Queste aziende, in effetti, sono caratterizzate da alcune criticità gestionali che rendono particolarmente importante la disponibilità di un'adeguata strumentazione di programmazione e controllo di gestione. I risultati economico-finanziari e di mercato di queste imprese, infatti, sono correlati in modo rilevante ai seguenti fattori:

- un'efficace pianificazione della stagione turistica, in termini di stagionalità e di fasce di prezzo,
- un'adeguata definizione dei contratti di gestione delle strutture o di fornitura di servizi stagionali,
- il monitoraggio costante, in tempo reale, del configurarsi dei risultati,
- la tempestività delle eventuali azioni correttive sulla redditività della gestione.

Tourist srl, come illustrato in questo scritto, ha trovato, tramite la creazione di un semplice strumento di programmazione e controllo e di un essenziale supporto informativo-informatico, la miglior via possibile per gestire gli aspetti sopra elencati e presidiare i fattori chiave per il successo aziendale.

L'azienda e il suo business

Il marchio "*Tourist*", di proprietà di un tour operator nazionale, rappresenta una consolidata realtà nel panorama turistico italiano. Questo marchio, infatti, è riuscito, negli anni, ad ottenere il consenso di solide fasce di mercato, con particolare riferimento alla clientela "famiglie".

Il prodotto Tourist, costituito dal classico pacchetto "viaggio + soggiorno nel villaggio", è venduto essenzialmente all'interno del canale tradizionale di distribuzione turistica, ossia, tramite:

- l'intermediazione delle agenzie viaggi,
- l'ausilio di agenti di viaggio indipendenti.

I clienti delle strutture Tourist sono principalmente italiani, residenti in particolare nel centro-nord, con una piccola presenza di turisti stranieri concentrata nelle code di stagione. Il target di mercato è, come detto, la famiglia, soprattutto per i periodi di media ed alta stagione. Un ruolo importante per conseguire la saturazione delle strutture (i villaggi) è però giocato anche dai gruppi organizzati.

Attualmente Tourist srl gestisce 16 differenti villaggi in altrettante località balneari italiane. Tali strutture, distribuite in modo eterogeneo nell'Italia del sud e nelle isole maggiori,

¹ Consulente di O.T.M.S. Laboratorio di Management (besnatid@tiscali.it)

² La reale denominazione sociale di questa azienda, per motivi di riservatezza, è stata sostituita con la denominazione di fantasia "Tourist srl".

presentano caratteristiche comuni che ne fanno la soluzione desiderata nella strategia commerciale dell'azienda. Questi villaggi, infatti, si caratterizzano per i seguenti aspetti:

- non sono strutture di proprietà della Tourist srl, ma vengono prese in locazione con contratti di durata annuale;
- sono tutti organizzati in forma di villaggi e/o residence con dimensioni medio-piccole ed una capienza media settimanale di circa 100-120 passeggeri³;
- sono adatti a soddisfare le esigenze di fasce medie di mercato (sia in relazione al potenziale di spesa individuale sia per quanto concerne la durata media del soggiorno di 7/14 gg.);
- sono tutte strutture dedicate esclusivamente a clienti *Tourist* e pertanto caratterizzate da formule di soggiorno fortemente legate a tale marchio, e molto caratterizzate in base alle esigenze della clientela target di Tourist srl

I fattori critici di successo di Tourist Srl e i correlati fabbisogni di programmazione e controllo

Quanto scritto in precedenza introduce uno dei nodi cruciali della gestione di questa azienda. Si tratta di un fattore correlato alla natura stessa dell'attività svolta da Tourist srl: la necessità di assumere le principali decisioni di carattere strategico e/o gestionale con consistente anticipo rispetto al periodo in cui se ne potrà valutare la bontà.

Il soggiorno che il cliente trascorrerà nel villaggio, ad esempio, nel mese di Agosto 2004, è stato in realtà definito, pianificato e organizzato da Tourist srl tra la fine del 2003 e l'inizio del 2004, ed è arrivato in vendita nella rete distributiva nel mese di Marzo 2004.

Nelle aziende che gestiscono villaggi turistici, infatti, esistono diverse esigenze che spingono a muoversi con notevole anticipo rispetto al periodo in cui il prodotto verrà effettivamente venduto e "consumato". Si pensi, in particolare, all'importanza di riuscire ad anticipare il più possibile:

- la definizione dei contratti con i fornitori. Si tratta in particolare di:
 1. contratti di locazione delle strutture, che vengono rinnovati con cadenza annuale e che spesso prevedono la clausola "*vuoto per pieno*";
 2. contratti di *allotment* con vettori aerei e/o navali;
 3. contratti quadro con società di trasporto passeggeri (ad esempio attraverso il servizio pullmann);
- la definizione del periodo di apertura della struttura e la strutturazione del calendario delle stagionalità;
- la definizione dei prezzi per le diverse stagionalità e la configurazione dei servizi aggiuntivi;
- l'elaborazione, la stesura e la distribuzione del catalogo e la presentazione del prodotto alle agenzie di viaggio.

La bontà e la tempestività di queste decisioni determina in modo imprescindibile il successo nella gestione di questo business. Basti ricordare, come si chiarirà meglio in seguito, che le formule del contratto "*vuoto per pieno*" per la gestione dei villaggi e degli "*allotment*" con i vettori aerei, che sono tipiche del settore del turismo, spostano il rischio

³ Con il termine "passeggeri" gli operatori di Tourist srl indicano i clienti che acquistano il pacchetto composto dal viaggio e dal soggiorno nel villaggio. Nel prosieguo dello scritto il termine passeggero sarà utilizzato come sinonimo di cliente.

economico e finanziario di mancata saturazione, sia del villaggio che del mezzo di trasporto, sui tour operator come Tourist srl⁴.

Si consideri, inoltre, che la vacanza si presenta come “un bene” nei confronti del quale il consumatore è particolarmente attento e sensibile. Anche la presenza di un solo elemento, magari marginale rispetto al cuore del prodotto, come ad esempio il trasporto, che risulti inadeguato in relazione ai bisogni e/o alle aspettative del cliente può mettere in crisi l'intero processo e la relazione con il cliente stesso.

Le conseguenze di un'inefficace pianificazione e di un'inadeguata definizione preventiva delle relazioni cliente-fornitore lungo la catena del valore (la filiera che coinvolge: i gestori delle strutture, i vettori, gli erogatori di servizi collaterali, i tour operator, le agenzie di viaggio e i clienti) possono risultare particolarmente gravi in termini di economicità, ma soprattutto difficilmente recuperabili sia nel breve quanto nel lungo periodo.

Per le aziende che, come Tourist Srl, si occupano di gestire villaggi turistici, si possono identificare, quindi, i seguenti fattori chiave per il successo aziendale:

- la corretta definizione del segmento di clientela target e, conseguentemente, la coerente impostazione delle azioni di comunicazione commerciale per poter raggiungere in modo efficace il target stesso;
- l'accurata scelta della *location* della struttura sul territorio italiano, estremamente variegato e ricco di possibilità;
- una forte capacità negoziale nei confronti dei principali fornitori (società immobiliari, compagnie aeree e navali, società di servizio);
- un'adeguata capacità di pianificazione e conoscenza del mercato all'atto di definire stagionalità e livello dei prezzi al fine di ottenere il miglior rapporto qualità-prezzo rispetto alla concorrenza;
- un buon rapporto con la rete di intermediazione commerciale basato su fiducia, immagine di qualità e contratti incentivanti con gli intermediari;
- buone capacità di previsione e manageriali per definire campagne promozionali preventive e, se necessario, approntare tempestive promozioni anche in corso di stagione;
- disponibilità di un aggiornato sistema di monitoraggio dei risultati, che mostri la situazione in tempo reale e permetta di effettuare proiezioni fino alla chiusura della stagione in modo da intervenire con le opportune azioni correttive in tempo utile.

La valutazione di queste criticità potrebbe far pensare ad un sistema di programmazione e controllo, in aziende di questo tipo, non eccessivamente complesso. Le variabili di costo e ricavo sono, tutto sommato, poche e, almeno per i costi, facilmente controllabili e misurabili.

Tuttavia, la forte imprevedibilità del settore, che reagisce in modo rilevante a numerosissimi fattori di disturbo, anche apparentemente lontani dal settore stesso, e la necessità di disporre di strumenti di controllo e simulazione dei possibili scenari prima della

⁴ Il contratto di *allotment* configura un particolare rapporto tra Hotels e Agenzie di Viaggio (o Tour Operator) per la prenotazione e l'uso di un certo numero di camere e per un determinato periodo. La Convenzione Internazionale tra la FUAUV (Agenzie di Viaggio) e l'AIH (Associazione Albergatori) negli art. 47 - 48 - 49 e 50, pur non usando il vocabolo *allotment*, spiega chiaramente trattarsi di un certo numero di camere (contingentamento) che l'albergatore mette a disposizione dell'Agenzia di Viaggio a particolari condizioni riguardanti: a) il numero delle camere; b) il prezzo convenuto che può prevedere il pagamento del vuoto-pieno; c) il periodo di durata dell'impegno reciprocamente assunto. In senso lato si può parlare di *allotment* anche quando un Tour-Operator effettua un contingentamento aereo od anche marittimo, allorché vengono organizzate crociere in pool con altri operatori turistici.

fase finale della stagione, rende necessaria l'adozione di un sistema di pianificazione e controllo il più preciso, tempestivo e flessibile possibile.

I passi compiuti da Tourist srl per avviare l'impostazione di un, se pur semplice, sistema di controllo sono stati i seguenti:

- individuazione, misurazione e classificazione di tutte le possibili voci di costo;
- definizione dei criteri di fissazione delle stagionalità;
- determinazione delle tipologie di passeggeri (i clienti) e fissazione dei criteri per la determinazione del loro numero e della loro distribuzione temporale;
- costruzione di un modello di pianificazione che mettesse in relazione queste variabili gestionali ed economiche in modo da supportare a preventivo il processo decisionale manageriale attraverso:
 - la formulazione di diverse ipotesi di saturazione per i singoli villaggi;
 - il calcolo, in modo dinamico, del volume di pareggio economico;
 - l'elaborazione sistematica di previsioni a finire;
- realizzazione di uno strumento informatico semplice, ma in grado elaborare i dati in modo integrato e flessibile.

Nel prosieguo di questo scritto analizzeremo il percorso di Tourist Srl nello sviluppo di questi passi.

L'analisi dei costi

Il primo passo per costruire un modello di analisi economica è stato quello di valutare il comportamento e le caratteristiche dei costi specifici dei villaggi, nonché di classificarli adeguatamente a fini gestionali.

Una voce di costo rilevante nella gestione di un villaggio turistico è quella correlata al **contratto di locazione della struttura ricettiva**. Tale contratto prevede, nel caso di Tourist srl, un accordo di cosiddetto "vuoto per piendo", ossia, Tourist srl si impegna a pagare al fornitore un importo fisso stimato a preventivo in base alle capacità ricettive della struttura stessa, indipendentemente dalla saturazione effettiva del villaggio nel corso della stagione. Tale contratto, inoltre, prevede oltre alla locazione dell'immobile anche l'erogazione da parte del locatore di tutti i servizi necessari al soggiorno della clientela (vitto e alloggio).

Il contratto di locazione della struttura e del servizio di ospitalità rappresenta per Tourist srl circa il 60%-65% dei costi di gestione del villaggio.

I **contratti con vettori aerei e navali** consentono a Tourist srl di acquistare e riservare anticipatamente, ad un prezzo conveniente, un determinato quantitativo di biglietti distribuiti nel corso della stagione in base a precisi accordi. Il rischio di questo contratto è rappresentato dalla possibilità di mancata saturazione dei posti presi in "allotment" e quindi comunque pagati da Tourist srl al vettore.

I contratti di allotment con i vettori costituiscono circa il 15%-20 % dei costi di gestione del business.

Un'altra voce di costo rilevante concerne **i servizi di assistenza ed animazione nel villaggio**. In un ottica di servizio al cliente, Tourist srl mette a disposizione dei propri ospiti un servizio di assistenza ed animazione in ogni villaggio. Tale servizio viene erogato da personale dipendente di Tourist srl e garantito per tutta la durata della stagione. Oltre al personale, questa voce di costo comprende anche tutti i materiali necessari ad erogare tali servizi, dalla cancelleria al materiale per l'animazione, ecc.

Tra le voci di costo tipiche di questo business vi sono anche le **commissioni di intermediazione** da riconoscere all'agenzia viaggi o all'agente di viaggio all'atto della vendita del soggiorno. Tali costi rappresentano circa il 5%-10% dei costi di gestione del business.

La stipulazione delle necessarie polizze assicurative per responsabilità civile e penale, annullamento viaggio, ecc., comportano per Tourist srl il fatto di sostenere sensibili **costi assicurativi**.

Infine, ogni pacchetto viaggio-villaggio comprende un kit messo a disposizione del cliente composto da telo da spiaggia, zainetto, porta documenti, ecc. Possiamo riassumere queste voci come: **costi per gadget**.

Una prima considerazione che emerge dall'analisi di questa struttura di costo è il fatto che uno dei fattori chiave nel determinare l'economicità di un villaggio di Tourist srl è, di certo, la capacità e la forza di negoziazione all'atto della definizione dei contratti con i fornitori e con gli intermediari commerciali.

Una seconda considerazione riguarda il fatto che la gestione di un villaggio vede il prevalere dei costi fissi, al variare del numero dei clienti, sui costi variabili. I costi di gestione dei villaggi di Tourist srl, per essere più precisi, non sono in realtà fissi per loro natura ma sono resi fissi in relazione ai contratti che li determinano.

Dal momento che l'oggetto di costo è rappresentato dal singolo passeggero, infatti, il costo per il soggiorno ed il costo per il biglietto aereo, ad esempio, dovrebbero essere considerati elementi di costo variabili. Essi infatti dovrebbero, ragionevolmente, aumentare all'aumentare del numero di passeggeri viaggianti.

Tuttavia, la formula del contratto "vuoto per pieno" e gli "allotment" con i vettori aerei rendono questi costi fissi, anche in relazione al variare del numero di passeggeri, nell'arco della stagione.

Come già ricordato in precedenza, infatti, questi contratti obbligano il gestore ad assumersi l'onere del riempimento della struttura. Il contratto prevede l'acquisto in via anticipata ed esclusiva di tutta la capienza della struttura per tutta la durata della stagione definita contrattualmente e, in molti casi, anche di tutti i servizi accessori (ristorante, pulizia, servizi vari, ecc).

Per quanto riguarda gli altri costi possiamo così classificarli:

- **costi per i servizi di assistenza ed animazione nel villaggio**. Si configurano come costi fissi (almeno su base stagionale). Si tratta, infatti, dei costi per il personale assunto con contratti stagionali e vincolati per la stagione, oltre ai materiali ed alle attrezzature di cui dotare le strutture al fine di permettere ai clienti di fruire al meglio di tali servizi;
- **percentuali di intermediazione**. Si tratta di costi variabili essendo legati in modo indissolubile al volume di vendita (in termini di fatturato) realizzato dalle singole agenzie;
- **costi assicurativi**. Tale voce di costo è composta da una parte fissa, rappresentata dai canoni delle polizze stipulate su base annuale da Tourist srl (per responsabilità civile, penale, ecc.) e da una componente variabile costituita da un'assicurazione aggiuntiva su ogni singolo passeggero contro rischi di annullamento ed altri rischi generici;

- **costi per gadget**. Costituiscono costi variabili. Tali gadget, infatti, sono acquistati da fornitori esterni in base al numero di passeggeri previsto nella stagione (l'eventuale parte di gadget non distribuita può comunque essere restituita o utilizzata altrimenti).

In conclusione, il prevalere dei costi fissi nella gestione stagionale di un villaggio rende particolarmente critica la capacità del management di Tourist srl di poter pianificare anticipatamente le azioni da compiere per raggiungere e superare il volume di pareggio, nonché la capacità di monitorarne costantemente lo stato di avanzamento e la situazione a finire. La capacità di saturare in modo economico il singolo villaggio, in altri termini, è condizione primaria di successo per un'azienda come Tourist srl.

La definizione delle stagionalità e del numero di passeggeri

Una volta individuate e classificate tutte le possibili voci di spesa è stato necessario definire, per ogni struttura:

- il periodo di apertura, espresso in settimane utili ad accogliere i clienti;
- le fasce di stagionalità, tipicamente divise in bassa stagione, media stagione, ed alta stagione;
- eventuali periodi, ritenuti particolarmente a rischio per il raggiungimento della saturazione, su cui incentrare eventuali campagne promozionali.

Questa fase risulta particolarmente critica perché una volta stabilite le stagionalità e pubblicate sul catalogo risulta controproducente (talvolta impossibile) una loro revisione.

In questa fase, inoltre, si deve prestare particolare attenzione alla presenza nel corso della stagione di particolari festività e/o ponti, ma soprattutto è determinante prevedere il comportamento della concorrenza. Spesso, infatti, un errore nella definizione delle fasce di stagionalità, e quindi delle fasce di prezzo, si può tradurre in una irrimediabile perdita di competitività nella stagione.

Si ricordi che le marginalità su cui si lavora in questo business sono spesso piuttosto ridotte, così, se la stagione dovesse "andar male", in termini di vendite e saturazione dei posti disponibili, anche solo per 4 o 5 settimane su una media di 20-22 settimane di apertura, sarebbe a rischio la stessa economicità dell'azienda.

Una volta definite le stagionalità, perché il sistema di pianificazione e controllo possa funzionare, è necessario ipotizzare le tipologie di clienti (i cosiddetti "passeggeri") che frequenteranno il villaggio, il loro numero e la loro distribuzione temporale. Si tratta di fattori determinanti per l'economicità di Tourist Srl.

Le ipotesi da sviluppare per ciò che concerne la variabile passeggeri sono fondamentalmente di tre tipi:

1. **il numero medio di passeggeri per settimana**. Questa previsione si scompone a sua volta in due ipotesi circa:
 - il numero medio di partenze per settimana,
 - il numero medio di settimane di permanenza nella struttura;
2. **la composizione dei passeggeri in termini di fasce di età**. È importante ricordare, infatti, che solitamente i bambini viaggiano gratis o con forti riduzioni sul prezzo del pacchetto e nell'ambito di una struttura che focalizza il proprio target di clientela sulle famiglie la criticità di questa variabile è massima;
3. **la distribuzione dei passeggeri nelle camere**. Si ricordi che il medesimo numero di passeggeri può portare ad una saturazione della struttura molto

differente in base alla composizione delle camere divise in singole, doppie, quadruple, ecc.

Un'adeguata programmazione di queste variabili ha un ruolo rilevante nel determinare la miglior saturazione delle camere. Per il management di Tourist srl, quindi, è necessario poter intervenire sulle variabili stesse in modo preventivo, considerando il differente grado di manovrabilità e il differente livello di efficacia ottenibile.

Il numero medio di passeggeri e la permanenza media nella struttura sono elementi fortemente influenzabili attraverso la definizione del prezzo di vendita del pacchetto. Campagne promozionali con riduzione sul prezzo del soggiorno settimanale, ad esempio, oppure offerte tipo "2x1", ossia 2 passeggeri al prezzo di uno, oppure due settimane al prezzo di una, possono avere effetti determinanti cambiando anche significativamente il numero dei passeggeri.

La composizione in fasce di età può essere parimenti influenzata attraverso azioni mirate ad incentivare o scoraggiare la presenza di bambini ed adolescenti. In questo senso già la formula prescelta per il soggiorno rappresenta una variabile importante: un villaggio che punta ad una fascia di mercato come le famiglie proporrà formule di trattamento specifiche con particolare attenzione alle esigenze dei bambini (menù particolari; animazione dedicata; ecc.). Inoltre agevolazioni sul prezzo del soggiorno, tanto più la riduzione è elevata o tanto più la soglia di età per usufruire di sconti è bassa, possono incoraggiare la presenza di bambini.

Meno facile da manovrare risulta la variabile della composizione delle camere, in base al numero di passeggeri che le occupano. In questa ipotesi il prezzo può influire ma in modo meno determinante che negli altri due casi. Si può strutturare il listino in modo da incentivare la massima presenza possibile di passeggeri per ogni camera, ad esempio con un notevole incremento di prezzo per l'uso a singola delle stanze o, viceversa, con incentivanti riduzioni del prezzo per la presenza di un terzo o un quarto letto nella stanza. Ciononostante, esiste un limite oggettivo che è quello della composizione dei nuclei famigliari o dei gruppi di amici. Se un nucleo familiare è composto da tre persone occuperà in modo esclusivo una camera pur se la stessa potrebbe essere occupata da quattro persone.

La necessità di poter valutare preventivamente l'impatto economico di queste azioni e di simularne tempestivamente gli effetti a finire durante lo svolgersi della stagione è un fabbisogno gestionale chiave a cui è chiamato a rispondere il sistema di programmazione e controllo.

Il sistema di controllo e lo strumento informativo di supporto

Il management di Tourist srl, considerando tutte le variabili e le voci di costo sopra esposte, ha deciso di strutturare un sistema di valutazione previsionale e di monitoraggio degli impatti economici della gestione dei villaggi in grado di:

1. elaborare a preventivo le migliori ipotesi di saturazione possibile per ogni villaggio e rielaborare le stesse in tempo reale a seconda dell'avanzamento delle attività di vendita e, di conseguenza, dell'inserimento nel sistema informativo di nuove pratiche di viaggio. Attenzione: gli effetti di un'inadeguata gestione dei livelli di saturazione possono portare a situazioni non rimediabili durante la stagione, nemmeno con esasperate campagne promozionali!
2. permettere preventivamente l'individuazione del volume di pareggio, nonché del momento temporale (la settimana della stagione) del suo raggiungimento, visualizzando il risultato economico progressivo nel tempo;

3. consentire di compiere simulazioni dinamiche per capire come raggiungere la massima saturazione in termini di numero di passeggeri e di camere.

Occorre precisare che nella prima fase di sperimentazione del sistema, il prezzo di vendita del pacchetto settimanale era stato considerato come dato. In particolare si prendeva in considerazione il prezzo definito a catalogo, elaborato in precedenza dall'ufficio booking sulla base di alcune stime previsionali sul trend stagionale di riempimento medio della struttura. Solo in una seconda fase, la fissazione del prezzo di vendita per settimana per passeggero, con le relative riduzioni o incrementi, quindi, ha cominciato ad avvalersi del supporto del sistema di pianificazione e valutazione economica.

Per quanto concerne la realizzazione del supporto informatico, Tourist srl ha costruito uno strumento atto ad essere un valido aiuto in una situazione come quella sopra descritta. Uno strumento in grado di prendere in considerazione nel modo più integrato e flessibile possibile tutte le numerose variabili in gioco e contemperare i tre requisiti necessari ad un efficace sistema di pianificazione e controllo in Tourist srl:

- la formulazione di ipotesi di saturazione;
- il calcolo del punto di pareggio in dinamico;
- l'elaborazione di simulazioni dinamiche.

Tourist srl è riuscita a conseguire questo obiettivo, apparentemente difficile, con un software realizzato ad hoc e non particolarmente complesso, sviluppato su un applicativo di uso comune nella gran parte delle aziende, vale a dire un foglio di calcolo Microsoft Excel.

Lo strumento in questione non è chiaramente "una bacchetta magica" per garantire al management di Tourist srl di conseguire con certezza l'ottimizzazione dei risultati economici di ogni villaggio. Le capacità di pianificazione, di previsione, di azione e di analisi risiedono soprattutto nelle persone chiamate alla lettura dei risultati forniti dal software. Si tratta, però, di un efficace supporto per la simulazione preventiva delle diverse ipotesi gestionali che, se ben curato nel caricamento dei dati, può supportare il management di Tourist srl nell'orientare le scelte di gestione dei villaggi secondo adeguati criteri di economicità.

La base dati su cui il software di pianificazione si aggancia automaticamente per il reperimento giornaliero dei dati è il software gestionale in uso all'azienda. Si tratta di un "gestionale" che lavora in ambito AS400 e nel quale transitano tutti i dati relativi alle pratiche caricate dall'ufficio booking sulla base delle prenotazioni ricevute dalle varie agenzie. La restante parte dei dati necessari alle elaborazioni di simulazione e di consuntivazione deve essere fornita manualmente al software a cura di un operatore.

Il modello di pianificazione e controllo incorporato nel software si articola essenzialmente in tre parti e replica le medesime elaborazioni per ogni singolo villaggio:

- ❖ una sezione dedicata al caricamento dei dati di input per la singola struttura (reperiti in automatico o forniti dall'operatore). Si tratta, in particolare, di:
 - dati relativi ai giorni di apertura della struttura (tabella 1);
 - dati di costo per le differenti strutture (tabella 2);
 - dati di base relativi alle stagionalità ed alle fasce di prezzo (tabella 3);
 - dati relativi alla disponibilità ed alla composizione delle camere (tabella 4);
 - dati relativi alle pratiche già caricate a sistema e quindi relative a prenotazioni già effettuate dalla clientela (tabella 5);
- ❖ una sezione dedicata al caricamento dei dati necessari all'elaborazione di simulazioni dinamiche;

- ❖ una sezione dedicata alla visualizzazione delle elaborazioni effettuate dal software che riguardano:
 - il raggiungimento del volume di pareggio e la determinazione del risultato economico progressivo per settimana della stagione sia effettivo che da simulazione (tabella 6 e grafico 1);
 - il livello di saturazione in termini di numero di passeggeri e di numero di camere sia effettivo che da simulazione (tabella 6 e grafico 2).

Di seguito si mostrano e si commentano le principali tabelle di input utilizzate per il caricamento dei dati che consentono le analisi preventive, il monitoraggio dei risultati e la simulazione a finire.

In tabella 1 vengono definiti i periodi di apertura di ogni singola struttura ed espressi su base settimanale. Il software inoltre acquisisce da questa tabella le codifiche necessarie per trasformare le date di partenza inserite in ogni pratica di viaggio in una settimana progressiva di riferimento in base alla stagione. Un esempio: una pratica con data di partenza 10 agosto, sul villaggio Sicilia, corrisponderà per il software ad una pratica con settimana di partenza numero 14, che non è la 14 settimana dell'anno solare ma bensì la 14 settimana di apertura della struttura.

Codice struttura	Descrizione struttura	Data apertura	Data chiusura	settimane apertura	giorni di apertura	Numero primo giorno apertura su base annua
511980	Sicilia	16/05/2003	10/10/2003	21	147	135
547264	Ischia	25/05/2003	16/10/2003	20	144	144
547268	Sardegna	23/05/2003	03/10/2003	19	133	142
...
...

Tabella 1. I periodi di apertura delle strutture

La tabella 2 è utilizzata per l'inserimento di tutte le voci di costo per ogni singola struttura (secondo la classificazione in costi fissi e costi variabili illustrata in precedenza) al fine di determinare il monte costi totale preventivo delle stesse. Per semplicità sono state riportate, a titolo di esempio, solo alcune voci di costo.

Codice struttura	Voce di Costo	Importo
511980	Contratto Vuoto-Pieno	420.500,00
547264	Contratto Vuoto-Pieno	388.584,00
547268	Contratto Vuoto-Pieno	700.000,00
511980	Animazione/assistente	50.000,00
547264	Animazione/assistente	15.000,00
547268	Animazione/assistente	50.000,00
511980	Trasferimenti	9.100,00
547264	Trasferimenti	-
547268	Trasferimenti	-
511980	Gadget	5.430,00
547264	Gadget	4.000,00
547268	Gadget	3.245,00
...
...
...

Tabella 2. I dati di costo per struttura

In tabella 3 vengono raccolte, per ogni struttura, le stagionalità delimitate da una data di inizio ed una data di fine periodo. Per ciascuna stagionalità viene determinato il prezzo

giornaliero per passeggero. Tale prezzo è ricavato dal prezzo del pacchetto a catalogo diviso 7 giorni (su base settimanale).

Come già ricordato in precedenza, infatti, al momento dell'avvio delle prime elaborazioni, il prezzo di vendita del pacchetto settimanale definito a catalogo era un dato già precedentemente elaborato e calcolato dall'ufficio booking senza l'ausilio del software di pianificazione e controllo.

Una volta che il software è andato a regime, la sezione destinata alle simulazioni è diventata un valido aiuto, in sede di pianificazione, anche per la definizione dei prezzi e, quindi, per la stesura del catalogo.

Fasce di prezzo (a catalogo)			Prezzo al giorno			
Inizio	fine		Adulti	Bambini	Prezzo 3° letto	Prezzo singola
547268	16/05/03	12/06/03	64,29	-	32,14	
547268	13/06/03	26/06/03	86,43	-	43,21	
547268	27/06/03	31/07/03	101,00	50,50	51,93	
547268	01/08/03	21/08/03	137,86	68,93	70,36	
547268	22/08/03	28/08/03	123,29	61,64	63,07	
547268	29/08/03	04/09/03	86,43	-	43,21	
547268	05/09/03	18/09/03	66,86	-	33,43	
547268	19/09/03	09/10/03	64,29	-	32,14	
547264	30/03/03	12/04/03	52,43	-	27,64	67,43
547264	13/04/03	10/05/03	62,57	-	32,71	77,57
547264	11/05/03	24/05/03	66,86	-	34,86	81,86
547264	25/05/03	21/06/03	71,14	-	37,00	86,14
547264	22/06/03	19/07/03	75,43	-	39,14	90,43
547264	20/07/03	02/08/03	78,29	39,14	40,57	93,29
547264	03/08/03	16/08/03	88,43	44,21	45,64	103,43
547264	17/08/03	30/08/03	78,29	39,14	40,57	93,29
547264	31/08/03	13/09/03	75,43	-	39,14	90,43
547264	14/09/03	27/09/03	66,86	-	34,86	81,86
547264	28/09/03	16/10/03	52,43	-	27,64	67,43
511980	23/05/03	12/06/03	46,43	-	23,21	
511980	13/06/03	26/06/03	58,57	-	29,29	
511980	27/06/03	31/07/03	67,14	33,57	35,00	
511980	01/08/03	21/08/03	88,00	44,00	45,43	
511980	22/08/03	28/08/03	80,00	40,00	41,43	
511980	29/08/03	04/09/03	58,57	-	29,29	
511980	05/09/03	18/09/03	47,86	-	23,93	
511980	19/09/03	16/10/03	46,43	-	23,21	
...
...
...

Tabella 3. Le stagionalità e le fasce di prezzo

Si ricordi che le decisioni di pricing, infatti, richiedono di individuare il corretto prezzo di vendita contemperando ipotesi di volumi di vendita per fascia stagionale e tipo di saturazione delle camere.

Struttura						Doppia				Tripla				Quadrupla			
Codice	Numero Camere	Singole	Doppie	Triple	Quadruple	A	b	a	B	A	b	a	B	A	b	a	B
547268	36	0	18	8	10	2	1	2	1	3	0	2	1	4	0	2	2
547264	40	2	0	38	0	2	1	2	1	3	0	2	1	4	0	2	2
511980	40	0	0	35	5	2	1	2	1	3	0	2	1	4	0	2	2
...

Tabella 4. Le disponibilità di camere e le possibili combinazioni di passeggeri per camera

La tabella 4 accoglie i dati relativi alla disponibilità di stanze per ogni struttura suddivise per tipo di sistemazione. Il tipo di sistemazione (doppia, tripla, ecc.) è definito in base al numero massimo di passeggeri che la stanza potrebbe potenzialmente accogliere.

La seconda parte della tabella raccoglie una serie di combinazioni che rappresentano le possibili soluzioni alternative di riempimento della stanza in termini di numero di adulti o di bambini che la stessa può accogliere. Ad esempio una tripla nella struttura con codice 547268 può essere riempita, alternativamente, con:

- tre adulti. Questa è la soluzione economicamente più conveniente perché la stanza viene saturata con passeggeri che pagano tariffa piena
- due adulti ed un bambino. Quest'ultimo pagherà in questo caso una tariffa ridotta sul soggiorno determinando una situazione meno conveniente dal punto di vista economico.

Il software prende chiaramente in considerazione anche tutte le situazioni intermedie, ad esempio, quadruple riempite con un adulto e tre bambini, o doppie riempite con due soli bambini e così via.

La classificazione dei possibili riempimenti serve al software per codificare i dati che arrivano dalle pratiche di viaggio e confrontarli con quella che è la soluzione di saturazione delle stanze teoricamente ottima dal punto di vista economico, ossia quella in cui tutte le stanze vengono saturate per la loro capacità massima da adulti paganti tariffa piena.

Numero Pratica	Data Partenza	Data Fine	Descrizione	Totale Pax	Commiss ione Agenzia	Stato Pratica	Codice Hotel	Tipo Camera	Trattamento	Prezzo Adult	Prezzo Child	Prezzo Infant	Prezzo Totale	Costo Totale	Adulti per Camera	Child per Camera	Infant per Camera	Numero Camere	Ricavo netto per pratica
51248	23/05/2003	13/06/2003	ROSSI	44	7%	OK	547268	B34	ALL	1025	0	0	45.100,00	36.080,00	2	1	1	15	9.020,00
51248	23/05/2003	13/06/2003	BIANCHI	5	8%	OK	547268	B34	ALL	1025	0	0	5.125,00	4.100,00	2	1	0	2	1.025,00
51248	23/05/2003	13/06/2003	VERDI	3	9,50%	OK	547268	M23	ALL	1025	0	0	3.075,00	2.460,00	2	0	1	1	615,00
***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***

Tabella 5. I dati relativi alle pratiche di viaggio

In tabella 5 sono riportati tutti i dati relativi alle pratiche già stipulate e confermate dalle agenzie di viaggi. Alcuni di questi dati sono il risultato parziale di elaborazioni fatte a livello centrale dal software gestionale (AS400) e normalmente visualizzate sul computer dell'operatore al momento del caricamento della pratica.

Fondamentali a questo livello risultano i dati relativi al totale ricavo per pratica. Questo dato è già elaborato a partire dal ricavo per persona sottratto del costo stimato preventivo per passeggero.

A questo punto sono stati caricati, per ogni villaggio, tutti i dati di base per poter valutare la situazione attuale, proiettare il suo andamento a finire e simulare eventuali interventi correttivi. A tale proposito, il software procede ad elaborare una serie di risultati che, di seguito, vengono presentati con riferimento, a titolo esemplificativo, al villaggio localizzato in Sicilia.

La tabella 6 mostra in termini intuitivi come si sta configurando e come si configurerebbe l'andamento economico della stagione, e illustra i dati relativi ai livelli di saturazione della struttura per settimana. Nelle colonne "consuntivo" vengono riportati i dati relativi alle pratiche effettivamente confermate fino al momento dell'elaborazione. E' chiaro che in ogni momento della stagione si può avere un quadro chiaro della situazione per le settimane passate e per quelle future stante le prenotazioni caricate a sistema con date di partenza successive.

I colori aiutano a visualizzare in modo estremamente efficace il raggiungimento del punto di pareggio ossia della settimana in cui le pratiche inserite hanno generato sufficiente utile per la copertura del totale dei costi della struttura:

- il verde indica che il risultato economico del villaggio, in termini di secondo margine di contribuzione, è positivo. I ricavi coprono sia i costi variabili che i costi fissi specifici della struttura;
- il giallo evidenzia un secondo margine di contribuzione negativo compreso tra 0 e -25.000 euro;
- il rosso sottolinea che la situazione economica si sta pericolosamente portando oltre i -25.000 euro di secondo margine di contribuzione negativo.

Il management di Tourist srl, ovviamente, attraverso il software, può determinare anche in termini prettamente numerici, oltre che grafici, il risultato economico che si sta configurando per ogni villaggio.

Maggiore di 0 € Tra -25.000 e 0 € Minore di -25.000 €		SICILIA					
		RISULTATO <small>Grafico</small>		% Saturazione Passeggeri <small>Grafico</small>		% Saturazione camere	
		Consuntivo	Simulazione	Consuntivo	Simulazione	Consuntivo	Simulazione
Settimana							
1	Dal 16 maggio			68,80%	68,80%	100,00%	100,00%
2	Dal 18 maggio			71,31%	71,31%	100,00%	100,00%
3	Dal 25 maggio			75,31%	75,31%	100,00%	100,00%
4	Dal 01 giugno			73,71%	73,71%	95,00%	95,00%
5	Dal 08 giugno			72,00%	72,00%	87,50%	87,50%
6	Dal 15 giugno			93,60%	93,60%	98,57%	98,57%
7	Dal 22 giugno			82,74%	82,74%	85,00%	85,00%
8	Dal 29 giugno			44,91%	60,34%	58,57%	74,64%
9	Dal 06 luglio			45,71%	76,69%	55,00%	86,43%
10	Dal 13 luglio			54,51%	70,97%	57,86%	75,71%
11	Dal 20 luglio			62,63%	64,69%	68,57%	71,07%
12	Dal 27 luglio			64,91%	64,91%	79,29%	79,29%
13	Dal 03 agosto			65,94%	65,94%	91,07%	91,07%
14	Dal 10 agosto			75,43%	75,43%	100,00%	100,00%
15	Dal 17 agosto			75,20%	75,20%	100,00%	100,00%
16	Dal 24 agosto			84,34%	84,34%	100,00%	100,00%
17	Dal 31 agosto			83,66%	83,66%	100,00%	100,00%
18	Dal 07 settembre			77,26%	77,26%	100,00%	100,00%
19	Dal 14 settembre			79,09%	79,09%	100,00%	100,00%
20	Dal 21 settembre			85,14%	85,14%	100,00%	100,00%
21	Dal 28 settembre			74,17%	74,17%	100,00%	100,00%
22	Dal 05 ottobre			69,60%	69,60%	100,00%	100,00%

Tabella 6. Andamento della gestione e percentuali di saturazione

Cliccando su ciascuna settimana è possibile vedere la situazione progressiva di copertura dei costi espressa come ammontare dei costi ancora da coprire. Il sistema prevede, infatti, di partire da una situazione in rosso per il totale dei costi. Via via che le pratiche vengono confermate il sistema aggiorna la situazione e copre i costi visualizzati con segno negativo con i ricavi settimanali portati dalle varie pratiche.

Le colonne di saturazione ed i relativi grafici danno ampia sensibilità sul livello di efficienza raggiunto nella saturazione della struttura.

Nell'esempio, quindi, sulla base delle pratiche di viaggio confermate alla data dell'elaborazione (la colonna "consuntivo"), il volume di pareggio verrebbe conseguito nella 15ª settimana. La simulazione, come chiariremo in seguito, dimostra la possibilità di

intervenire per migliorare la saturazione di passeggeri e di camere nelle settimane 8, 9, 10 e 11, raggiungendo il volume di pareggio nel corso della 15^a settimana.

Si consideri che esistono due tipi di saturazione possibile che si combinano tra loro determinando o meno la redditività della gestione:

- la saturazione in termini di passeggeri,
- la saturazione delle camere.

Questi due diversi livelli di saturazione, anche se apparentemente legati in modo proporzionale, potrebbero risultare anche sostanzialmente differenti per varie ragioni. Chiarito che la situazione migliore in assoluto al fine del risultato economico, è quella in cui la saturazione in termini di passeggeri sia pari al 100% e conseguentemente lo sia anche quella di occupazione delle camere, è giusto fare alcune osservazioni sulle possibili distorsioni.

Un'allocazione poco efficiente dei posti nelle camere, ad esempio, potrebbe portare ad una saturazione del 100% delle stesse pur se la saturazione in termini di passeggeri sia lontana dal 100%. Questo fenomeno, essendo il prezzo del pacchetto calcolato per passeggero e non per camera, porta ad una perdita secca di redditività perché, infatti, con le medesime camere la struttura potrebbe, in una situazione ottimale, ospitare più passeggeri paganti.

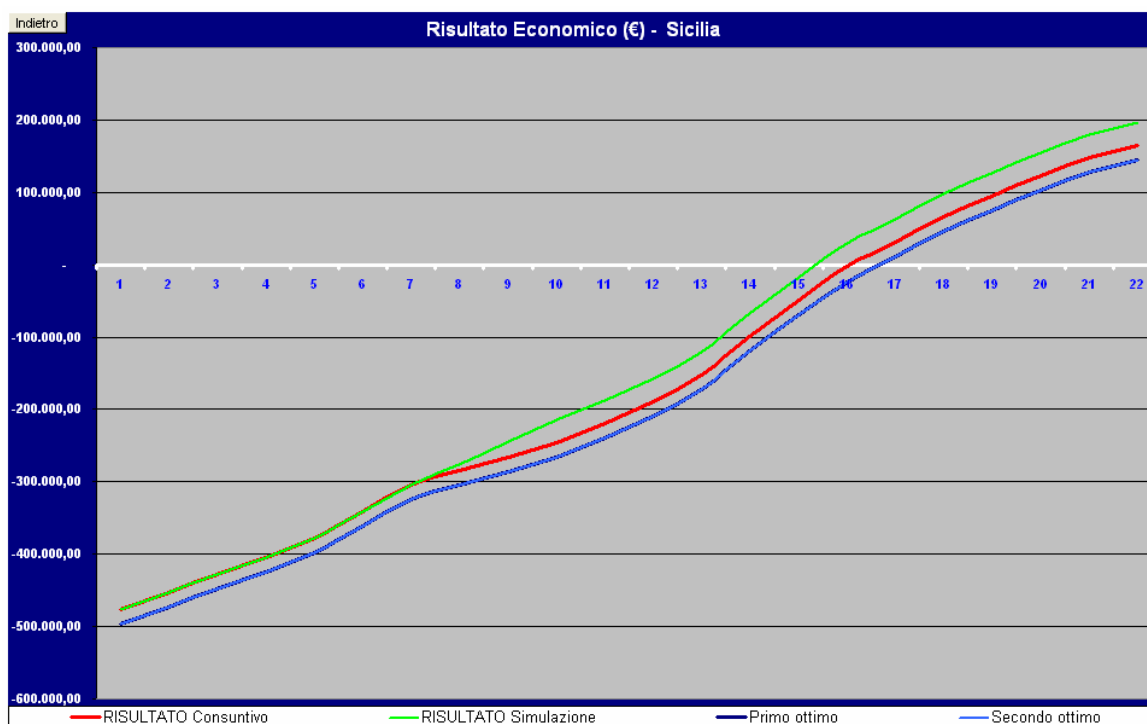


Grafico 1. Il raggiungimento del punto di pareggio ed il margine progressivo per settimana

Emblematica a questo proposito è la situazione del mese di agosto riportata nella tabella 6: in diverse settimane di agosto la saturazione delle camere raggiunge il 100% ma quella dei passeggeri non supera mai il livello dell'85%. Il fenomeno è naturale soprattutto in una struttura organizzata con camere di grandi dimensioni che potenzialmente potrebbero accogliere quattro o più persone ma che normalmente possono essere vendute anche come doppie.

Il modello di pianificazione e le elaborazioni del software evidenziano tale problema al management di Tourist srl. Quest'ultimo è chiamato ad intervenire prima possibile per

evitare che si verifichi l'ipotesi peggiore: tutte le stanze sono occupate, quindi non più vendibili, ma in modo assolutamente inefficiente, ad esempio con tutte le stanze vendute ad usa singola.

Con le medesime logiche sono da leggersi le colonne ed i grafici relativi ai dati di simulazione. Quest'ultima, sulla base di diverse ipotesi di distribuzione delle pratiche di vendita "a finire" aiuta a capire quale potrebbe essere l'impatto di determinate politiche commerciali (ad esempio sconti sul prezzo) da spingere presso gli intermediari e quanto le stesse potrebbero modificare il raggiungimento del punto di pareggio (sia in termini di tempistica che di margine finale) ed il livello di saturazione delle strutture.

Per quanto concerne l'esempio del villaggio Sicilia, è stata elaborata una simulazione, inserendo una serie di pratiche a prezzo scontato per le settimane del mese di luglio, e si è visto che così facendo si potrebbe raggiungere il punto di pareggio con una settimana di anticipo e si potrebbe migliorare notevolmente la saturazione per le settimane in esame. Tutto questo porterebbe a fine stagione al raggiungimento di un livello di marginalità superiore (vedi linea verde del grafico 1) rispetto alla situazione effettiva alla data di elaborazione (vedi linea rossa del grafico 1).

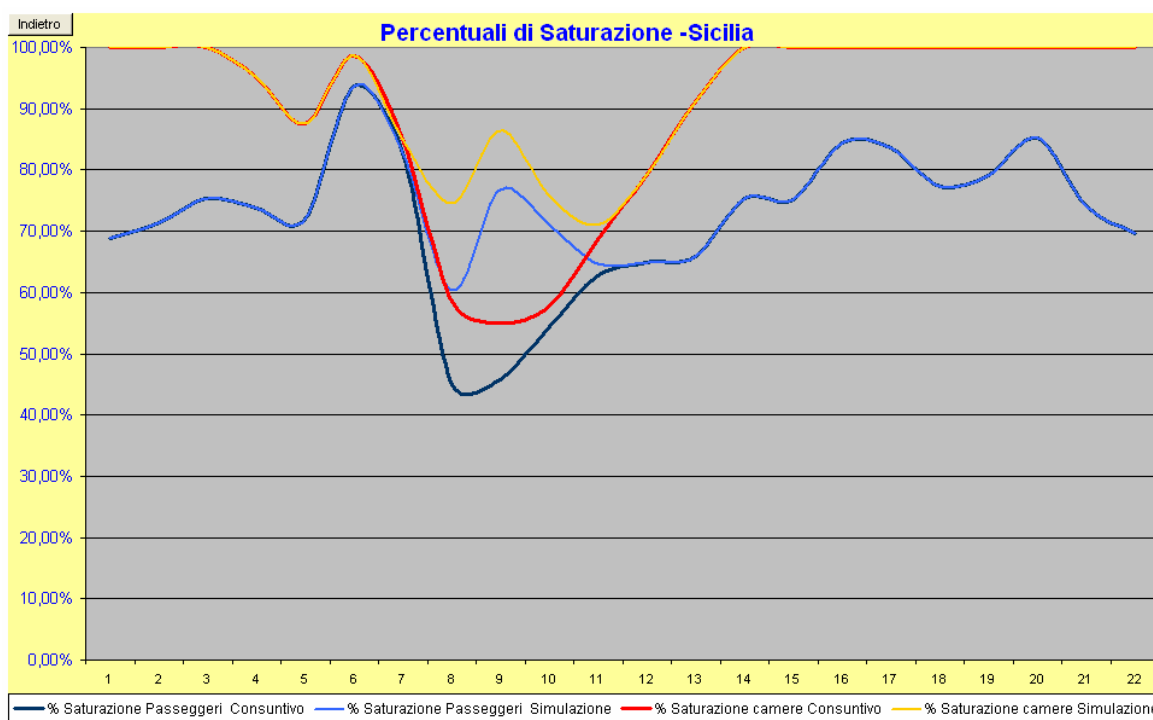


Grafico 2. I livelli di saturazione della struttura

Conclusioni

L'esperienza di Tourist srl, analizzata in questo scritto, permette di comprendere quale sia l'impatto, in termini di efficienza e di tempestività nella gestione, in situazioni di business incerte e caratterizzate da un elevato livello di costi fissi, di strumenti pianificazione e controllo, anche molto semplici, che consentano, però, una visione chiara ed immediata della situazione giornaliera e che consentano di proiettare diverse ipotesi di sviluppo "a finire".

Molte volte la percezione di breve periodo degli operatori, specie nel settore turistico, circa l'andamento di un determinato business è falsata da una lettura parziale dei dati. Si pensi, ritornando alla tabella 6, all'impatto che avrebbe la lettura asettica di un dato come quello relativo alla saturazione delle camere da parte del management di Tourist srl: "se la

struttura è piena, allora stiamo conseguendo elevati livelli di redditività !". La situazione economica reale, viceversa, si sta configurando in termini alquanto diversi. Anche nel caso di saturazione totale della struttura in termini di camere, molte cose potrebbero essere andate storte comportando un risultato molto inferiore se non addirittura di segno opposto a quello che ragionevolmente ci si attenderebbe.

Il pregio del modello di pianificazione e controllo realizzato in Tourist srl, quindi, non è certo quello di avere introdotto metodologie particolarmente innovative, è anzi molto semplice nella logica di impostazione. La vera utilità consiste nel:

- portare il management quotidianamente a conoscenza dell'andamento delle variabili gestionali critiche;
- simulare in tempo reale quali potranno essere gli sviluppi economici "a finire" così da non dover affrontare inattesi "buchi" di redditività, ma, anzi, in modo da adottare con tempestività le necessarie azioni correttive.

Riferimenti bibliografici

Carù A., (1996): *Marketing e progettazione dei servizi: un percorso tra mercato e competenze*, Torino, Utet Libreria.

Carù A. e Cugini A., (2000): *Valore per il cliente e controllo dei costi: una sfida possibile*, Milano, Egea.

Coda V., (1968): *I costi di produzione*. Milano, Giuffrè Ed.

Desinano P., (1997): *Imprese turistiche, informatica e vantaggio competitivo*, Milano, Franco Angeli.

Liberatore G., (1993): *Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive*, Padova, Cedam.

Ostinelli C., (2003): "Valutazione delle performance e balanced scorecard in un'impresa operante nel settore del turismo", *Budget*, n. 35.

Peroni G., (1998): *Economia e management delle imprese alberghiere*, Franco Angeli, Milano.

Toscano G., (1996): "La misurazione delle performance di processo: tra non financial indicators e activity accounting", *Budget*, n. 5.

Toscano G., (2003): "Creazione di valore per il cliente e performance economiche nelle aziende di servizi: il caso Southwest Airlines", *Budget*, n. 33.