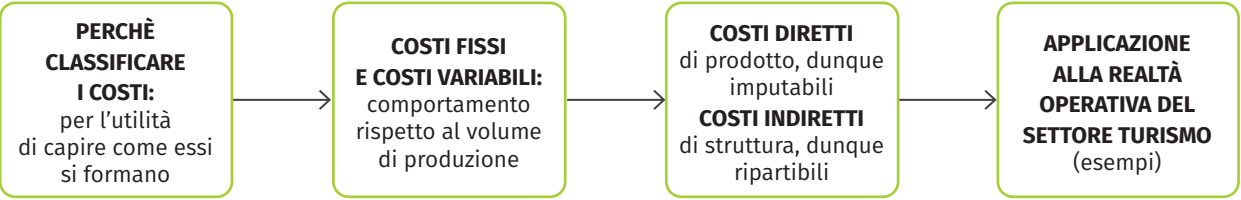


PREPARAZIONE GUIDATA AL COLLOQUIO ORALE



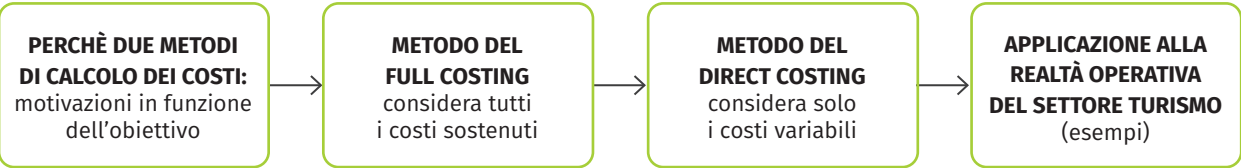
L'analisi dei costi

1 Perché è utile classificare i costi aziendali? Qual è la differenza tra costi fissi e variabili? E tra costi diretti e indiretti? Spiega quanto richiesto anche con semplici esempi.



- 1. Perché classificare i costi aziendali:** classificare i costi in azienda è utile innanzitutto per comprendere come i costi si formano; questo favorisce un migliore controllo delle spese e una valutazione più attenta di certe decisioni.
- 2. Costi fissi e costi variabili:** i costi possono essere distinti in base al loro comportamento rispetto al volume di produzione. I costi fissi restano invariati anche se cambiano i volumi di produzione o di vendita, mentre i costi variabili aumentano o diminuiscono in relazione al numero di servizi offerti o di clienti serviti.
- 3. Costi diretti e costi indiretti:** un'altra classificazione riguarda il modo in cui i costi sono collegati ai servizi dell'impresa. I costi diretti si riferiscono in modo certo e preciso a un determinato oggetto di costo (per esempio prodotto, servizio), mentre i costi indiretti sono comuni a più oggetti di costo e devono quindi essere ripartiti.
- 4. Alcuni esempi pratici:** per un'agenzia di viaggi l'affitto dei locali è un costo fisso e indiretto; i costi per il sito Web sono fissi e indiretti. Per un hotel, lo stipendio del personale amministrativo è un costo fisso e indiretto, mentre i prodotti di cortesia nelle camere comportano costi variabili e diretti.

2 Quali sono le principali differenze tra il metodo di calcolo dei costi *full costing* e quello *direct costing*?

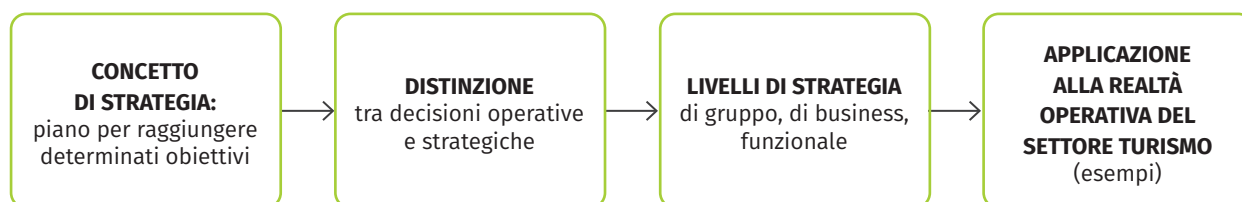


- 1. Perché due metodi di calcolo dei costi:** questo avviene perché le imprese possono analizzare i costi con criteri diversi a seconda dell'obiettivo (conoscere il costo completo di un prodotto oppure disporre di informazioni per prendere decisioni operative più rapide).
- 2. Il metodo del *full costing*:** considera tutti i costi sostenuti dall'impresa, sia diretti o indiretti sia fissi o variabili, attribuendoli ai prodotti o ai servizi. Il costo complessivo (costo pieno) è dato da: costi diretti + quota dei costi indiretti (ripartiti secondo criteri di imputazione). È utile per valutazioni economiche generali e per la definizione del prezzo.
- 3. Il metodo del *direct costing*:** prende in considerazione, per l'attribuzione all'oggetto di calcolo, solo gli elementi di costo variabili, senza ricorrere a criteri di ripartizione dei costi fissi, che vengono considerati come costi di periodo. Il direct costing permette di calcolare il margine di contribuzione, dato da: margine di contribuzione = ricavi - costi variabili. Esso misura quanto ciascun prodotto o servizio contribuisce alla copertura dei costi fissi e alla formazione dell'utile.
- 4. Un esempio riferito al settore turistico:** un tour operator organizza un pacchetto di viaggio. Se decide di applicare il metodo del *full costing*, calcola il costo completo del pacchetto includendo sia i costi diretti (hotel, trasporto, visite) sia una quota dei costi generali dell'azienda, come affitto degli uffici, stipendi al personale amministrativo. Se invece decide di applicare il *direct costing*, considera solo i costi direttamente riferiti al pacchetto, mentre i costi generali restano separati e vengono presi in considerazione a parte.



Strategia, pianificazione e qualità aziendale

- 1 Che cosa si intende per strategia di impresa? Quali sono i principali livelli della strategia? Spiega poi come questi concetti si applicano nel settore turistico, facendo qualche esempio.**



1. Definizione del concetto di strategia: la strategia di impresa è il piano con cui un'azienda decide dove vuole arrivare e come vuole riuscirci. Dunque, è la direzione che intende seguire per raggiungere i propri obiettivi.

2. Distinzione tra decisioni operative e decisioni strategiche: le decisioni operative riguardano la gestione ordinaria e quotidiana (per esempio stabilire i turni del personale o il prezzo delle camere per il weekend); le decisioni strategiche riguardano il futuro dell'impresa, hanno effetti duraturi e

sono più difficili da modificare in tempi brevi (per esempio un tour operator che decide di specializzarsi nel turismo "avventura").

3. I diversi livelli della strategia di impresa: al livello più alto si colloca la strategia di gruppo (o *corporate*), tipica delle imprese di più grandi dimensioni; a un livello più circoscritto la strategia di business, cioè come competere in uno mercato o segmento; infine, le strategie funzionali, che riguardano le singole aree (funzioni) dell'azienda.

4. Applicazione della strategia al settore turistico: anche nel settore del turismo, in cui il prodotto è costituito da servizi ed esperienze della clientela, le strategie sono molto importanti. Pensiamo al caso di un hotel di una località turistica marina che decide di assumere come target principale di riferimento le famiglie e offrire servizi specificamente dedicati ai bambini (strategia di business); di conseguenza, decide di realizzare un mini-club e pubblicizzare l'hotel sui portali per famiglie e sui social (strategia funzionale).

- 2 Che cos'è un piano di marketing, e qual è la sua funzione? Quando è inserito in un Business plan mantiene la sua funzione?**



1. Che cos'è il piano di marketing: un documento che serve a guidare l'impresa nelle scelte di mercato, cioè nel modo in cui vuole attrarre clienti e vendere i propri prodotti e servizi.

2. La funzione del piano di marketing: esso individua a quali clienti rivolgersi, definisce la politica dei prezzi e come promuovere l'offerta, sceglie gli

strumenti di comunicazione e i canali di vendita, fissa gli obiettivi di posizionamento dei prodotti sul mercato rispetto a quelli della concorrenza.

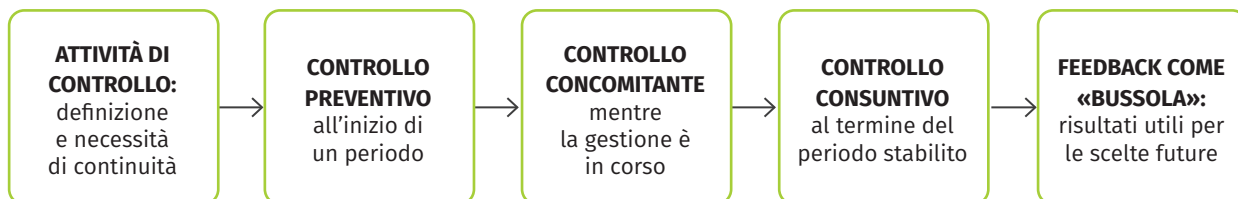
3. Il rapporto tra piano di marketing e Business plan: mettere in collegamento i due documenti significa definirne la caratteristica essenziale. Il Business plan è il documento generale

che descrive l'intero progetto dell'impresa e ne verifica la sostenibilità economica; il piano di marketing inquadra il rapporto dell'azienda con il mercato, e trasforma gli obiettivi dell'impresa in azioni concrete nei limiti stabiliti dal Business plan.



La programmazione operativa

1 Quali sono i momenti principali dell'attività di controllo in azienda, e perché sono importanti per migliorare la gestione e mantenere la competitività nel tempo?



- 1. Definizione e continuità del controllo:** il controllo non va inteso come un evento isolato, ma un'attività continua che accompagna tutta la gestione dell'azienda. Serve a capire se le attività condotte stanno andando nella direzione giusta e se gli obiettivi vengono raggiunti. Possiamo distinguere tre momenti principali del controllo: preventivo, concomitante e consuntivo.
- 2. Controllo preventivo:** viene effettuato all'inizio di un dato periodo di

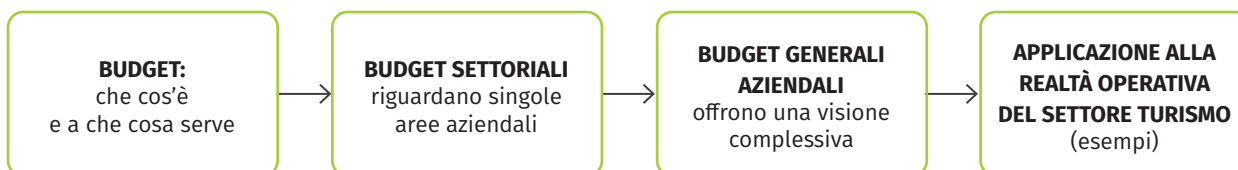
gestione e prima dell'avvio di determinate attività. Serve a verificare se gli obiettivi sono raggiungibili, i piani realistici e le risorse sufficienti.

- 3. Controllo concomitante:** avviene a gestione in corso. Permette di confrontare i risultati che si stanno ottenendo con quelli previsti e, se necessario, correggere eventuali problemi.
- 4. Controllo consuntivo:** si svolge al termine di un periodo stabilito (mese, semestre, anno ecc.); serve a capire che

cosa ha funzionato e che cosa no, attraverso il confronto tra i risultati raggiunti e gli obiettivi fissati.

- 5. Il feedback come bussola aziendale:** i risultati del controllo (feedback) servono a orientare le scelte future. Se i risultati rilevati non sono buoni, l'azione di controllo aiuta a capire che cosa e come cambiare. Se invece il controllo dà esiti positivi, l'azienda può proseguire lungo il percorso tracciato.

2 In che cosa consiste il sistema dei budget nel controllo di gestione, e come viene utilizzato nelle diverse tipologie di aziende, in particolare nel settore turistico?



- 1. Che cos'è il budget e a che cosa serve:** il budget è uno strumento con il quale, mediante tabelle di dati (quantità e valori), l'azienda pianifica le attività future, di solito per un determinato periodo di tempo (per esempio un semestre o un anno). Serve dunque a fissare obiettivi chiari di breve periodo, programmare attività e risorse, e rendere possibile il controllo di gestione.
- 2. Differenza tra budget settoriali e generali:** di solito l'impresa non imposta un solo budget, bensì un insieme di documenti che vanno a comporre il "sistema di budget". Questo è suddiviso in due livelli: budget settoriali, che riguardano singole aree dell'azienda (vendite, produzione, investimenti

ecc.); budget generali aziendali, in cui sono raccolti tutti i dati contenuti nei budget dei singoli settori, offrendo così una visione complessiva.

- 3. I principali documenti del sistema di budget:** un sistema di budget è composto da vari budget: budget delle vendite, di produzione, degli investimenti, dei costi amministrativi e commerciali, economico e patrimoniale.
- 4. Un esempio pratico:** si può immaginare un tour operator che imposta un sistema di budget così composto: budget delle vendite, con cui stima quanti pacchetti turistici prevede di vendere in un dato periodo, e quali possono essere di conseguenza i ricavi del periodo; budget di produzione,

per organizzare i vari servizi come voli, hotel, trasferimenti, esperienze ecc.; budget degli investimenti, per eventuali nuovi beni strumentali come hardware e software, oppure per campagne promozionali; budget dei costi amministrativi e commerciali, per i costi del personale. Tutti i dati dei budget confluiscono nel budget economico (in cui il tour operator fa una previsione sul risultato economico di fine periodo) e nel budget patrimoniale (in cui la previsione riguarda la struttura del patrimonio: fonti di finanziamento e impieghi dei capitali).



Il marketing della destinazione

1 Che cosa si intende per destinazione turistica? In che modo il brand e gli elementi di attrattività contribuiscono a valorizzarla? Fornisci infine un esempio concreto.



1. Definire la destinazione turistica: una destinazione turistica non è solo un luogo geografico, bensì un territorio percepito come meta di viaggio. Infatti, nel concetto sono comprese risorse naturali e paesaggistiche, storico-culturali, ma anche servizi e l'esperienza vissuta dal turista.

2. Il brand della destinazione: il brand è l'immagine e l'identità con cui la destinazione si presenta ai turisti, e che rende il territorio riconoscibile e distinguibile da altri luoghi. È dunque attraverso il marketing che

la destinazione applica tutti gli strumenti necessari per valorizzare la sua immagine.

3. Gli elementi di attrattività: si tratta delle caratteristiche che spingono il turista a scegliere una destinazione piuttosto che un'altra. Possono essere elementi identitari, tipici di un dato territorio e della comunità che vi risiede (ambienti naturali, patrimonio storico-culturale, tradizioni ecc.), oppure elementi indotti, organizzati e gestiti da operatori privati e pubblici per attrarre flussi di turisti.

4. Un esempio conclusivo: prendiamo come esempio la Regione Puglia. È una destinazione turistica perché combina in maniera efficace paesaggi (costieri e non solo), cultura locale, tradizioni e servizi per i visitatori. Il suo brand comunica un'immagine riconoscibile basata su elementi di attrattività particolari: le coste e il mare, i borghi e i centri storici, le tradizioni, i prodotti tipici, la gastronomia. In questo modo le risorse del territorio diventano un'offerta turistica chiara e decisamente competitiva.

2 In che modo una destinazione turistica cambia nel tempo? Quali sono le principali fasi del suo ciclo di vita?



1. Definizione di ciclo di vita: è l'insieme delle fasi attraverso cui passa una località turistica nel tempo. In genere si osserva prima una crescita del numero di turisti, poi una stabilizzazione e infine un possibile declino.

2. Le fasi principali del ciclo di vita: il ciclo di vita mostra che una destinazione non è statica, ma ha necessità di essere gestita e rinnovata nel tempo per mantenere la sua competitività. Le fasi in cui tale ciclo si articola si possono riassumere come segue.

- **Esplorazione/sviluppo iniziale:** la destinazione viene scoperta come meta turistica e i flussi turistici iniziano a crescere.
- **Decollo/sviluppo:** aumentano i

turisti, si sviluppano infrastrutture, servizi e strutture ricettive.

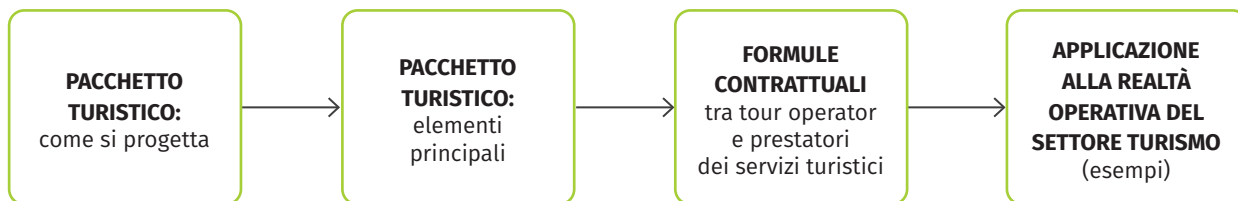
- **Consolidamento/maturità:** il numero di visitatori si stabilizza e il territorio è consolidato come destinazione turistica, tuttavia possono iniziare a manifestarsi segnali di perdita di competitività.
- **Declino** (possibile): diminuisce l'attrattività della destinazione, i flussi turistici calano e possono emergere problemi sull'economia locale o sull'ambiente.
- **Rivitalizzazione/rilancio** (eventuale): attraverso nuove strategie di marketing e nuove proposte e prodotti turistici, la destinazione può riprendere vigore.

3. Un esempio: inizialmente una località balneare poco conosciuta attira i primi turisti grazie alla promozione e allo sviluppo dei servizi. Con l'aumento dei visitatori, la destinazione entra in una fase di crescita, a cui segue una fase di maturità, con flussi turistici stabili. Se l'offerta turistica non si rinnova, o se l'affollamento diventa eccessivo, si può manifestare un calo dell'interesse da parte dei visitatori; la destinazione entra così in una fase di declino. Infine, attraverso nuove strategie di marketing e il rinnovamento dell'offerta, la destinazione può decidere azioni di rilancio e dare avvio a un nuovo ciclo di sviluppo.



I prodotti turistici, gli eventi, il MICE

1 Quali elementi bisogna considerare nella progettazione di un pacchetto turistico e quali sono le principali formule contrattuali utilizzate tra tour operator e prestatori di servizi?



1. La progettazione del pacchetto turistico: consiste nel definire in modo coordinato tutti gli elementi del viaggio: destinazione, durata, trasporti, alloggio, attività ed esperienze incluse. L'obiettivo è creare un'offerta completa e coerente con il target di clientela. Solo dopo si può passare a stabilire il prezzo di vendita.

2. Gli elementi principali del pacchetto: un pacchetto turistico prevede la scelta della destinazione, il periodo di viaggio e i mezzi di trasporto, insieme ai servizi di alloggio e ristorazione. Vengono inoltre pianificate visite, escursioni, attività ed esperienze, costruendo un itinerario chiaro. Tutti questi aspetti devono essere coordinati

per garantire qualità e fattibilità del prodotto.

3. Le principali formule contrattuali: tra tour operator e prestatori di servizi esistono diverse formule contrattuali. Le più diffuse sono: l'allotment, che prevede una disponibilità di servizi riservata al tour operator; il vuoto per pieno, che comporta l'acquisto anticipato da parte del tour operator di una data quantità di unità del servizio (con maggiore rischio); il contratto per servizi isolati (su richiesta della clientela), in genere quei servizi che integrano pacchetti turistici già predisposti. La scelta della formula dipende dal livello di rischio e dalla domanda prevista.

4. Un esempio conclusivo: un tour organizer propone un pacchetto turistico che prevede un weekend in una città d'arte e dintorni, con viaggio in pullman. Per tale motivo definisce trasporto, hotel, visite guidate, attività ed esperienze incluse nel prezzo. Con la compagnia di trasporto definisce una formula vuoto per pieno; con l'hotel stipula un contratto di allotment, riservando un certo numero di camere, mentre le escursioni vengono confermate su richiesta in base alle prenotazioni ricevute. In questo modo il tour organizer costruisce un pacchetto completo bilanciando rischi e flessibilità.

2 In che modo gli eventi possono diventare un prodotto turistico, e quali elementi bisogna considerare per progettare e organizzare un evento? Concludi la spiegazione con un semplice esempio.



1. Che cos'è il turismo degli eventi: comprende tutte quelle attività legate a manifestazioni organizzate che spingono le persone a viaggiare per parteciparvi. Gli eventi rappresentano un forte elemento di attrazione perché offrono esperienze particolari e spesso valorizzano il territorio. In questo modo diventano un vero prodotto turistico capace di generare flussi di visitatori.

2. Tipologie di eventi turistici: possono essere molto diversi tra loro: culturali, sportivi, fieristici, religiosi o legati allo spettacolo e all'intrattenimento. Ogni tipologia richiama un pubblico

specifico e contribuisce a diversificare l'offerta della destinazione. La scelta del tipo di evento dipende dagli obiettivi e dalle caratteristiche del territorio.

3. Progettazione e organizzazione dell'evento: la progettazione parte dalla definizione degli obiettivi e del pubblico a cui ci si vuole rivolgere. Successivamente si pianificano risorse, tempi, location e aspetti logistici, senza trascurare promozione e comunicazione. Una buona organizzazione consente di garantire sicurezza, qualità dell'esperienza e successo dell'iniziativa.

4. Un esempio conclusivo: un piccolo comune organizza un festival musicale estivo per attirare visitatori nel fine settimana. Dopo aver definito il pubblico di riferimento, vengono scelti la location, il programma e i servizi necessari (sicurezza, accoglienza, promozione). L'evento viene pubblicizzato online e sui social media e coinvolge attività locali come ristoranti e hotel. In questo modo l'evento diventa un prodotto turistico che anima il territorio e aumenta le presenze.