

L'impresa alberghiera e la stagionalità

# LA PRODUZIONE NEL SISTEMA TURISTICO

# ANALISI DEI COSTI E DETERMINAZIONE DEI PREZZI DELL'IMPRESA ALBERGHIERA

---

- × Principale problema del *management alberghiero* è il problema economico della **definizione del costo e del prezzo del servizio offerto**
- × 2 tipi di costi: fissi e variabili
- × **Costi fissi**: rimangono inalterati indipendentemente dalla capacità ricettiva utilizzata, ma il loro importo unitario varia a seconda delle presenze (diminuiscono la loro incidenza in periodi di grande affluenza e l'aumentano in periodi di scarsa affluenza. Esempi: costi per il personale amministrativo, per la locazione dell'immobile, per le attrezzature, per la pubblicità, per l'assicurazione, ecc.
- × **Costi variabili**: variano in base alla prestazione dei servizi alberghieri misurati con le presenze effettive dei clienti in albergo. Esempi: acquisti di generi alimentari e altre materie prime, spese di illuminazione, acqua, riscaldamento, spese per servizi di lavanderia e stireria, dotazioni di bagni, materiali di pulizia, commissioni liquidate alle agenzie di viaggio, ecc.

# ANALISI DEI COSTI E DETERMINAZIONE DEI PREZZI DELL'IMPRESA ALBERGHIERA

$C_f$  : ammontare di costi fissi della gestione alberghiera

$C_v$  : ammontare dei costi variabili per la produzione del servizio alberghiero

$P_a$  : presenze alberghiere (numero di soggiorni)

$v$  : costo variabile per unità di servizio reso (per ogni presenza)

$C_t$  : costi totali di produzione

$$C_t = C_f + C_v \quad \text{con } C_v = v P_a$$

dividendo per le presenze, otteniamo il costo medio totale  $C_m$

$$C_m = C_f / P_a + v P_a / P_a$$

$$C_m = C_f / P_a + v \quad \rightarrow \quad \text{costo medio totale} = \text{costo medio fisso} + \text{costo medio variabile}$$

# ANALISI DEI COSTI E DETERMINAZIONE DEI PREZZI DELL'IMPRESA ALBERGHIERA

---

$q$ : percentuale di *mark up*

$p$ : prezzo determinato con la formula del "costo pieno"

$$p = v + vq = v(1 + q)$$

In base al modello del "costo pieno", il prezzo d'offerta del servizio alberghiero viene fissato con riferimento al costo medio variabile,  $v$ .

L'impresa determina un caricamento, indicato come percentuale (*mark up*) di  $v$ , per la copertura dei costi fissi, degli eventuali costi variabili di extra-funzionamento, delle imposte, degli oneri figurativi, e dell'utile netto.

# ANALISI DEI COSTI E DETERMINAZIONE DEI PREZZI DELL'IMPRESA ALBERGHIERA

---

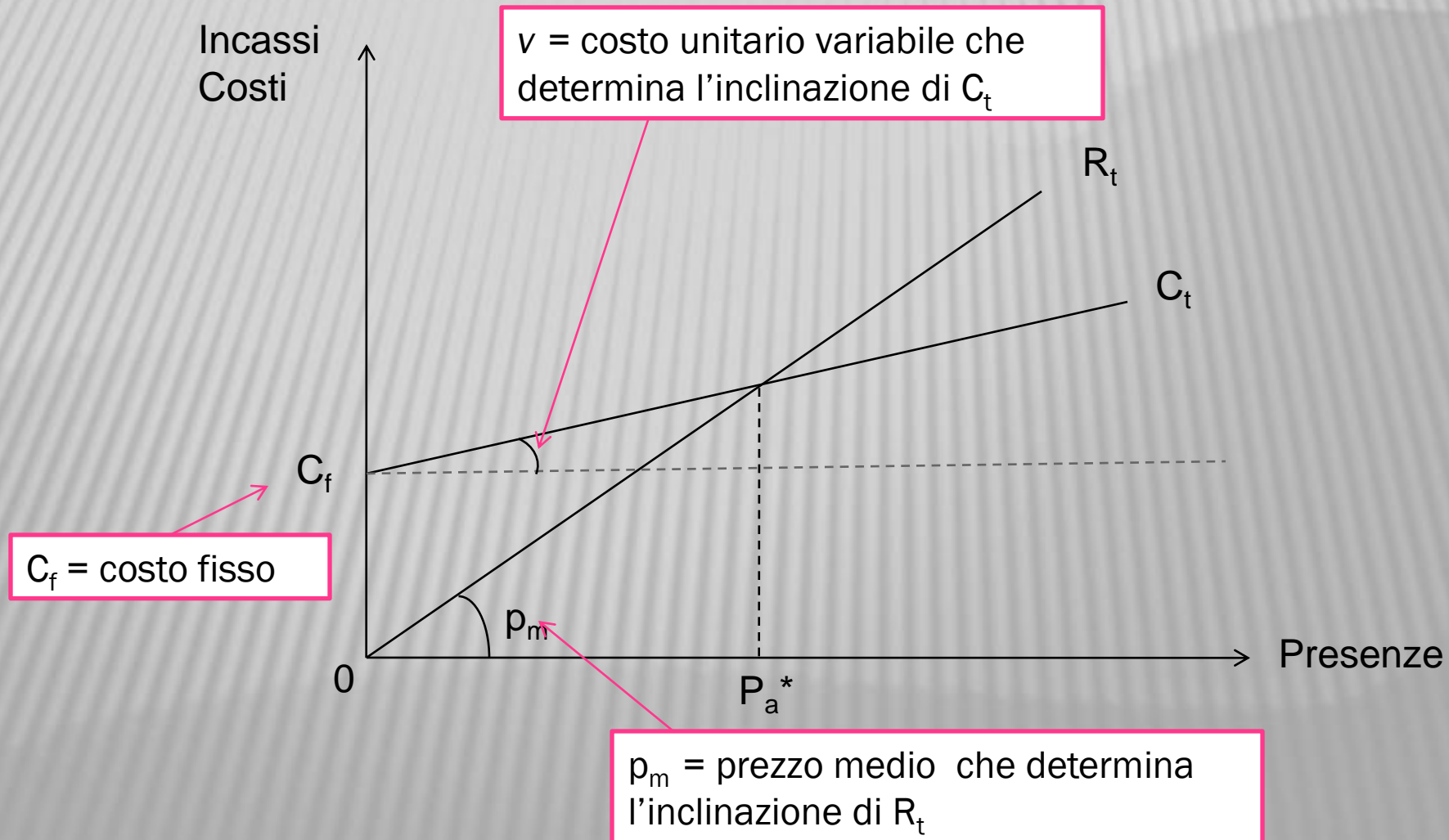
- ✘ La percentuale di caricamento (*mark up*) dipende strettamente dalla struttura di mercato in cui l'impresa si trova ad operare, cioè dal numero dei suoi competitori e dalla loro politica del prezzo, dalla sua quota di mercato, dalla presenza di beni sostituti per il suo servizio e quindi dal grado di differenziazione del prodotto.
- ✘ La competizione sul mercato della ricettività si misura rispetto a 2 elementi fondamentali: concorrenza diretta (stesso segmento e stessa località) e concorrenza indiretta (altre forme di ricettività)
- ✘ Più l'impresa si trova in un ambiente concorrenziale, più l'elasticità della domanda al prezzo è elevata, più il prezzo dovrà essere basso.
- ✘ Più l'impresa si trova vicina alla condizione di monopolio, più l'elasticità della domanda al prezzo è bassa e più il prezzo potrà essere elevato.

# ANALISI DEI COSTI E DETERMINAZIONE DEI PREZZI DELL'IMPRESA ALBERGHIERA

Il ricavo totale dell'albergo è  $R_t = pP_a = vP_a(1+q) = C_v(1+q)$

- ✘ Tuttavia bisogna tener conto che gli alberghi, sotto lo stimolo della concorrenza, praticano politiche di differenziazione dei prezzi in base alla clientela e alla stagionalità: stabiliscono ad esempio un prezzo minimo e massimo durante la bassa stagione e un più alto prezzo minimo e massimo per l'alta stagione, oppure fanno uso dello sconto personalizzato sul prezzo.
- ✘ Allora il prezzo non è fisso ma può fluttuare all'interno di un *range* di prezzi compresi fra un valore minimo e massimo  $p_{\min} \leq p \leq p_{\max}$
- ✘ Il  $p_{\max}$  è chiamato *rack rate* e per l'albergo rappresenta il prezzo standard dell'alloggio da cui parte ogni altro sconto
- ✘ Il  $p_{\min}$  si riferisce agli sconti più forti accordati in occasione di prezzi praticati per speciali pacchetti turistici (ad es. un pacchetto weekend offerto a prezzi inferiori, specialmente in bassa stagione).

# ANALISI DEI COSTI E DETERMINAZIONE DEI PREZZI DELL'IMPRESA ALBERGHIERA



# ANALISI DEI COSTI E DETERMINAZIONE DEI PREZZI DELL'IMPRESA ALBERGHIERA

---

- ✘ Il profitto dell'albergo è dato dalla differenza verticale delle 2 curve,  $R_t - C_t$
- ✘ Per un livello di presenze  $P_a < P_a^*$ , l'albergo produce in perdita perché i costi sono superiori ai ricavi
- ✘ Per un livello di presenze  $P_a > P_a^*$  l'albergo produce un utile poiché i Ricavi sono superiori ai Costi
- ✘ Allora il punto  $P_a^*$  identifica un ammontare di presenze cui corrisponde una situazione di bilancio in pareggio tra i costi e i ricavi dell'esercizio alberghiero (break-even point)  $\rightarrow R_t = C_t$

# I BAROMETRI DELLA GESTIONE ECONOMICA DELL'ALBERGO

---

- × E' di rilevanza strategica per l'impresa alberghiera **il grado di utilizzazione dell'impianto ricettivo** sia perché i costi fissi sono una quota importante delle spese di produzione, sia perché anche i costi variabili unitari dipendono dal livello di servizio reso, dato che durante il periodo di alta utilizzazione la gestione incorre sovente in spese straordinarie.
- ×  $P_a^*$  e  $p_m$  sono 2 variabili essenziali per il controllo della gestione alberghiera.
  1. Le presenze di *break-even point* individuano il grado di utilizzazione della struttura al di sotto del quale l'esercizio subisce una perdita
  2. Il prezzo medio d'offerta dell'alloggio individua quel mix di clientela che determina il livello di redditività dell'esercizio.
- × I “barometri” economici sono quegli indicatori che tengono sotto controllo queste 2 variabili gestionali:
  - A. tasso di occupazione
  - B. prezzo medio giornaliero

# A) TASSO DI OCCUPAZIONE (OR)

---

- ✘ L'OR è dato dal rapporto tra la produzione attuale e quella potenziale, riferita ad un certo periodo di tempo.
- ✘ Il tasso di occupazione riferito ad 1 anno può essere calcolato seguendo 2 misure (una generica e una specifica):

- ✘  $OR_g = (\text{Presenze}) : (365 \times \text{posti letto disponibili})$

- ✘  $OR_s = (\text{Presenze}) : (G \times \text{posti letto disponibili})$

per gli alberghi con apertura stagionale di G giorni.

- ✘ I 2 indici sono fra loro riconducibili:

$$OR_g = OR_s U \quad \text{con } U = G/365 \rightarrow \text{tasso di utilizzo stagionale}$$

Per un albergo ad apertura annuale i 2 indici coincidono dato che  $U \equiv 1$

# A) TASSO DI OCCUPAZIONE (OR)

---

- ✘ OR è il primo barometro della gestione alberghiera che tiene sotto controllo le variabili di quantità.
- ✘ E' un indicatore importante per la buona riuscita economica dell'albergo perché:
  - + Il tasso di utilizzo  $U$  determina l'incidenza unitaria dei costi fissi
  - + Il tasso di utilizzo è una buona *proxy* del *break-even point*
- ✘ Tale indice è di natura statica, tuttavia è possibile trasformarlo in osservazione dinamica rilevandolo per un periodo di tempo sufficientemente lungo (ottenendo delle serie storiche)
- ✘ Dall'analisi di queste serie storiche possono derivare per l'albergatore stimoli per il controllo e la gestione dell'*Occupation Rate*.

# B) PREZZO MEDIO GIORNALIERO (ADR)

---

- ✘ ADR è il secondo barometro della gestione alberghiera che tiene sotto controllo le variabili di prezzo.
- ✘ Si calcola dividendo l'incasso totale per le presenze effettive:

$$\text{ADR} = \text{Incasso totale} : \text{Presenze}$$

- ✘ Molti fattori influenzano l'ADR (alcuni generali, uno specifico):
- ✘ I **fattori generali** fanno riferimento alle condizioni contingenti del paese
- ✘ Condizioni economiche: è più facile che gli alberghi concedano sconti in periodi di crisi congiunturale e che vengano ridotti in periodi di boom o a causa di investimenti in infrastrutture che rendano più appetibile la località di destinazione
- ✘ Condizioni politiche: controlli eccessivi di polizia alla frontiera o nella circolazione dei turisti, condizioni sociali pericolose, terrorismo e guerre sono compensate dagli albergatori con particolari riduzioni di prezzo
- ✘ Condizioni ambientali: gli alberghi di una costa di prestigio attuano difficilmente sconti sulle tariffe, oppure una città d'arte ha tariffe più rigide rispetto ad una città di transito.

## B) PREZZO MEDIO GIORNALIERO (ADR)

- ✗ Il **fattore specifico** lega l'ADR al marketing mix dell'albergo, ovvero alla struttura particolare della clientela con cui l'impresa si trova ad operare
- ✗ Anche l'ADR è un indice statico che può essere reso dinamico se rilevato e controllato come serie storica
- ✗ Esempio di calcolo di un indice ADR nell'ipotesi di un albergo con 50 stanze, 150 posti letto e 2 prezzi per categoria di clienti (movimento alberghiero per i primi 100 gg dell'anno), che non fa chiusura stagionale ( $OR_g=OR_s$ )

$$ADR = 1.065000 : 12.000 = 88,75$$

$$OR_g=OR_s=12.000 : (100 \times 150) = 12.000 : 15.000 = 0,8$$

Tipo di cliente	Presenze nei 100 gg	Prezzo giornaliero	Incasso nei 100 gg
Viaggiatori individuali	7.500	100	750.000
Gruppi	4.500	70	315.000
<b>Totale</b>	<b>12.000</b>		<b>1.065.000</b>

## B) PREZZO MEDIO GIORNALIERO (ADR)

- ✘ Le 2 tabelle hanno condizioni identiche tranne che la struttura della clientela (determinata da forme diverse di turismo), che spiega la differenza del prezzo medio di locazione (ADR)

Marketing mix 1	Presenze	Prezzo giornaliero	Incasso
Viaggiatori individuali	2.250	100	225.000
Soggiorni per conto di imprese	4.500	85	382.000
Fiere	3.000	70	210.000
Congressi	1.500	75	112.000
Sconti speciali	750	50	37.500
<b>Totale</b>	<b>12.000</b>		<b>967.000</b>
<b>ADR 1</b>		<b>80,625</b>	

## B) PREZZO MEDIO GIORNALIERO (ADR)

✘ ADR 1 > ADR 2

Marketing mix 2	Presenze	Prezzo giornaliero	Incasso
Viaggiatori individuali	1.500	100	150.000
Prenotazioni	4.500	85	382.000
Tour Operator	3.750	70	262.000
Congressi	1.500	75	112.000
Sconti speciali	750	50	37.000
<b>Totale</b>	<b>12.000</b>		<b>945.000</b>
<b>ADR 2</b>		<b>78,75</b>	

✘ Gli indici OR e ADR sono molto utili per il controllo immediato della gestione, ma devono essere sempre ricollegati alla teoria dell'impresa per un'analisi completa e specifica dei costi, dei prezzi e della politica gestionale.

# LA STAGIONALITA'

---

- ✘ Il turismo è un fenomeno stagionale sia perché molte forme turistiche seguono il clima, sia perché i tempi del turismo sono scanditi dalle ferie, dalla chiusura delle scuole e dalle festività
- ✘ Principali cause che possono generare stagionalità:
- ✘ **Cause naturali** (succedersi delle stagioni climatiche)
- ✘ **Cause istituzionali** (vacanze scolastiche, ferie lavorative)
- ✘ **Cause sociali** (festività civili o religiose, fisse come il Natale o mobili come la Pasqua)
- ✘ Le cause naturali trasmettono al turismo un vincolo di tempo meno forte di quello costituito dalle altre cause. Affrontare queste cause a livello mondiale può permettere compensazioni fra stagioni turistiche dell'emisfero Nord o Sud della Terra.

# LA STAGIONALITA'

---

- ✘ La stagionalità dei flussi turistici produce effetti evidenti in tutte le imprese nella catena di produzione:
- ✘ I *tour operator* producono fuori stagione le vacanze che venderanno in stagione
- ✘ Le agenzie di viaggio sono costrette ad un lavoro straordinario nei periodi delle vacanze
- ✘ Molti alberghi si adeguano alla stagionalità chiudendo nei periodi morti
- ✘ I trasporti seguono le stagioni mostrando un'elevata variabilità del loro coefficiente di carico

# LA STAGIONALITA'

---

- ✗ L'analisi della stagionalità è fatta attraverso le serie storiche delle presenze turistiche, normalmente riferite ad una località, a una tipologia turistica o ad entrambe le modalità e la rilevazione è generalmente mensile
- ✗ L'osservazione storica delle presenze turistiche di una località  $P_r(t)$  può essere scomposta in varie componenti:
  - + **Trend:** variazioni sistematiche di medio-lungo periodo delle presenze, normalmente monotoniche (in aumento o in diminuzione), imputabili a fenomeni di fondo quali l'aumento della popolazione, lo sviluppo economico, la crescita o la maturità di una località, il mutamento dei gusti, ecc.
  - + **Ciclo:** variazioni delle presenze di breve periodo determinate dal mutamento degli indicatori macroeconomici (fluttuazioni cicliche del reddito e dell'occupazione) dai movimenti inflazionistici, dalle oscillazioni dei tassi di cambio, ecc.
  - + **Eventi multiannuali periodici:** variazioni cicliche delle presenze non correlate a indicatori macroeconomici, ma spiegate dal succedersi di eventi periodici (sportivi, artistici, religiosi, ecc.)

# LA STAGIONALITA'

---

- + **Stagionalità:** oscillazioni nelle presenze che ricorrono di anno in anno, con tempi e intensità statisticamente simili. Possono comunque mutare gradualmente (ma anche per fenomeni catastrofici improvvisi) per l'influenza del trend o del ciclo.
  - + **Festività:** fluttuazioni stagionali imputabili sia alle festività variabili, sia all'accadere di particolari congiunture festive come i cosiddetti "ponti"
  - + **Componenti irregolari:** variazioni dovute ad eventi del tutto imprevedibili che producono effetti, a volte anche importanti, sulle presenze turistiche come gli scioperi, il terrorismo, i disastri naturali, l'assenza di neve per le vacanze sciistiche, ecc.
  - + **Irregolarità residue:** i mutamenti delle presenze che non possono essere spiegati dalle precedenti componenti e che vengono riferiti al caso
- × Le tipologie di stagionalità più comuni sono 4:
1. 1 sola stagione estiva ad elevata intensità
  2. 1 seconda stagione primaverile che fa da "spalla" all'alta stagione
  3. Doppia stagione estiva e invernale (località montana)
  4. Assenza di stagionalità (città d'arte)

# LA STAGIONALITA'

---

- ✘ L'uso bilanciato delle strutture turistiche non esclude la presenza di fluttuazioni, ma queste sono di limitata intensità (ad es. città d'arte)
- ✘ Turismi diversi presentano diverse stagionalità:
- ✘ il turismo stagionale è prettamente monostagionale
- ✘ Il turismo montano può essere stagionale per quelle località che offrono attrezzature per gli sport invernali e per il soggiorno estivo
- ✘ Il turismo culturale può assumere caratteristiche non stagionali in particolare per le grandi città d'arte
- ✘ Il turismo termale è un turismo delle stagioni intermedie
- ✘ Il turismo di affari ha punte minime in concomitanza delle ferie e delle festività
- Questa diversità nei profili stagionali offre la possibilità di realizzare interessanti compensazioni

# LA STAGIONALITA'

---

- ✘ Il problema economico fondamentale indotto dalla stagionalità è il dimensionamento ottimo del capitale (pubblico e privato)
- ✘ Consideriamo l'es. di un comune turistico (con un turismo monostagionale) che deve scegliere tra un piccolo impianto di parcheggio e uno più grande. La scelta fra le 2 alternative dipende da un confronto tra i costi.
- ✘ La stagionalità vincola il comune a delle inefficienze (*seasonality losses*): se sceglie quello più piccolo, idoneo alla bassa stagione, dovrà poi sovrautilizzarlo, a costi maggiori, in alta stagione, se sceglie quello più grande, idoneo all'alta stagione, dovrà poi sottoutilizzarlo, a costi maggiori, in bassa stagione.
- ✘ La soluzione non è univoca, ma diversa a seconda del caso. Tuttavia tale soluzione dipende dalla **tecnologia** che determina l'andamento dei costi, **dall'intensità della stagionalità** (differenze tra alta e bassa stagione) e **dalla lunghezza della stagione**

# LA STAGIONALITA'

---

- ✘ Comunque in generale la dimensione del servizio non deve essere commisurata sempre alle punte stagionali, anche il disservizio può essere l'esito di un calcolo razionale, quindi conveniente dal punto di vista economico.
- ✘ La stagionalità introduce dei costi addizionali di gestione. Se il comune adotta la soluzione della piccola dimensione, esso incontra delle seasonality losses nel logoramento delle infrastrutture in piena stagione e/o nel disservizio reso al turista; se il comune adotta la soluzione della grande dimensione, esso incontra delle seasonality losses nella sottoutilizzazione delle infrastrutture in bassa stagione.

# LA STAGIONALITA'

---

- ✘ Esistono quindi sempre buoni motivi per cercare di **ridurre la stagionalità turistica**
- ✘ Le strade normalmente seguite sono 3:
  1. Il mix di turismi: cercando di richiamare turismi che hanno diversa stagionalità
  2. L'offerta di attrazioni alternative: cercando di creare una stagione "spalla" o di allungare i tempi dell'alta stagione
  3. Le politiche di differenziazione dei prezzi: differenziando i prezzi in base al tipo di clientela e/o in base alla stagione
- ✘ I vantaggi della riduzione della stagionalità turistica sono molteplici:
  1. Turisti più soddisfatti (no congestione)
  2. Utilizzazione ottima del capitale (gli impianti lavorano per maggiore tempo secondo la loro utilizzazione ottimale)
  3. Riduzione dei prezzi medi (si riducono i costi)
  4. Occupazione non stagionale (del capitale, delle infrastrutture e del lavoro)
  5. Aumento del tasso di profitto