

# ESAME DI STATO 2024

## Istituto Tecnico – Settore economico, indirizzo: Turismo Svolgimento Prova di Discipline turistiche e aziendali

Miriam Pacciano

### 1. PREMESSA

La tematica della traccia riguarda l'**organizzazione di eventi** in quanto rappresentativi di uno dei principali trend del mercato turistico per il 2024, ampiamente descritto nel documento dal titolo "Meeting e Congressi" che costituisce la premessa per lo sviluppo della prima parte. In sintesi, gli elementi rilevanti del documento che sarà necessario/opportuno richiamare e riprendere nello svolgimento sono\*:

- 13<sup>a</sup> edizione del Global Meetings & Events forecast di American express identifica come elementi prioritari tecnologia, IA, sostenibilità, benessere, inclusività;
- aumento di meeting in presenza, aumento del numero di partecipanti;
- aumento eventi corporate, incentive, lancio nuovi prodotti, eventi abbinati a fiere e congressi;
- scelta location trainata da **raggiungibilità; destinazioni turistiche popolari per viaggi incentive, lungo raggio per grandi eventi, mete nei confini nazionali per eventi con ridotto numero di partecipanti;**
- **policy eventi focalizzata su raccolta dati, scelta di fornitori abituali, sicurezza e tecnologia;**
- previsioni di aumento dei budget di spesa per eventi;
- **trend negativi/minacce: aumento inflazione, aumento incertezza economica;**
- sfide per gli event planner (ovvero ADV/TO che si occupano dell'organizzazione di eventi) sono: l'aumento dei costi, la riduzione dei budget, **la riduzione di location disponibili, minore preparazione dello staff nelle destinazioni, diminuzione disponibilità voli;**
- trend tecnologia/IA per event planner: **personalizzazione comunicazioni e contenuti evento, realtà virtuale per sopralluoghi, mobile app per partecipanti;**
- trend sostenibilità per event planner con obiettivo zero emissioni entro fine 2024: **scelta location, riduzione spostamenti, fornitori certificati.**

\* **In giallo:** elementi significativi per sviluppo prima parte

\* **In verde:** elementi significativi per sviluppo quesito n. 4 seconda parte

### 2. SVILUPPO PRIMA PARTE

#### 2.1. ELEMENTI SIGNIFICATIVI DELLO SVILUPPO PER COERENZA ESTERNA (COERENZA TRA LO SVOLGIMENTO DEL TEMA E LA TRACCIA)

- ADV "Viaggiare e sognare con noi" è incoming → sede dell'ADV è dato a scelta (Luca e Antonia sono dipendenti dell'ADV con ruolo di "professional congress organizer") a cui collegare anche scelta della destinazione per il congresso;
- ADV Londra, di cui Sebastian è titolare, è l'ADV richiedente;

- il cliente è l'Associazione Insegnanti di Storia dell'Arte di Londra (300 iscritti); si ipotizza la partecipazione all'evento dell'80%;
- lo sponsor dell'evento è l'Italian Historical Heritage Foundation → fornisce contributo a copertura del 50% dei costi;
- durata congresso 4 gg/3nt con le seguenti richieste per articolazione programma:
  - lavori congresso per pomeriggio 1° giorno e mattine del 2°, 3° e 4° giorno;
  - una visita guidata museo;
  - walking tour **guidato** opzionale → quindi da NON includere nel prezzo del pacchetto, ma da tariffare a parte;
- ADV di Londra si occupa dei voli da e per Londra → quindi da NON tariffare/NON includere nel pacchetto;
- ADV "Viaggiare e sognare con noi" si occupa di tutti i servizi incoming; accoglienza (prevedere transfer in arrivo e in partenza), **accesso\*\*** (visita guidata museo e walking tour guidato opzionale) e cene\*\*.

\*\* La traccia su questo elemento non è molto chiara perché nel punto c) non fa riferimento ai servizi di accesso, che, tuttavia, vanno necessariamente considerati. Inoltre, sempre nel punto c), si fa riferimento alle cene: da ciò deriva che se la tipologia di trattamento prevista per il soggiorno è di tipo BB, le cene saranno da tariffare a parte e occorrerà prevedere dei servizi aggiuntivi per il trasferimento dei partecipanti presso le strutture ristorative diverse dalla struttura ricettiva in cui si svolge l'evento. Altrimenti, si potrà prevedere un trattamento HB (colazione + cena) ed evitare di includere nel pacchetto la tariffazione delle cene. Nell'ipotesi di svolgimento successiva è stata scelta questa seconda opzione.

## 2.2. ESPLICITAZIONE ELEMENTI RICHIESTI NELLO SVOLGIMENTO DEL TEMA

- a) Relazione con elenco delle fasi progettuali e operative per l'organizzazione dell'evento che contenga delle procedure (policy aziendali) allineate agli elementi significativi citati nel documento "Meeting e Congressi" (per esempio, sostenibilità, inclusione, uso della tecnologia/IA, criteri per la scelta della destinazione, criteri per la scelta dei fornitori, sicurezza, processi di approvazione ecc.)
- b) Sviluppo del procedimento e calcoli della quota di partecipazione al congresso, con integrazione di dati a scelta
- c) Sviluppo del procedimento e calcolo del prezzo a persona del pacchetto congressuale (soggiorno, servizi di accoglienza, **servizi di accesso**, cene)\*\*\* con integrazione di dati a scelta
- d) Programma dell'evento da presentare a Italian Historical Heritage Foundation;
- e) Itinerario del walking tour **guidato** opzionale\*\*\*.

\*\*\* Per quanto non esplicitamente richiesta, occorre sviluppare anche la tariffazione del walking tour opzionale che non deve essere inclusa nel prezzo del pacchetto, ma deve essere quotata a parte.

N.B. Nell'ipotesi di svolgimento presentata al punto 2.4 i punti richiesti verranno sviluppati nel seguente ordine:

- a) Relazione
- b) Quota di partecipazione al congresso
- d) Programma dell'evento
- c) Prezzo a persona del pacchetto con tariffazione separata del walking tour **guidato** opzionale
- e) Itinerario del walking tour **guidato** opzionale.

### 2.3. ELEMENTI/DATI A SCELTA DA ESPlicitARE NELLO SVOLGIMENTO

- Destinazione turistica scelta come sede dell'evento → è opportuno scegliere una destinazione italiana che offra elementi significativi dal punto di vista storico/artistico/culturale che siano attrattivi per la tipologia di cliente (insegnanti di storia dell'arte), che sia raggiungibile senza troppi spostamenti, che sia attenta alla gestione della sostenibilità e dell'inclusione e che sia all'avanguardia nell'utilizzo di strumenti tecnologici che aumentano la fruibilità e l'efficacia dell'evento. In tale destinazione occorrerà inserire la visita guidata a un museo e il walking tour guidato opzionale;
- tipologia e ammontare dei costi, dei ricavi e dell'utile programmato per il calcolo della quota di partecipazione;
- tipologia e ammontare dei costi relativi ai servizi da includere nel pacchetto congressuale e relative commissioni;
- metodo di calcolo per eventuali tariffe al lordo di provvigione;
- metodo di tariffazione per il calcolo del prezzo del pacchetto (direct costing, full costing con applicazione del mark-up su una configurazione di costo, full costing con applicazione del mark-up su tre configurazioni di costo e scelta della tariffazione più conveniente per l'ADV, Break Even Point per calcolo del prezzo di equilibrio e successiva applicazione del mark-up).

### 2.4. IPOTESI DI SVOLGIMENTO DEL TEMA

a) Luca e Antonia, Professional Congress Organizer dell'ADV "Viaggiare e sognare con noi", sono stati contattati da un amico, titolare di un'ADV di Londra, per l'organizzazione di un evento congressuale richiesto dall'Associazione di Insegnanti di Storia dell'Arte di Londra della durata di 4 giorni/3 notti. L'ADV "Viaggiare e sognare con noi" è un tour organizer incoming specializzato nell'organizzazione di eventi di vario tipo, sia privati (come matrimoni, celebrazioni e occasioni di vario tipo), sia aziendali (come congressi, viaggi incentives, conferenze ed eventi di marketing e team building) su varie destinazioni italiane caratterizzate da qualificata offerta ricettivo/congressuale, infrastrutture sviluppate, elevati standard di sostenibilità, sicurezza e fruibilità dei fattori di attrazione. Il fattore differenziante dell'ADV consiste nell'offrire destinazioni italiane inusuali e ricercate, fuori dai circuiti del turismo di massa, ma con elevato valore artistico/culturale. Come destinazione dell'evento, Luca e Antonia scelgono la Lombardia e, in particolare l'area di Mantova e Sabbioneta, elementi del Patrimonio UNESCO dal 2008: un'area particolarmente ricca di suggestioni storiche ed elementi molto significativi dal punto di vista artistico che ben si presta alle richieste dell'Associazione per l'organizzazione dell'evento. Infatti, nel programma saranno inclusi:

- la visita guidata a Palazzo Te, villa rinascimentale cinquecentesca che ospita grandi mostre d'arte ed offre un ricco programma culturale;
- un walking tour guidato opzionale del centro storico di Mantova e dei suoi elementi storici di rilievo quali la chiesa di San Sebastiano, il Tempio Leon Battista Alberti e il Palazzo Ducale;
- un'escursione guidata di Sabbioneta, "città ideale dei Gonzaga", parte del circuito dei Borghi più belli d'Italia, insignita della Bandiera arancione del Touring Club Italiano.

Su richiesta del direttore tecnico dell'ADV, Luca e Antonia redigono la seguente relazione volta a illustrare le fasi progettuali e operative per l'organizzazione dell'evento richiesto.

Il modello di riferimento di tutte le policy aziendali è rappresentato dal ciclo di Deming, ispirato alla qualità totale e al miglioramento continuo per garantire il massimo livello di soddisfazione del cliente. Tale modello è costituito da quattro fasi, Plan – Do – Check – Act che vengono opportunamente declinate in attività operative per la progettazione e la realizzazione degli eventi dell'ADV "Viaggiare e sognare con noi".

Nella fase di Plan si possono identificare due sotto-fasi: una prima sotto-fase di pianificazione generale e una seconda sotto-fase di programmazione operativa.

Nella prima sotto-fase di pianificazione generale si procede alla definizione di un programma di massima e alla definizione del budget dell'evento, concordando in modo accurato gli obiettivi e i contenuti dell'evento, il branding e il piano di comunicazione, gli aspetti logistici, tecnici e finanziari. In questa fase si procede a una prima identificazione delle destinazioni possibili per ospitare l'evento tenendo conto degli interessi e delle motivazioni dei partecipanti, nonché di eventuali vincoli logistici e di richieste specifiche del committente. La scelta delle destinazioni è sempre guidata da parametri di raggiungibilità, fruibilità e sostenibilità sia dei fattori di attrazione sia delle strutture ricettive che devono garantire standard adeguati di professionalità e di gestione. In questa fase, una delle attività più critiche riguarda la site inspection, ovvero i sopralluoghi volti a valutare destinazioni alternative e/o a confermare la scelta della destinazione prescelta. L'ADV "Viaggiare e sognare con noi", si avvale in questa fase di un parco di fornitori selezionati e certificati secondo procedure ISO 9001 e di strumenti di realtà virtuale che facilitano le attività di sopralluogo, riducendo i costi e rendendo fruibile la location anche al committente già in questa fase di pianificazione iniziale.

Nella seconda sotto-fase di programmazione operativa si procede con l'identificazione puntuale degli ospiti e dei relatori, si provvede alla stipulazione dei contratti con i fornitori dei servizi di trasporto, di alloggio, di accoglienza e di accesso, si definisce il programma di dettaglio e si avviano le attività di comunicazione, ed eventualmente di promozione dell'evento, e si predispongono i canali e gli strumenti per raccogliere le iscrizioni. In questa sotto-fase l'ADV "Viaggiare e sognare con noi", si avvale di app consolidate, ma flessibili che possono essere adattate di volta in volta alle esigenze specifiche dei clienti e che consentono modalità agevoli di comunicazione e di raccolta dei dati e delle adesioni.

La seconda fase (Do) include la realizzazione dell'evento dall'allestimento della sede, alle attività di accoglienza e registrazione dei partecipanti, includendo tutta l'assistenza durante lo svolgimento e il monitoraggio dei livelli di qualità erogati.

Nella terza fase di Check si svolgono le attività di chiusura e consuntivazione dell'evento, ovvero la realizzazione del bilancio di chiusura, con la relativa rilevazione di eventuali scostamenti positivi o negativi dal budget ipotizzato; il coordinamento di eventuali atti di pubblicazione e invio dei materiali ai partecipanti, la rilevazione dei feedback sulla qualità percepita e sul livello di soddisfazione dei partecipanti. Anche per queste attività l'ADV "Viaggiare e sognare con noi" si avvale di strumenti tecnologici all'avanguardia in grado di raccogliere, gestire ed elaborare in tempo reale grandi quantità di dati che diventano prezioso patrimonio di know-how per la pianificazione e l'organizzazione di altri eventi.

Infatti, nell'ultima fase di Act, si mettono in atto tutti i meccanismi correttivi e di miglioramento basati sulle esperienze e sulle informazioni raccolte che consentono l'attivazione del miglioramento continuo e la possibilità di raggiungere standard sempre più elevati di soddisfazione dei clienti, con ritorni positivi sull'immagine e sui profitti dell'ADV.

b) Dopo aver redatto la relazione, Luca e Antonia procedono al **calcolo della quota di partecipazione al congresso** ipotizzando i costi elencati nel prospetto seguente e un utile di 7.000 €. Inoltre, si assume che lo sponsor copra il 50% dei costi ipotizzati, quindi si inserisce l'importo corrispondente al 50% dei costi ipotizzati tra i ricavi, come contributo dello sponsor.

COSTI		RICA VI	
Noleggio sala e attrezzature	12.000,00	Contributo sponsor	15.800,00
Relatori	8.000,00		
Spese personale segreteria	5.000,00		
Comunicazione, gadget e sviluppo app	3.500,00		
Catering per coffee break e light lunch	3.100,00		
<b>Totale</b>	<b>31.600,00</b>	<b>Totale</b>	<b>15.800,00</b>

- Calcolo contributo sponsor:  $31.600 \times 50\% = 15.800 \text{ €}$
- n° partecipanti previsti:  $300 \times 80\% = 240$  partecipanti

Per procedere al calcolo della quota di iscrizione, si applica la seguente relazione:

$$\frac{(\text{Totale costi} + \text{Utile ipotizzato}) - \text{Totale ricavi}}{\text{n° partecipanti previsti}} \quad \text{ovvero:}$$

$$\frac{(31.600 + 7.000) - 15.800}{240} = \frac{22.800}{240} = 95,00 \text{ € Quota di partecipazione al congresso a persona}$$

d) A questo punto, Luca e Antonia redigono il **programma dell'evento** da inviare all'Italian Historical Heritage Association.

#### 1° giorno:

- Mattina: accoglienza congressisti in aeroporto (Verona) e trasferimento a Mantova
- Light lunch di benvenuto
- Pomeriggio: avvio lavori/attività congressuale
- Sera: Rientro in hotel, cena e pernottamento

#### 2° giorno:

- Mattina: proseguimento lavori/attività congressuale con 1 coffee break
- Light lunch a buffet
- Pomeriggio: visita guidata Palazzo Te + walking tour guidato del centro storico di Mantova (opzionale)/in alternativa tempo libero a disposizione
- Sera: Rientro in hotel, cena e pernottamento

#### 3° giorno:

- Mattina: proseguimento lavori/attività congressuale con 1 coffee break
- Light lunch a buffet

- Pomeriggio: escursione guidata a Sabbioneta
- Sera: Rientro in hotel, cena e pernottamento

#### 4° giorno:

- Mattina: proseguimento lavori/attività congressuale con 1 coffee break
- Light lunch a buffet
- Pomeriggio: trasferimento in aeroporto (Verona) e partenza per Londra

c) Sulla base del programma ipotizzato, Luca e Antonia calcolano il prezzo del pacchetto a persona, applicando la tecnica del full costing su tre configurazioni di costo per definire la più vantaggiosa, e ipotizzando i seguenti costi per i servizi da includere:

- soggiorno in hotel 5 stelle con trattamento HB (colazione e cena) di 320,00 € al giorno a pax, al lordo di provvigione del 12%;
- servizi di accoglienza (transfer in arrivo e in partenza da e per aeroporto) di 80,00 € a pax;
- servizi di accesso:
  - visita guidata di Palazzo Te con accesso alla mostra di 15,00 € a pax;
  - escursione guidata a Sabbioneta di 45,00 € a pax.

Si calcola, applicando il metodo del sottocento, la tariffa giornaliera individuale del soggiorno alberghiero al netto di provvigione:

$$\frac{320 \times (100 - 12)}{100} = 281,6 \text{ €} \rightarrow \text{si arrotonda a } 282,00 \text{ € (tariffa netta giornaliera individuale del soggiorno)}$$

Si calcola la tariffa per il totale del soggiorno, moltiplicando per il numero delle notti incluse:

$$282,00 \text{ €} \times 3 \text{ notti} = 846,00 \text{ € (tariffa netta totale individuale del soggiorno)}$$

L'ADV ipotizza di applicare le seguenti percentuali di mark-up decrescenti sulle 3 configurazioni di costo:

- mark-up del 30% sul costo primo, per coprire sia i costi indiretti che gli oneri figurativi e assicurare un adeguato margine di profitto;
- mark-up del 25% sul costo complessivo per coprire gli oneri figurativi e assicurare un adeguato margine di profitto; in tale fattispecie, si ipotizza che i costi indiretti rappresentino il 12% del costo primo;
- mark-up del 18% sul costo economico-tecnico per assicurare un adeguato margine di profitto poiché risultano coperti tutti i costi diretti e indiretti; in tale fattispecie, si ipotizza che gli oneri figurativi (interesse di computo e stipendio direzionale) rappresentino il 5% del costo complessivo.

SERVIZI INCLUSI	PREZZO IN € A PAX
Soggiorno in hotel 5 stelle, trattamento HB	846,00
Servizi di accoglienza (transfer in arrivo e in partenza)	80,00
<i>Servizi di accesso:</i>	
– Visita guidata Palazzo Te	15,00
– Escursione guidata Sabbioneta	45,00
<b>Costo primo</b>	<b>986,00</b>
Costi indiretti (12% del costo primo)	118,32
<b>Costo complessivo</b>	<b>1.104,32</b>
Oneri figurativi (5% del costo complessivo)	55,22
<b>Costo economico-tecnico</b>	<b>1.159,54</b>

**Prima ipotesi: applicazione del mark-up del 30% sul costo primo:**

Calcolo del mark-up →  $986,00 \text{ €} \times 30\% = 295,80 \text{ €}$  (mark-up)  
 Prezzo di vendita → Costo primo + Mark-up 30% =  $986,00 \text{ €} + 295,80 \text{ €} = 1.281,80 \text{ €}$   
 Utile → Mark-up 30% – Costi indiretti – Oneri figurativi =  
 $= 295,80 \text{ €} - 118,32 \text{ €} - 55,22 \text{ €} = 122,26 \text{ €}$

**Seconda ipotesi: applicazione del mark-up del 25% sul costo complessivo:**

Calcolo del mark-up →  $1.104,32 \text{ €} \times 25\% = 276,08 \text{ €}$  (mark-up)  
 Prezzo di vendita → Costo complessivo + Mark-up 25% =  $1.104,32 \text{ €} + 276,08 \text{ €} = 1.380,40 \text{ €}$   
 Utile → mark-up 25% – oneri figurativi =  $276,08 - 55,22 = 220,86 \text{ €}$

**Terza ipotesi: applicazione del mark-up del 18% sul costo economico-tecnico:**

Calcolo del mark-up →  $1.159,54 \text{ €} \times 18\% = 208,72 \text{ €}$  (mark-up)  
 Prezzo di vendita → Costo economico-tecnico + Mark-up 18% =  
 $= 1.159,54 \text{ €} + 208,72 \text{ €} = 1.368,25 \text{ €}$   
 Utile → Mark-up 18% =  $208,72 \text{ €}$

Sulla base dei dati e delle ipotesi effettuate, risulta più favorevole l'applicazione del mark-up del 25% sul costo complessivo poiché assicura un utile maggiore, pari a 220,86 €, rispetto alle altre fattispecie. L'ADV decide quindi di perseguire tale ipotesi e, a partire dal prezzo calcolato di 1.380,40 € applica un prezzo arrotondato per eccesso pari a **1.385,00 € a persona**.

Luca e Antonia, procedono inoltre a calcolare il prezzo di equilibrio del walking tour guidato facoltativo, ipotizzando che aderisca il 90% dei partecipanti al congresso. I costi relativi ipotizzati sono:

- 1 guida turistica per ogni gruppo di 50/55 persone al prezzo netto di 250,00 € totali, da prenotare anticipatamente;
- biglietti di ingresso ai siti/monumenti inseriti nell'itinerario di 15,00 € a persona.

$$\begin{aligned} \text{n}^\circ \text{ partecipanti al walking tour} &\rightarrow 240 \times 90\% = 216 \\ \text{Costi Fissi totali} &= 4 \text{ guide turistiche} \times 250,00 \text{ €} = 1.000,00 \text{ €} \\ \text{Costo variabile unitario} &= 15,00 \text{ €} \end{aligned}$$

Per calcolare il prezzo di equilibrio si procede nel modo seguente:

$$pBEP = \frac{\text{Costi Fissi totali}}{q} + \text{Costo Variabile Unitario} = \frac{1.000,00 \text{ €}}{216} + 15,00 \text{ €} = 19,63 \text{ €}$$

Il walking tour ha un prezzo di equilibrio pari a 19,63 €; infatti, a tale prezzo i costi totali sono uguali ai ricavi totali, ovvero:

$$(CF + CV) = RT \rightarrow (1.000,00 \text{ €} + (15,00 \text{ €} \times 216)) = (19,63 \text{ €} \times 216) \rightarrow (1.000,00 \text{ €} + 3.240,00 \text{ €}) = \mathbf{4.240,00 \text{ €}}$$

L'ADV decide quindi di applicare un prezzo di vendita che, a partire dal prezzo di equilibrio, assicuri un margine di profitto, pari a **25,00 € a persona**.

Il prezzo finale a persona è dato dalla quota di partecipazione al congresso più il prezzo del pacchetto, ovvero:

$$95,00 \text{ €} + 1.385,00 \text{ €} = \mathbf{1.480,00 \text{ €}}$$

Quindi, la scheda finale del pacchetto congressuale si presenta nel modo seguente:

La quota comprende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quota iscrizione congresso</li> <li>• Transfer in arrivo e in partenza/da e per aeroporto</li> <li>• Soggiorno in hotel 5 stelle con trattamento HB</li> <li>• Light lunch a buffet come da programma congresso</li> <li>• Visita guidata museo/Palazzo Te come da programma congresso</li> <li>• Escursione guidata a Sabbioneta come da programma congresso</li> </ul>
La quota non comprende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Walking tour guidato facoltativo, a 25,00 euro a persona</li> <li>• Mance e assicurazioni</li> <li>• Tutto ciò che non è citato alla voce "la quota comprende"</li> </ul>

e) Infine, Luca e Antonia redigono l'itinerario del walking tour **guidato** opzionale "Mantova: il percorso del principe". L'itinerario parte da Palazzo Te (a conclusione della visita guidata inserita nel programma) e si sviluppa nel centro storico della città, concludendosi a Palazzo Ducale. Si visita la Casa del Mantegna, si prosegue verso Piazza delle Erbe, in cui si affacciano il Palazzo della Regione, la Torre dell'Orologio, la Basilica di Sant'Andrea e la Rotonda di San Lorenzo. Si giunge poi in Piazza Sordello, in cui si possono ammirare il Duomo, il Palazzo Vescovile, Palazzo Bonacolsi, Palazzo Castiglioni e la Torre della Gabbia. L'itinerario guidato si conclude con la visita di Palazzo Ducale e del Castello di San Giorgio che ospita la famosa Camera Picta, meglio nota come camera degli sposi dipinta dal Mantegna, capolavoro della pittura rinascimentale.

### 3. SVILUPPO SECONDA PARTE

#### 3.1. QUESITO 1

Le evoluzioni e i cambiamenti che hanno attraversato il settore turistico degli ultimi anni sono stati prevalentemente determinati dall'emergere di nuovi modi di viaggiare e di "fare turismo". Uno dei principali impatti di tali cambiamenti è proprio quello sulle figure professionali che operano in ambito turistico e che ha prodotto nel tempo una classificazione (puramente indicativa) che distingue le professioni turistiche tradizionali da quelle cosiddette innovative. Le professioni turistiche tradizionali sono quelle identificate dal Codice del Turismo e possono a loro volta essere distinte in professioni "protette" e professioni "non protette". Le professioni "protette" sono quelle legate a singole discipline sportive, che hanno una valenza dal punto di vista turistico, e la cui regolamentazione è gestita dalle Federazioni sportive di categoria. Tra queste rientrano, per esempio, la guida alpina, il maestro di sci o l'istruttore di surf o di immersioni. Le professioni tradizionali "non protette" sono quindi, per differenza, tutte quelle professioni turistiche tradizionali non legate ad attività sportive, tra cui le principali sono la guida turistica, la guida ambientale e l'accompagnatore turistico. Tali professioni sono regolate da normative nazionali, nel caso della guida turistica, o regionali nel caso della guida ambientale e dell'accompagnatore turistico. In particolare, la guida turistica è la professione di chi illustra, a singole persone o a gruppi di persone, opere d'arte, monumenti, musei o scavi archeologici descrivendone le caratteristiche storiche, artistiche, culturali. Per esercitare tale professione occorre essere in possesso di una specifica abilitazione legata all'area geografica in cui si intende svolgere l'attività. Per conseguire tale abilitazione è necessario il superamento di un esame di Stato, per accedere al quale occorre essere in possesso di un titolo di laurea triennale. Dal punto di vista operativo, una guida turistica dovrebbe avere competenze tecniche legate alla conoscenza delle caratteristiche del territorio e dei monumenti, alla conoscenza di più lingue straniere; competenze trasversali legate all'organizzazione e pianificazione delle visite e dei gruppi di persone, e di comunicazione e coinvolgimento. Infine, le attività che normalmente svolge una guida turistica sono legate all'organizzazione degli itinerari, all'accoglienza dei turisti nei punti di ritrovo definiti, alla spiegazione delle caratteristiche dei siti e dei monumenti inseriti nell'itinerario e all'approfondimento di eventuali aspetti specifici richiesti dai partecipanti alla visita guidata.

Per professioni turistiche innovative, si intendono tutte quelle non citate dal Codice del Turismo e che sono nate o si sono evolute proprio in ragione dell'emergere di nuove forme di turismo e/o delle evoluzioni tecnologiche. Tra queste è possibile citare, per esempio, i blogger di viaggio, gli heritage promoter, i personal shopper e tutte le figure legate al web marketing che operano per strutture ricettive e/o per ADV o Tour operator/Tour organizer, quali i community manager, i social media manager etc. Una figura professionale innovativa particolarmente in linea con la tematica legata all'organizzazione di eventi è proprio la figura dell'"event planner", ovvero un professionista che, con spiccate competenze di organizzazione e gestione della comunicazione, si occupa della pianificazione e della realizzazione di eventi o all'interno di un'azienda (corporate event planner), o come figura specializzata in ADV/Tour operator che svolgono tali attività per aziende terze, come nel caso proposto nella prima parte della traccia.

### 3.2. QUESITO 2

Le scritture di assestamento si registrano al termine del periodo amministrativo (31/12) e hanno la funzione di determinare la competenza di costi e ricavi relativi al periodo amministrativo e quindi consentono di passare dai valori di conto ai valori di bilancio perché consentono di aggiungere costi e ricavi di competenza dell'esercizio che non sono ancora stati rilevati (scritture di completamento e di integrazione); oppure consentono di sottrarre costi e ricavi che non sono di competenza dell'esercizio, ma che sono già stati rilevati (scritture di rettifica); oppure, infine, consentono di determinare la competenza di costi pluriennali (scritture di ammortamento).

Le scritture di completamento consentono di registrare operazioni con costi e ricavi di competenza economica non ancora registrati perché la loro manifestazione finanziaria avviene esattamente al termine del periodo amministrativo, ovvero al 31/12. Di queste scritture fanno parte le rilevazioni degli interessi sui conti correnti bancari e postali, le fatture da emettere e da ricevere, il Trattamento di Fine Rapporto (TFR) e le imposte di competenza dell'esercizio.

Le scritture di integrazione, invece, consentono di registrare operazioni con costi e ricavi di competenza economica non ancora registrati perché la loro manifestazione finanziaria avviene dopo la fine del periodo amministrativo, ovvero dopo il 31/12. Di queste scritture fanno parte gli accantonamenti ai fondi rischi e oneri, le svalutazioni dei crediti e i ratei attivi e passivi. Gli accantonamenti ai fondi rischi e oneri consentono di rilevare costi di competenza legati ad eventi futuri probabili o certi, ma la cui manifestazione finanziaria è posticipata; per esempio, gli accantonamenti per le spese di manutenzione programmata o gli accantonamenti per un fondo rischi. Le svalutazioni dei crediti consentono di effettuare una valutazione sull'effettiva esigibilità dei crediti; tale valutazione può comportare una svalutazione generica di tutti i crediti o una svalutazione specifica di determinati crediti verso i clienti. In entrambi i casi si registra un costo di competenza "Svalutazione crediti" e si genera una rettifica indiretta dell'ammontare dei crediti attraverso il conto "Fondo svalutazione crediti". Infine, i ratei sono quote di entrate o uscite future legate a costi o ricavi legati al tempo, la cui manifestazione finanziaria è posticipata. In particolare, i ratei attivi sono quote di credito già maturate, ma non ancora rilevate; mentre i ratei passivi sono quote di debito già maturate, ma non ancora rilevate.

Le scritture di rettifica comprendono i risconti e la rilevazione delle rimanenze di magazzino. I risconti sono quote di costi o di ricavi legati al tempo, la cui manifestazione finanziaria è già avvenuta nell'esercizio (anticipata), ma che non sono completamente di competenza dell'esercizio. In particolare, i risconti attivi consentono di rilevare dei costi sospesi, la cui competenza economica riguarda l'esercizio successivo; mentre i risconti passivi consentono di rilevare dei ricavi sospesi, la cui competenza economica riguarda l'esercizio successivo. I risconti sono anche detti "rimanenze contabili" e costituiscono elementi del patrimonio. La rilevazione delle rimanenze di magazzino consente di rilevare i costi sospesi relativi alle materie prime o di consumo che non sono state utilizzate nel processo produttivo e che quindi non devono essere considerati costi di competenza dell'esercizio e contemporaneamente di rilevare le rettifiche dei costi d'esercizio relativi.

L'ultima categoria di scritture di assestamento è rappresentata dalle scritture di ammortamento, ovvero dalle scritture legate a quel procedimento tecnico-contabile, l'ammortamento, che consente di ripartire i costi pluriennali tra i vari periodi amministrativi in cui il bene strumentale viene utilizzato e, quindi, di determinare il costo d'esercizio di quel bene. Il processo di ammortamento può essere a quote costanti, crescenti o decrescenti; inoltre, grazie a questo processo si determina anche il valore residuo del bene, detto valore netto contabile, dato dalla differenza tra il costo storico e il fondo ammortamento (ovvero il valore cumulato delle quote di ammortamento annuali).

### 3.3. QUESITO 3

Le tecniche di analisi dei costi possono essere classificate in quattro principali categorie: il direct costing, il full costing, l'Activity Based Costing e la Break Even Analysis.

Il direct costing è un metodo di analisi dei costi che prende in considerazione i soli costi direttamente imputabili agli oggetti di calcolo che, in ambito turistico possono essere sostanzialmente ricondotti ai pacchetti turistici, nel caso di un ADV/TO, o alla camera/posto letto, nel caso di una struttura ricettiva. Quindi, il direct costing considera solo i cosiddetti costi di prodotto e non anche i cosiddetti costi di periodo; infatti, i risultati rilevanti in tale tecnica sono il margine di contribuzione di primo livello, dato dalla differenza tra i ricavi e i costi variabili diretti, e il margine di contribuzione di secondo livello dato dalla differenza tra il margine di contribuzione di primo livello e i costi fissi diretti. Entrambi tali margini esprimono la capacità del prodotto/servizio di contribuire alla copertura dei costi diretti, assicurando un margine di profitto. Il direct costing è un metodo di analisi parziale poiché considera solo i costi diretti, ma oggettivo perché non introduce ipotesi per l'attribuzione dei costi indiretti agli oggetti di calcolo; per tali caratteristiche è un metodo di analisi utilizzato nelle decisioni di breve periodo dell'impresa e, in particolare, nella valutazione della redditività dei prodotti/servizi dell'impresa, quali la scelta di un prodotto su cui puntare o da eliminare e la scelta del mix di produzione, o nella valutazione di alternative economiche, quali per esempio la convenienza ad accettare un ordine aggiuntivo o le scelte di make or buy. Infatti, nelle scelte relative a prodotti/servizi da promuovere/eliminare si ricorre al calcolo del margine di contribuzione di primo livello unitario (dato dal margine di contribuzione unitario/quantità), mentre nella scelta del mix produttivo si ricorre al margine di contribuzione relativo (dato dal margine di contribuzione di primo livello unitario/il fattore produttivo vincolato). Nella valutazione di alternative economiche, invece, il direct costing consente di valutare l'opportunità di accettare un ordine aggiuntivo attraverso il margine di contribuzione di primo

livello totale, laddove l'accettazione dell'ordine aggiuntivo non comporta una variazione della capacità produttiva dell'impresa, mentre si utilizza il margine di contribuzione totale di secondo livello, laddove l'accettazione dell'ordine aggiuntivo comporta la variazione della capacità produttiva dell'impresa. Infine, nelle scelte di make or buy, attraverso il confronto tra i costi cessanti e i costi emergenti, il direct costing consente di valutare qual è l'alternativa più conveniente per l'impresa in termini di internalizzazione dei costi (make) o esternalizzazione degli stessi (buy).

Il full costing, a differenza del direct costing, è un metodo più completo perché prende in considerazione anche i costi indiretti, ma anche più soggettivo proprio perché per attribuire i costi indiretti agli oggetti di calcolo si introducono delle ipotesi per la ripartizione degli stessi. Il full costing si basa sulle configurazioni di costo, ovvero su aggregazioni progressive di costo riferite a un certo oggetto di calcolo:

- Costo primo: Somma di tutti i costi diretti
- Costo di produzione: Costo primo + Costi indiretti di produzione
- Costo complessivo: Costo di produzione + altri costi indiretti
- Costo economico-tecnico: Costo complessivo + Oneri figurativi (interesse di computo e stipendio direzionale).

Inoltre, il full costing può essere a base unica o a base multipla. Il full costing a base unica prevede l'individuazione di un'unica base di riparto per la ripartizione di tutti i costi indiretti ai diversi oggetti di calcolo; mentre nel full costing a base multipla si identificano diversi centri di costo, per ognuno dei quali si identifica una specifica base di riparto e si calcolano quindi diversi coefficienti di riparto, rendendo così più complessa, ma anche più accurata la ripartizione dei vari costi indiretti.

L'Activity Based Costing (ABC) può essere considerato un'evoluzione del full costing poiché come il full costing considera costi diretti e indiretti, ma attribuisce i costi indiretti agli oggetti di calcolo sulla base delle attività svolte, ovvero sulla base della causa che determina il sostenimento del costo. Questo è un metodo particolarmente complesso e adatto alle grandi imprese con produzioni molto articolate e diversificate e volumi di vendita elevati.

La Break Even Analysis è sia un metodo di analisi dei costi che uno strumento di previsione e permette di identificare a quale livello della produzione i costi totali sono uguali ai ricavi totali, con una determinata struttura dei costi e quindi con una determinata struttura produttiva. A differenza dei metodi precedenti che considerano la classificazione tra costi diretti e indiretti, la BEA considera la classificazione tra costi fissi (ovvero costi che nel breve periodo non variano al variare della quantità prodotta e venduta) e costi variabili (ovvero costi che variano al variare della quantità prodotta e venduta). Tale metodo, ipotizzando che i costi variabili, varino in modo proporzionale alla quantità prodotta e venduta, consente di determinare il punto di equilibrio attraverso la seguente relazione:

$$pBEP = \frac{\text{Costi Fissi totali}}{\text{Margine di contribuzione unitario}} \rightarrow qBEP = CF / (Pv - Cvu)$$

Ipotizziamo che un TO voglia determinare il punto d'equilibrio di un pacchetto turistico, sapendo che:

- i costi fissi sostenuti dal TO sono pari a 250.000,00 €;
- il prezzo di vendita del pacchetto è pari a 700,00 €;
- il costo variabile unitario è pari a 200,00 €;
- il TO ha opzionato servizi per produrre e vendere 1.000 pacchetti in un anno

Si avrebbe:

$$q_{BEP} = \frac{250.000,00 \text{ €}}{700,00 \text{ €} - 200,00 \text{ €}} = 500$$

il TO raggiunge il punto di pareggio producendo e vendendo 500 pacchetti. Infatti, in corrispondenza della quantità al BEP si avrebbe

$$CT = RT \rightarrow CF + CV = RT \rightarrow 250.000,00 \text{ €} + (200,00 \text{ €} \times 500) = (700,00 \text{ €} \times 500) \rightarrow \\ \rightarrow 250.000,00 \text{ €} + 100.000,00 \text{ €} = 350.000,00 \text{ €} \rightarrow 350.000,00 \text{ €} = 350.000,00 \text{ €}$$

Il diagramma di redditività è un utile strumento grafico di rappresentazione della BEA e del BEP e, rispetto all'esempio precedente si avrebbe:



#### 3.4. QUESITO 4

La brand identity rappresenta uno degli elementi distintivi nel panorama competitivo delle destinazioni turistiche che sviluppano piani e strumenti di marketing territoriale sempre più all'avanguardia. Vision, mission e brand sono gli elementi che comunicano l'identità e la vocazione turistica di una destinazione e che in una logica di "brand ombrello" come quella

adottata dalla Lombardia racchiudono i brand delle destinazioni in essa presenti (città, aree province) e presentano la regione attraverso i suoi diversi prodotti-destinazione, conferendo loro un senso di unitarietà, nel rispetto delle specificità locali. La vision della Lombardia, come si rileva dal piano di marketing è “Lombardia terra dei turismi e di esperienze da vivere all’insegna della responsabilità e della sostenibilità”; la mission è “Promuovere l’intera offerta turistica del territorio regionale lombardo attraverso il brand inLOMBARDIA, un format innovativo di promozione, un modello flessibile con una forte caratterizzazione digitale”. Anche l’analisi SWOT rappresenta un elemento molto significativo di un piano di marketing territoriale poiché mette in evidenza in modo sintetico e chiaro elementi esterni alla destinazione turistica, ovvero opportunità e minacce, che derivano dal macroambiente e dai trend di mercato, e elementi interni alla destinazione, ovvero punti di forza e di debolezza, derivanti dalla sistema dell’offerta ricettiva presente, dalla tipologia, quantità e livello delle infrastrutture, ma anche e soprattutto dai fattori di attrazione presenti, dalla loro valorizzazione, fruibilità ed accessibilità.

Una possibile SWOT analysis per la Lombardia potrebbe essere:

<p><b>Punti di forza (Strenghts)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Posizione territoriale competitiva</li> <li>● Infrastrutture numerose e di buon livello</li> <li>● Patrimonio culturale, artistico e naturalistico ampio e diversificato</li> <li>● Sistema ricettivo vasto e diversificato</li> <li>● Elevato livello di innovazione tecnologica</li> <li>● Destinazione multi-prodotto</li> <li>● Competitività del brand</li> <li>● Elevata possibilità di destagionalizzazione dei flussi</li> </ul>	<p><b>Punti di debolezza (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Elevato livello di inquinamento acustico e ambientale in alcune aree</li> <li>● Turismo prevalentemente giornaliero</li> <li>● Elevato livello di cementificazione che aumenta il rischio di frane e disastri naturali</li> <li>● Scarsa competenza professionale in ambito turistico</li> <li>● Rete ridotta di punti di informazione sul territorio</li> </ul>
<p><b>Opportunità (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Crescita della vacanza attiva e del cicloturismo</li> <li>● Crescita del turismo congressuale/eventi</li> <li>● Crescita del turismo legato alla moda e allo shopping</li> </ul>	<p><b>Minacce (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumento della competizione di altre destinazioni nazionali e internazionali</li> <li>● Fragilità ambientale</li> <li>● Aumento dell’inflazione</li> <li>● Conflitti internazionali</li> </ul>