

ALBERGO RISTORANTE BELLAVISTA

Il signor Omero Orlandi, proprietario dell'Albergo Ristorante Bellavista, aveva ereditato dal padre, negli anni '60, il ristorante, collocato sulle rive del lago di Garda, ed aveva continuato una tradizione di eccellenza culinaria che, nel tempo, aveva reso ben noto il locale. Nel corso degli anni '70, egli aveva deciso di approfittare dell'espansione turistica dell'area in cui era sito il suo ristorante per avviare la costruzione di un albergo. Nel 1978 inaugurò l'Albergo Ristorante Bellavista e nei due anni successivi completò la costruzione di tre campi da tennis (di cui due coperti) e di una piscina.

Orlandi decise di tenere separata la gestione del ristorante da quella dell'albergo. Egli, infatti, offriva separatamente il servizio di pernottamento da quello di ristorazione, anche perché la clientela del ristorante era piuttosto diversa da quella che richiedeva servizi alberghieri. I clienti del ristorante erano spesso frequentatori abituali, abitanti dei dintorni richiamati dal buon nome del locale e disposti a pagare prezzi anche elevati pur di poter apprezzare la buona cucina ed il servizio curato. La clientela dell'albergo era in larga misura rappresentata da persone in transito durante spostamenti di lavoro e da ospiti delle numerose imprese localizzate in aree non molto distanti. Durante la stagione primaverile ed estiva egli poteva poi contare su un consistente flusso di villeggianti, molti dei quali provenienti dalla Germania, attratti dalla mitezza del clima.

Orlandi aveva tenuto adeguatamente separati gli ingressi ed i locali del ristorante da quelli dell'albergo, pur assicurando livelli di servizio più che dignitosi anche nella gestione di quest'ultimo. Egli temeva infatti che, nel tempo, un'immagine scadente dell'albergo avrebbe inevitabilmente finito col nuocere anche al ristorante.

L'accesso agli impianti sportivi era regolato a parte, per consentire lo sfruttamento delle opportunità di clientela rappresentate dagli ospiti dell'albergo e da abitanti dei dintorni.

La distribuzione della domanda di servizi aveva da sempre rappresentato un rilevante problema per Orlandi. I turisti villeggianti, infatti, tendevano a concentrarsi nei mesi da maggio a settembre; i viaggiatori per lavoro erano assenti nel cuore dell'estate e comunque privilegiavano i giorni centrali della settimana.

Il ristorante registrava sempre una buona affluenza, con punte assai elevate la sera, soprattutto nei fine settimana. Per far fronte a questi fenomeni e per contenere il costo del personale, che rappresentava una componente determinante nei costi di gestione, Orlandi aveva da tempo adottato la politica di servirsi anche di lavoratori stagionali per attività che non richiedessero significativi tempi di addestramento e che non condizionassero in modo rilevante la qualità del servizio erogato.

Orlandi, al fine di valutare l'andamento economico delle sue attività, nonché per decidere strategie di prezzo e di marketing, aveva predisposto una serie di informazioni sui tre servizi: pernottamento, ristorazione impianti sportivi.

Informazioni analitiche addizionali (dati riferiti all'esercizio 1989)

SERVIZIO PERNOTTAMENTO	
numero di camere disponibili	160
giorni di apertura/anno	350
SERVIZIO RISTORANTE	
numero di coperti servibili/giorno	170
giorni di apertura/settimana	6
settimane di apertura/anno	50

Informazioni sul personale occupato (valori medi esercizio 1989)

	pernottamento	ristorante	impianti sportivi	pernottamento e ristorante
<i>n. dipendenti annuali</i>	45	16	2	
<i>costo medio annuo unitario</i>	€. 38.000,00	€. 40.000,00	€. 40.000,00	
<i>n. dipendenti stagionali</i>	18	0	4	
<i>costo medio annuo unitario</i>	€. 40.000,00	0	€. 18.000,00	
<i>n. dipendenti annuali comuni</i>				8
<i>costo medio annuo unitario</i>				€. 30.000,00

Informazioni analitiche di costo (valori esercizio 1989)

	pernottamento	ristorante	imp. sportivi
<i>Consumi</i>	€. 146.000,00	€. 975.000,00	€. 36.000,00
<i>Noleggi</i>	€. 182.000,00	€. 76.000,00	€. 6.000,00
<i>Acquisti Servizi Esterni</i>	€. 24.000,00	€. 42.000,00	€. 4.000,00
<i>Manutenzioni</i>	€. 165.000,00	€. 24.000,00	€. 38.000,00
<i>Ammortamenti Strutture Specifiche</i>	€. 155.000,00	€. 64.000,00	€. 88.000,00

Tendenze storiche rilevate (valori medi su base annua)

	1989	1988	1987
SERVIZIO PERNOTTAMENTO			
<i>prezzo medio/camera</i>	€. 105,00	€. 100,00	€. 90,00
<i>Tasso di occupazione camere (% su camere disponibili)</i>	65%	70%	68%
SERVIZIO RISTORANTE			
<i>prezzo medio/coperto</i>	€. 46,00	€. 42,00	€. 36,00
<i>numero coperti/giorno</i>	130	102	95
IMPIANTI SPORTIVI			
<i>ricavi annui</i>	€. 394.000,00	€. 254.800,00	€. 126.800,00

Domande

1 – Si valuti, per l'anno 1989, la situazione di convenienza economica di ognuno dei tre servizi (pernottamento, ristorante, impianti sportivi) con le opportune elaborazioni di ricavo, di costo e di margine di contribuzione;

2 – Si calcoli il prezzo di vendita per coperto che, da un punto di vista esclusivamente economico, a parità di tutte le altre variabili, porterebbe il risultato economico del ristorante in pareggio;

3 - Si determini il valore dell'elasticità della domanda al prezzo per le variazioni intervenute tra il 1987 e il 1988, e tra il 1988 e il 1989 sia per l'albergo che per il ristorante;

4 – Alla luce dei risultati ottenuti alla domanda 3, come giudichereste l'ipotesi di aumentare il prezzo per coperto, nel ristorante, da € 46,00 a € 50,00 ? Quale sarebbe l'impatto economico di tale aumento ?

5 – Si calcoli la riduzione di prezzo per camera (attualmente pari a € 105,00) che, con un'elasticità della domanda al prezzo pari a -1,54, permetterebbe di conseguire tasso di occupazione delle camere del 80% (attualmente pari a 65%) e valutate la convenienza economica di tale operazione con gli opportuni calcoli;

6 – Che riflessioni potete fare circa l'ipotesi di non tenere più separati i tre servizi, ma, anzi, di integrarli in termini strutturali (layout) e di procedere a strategie di pacchettizzazione (bundling) nella vendita dei servizi stessi ? Quali sarebbero i rischi e le opportunità di una tale scelta ?