

*Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra Finanza Aziendale Avanzato*

**LA GESTIONE FINANZIARIA DELLE IMPRESE  
ALBERGIERE CON PARTICOLARE RIFERIMENTO  
AI FINANZIAMENTI AGEVOLATI**

**RELATORE**

Ch.mo Prof.

Giorgio Donna

**CANDIDATO**

Mario Dipalma

Matr.641211

**CORRELATORE**

Ch.mo Prof.

Luigi Gubitosi

**“La gestione finanziaria delle imprese alberghiere con particolare riferimento ai finanziamenti agevolati”**

- **INTRODUZIONE**
  
- **CAPITOLO 1 – L’IMPRESA ALBERGHIERA: CARATTERI GENERALI E DI STRUTTURA**
  - Le classificazioni
  - La normativa
  - Le forme di aggregazioni alberghiere
  
- **CAPITOLO 2 – IL SISTEMA TURISTICO ALBERGHIERO ITALIANO**
  - La domanda turistica in Italia e l’impatto sul sistema alberghiero
  - L’organizzazione dell’offerta alberghiera
  - Scenari competitivi e problemi attuali
  
- **CAPITOLO 3 – LA GESTIONE E LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA DELLE IMPRESE ALBERGHIERE**
  - Aspetti economico-finanziari della gestione
  - La gestione finanziaria e il ciclo di vita del business
  - La pianificazione finanziaria e la gestione della tesoreria
  
- **CAPITOLO 4 – IL FINANZIAMENTO DELL’IMPRESA TURISTICO-ALBERGHIERA**
  - Modalità di raccolta delle risorse finanziarie
  - Capitale di debito e capitale di rischio: esempio
  - Il rapporto tra sistema bancario e imprese alberghiere
  
- **CAPITOLO 5 – LA FINANZA AGEVOLATA NEL SETTORE TURISTICO ALBERGHIERO**
  - L’intervento finanziario statale
  - I contributi erogati dall’Unione Europea
  - Riflessi sul sistema turistico alberghiero

## ***INTRODUZIONE***

In Italia l'industria del turismo è un'importante attività economica che rappresenta una componente pari al 10% del PIL nazionale, con un contributo di 160 miliardi di euro da parte dell'intero indotto nel 2013.

Nonostante i processi di globalizzazione abbiano portato ad un cambiamento nei meccanismi sottostanti la domanda e la filiere dell'offerta turistica, in particolare a causa della comparsa di nuove destinazioni che competono con le tradizionali e più mature, l'Italia è da sempre una delle mete di viaggio più ambite e visitate e resta saldamente tra i primi cinque Paesi a livello globale.

Obiettivo di questo lavoro è descrivere le profonde relazioni tra due dei principali attori di un'industria così complessa ma fondamentale per il nostro Paese: il mondo della finanza e quello delle imprese turistico-alberghiere. La conoscenza analitica della gestione finanziaria rappresenta lo strumento di riferimento per promuovere gli investimenti e portare ad un riposizionamento competitivo vincente dell'industria. Di grande significato è inoltre l'analisi relativa alla ricchezza del contributo che il mondo del credito e degli intermediari finanziari offrono nel confronto che sanno esprimere con il tessuto delle PMI, che continuano, a loro volta, a rappresentare un esempio di

eccellenza e di differenziazione tra i modelli di produzione occidentali. I cambiamenti in atto nel mercato turistico, in particolare la sua progressiva globalizzazione e l'evoluzione della domanda verso esigenze sempre più articolate, impongono agli operatori turistici e ai soggetti pubblici territoriali lo sviluppo di nuove competenze e capacità, per poter ottenere e mantenere un proprio vantaggio competitivo. Le conoscenze richieste per operare nel settore richiedono sempre più la consapevolezza dei metodi di valutazione delle imprese e delle potenzialità degli strumenti finanziari e creditizi necessari allo sviluppo aziendale. Le ragioni dell'interdisciplinarietà tra turismo, finanza e credito sono molteplici e richiedono un approccio in grado di applicare i principali concetti finanziari nelle politiche del turismo a livello sia di comparto sia di gestione della destinazione.

Il lavoro si sviluppa partendo dall'analisi delle caratteristiche proprie dell'industria alberghiera prima delineando le possibili categorie di imprese in termini di gestione e poi, analizzando la tassonomia proposta in campo normativo.

Il secondo capitolo individua i tratti strutturali del sistema turistico ricettivo italiano in termini di complessità della domanda e di estensione dell'offerta, ponendo l'accento sulle varie forme di controllo nell'assetto societario.

Il terzo capitolo entra nella specificità della gestione e programmazione finanziaria delle imprese alberghiere; si considerano quindi sia le differenti fasi di sviluppo dell'impresa, con i relativi fabbisogni associati, sia i loro riflessi nella predisposizione dei budget finanziari. Le decisioni finanziarie, più o meno consapevoli, influiscono inevitabilmente nella struttura finanziaria dell'impresa alberghiera, condizionandone i percorsi di sviluppo.

Nel quarto capitolo si delineano le principali modalità di strutturazione delle possibili fonti di finanziamento e si evidenziano gli aspetti più significativi

legati ai rapporti con gli intermediari finanziari, i servizi utilizzati e le diverse modalità di erogazione del credito.

Dopo aver analizzato il ruolo primario del finanziamento bancario a sostegno del settore turistico-alberghiero, il capitolo quinto introduce un ulteriore canale di finanziamento per l'impresa rappresentato dalle agevolazioni messe a disposizione dai vari organi istituzionali. Il capitolo si sviluppa partendo dal ruolo dello Stato a sostegno del tessuto imprenditoriale italiano e le problematiche di finanziamento delle piccole e medie imprese per passare poi all'analisi degli strumenti di agevolazione utilizzati. Si passa poi ad esaminare la politica comunitaria in materia di finanziamenti, è sottolineato il concetto di "coesione economica" e di ciò che esso rappresenta per dare una visione chiara e completa del ruolo delle politiche strutturali dell'Unione Europea. All'interno di tale contesto si parla di Fondi strutturali e dei finanziamenti che l'Unione devolve attraverso la loro creazione in quanto strumento di sviluppo, di integrazione e coordinamento della politica comunitaria con quella nazionale e locale.

## **Capitolo Primo**

### **L'IMPRESA ALBERGHIERA: CARATTERI GENERALI E DI STRUTTURA**

#### **1.1. Le classificazioni**

Il servizio alberghiero ha natura composita in quanto è costituito da un insieme di prestazioni elementari dirette a soddisfare le diverse esigenze dei clienti. Prestazioni che possono configurarsi come un vettore eterogeneo di servizi in cui “il pernottamento” assume valore di elemento principale affiancato da una varietà indiscriminata di servizi accessori o complementari (ristorazione, lavanderia, baby-sitting, servizi congressuali). Questi ultimi consentono non solo di migliorare e completare il livello dell'accoglienza ma, talvolta, di differenziare l'offerta e acquisire nuovi segmenti di domanda.

Il prodotto offerto da questa categoria di imprese, si presenta quindi, come una lista di sottoprodotti ciascuno dei quali offerto singolarmente o meno ma comunque connaturati ad elementi riguardanti l'ubicazione della struttura ricettiva che ne definiscono il valore e la vocazione turistica del prodotto stesso, con caratteristiche proprie di :

- *Intrasferibilità temporale*: le condizioni del processo produttivo sono tali per cui le fasi di produzione, erogazione e utilizzo avvengono simultaneamente e ciò comporta una percezione quasi perfetta e contemporanea di fruibilità del servizio da parte dell'utente;
- *Intrasferibilità spaziale*: l'immaterialità e l'intangibilità del servizio comunque vincolato alla disponibilità della struttura ad uso ricettivo, implica una non trasferibilità dello stesso, il cliente può quindi usufruire del servizio solo dove esso è prodotto.

Come facilmente intuibile il prodotto alberghiero non può essere immagazzinato e perciò l'offerta risulta altamente rigida e funzionale alla capacità ricettiva dell'impianto. Da questa particolarità ne discende una gestione operativa finalizzata a rendere sempre più compatibile la rigidità della struttura produttiva con la stagionalità e volatilità della domanda.

La grande varietà dell'industria alberghiera data dalla continua ricerca di competitività in settori di mercato diversi che necessitano di prodotti-servizi differenziati e specializzati, pone non poche difficoltà alla classificazione delle strutture alberghiere. Infatti, a seconda che si esamini la localizzazione, la dimensione o, piuttosto la proprietà dell'immobile, si ricaveranno altrettanti raggruppamenti.

Una divisione in macro categorie che può essere preventivamente effettuata, attiene al numero di immobili oggetto della gestione. Abbiamo imprese *monolocalizzate* ( o singleunit) nel caso in cui la gestione sia riferita ad un singolo albergo inteso come "stabilimento" di produzione del servizio, si

parlerà, invece, di impresa *plurilocalizzata* (o multiunit)<sup>1</sup> nel caso in cui gli alberghi gestiti siano più di uno e spesso sotto un unico marchio (brand).

*La localizzazione* è senza dubbio, l'elemento che vincola in modo più stringente la gestione alberghiera in ragione dell'intrasferibilità spaziale prima descritta; è opportuno tenere presente che lo stabilimento di produzione (l'albergo) deve essere ubicato dove la domanda si manifesta in misura sufficiente a giustificare l'investimento.

I diversi tipi di albergo, in base al criterio dell'ubicazione, derivano dal tipo di clientela che sono destinati a servire e quindi allo scopo del soggiorno che trova risposta nel servizio alberghiero.

Possiamo distinguere:

- gli alberghi destinati a soddisfare principalmente la domanda di chi vuole visitare centri turistici e culturali;
- gli alberghi volti a soddisfare la domanda di alloggio in località turistiche naturali;
- gli alberghi situati nei diversi luoghi dove la devozione e i culti religiosi convogliano viaggiatori in pellegrinaggio in periodi particolari o durante tutto l'anno;
- gli alberghi sorti per soddisfare le esigenze di alloggio di chi vuole curarsi o rilassarsi in località termali;
- gli alberghi destinati a soddisfare la domanda di chi viaggia per motivi professionali, che sorgono in città politicamente ed economicamente rilevanti;
- gli alberghi ubicati nei pressi di aeroporti, stazioni ferroviarie, porti e lungo vie di comunicazione, che soddisfano una domanda di varia origine e motivazione, per esigenze di transito.

È evidente che le diverse forme di albergo presenti nel panorama tracciato, dovendo soddisfare esigenze molto diverse fra loro, presentano caratteristiche particolari, funzionali appunto a tali esigenze.

Se gli alberghi di "transito" necessitano di una gestione che consenta in modo efficiente di agevolare un elevato turnover delle camere, contrariamente

---

<sup>1</sup> SIRIANNI, *Economia e gestione strategica dell'azienda alberghiera*, Torino, Giappichelli, 1997

gli alberghi di breve permanenza e di soggiorno dovranno necessariamente progettare un'offerta più elaborata ed organica.

Questa prima classificazione può non essere agevole, poiché si individuano strutture che presentano dei tratti comuni a più categorie: in effetti è possibile che alcune aziende scelgano di sviluppare caratteristiche atte a soddisfare una domanda di natura differente. In tal caso le politiche di destagionalizzazione hanno l'obiettivo di incrementare le presenze nei periodi dell'anno in cui risultano poco elevate, promuovendo le opportune politiche per saturare al livello giudicato conveniente la propria capacità ricettiva.

Considerando ora il secondo criterio tassonomico relativo alla *dimensione*, al di là di casi molto evidenti di grande e di piccola impresa, non è mai di facile applicazione in quanto restano sostanzialmente arbitrari i confini fra le differenti classi. I fattori da prendere in considerazione in questa classificazione sono essenzialmente due : la dimensione strutturale dell'immobile (numero di camere) e la forza lavoro in esso impiegata (numero di dipendenti); un esempio di classificazione può prevedere<sup>2</sup>:

- alberghi di piccole dimensioni: imprese monolocalizzate che dispongono di un numero di camere inferiore a trenta e occupano un numero di addetti inferiore a venti. Rientrano evidentemente in questa categoria quasi tutte le imprese a conduzione familiare nelle quali le funzioni direttive e buona parte di quelle operative sono svolte dal titolare e dai suoi familiari;
- alberghi di medie dimensioni: imprese monolocalizzate ma anche plurilocalizzate, con un numero di dipendenti tra venti e cinquanta e un numero di camere tra trenta e cento. In questa categoria sono comprese quindi sia le imprese che svolgono la loro attività in un unico "grande albergo", sia le imprese la cui struttura produttiva è articolata in alcuni alberghi di dimensioni piccole;
- alberghi di grandi dimensioni: di solito imprese plurilocalizzate, hanno una capacità produttiva complessiva superiore a cento camere e più di cinquanta dipendenti. Rientrano in questa categoria le medie catene

---

<sup>2</sup> BENEVOLO C., GRASSO M., *L'impresa alberghiera – produzione, strategie e politiche di marketing*, Milano, Franco Angeli, 2005

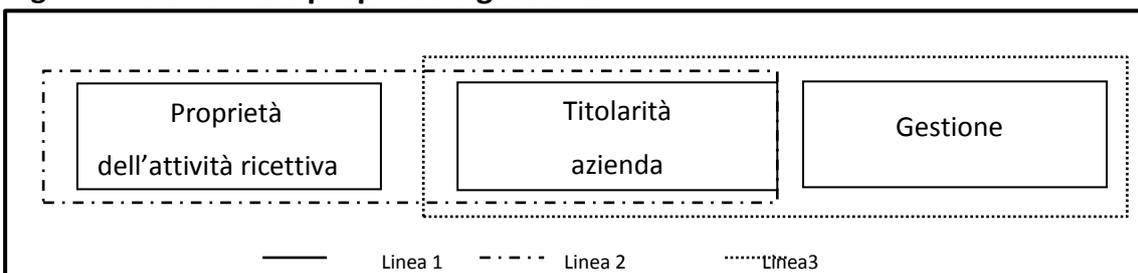
alberghiere caratterizzate generalmente da una conduzione manageriale. Gli addetti alle funzioni direttive ed esecutive sono costituiti da personale dipendente.

Come ultimo parametro di classificazione, le diverse configurazioni che scaturiscono dal *rapporto tra gestione e proprietà*, ricoprono un'importanza rilevante soprattutto per le molteplici conseguenze di natura finanziaria che da esso derivano.

Sulla base dello schema proposto (*Fig1.1*) si possono individuare tre cardini concettuali:

1. La proprietà delle strutture in cui si esercita l'attività ricettiva;
2. La titolarità (individuale o collettiva, in caso di società) dell'azienda alberghiera;
3. La gestione dell'attività alberghiera;

**Fig 1.1 - Relazioni tra proprietà e gestione**



Fonte: MADONNA S., *L'azienda alberghiera*, Giuffrè, 2001

Il caso più semplice (linea 1) si verifica qualora il proprietario della struttura sia al tempo stesso titolare dell'azienda e gestore.

Alternativamente (linea 2), può accadere che proprietà e titolarità siano congiunte ma la gestione, sia per quanto concerne le mansioni operative che per quanto attiene le funzioni direzionali, venga delegata a personale dipendente. La combinazione produttiva, nella situazione appena prospettata, è gestita da un manager professionista.

Un'ulteriore possibilità si riscontra nell'eventualità rappresentata dalla linea 3: l'azienda alberghiera svolge l'attività in strutture non di proprietà sotto la personale direzione dell'imprenditore.

In ultimo, resta da valutare l'ipotesi, non del tutto infrequente, che, a livello operativo, le tre posizioni restino disgiunte: come diffusamente si verifica per le catene alberghiere che più avanti si andranno ad analizzare, in cui proprietà cede l'immobile in affitto alla catena che, a sua volta, affida la gestione dell'unità ricettiva a manager professionisti. Da ciò scaturiscono evidenti conseguenze, anche rilevanti, sul piano operativo in cui l'elemento critico è rappresentato dalla proprietà della struttura alberghiera.

L'azienda ricettiva proprietaria degli immobili, tenderà a caratterizzarsi per una struttura patrimoniale sensibilmente più rigida in cui la parte dell'attivo cosiddetto "fisso" risulta incrementata del valore dell'immobile. Ne consegue che il capitale di funzionamento risulterà proporzionalmente più consistente. Diversamente, nell'ipotesi di acquisizione per affitto, il fabbisogno finanziario di impianto sarà considerevolmente ridotto e le variazioni negative corrispondenti al pagamento delle rate di canone andranno ad incidere sul piano dei flussi di cassa<sup>3</sup>.

## **1.2. La normativa**

Delineate queste prime possibilità di classificazione del complesso fenomeno ricettivo, possiamo ora ad analizzare la tassonomia proposta in campo normativo.

---

<sup>3</sup> CARAMIELLO C., *L'indagine prospettiva nel campo aziendale*, Cursi & Figli, Pisa, 1965

Ai fini di rendere trasparente la qualità dell'offerta ricettiva a tutela del consumatore, la legge 217/83 ha introdotto il sistema di classificazione "a stelle", prevedendo un'articolazione in sei classi, da una a cinque stelle a cui si aggiungeva la categoria "cinque stelle lusso" che basava la classificazione sulle caratteristiche del "supporto fisico" ossia sulle dotazioni della struttura ricettiva.

La successiva emanazione della nuova legge quadro sul turismo<sup>4</sup> ha abrogato e sostituito la legge preesistente che, unitamente alla successiva modificazione del Titolo V della Costituzione<sup>5</sup>, attribuisce in materia turistica un potere legislativo esclusivo alle Regioni. Le leggi regionali fissano i criteri e gli enti locali (Province e Comuni), in base alle dimensioni, ai requisiti strutturali, alla quantità e alla qualità dei servizi offerti, alla qualificazione degli addetti, possono assegnare:

- agli alberghi: dai 1 a 5 stelle e 5 stelle lusso se in possesso dei requisiti di standard internazionali;
- alle residenze turistico-alberghiere: da 2 a 4 stelle;
- ai campeggi: da 1 a 4 stelle con la denominazione "A" se l'apertura è annuale o bi-stagionale;
- ai villaggi turistici: da 2 a 4 stelle, con la denominazione "A" se l'apertura è annuale o bi-stagionale;

Tali criteri, analoghi ma non identici fra le diverse regioni, prevedono l'attribuzione di determinati punteggi minimi complessivi necessari per l'assegnazione dei diversi livelli di classificazione. Tali punteggi sono determinati sulla base dei punteggi parziali assegnabili a ciascun requisito secondo aspetti quali:

- i servizi prestati;
- le dotazioni, gli impianti e le attrezzature;
- l'ubicazione e l'aspetto della struttura

---

<sup>4</sup> L.N del 29/03/2001, successiva applicazione DPCM

<sup>5</sup> Art.117 della Costituzione modificato con L.Cost. 18 ottobre 2001 n. 3

Gli standard qualitativi non risultano essere sempre omogenei nel panorama italiano con frequenti discordanze tra il carattere quantitativo e quello qualitativo dell'offerta finale. Nella tabella 1.1 sono presentati i principali requisiti obbligatori, differenziati per categoria che devono essere assicurati dagli alberghi, così come previsto in materia dalle leggi regionali.

**Tab.1.1 – I principali requisiti obbligatori degli alberghi**

<b>Requisiti obbligatori</b>	<b>1 stella</b>	<b>2 stelle</b>	<b>3 stelle</b>	<b>4 stelle</b>	<b>5 stelle</b>
Servizio ricevimento e portineria	16h/g	16h/g	24h/g	24h/g	24h/g
Servizio notturno	Addetto disponibile a chiamata	Addetto disponibile a chiamata	Addetto disponibile a chiamata	Portiere	Portiere
Custodia valori	-	si	si	si	si
Trasporto interno bagagli	-	-	A cura del personale	A cura del personale	A cura del personale
Servizio colazione	-	In sale comuni destinate anche ad altri usi	In sale comuni destinate anche ad altri usi	In sale comuni destinate anche ad altri usi	In sale comuni destinate anche ad altri usi
Servizio bar	-	12h/g	12h/g	16h/g	16h/g
Frigobar in camera	-	-	-	Tutte le camere	Tutte le camere
Lingue estere parlare dal direttore/gestore	-	-	1	2	2
Cambio biancheria	1/sett	1/sett	3/sett	Quotidiano	quotidiano

Pulizia camere	1/giorno	1/giorno	1/giorno	1/g con riassetto pomeridiano	1/g con riassetto pomeridiano
Riscaldamento	Locali comuni	Locali comuni	Tutto l'esercizio	Tutto l'esercizio	Tutto l'esercizio
Aria condizionata	-	-	-	In tutto l'edificio	Tutto l'edificio e regolabile nelle camere
% camere dotate di bagno completo	-	40%	70%	90%	100%
% camere dotate di telefono	-	-	70%	100%	100%

Fonte: *sintesi personale di leggi regionali*

### 1.3. Le forme di aggregazioni alberghiere

Come precedentemente accennato, un importante fenomeno evolutivo del settore alberghiero è rappresentato dalla significativa tendenza al superamento dell'individualismo imprenditoriale, a favore dello sviluppo di forme aggregative, collaborative e integrative fra imprese.

Un fattore che certamente ha giocato un ruolo fondamentale nell'evoluzione di questo fenomeno è stata la crescente concorrenza internazionale, assieme all'assenza di una concorrenza interna, incapace di proporre servizi più qualificati ed in linea con le attese del consumatore medio a livello mondiale. Tale ragione è alla base del motivo per cui il nostro sistema ricettivo si connota con un certo ritardo strutturale rispetto ad altri settori esposti più direttamente ed intensamente alla dinamica competitiva. Il sistema Italia propone una ricettività capillarmente distribuita sul territorio e caratterizzata da strutture di piccole dimensioni a prevalente gestione familiare.

L'incremento dimensionale risulta un passaggio obbligato nel momento in cui, partendo da una condizione di sottodimensionamento del sistema ricettivo esistente, una più elevata qualificazione del servizio richiesta dalla domanda,

implica investimenti a VAN (Valore Attuale Netto) positivo che si realizzano solamente oltre una determinata soglia dimensionale, in grado di assicurare<sup>6</sup>:

- un'adeguata remunerazione in linea con l'entità del rischio aziendale sostenuto (sotto il profilo economico-finanziario);
- la predisposizione di idonee strutture e risorse qualificate nella misura richiesta (sotto il profilo organizzativo).

L'evoluzione indicata si pone come condizione necessaria a garantire la sopravvivenza e il successo, all'interno del nuovo quadro competitivo. La capacità di competere dipende oltre che dalla dimensione fisica, dalla dimensione economica dell'impresa. La gestione delle aziende in oggetto diviene più sofisticata nella misura in cui il prodotto offerto diventa un prodotto complesso : ogni impresa alberghiera non propone più un servizio ma un insieme di servizi più o meno qualificati. La capacità dell'albergo di offrire un prodotto complesso tende, infatti, ad essere funzione della dimensione economica dell'impresa.

L'effettiva capacità da parte di questa di offrire il prodotto dipende sempre più dalla sua capacità di relazionarsi con altre unità dello stesso settore o complementari, al punto che il possibile gap di sottodimensionamento può essere recuperato attraverso l'estensione e la qualità del network di imprese di cui fa parte. I rapporti tra le aziende tendono quindi ad un ottica di collaborazione piuttosto che di mera concorrenza e solamente le aziende capaci di ripristinare la propria forza competitiva in modo tempestivo e appropriato, potranno sopravvivere e continuare a crescere. La logica di micro-competitività territoriale è fortemente radicata nel settore alberghiero italiano che vede la singola struttura ricettiva assumere un comportamento passivo rispetto alla domanda, limitandosi ad offrire capacità ricettiva secondo una logica attendista e puntando così allo sfruttamento spontaneo dei flussi turistici non stimolati<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> DAMODARAN A., *Valutazione d'azienda*, Apogeo, Milano, 2001

<sup>7</sup> PERONI G., *Economia e Management delle imprese alberghiere*, Franco Angeli, Milano, 2002

Queste politiche a difesa della propria posizione di mercato restano efficaci finché l'evoluzione della domanda (richiesta di prodotti nuovi o servizi più complessi) e l'offerta dei new competitors (con know-how tecnologici e organizzativi completamente innovativi) non comportano cambiamenti notevoli nel contesto competitivo territoriale. L'atteggiamento pro-attivo dell'imprenditore alberghiero diventa così una condizione necessaria per il perseguimento degli obiettivi aziendali e si traduce in un'efficace risposta strategica finalizzata alla crescita dimensionale. A questo punto l'unica scelta da compiere riguarda le modalità di crescita della sua azienda: l'antinomia crescita interna – crescita esterna.

La prima si esplica per mezzo di un accrescimento graduale delle strutture produttive e organizzative dell'impresa stessa, la seconda attraverso l'utilizzo di vari strumenti relazionali che danno luogo a forme di integrazione più o meno forti con altre inizialmente esterne ad essa (aggregazioni).

Due sono gli schemi principali a cui è possibile fare riferimento per delineare un quadro concettuale delle aggregazioni nel settore alberghiero<sup>8</sup>:

1. AGGREGAZIONI DI TIPO EQUITY

- Gruppi alberghieri
  - Aziende multidivisionali
  - Joint-venture corporation
- } MONOCATENE  
} PLURICATENE

2. AGGREGAZIONI DI TIPO CONTRATTUALE (NON EQUITY)

- Franchising
  - Puro
  - Soft
- Associazione
- Consorzio
- Management contract e affitto d'albergo
- Contractual joint-venture

---

<sup>8</sup> CONFALONIERI M., *Le catene volontarie nel settore alberghiero*, Giappichelli, Torino, 2001

Il primo distingue le aggregazioni sulla base delle partecipazioni o meno al capitale d'impresa (accordi equity/ non equity), il secondo sulla base della tipologia di accordo (informale, contrattuale, patrimoniale).

Con il termine catena alberghiera si possono intendere aggregati a volte molto differenti; sia insieme di alberghi afferenti la medesima impresa facente capo al medesimo soggetto economico, sia alberghi indipendenti che condividono insieme ad altri alcuni obiettivi da perseguire attraverso politiche di gestione comuni disciplinate da specifici accordi contrattuali o informali.

Le *catene equity* prevedono l'esistenza di rapporti partecipativi al capitale d'impresa (vincoli proprietari) che possono dar luogo a diverse configurazioni di aggregati:

- Il *gruppo alberghiero*: in cui una holding detiene le partecipazioni alberghiere;
- La *catena multidivisionale*: unica società composta da più divisioni ognuna delle quali caratterizzata da una o più alberghi;
- La *joint venture corporation*: una società appositamente costituita da altre imprese alberghiere per lo svolgimento comune di determinate attività.

Parallela a questa classificazione è possibile suddividere le catene alberghiere sulla base della caratterizzazione qualitativa del servizio offerto:

- Le *monocatene*: puntano su alberghi aventi le medesime caratteristiche qualitative;
- Le *pluricatene*: si riferiscono ad aggregati di alberghi con un'offerta ricettiva fortemente segmentata (top class, middle class, economy class), mira a realizzare obiettivi di quote di mercato nei vari segmenti ricettivi puntando su forme di integrazione orizzontale (Box 1.1).

Diversamente, altre forme di aggregazioni puntano su sviluppi verticali entrando nei settori a monte e a valle della tradizionale area d'affari costituita dall'attività alberghiera (Box 1.2).

Nelle aggregazioni *non equity*, invece, i legami patrimoniali sono inesistenti o molto attenuati, il soggetto economico non è uno solo in quanto le imprese partecipanti mantengono la propria identità e libertà di gestione. Queste aggregazioni che generalmente prendono il nome di *catene volontarie*, attraverso accordi più o meno formalizzati tra le parti (contrattuali o informali), riescono a realizzare i vantaggi propri della crescita dimensionale (economie di scala) che possono interessare svariati ambiti della gestione operativa, commerciale o finanziaria.

A livello internazionale, la forma più importante e affermata di aggregazione volontaria è quella del *contratto di franchising*<sup>9</sup>. Con tale accordo, di origine statunitense, una grande società (il franchisor) che ha creato un brand e un modello aziendale, concede il diritto ad altre imprese (i franchisee), di dimensioni generalmente più ridotte, di utilizzare la formula commerciale e il brand della casa madre. Da parte sua l'affiliato è obbligato all'adozione di standard minimi tecnici, gestionali e di sicurezza molto restrittivi, spesso con esclusive territoriali. Si tratta di un contratto a livello verticale, in quanto vi è una dipendenza assoluta dell'affiliato e un controllo molto forte del franchisor. Questa tipologia di contratto è il *franchising puro* e caratterizza le catene di matrice americana.

Tuttavia nei Paesi europei le caratteristiche intrinseche della classe imprenditoriale di albergatori meno propensi rispetto a quelli americani a rigide forme di standardizzazione da luogo a contratti di affiliazione più flessibili di *franchising soft* in cui si cerca di salvaguardare il più possibile l'individualità

---

<sup>9</sup> FRIGNANI A., *Che cos'è il franchising*, Convegni, Incentive & Comunicazione, Assofranchising, 2004

dell'albergatore pur nel rispetto di alcune linee strategiche commerciali univoche.

Il rapporto di tipo orizzontale che si viene a creare fra tutti i membri della rete prevede l'utilizzo di un'insegna o di un marchio distintivo accanto al vecchio nome dell'albergo. Gli affiliati godono di maggiore libertà gestionale sebbene in linea di massima, la definizione degli standard qualitativi minimi richiesti e le altre particolarità contrattuali (prenotazioni, circuiti GDS) vengono di volta in volta disciplinate. I contratti di franchising prevedono un compenso fisso (*entry fee*) da corrispondere al franchisor per l'utilizzazione del marchio e per l'erogazione di altri servizi e di un compenso variabile (*royalty*) generalmente calcolato in percentuale sul fatturato.

### **Box 1.1. L'integrazione orizzontale come modello di sviluppo**

#### **Il gruppo Accor<sup>10</sup>**

Il gruppo Accor si costituisce nel 1983 a seguito della fusione fra la Jacque Borel International, una società di ristorazione e buoni pasto, e la Novotel, proprietaria di diverse catene (Ibis, Mercure, Sofitel). Il gruppo nato in Francia, inizialmente ha accresciuto le proprie dimensioni in Europa attraverso l'acquisizione e la creazione di alberghi soprattutto in Francia, Germania, Austria, Paesi Bassi, Gran Bretagna e Italia; successivamente si è sviluppato sul mercato globale, non solo nel settore alberghiero, ma anche in attività contigue al core business, con operazioni di acquisizione e successiva vendita di marchi come Frantour, Go Voyages, Lenôtre cercando di rifocalizzarsi sull'attività ricettiva principale.

Nel settore della ristorazione, il gruppo possiede ristoranti, gestisce mense, oltre a curare il servizio di accoglienza e catering sui treni di linea che percorrono il territorio italiano (T&b). Nel settore dei servizi da sempre riveste importanza prioritaria lo sviluppo delle risorse umane, infatti, il gruppo possiede vari centri di formazione (Académie Accor).

Nel settore alberghiero, Accor possiede una copertura capillare del mercato (3.500 alberghi in 92 Paesi) con marchi differenziati. Rispetto ad altre catene alberghiere che utilizzano un solo marchio con un'offerta standardizzata, ogni marca del gruppo si rivolge a diversi segmenti di domanda, con alberghi che presentano caratteristiche omogenee.

---

<sup>10</sup> ACCOR GROUP, *Reaching for the impossible. 40 years of history, 1967-2007*, Le Clerche Midi, Parigi, 2007

- Sofitel. La catena comprende 120 alberghi quattro stelle, dislocati generalmente nei centri delle città. Si rivolge, con un servizio di ristorazione di altissima qualità, ad una clientela d'affari e turistica di lusso.
- Novotel. 395 alberghi tre-quattro stelle sono ubicati fuori dai centri urbani, presso tangenziali e raccordi autostradali. Il target è l'uomo d'affari che desidera avere a disposizione facilità di accesso e comodità di spostamento.
- Mercure. La catena comprende 386 hotel di cui 14 di altro livello dislocati nel continente asiatico e 372 di medio livello ubicati nei centri urbani, prevalentemente rivolti a turisti.
- Ibis. 1.662 alberghi che offrono uno standard economico più accessibile.
- Formula 1. 240 alberghi ad una stella, indirizzati ad una clientela di passaggio e leisure, alla ricerca di prezzi bassi.
- Thalassa sea e spa. 14 centri attrezzati per talassoterapia rivolti al benessere e alla cura per la persona.

### Box 1.2. Integrazione verticale a monte e a valle della filiera

#### Il gruppo Boscolo<sup>11</sup>

Il gruppo Boscolo, controllato e gestito dall'omonima famiglia che lo ha fondato nel 1978, è costituito da una serie di società strutturate in tre divisioni:

*Ricettività alberghiera.* Boscolo Hotels opera nell'industria alberghiera attraverso hotel di prestigio in importanti città italiane ed europee; gli hotel gestiti sono 22, 4 e 5 stelle, attraverso due società controllate (BH4 S.p.a. e BH5 S.p.a.) costituite per guidare le due diverse linee di prodotto. Tutti gli hotel della catena sono destinati ad una clientela di alto profilo e ispirati allo stile tipicamente italiano. L'affidamento in outsourcing a partner esterni di funzioni operative quali food & beverage, lavanderia, gestione e manutenzione, assicura un forte contenimento dei costi di gestione ed una migliore distribuzione delle risorse che si traduce in profitti al di sopra della media di mercato. Restano, invece, sotto la gestione centralizzata unità di business quali amministrazione, acquisti, servizi IT in tutti gli hotel della catena.

*Divisione Tour.* L'attività di tour operato è sempre stata al centro delle attività di Boscolo Group che opera in questo settore tramite una serie di strutture consociate (Boscolo Tours, Rallo Worldwide, Boscolo Incentive & Convention Liberty) attraverso:

---

<sup>11</sup> Dal sito: <http://www.boscolohotels.com>

l'espansione della gamma di prodotti e destinazioni, associazione ed acquisizione di tour operator e sviluppo dell'e-commerce nel rapporto con le aziende e i singoli consumatori. *Divisione Servizi.* Le funzioni gestite centralmente dal gruppo sono affidate alle varie società che offrono servizi che si pongono a valle della filiera (Boscolo Ristorazione) o a monte del processo produttivo (Hotel Engineering) attraverso lo sviluppo di servizi di gestione progettuale. A questo di affianca un istituto superiore di arti culinarie, la Boscolo Academy, con lo scopo di formare professionisti nel campo dell'insegnamento e della ricerca gastronomica.

Con i *contratti di associazione*, invece, si creano aggregati in cui le parti mirano a realizzare un interesse comune non necessariamente di carattere economico. Le associazioni volontarie nel settore alberghiero hanno caratteristiche riconducibili alle associazioni di categoria le quali manifestano i propri interessi in vari contesti (in ambito delle contrattazioni collettive ai fini della rappresentanza, in ambito politico per la promozione e commercializzazione di marchi territoriali). I vantaggi di questa forma di aggregazione sono connessi alla sua elasticità strutturale tale da stimolare l'adesione di un numero sempre maggiore di associati senza tuttavia l'instaurazione di rapporti gerarchici bensì di uguaglianza tra le parti che agevolano di fatto la reciproca collaborazione e la formazione di un'organizzazione in grado di erogare servizi alle imprese associate (attività di marketing, formazione del personale, consulenza).

Un'altra modalità di aggregazione è quella del *consorzio*. Con tale contratto più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina e per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese. In ambito alberghiero e nel settore turistico in generale, spesso si assiste alla formazione di consorzi misti pubblici-privati con obiettivi di promozione turistica non di singole strutture ricettive bensì di determinate zone turistiche. Attraverso i consorzi si tende a ridurre i costi dei servizi presentati ai singoli

consorziate, realizzare economie di scala, creare sinergie tra i consorziate e ad aumentare il potere contrattuale dei partecipanti nonché diffonderne la loro visibilità nell'ambiente turistico circostante.

Come risulta chiaro dal confronto tra le varie forme di aggregazione, si può notare che alla base della condivisione di strutture, processi e forza lavoro vi sia l'obiettivo comune di migliorare l'efficienza del sistema stesso. Tuttavia le differenze più importanti tra esse, come ad esempio tra il contratto di franchising e i consorzi, vertono più su aspetti normativi che economici. Infatti, attualmente tali fattispecie tendono sempre più ad avvicinarsi anche se la forma giuridica scelta dipende spesso dalla storia culturale dei partecipanti e da fenomeni contingenti (aspetti fiscali, civilistici) propri di ogni singola aggregazione (Tab.1.2).

Un quadro sufficientemente esaustivo delle varie tipologie di aggregazione di imprese alberghiere non può tralasciare il *management contract* ampiamente diffuso all'estero, molto meno in Italia. Con tale formula contrattuale si disciplina il rapporto tra la proprietà (client) della struttura ricettiva che si limita a percepire i frutti dell'attività e il gestore (contractor), quest'ultimo caratterizzato spesso da un professionista o da una catena di marchio già affermata.

**Tab 1.2. Differenza tra il contratto di consorzio e di franchising**

	<b>CONSORZIO</b>	<b>FRANCHISING</b>
<b><u>ASPETTI NORMATIVI</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipico</li> <li>▪ Attività legate a fasi produttive</li> <li>▪ Assemblea sei consorziate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atipico</li> <li>▪ Senza limitazioni</li> <li>▪ Franchisor</li> </ul>
<b><u>ASPETTI ECONOMICI</u></b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nazionale,</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Know-how</li> <li>▪ Brand</li> </ul>	<p>Locale, regionale</p> <p>Assente</p>	<p>internazionale</p> <p>Fornito da franchisor</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formazione</li> </ul>	<p>Identifica il consorzio o il territorio</p> <p>Assente o non imposta</p>	<p>Identifica la struttura o la catena</p> <p>È un diritto del franchisee, dovere del franchisor</p>

Il client spesso rappresentato da grandi investitori (fondi di private equity, imprese assicurative, fondazioni bancarie) che, non avendo le capacità proprie per gestire la struttura di elevato valore immobiliare, delega un soggetto professionalmente competente alla direzione della stessa. Con il contratto di management viene fornita al contractor un'opportunità di crescita dimensionale senza doversi esporre con ingenti investimenti immobiliari o sostenere pesanti costi fissi di affitto che andrebbero ad irrigidire la struttura finanziaria dell'impresa alberghiera. Tali contratti vengono spesso conclusi attraverso una trattativa privata differente per caso anche se spesso esistono dei tratti comuni riguardo agli obiettivi e ai traguardi imposti ai manager nonché ai rispettivi compensi. Le remunerazioni per esempio sono composte da una parte fissa e da una variabile legata al fatturato o ad altri indicatori del risultato economico, ciò per ovviare a possibili costi d'agenzia nel rapporto tra principale (client) e agente (contractor-manager).

I *contratti di affitto* invece, si caratterizzano per il fatto che la struttura immobiliare viene ceduta già funzionante dietro corrispettivo di un canone d'affitto e senza, o con limitati coinvolgimenti del client nella rischiosità d'impresa che resta a tutti gli effetti in seno al contractor (affittuario). La proprietà interviene solamente qualora occorra ripristinare o innovare elementi strutturali attraverso interventi straordinari.

Infine il *contractual joint venture* o *unincorporated joint venture* è una forma di aggregazione volontaria che non presuppone la costituzione di una specifica società giuridicamente autonoma, a differenza della *incorporated joint venture*, anche se fra i partecipanti si instaura un rapporto di tipo contrattuale finalizzato alla realizzazione di una determinata attività.

In definitiva le catene volontarie, ovvero le forme di aggregazione non equity, permettono agli affiliati di conseguire vantaggi per la propria flessibilità aziendale in quanto buona parte dei costi fissi aziendali vengono ripartiti tra tutti i partecipanti dando luogo ad economie di scala che producono un aumento di redditività e di competitività. Inoltre non essendo necessari cospicui investimenti propri delle aggregazioni equity, si delineano come validi strumenti per superare le barriere all'entrata in determinati territori, nonché espandere la quota di mercato senza esporsi con ingenti investimenti immobiliari o partecipativi al capitale di rischio nelle imprese già presenti. A seconda della tipologia contrattuale poi, si può rilevare come aspetto negativo, per il singolo imprenditore, la parziale perdita di autonomia in campo gestionale.

Se il fenomeno della crescita dimensionale, come visto in precedenza, appare una prerogativa imprescindibile al processo di sviluppo di un'impresa alberghiera, si assiste però in campo internazionale, a tendenze differenti in merito agli strumenti utilizzati per perseguire questa crescita. Negli Stati Uniti, la grande dimensione territoriale e il conseguente ampio mercato, hanno favorito, già da parecchi anni, lo sviluppo di forme di crescita basate su strumenti equity quali acquisizioni e fusioni. I piccoli alberghi indipendenti ricoprono posizioni di nicchia creando prodotti specializzati e dedicati a particolari segmenti di domanda.

Diversa e più variegata appare la situazione in Europa. In Gran Bretagna, Germania e Italia la presenza di piccoli alberghi a conduzione familiare è ancora molto forte, anche se esistono segnali di interessamento e affermazione di

grandi gruppi internazionali diversamente dalla Francia, dove, il sistema turistico nazionale è da sempre caratterizzato da catene multimarca nazionali con ambizioni di esportare la loro formula di ricettività in campo internazionale (Club Med)<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> FRANCHETTI M., MOSELLO L., *Il potere del brand*, in Convegni, Milano (2004)

## Capitolo Secondo

### IL SISTEMA TURISTICO ALBERGHIERO ITALIANO

#### 2.1. La domanda turistica in Italia e l'impatto sul sistema alberghiero

In Italia l'industria del turismo è un'importante attività economica che rappresenta una componente pari al 10% del PIL nazionale e nel 2013 l'industria dei viaggi e turismo, incluso l'indotto, genererà un contributo di 160 miliardi di euro, in lieve flessione (-1,4) rispetto all'anno precedente<sup>13</sup>.

I processi di globalizzazione hanno portato ad un cambiamento nei meccanismi sottostanti la domanda e la filiere dell'offerta turistica, in particolare a causa della comparsa di nuove destinazioni che competono con le tradizionali e più mature.

L'Italia è da sempre una delle mete di viaggio più ambite e visitate; come mostrato in tabella 2.1, resta saldamente tra i primi cinque Paesi a livello globale, nonostante il continuo aumento nell'offerta di destinazioni turistiche<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> WTTC, Travel e Tourism Economic Impact, 2013

<sup>14</sup> Public Opinion Analysis sector of the EU Commission, Survey on the attitudes of Europeans towards tourism, 2012

**Tab. 2.1. Principali destinazioni del turismo internazionale.**

Graduatoria	Arrivi internazionali (milioni)				Introiti (miliardi di US\$)			
	Paesi	2010	2011	var. %	Paesi	2010	2011*	var. % (val. locale)
1	Francia	77,6	81,4	4,8	USA	103,5	116,1	12,2
2	USA	59,8	62,7	4,9	Spagna	52,5	59,9	8,6
3	Cina	55,7	57,6	3,4	Francia	46,9	54,5	10,7
4	Spagna	52,7	56,2	6,6	Cina	45,8	48,5	5,8(\$)
<b>5</b>	<b>Italia</b>	<b>43,6</b>	<b>46,1</b>	<b>5,7</b>	<b>Italia</b>	<b>38,8</b>	<b>43</b>	<b>5,6</b>
6	Turchia	31,4	34	8,4	Germania	34,7	38,8	6,7
7	UK	28,3	29,3	3,6	Macao (Cina)	27,8	38,5	38,7
8	Germania	26,9	28,4	5,5	UK	32,4	35,1	4,4
9	Malesia	24,6	24,7	0,6	Australia	29,1	31,5	-3,8
10	Messico	23,3	23,4	0,5	Hong Kong	22,2	27,7	25

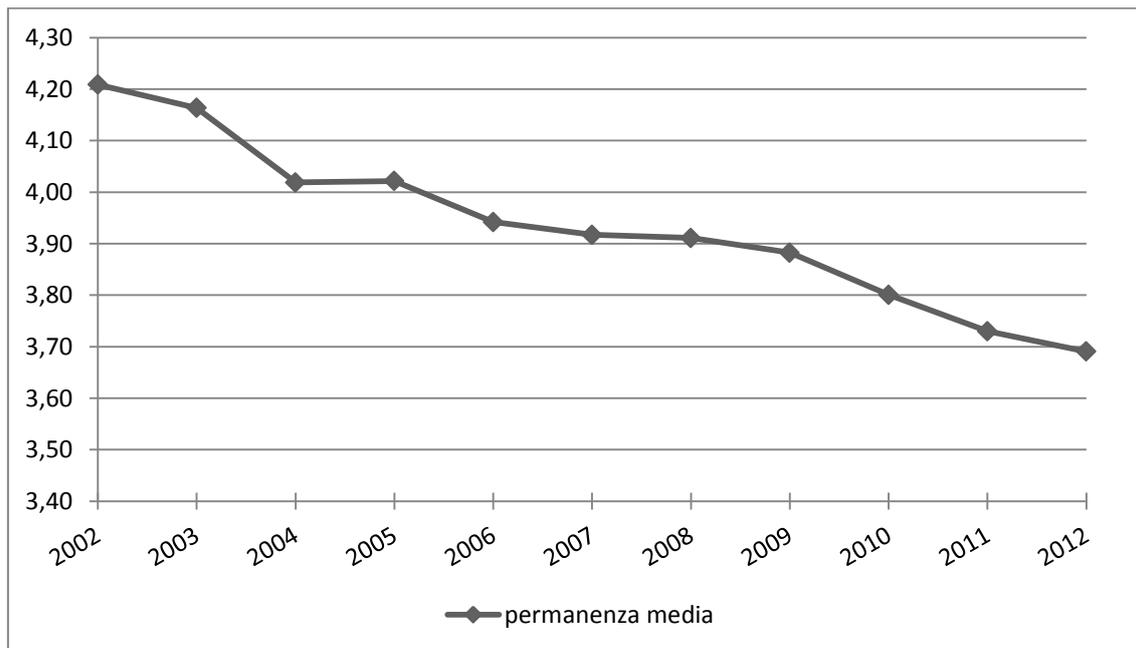
Fonte: UNWTO World Tourism Barometer - January 2013

Soffermandoci ora sui flussi turistici che hanno interessato le strutture ricettive nazionali, utilizzando come riferimento il periodo 2002-2012, le macro tendenze del sistema turistico italiano, evidenziano una continua, seppur non costante crescita del settore ricettivo alberghiero ed extralberghiera sia in termini di arrivi che di presenze. Per strutture ricettive alberghiere s'intendono gli alberghi, i motel, i villaggi-albergo, mentre rientrano nella categoria di extralberghiere i campeggi, i villaggi turistici, gli ostelli, gli agriturismi ed esercizi di affittacamere. Gli arrivi indicano il numero di volte che i clienti si presentano presso le strutture ricettive; essi rappresentano, quindi, la frequenza della richiesta di alloggio presso tali strutture; le presenze rivelano l'intensità del fenomeno e si misurano con la durata del soggiorno degli ospiti presso le strutture ricettive; esse coincidono con il numero di pernottamenti trascorsi dalla clientela presso gli esercizi.

Come evidenziato dal grafico 2.1 rapportando le presenze agli arrivi, è possibile calcolare la permanenza media dei clienti nelle strutture ricettive. Si osserva

come la durata dei soggiorni sia diminuita nel corso del tempo, raggiungendo i 3,7 giorni nell'anno 2012. Ciò dovuto soprattutto alle modifiche dello stile di vita e all'andamento dei consumi che hanno condotto sempre di più verso soggiorni brevi, magari ricorrenti durante l'anno.

**Grafico 2.1. Quota percentuale permanenza media italiani e stranieri**



Fonte: elaborazione personale su dati ISTAT

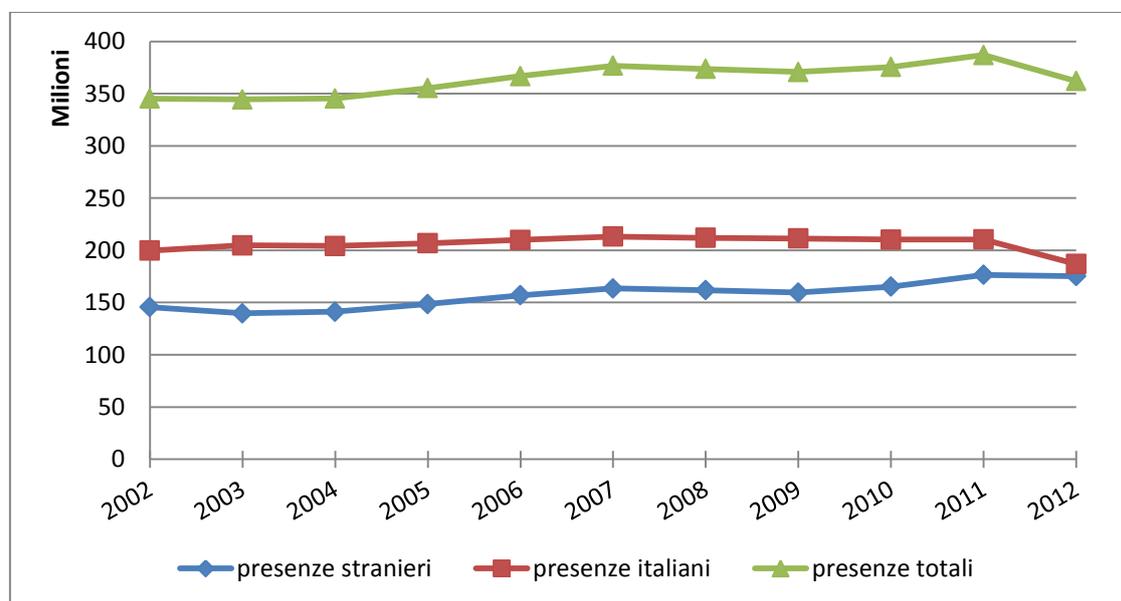
Come possibile osservare dai dati riportati in tabella 2.2, nel corso degli ultimi dieci anni, la domanda ha subito una variazione positiva di 5 punti percentuali in termini di presenze sia italiane che straniere, raggiungendo valori massimi nell'anno 2007 in cui sono stati registrati oltre 375 milioni di pernottamenti. Dal 2008, gli effetti della crisi economica globale, hanno portato, oltre ad una diminuzione della durata media dei pernottamenti, un calo soprattutto nelle presenze di turisti di matrice domestica (grafico 2.2).

Tab.2.2. Flussi turistici in Italia (anni 2002-2012)

	ITALIANI		STRANIERI		TOTALE	
	arrivi	presenze	arrivi	presenze	arrivi	presenze
<b>2002</b>	45.675.266	199.687.120	36.355.046	145.559.930	82.030.312	345.247.050
<b>2003</b>	47.718.528	204.759.892	35.006.124	139.653.425	82.724.652	344.413.317
<b>2004</b>	49.210.205	204.150.870	36.715.467	141.164.788	85.925.672	345.315.658
<b>2005</b>	50.211.873	206.754.120	38.126.691	148.501.052	88.338.564	355.255.172
<b>2006</b>	51.850.572	209.903.437	41.193.827	156.861.341	93.044.399	366.764.778
<b>2007</b>	53.276.961	213.176.071	42.873.122	163.465.680	96.150.083	376.641.751
<b>2008</b>	53.749.362	211.869.278	41.796.724	161.797.434	95.546.086	373.666.712
<b>2009</b>	54.375.079	211.268.511	41.124.722	159.493.866	95.499.801	370.762.377
<b>2010</b>	55.019.507	210.340.052	43.794.338	165.202.498	98.813.845	375.542.550
<b>2011</b>	56.263.060	210.420.670	47.460.809	176.474.062	103.723.869	386.894.732
<b>2012</b>	50.705.768	186.850.624	47.394.537	175.198.164	98.100.305	362.048.788

Fonte: ISTAT

Grafico 2.2. Serie storica dei flussi turistici in Italia, anni 2002-2012 (presenze)



Fonte: elaborazione personale su dati ISTAT

In merito al peso relativo che l'alloggio costituisce sul totale della "spesa turistica" (tab.2.3), è possibile evidenziare le seguenti caratteristiche:

- negli anni presi in considerazione, il peso di ciascuna componente sul totale delle spese è piuttosto stabile nel tempo;
- l'alloggio, che include le rispettive spese per i pasti consumati, costituisce la componente maggiore con il suo peso stabilmente pari a circa il 40% per gli stranieri in Italia e, fra il 42,4 per cento e il 45,5 per cento per gli italiani all'estero;
- sia per gli italiani sia per gli stranieri la quota di spesa per l'alloggio negli anni 2009 e 2010 è diminuita per poi risalire nel 2011: nella fase più acuta della crisi i viaggiatori hanno infatti privilegiato forme di alloggio più economiche rispetto ad alberghi e villaggi turistici.

**Tab.2.3. Tipologie di spesa turistica (valori percentuali; totali in milioni di euro).**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>STRANIERI</b>										
Trasporto	9,3	9,5	10	10	10,1	10,8	10,1	12,6	12,6	12,3
<b>Alloggio</b>	<b>41,5</b>	<b>39,7</b>	<b>43,1</b>	<b>42,5</b>	<b>40,8</b>	<b>40,6</b>	<b>40,8</b>	<b>39,7</b>	<b>40</b>	<b>41,1</b>
Ristorante	21,8	21,5	20,9	20,7	20,7	20,5	20,7	20,6	20,6	20,8
Acquisti	23,3	25	21,2	21,6	22,7	22,8	22,7	21,8	21,3	20,2
Altro	4,1	4,3	4,8	5,3	5,6	5,3	5,6	5,3	5,5	5,5
TOTALE	28.207	27.622	28.665	28.453	30.368	31.121	30.368	28.856	29.257	30.891
<b>ITALIANI</b>										
Trasporto	11,6	12,1	12,3	13,5	14	13,6	14	15	14,5	14
<b>Alloggio</b>	<b>45,5</b>	<b>43,4</b>	<b>44,6</b>	<b>44,1</b>	<b>42,6</b>	<b>42,8</b>	<b>42,6</b>	<b>40,2</b>	<b>40,1</b>	<b>42,4</b>
Ristorante	23,2	23,6	21	20,9	21	21,5	21	20,9	21,8	21,3
Acquisti	13,1	13,8	15,8	15	15,4	15	15,4	16,3	15,9	15
Altro	6,6	7,2	6,3	6,5	7	7,1	7	7,5	7,7	7,3
TOTALE	17.811	18.236	16.515	18.001	18	19.952	18.399	20.015	20.416	20.583

Fonte: ALIVERNINI A., BREDA E., CANNARI L., FRANCO F., *Il turismo internazionale in Italia*, Banca d'Italia, Roma, 2013

Per quanto riguarda la *stagionalità*, cioè la distribuzione mensile dei flussi turistici, pur osservando la tendenza ad una lenta destagionalizzazione per strutture alberghiere con riferimento ai mesi che precedono l'estate, luglio e agosto restano comunque quelli a più elevata concentrazione di arrivi e

presenze sia per i flussi italiani sia per quelli stranieri (Tab.2.4). Infatti circa il 30% degli arrivi dell'intero mercato turistico nazionale (sia alberghiero che extralberghiero) si concentra nel bimestre luglio-agosto. Considerando i quattro mesi estivi (giugno-settembre) la percentuale sale al 50,11%. Riguardo al segmento di domanda domestica, la stagionalità risulta ancora più marcata rispetto alla domanda proveniente dai turisti stranieri. Questo è un dato culturale, difficilmente superabile, che caratterizza l'intero consumo turistico della popolazione italiana, più propensa a concentrare le vacanze durante il periodo estivo.

**Tab.2.4. Distribuzione temporale dei flussi turistici (anno 2012)**

	ITALIANI		STRANIERI		TOTALE	
	n° arrivi	%	n° arrivi	%	n° arrivi	%
Gennaio	2.972.096	5,86	1.744.928	3,68	4.717.024	4,81
Febbraio	2.791.939	5,51	2.019.255	4,26	4.811.194	4,90
Marzo	3.532.504	6,97	2.745.037	5,79	6.277.541	6,40
Aprile	4.135.321	8,16	4.022.585	8,49	8.157.906	8,32
Maggio	3.761.699	7,42	4.878.184	10,29	8.639.883	8,81
Giugno	5.833.934	11,51	5.424.362	11,45	11.258.296	11,48
Luglio	6.237.322	12,30	7.102.086	14,99	13.339.408	13,60
Agosto	7.945.442	15,67	6.246.713	13,18	14.192.155	14,47
Settembre	4.515.340	8,90	5.853.289	12,35	10.368.629	10,57
Ottobre	2.983.840	5,88	3.987.277	8,41	6.971.117	7,11
Novembre	2.729.344	5,38	1.726.329	3,64	4.455.673	4,54
Dicembre	3.266.987	6,44	1.644.492	3,47	4.911.479	5,01
TOTALE	50.705.768	100	47.394.537	100	98.100.305	100

*Fonte: rielaborazioni personali su dati ISTAT.*

Di fatto gli italiani attivano periodi di soggiorno lungo nei mesi estivi, mentre nel resto dell'anno effettuano viaggi short-break anche per la forte incidenza del turismo d'arte e d'affari. Gli stranieri, invece, pernottano più degli italiani nei mesi non di massima concentrazione stagionale, sia per una diversa attitudine alla fruizione turistica, sia per ammortizzare il costo del viaggio all'estero .

Analizzando l'utilizzo delle strutture per tipologia di ricettività occorre ricordare che la richiesta alberghiera è maggiormente distribuita lungo l'intero arco dell'anno rispetto a quella degli esercizi extralberghieri. Nel 2012, la quota di mercato del settore alberghiero è sempre maggiore rispetto a quello extralberghiero, in quanto si mantiene per ogni mese dell'anno, superiore al 50% del totale nazionale. Tuttavia il comparto extralberghiero tende ad assumere una forte rilevanza nei mesi compresi tra giugno e settembre (Tab 2.5.). In questo periodo il peso del movimento alberghiero diminuisce fortemente raggiungendo punti di minimo proprio nel mese di agosto (69% degli arrivi e 58% delle presenze)

**Tabella 2.5. Quota percentuale mensile flussi turistici, anno 2012**

	ALBERGHIERE		EXTRALBERGHIERE	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
<b>Gennaio</b>	0,90	0,82	0,10	0,18
<b>Febbraio</b>	0,90	0,84	0,10	0,16
<b>Marzo</b>	0,90	0,84	0,10	0,16
<b>Aprile</b>	0,83	0,77	0,17	0,23
<b>Maggio</b>	0,82	0,72	0,18	0,28
<b>Giugno</b>	0,76	0,64	0,24	0,36
<b>Luglio</b>	0,71	0,58	0,29	0,42
<b>Agosto</b>	0,69	0,56	0,31	0,44
<b>Settembre</b>	0,80	0,68	0,20	0,32
<b>Ottobre</b>	0,87	0,80	0,13	0,20
<b>Novembre</b>	0,90	0,81	0,10	0,19
<b>Dicembre</b>	0,88	0,81	0,12	0,19

Fonte: rielaborazioni personali su dati ISTAT.

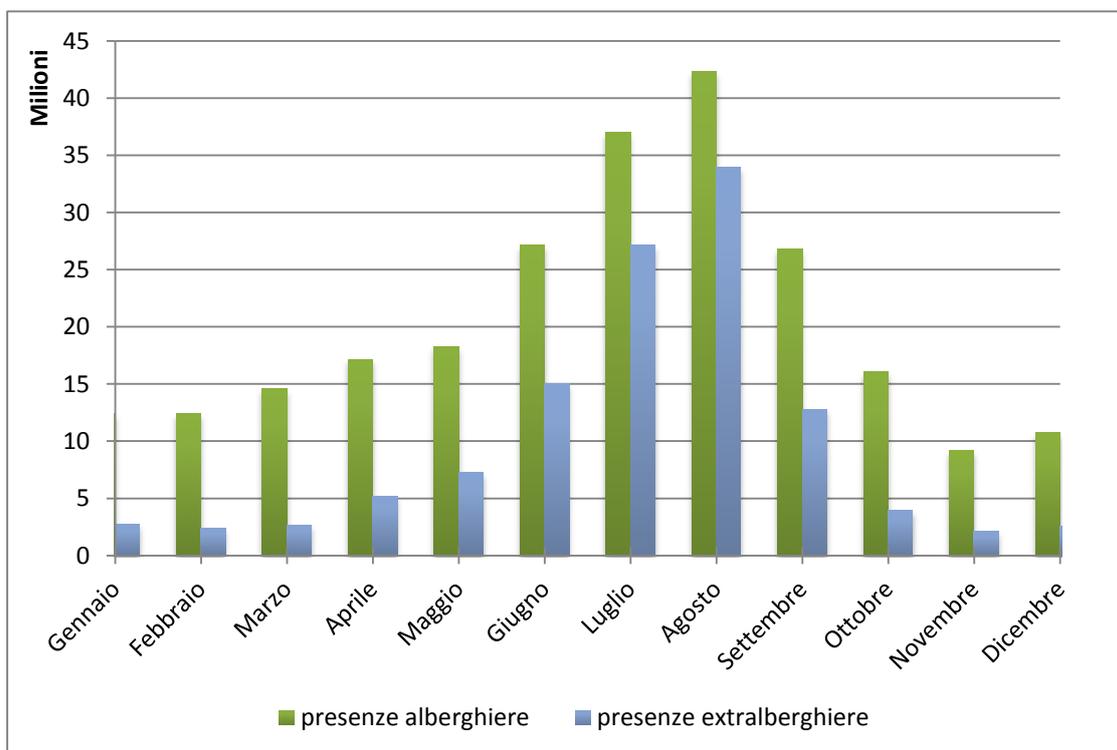
Analizzando in serie storica i due comparti, si nota che i flussi extralberghieri rappresentano una proposta concorrente sempre maggiore rispetto ospitalità alberghiera soprattutto nei mesi estivi e, il ruolo della ricettività extralberghiera assume di anno in anno importanza sempre maggiore anche in termini

qualitativi, in particolare nel periodo di alta stagione sul segmento del turismo inbound (Grafico 2.3).

Ponendo, a questo punto, l'attenzione sull'aspetto qualitativo della domanda alberghiera, l'analisi dei flussi suddivisi per categoria (tab 2.6.) evidenzia un'evoluzione positiva sia nelle classi più alte (cinque e quattro stelle) sia in quelle medie (tre stelle e Residenze Turistico Alberghiere). La tendenza della domanda è verso la ricerca di un livello qualitativo maggiore che si traduca in un rafforzamento dei flussi verso le "top class" alberghiere e, in un'affermazione e riqualificazione delle strutture medie; ne è una prova il crescente peso nel sistema ricettivo italiano degli alberghi di media categoria.

Diversamente le strutture di bassa categoria subiscono contrazioni notevoli in termini sia di arrivi che di presenze.

**Grafico 2.3. Flussi complessivi di presenze mensili, anno 2012**



Fonte: rielaborazioni personali su dati ISTAT.

Da un confronto dei dati storici (Anni 2001-2011) è possibile notare quanto

affermato: le strutture di medio livello sono cresciute in termini di arrivi e di presenze, più pronunciato l'aumento per le strutture di media categoria, mentre gli alberghi di basso livello hanno subito una diminuzione consistente.

Gli hotel a 4 e 5 stelle, nell'arco di tempo considerato hanno incrementato i pernottamenti di oltre 40 milioni e aumentato la quota di mercato di circa il 25% sia in termini di arrivi che di presenze.

Gli alberghi di media categoria, seppur in diminuzione di circa il 20% nell'intero periodo, hanno mantenuto la leadership catturando rispettivamente: il 67,31% nel 2001, il 52,38% nel 2006 e il 49,31% di presenze nel 2011. Diversamente le strutture che hanno maggiormente risentito di tali tendenze sono state quelle di bassa categoria perdendo oltre 20 milioni di pernottamenti nell'intero periodo.

Si assiste alla ricerca di una maggior qualità da parte del turista che si traduce in un forte rafforzamento dei flussi verso le strutture di medio e alto livello. Questo spinge l'offerta a proporre servizi più qualificati pur mantenendo una politica di prezzo diversificata tra le varie categorie<sup>15</sup>. La ricettività nazionale quindi, si caratterizza dietro la spinta di un miglioramento qualitativo che interessa soprattutto le strutture di medio livello, attraverso un'offerta di benefit che fino a qualche tempo fa erano riscontrabili solo nella top class alberghiera.

---

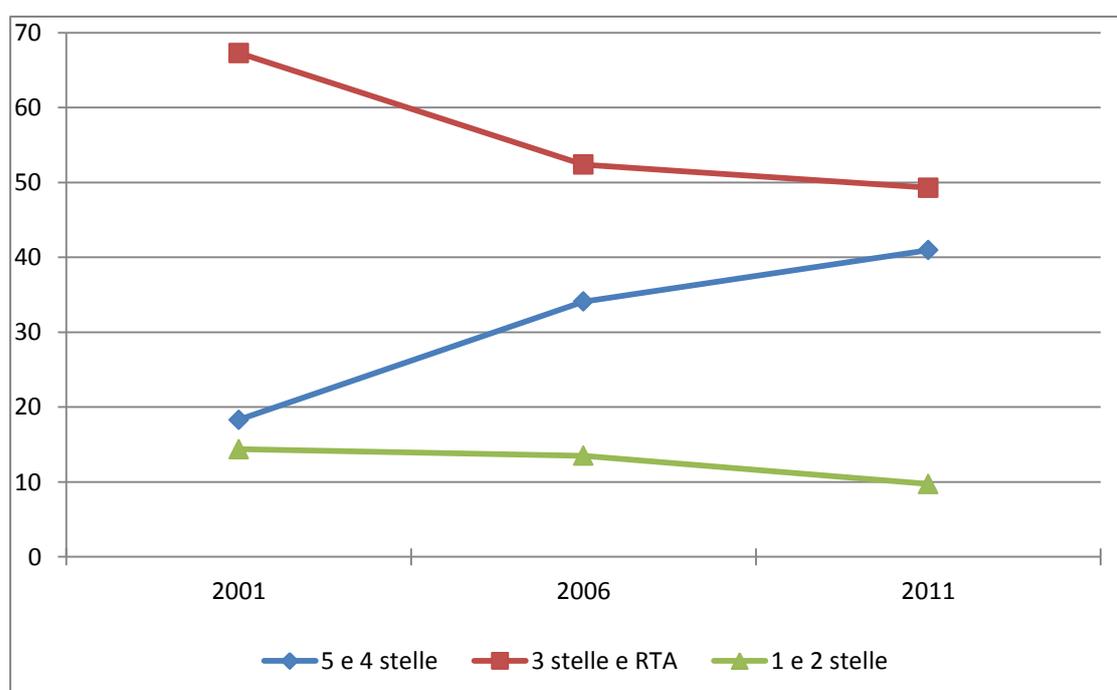
<sup>15</sup> Sesto rapporto sul turismo, Federalberghi, 2010

**Tab.2.6. Distribuzione della domanda alberghiera per categoria, valori assoluti e percentuali (anni 2001-2011)**

	TOTALE		DISTRIBUZIONE	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
5 e 4 stelle	39.158.706	106.469.557	47,15	40,96
3 stelle e RTA	36.466.254	128.163.952	43,91	49,31
1 e 2 stelle	7.430.809	25.277.343	8,95	9,73
<b>TOTALE 2011</b>	<b>83.055.769</b>	<b>259.910.852</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
5 e 4 stelle	30.673.260	84.670.128	40,34	34,11
3 stelle e RTA	36.053.256	130.044.370	47,42	52,38
1 e 2 stelle	9.306.879	33.540.830	12,24	13,51
<b>TOTALE 2006</b>	<b>76.033.395</b>	<b>248.255.328</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
5 e 4 stelle	21.832.808	62.148.668	22,30	18,31
3 stelle e RTA	63.789.388	228.487.672	65,16	67,31
1 e 2 stelle	12.280.465	48.838.162	12,54	14,39
<b>TOTALE 2001</b>	<b>97.902.661</b>	<b>339.474.502</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: rielaborazioni personali su dati ISTAT.

**Grafico 2.4. Distribuzione della domanda alberghiera per categoria , anni 2001-2011 (valori percentuali)**



*Fonte: rielaborazioni personali su dati ISTAT.*

## **2.2. L'organizzazione dell'offerta alberghiera**

Dopo aver osservato le componenti della domanda ricettiva e gli effetti che essa produce sul nostro territorio, vediamo come il mercato risponde ai bisogni dei clienti soffermando l'analisi sul comparto alberghiero.

All'aumento della varietà della domanda di servizi alberghieri, l'offerta ha reagito "rilanciando" la propria immagine, nel senso che sono state le stesse imprese a stimolare la differenziazione, puntando sull'aumento della varietà che ha accompagnato la crescita qualitativa della domanda. Tutto ciò appare piuttosto in ritardo nel nostro Paese rispetto alla media europea, soprattutto a causa dell'eccessiva frammentazione e della contenuta dimensione delle imprese alberghiere italiane; altro fattore che ha contribuito a contenere l'espansione del settore può ricercarsi nella scarsa propensione degli imprenditori italiani a sviluppare modelli di collaborazione già affermati a livello internazionale (catene alberghiere basate sul franchising, consorzi, catene di marchio).

Diversamente, le grandi imprese multinazionali, già da tempo avvezze a tali pratiche strategiche, hanno attuato con largo anticipo le forme di collaborazione descritte nel capitolo 1, mentre nel nostro Paese rimane il problema, di una presenza diffusa di piccole e medie imprese che hanno dimostrato finora una scarsa capacità di rinnovare le loro strutture, acquisire maggiore competitività e seguire nuovi sentieri strategici.

L'Italia si posiziona al terzo posto per numero di esercizi ricettivi presenti sul territorio (Tab.2.7), con un peso del 17% sull'intero mercato alberghiero europeo e, al primo per numero di posti letto (2.252.636 nel 2012) con una dimensione media che si attesta intorno alle 66 camere per esercizio,

sostanzialmente in linea con la media comunitaria.

**Tab2.7. Principali Paesi europei per numero di esercizi e posti letto, anno 2012**

Ranking	Paese	n° esercizi	n° posti letto	Dimensione media (n° camere)	Distribuzione percentuale	
					esercizi	letti
1	United Kingdom	38.939	1.410.580	36,23	19,27	11,19
2	Germania	35.579	1.749.435	49,17	17,61	13,88
3	<b>Italia</b>	<b>33.911</b>	<b>2.252.636</b>	<b>66,43</b>	<b>16,79</b>	<b>17,88</b>
4	Spagna	19.262	1.838.468	95,45	9,53	14,59
5	Francia	17.219	1.252.072	72,71	8,52	9,94
6	Austria	13.134	594.357	45,25	6,50	4,72
7	Grecia	9.648	763.668	79,15	4,78	6,06
8	Svizzera	5.396	273.969	50,77	2,67	2,17
9	Repubblica Ceca	4.612	261.858	56,78	2,28	2,08
10	Romania	4.612	248.592	53,90	2,28	1,97
TOTALE (EU 27)		202.021	12.601.971	62,38	100,00	100,00

Fonte: rielaborazioni personali su dati Eurostat.

La configurazione dell'offerta alberghiera italiana secondo un'analisi qualitativa replica di pari passo le tendenze precedentemente emerse dallo studio sui flussi turistici, e cioè una forte percentuale di crescita degli indicatori assoluti e relativi riguardanti la middle e la top class e una forte diminuzione di quelli riguardanti le categorie più basse (1 e 2 stelle)(Tab.2.8). In quest'ultimo caso molti esercizi si sono trasformati in alloggi privati e, soprattutto quelli che godono di buone rendite di posizione (ubicati nei centri storici di città turistiche) si sono trasformati in strutture più qualificate<sup>16</sup>.

Inoltre, dal punto di vista qualitativo, l'assetto degli hotel italiani soprattutto nell'ultimo decennio ha subito una fase di ristrutturazione, tuttora in corso. Negli ultimi anni si sta verificando un rilevante aumento degli hotel a cinque stelle e cinque stelle lusso, che tuttavia sono ancora una componente marginale

<sup>16</sup> Sesto rapporto sul turismo, Federalberghi, 2010

(2% dei posti letto nel 2011) dell'offerta nazionale rispetto ad altri sistemi ricettivi internazionali.

**Tab.2.8. L'offerta alberghiera italiana: indicatori dimensionali per categoria (anni 2001-2011)**

	<b>esercizi</b>	<b>camere</b>	<b>posti letto</b>
5 stelle e lusso	383	29.436	63.678
4 stelle	5.224	343.614	721.776
3 stelle e RTA	18.038	564.446	1.941.468
1 e 2 stelle	10.266	158.879	300.139
<b>TOTALE 2011</b>	<b>33.911</b>	<b>1.096.375</b>	<b>3.027.061</b>
5 stelle e lusso	254	22.570	47.202
4 stelle	3.950	265.461	546.673
3 stelle e RTA	17.038	549.108	1.124.629
1 e 2 stelle	12.526	197.571	368.506
<b>TOTALE 2006</b>	<b>33.768</b>	<b>1.034.710</b>	<b>2.087.010</b>
5 stelle e lusso	144	14.102	27.187
4 stelle	2.866	199.601	395.466
3 stelle e RTA	14.719	503.816	997.994
1 e 2 stelle	15.692	258.082	470.634
<b>TOTALE 2001</b>	<b>33.421</b>	<b>975.601</b>	<b>1.891.281</b>

Fonte: rielaborazioni personali su dati ISTAT.

Appare evidente, come la forza dell'intero sistema alberghiero nazionale provenga dagli esercizi di medio livello (tre stelle e Residenze Turistico Alberghiere) che rappresentavano nel 2011 il 53% delle imprese e oltre il 64% dei posti letto. È l'affermazione del concetto di medietà, cioè, di alta qualità delle strutture in rapporto al prezzo praticato. Cresce, infatti, la volontà di

offrire servizi qualitativamente più soddisfacenti per la domanda, mantenendo prezzi concorrenziali. Se nel 2001 gli esercizi a una e due stelle rappresentavano il 26% delle camere nel comparto alberghiero, dieci anni dopo la percentuale scende sotto il 10%. Tuttavia non va dimenticato che le aziende di piccole dimensioni continuano ad essere una componente necessaria del tessuto imprenditoriale nazionale, rappresentando oltre il 30% delle strutture alberghiere.

Le gestioni di questi esercizi, spesso di tipo familiare, manifestano diverse difficoltà sul piano della capacità economica di sopravvivenza al mutare delle condizioni di mercato, in quanto, non sempre in grado di svolgere un ruolo attivo rispetto ai cambiamenti imposti dall'ambiente turistico circostante. Per essi si profilano operazioni di ristrutturazione come quelle prima citate o l'inevitabile uscita dal mercato a causa della loro extramarginalità, ossia all'impossibilità di diminuire il prezzo medio di produzione al di sotto del prezzo di mercato in un certo periodo di tempo<sup>17</sup>.

Il numero delle imprese alberghiere appartenenti a catene internazionali (Tab.2.9) presenti sul territorio italiano, rappresenta circa il 7%, a differenza di altri contesti (Spagna e Francia) in cui la percentuale varia tra il 12% e il 18%, ciò a riprova del fatto che il sistema è fondato su gestioni di tipo individuale e familiare<sup>18</sup>.

I grandi gruppi leader continuano a realizzare acquisizioni e fusioni di marchi nonché aperture di nuove strutture relativamente a tutti i segmenti dell'offerta. La tendenza della crescita risponde a uno sviluppo della competizione che richiede una capillare presenza nelle principali mete turistiche e un'offerta quindi completa e articolata, destinata soprattutto ai clienti internazionali; la necessità di conseguire economie di scala e di scopo nella gestione sono i

---

<sup>17</sup> COLLIS D.J., MONTGOMERY C.A., INVERNIZZI G., MOLteni M., *Corporate level strategy*, McGraw-Hill, Milano 2012

<sup>18</sup> Sesto rapporto sul turismo, Federalberghi, 2010

fondamenti di tale crescita. La percentuale del grado di internazionalizzazione non è tuttavia facile da determinare in quanto vi sono gruppi volontari alberghieri che hanno definito solo un accordo sulla promozione e sugli standard minimi di qualità, anche se pretendono di essere assimilati a tutti gli effetti ad una catena alberghiera, come appaiono agli occhi dei clienti<sup>19</sup>.

**Tab.2.9. Graduatoria delle principali catene alberghiere internazionali e nazionali sul mercato italiano, anno 2009**

INTERNAZIONALI					ITALIANE		
	Compagnia	Nazione origine	n° Alberghi	n° Camere	Compagnia	n° Alberghi	n° Camere
1°	Best Western	USA	170	12000	Atahotels	23	5409
2°	Nh Hotels	Spagna	54	8262	Valtur	12	3458
3°	InterContinental	Gran Bretagna	56	8119	Starhotels	20	3291
4°	Accor	Francia	49	6814	Iti Hotels	29	3068
5°	Starwood	USA	31	6421	Una	30	2747
6°	Hilton Worldwide	USA	16	3728	Gruppo Aeroviaggi	10	2442
7°	ClubMed	Francia	4	2148	Bluserena	6	2440
8°	Marriott	USA	7	1756	Blu Hotels	20	2424
9°	Choice Hotels International	USA	20	1625	I Grandi Viaggi	7	2360
10°	Melia Hotel international	Spagna	5	1350	Geturhotels	12	2300

Fonte: Sesto rapporto sul turismo, Federalberghi, 2010

<sup>19</sup> G.PERONI, *op.cit.*

Nell'assetto societario e organizzativo delle imprese alberghiere possono essere presenti differenti forme di controllo:

proprietà degli immobili;

proprietà di una parte della struttura e la restante concessa in affitto e/o gestione diretta degli immobili e/o dei servizi;

concessione in management e/o franchising del marchio e dei servizi commerciali;

cooperazione e collaborazione in alcuni servizi come prenotazione e commercializzazione, anche senza condivisione del marchio;

Nel primo caso rientrano i gruppi nazionali tradizionalmente presenti sul mercato italiano (AtaHotles, StarHotels, Valtour *etc.*), mentre le catene internazionali tendono a promuovere la gestione in franchising ed il management di marchio. Essi hanno piena consapevolezza della struttura del mercato italiano non esente da alcuni limiti. Caratteristiche quali l'elevato radicamento territoriale dei gruppi familiari, l'elevato valore degli immobili soprattutto negli spazi turistici ad elevata concentrazione di domanda e i vincoli sempre più stringenti nella costruzione di nuove strutture, pongono dei severi freni alla loro diffusione.

È quindi in atto una doppia tendenza: da un lato un lento processo di internazionalizzazione per cui tutti i grandi gruppi mondiali sono presenti sul mercato italiano, principalmente localizzati nelle città d'arte e d'affari, con sedi direzionali centralizzate e ubicate nel nord Italia; dall'altro la diffusione di gruppi familiari nazionali operanti prima in realtà locali territorialmente circoscritte e poi, in contesti più ampi con frequenti espansioni oltre i confini nazionali.

Sulla base di queste tendenze il sistema alberghiero italiano sta diventando sempre più singolare: accanto a realtà complesse frutto di concezioni innovative di management, coesistono un'infinità di piccole e medie imprese a conduzione familiare; una contrapposizione tra globale e locale, tra qualità di standard

internazionali e tradizione dell'ospitalità che dovrà in qualche modo integrarsi in un quadro di sviluppo sostenibile di matrice italiana.

### **2.3. Scenari competitivi e problemi attuali**

Analizzate le forze che spingono la domanda e l'offerta ad incontrarsi in un mercato sempre più ampio e internazionalizzato, volgiamo ora lo sguardo al contesto competitivo in cui tali componenti devono quotidianamente confrontarsi e rispondere alle aspettative dei consumatori.

È fondamentale considerare il prodotto turistico, e nello specifico quello alberghiero, come un insieme unico di percezione, in cui il turista tende ad indentificare la destinazione scelta come un prodotto globale. Per questo motivo, la valutazione della propria attività, per un albergatore, non può limitarsi e incentrarsi passivamente su "condizioni ambientali" come unica fonte di attrattività, poiché esse rappresentano condizioni necessarie ma non sufficienti a guidare la scelta e le decisioni ripetute nell'acquisto del prodotto.

Per i motivi illustrati, risulta opportuno, al fine di valutare il vantaggio competitivo e le ricadute nell'ambito delle singole strutture, a partire da quelle ricettive, adottare un approccio sistemico alla gestione dell'offerta di una destinazione turistica. Uno dei principali aspetti da analizzare in campo strategico è il rapporto tra impresa e ambiente, al fine di delineare un quadro attuale e prospettico del contesto in cui opera l'impresa e in cui intende svilupparsi. Ogni impresa, non solo quella alberghiera, prima di elaborare una strategia, deve analizzare le opportunità e le minacce, presenti o che possono insorgere nel mercato in cui opera (*ambiente esterno*). Le *opportunità* sono aspetti che, se sfruttati in maniera adeguata e tempestiva, possono favorire e

sostenere il raggiungimento degli obiettivi strategici. Le *minacce* sono invece possibili ostacoli o posizioni di svantaggio che occorre affrontare e che potrebbero condizionare, impedire o ritardare la realizzazione della strategia adottata. Tali eventi favorevoli o sfavorevoli e non sempre facilmente prevedibili, possono essere costituiti per esempio: dai mutamenti dell'ambiente naturale, economico, politico o sociale; dall'evoluzione della tecnologia; dai cambiamenti nei gusti e nelle preferenze dei consumatori; dallo stato della concorrenza; dal tasso di sviluppo del mercato; dal potere contrattuale dei fornitori.

Altrettanto importante è l'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'impresa, ovvero di quegli aspetti per cui l'impresa detiene un vantaggio o uno svantaggio rispetto alla concorrenza (*ambiente interno*). Si tratta di valutare lo stato di salute di un'impresa e nello specifico caso di quella alberghiera; i possibili fattori al centro della valutazione possono essere: la capacità dei manager; la qualità dei servizi offerti; i rapporti con la clientela; le risorse finanziarie disponibili; l'immagine dell'impresa; le caratteristiche degli immobili e delle attrezzature.

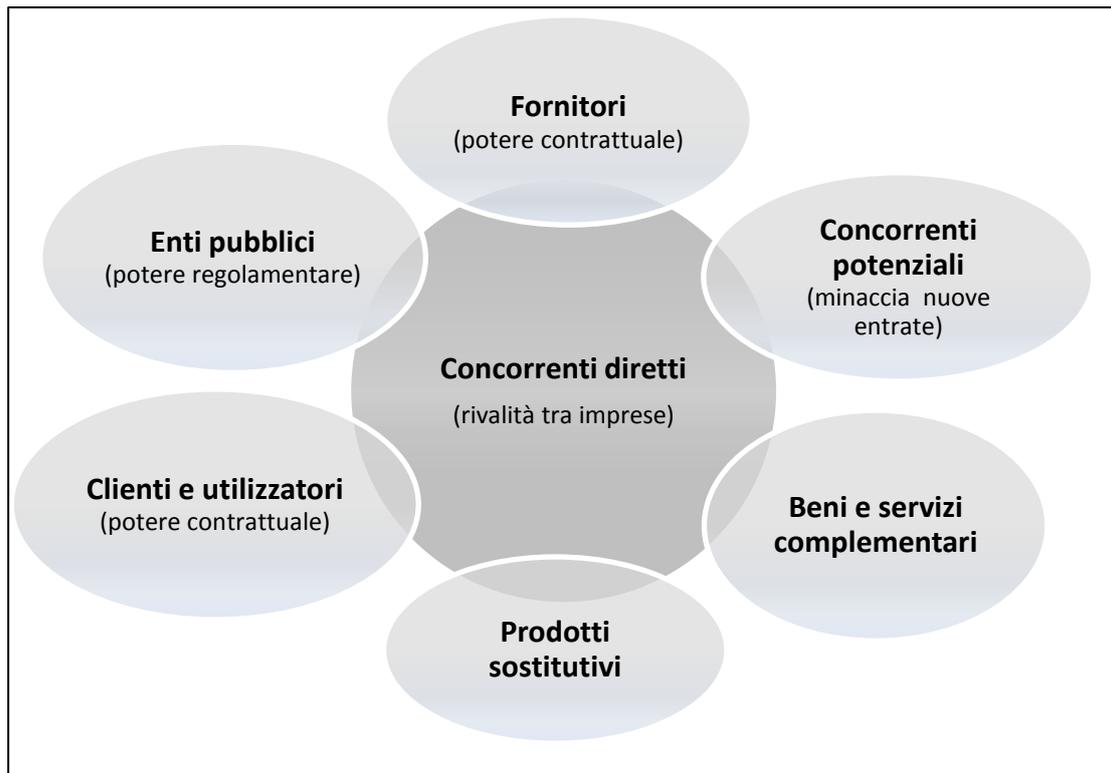
In relazione all'ambiente esterno, e più nello specifico al *microambiente*, esso può essere definito dall'insieme dei soggetti che determinano l'intensità della concorrenza ed influenzano le prospettive di redditività dell'azienda. In termini generali, il sistema competitivo può efficacemente essere analizzato attraverso lo schema delle forze che lo costituiscono secondo il modello proposto da Porter<sup>20</sup>.

Nel contesto turistico-alberghiero il modello, è adattato come in figura 2.1, in cui la specifica porzione dell'ambiente di mercato è definita "area strategica d'affari", individuata da tre dimensioni: i clienti (chi), i bisogni da essi espressi (cosa) e le modalità di produzione-erogazione utilizzate (come).

---

<sup>20</sup> PORTER M.E., *La strategia competitiva*, Tipografia compositori, Bologna, 1982.

**Fig.2.1 Gli attori della concorrenza**



Fonte: RISPOLI M., TAMMA M., *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino, 1995

Il primo fondamentale fattore riguarda *l'intensità della concorrenza* tra gli operatori del settore. La forza dei concorrenti attuali sarà maggiore in presenza di :

un elevato numero di imprese all'interno di una particolare area geografica e in uno specifico segmento (concentrazione);

minori tassi di crescita del mercato;

minori differenze percepite dai consumatori tra i servizi offerti e l'immagine dei brand (differenziazione);

barriere all'uscita o elevati costi di riconversione;

costi fissi tali da giustificare un aumento dei volumi di produzione e vendita;

Queste possibili situazioni che agiscono aumentando la concorrenza, hanno ricadute negative sulla redditività nel lungo periodo.

Il secondo fattore competitivo oggetto dell'analisi è rappresentato dalla *minaccia di nuovi entranti*, non ancora presenti sul mercato ma che potrebbero in futuro aumentare la capacità ricettiva complessiva. I limiti a questa

eventualità sono posti dalle barriere all'entrata che, possono essere : imposte dalla legislazione, date dalla "non imitabilità" del servizio offerto, o dall'onerosità dell'investimento per iniziare ad operare nel settore.

Il terzo fattore della concorrenza è costituito dalle imprese che offrono *beni o servizi sostitutivi*, realizzando ed offrendo lo stesso servizio di base (l'alloggio e il pernottamento), come ad esempio le strutture extralberghiere (campeggi, camper); sia da quelle che, offrono beni o servizi concorrenti a quello alberghiero, come nel caso delle imprese crocieristiche. In questo caso i fattori che possono portare a una scelta verso questi prodotti sostitutivi sono molteplici, vanno dalla maggiore convenienza in termini di qualità-prezzo, alla diversa modalità di soddisfazione del bisogno.

Le imprese che offrono *prodotti complementari* rispetto al servizio offerto dalla ricettività alberghiera possono soddisfare esigenze diverse del turista come ad esempio l'organizzazione dell'itinerario (tour operator) o la parte relativa ad esigenze di vitto (bar, ristoranti). La vicinanza o l'accessibilità a tali servizi complementari, può essere fonte di vantaggio competitivo per l'impresa alberghiera accrescendo ed integrando la propria immagine.

Gli *enti regolatori* si riferiscono alla molteplicità di attori pubblici, aziende di promozione pubblica e associazioni che, con il loro operato contribuiscono a definire, regolamentare, incentivare e sostenere la struttura del settore e l'evoluzione della concorrenza, soprattutto a livello territoriale. In aggiunta a quanto citato, particolare rilievo assumono le azioni che implicano un diretto coinvolgimento del soggetto pubblico (trasporti, infrastrutture, promozione ect), non solo attraverso la realizzazione di opere di utilità comune, ma anche in tema di legislazione e finanziamenti allo sviluppo (incentivi alle imprese, leggi ambientali e piani regolatori, iniziative territoriali), tema dell'ultimo capitolo di questo lavoro.

Anche *i clienti* rappresentano una forza competitiva fondamentale, sia perché la

loro soddisfazione rappresenta uno degli obiettivi principali dell'attività aziendale, sia perché il loro comportamento può influire sulle condizioni di attrattività e redditività dell'impresa. L'intensità che essi possono avere sui risultati è funzione diretta dell'elevata disponibilità di prodotti sostitutivi e della possibilità che essi hanno di integrarsi a monte, realizzando direttamente il servizio che prima acquistavano (tour operator, compagnie aeree etc.).

In ultimo, ma non per importanza, anche *i fornitori* costituiscono uno degli elementi del sistema in analisi, imprese che sono a valle di quelle alberghiere e non hanno potere competitivo determinante, data la loro impossibilità di integrazione verticale. L'unica tipologia di fornitore rilevante al riguardo è rappresentata dalle imprese edili o immobiliari che, possono costituire nuove strutture alberghiere e farsi carico diretto della loro gestione.

Ultima annotazione che si riferisce al micro-ambiente sopra descritto riguarda i casi in cui il ricorso ad un equilibrato trade-off tra competizione e cooperazione da parte degli operatori può portare al pieno soddisfacimento delle attese di tutti gli interlocutori di cui l'impresa ha bisogno per operare: la propria competitività<sup>21</sup>.

I cambiamenti in atto nel mercato turistico, la sua progressiva globalizzazione e l'evoluzione della domanda verso esigenze sempre più personalizzate, impongono agli operatori e ai soggetti pubblici territoriali, lo sviluppo di nuove competenze e capacità.

Le piccole e medie imprese che dominano il panorama dell'offerta turistica italiana incontrano particolari difficoltà nell'adeguarsi al processo d'internazionalizzazione del comparto ed interfacciarsi con le evoluzioni della domanda. Per rimediare a questa elevata frammentazione dell'offerta turistica, che può risultare fortemente penalizzante in un contesto a così forte intensità

---

<sup>21</sup> DONNA G., *La creazione di valore nella gestione dell'impresa*, Carocci editore, Roma, 2007.

competitiva, occorre in sintesi far leva su due gruppi di macro-fattori<sup>22</sup>. Un primo gruppo concerne l'attività turistica stessa, gli aspetti interni all'azienda e all'ambiente in cui opera; un secondo inerente a fattori di differenziazione delle singole realtà territoriali. Se in passato era possibile essere competitivi nonostante un'offerta individualizzata e dispersa, basata esclusivamente su un vantaggio posizionale conferito dalle risorse naturali della zona, nel nuovo contesto concorrenziale risulta essenziale ricorrere ad aggregazioni del prodotto territorialmente integrate.

È proprio dalla complessità del prodotto turistico che sorge la necessità di una gestione integrata di tali realtà, in modo da consentire il coordinamento delle decisioni, la valorizzazione della complementarità tra risorse naturali e servizi e, di stimolare l'instaurarsi di solide relazioni cooperative tra stakeholder. Gli aspetti fondamentali su cui la logica del management integrata richiede di focalizzarsi vanno dall'orientamento al mercato, comprese le esigenze di differenziazione espresse da parte del turista, a fattori legati al prezzo quali principali fonti del vantaggio competitivo.

L'analisi strategica, nel passato, si è concentrata maggiormente sull'ambiente esterno fin qui descritto, basando il posizionamento competitivo aziendale esclusivamente su variabili endogene. In questo approccio orientato all'esterno, i fattori interni vengono trascurati e hanno rilevanza solo nella fase di implementazione della strategia. Le specificità dell'azienda, la sua organizzazione, i sistemi di controllo e gestione, la capacità del management fino a qualche tempo fa erano considerati vincoli, fattori di condizionamento che derivavano da scelte precedenti. Tuttavia, con l'aumentare dell'incertezza e delle turbolenze del contesto (maggiore complessità del prodotto turistico, crescente instabilità della domanda), la focalizzazione sui soli fattori esterni non offre un fondamento sufficiente per la formulazione di strategie di lungo

---

<sup>22</sup> ANTONIOLI M., *I distretti turistici e le aggregazioni fra attori per lo sviluppo del prodotto-destinazione*, Pàtron, Bologna 1999.

periodo<sup>23</sup>.

La centralità dell'analisi interna, pertanto, trova oggi numerosi nuovi spunti. In particolare, l'approccio basato sulle risorse (*resource-based theory*), incentra la visione aziendale sulle capacità e competenze dell'impresa, piuttosto che sui bisogni che cerca di soddisfare (di matrice esterna). Tale approccio sembra perfettamente in linea con quanto si trovano ad affrontare oggi le imprese del settore turistico, soprattutto di fronte ad una crescita della competizione, anche internazionale. Le risorse da sole non determinano il successo delle imprese ma, devono tradursi in competenze, ovvero in abilità-chiave di cui un'impresa si serve per realizzare i propri obiettivi. La capacità di svilupparle nel tempo è la base per conseguire e mantenere il vantaggio competitivo.

I principali tipi di risorse che possono essere individuate sono:

le *risorse tangibili (asset)*: comprendono, fra gli altri, gli immobili, gli impianti, le materie prime; sono le più facili da valutare e, spesso sono le uniche che figurano in bilancio. Sicuramente sono essenziali ai fini della strategia aziendale e, soprattutto nel settore alberghiero, contribuiscono al vantaggio competitivo (immobili ubicati nei pressi di località turistiche);

le *risorse intangibili*: fanno parte di questa categoria risorse che spesso contribuiscono in maniera significativa al vantaggio competitivo (reputazione aziendale, notorietà del marchio, marchi e brevetti) ma, anche allo svantaggio, poiché di diretta derivazione dalla customer satisfaction;

le *competenze organizzative*: a differenza dei beni tangibili e intangibili non sono fattori produttivi; si tratta, invece, di complesse combinazioni di asset, persone e processi, indispensabili per trasformare gli input in output. Se adeguatamente combinate, possono contribuire alla creazione di un vantaggio competitivo in termini di maggiore qualità e minori costi rispetto ai concorrenti. Tra le competenze organizzative sono incluse una serie di caratteristiche che

---

<sup>23</sup> GRANT R.M. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 1998

permettono maggiore efficienza e migliori risultati (velocità, efficacia, qualità). Inoltre, va sottolineato che, per la creazione e il mantenimento del vantaggio competitivo, “l’apporto di ogni singola risorsa o competenza non dipende solo dal suo valore intrinseco, ma più dagli effetti di complementarità e di sinergia che derivano dall’integrazione tra le risorse e competenze nell’ambito dei processi che sostanziano la gestione”<sup>24</sup>. Per quanto riguarda le imprese alberghiere, l’approccio proposto risulta, in molti casi, ancora di difficile implementazione a causa di una cultura aziendale scarsamente orientata all’analisi e alla valutazione delle risorse come sopra proposta, generalmente limitata alle risorse finanziarie ed economiche nel breve periodo.

Le aziende alberghiere, come tutte le altre, sono guidate da finalità di accrescimento del valore dell’impresa ma, il raggiungimento di risultati crescenti dipende anche dall’abilità del management di prevedere eventi, trend, minacce e tutti quei fattori in grado di esercitare effetti sulla performance aziendale.

Con il termine “*principio del co-allineamento*” ci si riferisce alla generazione di valore che passa attraverso le relazioni tra l’albergo, in termini di strategie da perseguire, i modelli di governance e gli elementi ambientali. Il suggerimento implicito nella metodologia del co-allineamento è quello di prevedere eventi futuri (sviluppo tecnologico, cambiamenti politico, economici, socio-culturali) che, in ottica relazionale potranno avere degli impatti sull’attività del comparto, sotto forma di opportunità da sviluppare o minacce da eliminare. Solo facendo fronte a tali forze con metodi competitivi adeguati si potranno registrare performance migliori anche nel medio-lungo termine<sup>25</sup>.

La classificazione, la certificazione ed il brand costituiscono dei metodi competitivi in grado di generare valore aggiunto per i consumatori e per gli intermediari e, se ben comunicati e recepiti, rappresentano strumenti rilevanti per l’attività alberghiera. Tuttavia le caratteristiche di astrattezza e intangibilità

---

<sup>24</sup> PARINI P., *Vantaggio competitiva e controllo strategico*, Giappichelli, Torino, 1996

<sup>25</sup> JINLIN Z., OLSEN M.D., *A second white paper on the hospitality industry*, IH&RA, Parigi, 1999.

che caratterizzano il prodotto turistico pongono diverse difficoltà al raggiungimento dell'obiettivo. In tale contesto un'abilità essenziale risiede nella capacità di generare un'esperienza di unica per il cliente<sup>26</sup>. La competitività si sposta sulle componenti intangibili dell'offerta, quelle fortemente collegate alla destinazione e alle peculiarità dei servizi richiesti che, devono essere combinati in modo unico per poter raggiungere un posizionamento in grado di differenziare la propria offerta e renderla difficilmente imitabile. Competenze che si consolidano diventano risorse, mentre nuove combinazioni aumentano il repertorio di competenze. Per il già citato principio del co-allineamento, è indispensabile valutare in modo adeguato il periodo di dispiegamento di tali forze (*timing*) e il periodo di tempo necessario alle imprese per cogliere tali opportunità.

---

<sup>26</sup> GILMORE J.H., PINE J., *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano, 2000.

## **Capitolo Terzo**

### **LA GESTIONE E LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA DELLE IMPRESE ALBERGHIERE**

#### **3.1. Aspetti economico-finanziari della gestione**

L'inevitabile tendenza delle strutture italiane verso una crescita dimensionale, a cui precedentemente si è accennato, risultato di un ambiente estremamente instabile non può prescindere da aspetti di tipo qualitativo e patrimoniale che accompagnano tale sviluppo.

La riqualificazione dei servizi offerti, necessaria per far fronte ad una domanda sempre più personalizzata e qualificata, comporta spesso ingenti impegni finanziari che devono trovare copertura in altrettanto elevate fonti di finanziamento, sia di capitale che di debito. Questi investimenti, inoltre, potrebbero risultare non redditizi in strutture di dimensioni ridotte nelle quali il flusso di clientela allungherebbe il tempo di recupero dell'uscita monetaria. L'aspetto di maggiore importanza legato alla maggiore dimensione degli alberghi è rappresentato dal fatto che essi possono garantire un pacchetto più

vasto di servizi complementari al pernottamento (spa, centri congressi, area fitness) che permettono di attirare un maggiore flusso di clientela, soprattutto in alta stagione. Ciò comporta un albergo completamente diverso e con maggiori funzionalità, per questo motivo non è sufficiente una crescita puramente dimensionale per fruire di automatiche economie di scala, ma per fornire un prodotto diverso e più aderente alla moderna domanda<sup>27</sup>.

Se alla necessità di investimenti necessari alla crescita si unisce la minore prevedibilità dei flussi futuri dovuta alla dinamicità e intensità di cambiamento dell'ambiente, risulta evidente la maggiore complessità che caratterizza oggi la gestione finanziaria dell'impresa alberghiera. Altro fattore che contribuisce a rendere ancora più impegnativa quest'ultima è la forte concorrenza sul versante dei prezzi che non permette all'impresa di monetizzare gli investimenti compiuti tramite rincari di listino. Occorre, inoltre ribadire che, soprattutto nel caso delle imprese alberghiere di piccole e medie dimensioni, l'accentuata complessità ambientale non sempre ha trovato un'adeguata risposta nelle risorse manageriali interne che, molto spesso dimostrano carenti competenze in varie aree, a cominciare proprio da quella finanziaria. L'attuale trend verso un aumento dimensionale dell'azienda, che richiede un crescente apporto di risorse sia finanziarie che manageriali, apre inevitabilmente la strada a capitali e manager esterni ed alla conseguente ridefinizione degli assetti proprietari; il ruolo centrale della famiglia proprietaria quale funzione di indirizzo e coordinamento delle attività di business dovrà necessariamente far posto a competenze adeguate in tutte le aree aziendali.

È in questo contesto che risulta sempre più indispensabile per l'impresa implementare una sistematica attività di pianificazione delle risorse finanziarie, con l'obiettivo di predeterminare i fabbisogni e le modalità di copertura di

---

<sup>27</sup> PERONI G., *op. cit.*

questi ultimi<sup>28</sup>.

L'obiettivo è quello di costruire un piano finanziario che riproduca le future dinamiche dell'impresa verificando che i progetti d'investimento rispettino adeguate condizioni di equilibrio finanziario.

Il concetto di equilibrio finanziario fa riferimento agli aspetti economici della gestione, riguardanti la capacità di tenere in equilibrio entrate e uscite monetarie sia nel breve che nel lungo termine<sup>29</sup>. I due principali aspetti dell'equilibrio finanziario sono:

La struttura finanziaria dell'impresa che, nel lungo periodo, deve presentare una composizione del passivo coerente con la strategia seguita, ricercando la coincidenza degli impieghi e delle fonti di finanziamento (*solidità patrimoniale*); Nel breve periodo, la capacità dell'azienda di fronteggiare le uscite attese tramite la liquidità esistente e le entrate attese (*solvibilità*).

Questi due obiettivi sono perseguiti tramite due diverse tipologie di programmazione che si differenziano per l'orizzonte temporale di analisi. In merito alla struttura finanziaria di lungo periodo, il processo di programmazione è la pianificazione finanziaria ed il suo risultato è noto come *piano finanziario*; il coordinamento delle entrate e delle uscite di cassa nel breve periodo, invece, rappresenta l'oggetto di studio della gestione della tesoreria, il cui strumento di supporto è il *budget di tesoreria*.

Il piano è composto da uno stato patrimoniale, un conto economico e un rendiconto finanziario proforma. La sua finalità è quella di verificare nel medio-lungo periodo la compatibilità dei piani strategici dell'impresa con la sua capacità di finanziamento, valutando i fattori critici per il successo dell'iniziativa (allocazione delle risorse alle diverse aree operative, livello di indebitamento, politica dei dividendi).

Lo scopo della gestione della tesoreria è, invece, quello di contrapporre in intervalli di tempo infrannuali le entrate e le uscite monetarie evidenziando il

---

<sup>28</sup> BASTIA P., *Il Budget d'Impresa: criteri di formazione e d'impiego*, Clueb, Bologna, 1997.

<sup>29</sup> CARAMIELLO C., DI LAZZARO F., FIORI G., *Indici di bilancio*, Giuffrè editore, Milano, 2003.

saldo finanziario da queste originato. È uno strumento utilizzato al fine di ottimizzare la gestione della liquidità nel breve periodo, tramite una corretta combinazione di fonti di copertura dei saldi negativi e di investimento dei surplus di cassa che assicurano la solvibilità dell'impresa in ogni momento.

La gestione finanziaria fa quindi riferimento sia alle operazioni di reperimento delle varie forme di capitale necessarie a finanziare l'attività aziendale, sia alle operazioni di monitoraggio dei cash flow di breve periodo. La specificità della gestione finanziaria in un'impresa alberghiera è inevitabilmente caratterizzata da fattori che influenzano sia la domanda turistica, sia l'offerta ad essa collegata. Oltre alla natura multiprodotto che contraddistingue il servizio alberghiero, già evidenziata nel capitolo precedente, caratteristiche come la simultaneità tra produzione e consumo e, l'immagazzinabilità sono ulteriori fattori che incidono sulla vita dell'impresa ricettiva.

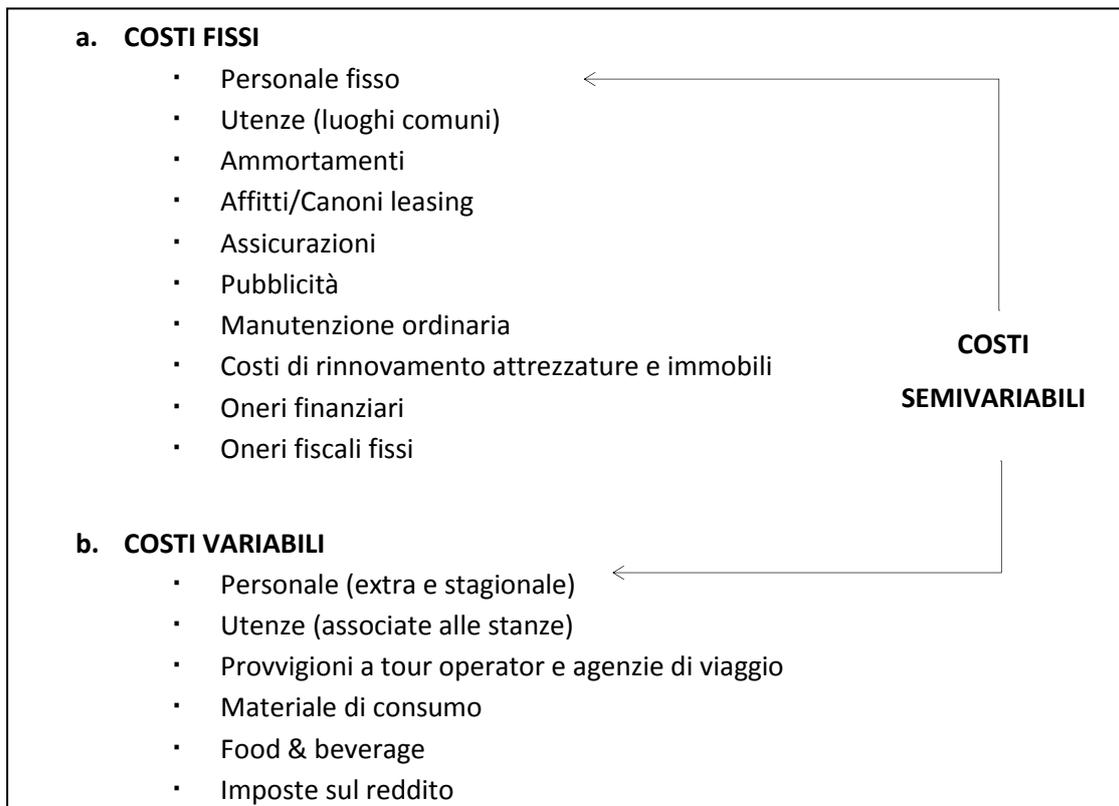
Il primo aspetto consente all'imprenditore di avere un ritorno immediato del grado di soddisfazione della clientela e adattare le scelte operative a tale giudizio, formulato in maniera più completa e consapevole da parte del cliente. Strettamente collegato alla coincidenza tra produzione e consumo è il secondo elemento citato. L'impresa alberghiera si trova nell'impossibilità di immagazzinare il servizio non venduto: la capacità ricettiva non utilizzata è definitivamente perduta e rappresenta per l'impresa un mancato guadagno. Ne consegue che il management alberghiero si trova, per lo meno nel breve periodo, a dover gestire una situazione di rigidità strutturale in quanto la capacità ricettiva dell'albergo rappresenta un fattore non modificabile in orizzonti temporali ristretti. È per questo motivo che il management alberghiero deve attuare complesse tecniche di gestione della capacità (*revenue management*) che hanno come obiettivo la massimizzazione e l'ottimizzazione del volume di affari. La tecnica di vendita che ne deriva consente di modificare i ricavi per unità sulla base del reale andamento della domanda, realizzando i

maggiori ricavi e il più alto tasso di vendite possibile in ogni periodo dell'anno attraverso prezzi dinamici in grado di massimizzare la redditività.

Alla rigidità dell'offerta è connessa la struttura dei costi tipica dell'azienda alberghiera che mostra una preponderanza dei costi fissi rispetto a quelli variabili (solitamente la percentuale supera il 70%). I primi sono sostenuti a prescindere dal volume di affari mentre l'entità dei secondi varia in proporzione al volume dei servizi erogati, uno schema riassuntivo può essere quello mostrato in tabella 3.1.

L'esame dei costi fissi evidenzia come essi siano da ricondurre per la massima parte alle caratteristiche strutturali dell'azienda alberghiera. In primo luogo, infatti, fra di essi rientrano l'ammortamento dell'immobile, dell'arredamento e di tutti gli altri beni ad uso pluriennale.

**Tab.3.1. Principali costi dell'azienda alberghiera**



Fonte: CONFALONIERI M., *Economia e gestione delle aziende turistiche*, Giappichelli editore, Torino, 2004

Sono presenti poi tutte quelle voci di costo necessarie a rendere agibile la struttura e offrire il servizio ricettivo (spese amministrative, personale, di manutenzione, ect.)

È evidente, inoltre, come l'analisi della struttura dei costi non possa prescindere dalle considerazioni inerenti alla proprietà dell'immobile nel quale si esercita l'attività d'impresa. Infatti, se l'immobile figura tra le poste attive dello stato patrimoniale, la struttura finanziaria risulterà caratterizzata da una intensità di capitale fisso decisamente molto elevata che, al contrario, sarà più contenuta nel caso in cui la figura del proprietario e del gestore rimangano separate. Quest'ultima separazione dei ruoli si riflette anche sotto il profilo finanziario in quanto, mentre nel primo caso l'acquisto dell'immobile e le sue successive ristrutturazioni o ammodernamenti, trovano copertura in fonti di finanziamento di medio-lungo periodo che producono elevati oneri finanziari, nel secondo caso il carico degli oneri sarà minore a fronte di un ingente esborso annuale derivante dal costo di affitto o dal canone di leasing.

Come possibile notare dalla tabella 3.1 vi è una terza categoria di costi (semivariabili) che hanno una componente di costo fisso, costante per tutti i livelli di attività, a cui si aggiunge, un elemento di costo variabile che aumenta in modo proporzionale con l'attività. Se da una parte il numero del personale è ovviamente proporzionale a quello degli ospiti, aspetto che renderebbe tale costo variabile; dall'altra, però, la necessità di mantenere operativa la struttura durante tutta la stagione (o l'anno), fa sì che tale costo sia assimilato ai cosiddetti costi semivariabili, allo stesso modo, altri costi "misti" che rappresentano una componente negativa di reddito possono essere rappresentati dalle utenze (spese telefoniche, gas, luce, etc.) e il consumo di materiale di pulizia.

Insieme alle spese legate all'investimento immobiliare, quelle di personale rappresentano la più importante componente nella struttura dei costi

dell'albergo. Il livello di rigidità del costo del personale è da porre in relazione al grado di aleatorietà del flusso di clientela. Nell'ipotesi in cui il livello di domanda è inatteso, il fatto che l'assunzione del personale debba essere programmato in anticipo rispetto ai futuri e potenziali arrivi, toglie elasticità all'organizzazione di questo fattore produttivo. Al contrario, quando variazioni della domanda sono maggiormente prevedibili (periodi di alta stagione) lo spazio di manovra di cui dispone il management alberghiero è maggiore e tale da avvicinare il personale alle caratteristiche proprie dei costi variabili.

Infine è da sottolineare che il livello del costo del personale aumenta di rigidità al crescere della dimensione e del prestigio dell'azienda alberghiera. Il personale, infatti, non solo è numericamente maggiore in relazione ai servizi offerti ma presenta anche una maggiore professionalità tale da renderne difficoltosa la sostituzione in tempi brevi. La criticità dell'offerta alberghiera è resa ancora più evidente se connessa ad una domanda che è alquanto volatile e difficilmente prevedibile. La combinazione di questi elementi determina un elevato livello di incertezza che non ha poco rilievo a livello di gestione finanziaria, tesa quest'ultima ad una conveniente armonizzazione tra rigidità dei flussi in uscita e variabilità di quelli in entrata.

Dopo aver esaminato le immobilizzazioni dell'impresa, esaminiamo ora le poste di breve durata. La riclassificazione dello stato patrimoniale illustrata in tabella 3.2 risulta particolarmente utile per lo studio della dinamica finanziaria, essa infatti evidenzia:

Il capitale circolante netto (CCN) come la differenza tra le attività e passività di natura corrente, interpretato in senso ampio. È utile distinguere questa definizione dal cosiddetto capitale circolante in senso stretto, o operativo, in cui dal calcolo vengono escluse le poste di natura finanziaria; in questo senso il capitale circolante è costituito dalle sole voci legate alle operazioni del ciclo acquisto-produzione-vendita dell'impresa: crediti verso clienti e magazzino tra le attività circolanti e i debiti verso fornitori fra le passività circolanti.

Le attività e le passività non correnti sono quelle che generano un flusso in entrata es uscita oltre i 12 mesi;

Il capitale netto rappresenta i mezzi propri di cui dispone l'impresa, i quali, si differenziano per il canale di finanziamento utilizzato, da quelli raccolti da terzi a titolo di debito.

Il capitale circolante netto positivo può essere interpretato come un "effetto spugna" che, dilatandosi, assorbe la liquidità prodotta dalla gestione operativa e, contraendosi, la rilascia. Tipicamente il capitale circolante netto assume un valore positivo rappresentando quindi, un impegno di risorse per l'impresa: un incremento di crediti verso clienti, ad esempio, costituisce una minore generazione di cassa rispetto a quanto risulterebbe da ricavi effettivamente ottenuti.

Il rapporto tra attività e passività correnti ci permette di calcolare l'indice di liquidità dell'impresa che mette in evidenza se l'ammontare delle attività che ritorneranno in forma liquida entro l'anno è superiore rispetto ai debiti che nel medesimo arco temporale devono essere pagati.

**Tab.3.2. Struttura patrimoniale delle imprese con CCN positivo (1) e negativo (2)**

1		2	
Attività correnti	Passività correnti	Attività correnti	Passività correnti
Capitale circolante (+)	Passività non correnti	Attività non correnti	Capitale circolante (-)
attività non correnti			Passività non correnti
	Capitale netto		Capitale netto

Fonte: DALL'OCCHIO M., *Finanza d'Azienda: Analisi e Valutazioni per le decisioni d'impresa*, Egea, Milano, 2005

Si tratta di un indice che misura il grado di solvibilità dell'impresa, ossia le sue capacità di onorare i debiti a scadenza, dato dal rapporto tra le attività correnti e le passività correnti.

Questo rapporto, che si ritiene necessario in condizioni generali essere almeno pari a 1,1, per le imprese alberghiere italiane è pari a 1,06<sup>30</sup>. Si tratta di un valore sostanzialmente soddisfacente alla luce delle specificità del capitale circolante operativo riscontrabili nel settore oggetto di studio. Vediamo quindi quali sono le peculiarità che contraddistinguono le componenti del capitale circolante dell'impresa alberghiera.

Il mantenimento delle scorte comporta un costo per l'impresa che "comprende non solo i costi di stoccaggio e il rischio di furto o di obsolescenza, ma anche il costo opportunità del capitale, cioè il tasso di rendimento offerto da altre opportunità d'investimento con analogo grado di rischio".<sup>31</sup> Un livello di scorte elevato determina però anche un beneficio per l'impresa che si sostanzia nella sicurezza di poter soddisfare anche un incremento inaspettato della domanda senza incorrere nel rischio di dover interrompere l'erogazione del servizio, oltre a possibili benefici derivanti da sconti quantità praticati dai fornitori che spingono l'imprenditore ad aumentare le scorte di magazzino al fine di diminuire i costi unitari di produzione.

L'impresa alberghiera, come impresa di servizi è caratterizzata da un basso livello di magazzino dovuto alla coincidenza temporale dell'erogazione del servizio e del suo consumo da parte dell'utilizzatore finale, e all'inesistenza di prodotti finiti o in corso di lavorazione. Tuttavia, anche nel caso di scorte quantitativamente limitate, esse possono esprimere un valore monetario molto elevato (cantina vini) tale da rendere la sua efficiente gestione, un obiettivo primario per l'impresa, in particolare per la specifica area ristorazione (food & beverage). Altra importante caratteristica da considerare per l'ottimizzazione del magazzino è il mantenimento di un ragionevole saldo durante tutto il periodo di apertura fino al suo ipotetico azzeramento in concomitanza della chiusura dell'esercizio alberghiero.

---

<sup>30</sup> AVI M.S., *Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere*, Giappichelli editore, Torino, 1995

<sup>31</sup> BRALEY R., MYERS S., SANDRI S., *Principi di finanza aziendale*, McGraw-Hill, Milano, 2003

La seconda componente delle attività del capitale circolante operativo è rappresentata dai crediti commerciali. Quando un'impresa vende i propri prodotti raramente pretende un pagamento immediato. È pratica, infatti, accordare all'acquirente una dilazione del pagamento, ad esempio a 30, 60, o 90 giorni. Si tratta da parte dell'impresa di un prestito concesso alla propria clientela e in quanto tale deve essere anticipato da una attenta analisi della potenziale solvibilità del cliente. Per l'impresa, la vendita genera un ricavo ma non un'effettiva generazione di cassa almeno fino a quando la somma non le viene accreditata.

Nel settore alberghiero la problematica in esame risulta meno rilevante. Infatti il lag temporale tra erogazione del servizio e pagamento da parte del cliente è molto breve se non nullo o addirittura invertito. La clientela dell'albergo paga subito, solitamente in corrispondenza della partenza; la seconda ipotesi si verifica quando il pagamento avviene al momento della prenotazione. Esiste, inoltre, una terza possibilità, in cui il pagamento si concretizza con un certo ritardo rispetto al momento dell'erogazione del servizio, si presenta in maniera più frequente nel caso di alberghi di medie-grandi dimensioni, attivi nel settore congressuale e i cui rapporti commerciali con agenzie di viaggio e tour operator sono più attivi; questi svolgono il ruolo di intermediari che incassano la spesa complessiva della vacanza dal cliente e successivamente, trattenuti i costi d'agenzia, la accredita all'albergo.

Come appena illustrato, l'impresa solitamente concede all'acquirente un certo periodo per saldare i propri debiti: come contropartita dei crediti commerciali vi sono quindi anche i debiti commerciali. L'obiettivo di ogni impresa dovrebbe essere quello di ricercare una sostanziale coincidenza tra il differimento di pagamento di cui essa gode e quello che a sua volta concede ai propri clienti. L'eventualità in cui il flusso in entrata fosse posteriore a quello in uscita, infatti, limiterebbe la possibilità di autofinanziamento dell'impresa con la conseguenza

di obbligarla a ricercare fonti esterne di finanziamento che saranno analizzate nel prossimo capitolo.

### **3.2. La gestione finanziaria e il ciclo di vita del business**

L'osservazione dell'equilibrio finanziario di un'impresa, così come di quello economico reddituale, può riferirsi a un determinato momento della vita oppure a un determinato intervallo temporale ben definito. Nel primo caso le problematiche finanziarie si riconducono all'identificazione della struttura finanziaria dell'impresa in un particolare istante ovvero, all'esame del fabbisogno finanziario dato dal totale dell'attivo investito nell'azienda per lo svolgimento delle sue attività, cui dovrà corrispondere un medesimo livello di fonti finanziarie a copertura delle stesse. Nel secondo caso invece si guarda alla dinamica finanziaria dell'impresa e l'obiettivo è quello di "fare chiarezza circa i movimenti delle risorse a disposizione del soggetto aziendale, le quali si sono modificate per effetto delle scelte e delle operazioni poste in essere dall'azienda nel corso del periodo in esame".<sup>32</sup>

Uno strumento utile che consente di mettere in luce le specificità della gestione finanziaria nei diversi stadi di evoluzione che contraddistinguono l'operatività aziendale, dalla sua costituzione fino all'uscita dal mercato, è rappresentato dal modello del ciclo di vita dell'impresa. Questo modello evidenzia, lungo l'arco temporale di vita dell'impresa (start-up, crescita, maturità, declino) le diverse esigenze finanziarie e, di riflesso, le tipologie di intermediari finanziari che di volta in volta si presentano come fonte ideale di finanziamento.

---

<sup>32</sup> CONFALONIERI M., *Economia e gestione delle aziende turistiche*, Giappichelli editore, Torino, 2004

Nella fase di start-up il fabbisogno finanziario è generato dall'ammontare delle risorse finanziarie necessarie all'azienda in un primo momento, per studiare la fattibilità dei progetti aziendali e, superata positivamente questa fase iniziale di screening, per dotarsi della struttura produttiva indispensabile allo svolgimento dell'attività. In questa fase la gestione si contraddistingue per un elevato fabbisogno finanziario e per un maggiore livello di incertezza che si traduce in crescente rischiosità.

Il primo step finalizzato allo studio di fattibilità del progetto imprenditoriale, riveste una importanza cruciale. Ciò è dovuto al fatto che la maggior parte dei costi fissi che incideranno per più del 70% nei budget annuali, sono connessi a delle decisioni prese in questa fase: località, dimensione, struttura logistica dell'immobile. La decisione di acquisto, ovvero di costruzione di un immobile ad uso alberghiero, deve essere quindi la conclusione di un accurato e articolato esame, che richiede una solida competenza strategica e finanziaria. Lo studio parte da un'analisi di mercato che cerca di evidenziare il possibile trend futuro del settore in ambito locale, nazionale e internazionale, le strategie dei concorrenti attuali e potenziali, la tipologia della clientela che si intende servire e quella che caratterizza la località dell'albergo oltre alla sua possibile evoluzione. Risulta evidente il valore e l'importanza assunta dal luogo e dalla posizione in cui si trova o verrà costruito l'immobile; tale fattore dà un vantaggio competitivo determinante soprattutto in caso di flessione del flusso turistico quando la competizione diventa più accesa e la domanda della clientela più selettiva. Dopo queste preliminari valutazioni di carattere qualitativo, è necessario tradurre le decisioni strategiche in un piano finanziario che analizzi la sua profittabilità e la sua fattibilità sotto il profilo finanziario. In questa fase, a investimenti attuali, ingenti e certi, si contrappongono ritorni futuri variabili e incerti. Il fabbisogno finanziario risulta pertanto elevato e, il più delle volte, il ricorso all'indebitamento bancario rappresenta una via obbligatoria.

D'altra parte va sottolineato che gli intermediari bancari, soprattutto nelle aree a maggiore vocazione turistica, hanno sempre sostenuto i bisogni finanziari per le imprese del settore alberghiero, creando strumenti ad hoc, ideati di concerto con le associazioni alberghiere e le istituzioni locali.

Un possibile canale alternativo a quello bancario è rappresentato dal finanziamento tramite equity, con l'entrata nell'azionariato della società alberghiera di nuovi partner finanziari.

Questi ultimi possono essere rappresentati anche da fondi immobiliari che, con sempre maggiore attenzione hanno cominciato ad interessarsi nel settore alberghiero. Tra i primi fondi specializzati nel comparto alberghiero troviamo l'Italian Business Hotels, collocato da BNL Fondi Immobiliari Sgr nel 2006, Sorgente che ha creato nel 2005 il Fondo Baglioni, divenuto operativo nel 2006 e riservato a investitori istituzionali o con almeno 100.000 euro. Poi è stata la volta di Pirelli Re, che ha creato, tramite la sua Sgr speculativa, il Fondo "Hospitality & Leisure"<sup>33</sup>. Quest'ultimo è un fondo speculativo ma è anche stato sottoscritto al 65 per cento da Merrill Lynch e al 35 dalla stessa Pirelli Re, e si comporta in pratica come un fondo chiuso di private equity<sup>34</sup>.

Sia il Fondo Baglioni che Hospitality & Leisure hanno in pancia immobili turistici di catene alberghiere come Baglioni, appunto, da una parte, e come Valtur dall'altra. La scommessa è quella di separare la proprietà degli immobili dalla loro gestione, che rimane affidata alle società di origine.

Nella fase dello sviluppo la gestione immobiliare continua ad assorbire risorse ma richiede coperture finanziarie meno intense rispetto al primo stadio. Gli investimenti sono volti principalmente all'ammodernamento e all'innalzamento degli standard qualitativi e, in secondo luogo alle politiche di marketing necessarie ad affermare l'immagine dell'albergo.

---

<sup>33</sup> La Repubblica , martedì 20 novembre 2006

<sup>34</sup> Il Sole 24 Ore, sabato 10 luglio 2004, 13 novembre 2004.

Nella terza e quarta fase il rallentamento del tasso di sviluppo dell'impresa determina una riduzione del suo fabbisogno finanziario. Questo nasce soprattutto in relazione ad investimenti di natura corrente o alle ristrutturazioni e adeguamenti richiesti dalla normativa. La rischiosità implicita di tali impieghi risulta però più contenuta rispetto a quella che caratterizza la fase precedente, in quanto l'impresa si trova in una posizione di mercato già consolidata e la redditività della gestione caratteristica dovrebbe aumentare le possibilità di autofinanziamento riducendo il costo dell'indebitamento bancario.

### **3.3. La pianificazione finanziaria e la gestione della tesoreria**

La situazione di sostanziale stabilità che è stata vissuta dal sistema turistico italiano in passato, grazie a contesti macroeconomici favorevoli, ha favorito una gestione degli alberghi sul territorio basta sul day-by-day. L'esperienza imprenditoriale è stata l'unico riferimento della programmazione totalmente assoggettata alle caratteristiche proprie dell'imprenditore.

L'evoluzione del settore ha modificato questa situazione. Da una parte l'acuirsi della competizione internazionale ha richiesto agli albergatori di contrastare la flessione del flusso di clientela con forti investimenti sia immobiliari che di marketing; dall'altra, l'accentuarsi della dinamicità ambientale e la minore prevedibilità dei dati futuri, obbligano l'imprenditore a svolgere un'attenta previsione sulle possibili evoluzioni e sulle variabili che possono influenzare tali cambiamenti. È per questo motivo che è sorto il bisogno di intraprendere una sistematica attività di programmazione finanziaria.

L'obiettivo della programmazione è quello di verificare "le compatibilità finanziarie dei piani e dei programmi di attività al fine di correlare la formazione

del fabbisogno con la capacità di finanziamento interno ed esterno, secondo le condizioni di equilibrio prospettico della struttura finanziaria e in conformità della combinazione tra rischio e rendimento desiderato dal soggetto economico”<sup>35</sup>. La verifica dell’equilibrio finanziario deve essere condotta in relazione a differenti orizzonti temporali, al fine di accertare:

la solvibilità dell’impresa che deve disporre di un livello di liquidità sufficiente a fronteggiare le uscite di cassa, nel breve termine;

la coerenza della struttura del passivo rispetto agli impegni previsti dal piano strategico.

Il rispetto di queste condizioni è perseguito tramite due differenti modelli di programmazione, rispettivamente il piano finanziario e il budget di tesoreria, come già accennato all’inizio del capitolo.

Si tratta di due strumenti complementari, entrambi necessari ad assicurare una crescita equilibrata dell’impresa, senza manifestare situazioni di squilibrio finanziario. L’equilibrio di lungo periodo, che si sostanzia tra nell’uguaglianza tra impieghi di risorse e fonti di finanziamento deve avvenire in maniera fisiologica evitando, nel caso venissero evidenziate potenziali tensioni di liquidità, la ricerca episodica di fonti di finanziamento, tipicamente più onerose, in prossimità della scadenza.

L’aspetto probabilmente più importante della programmazione è quello di allungare l’orizzonte temporale delle valutazioni dell’imprenditore collegando le decisioni alle possibili evoluzioni dell’ambiente circostante (iniziative dei concorrenti, investimenti in campo ICT, mutamenti della normativa del settore). La stesura del documento previsionale permette inoltre di considerare le possibili ripercussioni in caso di manifestazione di eventi particolarmente critici, motivando l’impresa a trasferire ad intermediari finanziari specializzati alcuni rischi che essa non è disposta ad accollarsi attraverso la stipula di polizze assicurative specifiche (esempio “polizza albergatore”).

---

<sup>35</sup> ROSSIGNOLI B., Flusso dei fondi e fabbisogno finanziario, Giuffrè, Milano, 2001

La programmazione aiuta a definire gli obiettivi e a confrontarli con gli effettivi risultati ottenuti dall'impresa, evidenziando gli scostamenti e intraprendendo azioni più opportune per riportare la performance a livelli target.

Dopo aver esaminato i benefici per l'impresa derivanti dall'attività di programmazione, esaminiamo i due differenti livelli temporali, di breve e lungo periodo, rappresentati rispettivamente dalla pianificazione finanziaria (il cui risultato è il piano finanziario) e dalla gestione della tesoreria (il cui strumento di supporto è il budget di tesoreria).

Secondo la definizione data da Brealey, Myers e Sandri (2003) la pianificazione finanziaria si articola nei seguenti punti:

Analisi delle opportunità di finanziamento e investimento che si presentano all'impresa;

Previsione delle conseguenze future delle decisioni;

Possibili alternative disponibili;

Confronto dei risultati ottenuti con gli obiettivi definiti nel piano finanziario.

Il risultato finale di questo processo è la redazione di un piano finanziario costituito da uno stato patrimoniale, un conto economico e un rendiconto finanziario proforma. Esso oltre a prevedere la dinamica finanziaria dell'impresa, valuta la coerenza tra gli investimenti programmati e la capacità di finanziamento, condizione necessaria per mantenere l'equilibrio finanziario. Generalmente l'orizzonte temporale di riferimento nella stesura del piano è superiore ai dodici mesi e la sua attenzione si focalizza sull'allocazione delle risorse ai vari progetti d'investimento, sul livello d'indebitamento e sulla distribuzione di dividendi, tralasciando indicazioni precise sulle modalità di copertura degli impieghi.

Oltre al conto economico e allo stato patrimoniale prospettici (che consentono di avere una visione statica dell'impresa), il piano è costituito dal rendiconto finanziario che consente di evidenziare le variazioni intervenute della struttura

delle fonti-impieghi derivanti dai flussi finanziari che si sono manifestati nel periodo di interesse.

La prima fase del processo di costruzione del rendiconto è rappresentata dalla contrapposizione di due stati patrimoniali consecutivi al fine di accertare la variazione intervenuta nelle varie poste.

**Tab 3.3 Il rendiconto finanziario finale in forma scalare**

<b>Risultato operativo</b>
+ ammortamenti
+ altri accantonamenti
- imposte
<b>= Flusso di circolante della gestione corrente (autofinanziamento potenziale)</b>
± capitale circolante netto
<b>= Flusso di cassa della gestione corrente (autofinanziamento reale)</b>
± investimenti/disinvestimenti
<b>= Saldo della gestione operativa</b>
± finanziamenti/rimborsi
± remunerazioni finanziarie e operazioni accessorie
<b>= Saldo monetario di esercizio</b>

Fonte: DALLOCCIO M., *Finanza d'Azienda*, Egea, Milano, 1995

Successivamente, le variazioni rilevate devono essere rettifiche per trasformare le differenze contabili in reali flussi di tipo monetario. L'ultimo step riguarda l'imputazione di tutti i flussi finanziari rilevati alle diverse aree gestionali dell'impresa: gestione corrente, investimenti/disinvestimenti (acquisto e cessione di attività fuori dal circuito del capitale circolante operativo), finanziamenti/rimborsi, remunerazioni finanziarie (oneri finanziari e dividendi) e operazioni accessorie (fitti attivi e passivi), come evidenziato in tab 3.3. Il rendiconto permette non solo di evidenziare l'ammontare di liquidità generato nell'esercizio ma anche quali sono le aree che hanno generato o assorbito

risorse. Inoltre, evidenzia quali siano stati gli impieghi effettuati e le fonti utilizzate a loro copertura; attraverso questa divisione, l'impresa può valutare se il risultato conseguito nel core business è soddisfacente o, in caso contrario, se incrementare le fonti di finanziamento esterne, di debito e capitale, con conseguenze negative sulla propria struttura finanziaria.

Esaminata quella che è la pianificazione finanziaria, possiamo ora ad analizzare come avviene la previsione delle entrate e uscite di cassa che si susseguono nel corso dell'anno, ossia il budget di tesoreria.

Come già accennato in questo caso l'arco temporale si riduce (rispetto ai 12 mesi o più del piano finanziario) e l'obiettivo si sposta verso l'ottimizzazione delle risorse monetarie, cercando di mantenere un livello di liquidità sufficiente a garantire la solvibilità dell'impresa e di investire le rimanenti risorse monetarie in eccesso. Si tratta di uno strumento complementare al piano finanziario, infatti un equilibrio di lungo periodo non esclude che nel breve si possa verificare uno squilibrio finanziario con le risorse disponibili non sufficienti a far fronte ai propri impegni di pagamento.

Tipicamente si assiste ad uno sfasamento temporale tra il momento in cui l'impresa paga i fornitori e il momento in cui incassa i crediti dai clienti, situazione che la obbliga a ricercare delle fonti di finanziamento (solitamente le linee di credito bancario) a copertura del saldo negativo del periodo. Come visto precedentemente il ciclo del capitale circolante nel settore alberghiero è solitamente caratterizzato da una situazione opposta, con il CCN che libera risorse finanziarie. Per quanto riguarda le poste dell'attivo, la rotazione delle scorte è elevata mentre i crediti nei confronti dei clienti sono ridotti. Per quanto riguarda il passivo, invece, gli alberghi beneficiano di una lunga dilazione di pagamento nei confronti dei fornitori. Tuttavia, l'accentuata stagionalità che caratterizza la gestione alberghiera rende più volatili i saldi monetari permettendo l'alternarsi di periodi con elevati saldi negativi e positivi. La

componente stagionale incide quindi in modo cruciale nella gestione finanziaria dell'impresa alberghiera e richiede una sua attenta analisi al momento della redazione del budget di tesoreria.

Trattandosi comunque di saldi monetari di breve periodo, la fonte di finanziamento privilegiata resta l'apertura delle linee di credito bancarie. Il maggiore beneficio del ricorso al sistema bancario ai fini della gestione dell'indebitamento a breve è l'elasticità. Esso autorizza il cliente ad effettuare prelevi, nei limiti del fido accordato, secondo le proprie esigenze temporali, per poi effettuare versamenti al fine di diminuire il debito e ripristinare la linea di credito disponibile. Anche per quanto riguarda le scelte di investimento, l'orientamento è verso strumenti finanziari di breve durata i quali, sebbene garantiscano un rendimento inferiore, consentono una più ampia flessibilità gestionale rispetto a quelli lungo termine. Gli impieghi si indirizzano quindi principalmente verso strumenti del mercato monetario (con scadenza inferiore all'anno) come i pronti contro termine, i Buoni Ordinati del Tesoro (BOT)(soprattutto trimestrali o semestrali e fondi obbligazionari con duration ridotta. Come precedentemente enunciato, il budget di tesoreria nasce dal confronto di tutte le entrate e uscite monetarie che si manifestano nel periodo di tempo preso in esame (solitamente un mese) come mostrato in tabella 3.4.

### 3.4 Struttura del budget di tesoreria

		Gennaio	Febbraio	...	Dicembre
A	Totale entrate:				
	-incasso da clienti				
	-interessi bancari attivi				
	-stacco cedole obbligazionarie				
B	Totale uscite:				
	-spese per utenze				
	-acquisto merce				
	-imposte				
C = A-B	Saldo Mese				
D	Saldo Iniziale				
E = C+D	Saldo Finale				

Fonte: proprie elaborazioni su Dallochio 1995

## Capitolo Quarto

### IL FINANZIAMENTO DELL'IMPRESA

#### TURISTICO ALBERGHIERA

##### 4.1. Modalità di raccolta delle risorse finanziarie

Dopo aver analizzato gli aspetti economico-finanziari della gestione e visto nello specifico come la programmazione e la pianificazione si occupano di allocare le risorse all'interno dell'impresa alberghiera, nel seguente capitolo saranno presi in considerazione i rapporti con gli intermediari finanziari, i servizi utilizzati e le diverse modalità di erogazione del credito.

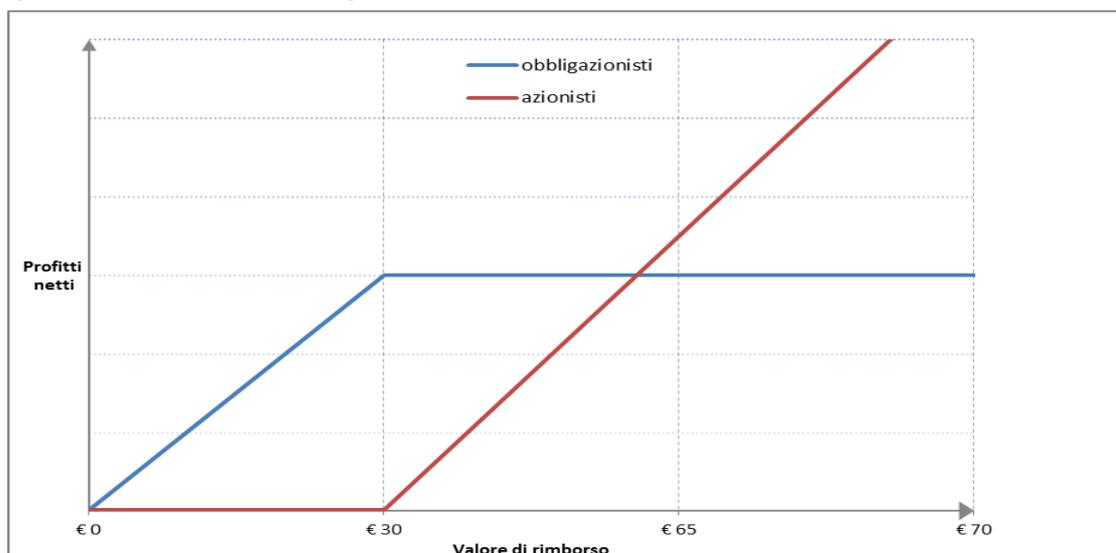
Le modalità di raccolta delle risorse finanziarie destinate al soddisfacimento del fabbisogno finanziario, devono essere scelte sulla base dei costi, degli impegni e della durata. Il soggetto economico deve innanzitutto individuare gli operatori con cui agire per coprire la propria posizione di deficit finanziario, in quali modalità e con quali tempi remunerare e rimborsare i finanziatori.

La scelta principale ricade, innanzitutto, sulla composizione ottimale tra *equity* e *debt* ovvero tra capitale di rischio e di debito. Gli aspetti da prendere in considerazione sono:

- La convenienza economica per l'azienda, intesa come l'insieme di tutti i soggetti che hanno interessi e da essa ne sono condizionati (*stakeholders*);
- Le esigenze relative al controllo dell'azienda;
- Le implicazioni economiche degli aspetti fiscali;
- La compatibilità con l'equilibrio finanziario.

Una prima considerazione importante è riferita al carattere della scelta di finanziamento che, assume connotazione anche di ordine strategico poiché da essa si determina l'intensità del legame tra soggetto economico e impresa. Questo significa che pur in presenza di condizioni economiche e fiscali favorevoli alla raccolta di mezzi propri, occorre verificare l'intenzione del soggetto economico ad incrementare il suo impegno finanziario nell'impresa o ad accettare di condividere con terzi tale impegno rinunciando ad un controllo totale sulla stessa. I profili strategici dei detentori di capitale di credito e di rischio, pur essendo legati ai payoff, esprimono un differente coinvolgimento della gestione sia attuale che futura. Nella figura che segue è riportato un confronto dei profili di rischio-rendimento dei possessori di capitale proprio (azionisti) e di debito (obbligazionisti).

**Fig.4.1 Azionisti vs. obbligazionisti**



Fonte: Propria elaborazione su Corigliano (2004), "L'intermediazione Finanziaria"

Considerando un valore complessivo della società pari a 60€ e un debito con scadenza ad un anno di 30€, per poter ripagare il debito, il valore futuro della società deve necessariamente essere superiore a tale somma. Diversamente gli obbligazionisti, accertato il fallimento, diverranno proprietari dell'intero valore dell'impresa. I precedenti azionisti deterranno un valore pari a zero. Nel caso in cui, invece, il valore dell'impresa sia superiore a 60€, gli obbligazionisti vedranno rimborsato il loro credito (30€) e la rimanenza sarà di proprietà degli azionisti.

Ne consegue che gli azionisti avranno un forte incentivo ad aumentare il valore della società a loro affidata in gestione nel caso in cui il valore sia sufficientemente superiore al valore di rimborso del debito. Essi si adopereranno per gestire al meglio la società mentre gli obbligazionisti desiderano unicamente che la società abbia un valore superiore al loro credito.

Un altro elemento di giudizio è legato all'impatto della variabile fiscale sulla raccolta di fondi a titolo di capitale di rischio o di debito, non solo dal lato dell'impresa ma anche dal lato del finanziatore.

Nel primo caso la variabile fiscale incide sul conto economico dell'azienda attraverso oneri deducibili che riducono l'imposizione fiscale: una forte deducibilità degli interessi passivi sui finanziamenti, favorisce sicuramente la raccolta di capitali di debito. Viceversa, una politica di limitata deducibilità sposta la convenienza verso l'equity.

Dal lato del finanziatore, la convenienza a conferire capitale di rischio o debito è funzionale all'aliquota fiscale dei portatori stessi e al profilo impositivo sugli interessi e sui dividendi di questi ultimi. In generale i dividendi scontando una doppia imposizione (in seno all'impresa e all'azionista), rendono preferibile la forma contrattuale del debito in quanto non risente dell'effetto impositivo aziendale.

L'indebitamento presenta una serie di benefici per la gestione dell'impresa ma, occorre sottolineare che oltre un certo livello, gli svantaggi di un possibile

fallimento superano i vantaggi economici del capitale di debito. La presenza del debito influenza il costo medio ponderato del capitale (WACC ossia il *weighted average cost of capital*) la cui formula è:

$$wacc = K_d * (1 - t) * \frac{W_D}{W_D + W_E} + K_e * \frac{W_E}{W_D + W_E}$$

Dove:

$W_E$  = valore di mercato del capitale di rischio;

$W_D$  = valore di mercato del capitale di debito;

$K_e$  = costo del capitale di rischio;

$K_d$  = costo del capitale di debito;

$t$  = aliquota media d'imposta

Il debito incide quindi, anche sull'onerosità dei finanziamenti successivi e sul valore complessivo dell'impresa. Il finanziamento del settore turistico alberghiero richiede sempre più la determinazione del livello ottimale di indebitamento e della costruzione del mix ottimale delle varie forme di finanziamento.

Oltre alle classiche forme di debito bancario, è possibile utilizzare forme di finanziamento alternative al debito che permettono di rispondere alle esigenze del mercato; nello specifico, a seguito dell'entrata in vigore della riforma societaria le modalità di svolgimento dell'attività d'impresa sono notevolmente accresciute. Accanto alle categorie tradizionali delle azioni e delle obbligazioni, il D.Lgs. n. 6/2003 ha previsto:

- strumenti finanziari partecipativi forniti di diritti patrimoniali o anche di diritti amministrativi, escluso però il diritto di voto in assemblea (art. 2346 cod. civ.);
- strumenti finanziari emessi a seguito degli apporti effettuati a favore di patrimoni destinati ad uno specifico affare (art. 2447ter cod. civ.);
- strumenti finanziari comunque denominati che condizionano i tempi e l'entità del rimborso del capitale all'andamento economico della società

(art. 2411 cod. civ.)<sup>36</sup>.

La modalità più semplice per il finanziamento dell'azienda è certamente rappresentata dall'autofinanziamento, ossia dalla capacità di destinare parte degli utili al reinvestimento nell'impresa a titolo di capitale proprio. In questo caso non vi sono costi relativi al superamento di asimmetrie informative verso soggetti esterni come nel caso dell'utilizzo del debito e verso i nuovi soci nel caso di capitale proprio. Altra possibile alternativa è l'emissione di titoli di debito, senza compromettere la flessibilità finanziaria e contenere il WACC. Come terza alternativa, generalmente più costosa, vi è il finanziamento con capitale proprio.

#### **4.2. Il capitale di rischio, il capitale di credito e la leva finanziaria**

Per i detentori di capitale proprio (azionisti o proprietari) la presenza di debito aumenta la volatilità degli utili, determinando il cosiddetto "effetto leva finanziaria". Il *leverage* esercita un effetto positivo quando il rendimento dell'albergo, prima del pagamento delle imposte e del pagamento degli interessi, è superiore al costo di finanziamento del debito mentre, è negativo nel caso opposto.

In pratica la presenza di debito rende più rischiosi i flussi di cassa per il portatore di capitale proprio, ma ne aumenta il rendimento atteso.

Nella tabella 4.1 è riportato l'esempio di un albergo, nel caso A, acquistato senza debito (unlevered), nel caso B, con ricorso al debito (levered).

È possibile notare come il debito permetta all'azionista, che investe nel caso B

---

<sup>36</sup> D.LGS del 17 Gennaio 2003, n.6 in attuazione della legge 3 Ottobre 2001, n.366, Gazzetta Ufficiale n.17 del 22 Gennaio 2003

solo €900.000 anziché €3.000.000, di ottenere un rendimento, in termini percentuali di ROE, più elevato ossia del 19,3% anziché del 10%.

La presenza del debito, rende però l'impresa più rischiosa, ossia più vulnerabile a situazioni meno favorevoli (come nel caso ipotizzato di minori ricavi), descritto nell'esempio in tabella 4.2.

L'azionista non indebitato, a fronte di ricavi che passano da 10 a 9 milioni di euro, ottiene un rendimento del 6,6% (caso A), a differenza del caso levered, che percepisce un rendimento del 8,2% (caso B). Inoltre, occorre aggiungere che, qualora i ricavi dovessero scendere ulteriormente a 8mln, l'azionista percepirebbe un rendimento pari a  $1/30 = 3,3\%$  nel caso A, mentre nel caso B, si troverebbe in una situazione di forte difficoltà non essendo in grado di ripagare gli interessi sul debito contratto : la differenza di €100.000 tra ricavi e costi non sarebbe sufficiente a corrispondere integralmente gli interessi dovuti di €126.000.

**Tab. 4.1 L'effetto leva finanziaria (dati espressi in migliaia di euro)**

		Caso A – Senza Debito <i>Unlevered</i>	Caso B – Con debito <i>Levered</i>
Capitale proprio (equity)	Cp	3000	900
Capitale di terzi (debt)	Ct	0	2100
Capitale investito	Ci = (Cp+Ct)	3000	3000
Rapporto di indebitamento	$\frac{equity + debt}{equity}$	1	3,33
Ricavi		1000	1000
Costi d'esercizio		700	700
Interessi	i	0	6%
Oneri finanziari	Of	0	(2100 · 6%)= 126
Reddito netto d'esercizio	Rn	300	(300 – 126) = 174
Ritorno sul capitale proprio	ROE $(Rn/Cp)*10$ 0	$(300/3000)*100 = 10\%$	$(174/900) = 19,3\%$

Fonte: Propria elaborazione

**Tab. 4.2 L'effetto leva finanziaria (dati espressi in migliaia di euro)**

		Caso A – Senza Debito <i>Unlevered</i>	Caso B – Con debito <i>Levered</i>
Capitale proprio (equity)	Cp	3000	900
Capitale di terzi (debt)	Ct	0	2100
Capitale investito	Ci = (Cp+Ct)	3000	3000
Rapporto di indebitamento	$\frac{equity + debt}{equity}$	1	3,33
Ricavi		900	900
Costi d'esercizio		700	700
Interessi	i	0	6%
Oneri finanziari	Of	0	(2100 · 6%)= 126
Reddito netto d'esercizio	Rn	200	(200 – 126) = 74
Ritorno sul capitale proprio	ROE (Rn/Cp)*100	(200/3000)*100 = 6,6%	(74/900) = 8,2%

Fonte: Propria elaborazione

Passiamo ora ad analizzare quelli che sono i vantaggi e gli svantaggi associati all'utilizzo del debito nel settore alberghiero.

Per la singola impresa, in primo luogo, il ricorso al capitale di credito è un modo per massimizzare il rendimento in investimenti come la costruzione o l'acquisizione di un immobile; il debito permette all'impresa di crescere rapidamente senza sopportare rischi elevati.

Lo scenario più favorevole si verifica quando il valore della proprietà cresce, grazie anche alla gestione, ad un tasso superiore a quello degli interessi applicati sui debiti contratti.

Inoltre la presenza di debiti porta l'impresa all'efficienza, spingendola a raggiungere quei risultati che almeno garantiscono il pagamento del debito contratto, anche in seguito alla verifica dei comportamenti eseguita dai soggetti esterni (debitori) sul management. Elevati livelli di efficienza sono anche

garantiti dall'alto assorbimento dei risultati della gestione da parte della spesa per interessi; la presenza di debito permette di abbattere l'imposizione fiscale riducendo le risorse destinate all'erario e aumentando quindi il valore complessivo dell'impresa.

Per ciò che riguarda gli svantaggi, essi sono soprattutto da ricondursi all'incremento della rischiosità e conseguentemente alla maggior probabilità di fallimento. Inoltre si verifica una perdita di flessibilità finanziaria che condiziona le successive scelte strategiche dell'impresa. L'effetto sulla gestione, in particolare nel caso di strutture proprietarie e gestionali a base familiare, si traduce in una bassa motivazione nell'operatività dell'impresa in quanto l'ingerenza dei debitori esterni può ridurre l'autonomia societaria.

Valutare la combinazione ottimale tra equity e debito con riferimento alla convenienza economico finanziaria implica un'analisi dettagliata del costo medio ponderato del capitale (WACC).

La creazione di valore del debito, è evidentemente resa possibile dall'ottimizzazione della struttura finanziaria, in cui il bilanciato rapporto D/E permette di poter sfruttare il minor tasso di costo del debito ( $\text{tax } i$ ) per aumentarne il peso rispetto al capitale proprio e quindi abbassare considerevolmente il costo medio ponderato del capitale stesso.

L'equity rappresenta il capitale "più paziente", capace di tollerare maggiori rischi e fornire profili di rendimento più elastici e protratti nel tempo, motivo questo, per cui alla base del successo della PMI, è riscontrabile una struttura finanziaria caratterizzata da una preponderanza di mezzi propri, in grado di godere di una maggiore flessibilità rispetto a quelle strutture finanziarie più sbilanciate verso il capitale di debito (proprie delle cd. Public company).

La piccola impresa a conduzione familiare non è più il risultato di un processo di crescita oggetto della "family resource view", in cui si preclude l'ingresso di capitali esterni che minacciano l'equilibrio tra proprietà e controllo, ma diviene

una modalità alternativa per contrastare la rischiosità ambientale.

Il settore alberghiero, caratterizzato da forte frammentarietà ed eterogeneità, si compone di unità economiche che possono essere classificate secondo vari indicatori, come esaminato nel capitolo 2, in cui la piccola dimensione ad elevato grado di patrimonializzazione sembra essere la risposta al crescente livello di rischiosità operativa (come ad esempio per i turismi stagionali).

Ciascuna impresa deve fronteggiare, infatti, un rischio operativo derivante dallo sfasamento temporale tra la manifestazione dei ricavi e quella dei costi: l'impresa sostiene dei costi fissi e variabili per dar corso alla produzione che solo attraverso il flusso delle vendite riesce a coprire, remunerando i fattori produttivi. Ovviamente quanto più elevata è l'incertezza sul flusso dei ritorni monetari, tanto più alta è la rischiosità operativa dell'azienda. Nel caso delle imprese alberghiere, a fronte di una rigidità pressoché assoluta della struttura dei costi aziendali (quando l'immobile è di proprietà dell'azienda), corrisponde un'elevata variabilità dal lato delle componenti positive di reddito e questo determina un incremento del profilo di rischio aziendale. Quanto più la struttura finanziaria sarà rivolta all'equity, tanto minore sarà la rigidità dei costi, almeno in ambito finanziario.

Tuttavia il perseguimento di un ottimale livello di patrimonializzazione resta un obiettivo spesso ambizioso da raggiungere, soprattutto a causa dell'avversione da parte della compagine proprietaria a nuove fonti di capitale di rischio e alla condivisione con altri portatori di capitale delle prospettive dell'impresa.

### 4.3. Il rapporto tra il sistema bancario e le imprese alberghiere

L'intero sistema produttivo nazionale è basato sulla piccola impresa in cui la gestione familiare rappresenta la principale forma di governance, allo stesso modo all'interno del settore ricettivo italiano la piccola impresa a conduzione familiare è un elemento caratteristico dell'attività aziendale, così come evidenziato nel capitolo 2.

Il comportamento finanziario della piccola impresa, appare tuttavia lontano dalla teoria classica in quanto l'elemento dimensionale spesso non ha espresso una categoria rilevante di analisi<sup>37</sup>. Piuttosto queste specificità hanno trovato supporto interpretativo nelle teorie finanziarie dell'intermediazione in presenza di asimmetrie informative, ossia di una distribuzione disomogenea tra i contraenti. Sono queste le teorie che hanno ridato enfasi alla funzione finanziaria quale leva strategica della creazione di valore, in netta contrapposizione con le ipotesi alla base del modello di Modigliani-Miller (1958) che sanciva l'irrilevanza delle politiche di finanziamento alla massimizzazione del valore del capitale aziendale. Nello specifico le ipotesi alla base del modello sono:

- Assenza di asimmetrie informative;
- Assenza di imposte;
- Libertà di ingresso/uscita dal mercato;
- Inesistenza del rischio fallimento;
- Impossibilità di arbitraggio;
- Assenza costi di transazione.

Secondo queste impostazioni teoriche, in un quadro di asimmetrie informative, le piccole dimensioni esaltano le distorsioni al trasferimento di capitali,

---

<sup>37</sup> LELAND H.E., PYLE D.H., Financial structure and financial intermediation, Journal of Finance n°2, 1977

attraverso:

- L'aumento dei costi per il reperimento delle informazioni (costi di transazione);
- L'aumento del profilo di rischio delle operazioni finanziarie.

Le principali carenze di un contratto finanziario riguardano l'*hidden information* (informazioni nascoste), nella fase del finanziamento e, l'*hidden action* (azioni nascoste), nella fase che segue l'erogazione del prestito. La prima fattispecie può generare fenomeni di *adverse selection* (selezione avversa), mentre la seconda di *moral hazzard*, favorendo comportamenti opportunistici.

Un'informazione riservata da parte del richiedente di fondi, come ad esempio la rischiosità di un particolare business da finanziare, espone il contraente debole (finanziatore) al rischio di percepire una qualità del rapporto finanziario (credito) non conforme alla realtà: esso si tutelerà, attraverso la mancata erogazione del finanziamento o tramite un innalzamento del tasso di interesse sull'operazione. È per tale motivo che una politica di aumento del costo del finanziamento potrebbe generare selezione avversa ovvero, l'abbandono del contratto da parte dei richiedenti meno rischiosi (che valutano il rapporto di credito troppo oneroso rispetto al rischio) a vantaggio dei richiedenti di qualità peggiore (*lemons market*)<sup>38</sup>.

Successivamente allo scambio del capitale finanziario, il *gap* informativo gravante sul finanziatore lo espone al rischio di un successivo uso improprio dei fondi da parte del prenditore che solamente attraverso la richiesta di garanzie in fase precontrattuale (*screening*) riesce a mitigare. Queste cautele, se da un lato pongono un limite al rischio di credito del finanziatore, dall'altro aumentano l'impegno del prenditore a rispettare il mandato implicito nel contratto finanziario e in parte la sua flessibilità gestionale.

Tali fenomeni sono maggiormente visibili in contesti dimensionali, in cui le

---

<sup>38</sup> AKEROLF G.A., The market of lemons, Quarterly Journal of Economics vol.89, 1970

condizioni di maggiore rischiosità derivano da carenze informative dovute a:

- una figura imprenditoriale accentrata e spesso dotata di scarse competenze in ambito finanziario;
- una limitata diversificazione produttiva;
- unita ad altre peculiarità proprie delle imprese minori.

Questi fattori generano una rischiosità operativa implicita all'attività d'impresa che difficilmente viene valutata dall'imprenditore e perciò difficilmente esternata. Le imprese minori tendono quindi, a produrre informazioni limitate, per tale motivo risulta non economico il trattamento dell'informazione dall'esterno in quanto soggetto a rilevanti costi fissi. Le condizioni di rischio e i vincoli finanziari rendono impraticabile l'accesso alla finanza di mercato o a formule di finanziamento più coerenti per fabbisogni di medio-lungo periodo.

Si rendono invece più opportuni modelli di finanziamento tipici del canale bancario caratterizzati da continuità e personalizzazione del rapporto attraverso una riduzione del *gap* informativo e una continua attività di *monitoring* sulla gestione finanziaria. Un legame che vede nell'intermediario bancario il miglior allocatore, capace ex-ante di identificare, valutare e selezionare gli impieghi in funzione dei ritorni attesi ponderati per il rischio ed ex-post, a contratto sottoscritto, di esercitare una funzione di controllo volta ad assicurare una realizzazione degli investimenti secondo i criteri dell'efficienza allocativa ottimale, esterna ed interna all'impresa.

Passiamo ora ad analizzare da vicino il legame tra settore alberghiero e sistema bancario. La tab 4.3 considera gli impieghi bancari (finanziamenti concessi dalle banche) nel settore alberghiero<sup>39</sup> nel periodo 2003-2010. È possibile evidenziare

---

<sup>39</sup> I dati presi come riferimento dal Bollettino Statistico della Banca d'Italia riguardano gli impieghi del settore in oggetto che comprende oltre agli alberghi anche le strutture paracicettive e complementari, comunemente chiamati pubblici esercizi (bar, ristoranti, trattorie, etc)

Le operazioni di prestito a tasso ordinario delle banche sono così classificate dalla Banca d'Italia: crediti personali; crediti ipotecari; mutui e finanziamenti a tasso fisso; mutui e finanziamenti indicizzati; anticipazioni fondiari ed edilizie; somministrazioni in conto mutuo; crediti agrari; affidamenti in conto

un aumento di questi ultimi del 70% rispetto al trimestre preso come riferimento base (primo trimestre 2010); confrontando inoltre, l'evoluzione degli impieghi in tale settore rispetto al complesso delle branche, si nota come la prima sia aumentata ad un tasso di crescita più elevato rispetto alla seconda. Questo a conferma del maggior coinvolgimento delle banche in qualità di finanziatrici nel processo di ristrutturazione in atto nel settore ricettivo alberghiero italiano; processo confermato dall'analisi riguardante l'offerta ricettiva nazionale esposta nel secondo capitolo.

L'analisi grafica in fig. 4.2 mostra una caratteristica interessante degli impieghi in oggetto: si tratta della marcata stagionalità che prevede la riduzione degli impieghi, rispetto al trend, nel trimestre giugno-settembre.

Nonostante la possibilità di rilevanti anticipi a inizio stagione, la consistente riduzione degli impieghi nel periodo giugno-settembre è imputabile principalmente ai rientri sui finanziamenti di breve periodo.

Con l'aumentare della liquidità da parte della gestione tipica corrente, nel periodo estivo, viene rimborsato lo "scoperto" precedentemente creato presso gli istituti di credito.

Come mostrato in fig. 4.2 si riducono contemporaneamente gli impieghi nel settore in quanto soggetti a significativa stagionalità, fenomeno invece non presente nel complesso degli impieghi relativi al totale branche.

In Italia la maggior parte delle strutture ricettive sono orientate a soddisfare una domanda turistica che, in prevalenza, si concentra nei periodi estivi; come conseguenza è ragionevole attendersi un riscontro sia nel finanziamento, la cui domanda sarà alta nei periodi che precedono l'inizio della stagione turistica, sia nei depositi relativi al settore alberghiero, il cui livello sarà maggiore al termine della stagione stessa.

---

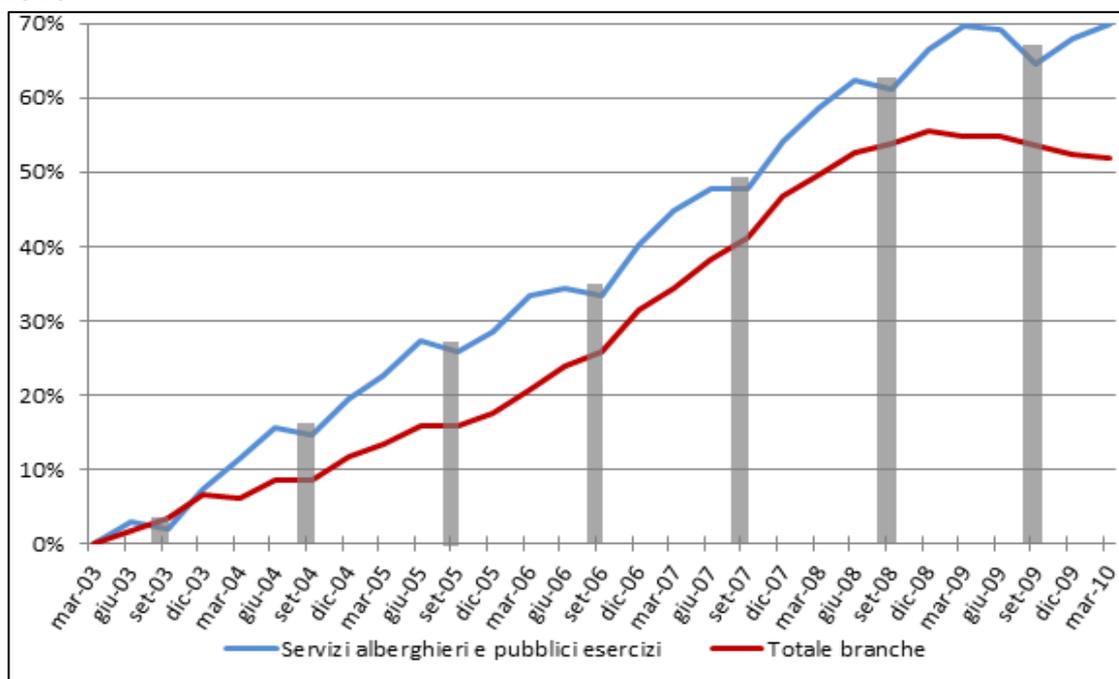
corrente; finanziamenti su portafoglio commerciale; sconto di portafoglio; anticipi all'esportazione; leasing finanziario; acquisto di crediti d'impresa.

Tab. 4.3 Impieghi bancari nel settore alberghiero in Italia (anni 2003-2010).

	Servizi alberghieri e pubblici esercizi		Totale Branche	
	Totale impieghi	Variazione (2003)	Totale impieghi	Variazione (2003)
31/03/2003	21.642,10	0,00%	612.432,82	0,00%
30/06/2003	22.297,42	3,03%	623.871,15	1,87%
30/09/2003	22.074,11	2,00%	633.515,77	3,44%
31/12/2003	23.241,45	7,39%	653.585,75	6,72%
31/03/2004	24.114,53	11,42%	650.738,04	6,25%
30/06/2004	25.026,58	15,64%	665.091,59	8,60%
30/09/2004	24.833,93	14,75%	664.189,55	8,45%
31/12/2004	25.873,06	19,55%	684.974,81	11,84%
31/03/2005	26.577,62	22,81%	695.460,42	13,56%
30/06/2005	27.550,53	27,30%	710.097,33	15,95%
30/09/2005	27.221,38	25,78%	709.089,71	15,78%
31/12/2005	27.840,88	28,64%	720.381,56	17,63%
31/03/2006	28.871,77	33,41%	739.029,83	20,67%
30/06/2006	29.074,97	34,34%	759.567,33	24,02%
30/09/2006	28.853,13	33,32%	771.409,07	25,96%
31/12/2006	30.354,02	40,25%	805.712,77	31,56%
31/03/2007	31.340,49	44,81%	822.964,29	34,38%
30/06/2007	31.960,94	47,68%	846.244,47	38,18%
30/09/2007	31.975,31	47,75%	864.112,78	41,10%
31/12/2007	33.326,64	53,99%	898.725,74	46,75%
31/03/2008	34.370,18	58,81%	916.576,31	49,66%
30/06/2008	35.124,98	62,30%	934.679,20	52,62%
30/09/2008	34.880,86	61,17%	942.439,68	53,88%
31/12/2008	36.060,78	66,62%	952.233,94	55,48%
31/03/2009	36.699,93	69,58%	948.380,06	54,85%
30/06/2009	36.631,15	69,26%	948.643,27	54,90%
30/09/2009	35.627,77	64,62%	940.202,54	53,52%
31/12/2009	36.340,13	67,91%	933.169,53	52,37%
31/03/2010	36.754,66	<b>69,83%</b>	929.988,98	<b>51,85%</b>

Fonte: proprie rielaborazioni su dati Banca d'Italia, Base Informativa pubblica Tavola TDB 10235

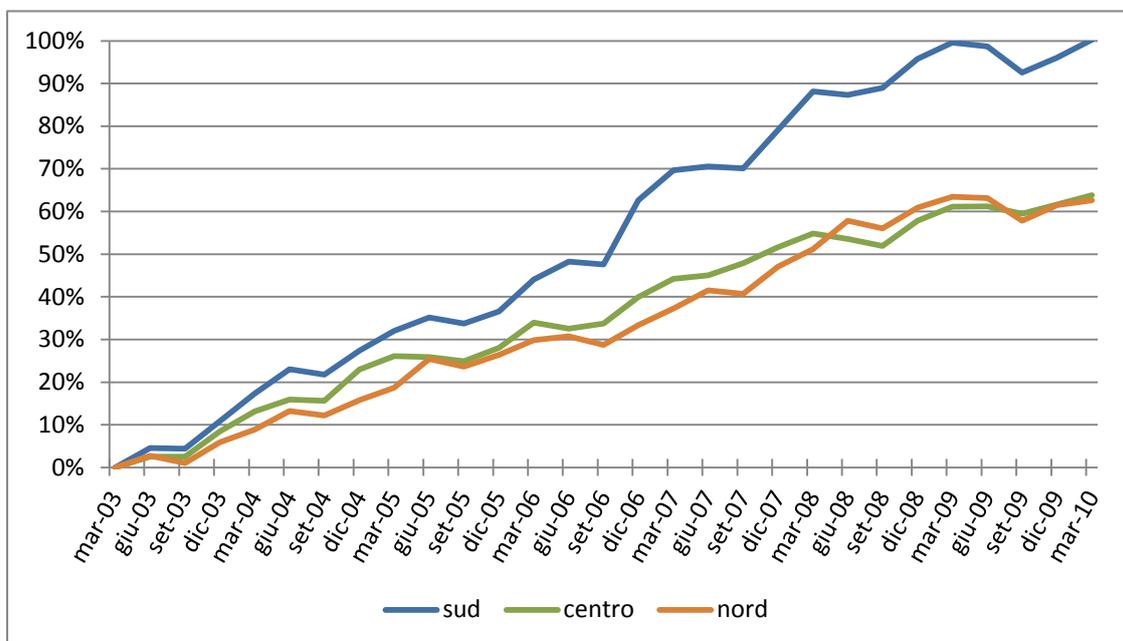
**Fig. 4.2 Dinamica degli impieghi nel settore alberghiero in Italia (anni 2003-2010)**



Fonte: proprie rielaborazioni su dati Banca d'Italia, Base Informativa pubblica Tavola TDB 10235

Osservando il grafico in fig. 4.3 possiamo analizzare quella che è l'analisi territoriale delle dinamiche sopra esposte.

**Fig. 4.3 Impieghi nel settore alberghiero in Italia, distribuzione territoriale.**



Fonte: proprie rielaborazioni su dati Banca d'Italia, Base Informativa pubblica Tavola TDB 10235

Se al Nord e al Centro, l'evoluzione degli impieghi è stata nell'ordine del 60% nei sette anni considerati, al Sud la quantità di prestiti concessi è raddoppiata rispetto al primo trimestre considerato (marzo 2003).

Tale tendenza può trovare giustificazione nelle politiche di incentivi intraprese dallo Stato a favore del Mezzogiorno d'Italia prima con la legge 488/92 e, con forme di incentivi come il credito d'imposta per gli investimenti realizzati poi, analizzati nel capitolo successivo.

### **4.3. L'evoluzione del finanziamento bancario**

Dopo aver analizzato nelle parti precedenti gli aspetti del finanziamento del settore turistico-alberghiero, affrontiamo la specificità del rapporto di credito bancario che, come più volte sottolineato, rappresenta una delle principali fonti di finanziamento.

L'attenzione è posta sul ruolo svolto dalla banca nel finanziamento del settore in termini di capacità della stessa di conciliare gli strumenti più avanzati per la valutazione e la gestione del rischio, con le relazioni di clientela sottostanti al rapporto di credito verso le PMI.

La gestione del rischio può essere scomposta in tre processi chiave:

- La valutazione dell'affidabilità della specifica impresa con conseguente misurazione e *pricing* del credito;
- L'approvazione della valutazione da parte di un analista che verifica la compatibilità delle specifiche operazioni di finanziamento con le politiche creditizie della banca;
- Il *monitoring* e la gestione dei prestiti all'interno del portafoglio delle esposizioni.

Questi processi si manifestano all'interno del risk management, che attribuisce i giudizi di rischio del prestatore e dello specifico prestito, richiedono rilevanti fonti informative per poter alimentare i modelli predisposti di valutazione. Le fonti possono comprendere dati finanziari primari (dati contabili, di mercato o di settore), sia dati secondari (credit *scoring* forniti da agenzie indipendenti).

I sistemi di valutazione basati su rating interni effettuano la trasformazione delle informazioni di input in un unico valore di sintesi, che esprime il livello di rischio dell'affidato e/o del prestito. Dal giudizio legato all'affidabilità, espresso su una scala di rating, si originano una serie di altri dati utili per la gestione della banca. Tra questi vi sono i credit reports, i massimali sul credito, le riserve per perdite prevedibili e, non ultimo, il capitale economico necessario per sostenere le attività rischiose<sup>40</sup>. Dal lato della banca, l'attribuzione di un giudizio di rating si traduce nel tasso applicato sull'affidamento, nelle garanzie (*collaterals*) richieste e nelle clausole (*covenants*) presenti nel contratto di prestito.

La valutazione appare in questo senso, *two-side* poiché dipende in misura crescente dalla presenza di informazioni strutturate delle imprese e, dall'impegno per la banca nel tradurre le informazioni in dati utilizzabili dai propri modelli di valutazione del rischio.

Le imprese alberghiere, sono anch'esse oggetto di valutazione strutturata da parte delle banche che, per poterle classificare nelle appropriate classi di rischio, richiedono un set informativo strutturato più ampio rispetto al passato.

La logica valutativa delle imprese è stata fortemente mutata dalle indicazioni del Nuovo Accordo di Basilea sul Capitale che definisce le modalità di erogazione del credito alle imprese in termini di disponibilità complessiva e di condizioni applicate.

---

<sup>40</sup> G.FELISARI, Valutazione strategica e previsione finanziaria nel rating interno delle imprese, Franco Angeli, Milano, 2008

Il credito bancario, per le sue capacità di modellarsi sulle singole specificità delle imprese, rappresenta inoltre la fonte di finanziamento che meglio si adatta alle esigenze delle imprese turistiche alberghiere di piccola e media dimensione.

Diviene sempre più importante, anche per le imprese alberghiere, comprendere le principali linee di valutazione utilizzate dal mondo del credito al fine di comunicare correttamente le informazioni per la determinazione della rischiosità e delle condizioni contrattuali che la banca applicherà alle varie forme di finanziamento.

Il processo di valutazione si scompone in una serie di analisi che prevedono l'esame della richiesta di credito attraverso: una valutazione in merito alla propria situazione economica e alla propria relazione con il territorio economico di riferimento.

Una prima valutazione fa riferimento alla lettura patrimoniale della situazione dell'azienda, ossia della propria capacità creditizia in termini di "produzione" di reddito, non esclusivamente intesa come liquidità di breve termine. In seguito le potenzialità dell'impresa vengono verificate su orizzonti temporali diversi e in svariati scenari.

La necessità di maggiori risorse richieste dalle valutazioni reddituali e finanziarie di tipo prospettico, giustificano tali analisi solo nel caso di affidamenti di medio-grande dimensione.

Accanto a valutazioni di tipo oggettivo, possono rientrare anche valutazioni soggettive, rappresentate da giudizi attribuiti da un analista ai valori del bilancio.

Non tutti i processi necessariamente prevedono tutte le analisi descritte, in quanto, non sempre la valutazione soggettiva può risultare conveniente. Le banche si trovano di fronte alla necessità di ridurre le risorse impiegate per la valutazione reddituale dei fidi di piccole dimensioni, limitando spesso la valutazione ai soli parametri patrimoniali o all'utilizzo di rating esterni.

Tornando agli obiettivi principali dell'accordo di Basilea II, la determinazione di una misura affidabile del grado di insolvenza dei presiti e dei requisiti minimi di capitale, sono sicuramente tra questi.

Per la determinazione del requisito minimo di capitale, la riforma prevede due possibili alternative: l'approccio standard e quello basato sui rating interni.

Il primo richiede l'utilizzo delle agenzie di rating per ottenere la ponderazione del rischio di credito dei propri presiti, da cui derivare la probabilità di insolvenza. Si individua così una relazione diretta tra i punteggi di rischio (*score*) e la probabilità di insolvenza: ad uno score elevato corrisponde una bassa probabilità di insolvenza e viceversa.

Oltre alla valutazione con l'approccio standard, basato su misurazioni esterne della rischio, Basilea II ha previsto che le banche, nell'ambito dei loro specifici processi di allocazione del capitale, siano in grado di soddisfare determinati requisiti minimi di capitale, potendo eseguire una misurazione interna della propria rischio; questi sistemi di rating interni oltre a valutazioni puntuali in termini di perdita attesa e inattesa, devono essere validati dalle autorità di Vigilanza prima del loro effettivo utilizzo.

Il rating e le altre informazioni prodotte dal processo di attribuzione del giudizio di rischio, divengono essenziali nelle decisioni di composizione del portafoglio prestiti e quindi nell'allocazione del capitale da parte dell'intermediario. Il rating permette alla banca di comprendere la volatilità attesa dal flusso di guadagni e di ottimizzare i rischi e i rendimenti della gestione del credito.

La banca attraverso la definizione di precise strategie di portafoglio rende possibile l'adattamento delle politiche di impegno alle trasformazioni del mercato; un'eccessiva concentrazione dei prestiti in determinati settori d'attività ne aumenta i rischi, dal momento che l'andamento economico dei

settori finanziati può risentire di crisi o difficoltà generalizzate che potrebbero avere ripercussioni sulla redditività delle banche finanziatrici<sup>41</sup>.

Le banche perciò devono attuare politiche di diversificazione del portafoglio, considerando sia la natura del settore sia le dinamiche settoriali.

Tuttavia la tendenza di alcune banche è quella di proporsi come specialisti nel settore turistico soprattutto dal punto di vista territoriale e di distribuzione dei servizi nei confronti della clientela.

Altra caratteristica fondamentale nel rapporto banca-impresa nella costruzione del rating è rappresentata dalla trasparenza.

Nel caso di grandi imprese sono il rapporto diretto e il contatto duraturo a garantirla, alle piccole imprese, invece, non resta che affidarsi alla guida delle associazioni di categoria e dei Consorzi Fidi.

In conclusione, si tratta di superare la cultura della diffidenza reciproca per consentire alle imprese di accedere in modo più ragionato al credito bancario fornendo informazioni e mostrando comportamenti virtuosi. Al sistema bancario si chiede di interpretare meglio, anche con sistemi di attribuzione del rating, il sistema turistico in cui sono inserite le singole strutture, per valutarne le caratteristiche competitivo-relazionali che, facilitate dal credito, possono determinare e sostenere lo sviluppo dell'intera industria alberghiera.

---

<sup>41</sup> CASELLI S., Corporate Banking per le PMI, Bancaria Editrice, Roma, 2001

## **Capitolo Quinto**

### **L'INTERVENTO FINANZIARIO**

#### **PUBBLICO E COMUNITARIO**

##### **5.1. Il ruolo dello Stato**

Il sistema impresa per svolgere la sua funzione produttiva necessita di risorse finanziarie che siano in linea con le esigenze dei mercati e con il progresso tecnologico.

Come già considerato nel capitolo precedente, la modalità di raccolta del capitale, rappresenta una delle variabili che influenzano direttamente le performance economiche e reddituali delle imprese. Il capitale di rischio, può talvolta, non risultare adeguato agli obiettivi da raggiungere ed è quindi necessario reperire le risorse attingendo dal sistema bancario e creditizio.

Insieme a questi due canali di finanziamento l'impresa può ricorrere alle agevolazioni che lo Stato mette a disposizione in varie forme. Le autorità politiche assumono in quest'ultima fattispecie, il ruolo di "fornitori" di risorse finanziarie per l'impresa, a condizioni più favorevoli rispetto al mercato, traducendo in termini economici tali incentivi attraverso possibili riduzioni degli

oneri fiscali, la corresponsione di contributi diretti o concessioni di particolari garanzie.

Il sistema produttivo italiano è, in una comparazione tra i maggiori paesi industrializzati, quello che presenta il più alto grado di “polverizzazione”, perché composto da un elevato numero di piccole imprese; soprattutto se inserite in un contesto macro come quello europeo, mettono in luce tutti i problemi che un sistema bastato quasi unicamente sulla piccola imprenditoria può generare.

La nostra economia si trova di fronte la concorrenza delle altre imprese europee, ma soprattutto di quei paesi cosiddetti “emergenti” che possono fare affidamento su una produttività del lavoro di gran lunga superiore rispetto a quella delle imprese domestiche. Per far crescere e sviluppare tale microcosmo produttivo di medie, piccole e piccolissime aziende, spesso a conduzione familiare, protagoniste di quello “sviluppo diffuso” che ha caratterizzato l’economia italiana per lungo tempo già dal secondo dopoguerra, è necessario che gli organismi di governo si rendano parti attive del sistema.

Tornando alle problematiche delle imprese minori, queste fanno riferimento alla difficoltà nel reperire un adeguato volume globale di mezzi finanziari nonché, nella composizione degli stessi dal punto di vista anche qualitativo. Alla complessità delle procedure istruttorie delle pratiche di finanziamento a medio-lungo termine si associano le diffuse carenze professionali ed organizzative tipiche di queste imprese che rendono l’ottenimento dei fondi e la successiva negoziazione di difficile attuazione<sup>42</sup>.

L’accesso alle vie di aumento del capitale di rischio si presenta anch’esso non privo di insidie, evidenziando una difficoltà di entrata nei mercati azionari ed un atteggiamento di chiusura verso l’allargamento dell’assetto proprietario; la conseguenza è che le uniche fonti di risorse finanziarie disponibili a titolo

---

<sup>42</sup> CIAMPI F., Squilibri di assetto finanziario nelle Piccole e medie imprese, Banca Toscana, Firenze, 1994

di capitale di rischio sono costituite dall'autofinanziamento da reddito e, in seconda istanza, dalle disponibilità extra-patrimoniali del soggetto economico. La radicata diffidenza degli imprenditori, soprattutto piccoli, ad investire una notevole parte del proprio patrimonio per finanziare processi di sviluppo e di ristrutturazione, unita alla prassi ormai consolidata di utilizzare il patrimonio come garanzia di finanziamenti a titolo di credito, conduce inevitabilmente al massiccio ricorso al capitale di credito. Si arriva così ad un progressivo indebolimento della struttura finanziaria con effetti depressivi sui livelli di redditività e, conseguentemente, sulle residue capacità di indebitamento.

In base alle considerazioni fatte e, viste le limitazioni che le piccole e medie imprese incontrano nel reperire risorse finanziarie a titolo di capitale di rischio, la via finanziaria del credito a medio termine rappresenta una delle poche soluzioni adeguate per il soddisfacimento dei fabbisogni finanziari che non compromette la propria solidità strutturale. Le difficoltà di accesso a tale via assumono quindi rilevanza cruciale e rendono necessaria una attenta valutazione di ogni altra opportunità che il contesto economico, in particolare a livello comunitario, offre per poterle attenuare.

Fatte le considerazioni sulle caratteristiche proprie dei soggetti beneficiari degli incentivi da parte dello Stato, vediamo ora da vicino gli strumenti utilizzati.

Per ciò che riguarda il "trasferimento" di risorse, ad esclusione dei casi di corresponsione automatica, come per gli incentivi fiscali e lo sgravio degli oneri sociali, esso non avviene in modo diretto tra soggetto pubblico e privato, bensì tramite un intermediario finanziario che solitamente è rappresentato da una banca. A tale intermediario viene affidato anche il compito di verificare la presenza presso il beneficiario degli specifici requisiti previsti dalla legge nonché le condizioni di affidabilità sia patrimoniali che economico-finanziarie.

Tra le più ricorrenti forme di trasferimento effettuate da organismi esterni, vanno evidenziate quelle che mirano ad incrementare l'entità dei componenti

positivi di reddito sotto forma di contribuzioni, al fine di consentire il raggiungimento dell'equilibrio economico di quelle imprese incapaci di realizzarlo in modo autonomo.

Altra categoria di interventi, riguardano le facilitazioni per l'acquisizione di investimenti di tipo "durevole" che mirano a modificare la capacità produttiva dell'azienda sotto il profilo qualitativo e quantitativo; infine, vi sono le contribuzioni volte alla riduzione dell'incidenza di taluni componenti ordinari negativi di reddito, come gli interessi passivi, i canoni di locazione finanziaria, gli oneri sociali e gli oneri fiscali. Si tratta in tutti i casi di misure agevolative che dovrebbero facilitare la formazione di un adeguato assetto patrimoniale capace di protrarsi nel tempo e in grado di crescere autonomamente, una volta esauriti gli incentivi.

Una macro-categoria di interventi erogati alle aziende è sicuramente rappresentata dai cosiddetti contributi a "fondo perduto", forme di agevolazione per le quali è prevista l'erogazione di una somma di denaro, a fronte della quale non vi è alcuna restituzione. L'entità del contributo è in genere stabilita come percentuale dei costi dell'investimento giudicati ammissibili, erogato in una o più quote (tranche) riferite ai vari stati di avanzamento lavori (SAL). Questa tipologia di incentivi può essere classificata, dal punto di vista contabile e fiscale tra:

- Contributo in conto capitale: erogato a fronte di acquisizioni di fattori produttivi ad uso durevole (immobilizzazioni materiali) o a fronte di specifici investimenti, destinato a consolidare il patrimonio dell'impresa;
- Contributo in conto esercizio: destinato alla copertura di costi o all'integrazione dei ricavi di esercizio, derivanti dalla gestione ordinaria dell'impresa;

- Contributo in conto impianti: questo tipo di contributo a fondo perduto è erogato per ridurre i costi di acquisto di impianti, macchinari, attrezzature, terreni ed immobili; diminuisce quindi il valore dei cespiti che vengono ammortizzati per la differenza tra il costo degli impianti ed il valore dei contributi.
- Credito d'imposta: agevolazione assimilabile ad un contributo a fondo perduto, esigibile successivamente al pagamento dei tributi (IVA, IRPEF, IPERG);

Accanto alle tipologie di interventi sopra citate, che prevedono una corresponsione di finanziamenti da parte dell'organo statale, vi sono altre forme di agevolazioni che possono consistere nel porre a carico dello Stato gli oneri relativi alle garanzie, a fronte di finanziamenti concessi dal sistema creditizio ordinario all'impresa beneficiaria (Interventi a garanzia).

Passiamo ora ad esaminare da vicino il sistema di incentivazione nazionale sulla base dei dati forniti dalla "Relazione sugli interventi di sostegno alle attività economiche e produttive" redatta dal Ministero dello Sviluppo Economico per l'anno 2012.

Dai dati è possibile notare come il processo di evoluzione normativa abbia inciso sulle tipologie di agevolazioni previste, comportando un'evidente riduzione del numero complessivo di strumenti utilizzati. Tale fenomeno è ascrivibile al processo di riforma avviato con la L. 289/2002 (Legge finanziaria 2003), con la quale è stata disposta, per diversi strumenti agevolativi, la sostituzione dei finanziamenti a fondo perduto con forme alternative di intervento. A rafforzamento di tale processo di sostituzione il D.L. 35/2005 (decreto-legge competitività)<sup>2</sup> ha disposto, per gli interventi nelle aree sottoutilizzate (L. 488/92, Patti territoriali, Contratti di programma e di area), la revisione dei meccanismi che presiedono alla concessione/erogazione degli incentivi.

La Figura 5.1 e la Tabella 5.1 evidenziano come nel periodo 2006-2011 le agevolazioni sotto forma di contributo in c/capitale passino da oltre 1,1 miliardi di euro (2006) a meno di 70 milioni di euro (2011).

**Tab 5.1 Interventi nazionali per tipologia (dati in milioni di euro anni 2006-2011)**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>contributi in c/capitale</b>	1155,6	85,7	226,6	231,2	491,2	68,7
<b>c/impianti contribuiti in c/esercizio</b>	0,1	14,3	17,1	11,9	7,5	4,8
<b>interessi a garanzia</b>	759,1	1145,4	1158	2742,2	5209,2	4434,5
<b>credito d'imposta</b>	1623,1	189,6	518,2	598,4	2,4	0,9
<b>altre tipologie di interventi</b>	5426	1500,9	6765,1	2035,8	1513,9	1542,2
<b>TOTALE</b>	<b>8963,9</b>	<b>2935,9</b>	<b>8685</b>	<b>5619,5</b>	<b>7224,2</b>	<b>6051,1</b>

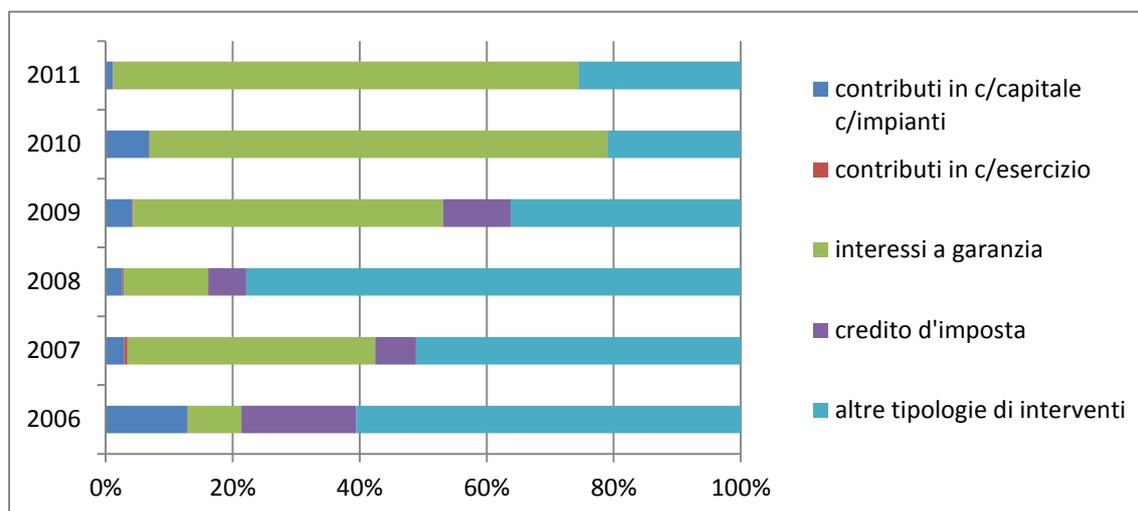
Fonte: Proprie elaborazioni dati MISE – Relazione 2012

Al contempo, gli interventi a garanzia crescono esponenzialmente, segnando un incremento da circa 800 milioni di euro (2006) a 4,4 miliardi di euro (2011). Da rilevare, inoltre, il particolare andamento delle risorse relative al credito d'imposta, per il quale si evidenzia una drastica riduzione nel biennio 2006-2007 e ancor più nel quadriennio 2008-2011 (da 5,5 miliardi di euro ad 1 milione circa).

La prima variazione trova una giustificazione nell'esaurimento delle risorse contabilizzate per il vecchio credito d'imposta a favore delle aree svantaggiate D.L. n. 35 del 2005 convertito con modificazioni dalla L. 80/2005 (c.d. Visco sud), poi reintrodotta e rifinanziata, in maniera significativa, dalla Legge Finanziaria 2007<sup>43</sup>. Il nuovo credito d'imposta non si è limitato a sostituire la precedente versione ma ha rimpiazzato sostanzialmente anche la Legge 488/1992, che ha, di fatto, cessato la sua operatività nel 2006.

<sup>43</sup> Legge 296/2006 art. 1, c. 271-279

**Fig 5.1 Interventi nazionali per tipologia (dati percentuali anni 2006-2011)**



Fonte: Proprie elaborazioni dati MISE – Relazione 2012

## 5.2. I contributi erogati dall'Unione Europea

Dopo aver illustrato nei paragrafi precedenti lo stato di attuazione e le dinamiche degli strumenti di incentivazione alle attività economiche e produttive nazionali, si procederà a completare il quadro analitico esaminando gli interventi agevolativi gestiti a livello europeo.

Una distinzione necessaria, prima di entrare nella specificità degli aiuti europei, è quella tra le due categorie di finanziamenti dell'Unione Europea.

Si definiscono "finanziamenti diretti" quei contributi gestiti dalla Commissione Europea o da Agenzie da essa delegate. Rappresentano versamenti o sovvenzioni non commerciali, che obbligatoriamente i beneficiari

devono integrare con risorse proprie, sono utilizzati per la realizzazione di attività "soft" (organizzazione di seminari e convegni, studi, scambi di esperienze, etc.). Questa categoria di finanziamenti rientra nel più ampio insieme dei "Programmi Comunitari".

I "finanziamenti Indiretti" vengono, invece, erogati direttamente ai beneficiari e si riferiscono a contributi gestiti da Autorità nazionali o regionali. Questi fondi vengono integrati da risorse nazionali e regionali allo scopo di attuare il principio di coesione economica e sociale all'interno dei paesi membri della Comunità. Le autorità nazionali, regionali o locali svolgono una funzione di mediazione rispetto alla Commissione Europea e quindi programmano direttamente gli interventi, emanano i bandi e gestiscono le risorse comunitarie. Come vedremo in seguito quest'ultima tipologia di interventi sono regolati all'interno dei Piani Operativi.

Il cardine della politica dell'Unione Europea è rappresentato dalla Banca Europea per gli Investimenti (BEI) che provvede ad erogare i finanziamenti a medio e lungo termine deliberati dal parlamento di Bruxelles. Costituita con il "Trattato CEE" del 1957, ha lo scopo di finanziare i progetti di investimento finalizzati al riequilibrio delle risorse all'interno del Mercato Unico.

Oltre ad erogare i finanziamenti suddetti attraverso la BEI, l'Unione Europea interviene con la concessione di sovvenzioni in conto capitale e a fondo perduto che assumono un'importanza vitale soprattutto per le imprese di minori dimensioni.

Gli aiuti si concentrano attraverso un sistema composto da due forme di interventi di carattere strutturale :

Il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FERS): finalizzato essenzialmente alla riduzione degli squilibri regionali esistenti nell'Unione attraverso la concessione di contributi a fondo perduto, destinati a finanziare investimenti in infrastrutture ed imprese localizzate nelle zone meno

sviluppate del territorio. Questo fondo rappresenta uno stanziamento finanziario a carico del bilancio generale dell'Unione Europea, amministrato direttamente dalla Commissione Europea. Compiti del fondo sono quelli della promozione, della crescita e dell'adeguamento strutturale delle regioni in ritardo;

Il Fondo Sociale Europeo (FSE): destinato a promuovere la formazione, l'occupazione e la mobilità geografica dei lavoratori all'interno dell'Unione; in particolare il fondo si occupa della lotta alla disoccupazione attraverso la facilitazione dell'insegnamento professionale dei giovani nel mondo del lavoro.

A questi due fondi se ne aggiunge un terzo, il Fondo di Coesione, destinato ai paesi con un PIL medio pro capite inferiore al 90 % della media comunitaria. Il Fondo di coesione si propone di concedere finanziamenti a favore di progetti infrastrutturali nei settori dell'ambiente e dei trasporti. Gli aiuti nell'ambito del Fondo sono tuttavia soggetti ad alcune condizioni (deficit pubblico inferiore al 3% del PIL). Dal 1 gennaio 2007 gli Stati membri ammessi a beneficiare del finanziamento del Fondo di coesione sono: Bulgaria, Repubblica Ceca, Estonia, Grecia, Cipro, Lettonia, Lituania, Ungheria, Malta, Polonia, Portogallo, Romania, Slovenia, Slovacchia<sup>44</sup>.

I contributi a fondo perduto, erogati a vario titolo dai Fondi strutturali dell'Unione Europea, non sono le uniche risorse alternative rispetto al credito bancario. Esistono alcuni programmi specifici che la Commissione Europea ha istituito con la finalità di agevolare e facilitare l'accesso delle piccole e medie imprese alle risorse finanziarie a titolo di capitale di rischio, contribuendo così ad attenuare il tipico problema della bassa capitalizzazione. Gli sforzi sono concentrati soprattutto in settori che a causa della loro obsolescenza, richiedono frequenti investimenti in beni strumentali, ma anche in comparti dell'economia dove la presenza costante di capitali rappresenta un vincolo

---

<sup>44</sup> Commissione Europea, Decisione 2007/188/CE del 26 marzo 2007

insuperabile (ad esempio imprese high-tech).

Un primo specifico programma è il “Venture Consort”, operante dal 1985 con lo scopo di incentivare l’investimento di risorse finanziarie da parte di due o più società di Venture Capital aderenti all’EVCA (European Venture Capital Association) nel capitale di rischio delle imprese di minori dimensioni. L’obiettivo specifico è quello di finanziare la realizzazione di progetti relativi soprattutto a start-up nel campo dell’innovazione tecnologica; l’incentivazione avviene attraverso l’erogazione da parte della Commissione di un contributo a favore di quelle società finanziarie aderenti all’EVCA, che si sono associate per effettuare questo tipo di investimenti.

Normalmente il meccanismo di contribuzione è avviato da un unico operatore (il lead investor) che, dopo aver valutato positivamente la proposta di investimento di un’impresa, presenta la domanda di accesso allo EVCA; l’associazione controlla il progetto ed esprime un giudizio sulla validità dello stesso.

Per il periodo 2007-2013 la strategia e le risorse della politica di coesione Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), Fondo sociale europeo (FSE) e Fondo europeo di coesione sono raggruppati in tre obiettivi prioritari, con uno stanziamento complessivo di 347,41 miliardi di euro<sup>45</sup>:

Convergenza: accelerare la convergenza economica delle regioni meno sviluppate (81,54% del bilancio);

Competitività regionale e occupazione: rafforzare la competitività e le capacità di attrazione delle regioni e aiutare i lavoratori e le aziende ad adeguarsi ai mutamenti economici (15,94% del bilancio);

Cooperazione territoriale europea: rafforzare la cooperazione transfrontaliera, transnazionale e interregionale (2,52% del bilancio).

---

<sup>45</sup> Commissione Europea, Settima Relazione Intermedia sulla coesione economica sociale e territoriale, Bruxelles, 2011

Com'è possibile notare, al principio di coesione si sostituiscono obiettivi più rivolti al sostegno delle varie economie in periodi di crisi economica come quello che stiamo attraversando. Originariamente, la convinzione era che l'integrazione economica sarebbe stata raggiunta grazie alla rimozione degli ostacoli alla libera circolazione delle persone, dei servizi, dei capitali e delle merci. In tale ottica, l'integrazione economica presuppone il raggiungimento di tutti i partner commerciali della medesima produttività, attuabile attraverso una maggiore competitività a livello locale.

Tale assunto si scontra però con i problemi di ritardo economico in alcune aree dell'Unione che richiedono costanti investimenti che aggravano il deficit di capitali.

Con il passare del tempo ci si è resi conto che certi squilibri socio economici tra i vari Stati membri sono di natura strutturale e quindi necessitano di interventi specifici al fine di aumentare la competitività e aumentare l'attrattività di tali zone.

Si tratta di problematiche connesse all'incapacità di adeguamento delle strutture locali ai mutamenti di contesto economico e sociale comunitario. In sintesi la mancanza di adeguate infrastrutture, la carenza degli investimenti nel settore della ricerca e dello sviluppo e di manodopera qualificata, gravi deficit pubblici ed un'appesantita macchina amministrativa hanno contribuito maggiormente all'incremento del gap esistente tra i Paesi.

A livello normativo europeo, il Trattato di Roma (1957) costituisce il primo riconoscimento del problema derivante dalle disparità economiche e sociali tra le zone dell'area comunitaria; infatti, il Trattato promuoveva "lo sviluppo armonico delle attività economiche e più strette relazioni tra gli stati membri"<sup>6</sup>. Lo stesso Trattato sottolineava le "disparità strutturali e naturali tra le diverse regioni", ma risultava ancora inadeguato alla risoluzione dei problemi presentati finora, soprattutto in seguito all'allargamento dei Paesi membri e quindi una

maggior differenziazione delle situazioni.

Importanti innovazioni in materia di coesione sono state introdotte con il Trattato sull'Unione Europea (1992); esso aboliva le tariffe interne alla Comunità in vista della costituzione del mercato unico, e poneva le basi ad un più ampio coordinamento delle politiche economiche.

Se il Trattato di Maastricht ha fatto della coesione uno dei pilastri della costruzione europea, accanto all'unione economica e monetaria, il Trattato di Amsterdam (1999) considera la coesione una solidarietà tra tutti i membri e le regioni dell'Unione europea per favorire lo sviluppo equilibrato e sostenibile, riducendo il divario strutturale tra regioni e Paesi. A tale scopo fu varata un'apposita politica di interventi sul territorio. In particolare, ai sensi del Trattato di Lisbona (2007), l'Unione Europea ha elaborato e continua a sostenere una specifica politica di coesione economica e sociale.

La priorità riconosciuta alla coesione economica e sociale si traduce in programmi di vasta portata, da attuarsi per il raggiungimento di un obiettivo comunitario che può essere condotto attraverso i cosiddetti Fondi strutturali europei prima esaminati. Questi nel corso del tempo hanno subito continue e opportune modifiche, in rapporto tendenzialmente coerente con le diverse posizioni politiche e programmatiche assunte nel tempo, dall'Unione europea.

I Fondi strutturali, unitamente alla Banca Europea per gli Investimenti (BEI), sono diventati i principali strumenti di coesione, potendo contare da un lato su un consistente aumento delle proprie risorse finanziarie e dall'altro su una progressiva concentrazione degli interventi nelle regioni meno favorite.

Passiamo ora ad analizzare come le risorse impiegate nei Fondi sopra elencati arrivano nelle casse degli Stati membri. Ciascuno Stato nazionale o una sua Regione devono sottoporre all'approvazione da parte della Commissione Europea, un Programma Operativo (PO) al fine di ottenere il cofinanziamento dei Fondi strutturali o del Fondo di coesione. Ogni Programma Operativo deve

rientrare in uno degli obiettivi previsti dal Quadro Comunitario di Sostegno (per il periodo 2007-2013 essi sono: Convergenza, Competitività Regionale e occupazione, Cooperazione territoriale).

La Commissione valuta ogni programma proposto per verificare che esso contribuisca a realizzare gli obiettivi e le priorità indicate dal Quadro di riferimento strategico nazionale e dagli Orientamenti Strategici della Comunità per la Coesione.

Il ciclo di programmazione 2007-2013 per l'Italia prevede 66 PO. Di questi 42 sono finanziati dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) e 24 dal Fondo Sociale Europeo (FSE).

In base alle tematiche affrontate e ai soggetti istituzionali competenti, i Programmi Operativi possono essere:

Nazionali (PON), in settori con particolari esigenze di integrazione a livello nazionale, la cui Autorità di Gestione è una Amministrazione Centrale (5FESR, 3 FSE);

Regionali (POR), multisettoriali, riferiti alle singole regioni gestiti dalle Amministrazioni Regionali. Per ciascuna regione c'è un POR FESR e un POR FSE (21 FESR, 21 FSE);

Interregionali (POIN), su tematiche quali energia, attrattori culturali naturali e turismo in cui risulta efficace un'azione coordinata fra regioni in grado di realizzare economie di scala e di scopo; gestiti dalle regioni, con la partecipazione di centri di competenza nazionale o Amministrazioni centrali (2 FESR).

### 5.3. Riflessi sul sistema turistico alberghiero

Il tema della finanza pubblica e gli strumenti a disposizione, toccano marginalmente più operatori, in quanto coloro che possono incidere sulle caratteristiche degli strumenti di sostegno al sistema economico nel suo complesso sono i *policy maker* istituzionali che, decidono i tratti distintivi e le modalità di sfruttamento di queste vie per rafforzare lo sviluppo delle imprese.

Prima di procedere con l'analisi della finanza pubblica a sostegno del tessuto imprenditoriale operante nel settore turistico, è necessario fornire una definizione di tutto il comparto là dove per "finanza pubblica" si intende l'insieme dei fondi strutturali, cui si aggiungono alcune leggi speciali che si caratterizzano per la messa a disposizione agli imprenditori di risorse attraverso modalità esaminate nei paragrafi precedenti.

Da un punto di vista tecnico la formula più utilizzata dal legislatore nazionale è stata quella del "finanziamento a tasso agevolato". Questa prassi, da un lato è stata utilizzata da molte imprese che hanno ottenuto una risposta positiva ma non sempre adeguata alle richieste effettuate, dall'altro ha messo in luce l'assoluta preferenza per un obiettivo generale di finanziamento delle aziende, indipendentemente dai requisiti dei piani industriali proposti, dalla qualità dell'attività svolta e dalla tipologia degli impianti acquistati.

Negli ultimi decenni, alla luce dei limiti degli approcci basati sul finanziamento "a pioggia" e delle Direttive Comunitarie in merito, vi è stata una profonda revisione della politica industriale e della metodologia di interpretazione della finanza pubblica. L'erogazione di risorse finanziarie a condizioni agevolate deve essere costantemente monitorata e contenuta con l'obiettivo di prevenire distorsioni nella crescita, ovvero evitare che le imprese crescano fondandosi sul debito a "basso costo". L'attore pubblico, attraverso questa nuova visione, ha

progressivamente abbandonato la logica della “via finanziaria allo sviluppo”, sostituendola con l’obiettivo di creare una maggiore massa critica di capitali destinata all’attivazione e allo sviluppo di operazioni industriali secondo una logica di sostegno alla competitività dell’intero sistema Paese.

Uno dei cambiamenti più evidenti è relativo al diverso utilizzo della leva fiscale quale fattore di stimolo e di incentivo alla crescita di mezzi propri delle aziende. Sono molteplici le azioni legislative che hanno avuto come obiettivo di fondo quello di rendere più conveniente il finanziamento delle iniziative con capitale proprio, anziché attraverso la richiesta di finanziamento a tasso agevolato.

Inutile sottolineare che le disponibilità di risorse da destinare alla finanza agevolata in senso stretto sono state tagliate in modo considerevole, sia per la dotazione di manovre fiscali, sia per rendere più consapevole il mondo delle imprese delle proprie strategie di crescita e valutazione degli investimenti.

Gli interventi di finanza agevolata, o meglio, di finanza pubblica, hanno seguito un percorso articolato che, come visto, è caratterizzato da un lato dalla crescente integrazione fra la dimensione locale e comunitaria e, dall’altro, da una maggiore selettività delle logiche di intervento a favore delle imprese.

In tale quadro evolutivo, le banche hanno modificato il loro ruolo che, partendo da una posizione essenzialmente “esterna”, fatta di interventi diretti da parte dei *policy makers* istituzionali, ha condizionato questi ultimi facendoli divenire veri e propri erogatori e controllori degli strumenti di aiuto allo sviluppo economico.

Partendo da ciò, appare chiaro che il tema della finanza agevolata, oltre ad assumere un ruolo di primo piano nella definizione delle necessità politiche di attuazione delle linee di sostenimento all’economia, offre un interessante spunto di riflessione per ciò che riguarda l’evoluzione delle caratteristiche

finanziarie delle imprese e la selezione degli strumenti da utilizzare per rendere più coerenti gli obiettivi legati al sistema economico e finanziario nel suo complesso con gli obiettivi di finanziamento e valutazione degli investimenti.

Dopo aver esaminato gli attori della finanza pubblica e compreso le finalità degli interventi, vediamo quali sono stati gli strumenti utilizzati per supportare il sistema turistico italiano e, di riflesso, l'operatività degli operatori delle imprese alberghiere. Aiuti agli investimenti e incentivi (finanziari e/o fiscali) per la creazione d'impresa sono pervenuti, oltre che dagli strumenti per lo sviluppo locale, anche dalle politiche d'incentivazione finalizzate ad attenuare le difficoltà di accesso al credito da parte dell'imprenditoria autonoma.

Tra queste, occorre distinguere quelle espressamente dirette al settore turistico da quelle che, pur non essendo direttamente orientate allo sviluppo del turismo, possono avere un notevole impatto sullo stesso, dato il riconoscimento della natura paritetica delle imprese turistiche rispetto a quelle del comparto industriale operato dalla "Riforma della legislazione nazionale del turismo" L.135/2001.

Nella prima tipologia, di interventi diretti al settore turistico, rientra sicuramente la legge n.488/92 "Agevolazioni alle attività del settore turistico- alberghiero nelle aree depresse del paese", con la quale sono stati concessi contributi a fondo perduto per realizzare progetti di investimento nelle aree del Mezzogiorno in ritardo di sviluppo (obiettivo1), nelle aree del Centro Nord a declino industriale (obiettivo 2) e nelle zone rurali svantaggiate.

La L. 488/1992 e le relative norme di attuazione, hanno costituito, tra il 1996 e il 2006, il principale strumento d'intervento pubblico, a carattere valutativo, per stimolare gli investimenti nelle aree sottoutilizzate del Paese, nei settori dell'industria, dell'artigianato, dei servizi, del turismo, del commercio, delle costruzioni e della produzione di energia elettrica da fonti

rinnovabili.

Questa legge, che si è avvalsa di risorse nazionali e comunitarie, nel periodo considerato ha totalizzato<sup>46</sup>:

- 33 bandi di attuazione da parte del Ministero dello Sviluppo Economico;
- 40.707 iniziative imprenditoriali ammesse a contributo;
- 92 miliardi di euro di investimenti programmati dalle imprese;
- 22,5 miliardi di euro di impegni giuridicamente vincolanti per lo Stato (di cui circa 2,6 miliardi fanno riferimento a risorse di origine comunitaria);
- 14 miliardi di euro di erogazioni a favore delle imprese beneficiarie.

Seppur l'ultimo bando della suddetta legge risale al 2006, è importante sottolineare che ad oggi risultano ancora in fase di esecuzione molti dei progetti ammessi al contributo, data la complessità e l'elevato ammontare delle operazioni stesse.

Come precedentemente accennato, la disciplina turistica in seguito alla riforma del 2001 lascia ampio spazio d'azione al sistema delle autonomie locali ed incentiva l'utilizzo di strumenti di concertazione tra gli attori che operano sul territorio. Le innovazioni adottate a livello regionale derivano dalla consapevolezza di poter disporre di strumenti in grado di migliorare profondamente il rapporto tra le istituzioni pubbliche e i soggetti privati, attraverso l'emanazione di leggi regionali in applicazione dei vari programmi operativi precedentemente analizzati.

La possibilità di una legislazione a livello territoriale è la dimostrazione che le Regioni possono agire insieme allo Stato, nell'ambito di un unico regime d'aiuto, ciascuna valorizzando le proprie priorità di politica industriale (ad esempio, in relazione alla localizzazione territoriale, al settore produttivo, alla tipologia di investimento; ma anche aggiungendo, se lo ritengono, risorse

---

<sup>46</sup> BORRELLI M., TERRIBILE F., VESCINA S., Anatomia di un regime d'aiuto. Casi e materiali sugli incentivi alle imprese, N°28, Materiali UVAL, 2012

finanziarie regionali a quelle nazionali).

## **BIBLIOGRAFIA**

- A.CICCARELLI, P.GARGIULO, La dimensione sociale dell'Unione Europea alla prova della crisi globale, Franco Angeli, Milano, 2013
- ACCOR GROUP, *Reaching for the impossible. 40 years of history, 1967-2007*, Le Clerche Midi, Parigi, 2007
- AKEROLF G.A., The market of lemons, *Quartely Journal of Economics* vol.89, 1970
- ALIVERNINI A., BREDA E., CANNARI L., FRANCO F., Il turismo internazionale in Italia, Banca d'Italia, Roma, 2013
- ANTONIOLI M., I distretti turistici e le aggregazioni fra attori per lo sviluppo del prodotto-destinazione, *Pàtron*, Bologna 1999.
- AVI M.S., Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere, Giappichelli editore, Torino, 1995
- BASTIA P., Il Budget d'Impresa: criteri di formazione e d'impiego, Clueb, Bologna, 1997.
- BORRELLI M., TERRIBILE F., VESCINA S., Anatomia di un regime d'aiuto. Casi e materiali sugli incentivi alle imprese, N°28, *Materiali UVAL*, 2012
- BRALEY R., MYERS S., SANDRI S., *Principi di finanza aziendale*, McGraw-Hill, Milano, 2003
- C.BENEVOLO, M.GRASSO, L'impresa alberghiera – produzione, strategie e politiche di marketing, Milano, Franco Angeli, 2005
- CARAMIELLO C., DI LAZZARO F., FIORI G., *Indici di bilancio*, Giuffrè editore, Milano, 2003.
- CARAMIELLO C., L'indagine prospettiva nel campo aziendale, *Cursi & Figli*, Pisa, 1965
- CASELLI S., *Corporate Banking per le PMI*, Bancaria Editrice, Roma, 2001
- CIAMPI F., *Squilibri di assetto finanziario nelle Piccole e medie imprese*, Banca Toscana, Firenze, 1994
- COLLIS D.J., MONTGOMERY C.A., INVERNIZZI G., MOLTENI M., *Corporate level strategy*, McGraw-Hill, Milano 2012
- Commissione Europea, *Decisione 2007/188/CE del 26 marzo 2007*
- Commissione Europea, *Settima Relazione Intermedia sulla coesione economica sociale e territoriale*, Bruxelles, 2011
- CONFALONIERI M., *Economia e gestione delle aziende turistiche*, Giappichelli editore, Torino, 2004
- CONFALONIERI M., *Le catene volontarie nel settore alberghiero*, Giappichelli, Torino, 2001
- D.L. n. 35 del 2005 convertito con modificazioni dalla L. 80/2005

- DALL'OCCHIO M., *Finanza d'Azienda: Analisi e Valutazioni per le decisioni d'impresa*, Egea, Milano, 2005
- DAMODARAN A., *Valutazione d'azienda*, Apogeo, Milano, 2001
- DONNA G., *La creazione di valore nella gestione dell'impresa*, Carocci editore, Roma, 2007.
- FRANCHETTI M., MOSELLO L., *Il potere del brand*, in Convegni, Milano (2004)
- FRIGNANI A., *Che cos'è il franchising*, Convegni, Incentive & Comunicazione, Assofranchising, 2004
- G.FELISARI, *Valutazione strategica e previsione finanziaria nel rating interno delle imprese*, Franco Angeli, Milano, 2008
- GILMORE J.H., PINE J., *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano, 2000.
- GRANT R.M. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 1998
- JINLIN Z., OLSEN M.D., *A second white paper on the hospitality industry*, IH&RA, Parigi, 1999.
- L.Cost. 18 ottobre 2001 n. 3
- L.N del 29/03/2001, successiva applicazione DPCM
- Legge 296/2006 art. 1, c. 271-279
- LELAND H.E., PYLE D.H., *Financial structure and financial intermediation*, Journal of Finance n°2, 1977
- PERONI G., *Economia e Management delle imprese alberghiere*, Franco Angeli, Milano, 2002
- PORTER M.E., *La strategia competitiva*, Tipografia compositori, Bologna, 1982.
- Public Opinion Analysis sector of the European Commission, *Survey on the attitudes of Europeans towards tourism*, 2012
- RISPOLI M., TAMMA M., *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino, 1995
- ROSSIGNOLI B., *Flusso dei fondi e fabbisogno finanziario*, Giuffrè, Milano, 2001
- S.MADONNA, *L'azienda alberghiera*, Giuffrè, 2001
- Sesto rapporto sul turismo, Federalberghi, 2010
- Sirianni C.A., *Economia e gestione strategica dell'azienda alberghiera*, Torino, Giappichelli, 1997
- WTTC, *Travel e Tourism Economic Impact*, 2013