

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra in Economia e Gestione delle Imprese Internazionali

***Opportunità di business nel settore
turistico-ricettivo in Marocco:
l'acquisto e l'apertura di un riad a
Marrakech***

Relatore:
Ch.mo Prof. *Luca Giustiniano*

Candidato: *Alessia Tammaro*
Matr.: 649391

Correlatore:
Ch.mo Prof. *Alessandro Marino*

Anno Accademico 2013-2014

A te, nonna adorata

Ringraziamenti

Sento il dovere di terminare questo lavoro con i dovuti ringraziamenti a tutte le persone che mi sono state vicino nell'affrontare questa tesi e che mi hanno sempre sostenuto.

I miei ringraziamenti principali vanno al mio Relatore, Prof. Luca Giustiniano, il quale, con la dovuta calma, pazienza e minuziosa attenzione, mi ha assistito durante questo percorso e ha curato nello specifico il mio progetto di tesi, lasciandomi la giusta libertà nel poter organizzare in dettaglio questo lavoro. Voglio porgere i miei ringraziamenti anche al Correlatore, Prof. Alessandro Marino.

Voglio ringraziare, *in primis*, una persona che è salita al cielo il 13 aprile 2013, la mia tanto cara adorata nonnina, la quale, anche non essendo con me fisicamente, mi è sempre stata accanto in questo anno. La sentivo vicina ogni qualvolta dovevo studiare per sostenere un esame e quando mi sedevo davanti al computer per scrivere questa tesi, quasi sussurrandomi all'orecchio di non aver timore e di non farmi scoraggiare dalle difficoltà incontrate. Grazie ai suoi insegnamenti, alle sue parole sempre appropriate in qualsiasi occasione, cose che oggi mi mancano sempre di più, sono diventata la persona che sono. In quel giorno tanto atteso voglio essere confortata dal pensiero che lei sarà lì con me a discutere questa tesi tenendomi la mano per sostenermi come ha sempre fatto sin dai miei primi giorni di vita. Ogni mio successo e soprattutto questa tesi la dedico a lei, che eternamente veglierà su di me.

Ringrazio mia madre, il pilastro fondamentale della mia vita. Ricordo che quando ho deciso di scegliere questo tema i miei occhi insieme ai suoi brillavano perché lei

stessa mi ha trasmesso l'amore e la passione per i paesi arabi e soprattutto per il Marocco. Ha partecipato attivamente alla scrittura di questa tesi emozionandosi con me per ogni pensiero che veniva creato. Lei era sempre lì a stringermi in un abbraccio quando mi sentivo persa e mi confortava trovando sempre la soluzione giusta per ogni problema che si presentava. So di sicuro che se dovesse concretizzarsi questo progetto, mia mamma sarà la prima ad appoggiarmi e a sostenermi, come ha sempre fatto, perché quando ne parlo, la vedo più entusiasta di me, pensando già a come poter organizzare l'intera idea per far funzionare tutto al meglio. Nonostante sia un medico, mostra in tutto ciò che fa una grande forza, tanto amore e dedizione e inoltre una grande capacità di organizzazione e di coordinamento, caratteristiche che in parte mi ha già trasmesso. Il mio augurio è che quando sarò grande possa dire di essere come lei.

Ringrazio il mio papà, che mi è stato accanto in questo cammino e al quale trasferivo tutte le mie ansie e le mie paure che sorgevano giorno dopo giorno, ma dopo lunghe chiacchierate sembravano svanire nel nulla. Solo alla fine di questo elaborato si è reso conto che in realtà questa mia idea non è solo un progetto di tesi ma anche una mia aspirazione a poter creare qualcosa di mio e di cui possa esser fiera. È stato un po' complicato convincerlo, ma alla fine sono riuscita a persuaderlo avendo la sua approvazione e la sua disponibilità, perché in fondo posso dire che il mio papà è fiero di me, nonostante non lo dimostri sempre, dato il suo carattere un po' duro e per questo forse posso dire che il mio carattere è uguale al suo.

Voglio ringraziare mio cugino Vittorio, il quale ha mostrato tanta pazienza nell'ascoltarmi il più delle volte sia per le mille ansie che mi assalivano sia per i problemi che si presentavano, dandomi sempre ottimi consigli e trovando sempre una soluzione per farmi distrarre. Lo ringrazio per la disponibilità che mi ha dato ogni qualvolta ne ho avuto bisogno, accompagnandomi sempre dal tecnico per la realizzazione del sito internet del progetto.

Ringrazio le mie amiche, nonché vicine di casa Raffaella e Nicoletta, con le quali

sono solita prendere il caffè in giardino dopo pranzo e che il più delle volte mi hanno visto sempre nervosa e ansiosa, ma con la loro spensieratezza riuscivano sempre a farmi ridere e a mettere da parte i brutti pensieri.

Ringrazio le mie coinquiline preferite Benedetta, Elena e Paola, che ho conosciuto ad ottobre, quasi alla conclusione dei miei studi universitari, e mi rammarica il fatto di non averle conosciute prima, ma mi auguro che anche dopo il nostro percorso non ci perderemo di vista. Ringrazio Benedetta, la mia architetta preferita, la quale mi ha sempre supportato e ha anche contribuito alla mia tesi realizzando sia il logo e sia le piante della struttura, trovando sempre la soluzione perfetta. Ringrazio Elena, soprattutto per la sua calma e la sua pazienza, ma specialmente per i suoi abbracci che riuscivano a trasmettere tutto l'affetto di questo mondo. Infine ringrazio Paola, coinquilina e collega universitaria con la quale non solo ho condiviso le mura di casa e i corsi universitari ma anche le lunghe chiacchierate e le pause caffè e sigaretta durante i pomeriggi di studio profondo.

Estendo anche i miei ringraziamento al mio amico Alfonso, il quale con il suo aiuto mi ha sostenuto e supportato moralmente ogni qualvolta ne ho avuto il bisogno.

Infine voglio ringraziare me stessa, la parte più difficile di tutto con le sue mille ansie, paure di fallire e di non concludere nulla di buono, con scarsa autostima e particolarmente testarda. Posso dire che sono stata coinvolta in questo progetto di tesi dando corpo e anima, perché per le cose che si amano e in cui si crede gli unici ingredienti necessari sono: *Benessere fisico e psichico, Serietà, Pazienza, Forza interiore, Amore e Dedizione.*

Indice

Elenco delle figure	x
Elenco delle tabelle	xii
Introduzione	1
Capitolo 1 Analisi del Regno del Marocco	5
1.1 L'economia marocchina	5
1.1.1 Quadro macroeconomico	9
1.1.2 Il sistema produttivo e distributivo	11
1.2 Il sistema creditizio	18
1.3 Il sistema fiscale	23
1.4 Gli investimenti diretti esteri in Marocco	26
1.4.1 Incentivi ed oneri fiscali	28
1.5 Analisi del paese attraverso l'utilizzo di diversi indici	31
1.5.1 Global Competitiveness Index	32
1.5.2 Corruption Perception Index	34
1.5.3 Index of Economic Freedom	35
1.5.4 Global Enabling Index	38
1.5.5 Ease Doing Business Index	42
1.6 Il rischio paese	56
1.7 Conclusioni	57

Capitolo 2	Opportunità di business nel settore turistico-ricettivo	59
2.1	Introduzione: il turismo in Marocco	59
2.2	Il settore alberghiero	62
2.3	La nascita dei riad	66
2.4	La classificazione dei <i>riad</i>	70
2.5	Perchè investire nell'area di Marrackech?	72
2.5.1	Procedure e costi per la ristrutturazione e l'arredo di un <i>riad</i>	75
2.5.2	Le procedure di acquisto di un <i>riad</i>	78
2.5.3	Investire in un <i>riad</i> : vantaggi e svantaggi	79
2.6	Descrizione del progetto	80
Capitolo 3	Analisi di settore e fattibilità di marketing e organizzativa	88
3.1	Analisi di settore	88
3.1.1	La concorrenza allargata	88
3.1.2	Le strategie competitive	95
3.1.3	Il modello di Abell	97
3.1.4	La catena del valore	98
3.1.5	<i>S.W.O.T. Analysis</i>	106
3.2	Fattibilità di marketing	109
3.2.1	Analisi di marketing strategico	110
3.2.1.1	La segmentazione del mercato turistico-ricettivo	110
3.2.1.2	La targetizzazione	112
3.2.1.3	La definizione del posizionamento	117
3.2.2	Analisi di marketing operativo	123
3.2.2.1	Le politiche di prezzo	124
3.2.2.2	La distribuzione	126
3.2.2.3	Le politiche di comunicazione	129
3.2.2.4	La <i>customer satisfaction</i>	137

3.3	Fattibilità organizzativa	137
3.3.1	La struttura organizzativa	138
3.3.2	La forma giuridica	139
3.3.3	Le risorse umane	142
3.3.4	L'analisi dei fornitori	146
Capitolo 4	Fattibilità economico-finanziaria del progetto di investimento	148
4.1	L'analisi economico-finanziaria	148
4.1.1	Stima dei ricavi	149
4.1.2	Stima dei costi	151
4.1.3	Investimenti in immobilizzazioni materiali, costi di impianto e ammortamento	153
4.1.4	Fonti di finanziamento	153
4.1.5	Conto Economico previsionale	156
4.1.6	Stato Patrimoniale previsionale	159
4.2	Analisi per indici	159
4.2.1	Indici di solidità	164
4.2.2	Indici di solvibilità	165
4.2.3	Indici di redditività	166
4.3	<i>Break-even Analysis</i>	167
4.4	Sintesi e conclusioni	170
Conclusioni		172
Appendice	Il questionario per la valutazione della <i>customer satisfaction</i>	174
Bibliografia		178

Elenco delle figure

1.1	Le regioni del Marocco	6
1.2	Il modello di sviluppo di Vision 2020	18
1.3	Composizione del PIL marocchino - 2010	19
1.4	Investimenti Diretti Esteri in Marocco	27
1.5	I fattori più problematici per fare <i>business</i>	35
1.6	Stadio di sviluppo	36
1.7	Corruption Perception Index 2013	37
1.8	Index of Economic Freedom	39
1.9	Global Enabling Index	40
1.10	I fattori più problematici per il commercio internazionale	41
1.11	Ease of Doing Business Index	42
1.12	La distanza del Marocco dalla frontiera	43
1.13	La posizione nel Marocco per la facilità di avviare un'impresa	44
1.14	La posizione del Marocco per ottenere i permessi di costruzione	47
1.15	La posizione del Marocco per la facilità di accesso all'elettricità	48
1.16	La posizione del Marocco per la facilità di registrare la proprietà	49
1.17	La posizione del Marocco per la facilità di accedere al credito	50
1.18	La posizione del Marocco per la protezione degli investitori	51
1.19	La posizione del Marocco per la facilità di pagare le imposte	52
1.20	La posizione del Marocco per la facilità del commercio internazionale	53
1.21	La posizione del Marocco per la facilità del rispetto dei contratti	54

1.22	La posizione del Marocco per la facilità di risolvere le insolvenze	55
1.23	Marocco, SACE Risk Index 2013	56
2.1	Grafico dell'evoluzione degli arrivi nel periodo 2010-2013 (migliaia) .	61
2.2	Afflusso turistico in Marocco (anno 2012)	63
2.3	Afflusso turistico in Marocco (anno 2013)	63
2.4	Pianta del piano terra di un <i>riad</i> e di un <i>dar</i>	69
2.5	Numero di pernottamenti nelle più importanti città del Marocco	73
2.6	Suddivisione della Medina di Marrakech	74
2.7	Localizzazione del <i>Derb Dabachi</i>	80
2.8	Le piante del <i>riad</i>	82
2.9	L'insegna del <i>Riad Fatima</i>	84
2.10	La bandiera del Marocco	86
3.1	Il modello di Porter	90
3.2	L'evoluzione della capacità ricettiva per le <i>maisons d'hôtes</i> in Marocco .	91
3.3	Un esempio di raggruppamento strategico del settore dei <i>riad</i> nell'area di Marrakech	92
3.4	Le strategie competitive di Porter	96
3.5	La matrice di Abell applicata al settore delle <i>maisons d'hôtes</i>	98
3.6	La catena del valore per le imprese ricettive alberghiere	100
3.7	La matrice delle strategie di offerta	101
3.8	Relazioni esistenti tra qualità attesa, percepita e grado di soddisfazione	104
3.9	I software utilizzati dalle strutture alberghiere - ricettive	107
3.10	I <i>target</i> di riferimento individuati dalla segmentazione del mercato . .	116
3.11	Mappa di posizionamento prima dell'entrata nel settore del <i>Riad Fatima</i>	120
3.12	Mappa di posizionamento dopo l'entrata nel settore del <i>Riad Fatima</i> . .	122
3.13	Il marketing <i>mix</i> allargato dei servizi	124
3.14	I canali distributivi del servizio ricettivo	127

3.15 Un esempio di pubblicità a mezzo stampa	133
3.16 L'organigramma del <i>Riad Fatima</i>	139
4.1 <i>Break-even analysis</i>	169

Elenco delle tabelle

1.1	Scaglioni di imposta della IR	23
1.2	Global Competitiveness Index	34
1.3	Index of Economic Freedom	38
2.1	La classificazione delle strutture turistiche in Marocco per tipologie e per categoria	66
3.1	Dati per la costruzione delle mappe di posizionamento	119
3.2	Variabili di posizionamento prima dell'entrata nel settore del <i>Riad Fatima</i>	120
3.3	Variabili di posizionamento dopo l'entrata nel settore del <i>Riad Fatima</i> .	121
3.4	Le tariffe praticate dai <i>riad</i> concorrenti selezionati	125
3.5	Un esempio di listino prezzi del <i>Riad Fatima</i>	126
3.6	Un esempio di listino prezzi per i servizi accessori (centro benessere SPA)	127
4.1	Ricavi massimi derivanti dalla gestione delle camere	150
4.2	Ricavi del centro benessere	150
4.3	Ricavi delle escursioni	151
4.4	Ricavi delle attività di intrattenimento	152
4.5	Riepilogo dei ricavi delle diverse attività	153
4.6	Costi del personale	154
4.7	Costi operativi diversi da quelli del personale	155
4.8	Costi delle escursioni	156

4.9 Costi delle attività di intrattenimento	157
4.10 Immobilizzazioni materiali e relativo ammortamento	158
4.11 Quota capitale, quota interesse e debito residuo del mutuo	159
4.12 Conto economico previsionale	160
4.13 <i>Budget</i> di cassa	161
4.14 Sezione dell'attivo dello Stato Patrimoniale previsionale	162
4.15 Sezione del passivo dello Stato Patrimoniale previsionale	163
4.16 Indici di solidità	164
4.17 Indici di solvibilità	166
4.18 Indici di redditività	167
4.19 Risultati della <i>Break-even analysis</i>	170

Introduzione

In questo lavoro di tesi valuto la fattibilità di un progetto di investimento in Marocco nel settore dei *riad* che rappresentano una particolare forma di struttura ricettiva tipica di questo paese e che affondano le loro radici nella storia stessa del Marocco. Questa idea nasce dal profondo amore che provo verso questo paese e soprattutto verso la città di Marrakech. Il mio interesse ha origine circa 13 anni fa, quando mia madre, di ritorno da un convegno, mi parlò di ciò che aveva visto e provato, trasferendomi tutte le sue emozioni attraverso un racconto. Ero solo una bambina di 11 anni e sentirmi narrare di questo paese, sospeso tra l'Oriente e l'Occidente, mi entusiasmò molto.

Passavano gli anni, ma la curiosità di vedere con i miei occhi qualcosa di magico e di surreale, che mi era stato solo descritto, aumentava sempre di più, fino a quando nell'agosto del 2008 decisi di recarmi in Marocco con mia madre. Appena scesa dall'aereo, rimasi subito colpita perché, nonostante fosse una destinazione a sole tre ore di volo dall'Italia, essa era così lontana dalla nostra cultura, dal nostro modo di vivere occidentale, frenetico e veloce che non riesce neanche più ad assaporare le piccole gioie e le bellezze quotidiane. Sin dal primo momento mi accorsi che gli abitanti erano rispettosi, ospitali, generosi e legati fortemente alle loro tradizioni, prendendosi il giusto tempo per vivere e dando senso ad ogni attimo della loro esistenza. Tutto il viaggio mi emozionò, ma l'impatto con la città di Marrakech fu forte, romantico e poetico, in altre parole fu amore a prima vista.

Una leggenda di Marrakech narra che i Sette Santi della città, con i loro fili invisibili catturano e tengono prigionieri i cuori di coloro che per la prima volta si spingono nella

“Città Rossa”. Sicuramente da quel momento anche il mio cuore è stato imprigionato da quei fili invisibili, che mi hanno fatto innamorare di quella dimensione. Da allora, per me è come se vivessi una storia d’amore con Marrakech, un amore che diventa sempre più forte giorno dopo giorno. Ebbi una forte suggestione al sentire, dalla stanza d’albergo, il richiamo del *muezzin* prima del levarsi del sole, quando il silenzio ancora regnava sovrano tra le strade e le viuzze di Marrakech; allo stesso tempo mi emozionò vedere i *souk* che cominciavano ad animarsi, i carretti che invadevano i piccoli vicoli e il rumore della vita che si risvegliava, venendo, così, ad essere coinvolta nell’atmosfera idilliaca della Medina, sospesa in una dimensione temporale inimmaginabile. La gentilezza, la calorosa ospitalità della gente che vive nella Medina e la semplicità delle relazioni, che non si ritrovano in altri quartieri più europei della città come Palmerai e Gueliz, furono altri aspetti che mi colpirono profondamente. Marrakech o la sia amata o la si odia subito; io l’ho amata fin dal primo istante e quindi vi ho fatto ritorno la scorsa estate.

Tornavo per la seconda volta, ma ora sapevo tutto di questa città facendo miei i simboli, i riti tipici, le leggende e i miti di questo popolo che stimo e che apprezzo. La scorsa estate, durante il pomeriggio del 25 agosto, decisi di addentrarmi, con la compagnia di mia madre, per i vicoli della Medina di Marrakech, un labirinto fitto di stradine in cui è facile perdersi. Mentre camminavo, cercando di schivare i carretti che correvano indisturbati, mi ritrovai in un *derb* (una strada senza uscita che porta alle residenze private) e mi accorsi della presenza di case che si ergevano verso l’interno. C’era una piccola porta aperta e mi affacciai scorgendo un sontuoso patio con un grande giardino fiorito e alberato, irrigato da una fontana esagonale. Non avrei mai immaginato che dietro un muro fatiscente potesse presentarsi una struttura così elegante, decorata con raffinati stucchi e pregiati intarsi in legno di cedro; quello era un *riad*. Nei giorni successivi volli informarmi su queste abitazioni e le guide locali, rispondendo cortesemente alle mie domande, mi spiegarono che erano delle case ristrutturata e trasformate in hotel, meglio note come *maisons d’hôtes*

e che la Medina abbondava di queste strutture, per la maggior parte in vendita. Il mio coinvolgimento fu così grande che iniziò a maturare l'idea di acquistare una di queste case e di convertirla in *maison d'hôtes*, potendo sfruttare anche la mia piccola esperienza di *stage* maturata nell'estate del 2012 presso uno dei più lussuosi alberghi della compagnia Hilton, ossia l'Hilton Cavalieri di Roma. Nel corso di tale esperienza ho potuto approfondire la conoscenza del settore alberghiero e ho appreso i primi rudimenti necessari alla gestione di una simile attività.

Questa piccola esperienza, l'amore per questo paese e per Marrakech e l'ambizione di avere successo nella vita facendo ciò che si ama, mi spingono ad impegnarmi nel cercare di concretizzare nel più breve tempo possibile questa idea, sfruttando le nozioni che ho appreso nel corso dei miei studi di economia nonché gli aiuti e i vantaggi che il governo marocchino prevede per favorire l'imprenditoria. La speranza è che ciò possa rappresentare una fonte di soddisfazione personale, professionale e lavorativa sia per me che per la mia famiglia.

Ovviamente un progetto di investimento richiede un'analisi di fattibilità. La tesi è organizzata in quattro capitoli.

Il primo capitolo è dedicato allo studio del Marocco sotto il profilo economico, e quindi dello scenario di riferimento in cui il progetto andrà a collocarsi. In particolare, dopo aver considerato le condizioni macro-economiche del paese e le iniziative previste per favorire lo sviluppo del settore turistico, si analizzano il sistema creditizio, gli investimenti diretti esteri e il sistema fiscale. Si prendono, inoltre, in considerazione una serie di indici elaborati da organismi internazionali in grado di evidenziare le condizioni economico-politiche generali.

Nel secondo capitolo si concentra l'attenzione sull'andamento del settore turistico in Marocco negli ultimi anni, si offre una caratterizzazione dei *riad* come struttura di accoglienza e si fornisce una prima descrizione dell'idea progettuale. In particolare, si analizzano le procedure burocratiche e i costi da sostenere per l'acquisto del *riad* e per l'inizio dell'attività, nonché la *vision* e gli obiettivi del progetto.

Il terzo capitolo è dedicato all'analisi dello scenario competitivo e della strategia attraverso gli strumenti tipici dell'economia aziendale quali il modello di Porter, quello di Abell, la catena del valore e la *S.W.O.T. analysis*. Viene, inoltre, segmentata la domanda e definito il posizionamento della futura impresa. Su tale base si procede alla definizione delle politiche di prodotto, di prezzo, distributiva e promozionale. Infine, si definisce la struttura organizzativa con la quale operare e si individuano le risorse umane necessarie alla sua gestione.

Il quarto capitolo illustra i risultati dell'analisi economico-finanziaria e presenta il *business plan* dell'iniziativa. Attraverso ipotesi sulla struttura dei ricavi e dei costi sono stati costruiti i prospetti di stato patrimoniale e conto economico previsionali per il quinquennio 2015-2019. La redditività, solvibilità e solidità della futura azienda è stata valutata attraverso l'analisi per indici e la *break-even analysis*. In conclusione l'idea progettuale sembra avere una sua valenza ed essere in grado di generare ritorni sufficienti.

Capitolo 1

Analisi del Regno del Marocco

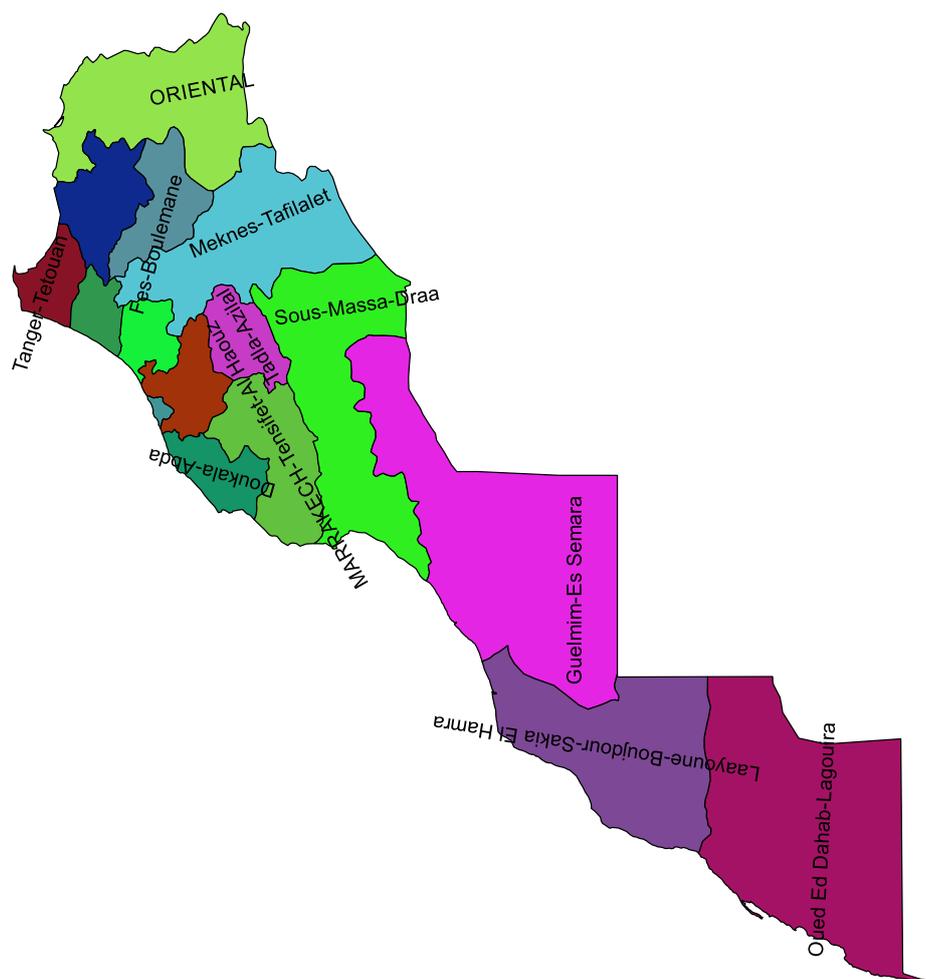
1.1 L'economia marocchina

Il Marocco è situato nella parte nord-occidentale dell'Africa, nota come Maghreb. Il paese è diviso dal continente europeo dallo stretto di Gibilterra ed è bagnato dal Mar Mediterraneo e dall'Oceano Atlantico. Ciò ne fanno un importante crocevia di scambio tra l'Africa, l'Europa ed il medio Oriente. Il paese è abitato da circa 33 milioni di persone, dove in esso è presente anche una comunità italiana di circa 2.070 individui. La capitale è Rabat con 1.717.000 abitanti, mentre la più importante città sotto il profilo economico è Casablanca. Altre città di interesse sono Marrakech, Fès, Agadir e Oujda¹. Le regioni del Marocco sono in tutto 16 (Figura 1.1).

Il paese ha ottenuto l'indipendenza dalla Francia nel 1956. Nel dicembre del 1962, si è dato una costituzione che prevede quale forma di governo una monarchia costituzionale, sociale e democratica. Tra le prerogative del sovrano vi sono quelle di sospendere la costituzione, sciogliere il parlamento ed indire nuove elezioni; ed inoltre è capo delle forze armate. Il potere esecutivo viene esercitato dallo stesso sovrano coadiuvato da consiglieri. Il potere legislativo è esercitato congiuntamente dalla camera dei Rappresentanti (*Majlis al-Nuwab*) e dalla camera dei Consiglieri (*Majlis*

¹Ministero degli Affari Esteri e ENIT 2014.

Figura 1.1 - Le regioni del Marocco



Fonte: Ns. elaborazione su *shapefile* disponibile al sito <https://sites.google.com/site/aridoculture/home/sig/administratif>.

al-Mustacharin). La prima è composta da 325 deputati eletti a suffragio universale ogni cinque anni, mentre la seconda è formata da 270 consiglieri eletti indirettamente² ogni tre anni. Il potere giudiziario è indipendente e al suo vertice è prevista una corte suprema formata da giudici di nomina regia. La religione ha sempre meno peso nell'amministrazione della giustizia grazie alla recente istituzione di tribunali non coranici. Dal luglio 1999, il paese è retto da Mohammed VI³. Quest'ultimo sta cercando di favorire uno sviluppo e una modernizzazione del Marocco sulla base di un modello più propriamente occidentale. Infatti, in un discorso del 30 luglio 2010, il sovrano afferma che:

«[...] da un punto di vista strategico, i piani di sviluppo e i progetti già realizzati hanno permesso di modernizzare la nostra economia, di migliorarne la produttività e la competitività, di rafforzare gli investimenti pubblici e di creare dei poli di sviluppo regionali integrati. Grazie ad essi, il nostro Paese ormai dispone di un supporto stabile e chiaro per il suo sviluppo economico, e della capacità di crescita nonostante gli effetti e l'impatto della crisi finanziaria mondiale. Tant'è vero che quest'ultima ha largamente favorito l'inquadramento del Marocco come destinazione per gli investitori produttivi e allo stesso tempo come maggiore asse di scambi a livello regionale e internazionale [...]»⁴.

Durante il periodo coloniale, l'economia era basata principalmente sul settore primario. Successivamente alla conquista dell'indipendenza, i governi hanno spinto verso una diversificazione dell'economia e un miglioramento delle condizioni di vita delle popolazioni, favorito anche dall'attuazione, in anni recenti, di un programma di privatizzazioni e liberalizzazioni, nonché da accordi commerciali stipulati con l'Europa e gli Stati Uniti⁵.

²L'elezione "indiretta" consiste nell'eleggere persone aventi la facoltà di accettare o meno la carica.

³PROMECC 2011.

⁴Estratto dal discorso di S.M. re Mohammed VI del 30 luglio 2010, ripreso da *MAROCCO: il futuro per i vostri affari*.

⁵AA. VV. 2014.

Per quanto riguarda le relazioni internazionali, il Marocco ha forti rapporti con gli Stati Uniti mediante un Accordo di libero scambio e ad un Dialogo strategico rafforzato. Lo stesso dicasi per l'Europa, le relazioni con la quale si basano su uno Statuto Avanzato di Associazione. Ottimi sono anche i rapporti con il mondo arabo e ciò ha fatto sì che il Marocco assumesse un ruolo importante nella gestione della "primavera araba". Infine il paese ha circa 500 accordi di cooperazione con numerosi paesi africani e le sue imprese sono presenti in più di 25 paesi di tale continente⁶.

Nonostante la crisi che ha investito l'economia mondiale, a partire dal 2008, il Marocco rappresenta un'interessante opportunità di investimento grazie ai piani di sviluppo messi in atto dal governo e finalizzati al rinnovamento dell'istruzione pubblica, del sistema sanitario e di quello dei trasporti e all'inclusione, nella vita economica, degli strati più poveri della popolazione. A testimonianza di ciò, diversi organismi internazionali, quali il Fondo Monetario Internazionale, la Banca Mondiale e la Banca Africana degli Investimenti hanno finanziato progetti nel paese. Tra i progetti infrastrutturali degli ultimi anni, vi è quello della riconversione del porto di Tangeri, inaugurato nella sua nuova veste nel 2007 e avente una capacità di tre milioni di *container* che ne fanno uno dei più importanti porti del mar Mediterraneo. Inoltre sono state potenziate anche la rete ferroviaria e quella autostradale⁷.

Tangeri rappresenta una importante zona franca, in cui numerose imprese straniere hanno investito per cifre superiori ai 700 milioni di euro. Essa è costituita da un'area industriale e da una zona logistica. Questa zona è sottoposta ad un regime doganale speciale che prevede l'esenzione dalle tasse sul commercio estero. Lo stesso dicasi per quanto riguarda il regime fiscale, essendo previsto l'esonero da imposte di bollo e di registro, imposte su licenze, imposta sulla società per i primi cinque anni, IVA e tasse urbane. In quest'area si sta sviluppando un distretto automobilistico grazie all'apertura di uno stabilimento della Renault–Nissan. Altre attività rilevanti sono

⁶Ambasciata d'Italia in Marocco 2013.

⁷Ambasciata d'Italia in Marocco 2013.

quelle delle costruzioni aeronautiche e dei componenti elettronici⁸.

1.1.1 Quadro macroeconomico

Grazie al suo modello economico di sviluppo, caratterizzato da apertura, liberalizzazione e riforme strutturali, il Marocco ha avuto *performance* economiche interessanti nonostante la crisi internazionale. Tuttavia, il rallentamento dell'attività in Europa, che è il principale *partner* economico del paese, e la produzione agricola di sotto della media ha portato ad un netto rallentamento della crescita del PIL, che è stata del 3,2% nel 2012, dopo un periodo di tassi nettamente superiori. Questo tasso rende impossibile ridurre l'alto livello di disoccupazione, soprattutto tra i giovani laureati e le donne⁹. Tuttavia, la crescita è salita nel 2013 per raggiungere circa il 4,8% , trainata dal consolidamento della domanda interna e grazie ad una maggiore produttività dell'attività agricola; soprattutto grazie a colture quale quella dei cereali, della frutta e di alcune colture industriali¹⁰. Tuttavia le sorti future del paese dipenderanno in maniera cruciale dalla zona Euro, essendo il Marocco fortemente legato all'Europa, soprattutto per quanto riguarda il turismo. Secondo le previsioni, il tasso di crescita dell'economia dovrebbe aggirarsi intorno al 4,8% nel periodo 2014-2017. L'intenzione del governo è, in ogni caso, quello di far crescere i settori secondario e terziario nella composizione del PIL grazie all'incentivo di attività industriali ad alto valore aggiunte e di imprese *offshore*¹¹.

Secondo la società francese di assicurazione per il commercio estero (COFACE) il rischio nei paesi sviluppati dovrebbe ridursi grazie alla ripresa economica, che dovrebbe caratterizzare Stati Uniti (+2,4%), Europa (+0,9%) e Giappone (+ 1,4%). Si prevede che nei prossimi anni, i paesi emergenti cresceranno in media del 4,7%, un valore inferiore a quello del decennio 2000-2011. In particolare, la previsione di

⁸TFZ - *Tanger Free Zone*.

⁹OECD 2013.

¹⁰Camera di Commercio Italo-Araba 2014.

¹¹Ambasciata d'Italia in Marocco 2013.

crescita del Marocco, per il 2014, è del 3,8%, mentre la classe di rischio è A4, livello non particolarmente elevato a causa del rischio di oscillazioni dei prezzi delle materie prime (in particolare del petrolio), della dipendenza della produzione agricola dalle condizioni atmosferiche, nonché di livelli di domanda non elevati da parte dell'Unione Europea¹².

Nel 2013, l'inflazione si è attestata intorno al 2,2% contro l'1,3% del 2012. Nel periodo 2014-2017, è previsto un tasso di inflazione medio annuo del 2,7%, posto che il governo continui la sua politica di sussidi al settore energetico e alimentare. Questa politica ha elevati costi per il bilancio dello stato e necessiterebbe di una riforma. Relativamente al tasso di cambio, la Banca Centrale non ricorre a politiche di svalutazione della moneta interna, in quanto privilegia l'obiettivo della bassa inflazione rispetto a quello della una crescita delle esportazioni. Nonostante ciò, le previsioni segnalano un indebolimento del *dirham* nei confronti dell'euro fino al 2015, ma una sua rivalutazione nei confronti del dollaro statunitense negli anni successivi¹³.

Nel 2013, la bilancia corrente è risultata deficitaria da un lato per il basso volume di esportazioni e dall'altro per l'alto costo dei beni energetici importati. Tuttavia, la prevista crescita dell'economia mondiale dovrebbe generare un aumento delle esportazioni, soprattutto verso paesi quali il Brasile, l'India e gli Stati Uniti. L'aumento delle esportazioni dovrebbe essere favorito anche dalla produzione dello stabilimento Renault e dal *terminal* di idrocarburi nel porto di Tanger Med. Sul fronte delle importazioni, gli alti costi energetici dovrebbero essere ridotti grazie ad una politica di energie rinnovabili; un esempio in tal senso è dato dalla centrale solare di Ouarzazate. Il *deficit* commerciale dovrebbe ridursi grazie anche all'incremento delle esportazioni di servizi ed in particolare nel settore turistico. Il disavanzo delle partite correnti, che nel 2012 ammontava al 9,7% del PIL, dovrebbe attestarsi al 5,2% del PIL nel 2017¹⁴.

Nel periodo antecedente la crisi economica mondiale, il Marocco ha sperimentato

¹²Camera di Commercio Italo-Araba 2014.

¹³Ambasciata d'Italia in Marocco 2013.

¹⁴Ambasciata d'Italia in Marocco 2013.

tassi di crescita superiori al 10%, ma successivamente, anche per effetto delle rivolte arabe del 2010 e del 2012, tale tasso di crescita si è notevolmente ridotto, rimanendo comunque superiore al 2%. Questo risultato sorprendente è stato determinato da una politica di *deficit spending*¹⁵ orientata alla realizzazione di infrastrutture (porti, aeroporti, autostrade, tunnel anche sotto la *casbah*, ferrovie, dighe, ospedali, scuole, centri per trattenere i rifiuti e impianti elettrici) per un investimento di circa dieci milioni di euro. Ciò ha dato luogo ad un deterioramento delle finanze pubbliche con un rapporto disavanzo PIL che nel 2012 ha raggiunto il 7,6% del PIL¹⁶. Nonostante ciò, secondo i dati del Fondo Monetario Internazionale, nello stesso anno, il rapporto debito pubblico PIL si è attestato ad appena il 60%.

1.1.2 Il sistema produttivo e distributivo

L'agricoltura contribuisce per circa il 20% alla produzione del PIL ed in tale settore lavora circa la metà della popolazione attiva. Le produzioni principali riguardano i cereali, la barbabietola da zucchero, la frutta, gli ortaggi e l'allevamento. Tuttavia i fattori critici per la produzione agricola sono il clima e le tecniche produttive poco meccanizzate. Lo sviluppo del settore dovrebbe essere favorito dal "Piano Marocco Verde", finalizzato alla riconversione verso colture a più alto valore aggiunto, nonché alla cooperazione tra i produttori. Il piano viene gestito dall'Agence de Développement Agricole e ha l'obiettivo di incrementare la produzione cerealicola a sette milioni di tonnellate annue e quella dell'olio a 340 mila tonnellate. Al finanziamento del programma contribuiscono anche organizzazioni internazionali quali l'International Found for Agricultural Development (IFAD) e l'Agence Francaise du Développement nonché alcune banche marocchine, quali Attijari Wafabank, e la Banque Populaire. Il Marocco importa circa il 97% dell'energia utilizzata e questo rappresenta un fattore

¹⁵Manovra economica con la quale un paese decide di finanziare la spesa pubblica in disavanzo. il finanziamento in deficit può avvenire in due modi: con la creazione di base monetaria o con l'emissione di titoli di stato.

¹⁶*Marocco, la Germania africana snobbata dagli italiani.*

critico, dato che secondo le previsioni, il consumo di energia si quadruplicherà nel ventennio 2010-2030. Al fine di favorire la produzione interna di energia, il governo ha istituito, nel 2009, l'Agenzia per lo Sviluppo delle Energie Rinnovabili e dell'Efficacia Energetica (ADEREE) e l'Agenzia Marocchina per l'Energia Solare (MASEN). L'obiettivo è quello di soddisfare il 42% del fabbisogno interno entro il 2020, in particolare si tende verso lo sviluppo dell'energia solare attraverso il "Piano Solare Marocco", che prevede la costruzione di cinque impianti solari nei prossimi dieci anni e il progetto "Desertec" che mira allo sfruttamento dell'energia solare del deserto del Sahara. Il Marocco è il principale esportatore di fosfati a livello mondiale, sebbene il settore abbia subito un forte rallentamento nel 2009. Risorse minerali importanti sono anche il carbone, il piombo, l'argento, l'oro, lo zinco, il rame, il cobalto, il manganese, il ferro ed il sale¹⁷.

Il settore secondario contribuisce a circa il 23% del PIL. I settori manifatturieri più sviluppati sono quello chimico, agroalimentare e quello della trasformazione dei cereali. Nonostante il rallentamento subito a seguito della crisi mondiale, molto importanti sono anche i settori tessile, del cuoi e della costruzione. La modernizzazione dell'industria dovrebbe essere favorita dal Patto Nazionale per l'Emergenza Industriale, siglato nel 2009, tra il governo e le associazioni di categoria, avente come obiettivo fondamentale il miglioramento della competitività delle piccole e medie imprese, e quindi la crescita del settore e l'incremento dell'occupazione, nonché l'aumento degli investimenti nazionali ed esteri.

Dalla Conferenza Nazionale sull'Industria dell'aprile 2010 sono emerse le linee guida per il futuro sviluppo dell'industria marocchina, ossia:

- Favorire lo sviluppo dei settori più idonei ad attirare investimenti esteri e cioè:
 - *Offshoring*: questo settore è stato caratterizzato negli ultimi anni da una forte crescita grazie agli investimenti europei e la cui cifra d'affari si aggira intorno ai 2,3 miliardi di euro;

¹⁷PROMECC 2011.

- *Automotive*: tale settore si è sviluppato soprattutto negli ultimi cinque anni mediante anche all’investimento di un miliardo di euro da parte dell’Alleanza Renault-Nissan per la costruzione di uno stabilimento a Tangeri;
 - *Elettronica*: tale settore risulta strategico anche se ancora debole. Infatti sono previsti una serie di incentivi agli investimenti ed, in particolare, contributi statali per l’acquisto di terreni ed infrastrutture e percorsi di formazione professionale;
 - *Aerospace*: in tale comparto va registrata la presenza nel paese del gruppo SAFRAN.
- Sviluppo e rafforzamento di due settori tradizionali, come:
 - *Tessile - Cuoio*: per tale settore è prevista la reintroduzione delle quote all’importazione per i prodotti cinesi e la strategia per il suo sviluppo si fonda sul posizionamento nel segmento *fast fashion*;
 - *Agroalimentare*: il rilancio di questo settore si basa sul piano denominato “Plan Vert” che ha lo scopo di introdurre nuove tecniche di produzione.
 - Semplificazione e rinnovamento della legislazione sugli investimenti, facilitazione dell’accesso ai finanziamenti e ai mercati esteri da parte delle piccole e medie imprese, comunicazione tra formazione e mondo del lavoro¹⁸.

Secondo il rapporto Info Mercati Esteri, settori con forti potenzialità di crescita sono quelli dell’elettronica (stabilimento di STMicroelectronics di Bouskoura), quello farmaceutico (il Marocco si colloca al terzo posto nel continente africano in termini di volume di affare) e quello automobilistico (stabilimento Renault). Inoltre, il settore dell’edilizia si è sviluppato nel corso degli anni per soddisfare le esigenze abitative sia a fini residenziali che turistici, ed è anche prevista la nascita di nuove città (Tamesna

¹⁸[PROMECS 2011](#).

e Zenata) per far fronte all'aumento della popolazione e alle necessità di una sua urbanizzazione nelle grandi città¹⁹.

Il settore più importante dell'economia marocchina è rappresentato dal terziario, trainato dal comparto turistico, che da solo contribuisce alla produzione del PIL per circa il 60%. Le destinazioni maggiormente attrattive sono Marrakech, Agadir, Tangeri, Fès, Mèknes, Tetouan e Casablanca. Il settore ha beneficiato, in modo particolare, del programma nominato "Vision 2010", che ha determinato un incremento del numero di turisti del 68% tra il 2001 ed il 2007. Il programma è stato lanciato nel 2001, prevedendo investimenti in formazione, marketing e comunicazione con lo scopo di attrarre dieci milioni di visitatori nel 2010, di incrementare la capacità di accoglienza a 230 mila posti letto e di creare 600 mila nuovi posti di lavoro nel settore, prevedendo entrate per circa 48 miliardi di *dirham*. Al suo interno conteneva il cosiddetto "Plan Azur" finalizzato allo sviluppo delle stazioni balneari. La città di Rabat, nel 2007, ha sottoscritto diversi accordi di investimento con operatori stranieri che prevedono un impegno di 29 miliardi di *dirham*. Al fine di favorire la liberalizzazione e la competitività del trasporto aereo, il Marocco ha aderito all'accordo Open Sky dell'Unione Europea²⁰.

Grazie ai buoni risultati conseguiti con "Vision 2010", il Marocco ha inaugurato il nuovo progetto "Vision 2020" che si pone l'ambizioso obiettivo di far diventare il Marocco una delle prime 20 destinazioni turistiche del mondo.

La "Vision 2020"²¹ si basa sulla considerazione che il turismo rappresenta un potente fattore della crescita economica, garantendo uno sviluppo sostenibile dei territori e della popolazione. Sotto questo aspetto, il Marocco può puntare su una ricca tradizione, sulla tolleranza ed accoglienza dei suoi abitanti. La filosofia di fondo del programma è quello di creare un modello di turismo che cerca di combinare una crescita sostenibile e una cura responsabile dell'ambiente con il rispetto della vita

¹⁹Ambasciata d'Italia in Marocco 2013.

²⁰PROMECA 2011.

²¹Roudies 2010.

culturale e sociale. Si parla di un approccio innovativo alla sostenibilità, basato su una nuova generazione di prodotti turistici, una gestione di lungo termine dell'ecosistema, la partecipazione della popolazione locale nello sviluppo e ai benefici del turismo. In particolare, si prevede di raddoppiare le dimensioni del comparto attraverso:

- La costruzione di hotel e sistemazioni similari che possano contare 200.000 nuovi posti letto;
- Il raddoppio del numero dei turisti;
- L'aumento dei viaggiatori nazionali.

Raggiungendo questi obiettivi, il turismo diventerà il secondo settore economico più grande del paese, generando:

- La creazione di 470.000 posti di lavoro nel periodo 2011-2020;
- Un aumento di due punti percentuali del contributo del turismo nella produzione del PIL.

I pilastri fondamentali della "Vision 2020" sono cinque:

- 1) L'esperienza maturata con "Vision 2010";
- 2) Una forma integrata di valorizzazione del territorio;
- 3) Lo sfruttamento delle risorse del paese per rispondere alle esigenze dei mercati turistici più promettenti;
- 4) Rimediare alle persistenti debolezze strutturali del settore;
- 5) Porre lo sviluppo sostenibile al centro del settore.

Le attività strategiche previste sono:

- A) Il miglioramento qualitativo dell'offerta turistica;
- B) Un nuovo modello di *governance* del settore;

C) Uno sviluppo sostenibile quale elemento distintivo dell'offerta turistica del Marocco.

Per quanto riguarda il punto A), per otto destinazioni sono state delineate cinque principali linee di sviluppo che intendono migliorare la gamma dei prodotti culturali, continuare a promuovere aggressivamente le località balneari, creare una gamma di prodotti turistici di tipo "Nature", creare dei corridoi a tema ed infine realizzare una forte gamma di eventi.

Dal punto di vista operativo, il raggiungimento di tali obiettivi richiede:

- Un miglioramento della competitività delle aziende turistiche;
- Forti investimenti in formazione del personale; sotto questo aspetto si prevede di formare 130 mila operatori e di creare un *college* internazionale del turismo;
- Una strategia di marketing vincente;
- Creare strumenti per il finanziamento delle iniziative nel settore;
- La creazione di strumenti per il monitoraggio e la valutazione della sostenibilità (eccessivo aumento della densità turistica, consumo di acqua, condizioni delle attrazioni culturali);
- La creazione di una stella verde negli schemi di classificazione degli alberghi da attribuire a quelli che rispettano i criteri di sostenibilità.

Il piano "Vision 2020" si articola nei seguenti programmi:

- 1) Il Programma Azur 2020 rivolto all'incremento dell'offerta balneare secondo criteri di competitività internazionale;
- 2) Il Programma Green/Eco/Sviluppo sostenibile che mira a valorizzare le risorse naturali e rurali garantendo nel contempo le comunità locali coinvolte;
- 3) Il Programma Patrimonio e Eredità finalizzato alla ristrutturazione e valorizzazione del patrimonio storico del Marocco;

- 4) Il Programma Animazione, Sport & Tempo Libero per creare eventi ed attività a carattere sportivo e sociale;
- 5) Un programma finalizzato allo sviluppo del turismo di affari e congressuale, nonché nel comparto Benessere & Salute;
- 6) Il Programma Biladi per rafforzare l'offerta turistica rivolta ai marocchini attraverso un prodotto adatto che tenga conto delle loro abitudini e dei loro costumi.

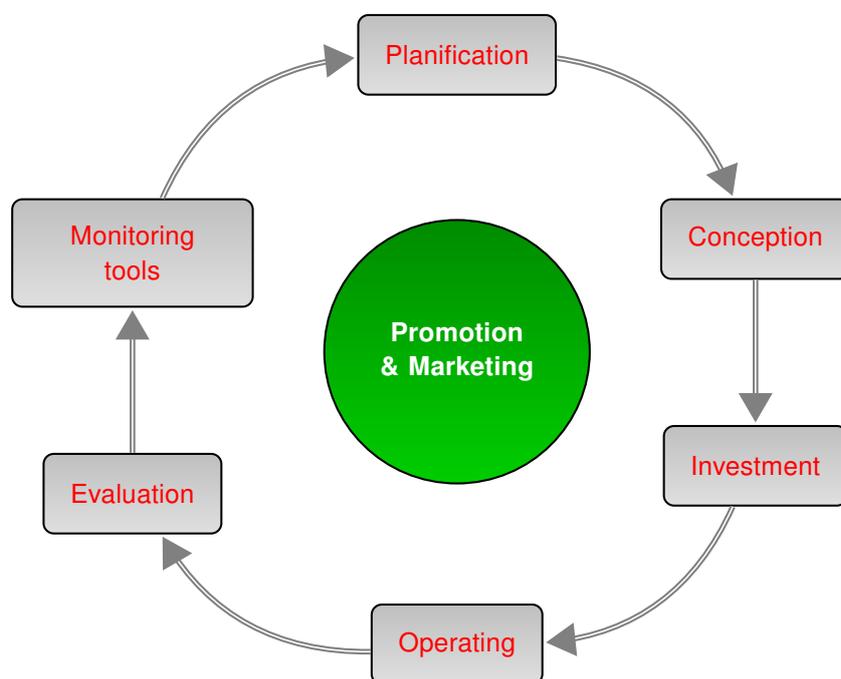
Per quanto riguarda il punto B), ossia il nuovo sistema di *governance* del settore, si prevede di intervenire a due diversi livelli:

- A livello nazionale è prevista la creazione di un Alto Commissariato del Turismo (con la partecipazione di organizzazioni sia pubbliche che private) con il compito di coordinare e monitorare le iniziative intraprese;
- A livello locale saranno costituite Agenzie di Sviluppo del Turismo con il compito di indirizzare e coordinare gli investimenti.

Infine, riguardo al punto C), l'obiettivo di un modello di turismo sostenibile richiede:

- 1) L'ottimizzazione delle risorse naturali ed ambientali;
- 2) Il rispetto dell'autenticità e dell'identità delle popolazioni locali;
- 3) Un'equa distribuzione dei proventi del turismo tra la popolazione.

L'obiettivo, in questo caso, è quello di capitalizzare la Visione 2010 e di andare oltre. Come si evince dalla [Figura 1.2](#), tutto ruota attorno alla promozione e al marketing, considerati fattori essenziali per il successo della Visione 2020, partendo da una solida pianificazione, basata su studi di impatto ambientale delle varie iniziative. Segue, l'ideazione delle iniziative e la realizzazione dell'investimento, che infine vanno monitorati attraverso indicatori di *benchmarking*. Le risultanze di questo monitoraggio servono poi a ridefinire la pianificazione degli obiettivi.

Figura 1.2 - Il modello di sviluppo di Vision 2020

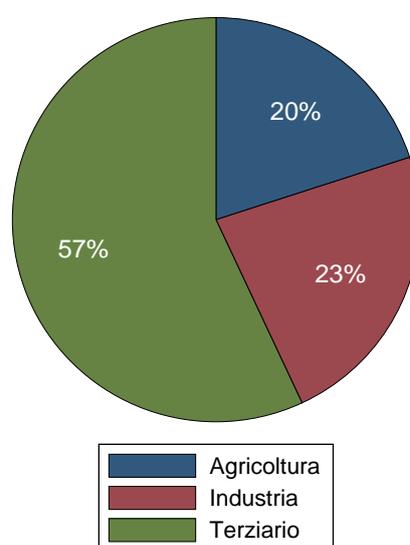
Fonte: Ns. elaborazione grafica su [Roudies \(2010\)](#).

Nell'ambito del terziario, un altro comparto in forte crescita è quello delle telecomunicazioni. Non a caso, il Marocco si colloca al primo posto, fra i paesi africani, nel settore dell'ITC e al terzo posto per i servizi *offshoring* di imprese estere. Lo sviluppo del settore dovrebbe essere favorito dal Plan Maroc Numeric 2013, che prevede particolari agevolazioni per le imprese che intendono investire in nuove tecnologie²².

1.2 Il sistema creditizio

Come in altri paesi, il sistema creditizio marocchino è regolato dalla banca centrale denominata Bank Al Maghreb. Le banche sono sia di proprietà pubblica che privata, quelle a controllo pubblico sono quattro: la Banque Nationale pour le Développement Economique, il Crédit Immobilier et Hotelier, la Caisse Nationale de Crédit Agricole, il Crédit Populaire Marocain. Le banche commerciali, di proprietà privata sono 14.

²²[PROMECC 2011](#).

Figura 1.3 - Composizione del PIL marocchino - 2010

Fonte: Ns. elaborazione grafica su dati tratti da [PROMECC \(2011\)](#).

In particolare, la Banque Al-Amal finanzia investimenti intrapresi da marocchini che vivono all'estero, mentre la Banque de Développement des Collectivités Locales si occupa della concessione di prestiti finalizzati allo sviluppo locale²³. I risultati economici del settore bancario marocchino sono molto positivi. Secondo le stime del Fondo Monetario Internazionale, nel 2012, le banche avevano attività pari al 120% del PIL; nello stesso anno, i profitti sono cresciuti del 5,5%. Una delle ragioni di questi risultati risiede nelle rimesse di marocchini che vivono all'estero. Un altro elemento che spiega tali risultati è il deposito presso le banche marocchine di fondi da parte di cittadini stranieri, sia a causa della caduta del segreto bancario delle banche svizzere sia per tutelarsi verso una eventuale scomparsa dell'euro. Secondo le stime la quota di depositi detenuta da cittadini europei ammonta a circa 11 miliardi di euro, ossia il 20% del totale²⁴.

Oltre che all'efficienza del sistema bancario, gli investimenti in Marocco sono favoriti dall'esistenza di numerosi fondi finalizzati al loro finanziamento e rivolti

²³[PROMECC 2011](#).

²⁴[Le banche marocchine non conoscono crisi: la nuova Svizzera per europei](#).

principalmente alla piccola e media impresa²⁵:

- Il **Fonds MDM Invest** è costituito dai marocchini che vivono all'estero e dalle banche. Le condizioni per accedervi sono le seguenti: 1) essere marocchini residenti all'estero; 2) presentare un progetto di investimento di almeno un milione di *dirham*; 3) aver avuto accesso al credito bancario. L'investimento può riguardare qualsiasi settore, tranne quello immobiliare e della pesca. Il progetto deve essere finanziato per almeno il 25% da fondi propri e da finanziamenti bancari al massimo per il 65%.
- Il **Fonds de Mise à niveau (FOMAN)** ha l'obiettivo di finanziare servizi di consulenza e assistenza per l'aumento della competitività. Per poter accedere al finanziamento, l'impresa deve operare da almeno tre anni e avere un bilancio di oltre 40 milioni di *dirham*. In ogni caso possono accedervi imprese ad alto potenziale che si stanno riconvertendo al fine di migliorare la propria competitività.
- Il **Programme ANPME – Euro Maroc Entreprise** che mira, anche esso, a migliorare la competitività delle imprese. Per potere beneficiare di tale fondo, l'impresa deve essere privata e deve operare da almeno due anni nel settore industriale o dei servizi, e occupare rispettivamente almeno dieci o venti dipendenti.

Numerosi fondi sono destinati alla garanzia dei prestiti bancari. Essi sono:

- Il **Fonds de Garantie pour la Mise à Niveau (FOGAM)** ha l'obiettivo di consentire alle piccole e medie imprese l'accesso ai prestiti bancari a condizioni favorevoli. I requisiti sono i seguenti: 1) un bilancio antecedente l'investimento di almeno 50 milioni di *dirham*; 2) un programma di ammodernamento che non superi i 25 milioni di *dirham*; 3) un fatturato di almeno 75 milioni di *dirham*; 4) un programma di aumento della competitività.
- Il **Fonds de Garantie des prêts à la Création de la jeune Entreprise** è destinato a favorire gli investimenti dell'imprenditoria giovanile. I criteri richiesti per

²⁵Finanziamenti e prestiti bancari: a chi rivolgersi.

l'accesso al fondo: 1) la nazionalità marocchina; 2) un'età compresa tra 20 e 45 anni; 3) un progetto di creazione di una nuova impresa.

- Il **Fondo di garanzia Francese in favore del Marocco** garantisce i prestiti ottenuti dal sistema bancario per progetti di ammodernamento. I requisiti per l'accesso sono: 1) l'impresa deve essere attiva da almeno 30 mesi; 2) la definizione di una strategia di lungo termine.
- Il **Cautionnement des Marchés à l'Exportation** è un programma rivolto agli esportatori che garantisce i loro crediti. Non sono previsti particolari requisiti di accesso, se non quello di essere un'impresa marocchina.
- Il **Fondo Garantie des Crédits d'Investissement** intende agevolare l'accesso al credito bancario per progetti di sviluppo e modernizzazione delle imprese. Anche in questo caso non sono previsti particolari criteri per accedervi.
- Il **Fonds de Garantie des Industries Culturelles (FGIC)** è rivolto in particolare alle imprese del settore culturale prevedendo come unico criterio di accesso un fatturato, negli ultimi tre anni, di almeno 20 milioni di *dirham*.
- Il **Fondo Garantie des Crédits de Fonctionnement «OXYGENE»** richiede che l'impresa sia attiva da almeno sei mesi e abbia un fatturato di almeno 15 milioni di *dirham*.
- Il **Fondo Garantie des Crédits de Fonctionnement «OXYGENE»** riguarda le imprese detenute per almeno il 20% da marocchini residenti all'estero.
- Il **Fondo Garantie des Crédits d'Investissement «AT-TAHFIZ»** è rivolto ad imprese private con progetti di ampliamento e modernizzazione.
- Il **Fondo Garantie des Crédits de Mise à Niveau «FORCE»** è finalizzato alla garanzia di crediti per l'ammodernamento delle imprese. I requisiti per l'accesso sono i seguenti: 1) esercizio dell'attività da almeno due anni; 2) bilancio di almeno 50 milioni di *dirham*; 3) situazione finanziaria solida; 4) programma

di investimento finanziato per almeno il 20% da fondi propri. Non possono accedervi imprese operanti nei settori delle armi, della pesca o dell'agricoltura.

- Il **Fondo Garantie des Crédits «ENERGY»**, il quale garantisce prestiti destinati alla realizzazione di infrastrutture pubbliche. Ad esso possono accedervi le comunità locali o le imprese private che operano per loro conto.

Tra i programmi di finanziamento per l'ammodernamento, oltre al **Fonds de Mise à Niveau (FOMAN)**, già citato, vi sono:

- Il **Fonds de Restructuration des entreprises du Secteur du Textile – Habille-ment (FORTEX)** rivolto alle imprese operanti nel settore del tessile e dell'abbigliamento. Per poter beneficiare del fondo, le imprese devono avere i seguenti requisiti: 1) esercitare l'attività da almeno tre anni; 2) presentare un progetto finalizzato al miglioramento della competitività.
- Il **Fonds de Rénovation des Unités Hôtelières (RENOVOTEL)** riguarda le imprese alberghiere. In questo caso l'unico criterio richiesto è l'esercizio dell'attività da almeno sette anni.

Infine, alcuni fondi hanno l'obiettivo il rafforzamento patrimoniale delle imprese. Tra questi si possono citare i seguenti:

- L'**Acces Capital Atlantique** è un fondo azionario di circa 300 milioni di euro create con il contributo di alcune compagnie di assicurazioni e rivolto alle imprese industriali e della grande distribuzione.
- Il **Fonds d'Amorçage SINDIBAD** ha una disponibilità di 50 milioni di *dirham* ed è rivolto alle imprese *high-tech*.
- Il **Fonds Hassan II Pour Le Développement Economique et Social**, che riguarda imprese operanti nei seguenti settori: tessile, elettronica, automobilistico e salvaguardia dell'ambiente.

1.3 Il sistema fiscale

Le principali imposte previste dal sistema fiscale marocchino sono²⁶:

- 1) L'imposta sugli utili (IR);
- 2) L'imposta sulle società (IS);
- 3) L'imposta sul valore aggiunto (TVA).

Soggetti passivi dell'imposta sugli utili (IR) sono: 1) persone fisiche; 2) proprietari di beni; 3) società di persone e associazioni in partecipazione; 4) altre società non soggette all'imposta sulla società (IS); 5) società di fatto. I redditi soggetti a tale imposta sono salari e profitti (professionali, da capitali, agricoli e fondiari). Gli scaglioni di imposta della IR sono riportati nella [Tabella 1.1](#).

Tabella 1.1 - Scaglioni di imposta della IR

Tranches de revenu (En DH)	Taux
0 - 30.000	0%
30.001 - 50.000	10%
50.001 - 60.000	20%
60.001 - 80.000	30%
80.001 - 180.000	34%
Au-delà de 180.000	38%

Fonte: *Investire informati: il sistema fiscale*.

Come si nota, le aliquote vanno da un minimo del 10% per redditi superiori ai 30 mila *dirham*, ad un massimo del 38% per i redditi superiori a 180 mila *dirham*. L'imposta viene applicata sulla base della dichiarazione presentata dalla singola persona fisica, ma per i lavoratori dipendenti è previsto un meccanismo del sostituto di imposta.

Per tale imposta, è comunque prevista un importo minimo calcolato sul fatturato in base alle seguenti aliquote:

²⁶*Investire informati: il sistema fiscale*.

- Il 6% del fatturato per i liberi professionisti per chi eroga servizi;
- Lo 0,5% per le altre attività che si riduce allo 0,25% nel caso di vendita di petrolio, gas e altri prodotti alimentari.

L'imposta sulle società (IS) colpisce i profitti delle società di capitale e degli enti pubblici. Tuttavia, alcuni tipi di società (società in accomandita semplice, società in nome collettivo purché costituite solo da persone fisiche, associazioni in partecipazione) possono optare per l'imposta sugli utili (IR). Non sono soggette alla IS le società di fatto costituite da persone fisiche, le società immobiliari e i raggruppamenti di interesse economico.

L'aliquota di imposta è pari al 35%, ma sale al 39,5% per gli istituti di credito. L'imposta va versata con quattro acconti di pari ammontare calcolati sugli utili dell'esercizio precedente. E' prevista una riduzione del 50% per le imprese che operano da meno cinque anni. Altre riduzioni sono previste per gli investimenti esteri se effettuati in particolari settori quali quello automobilistico, metallurgico e quello metallurgico²⁷.

L'imposta sul valore aggiunto (TVA) è un'imposta indiretta e si applica sia agli scambi di beni e alle prestazioni di servizi realizzati all'interno sia alle operazioni di importazione. L'aliquota principale è del 20%, ma sono previste tre aliquote ridotte nel caso di operazioni effettuate da imprese operanti in particolari settori: 1) imprese edili, banche e aziende di trasporti (14%); 2) attività di restauro, vendita di cibo e bevande nei ristoranti e operazioni legate al turismo (10%); 3) prestazioni professionali e prodotti o servizi di prima necessità (7%). L'imposta non colpisce le operazioni al dettaglio di soggetti con un fatturato inferiore a 200 mila euro all'anno²⁸.

Altre importanti imposte sono l'imposta denominata "partecipazione alla solidarietà nazionale", l'imposta di registro, la tassa sul profitto immobiliare e la tassa urbana.

La prima prevede un'aliquota del 25% per i redditi non soggetti all'imposta sulle società e alla cassa sui profitti immobiliari; del 10% per le rendite potenziali di terreni

²⁷ *Come funziona il sistema fiscale in Marocco.*

²⁸ *Come funziona il sistema fiscale in Marocco.*

dislocati nei comuni urbani; del 1,5% per il valore locativo degli immobili²⁹.

L'imposta di registro ha come base imponibile il valore di operazioni realizzate tramite atti soggetti a registrazioni. Sono esenti gli atti di acquisto di terreni utilizzati in progetti di investimento, mentre l'aliquota massima del 10% si applica alle cessioni di hotel, ristoranti e cinema. La tassa sul profitto immobiliare prevede un'aliquota del 20% da applicarsi alla differenza tra il prezzo di vendita e il prezzo di acquisto rivalutato. A livello locale è prevista la tassa urbana, che viene applicata sulla proprietà dei terreni e ha come imponibile il valore locativo degli stessi. L'aliquota è del 13,5%. Questo sistema fiscale, secondo alcuni, ostacola la crescita dell'economia poiché le aliquote di imposte sono più elevate rispetto agli altri paesi concorrenti del Marocco. Infatti l'elevato carico fiscale scoraggia l'assunzione di lavoratori qualificati con effetti negativi sulla produttività e la competitività del sistema economico³⁰.

Tali considerazioni hanno favorito l'avvio di un processo di riforma fiscale nell'ambito della legge di stabilità 2014. In un' intervista al quotidiano "Le Matin", il ministro marocchino del Bilancio, Driss El Azami El Idrissi, ha sottolineato che essa da un lato mira a promuovere l'occupazione e la competitività del Marocco e dall'altro ad incrementare le entrate dello Stato. Nello specifico, la legge prevede l'introduzione di una tassazione progressiva per il settore agricolo, in precedenza esonerato dalle imposte, ferma restando l'esenzione per le piccole e medie imprese, cioè con un fatturato inferiore a 4,2 milioni di dollari, soglia che verrà ridotta progressivamente fino a circa 600 mila dollari nel 2020. La riforma prevede anche la semplificazione dell'imposta sul valore aggiunto attraverso l'abolizione delle esenzioni e la riduzione delle aliquote a due, cioè del 10% e del 20%³¹.

Con riferimento all'Italia, va ricordato che il 7 giugno 1972 è stata firmata, a Rabat, tra il nostro Presidente della Repubblica e sua Maestà il re del Marocco, Hassan II, una convenzione finalizzata ad evitare la doppia imposizione per i soggetti residenti

²⁹*Come funziona il sistema fiscale in Marocco.*

³⁰*Scheda Paese Marocco.*

³¹*Marocco, parte la riforma fiscale.*

in uno o entrambi gli stati³².

1.4 Gli investimenti diretti esteri in Marocco

Negli ultimi due decenni, gli investimenti diretti esteri in Marocco sono notevolmente aumentati grazie al programma di privatizzazione intrapreso dal governo, che ha accresciuto la fiducia degli investitori internazionali. Dal 1996 al 2001, gli investimenti esteri netti sono passati da 357 milioni di dollari a 2.658 milioni di dollari. Sebbene inferiore a quella francesi e spagnole, le imprese italiane presenti in Marocco sono circa 80. Tra di esse vi sono la FIAT, l'AGIP, l'Italcementi, la S. T. MICROELECTRONICS, l'Italplast S.P.A. e la Super Rifle³³. Va segnalata anche la presenza di Cristalstrass, uno dei più grandi produttori di cristalli, nonché di imprese operanti nei settori del tessile, della logistica e dei trasporti³⁴. Questa capacità di attrazione degli investimenti del Marocco deriva dalla sua posizione geografica; infatti gli investimenti in tale paese consentono poi di espandersi in tutti i paesi africani.

Nel 2011, lo *stock* di investimenti diretti esteri in Marocco ha raggiunto i 32 miliardi di euro, pari al 44,4% del PIL. Nel solo 2011, gli investimenti diretti esteri sono stati pari a circa 1,8 miliardi di euro, che rappresentano il 2,56% del PIL. I settori maggiormente interessati sono stati quelli delle costruzioni e dei servizi³⁵.

Il Marocco ha beneficiato anche dell'instabilità politica dell'Algeria e della Tunisia, che rappresentano paesi concorrenti nell'attrarre investimenti esteri. In particolare per quanto riguarda l'Algeria, secondo uno studio di FDI Intelligence (rivista specializzata del Financial Times), gli investimenti esteri si sono ridotti da 2,78 miliardi di dollari a 1,5 miliardi di dollari tra il 2009 e il 2012. In Tunisia, invece, nel primo trimestre del 2013, gli investimenti esteri si sono ridotti dell'1,3%³⁶.

³²Convenzione tra l'Italia e il Marocco per evitare le doppie imposizioni in materia di imposte sui redditi, Rabat 7 giugno 1972, Legge n. 504/81.

³³Ministero delle Attività Produttive 2002.

³⁴SACE 2013.

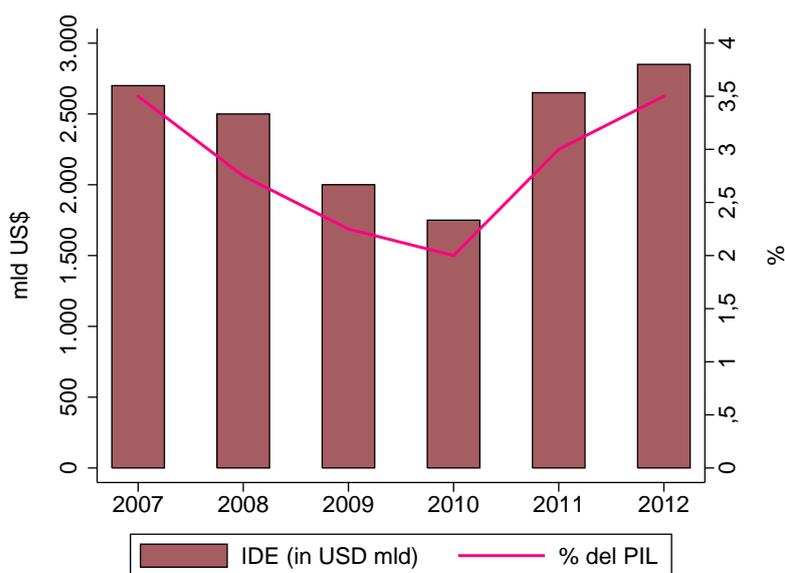
³⁵Ambasciata d'Italia in Marocco 2013.

³⁶*Economia: calo Ide per Algeria e Tunisia, boom Marocco.*

Nel 2012, gli IDE in Marocco hanno raggiunto quasi i tre milioni di dollari, che rappresentano l'8,3% di tutti gli investimenti realizzati in Africa. Ciò ha consentito al paese di raggiungere la seconda posizione tra i paesi africani, superato soltanto dal Sud Africa. Considerando i soli paesi del Nord Africa, la quota di investimenti diretti in Marocco è stata pari al 25%, superiore anche a quella dell'Egitto. I fattori che hanno determinato la capacità del Marocco di attrarre investimenti sono l'ambiente di lavoro e le condizioni salariali, la competitività, le infrastrutture e i servizi *business*³⁷.

Nel 2013, gli IDE in Marocco sono aumentati del 23% e nel 2014 ci si aspetta un ulteriore incremento grazie a progetti pubblici finalizzati allo sviluppo di infrastrutture e reti logistiche, realizzate anche con il contributo di capitali esteri³⁸.

Figura 1.4 - Investimenti Diretti Esteri in Marocco



Fonte: Ns. elaborazione grafica su dati tratti da [SACE \(2013\)](#).

Il Marocco, a sua volta, realizza investimenti diretti esteri per lo più verso i paesi dell'Africa (92,2%). La maggior parte di tali investimenti ha coinvolto il Mali (141,39 milioni di euro), il Gabon (113,97 milioni di euro), la Costa d'Avorio (79,26 milioni di

³⁷*Investimenti stranieri diretti: In Africa, Marocco secondo solo al Sudafrica.*

³⁸*Marocco: investimenti stranieri +23%.*

euro) e il Congo (51,57 milioni di euro). La quota degli investimenti diretti in Europa è pari al 7,5%, con la Francia al primo posto (26,66 milioni di euro), seguono poi la Svizzera (2,73 milioni di euro), la Spagna (1,74 milioni di euro) e il Belgio (1,43 milioni di euro)³⁹.

1.4.1 Incentivi ed oneri fiscali

Gli investimenti esteri nel paese sono favoriti da un sistema di incentivi e di esoneri fiscali, così come regolati dalla cosiddetta “Carta degli Investimenti” del 1995. Le principali agevolazioni destinate a tutte le imprese, a prescindere dal settore in cui operano, sono le seguenti:

- Per l’importazione di attrezzature ed equipaggiamenti è prevista un’aliquota doganale minima del 2,5%, mentre per pezzi di ricambi ed accessori essa sale al 10%. Tuttavia, in futuro è prevista una riduzione, se non un’eliminazione di tali aliquote;
- Esonero dall’IVA (TVA) per i primi due anni di attività e dall’IVA doganale per tre anni per l’importazione di attrezzature e di equipaggiamenti
- Esonero dalla tassa professionale per i primi cinque anni;
- Esonero dall’imposta sulle società per il primi cinque anni per le imprese esportatrici verso l’estero o verso le zone franche interne. A partire dal sesto anno è prevista soltanto una riduzione dell’aliquota di tale imposta al 17,5%.

Esoneri ed incentivi particolari, sono poi previsti a seconda del settore in cui operano le imprese. Per gli investimenti alberghieri, relativamente al fatturato realizzato in valuta straniera, sono previsti:

- Esonero dall’imposta sulla società (IS) e dall’imposta sugli utili (IR) per i primi cinque anni e riduzione delle aliquote rispettivamente al 17,5% e al 20% per gli anni successivi;

³⁹[Ambasciata d’Italia in Marocco 2013.](#)

- Esonero dall’IVA;
- Aliquota ridotta del 10% sull’attività di ristorazione e locazione delle strutture turistiche.

Gli investimenti immobiliari per la realizzazione di almeno 500 abitazioni sono esonerati per i primi cinque anni da imposta sulle società, imposta sugli utili, tasso di bollo e di registro, tassa professionale e comunale, tassa sul cemento ed oneri di iscrizione sui titoli fondiari.

Gli investimenti di artigiani beneficiano, per i primi cinque anni, di aliquote ridotte per l’imposta sulle società e l’imposta sugli utili rispettivamente pari al 17,5% e al 20%. Lo stesso vale per gli investimenti in formazione professionale.

I concessionari di diritto allo sfruttamento di giacimenti di idrocarburi sono esonerati per dieci anni dall’imposta sulla società e beneficiano di un’aliquota IVA ridotta al 10%.

Le imprese esportatrici operanti nel settore minerario godono di aliquote ridotte dell’imposta sulle società e dell’imposta sugli utili (17,5% e 20% rispettivamente). La stessa cosa vale per le imprese, che pur non esportando, cedono i loro prodotti ad altre imprese, che a loro volta esportano i loro beni.

Gli investimenti diretti nelle zone franche interne (Tangeri, Dakhla, Laayoune, Nador, Kenitra, Casablanca e Oujda) godono delle seguenti agevolazioni:

- Esonero dagli oneri di registro per atti di costituzione, di aumento di capitale e di acquisizione di terreni;
- Esonero dalla tassa professionale e dalla tassa urbana per 15 anni;
- Esonero dall’imposta sulle società per i primi cinque anni e riduzione dell’aliquota all’8,75% (17,5% per il fatturato derivante dall’export) per i 20 anni successivi;
- Per i primi cinque anni, esonero dall’imposta sugli utili e riduzione dell’80% nei 20 anni successivi;

- Esonero, per i non residenti, da tasse e ritenute sugli utili da azioni, mentre per i residenti è prevista un'aliquota deducibile del 7,5%;
- Esonero dall'IVA e dagli oneri doganali, nonché libero rimpatrio dei ricavi.

Per le aree dedicate all'*offshoring* (Casablanca, Fes, Marrakech, Oujda, Rabat e Tetouan), sono previsti:

- Un'aliquota massima dell'imposta sugli utili pari al 20%;
- L'esonero dall'imposta sulle società per i cinque anni e una riduzione al 17,5% dell'aliquota per gli anni successivi;
- I contributi alla formazione professionale per un massimo di 5.800 euro per lavoratore;
- La riduzione dei costi di telecomunicazione del 30%.

Ulteriori agevolazioni sono previste per gli investimenti realizzati con la collaborazione dello Stato e cioè:

- Contributo per alcune spese attraverso l'utilizzo dei fondi di promozione degli investimenti;
- Contributi per lo sviluppo di nuove tecnologie;
- Esonero dagli oneri doganali;
- Esonero dall'IVA sulle importazioni.

I fondi di investimento sono due, ossia il Fondo per la Promozione degli Investimenti (FPI) e il Fondo Hassan II. L'FPI prevede:

- Un contributo del 20% per l'acquisto di terreni;
- Un contributo del 5% per le spese infrastrutturali;
- Un contributo del 20% per le spese di formazione professionale.

Questi contributi possono essere cumulati purché non superino il 5% del costo totale dell'investimento, percentuale che arriva al 10% nel caso l'investimento venga realizzato in una zona sub-urbana o rurale o nel settore tessile. I requisiti previsti per l'accesso a tali contributi sono i seguenti:

- Investimento superiore a 20 milioni di euro;
- Creazione, grazie all'investimento, di almeno 250 nuovi posti di lavoro;
- Investimento che prevede il trasferimento di nuove tecnologie e favorire la protezione dell'ambiente.

Il Fondo Hassan II finanzia la costruzione o l'acquisto di immobili professionali con un costo a metro quadro non superiore a 200 euro e l'acquisto di attrezzature. Nel primo caso, la quota a carico dello Stato può raggiungere il 30%. Mentre nel secondo il 15% con un massimo di 300 mila euro. I settori industriali che possono beneficiare di tali contributi sono quelli automobilistico, elettronico, aeronautico, delle nanotecnologie, microelettronico e delle biotecnologie. L'investimento deve essere di almeno di 500 mila euro⁴⁰.

1.5 Analisi del paese attraverso l'utilizzo di diversi indici

Al fine di analizzare il posizionamento del Marocco a livello mondiale, di seguito vengono presi in considerazione alcuni indici elaborati da istituzioni internazionali che misurano aspetti quali la competitività globale del paese, la corruzione percepita all'interno dello stesso, il grado di libertà economica, la facilità di avvio e conduzione di un'attività di *business*.

⁴⁰*Incentivi ed esoneri fiscali.*

1.5.1 Global Competitiveness Index

L'indice "Global Competitiveness Index"⁴¹, elaborato dal World Economic Forum, si basa su aspetti macroeconomici, microeconomici e aziendali di competitività di un dato paese. Più precisamente, esso deriva dall'aggregazione di tre sottoindici, ciascuno dei quali a sua volta deriva dalla considerazione di alcuni indicatori di base. Nel complesso, gli indicatori di base considerati, detti anche *pilars*, sono 12. Un primo sotto indice è quello dei "Requisiti Base", che include i seguenti quattro pilastri fondamentali:

- 1) Le ISTITUZIONI, ossia la forma di governo e la stabilità dei meccanismi che tutelano il sistema istituzionale;
- 2) Le INFRASTRUTTURE intese come strade, sistemi di viabilità, sistemi di energia elettrica, disponibilità di condotte idriche e fognarie;
- 3) Il CONTESTO MACROECONOMICO;
- 4) La SALUTE E L'EDUCAZIONE PRIMARIA, che rendono lo sviluppo economico più solido.

Il secondo sotto indice considera i fattori che stimolano l'efficienza come:

- 5) L'ALTA ISTRUZIONE E LA FORMAZIONE PROFESSIONALE;
- 6) L'EFFICIENZA DEL MERCATO DEI BENI;
- 7) L'EFFICIENZA DEL MERCATO DEL LAVORO;
- 8) Lo SVILUPPO DEL MERCATO FINANZIARIO;
- 9) La DIFFUSIONE DELLE TECNOLOGIE;
- 10) Le DIMENSIONI DEL MERCATO.

L'ultimo sotto indice si basa sui fattori misurano il grado di innovazione e sofisticazione di un paese, cioè:

⁴¹[World Economic Forum 2014.](#)

- 11) LO SVILUPPO DEL TESSUTO PRODUTTIVO;
- 12) L'INNOVAZIONE.

Il Marocco, nell'anno 2013-2014, si colloca al 77-esimo posto su 148 paesi ([Tabella 1.2](#)), con un punteggio pari a 4,1 su una scala che va da 1 a 7. Nelle due precedenti edizioni dell'indice (2012-2013 e 2011-2012), il Marocco si collocava alla 70-esima (su 144 paesi) e 73-esima posizione (su 142 paesi). Il leggero peggioramento della posizione è dovuto principalmente all'aumento del numero di paesi considerati dal World Economic Forum. In termini assoluti lo *score* è rimasto sostanzialmente immutato nei tre anni considerati. Più in dettaglio, per quanto riguarda i requisiti di base, che pesano per il 40%, il Marocco raggiunge un punteggio pari a 4,6 che lo colloca alla 69-esima posizione. Il secondo sotto indice, basato sui fattori che stimolano l'efficienza e che pesa per il 50%, ottiene un punteggio di 3,9, equivalente all'83-esima posizione per il paese. La non elevata posizione si spiega con i problemi legati all'alta istruzione e formazione professionale (102-esimo posto) e all'efficienza del mercato del lavoro (122-esimo posto). Il terzo sotto indice, quello relativo ai fattori di innovazione e sofisticazione, conta per il 10% dell'indice complessivo e raggiunge un valore di 3,3, a cui corrisponde la 100-esima posizione.

Oltre alla costruzione dell'indice, il World Economic Forum conduce anche un'indagine al fine individuare i fattori maggiormente problematici per fare *business*. Un campione selezionato di imprenditori è chiamato ad esprimere un giudizio di criticità su una lista di 16 fattori, indicando in ordine di importanza i primi cinque più importanti. Gli aspetti più problematici individuati dagli imprenditori intervistati sono la burocrazia statale inefficiente (con una percentuale di risposte pari al 19,1) e la corruzione (15,8%), ([Figura 1.5](#)). Questi due problemi rappresentano una sfida per il governo e richiedono una più efficace lotta alla corruzione e una riforma dell'amministrazione pubblica e del sistema giudiziario. Un terzo problema è rappresentato dall'accesso al credito (13,5%), ma a partire dagli ultimi anni, il Marocco ha introdotto

Tabella 1.2 - Global Competitiveness Index

	Rank (out of 148)	Score (1-7)
CGI 2013-2014	77	4.1
CGI 2012-2013	70	4.1
CGI 2011-2012	73	4.2
Basic requirements (40.0%)	69	4.6
Institutions	53	4.1
Infrastructure	57	4.3
Macroeconomic environment	90	4.4
Health and primary education	82	5.5
Efficiency enhancers (50.0%)	84	3.9
Higher education and training	102	3.5
Goods market efficiency	69	4.3
Labor market efficiency	122	3.9
Financial market development	69	4.0
Technological readiness	80	3.5
Market size	56	4.2
Innovation and sophistication factors (10.0%)	100	3.3
Business sophistication	92	3.7
Innovation	106	2.9

Fonte: [World Economic Forum \(2014\)](#).

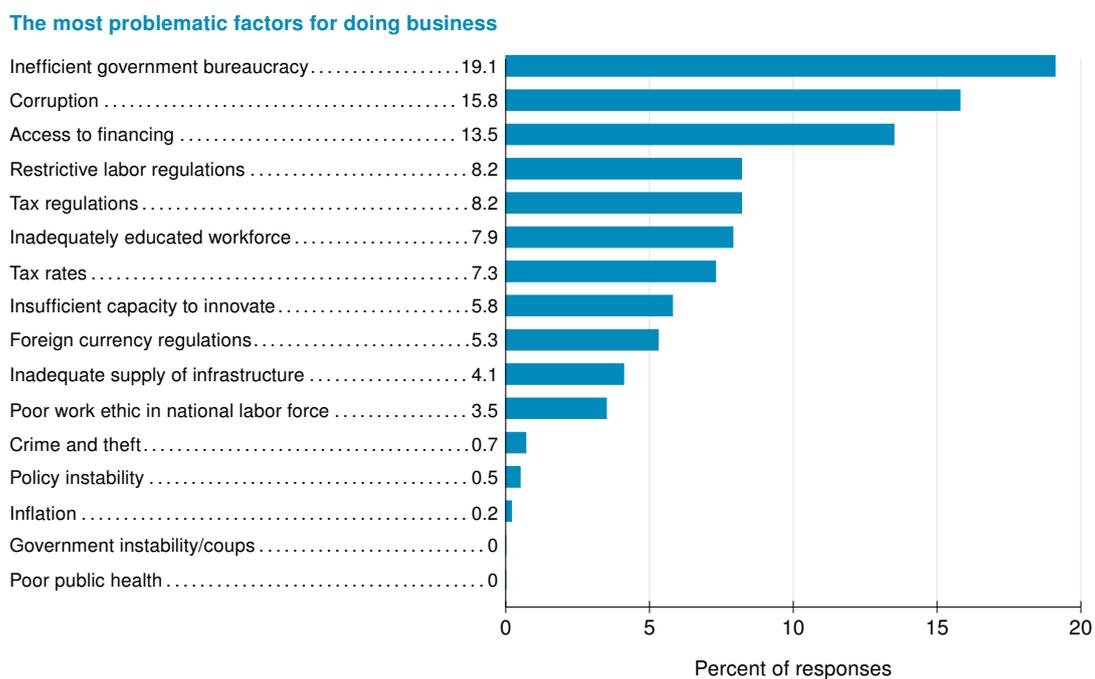
strumenti tesi a superarlo e a garantire alle piccole e medie imprese, che rappresentano la maggior parte del tessuto industriale marocchino, fonti di finanziamento adeguate.

Tenuto conto dei risultati raggiunti per i vari sotto indici, Il Marocco si trova in uno stadio di transizione “FACTOR DRIVEN” a “EFFICIENCY DRIVEN”, sperando in uno sviluppo continuo nei prossimi anni fino ad arrivare all’ultimo stadio, ossia quello dell’ “INNOVATION DRIVEN” ([Figura 1.6](#)).

1.5.2 Corruption Perception Index

Il “Corruption Perception Index”⁴², elaborato dalla Trasparenza International, misura il grado di corruzione presente nel paese. Il Marocco si attesta, nel 2013, al 91-esimo posto su 177 paesi analizzati, con un punteggio registrato pari a 37 ([Figura 1.7](#)).

⁴²[Corruption Perceptions Index 2013](#).

Figura 1.5 - I fattori più problematici per fare *business*

Fonte: Ns. elaborazione grafica su figura tratta da [World Economic Forum \(2014\)](#).

Questi dati confermano che la corruzione è un grave problema per l'intero paese, così come evidenziato anche dagli imprenditori intervistati per la redazione del Global Competitiveness Report. Nonostante il governo affermi di condurre una lotta contro la corruzione, essa resta molto diffusa nella vita pubblica e nel mondo degli affari. La magistratura è influenzata dal Re e spesso l'attribuzione dei casi è molto lenta. Il governo ha cercato di rendere gli appalti pubblici più trasparenti e richiede che agli alti funzionari del governo di dichiarare i loro beni all'inizio e alla fine del loro mandato.

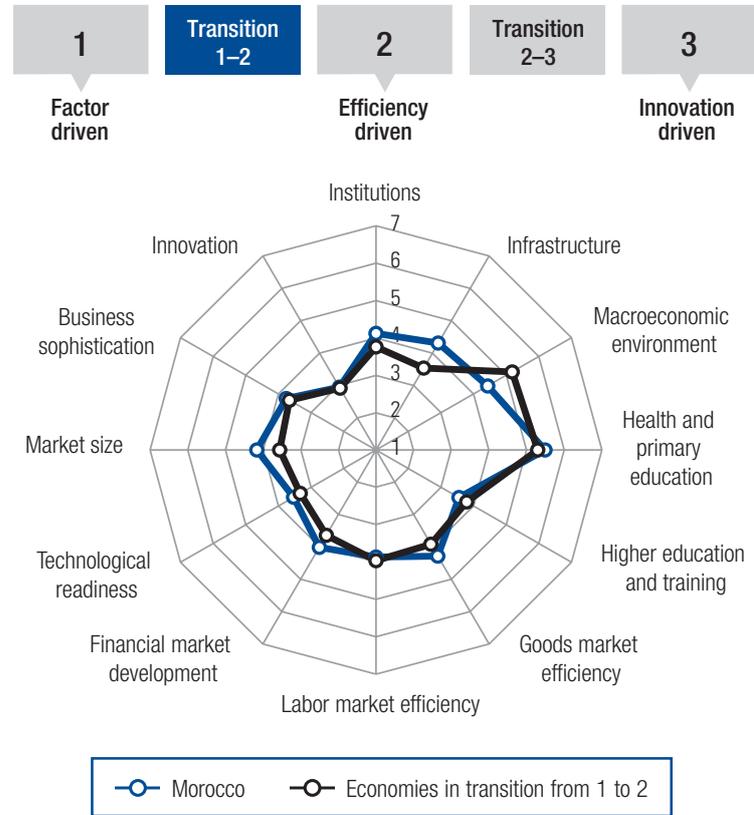
1.5.3 Index of Economic Freedom

L'“Index of Economic Freedom”⁴³, elaborato dal The Wall Street Journal in collaborazione con l'Heritage Foundation a partire dal 1995, misura il grado di libertà economica di un paese. Per l'anno 2013-2014, Il Marocco si colloca al 103-esimo posto su 184 paesi analizzati con un punteggio di 58,3, rispetto al 59,6 nell'anno pre-

⁴³[Heritage Foundation 2014](#).

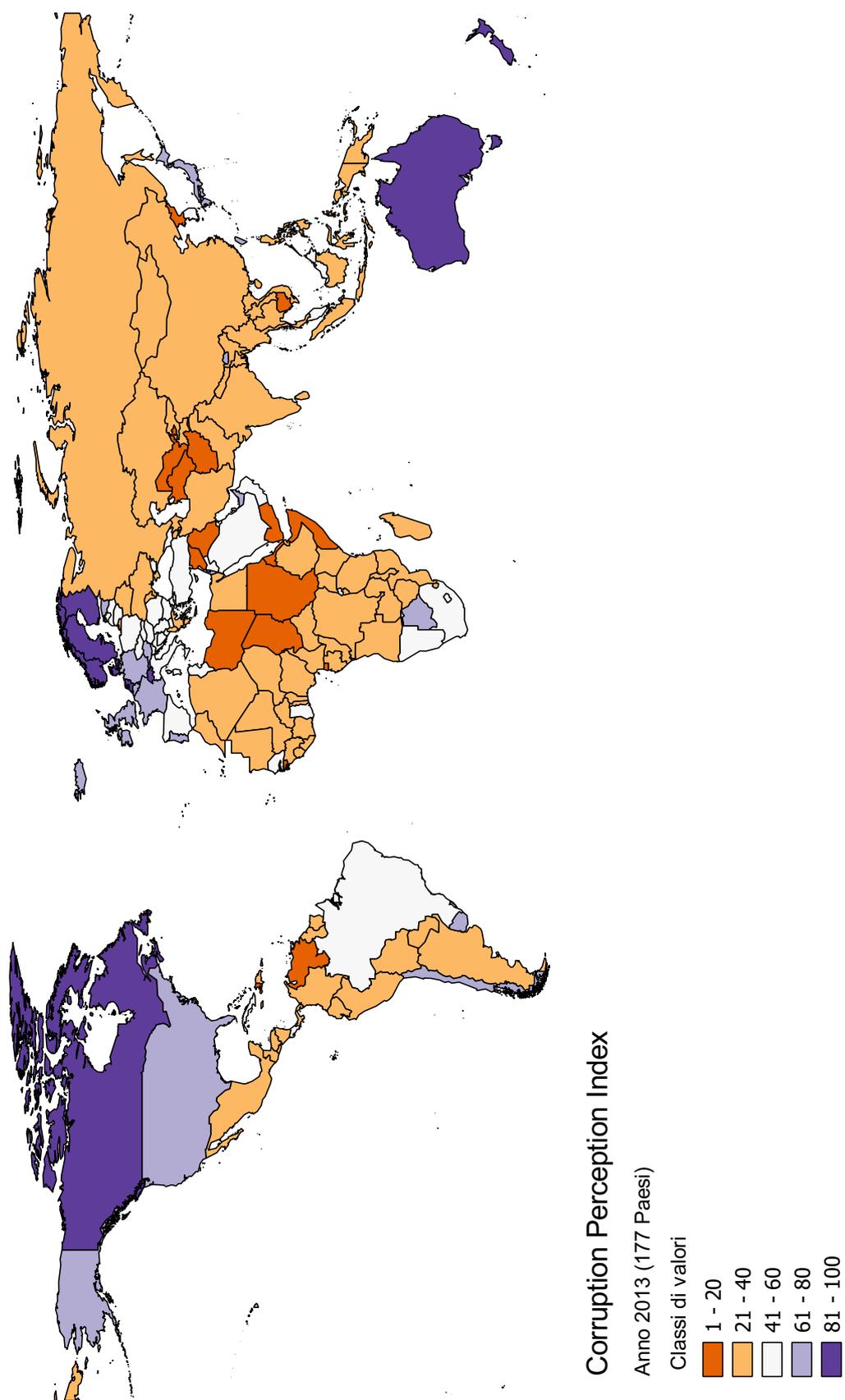
Figura 1.6 - Stadio di sviluppo

Stage of development



Fonte: Ns. elaborazione grafica su figura tratta da World Economic Forum (2014).

Figura 1.7 - Corruption Perception Index 2013



Fonte: Ns. elaborazione su dati Transparency International (*Corruption Perceptions Index 2013*).

cedente (Tabella 1.3 e Figura 1.8). Questo peggioramento è dovuto ad una riduzione della libertà di commercio, della libertà dalla corruzione e della libertà monetaria. Il Marocco si è classificato decimo sui 15 paesi del Medio Oriente con un punteggio complessivo appena sotto la media mondiale.

Tabella 1.3 - Index of Economic Freedom

	2011		2012		2013	
	Val (0-100)	Pos. 184 paesi	Val (0-100)	Pos. 184 paesi	Val (0-100)	Pos. 184 paesi
Indice di libertà economica	59,6	93	60,2	87	59,6	90

Fonte: [Ambasciata d'Italia in Marocco \(2013\)](#).

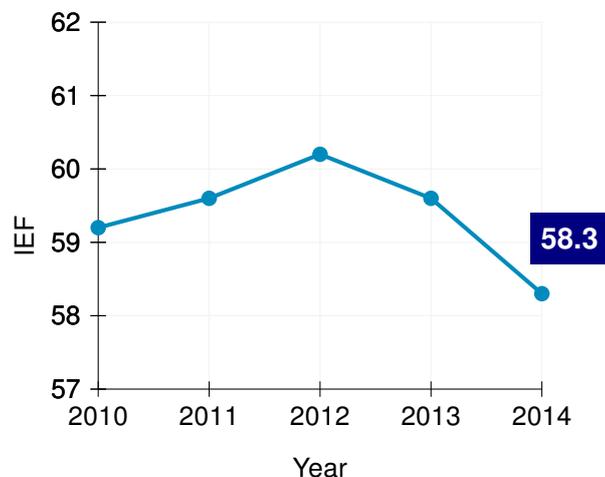
Nel corso dei 20 anni di storia dell'indice, il grado di libertà del Marocco è sceso di quasi cinque punti, passando così da un'economia moderatamente libera ad un'economia prevalentemente non libera. Il paese ha cercato di integrare la sua economia nel mercato globale, ma nel complesso i progressi verso una maggiore libertà economica non sono stati uniformi. Le sfide più critiche includono la corruzione diffusa e la spesa pubblica relativamente alta. I *deficit* di bilancio continuano e il debito pubblico è salito a quasi il 60% del PIL. Il sistema giudiziario rimane inefficiente e soggetto all'influenza politica. L'aliquota dell'imposta sul reddito individuale supera il 38% e il tasso di imposta sulle società è superiore al 30%. L'ottenimento delle licenze per l'avvio dell'attività imprenditoriale richiede più di 100 giorni e costa il doppio del livello del reddito medio annuo. Il mercato del lavoro resta inefficiente e caratterizzato da una disoccupazione di lunga durata. Il settore finanziario è ben sviluppato in confronto ad altre economie della regione, ma il costo del credito rimane elevato.

1.5.4 Global Enabling Index

Il "Global Enabling Index"⁴⁴ è stato elaborato per la prima volta nel 2008 dal World Economic Forum. Esso misura il grado di apertura al commercio internazionale di un

⁴⁴[World Economic Forum 2012](#).

Figura 1.8 - Index of Economic Freedom



Fonte: Ns. elaborazione grafica su dati tratti da [Heritage Foundation \(2014\)](#).

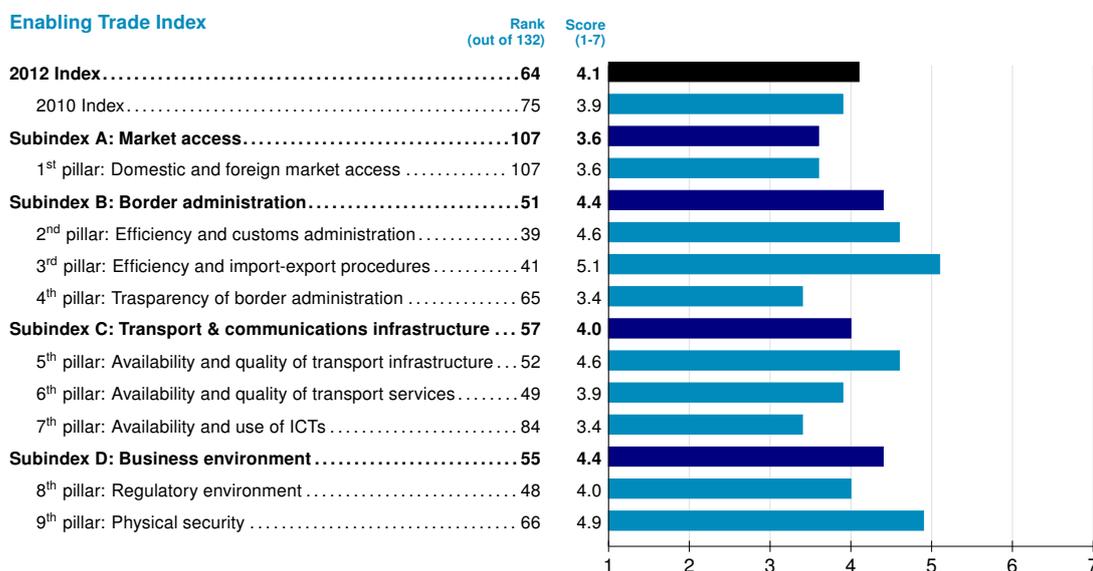
paese e deriva dall'aggregazione di quattro sottoindici, ciascuno dei quali considera due o tre pilastri. I quattro sottoindici misurano i seguenti aspetti:

- 1) L'ACCESSO AL MERCATO, sia interno che esterno;
- 2) L'AMMINISTRAZIONE DOGANALE, che considera l'efficienza delle dogane e delle procedure di *import* ed *export* e la trasparenza dell'amministrazione di frontiera;
- 3) LE INFRASTRUTTURE DI TRASPORTO E DI COMUNICAZIONE, ossia la disponibilità e la qualità delle infrastrutture di trasporto e dei relativi servizi e la disponibilità e l'utilizzo dell'ICT;
- 4) IL CONTESTO DI BUSINESS, che include la regolamentazione e la sicurezza.

Nel 2010, il Marocco si collocava al 75-esimo posto su 132 paesi analizzati con un punteggio pari a 3,9 (su una scala da 1 a 7). Nel 2011, la situazione migliora e il paese si attesta al 64-esimo posto (sempre su 132 paesi analizzati) con un punteggio di 4,1. Questo miglioramento è stato dovuto ai programmi attuati dal governo marocchino per favorire il commercio internazionale, nonché dall'aumento del peso percentuale del commercio sul PIL dal 48,65% nel 2009 al 55,78% nel 2011. Nel

2012, il Marocco mantiene la stessa posizione e lo stesso punteggio del 2011, facendo restare la situazione stabile (Figura 1.9).

Figura 1.9 - Global Enabling Index



Fonte: Ns. elaborazione grafica su figura tratta da [World Economic Forum \(2012\)](#).

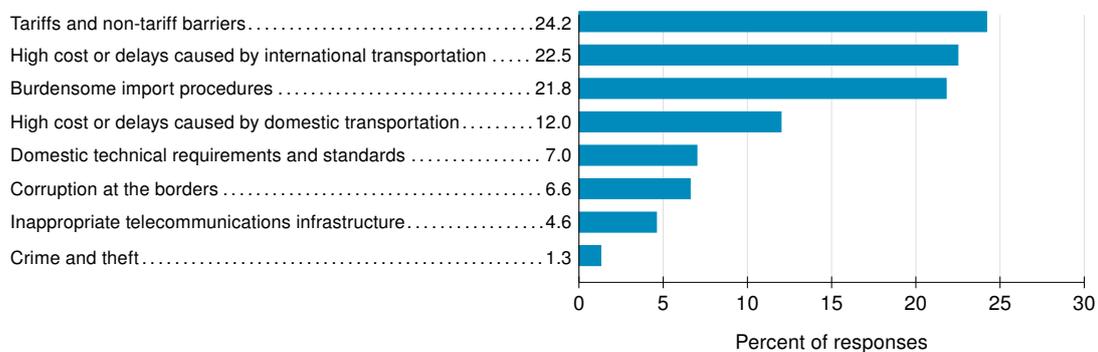
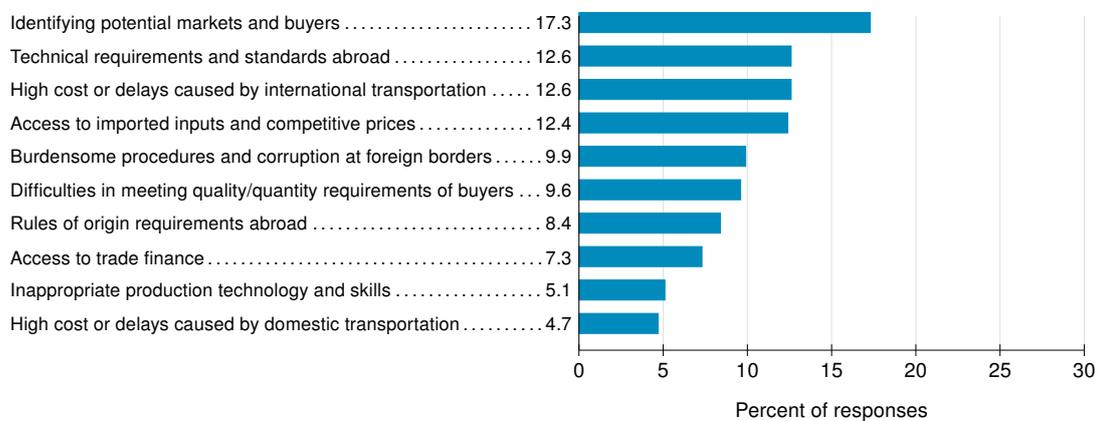
Dai dati derivanti dall’annessa indagine campionaria, risulta che i problemi più gravi per le esportazioni, riguardano la possibilità di identificare i potenziali mercati e acquirenti (con una percentuale di risposte pari a 17,3), i requisiti tecnici richiesti all’estero e le relative norme (con una percentuale pari a 12,6) ed infine gli alti costi e ritardi causati dal trasporto internazionale (percentuale pari al 12,6).

Un passo verso la soluzione di questo problema è rappresentato dal progetto Tanger Med II volto a rendere il porto commerciale di Tangeri uno dei più grandi ed importati di tutto il Nord Africa, consentendo l’accesso a tutto il resto del continente.

I tre fattori più problematici per le importazioni sono, invece, le barriere tariffarie e non, con una percentuale di risposte pari al 24,2%, l’alto costo o i ritardi del trasporto internazionale (anche in questo caso) con il 22,5% e i costi delle procedure di importazione con il 21,8% (Figura 1.10).

Figura 1.10 - I fattori più problematici per il commercio internazionale

The most problematic factors for trade



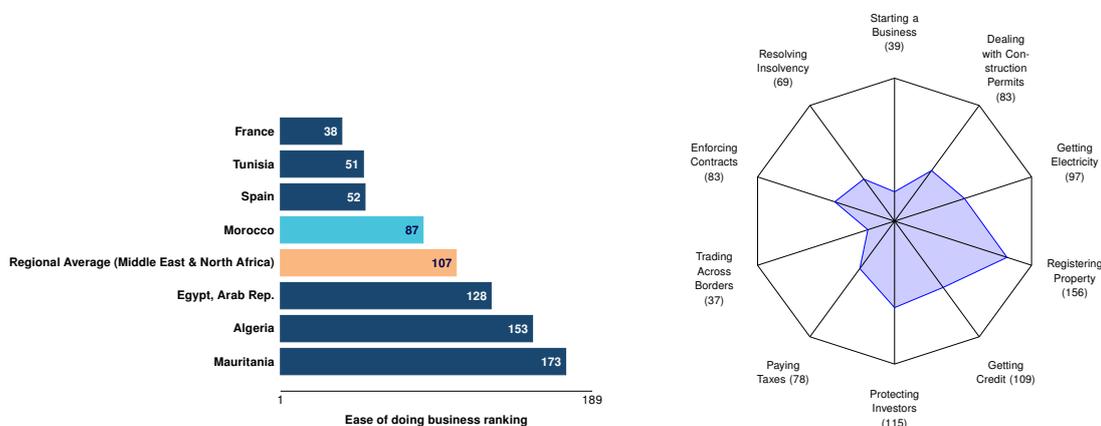
Fonte: Ns. elaborazione grafica su figura tratta da [World Economic Forum \(2012\)](#).

1.5.5 Ease Doing Business Index

L'indice "Ease of Doing Business"⁴⁵, elaborato dalla Banca Mondiale, è un indice basato su variabili che condizionano la possibilità e i costi degli investimenti. Esso fornisce una classifica aggregata sulla facilità di fare affari e prende in considerazione 189 paesi. Per ciascuna economia l'indice calcola la media semplice dei percentili su ciascuno dei dieci aspetti considerati e cioè l'avvio di un'impresa, i permessi di costruzione, l'accesso all'energia elettrica, la registrazione della proprietà, l'accesso al credito, la tutela degli investitori, le imposte, le procedure di commercio internazionale, il rispetto dei contratti e la risoluzione delle insolvenze. Sulla base di tali indici le società si muovono per ottimizzare la localizzazione dei loro investimenti.

Il Marocco, dal 2012 al 2014, ha mostrato lievi segnali di miglioramento, passando dalla posizione 94 su 183 paesi nel 2010, all'87-esimo posto nel 2014 su 189 paesi (Figura 1.11).

Figura 1.11 - Ease of Doing Business Index



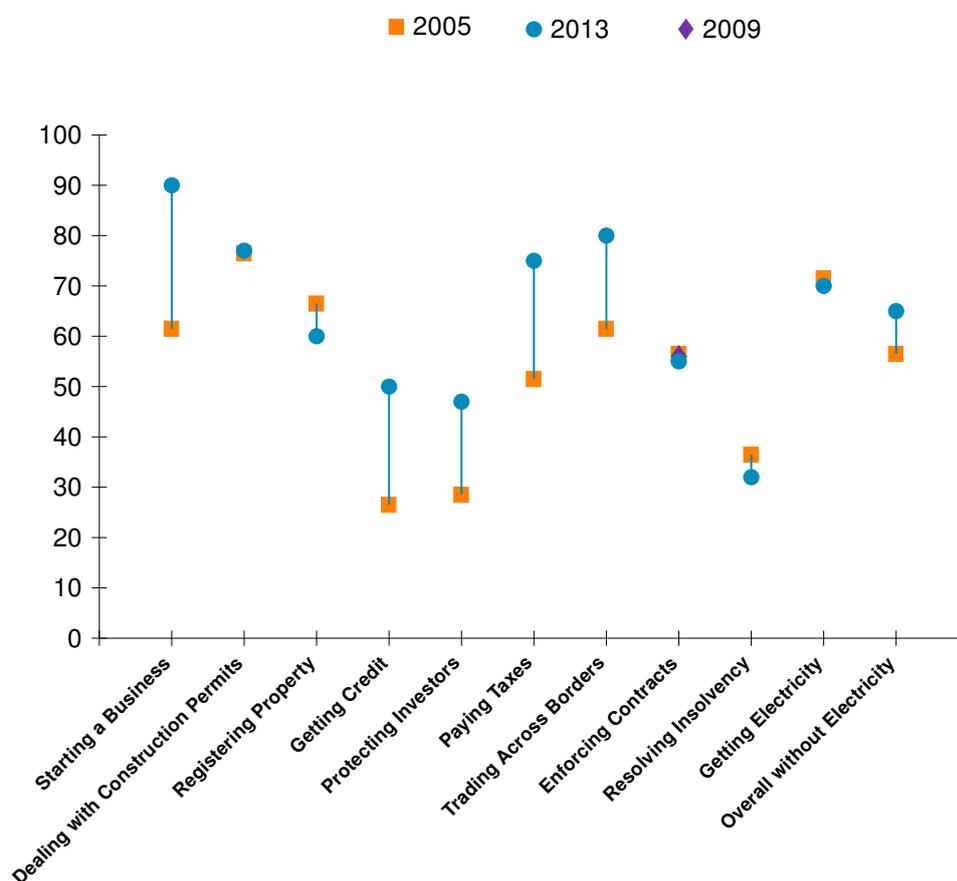
Fonte: Ns. elaborazione grafica su figure tratte da [World Bank \(2014\)](#).

I movimenti annuali in classifica possono fornire qualche indicazione di cambiamenti nel contesto normativo di una economia per le imprese, ma sono sempre relativi. Inoltre, di anno in anno, i cambiamenti nella classifica generale non riflettono come l'ambiente normativo per le imprese in un' economia è cambiato nel tempo e come è

⁴⁵World Bank 2014.

cambiato in diversi settori. Per valutare tali cambiamenti, il Doing Business ha introdotto una misura di distanza dalla frontiera. Essa mostra quanto in media un'economia è distante dal paese con la migliore *performance*, per ciascuno degli indicatori a partire dal 2005, fatta eccezione per gli indicatori di accesso all' elettricità, che sono stati introdotti nel 2009. La misura è normalizzata in modo da variare tra 0 e 100, dove 100 rappresenta la migliore *performance* (la frontiera). La situazione del Marocco è rappresentata nella [Figura 1.12](#).

Figura 1.12 - La distanza del Marocco dalla frontiera



Fonte: Ns. elaborazione grafica su figure tratte da [World Bank \(2014\)](#).

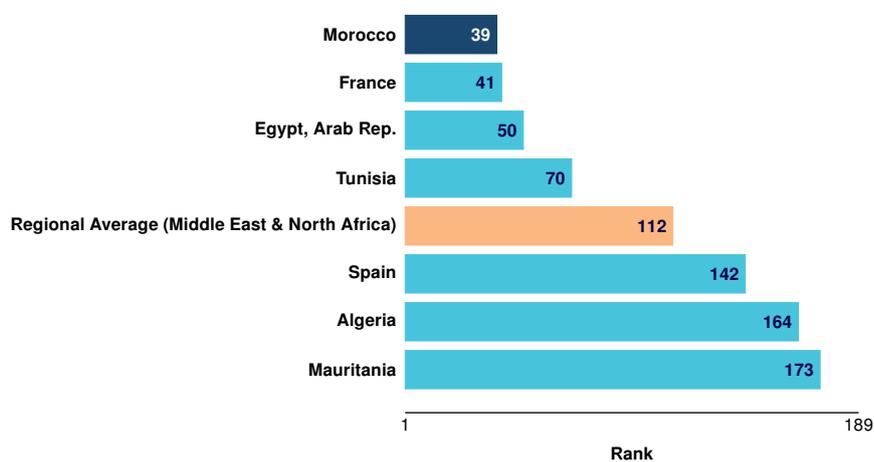
Il primo indicatore è l'**Avvio di un'attività** che misura la facilità di avviare un'impresa in un'economia sulla base del numero delle procedure a tal fine necessarie,

nonché dei loro costi e tempi. Il Doing Business utilizza diverse ipotesi circa le attività e le procedure. Si presuppone che tutte le informazioni siano prontamente disponibili per l'imprenditore, che non vi sia stato alcun contatto preliminare con i funzionari e che l'imprenditore non paghi tangenti. Inoltre, si presume che l'attività:

- Sia esercitata attraverso una società a responsabilità limitata, localizzata nella più grande città d'affari e sia posseduta al 100% da soggetti nazionali;
- Abbia tra 10 e 50 dipendenti;
- Sia un'attività generale, commerciale o industriale.

Secondo i dati, l'avvio di un'impresa, in Marocco, richiede cinque procedure, 11 giorni, costa il 9,5% del reddito pro capite e non richiede un capitale versato minimo. A livello globale, il Marocco si trova alla 39-esima posizione quanto a facilità di avviare un'impresa (Figura 1.13).

Figura 1.13 - La posizione nel Marocco per la facilità di avviare un'impresa



Fonte: Ns. elaborazione grafica su figure tratte da [World Bank \(2014\)](#).

Il Marocco, negli anni 2009-2012, non ha presentato alcuna riforma in merito all'avvio di un'attività, ma solo nel 2013 ha fatto sì che si potesse avviare un'attività in modo più facile, eliminando il requisito minimo di capitale per le società a respon-

sabilità limitata, mentre nel 2014, il paese ha ridotto le spese di registrazione della società.

Per il Marocco, sono previste delle specifiche procedure, dei passaggi burocratici e legali che un imprenditore deve completare per avviare e registrare una nuova impresa. Questi sono identificati attraverso la collaborazione con importanti professionisti locali e lo studio di leggi, di regolamenti e di informazioni pubblicamente disponibili per tale economia. Di seguito è riportato un riassunto di tali procedure, con i tempi e i costi associati. Le cinque procedure necessarie all'avvio di un'attività imprenditoriale sono le seguenti:

- 1) Ottenere un "Certificat négatif", che registra il nome della società presso il Centro Regionale per gli investimenti (CRI, Centro Regionale d'Investissement). Esso può essere ottenuto anche attraverso una procedura *on-line*.
- 2) Pagare un bollo presso l'ufficio del sindaco (Comune), che verifica l'identità della persona che firma il documento.
- 3) Presentare i documenti presso il CRI per la registrazione, presso il Ministero delle Finanze per la tassa di brevetto, presso il Tribunale di Commercio per la sicurezza sociale e la fiscalità. Si scarica un singolo modulo di registrazione (*formulaire unique declaration de création d'entreprise*) da Internet. Con il modulo compilato, ci si presenta al CRI, presso il quale si svolgono le seguenti procedure: il deposito dello statuto e registrazione presso il Tribunale di Commercio e il Registro delle Imprese; l'iscrizione del codice fiscale; la presentazione di due annunci, uno in un quotidiano e l'altro nel Bollettino Ufficiale; la dichiarazione dell'esistenza fiscale e l'approvazione dei libri contabili. Nell'inviare il modulo e tutti i documenti, l'imprenditore allega il testo per la pubblicazione in entrambi (cioè, il quotidiano e la Gazzetta Ufficiale). Il testo deve essere in lingua araba. La CRI coordina il processo di pubblicazione. Anche se l'annuncio viene pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale in 30 giorni, una ricevuta della pubblicazione è

sufficiente per la presentazione dei documenti di registrazione presso il Tribunale di Commercio. Entro una settimana, l'imprenditore riceve la licenza, l'identità fiscale, il certificato di iscrizione al registro, i libri contabili e la registrazione di previdenza sociale (CNSS di registrazione). Grazie ad un nuovo servizio, l'imprenditore può richiedere di essere informato con un messaggio di testo quando il *file* è pronto.

- 4) Presentare una dichiarazione al Ministero del Lavoro. Secondo l'articolo 135 del Codice del Lavoro, ogni azienda che assume dei dipendenti, deve comunicare l'apertura della società al Ministero del Lavoro. La dichiarazione deve essere firmata dal datore di lavoro e inviata al pubblico agente responsabile dell'ispezione.
- 5) Fare un timbro della ditta.

Il secondo indicatore riguarda i **Permessi di costruzione**, dove la regolamentazione delle costruzioni è fondamentale per proteggere l'incolumità pubblica. L'indice registra procedure, tempi e costi nel settore delle costruzioni al fine di ottenere tutte le autorizzazioni necessarie per costruire un magazzino nella più grande città d'affari del paese, collegarlo a servizi di base e registrare la proprietà in modo che possa essere utilizzata come garanzia o trasferita ad altri soggetti. La classifica circa la facilità di ottenere i permessi di costruzione è la media semplice dei singoli indicatori. Al fine di rendere confrontabili gli indici tra i diversi paesi, si assume che l'attività:

- Sia una società a responsabilità limitata, operante nel settore delle costruzioni e che sia localizzata nella più grande città d'affari del paese;
- Sia di proprietà di soggetti nazionali ed operi all'interno del paese;
- Abbia 60 dipendenti.

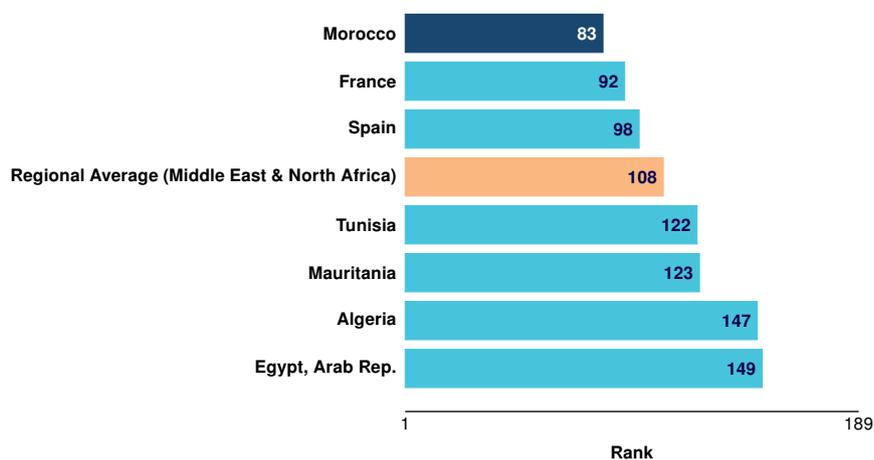
Si assume, inoltre, che il magazzino:

- Sia di nuova costruzione;

- Siano stati predisposti per esso dei progetti;
- Sia connesso alle reti idriche, fognarie e telefoniche;
- Sia usato per l'immagazzinamento di merci che non richiedono cure particolari;
- Siano richieste 30 settimane per essere realizzato.

Per costruire un magazzino in Marocco, sono richieste 15 procedure, 97 giorni e il tutto costa il 218,2% del reddito procapite. A livello globale, il Marocco si trova all'83-esimo posto, come si evince nella [Figura 1.14](#).

Figura 1.14 - La posizione del Marocco per ottenere i permessi di costruzione



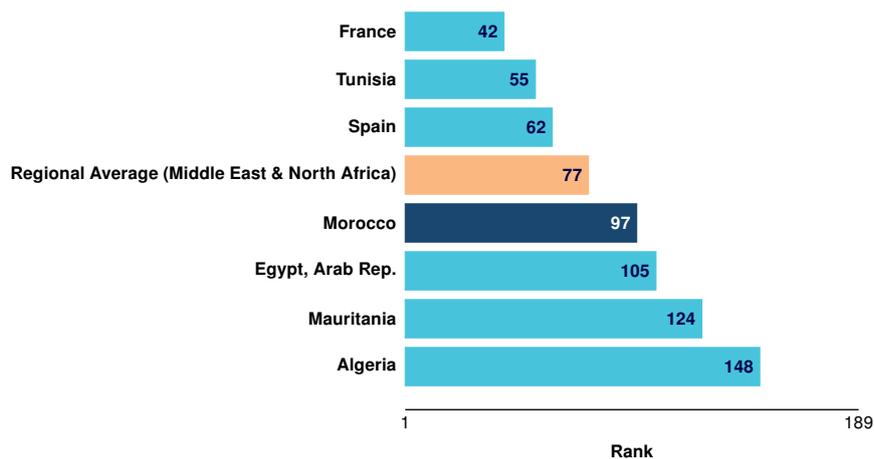
Fonte: Ns. elaborazione grafica su figure tratte da [World Bank \(2014\)](#).

L'unica riforma per rendere più facile l'ottenimento dei permessi di costruzione è stata introdotta nel 2012, per il resto non sono previste riforme a riguardo.

Il terzo indicatore è relativo all'**Accesso all'elettricità**, di vitale importanza per le imprese. Per far fronte al fabbisogno di energia elettrica, molte aziende nelle economie in via di sviluppo devono fare affidamento sull'auto-provvigionamento, spesso a costi proibitivi. Il Doing Business tiene conto di tutte le procedure necessarie ad ottenere una connessione alla rete elettrica, così come dei relativi tempi e costi. La classifica circa la facilità di accedere all'energia elettrica è la media semplice dei singoli indicatori.

In Marocco, per ottenere una connessione alla rete elettriche sono necessarie cinque procedure che richiedono 62 giorni e costano il 2476,3% del reddito pro capite. A livello globale, il Marocco è al 97-esimo posto nella classifica (Figura 1.15).

Figura 1.15 - La posizione del Marocco per la facilità di accesso all'elettricità



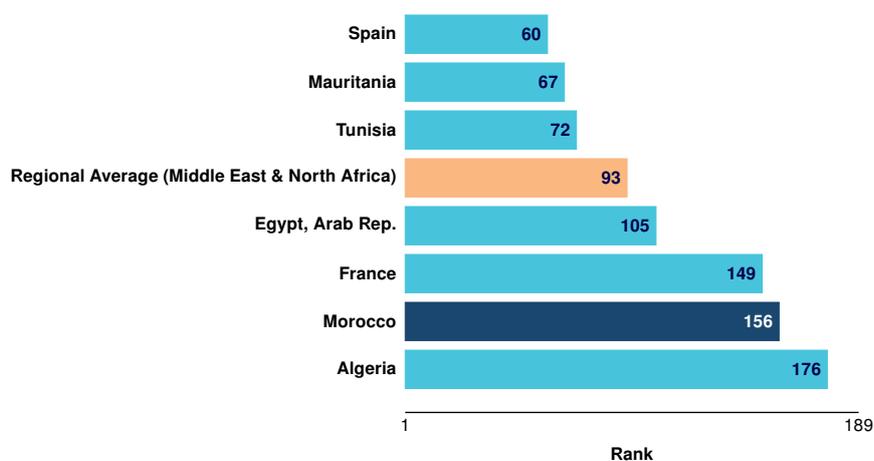
Fonte: Ns. elaborazione grafica su figure tratte da [World Bank \(2014\)](#).

Mentre negli altri paesi è stato compiuto uno sforzo per facilitare il processo di connessione alla rete elettrica, in Marocco non sono state ancora realizzate riforme in tal senso.

Il quarto indicatore riguarda la **Registrazione della proprietà**. Essa è fondamentale affinché la proprietà stessa venga accettata come garanzia per i prestiti. Viene registrata la sequenza completa delle procedure necessarie all'acquisto della proprietà e il suo trasferimento tra soggetti. L'operazione è considerata completa quando è opponibile ai terzi e quando l'acquirente può usare la proprietà, come garanzia per un prestito bancario o rivenderla. La classifica circa la facilità di registrare la proprietà è la media semplice dei singoli indicatori.

Per la registrazione della proprietà, in Marocco, sono richieste otto procedure che prevedono 60 giorni e che costano il 5,9% del valore del bene. A livello globale, il Marocco è al 156-esimo posto nella graduatoria, come nella [Figura 1.16](#).

Figura 1.16 - La posizione del Marocco per la facilità di registrare la proprietà



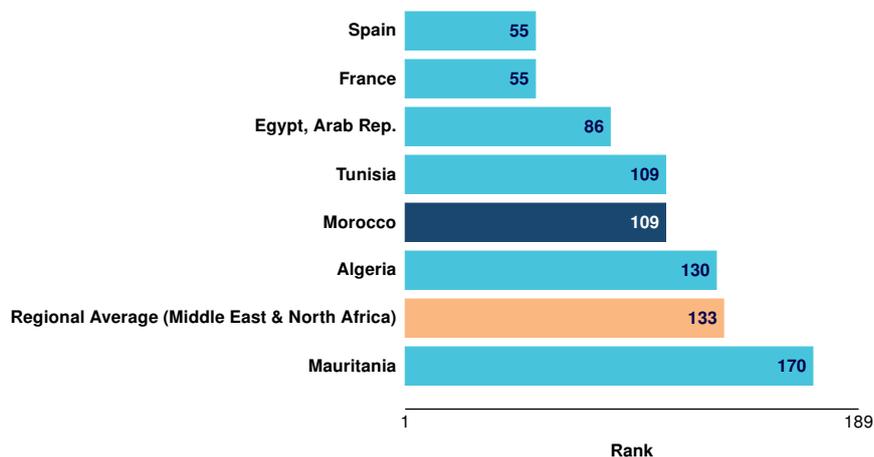
Fonte: Ns. elaborazione grafica su figure tratte da [World Bank \(2014\)](#).

Nel 2013, il Marocco, con una riforma, ha aumentato le spese di registrazione della proprietà, mentre nel 2014, ha reso il suo trasferimento più semplice, riducendo il tempo necessario per registrare un atto di trasferimento presso l'autorità fiscale.

Il quinto indicatore riguarda l'**Accesso al credito**, che può essere facilitato da un sistema informativo relativo alle garanzie e da un'adeguata legge fallimentare. Il sistema informativo consente ai creditori di valutare il rischio dei debitori, mentre, come dimostrato dai dati, adeguate leggi a garanzia dei creditori garantiscono un più alto rapporto tra credito del settore privato e PIL. Il Doing Business valuta l'efficienza del sistema informativo attraverso due insiemi di indicatori. L'indice di completezza delle informazioni sul credito tiene conto delle regole e delle procedure che incidono sull'ampiezza e sull'accessibilità delle informazioni disponibili attraverso pubblici registri. L'indice di forza dei diritti legali, invece, considera se certe caratteristiche che facilitano l'accesso al credito siano o no presenti all'interno della legge fallimentare. Anche in questo caso, si hanno delle semplificazioni, prevedendo che il mutuatario sia una società a responsabilità limitata; con la sua sede o solo base operativa nelle più grandi città d'affari; con 100 dipendenti ed è al 100% di proprietà nazionale, così come è il creditore. La posizione relativa a questo aspetto è basata sulla somma

dei due indicatori citati. A livello globale, il Marocco è al 109-esimo nella classifica (Figura 1.17).

Figura 1.17 - La posizione del Marocco per la facilità di accedere al credito



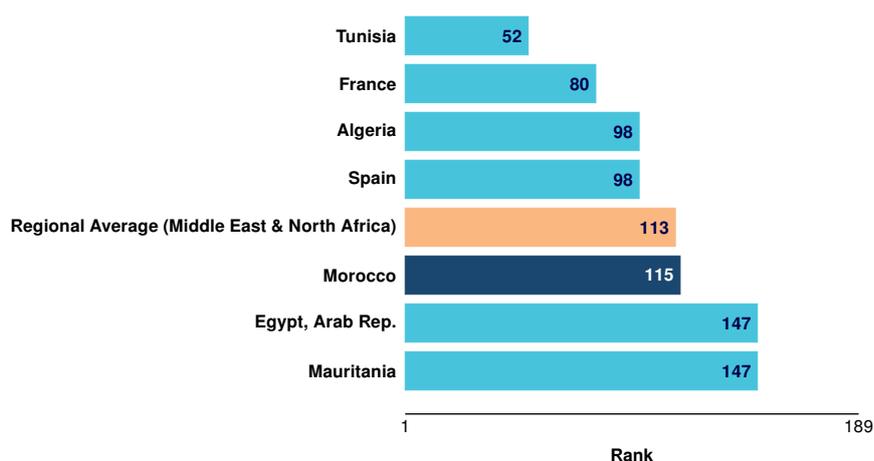
Fonte: Ns. elaborazione grafica su figure tratte da [World Bank \(2014\)](#).

Per quanto riguarda le riforme in materia, nel 2009, il Marocco ha introdotto nuove norme che garantiscono l'accesso dei mutuatari alle informazioni presenti nei pubblici registri. In tal modo essi sono in grado di fornire informazioni più accurate alle istituzioni finanziarie che gli concederanno credito. Inoltre, nel 2010, l'accesso al credito è stato rafforzato attraverso la creazione di un nuovo ufficio sul credito privato.

Il sesto indicatore riguarda la **Protezione degli investitori**. Proteggere le questioni e gli interessi degli investitori è fondamentale affinché le società possano raccogliere i capitali necessari alla loro crescita e alla loro innovazione e diversificazione. Se la legge non protegge gli azionisti di minoranza, gli investitori potrebbero essere riluttanti a fornire finanziamenti alle imprese attraverso l'acquisto di azioni. L'indice misura la capacità di protezione degli azionisti di minoranza contro l'uso degli amministratori dei beni aziendali per uso personale. Gli indicatori distinguono tre dimensioni della tutela degli investitori: la trasparenza delle operazioni con parti correlate (misurata

dall'indice di *disclosure*), la responsabilità degli amministratori (misurata dall'indice di responsabilità degli amministratori) e l'accesso degli azionisti di minoranza alle prove, prima e durante il processo (misurata dall'indice dei poteri dell'azionista in caso di azione giudiziaria). La classifica circa la protezione degli investimenti è la media semplice dei tre indici di cui sopra. Per rendere i dati confrontabili tra i vari paesi si assume che la società sia quotata nella più importante borsa valori del paese, abbia un consiglio di amministrazione e un amministratore delegato (CEO) che possono legalmente agire per conto dell'azionista, anche se non è espressamente richiesto dalla legge. Il Marocco raggiunge un punteggio di 4,7 sulla forza dell'indice di protezione degli investitori e si colloca alla 115-esima posizione, come nella [Figura 1.18](#).

Figura 1.18 - La posizione del Marocco per la protezione degli investitori



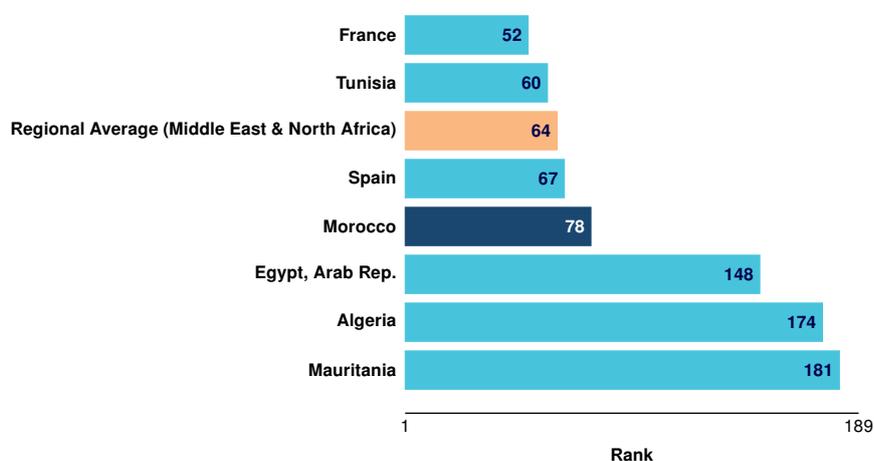
Fonte: Ns. elaborazione grafica su figure tratte da [World Bank \(2014\)](#).

Il paese ha riformato le norme a protezione degli investitori nel 2011, imponendo una più efficace divulgazione delle relazioni annuali delle società, mentre nel 2012, ha consentito agli azionisti di minoranza di ottenere qualsiasi documento aziendale non riservato durante il processo.

Il settimo indicatore riguarda le **Imposte**. Le tasse sono essenziali perché finanziano le infrastrutture e servizi pubblici necessari al buon funzionamento dell'economia.

Ma il livello delle aliquote di imposta deve essere scelto con cura e occorre evitare un'eccessiva complessità delle leggi fiscali. Secondo i dati, nelle economie dove è più difficile e costoso pagare le imposte, quote elevate dell'attività economica vengono svolte in nero e le imposte non vengono pagate. Il Doing Business misura le imposte e i contributi obbligatori che una società di medie dimensioni deve pagare in un determinato anno, nonché le relative difficoltà burocratiche. La classifica circa la facilità di pagare le imposte è la media semplice dei suoi indicatori di base: il numero di pagamenti annuali, i tempi necessari e l'aliquota di imposta media. Per rendere i dati confrontabili tra i vari paesi si assume che l'azienda sia di medie dimensioni, le imposte considerate siano quelle locali che nazionali e che includano sia le imposte sulla società che i contributi per i lavoratori. A livello globale, il Marocco si trova alla 78-esima posizione nella graduatoria ([Figura 1.19](#)).

Figura 1.19 - La posizione del Marocco per la facilità di pagare le imposte



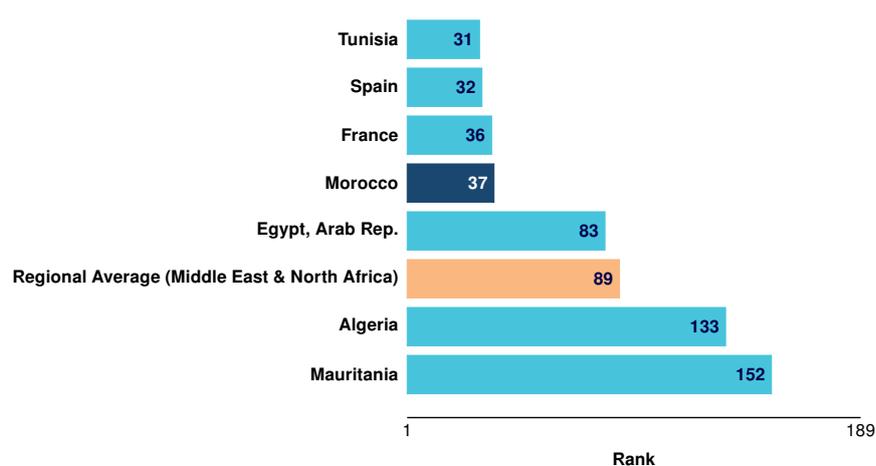
Fonte: Ns. elaborazione grafica su figure tratte da [World Bank \(2014\)](#).

Negli anni scorsi, sono state realizzate alcune riforme fiscali. Nel 2009, l'aliquota di imposta sul reddito delle società è stata ridotta dal 35% al 30%; le plusvalenze sulla vendita di certi edifici sono state esentate dall'imposta sui *capital gains*; le imposte di registro sugli atti sono state abolite e quelle sui contratti assicurativi sono state

aumentate. Nel 2012, sono state facilitate le procedure consentendo il pagamento elettronico dell'imposta sul reddito delle società e dell'imposta sul valore aggiunto. Nel 2014, invece, la stessa innovazione è stata introdotta per il pagamento dei contributi sociali.

L'ottavo indicatore riguarda le **Procedure per il commercio internazionale**. Nell'attuale mondo globalizzato, rendere più semplice il commercio tra paesi è di vitale importanza per l'attività economica. L'eccessiva burocratizzazione e l'insufficienza di infrastrutture fa sorgere oneri e ritardi per esportatori ed importatori, non consentendo di sfruttare i vantaggi del commercio internazionale. Alcune ricerche mostrano che questi aspetti sono più importanti della riduzione delle tariffe nel consentire prezzi più bassi sui mercati globali. L'indice misura il tempo e il costo (escluse le tariffe e il tempo e il costo per il trasporto marittimo) associati all'esportazione e all'importazione di una spedizione *standard* via mare, e il numero di documenti necessari a completare la transazione. La classifica relativa alla facilità di commercio internazionale deriva dalla media semplice dei suoi indicatori di base: documenti, tempi e costi per esportare ed importare. A livello globale, il Marocco si classifica al 37-esimo, come in [Figura 1.20](#).

Figura 1.20 - La posizione del Marocco per la facilità del commercio internazionale

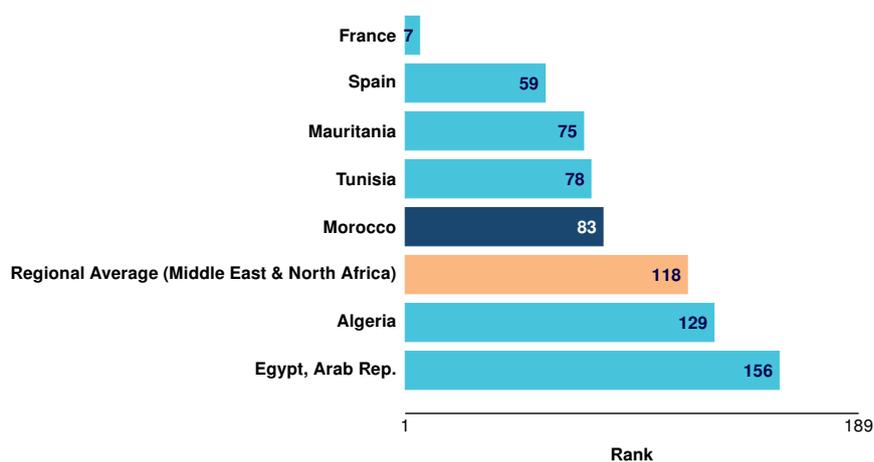


Fonte: Ns. elaborazione grafica su figure tratte da [World Bank \(2014\)](#).

Per quanto concerne le riforme, nel 2009, il Marocco ha abolito le procedure identificative dei *containers* velocizzando le operazioni di importazione e di esportazione.

Il nono indicatore riguarda il **Rispetto dei contratti**. L'efficace risoluzione delle controversie commerciali ha molti vantaggi. I tribunali sono essenziali per gli imprenditori, perché interpretano le regole del mercato e tutelano i diritti economici. La loro efficienza e trasparenza incoraggiano nuove relazioni commerciali poiché le imprese sanno di poter contare su di essi se un nuovo cliente non onora i suoi impegni. La velocità dei processi è essenziale per le piccole imprese, che potrebbero non avere risorse sufficienti a proseguire l'attività nell'attesa del completamento del giudizio. Il Doing Business misura l'efficienza del sistema giudiziario nella risoluzione di una controversia commerciale. Esso raccoglie i dati relativi ai tempi, costi e alla complessità di risoluzione della controversia. La classifica sulla facilità di esecuzione dei contratti è la media semplice dei suoi indicatori di base. Il Marocco si trova a 83-esima posizione nella classifica (Figura 1.21)

Figura 1.21 - La posizione del Marocco per la facilità del rispetto dei contratti

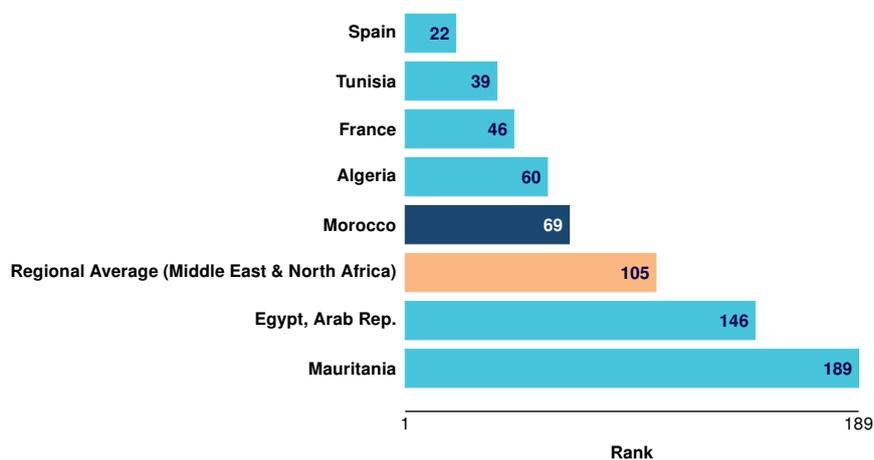


Fonte: Ns. elaborazione grafica su figure tratte da [World Bank \(2014\)](#).

Negli anni passati, nessuna riforma è stata realizzata relativamente a tale aspetto. Il decimo ed ultimo indicatore riguarda la **Risoluzione delle insolvenze**. Un'effi-

ciente legge fallimentare agisce da filtro, assicurando la sopravvivenza delle aziende economicamente efficienti e riallocando le risorse di quelle inefficienti. Procedure di risoluzione dell'insolvenza veloci ed economiche garantiscono un rapido ritorno all'attività operativa. Inoltre, esse migliorano le attese dei creditori circa le somme recuperate facilitando l'accesso al credito delle imprese. Il Doing Business tiene conto dei tempi, dei costi e dei risultati delle procedure di risoluzione dell'insolvenza riguardanti le imprese nazionali. Esso non tiene conto di fallimenti individuali o di istituzioni finanziarie. La classifica sulla facilità di risoluzione dell'insolvenza è basata sul tasso di recupero, che è funzione del tempo, dei costi e di altri fattori, quale ad esempio, la probabilità che l'impresa sopravviva. Secondo i dati raccolti, la risoluzione dell'insolvenza richiede in media 1,8 anni, il suo costo è pari al 18% della ricchezza del debitore e l'esito più probabile dell'azienda fallita è la sua vendita. Il tasso di recupero medio è di 38,3 centesimi per ogni dollaro prestato. A livello globale, il Marocco si posiziona al 69-esimo posto nella classifica, come emerge dalla [Figura 1.22](#).

Figura 1.22 - La posizione del Marocco per la facilità di risolvere le insolvenze



Fonte: Ns. elaborazione grafica su figure tratte da [World Bank \(2014\)](#).

In anni recenti, nessuna riforma è stata realizzata al fine di migliorare le procedure di risoluzione delle insolvenze.

1.6 Il rischio paese

Il Marocco non è completamente esente da rischi. Secondo i dati dello studio condotto dal Gruppo SACE, il paese presenta un rischio medio-basso pari a 3, su una scala che va fino a 7⁴⁶, e una Consensus Category⁴⁷ pari a 2 come nella [Figura 1.23](#).

Figura 1.23 - Marocco, SACE Risk Index 2013



Fonte: Ns. elaborazione grafica su figura tratta da [SACE \(2013\)](#).

Le tipologie di rischio considerate sono:

- I rischi politici e sociali;
- I rischi economici;
- I rischi operativi.

Il rischio politico e sociale più evidente è rappresentato dall'elevato livello della spesa pubblica, dovuta, tra l'altro, alla necessità di evitare le proteste della popolazione a causa della disoccupazione e della povertà. La sicurezza del paese potrebbe essere compromessa anche da un'instabilità che caratterizza la regione Sahel-Sahara. I rischi economici includono:

- Il rischio del tasso di cambio, relativamente al quale va segnalata la previsione di un apprezzamento rispetto all'euro che potrebbe scoraggiare le esportazioni.

Il Fondo Monetario Internazionale suggerisce da tempo una maggiore flessibilità del tasso di cambio;

⁴⁶[SACE 2013](#).

⁴⁷La Consensus Category definisce il periodo di rimborso massimo per le operazioni di credito all'esportazione con scadenza di due anni o più. La categoria I definisce il periodo di rimborso massimo che è di 5 anni (o 8,5 anni con preavviso); mentre la categoria II indica il periodo di rimborso che è massimo di 10 anni.

- Il rischio del settore bancario, caratterizzato da investimenti non redditizi, ma da una limitata esposizione verso l'estero. L'aspetto più problematico è rappresentato dall'elevato deficit di bilancio che assorbe i prestiti delle banche;
- Il rischio della struttura economica, legato al fatto che i risultati dell'agricoltura, ossia uno dei principali settori dell'economia, dipendono fortemente dalle condizioni atmosferiche. Inoltre, il saldo commerciale dipende dai prezzi internazionali delle materie prime e da un livello della domanda europea;
- Il rischio del debito pubblico. Il disavanzo di bilancio ha raggiunto l'8% del PIL nel 2013 e questo ha indotto il governo a ridurre le sovvenzioni su alcuni prodotti e ad impegnarsi con il Fondo Monetario Internazionale a realizzare una riforma fiscale.

Dal punto di vista operativo, risulta auspicabile per gli operatori esteri rivolgersi ad esperti di diritto al fine di evitare dispute costose e in tal caso ricorrere all'arbitrato o alle fidejussioni bancarie⁴⁸.

1.7 Conclusioni

Il Marocco, negli ultimi anni, è stato caratterizzato da un forte *boom* economico, che lo ha reso un paese all'avanguardia rispetto al resto della regione. Inoltre, grazie alla sua posizione geografica strategica, il paese rappresenta un ponte verso l'intero continente africano. Il governo ha intrapreso numerose riforme economiche finalizzate ad attrarre investimenti esteri. In particolare, diversamente da altri paesi arabi, chi è interessato ad investire in Marocco non è obbligato ad avere *partner* o soci marocchini. La situazione economica attuale del paese è paragonabile a quella italiana degli anni '80. Tuttavia, tenuto conto degli attuali tassi di crescita, è prevedibile che il Marocco possa raggiungere in pochi anni uno sviluppo economico e sociale simile all'Italia. A causa, anche, della crisi economica mondiale, il paese risulta oggi estremamente

⁴⁸[Ambasciata d'Italia in Marocco 2013.](#)

attraente per gli investitori, ma occorre agire rapidamente per poter sfruttare al meglio le opportunità di investimento che ancora si presentano⁴⁹.

⁴⁹*Imprenditori cercasi.*

Capitolo 2

Opportunità di business nel settore turistico-ricettivo

2.1 Introduzione: il turismo in Marocco

Il Marocco, oggi, si colloca al 25-esimo posto nella classifica delle mete internazionali più ambite dai turisti, ma l'obiettivo del Regno marocchino è quello di arrivare ad occupare il 20-esimo entro il 2020, grazie soprattutto all'implementazione del programma "Vision 2020", piano che riguarderà tutto il paese. Il governo ha l'intento di dare sempre più rilevanza al turismo e mediante l'attuazione di questo programma esso potrà divenire una "priorità nazionale" e secondo settore nell'economia del paese. I dati dell'Osservatorio Nazionale per il Turismo confermano che, nel 2010, circa 7,9 milioni di turisti hanno conosciuto e visitato il Marocco, dando luogo ad un aumento del 12% rispetto all'anno 2009. Il Paese è conosciuto nel mondo intero per le sue quattro città imperiali come Fes, Marrakech, Rabat e Meknes, anche se quelle più visitate sono risultate Marrakech, Agadir e Casablanca. In questo scenario, il primato indiscusso viene attribuito alla città di Marrakech, alla quale viene riconosciuto anche il titolo di "Capitale del turismo" per le emozioni che suscita e per tutto ciò che essa offre, guadagnando, nel periodo 2009-2010, un incremento del 16% dei turisti e del

3% del tasso di occupazione. Questa città rappresenta il “fiore all’occhiello” di tutto il Marocco, ragion per cui “Vision 2020” prevede una serie di interventi fra cui la riqualifica della sua Medina, migliorando il sistema di illuminazione, la gestione dei rifiuti, tutt’oggi ancora inefficiente, i servizi igieni pubblici e il sistema dei trasporti pubblici. Sono previsti inoltre opere come giardini e strade per l’intera città, e non solo per la parte antica. È auspicabile che residenti e turisti contribuiscano a conservare e proteggere le bellezze di questo luogo⁵⁰.

Nel biennio 2011-2012, le presenze turistiche nel paese hanno superato i nove milioni (si veda la [Figura 2.1](#)). Nel 2013, il dato ha superato i dieci milioni stabilendo il *record* storico. A questo risultato hanno contribuito soprattutto Marrakech e Casablanca, che hanno registrato un incremento del 7% del flusso turistico e del 9% delle prenotazioni alberghiere⁵¹. I dati mostrano che anche l’Italia ha favorito questa crescita: nel 2013, gli italiani arrivati in Marocco sono aumentati del 15% rispetto all’anno precedente, raggiungendo circa 220 mila arrivi. Secondo gli obiettivi fissati dall’ufficio del turismo marocchino gli italiani nel 2014 dovrebbero raggiungere le 250 mila unità. Infatti, per il triennio 2014-2016, lo stesso ente stima un tasso di crescita annuale medio per gli arrivi internazionali almeno dell’8%⁵².

Il piano “Vision 2020” ha lo scopo di migliorare la capacità attrattiva del paese stimolando investimenti turistici che siano di qualità, ma che al tempo stesso preservino le risorse del territorio e del patrimonio artistico. In particolare, gli obiettivi previsti sono i seguenti⁵³:

- incentivare gli investimenti soprattutto nel settore storia e cultura;
- sviluppare il settore balneare e il “turismo verde”;
- ideare nuovi corridoi tematici;

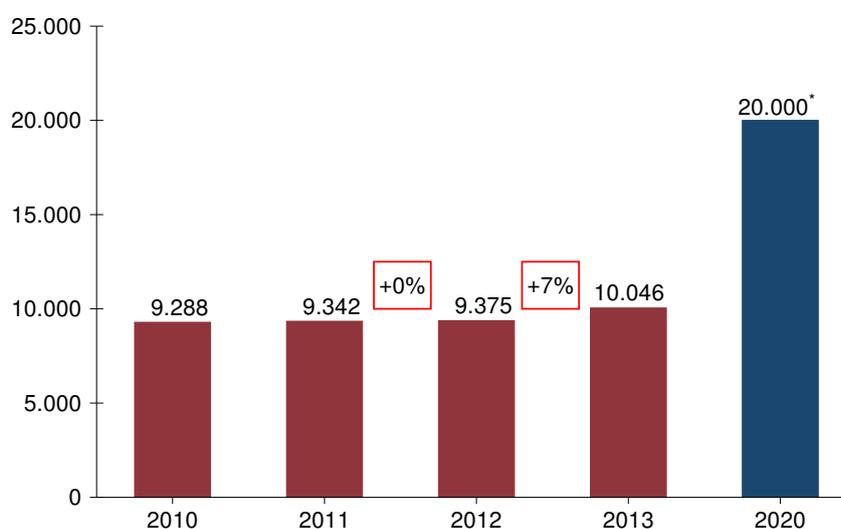
⁵⁰Marocco, *obiettivo 2020: innalzare il turismo a priorità nazionale e imporsi sul mercato turistico mondiale*.

⁵¹Investire nel settore del turismo.

⁵²Anno record per il Marocco, superati i 10 milioni di turisti.

⁵³Investire nel settore del turismo.

Figura 2.1 - Grafico dell'evoluzione degli arrivi nel periodo 2010-2013 (migliaia)



*Previsione che tiene conto della Vision 2020.

Fonte: Ns. elaborazione su dati tratti da [Ministère du Tourisme - Maroc \(Tourisme en chiffres\)](#).

- garantire innovative forme di intrattenimento ed animazione.

Per gli investimenti nel settore turistico, il governo offre una serie di incentivi fiscali e finanzia un Fondo per lo Sviluppo del Turismo⁵⁴.

In termini quantitativi, “Vision 2020” mira a portare a 20 milioni il numero dei turisti in Marocco entro il 2020. A tal fine la capacità di accoglienza verrà ampliata attraverso la realizzazione di circa 200 mila posti letto attraverso la costruzione di numerosi alberghi e *resort* da parte delle più grandi compagnie alberghiere e la riconversione e riqualificazione di un centinaio di *kasbah* (castelli e antiche dimore di re e principi) e di *riad*, specialmente a Marrakech, perla di tutto il Marocco. Tutto ciò dovrebbe tradursi anche in un milione di posti di lavoro. Sarà data, inoltre, una notevole importanza alla formazione di qualità, e a tal fine è prevista la realizzazione di un centro di formazione alberghiero in collaborazione con la Scuola Alberghiera di Losanna e di un Centro di Ricerca e Sviluppo del Turismo Sostenibile, grazie al

⁵⁴Per maggiori dettagli si rimanda al capitolo 1, paragrafo 1.2.

supporto delle università di Toronto e Harvard⁵⁵.

Il Marocco accoglie diverse tipologie di viaggiatori, che si recano nel paese motivati da diverse ragioni. Esso è, senza dubbio, per la sua lunga storia e per le sue antiche tradizioni, una destinazione prettamente vacanziera e culturale, caratterizzata da una stagionalità dato che le ferie lavorative differiscono da un paese all'altro (come per esempio il calendario scolastico è differente per ogni paese che si prende in considerazione)⁵⁶. Da circa dieci anni, e soprattutto oggi supportato da uno degli obiettivi della "Vision 2020", il paese si sta aprendo verso un altro tipo di turismo, ossia quello congressuale, per superare il problema della stagionalità dei flussi turistici. Al fine di incentivare un turismo di tipo congressuale, nel mese di maggio 2013, è stato inaugurato, a Marrakech, il Palazzo dei Congressi Mogador considerato il più grande ed ampio centro congressi di tutto il Nord Africa con un'area di 16 mila metri quadrati, cinque mila posti a sedere ed uno spazio espositivo di tremila metri quadrati. L'obiettivo è quello di accogliere, fino al 2020, circa cinque mila eventi all'anno⁵⁷. In effetti dai dati emerge, una certa stagionalità dei flussi turistici concentrata nei mesi estivi come giugno, luglio ed agosto, (si vedano [Figure 2.2-2.3](#)). Presenze significative si registrano anche durante le festività natalizie e pasquali. Per quanto riguarda il turismo invernale, questo è trainato dalla famosa cittadina di Ifrane, sulle montagne del Medio Atlante, considerata la Saint Moritz marocchina. I turisti in entrata nel paese provengono principalmente dai paesi europei come Francia, Spagna, Germania, Italia, Regno Unito, Belgio e Olanda, ed inoltre dagli Stati Uniti.

2.2 Il settore alberghiero

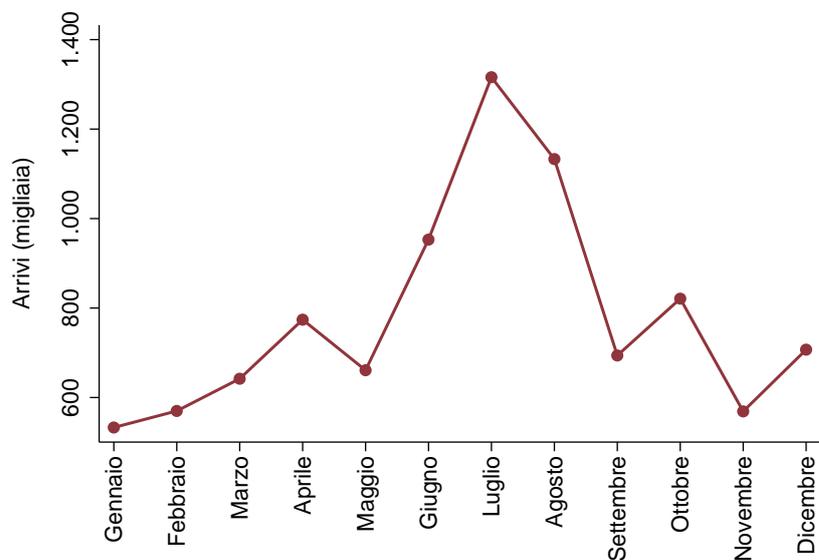
Il settore alberghiero, per la maggior parte, è caratterizzato dalla presenza di:

⁵⁵ *Marocco, obiettivo 2020: innalzare il turismo a priorità nazionale e imporsi sul mercato turistico mondiale.*

⁵⁶ *Manca 2013.*

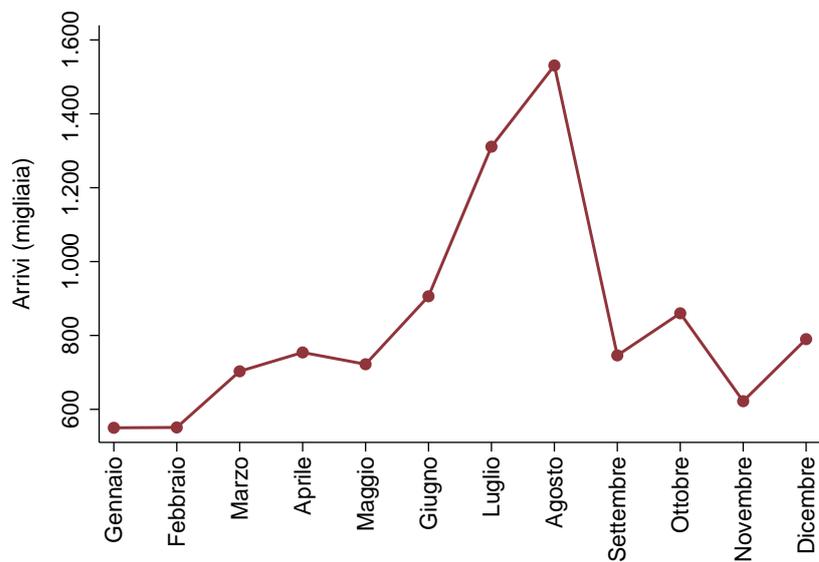
⁵⁷ *Ha aperto a Marrakech il più grande palazzo dei congressi del nord Africa, l'obiettivo è portare in Marocco 5 mila eventi l'anno.*

Figura 2.2 - Afflusso turistico in Marocco (anno 2012)



Fonte: Ns. elaborazione su dati tratti da [Ministère du Tourisme - Maroc \(Tourisme en chiffres\)](#).

Figura 2.3 - Afflusso turistico in Marocco (anno 2013)



Fonte: Ns. elaborazione su dati tratti da [Ministère du Tourisme - Maroc \(Tourisme en chiffres\)](#).

- grandi *resort* e alberghi di lusso appartenenti alle più importanti e conosciute catene alberghiere internazionali;
- classici alberghi tradizionali, aventi almeno sette camere, con servizi accessori come bar e ristorante;
- villaggi-alberghi che offrono servizi centralizzati con più stabili che fanno parte dello stesso complesso;
- residenze turistiche alberghiere, note anche come *residence*, dotate di un servizio di cucina autonomo ed indipendente⁵⁸.

Tutte queste sistemazioni offrono i servizi più svariati e confortevoli per qualsiasi tipologia di viaggiatore.

Il legislatore nazionale, solitamente il Ministero del Turismo o l'Ente Nazionale per il Turismo, fissa determinati requisiti, come il numero delle camere, i servizi igienici, il servizio di pulizia, la colazione, il ristorante, il servizio di ricevimento, gli spazi comuni e tanti altri, per l'assegnazione del numero di stelle (che va da una a cinque, oltre alla categoria cinque stelle lusso) alle strutture ricettive. Si giunge, così, a formulare una classificazione e suddivisione che prevede⁵⁹:

- 1 Stella (*): essa rappresenta la categoria più bassa e viene attribuita alle strutture che offrono gli *standard* minimi, come il servizio di ricevimento e portineria 12 ore al giorno, la pulizia delle camere una volta al giorno, il cambio della biancheria delle camere una volta a settimana e quella relativa al bagno due volte. Il servizio bar, l'aria condizionata, la connessione ad internet, la prima colazione e il ristorante non sono previsti, mentre la televisione ed il telefono si trovano nelle zone ad uso comune;
- 2 Stelle (**): sono sistemazioni che prevedono alcuni servizi in più, rispetto alla prima stella, quali l'ascensore e una sala per la prima colazione;

⁵⁸Manca 2013.

⁵⁹Benevolo e Grasso 2010.

- 3 Stelle (***) : per questa categoria l'offerta inizia ad essere più varia perché il ricevimento è garantito 16 ore al giorno, è previsto un bar con prima colazione, il ristorante è una scelta opzionale, la pulizia delle camere è effettuata su base giornaliera e i cambi della biancheria avvengono due o tre volte la settimana. Il personale di *front-office* indossa una divisa e deve parlare almeno una lingua straniera. Le camere iniziano ad essere dotate di bagno privato, di televisione e telefono;
- 4 Stelle (****) : le strutture che vedono attribuirsi le quattro stelle assicurano il riordino anche pomeridiano delle camere, il cambio della biancheria sia della camera che del bagno ogni giorno; il personale parla due lingue straniere e sono previsti servizi accessori come la lavanderia, il parcheggio, il trasporto bagagli interno con personale addetto e l'aria condizionata sia in tutta la struttura che nelle camere, nelle quali si può trovare anche la tv satellitare e il frigo bar;
- 5 Stelle (*****): per questa categoria, che è la più alta, l'offerta diventa sempre più ricca, più accurata e completa. Rispetto alle sistemazioni a quattro stelle, è assicurato il ricevimento 24 ore su 24 e il servizio di ristorazione, anche in camera, diventa obbligatorio. Il personale dedicato deve saper parlare tre lingue straniere. I servizi accessori per questa tipologia possono essere costituiti da una piscina, da una SPA per la cura del corpo, da *boutique* interne alla struttura e da casinò e gioiellerie.

In linea generale, gli elementi oggetto di valutazione complessiva considerano l'ubicazione, la dimensione della struttura, le sue dotazioni in termini di impianti e attrezzature ed, in ultimo, i servizi prestati⁶⁰.

La "Vision 2020", per il Marocco, prevede anche l'attribuzione della stella verde per le strutture ricettive, sia preesistenti che di nuova costruzione, qualora siano rispettati i requisiti (come ad esempio la densità turistica, il consumo di acqua e le condizioni

⁶⁰[Benevolo e Grasso 2010.](#)

delle attrazioni culturali) relativi al turismo sostenibile per lo sviluppo di questo settore nell'intero paese⁶¹.

La classificazione mediante l'attribuzione di stelle vale soltanto per gli hotel, così come accade nel resto del mondo. Per altre sistemazioni turistiche viene utilizzato un raggruppamento, che distingue la prima e la seconda categoria (Tabella 2.1).

Tabella 2.1 - La classificazione delle strutture turistiche in Marocco per tipologie e per categoria

Type d'établissement	Catégories
Hôtel	1 étoile; 2 étoiles; 3 étoiles; 4 étoiles; 5 étoiles; Luxe.
Motel	2ème catégorie; 1ère catégorie.
Résidence Hôtelière	3ème catégorie; 2ème catégorie; 1ère catégorie.
Résidence Immobilière de Promotion Touristique	3ème catégorie; 2ème catégorie; 1ère catégorie.
Hôtel-Club	3ème catégorie; 2ème catégorie; 1ère catégorie.
Auberge	2ème catégorie; 1ère catégorie.
Maison d'hôtes	2ème catégorie; 1ère catégorie; maison de charme.
Pension	2ème catégorie; 1ère catégorie.
Camping-caravaning	2ème catégorie; 1ère catégorie; international.
Relais	Catégorie unique.
Gîte	2ème catégorie; 1ère catégorie; refuge; ferme d'hôtes.
Centre ou palais de congrès	1ère catégorie; luxe.
Bivouac	Catégorie unique.
Restaurant touristique	Luxe; 3 fourchettes; 2 fourchettes; 1 fourchette.

Fonte: Ministère du Tourisme - Maroc (*Enterprises et activités touristiques*).

2.3 La nascita dei riad

In Italia, all'inizio degli anni '80, si è affermato un nuovo concetto di sistemazione alberghiera, ossia quello dell' "albergo diffuso" che permette ai turisti di essere a più stretto contatto con la storia, la cultura, l'arte e l'enogastronomia del luogo visitato⁶².

⁶¹Roudies 2010.

⁶²Come avviare un paese-albergo (albergo diffuso).

Analogamente, in Marocco, da circa 25 anni, esiste una particolare tipologia di alloggi, tipica di questo paese rappresentata dai *riad*. Essi, per la loro unicità e singolarità, incarnano tutti i valori e le antiche tradizioni della cultura marocchina, permettendo il crescente successo del turismo in questa terra per coloro che amano immedesimarsi completamente nel paese che li ospita. I *riad* sono ubicati, solitamente, nella Medina⁶³, anima delle città del Marocco, ma spesso si possono trovare anche nei quartieri residenziali fuori dal caos cittadino accanto ai grandi *resort*, perdendo così la loro originalità. I più interessanti, originali e emozionanti sono quelli di Essaouira, Fés, Meknes e soprattutto Marrakech perché proprio qui è nato, circa un decennio fa, questo *trend*, che ha portato alla riscoperta e valorizzazione delle antiche case nobiliari arabe⁶⁴.

Queste tradizionali residenze padronali sono caratterizzate dall'avere, all'interno del patio, uno spazio aperto ed esteso (in arabo *wast ed-dar*), suddiviso in quattro giardini (*arsat*) con una florida e ricercata vegetazione (Figura 2.4a), dando alla casa luce durante il giorno e frescura durante le calde ore pomeridiane. Nella zona centrale del patio, si scorge una fontana avente una forma solitamente a sette punte che rievoca i sette Santi protettori di Marrakech. Queste fontane, solitamente, vengono trasformate in grandi vasche da bagno (*bassin*) perché le piscine sono considerate illegali all'interno di queste case. Nella Medina, poi, c'è un altro tipo di abitazione chiamato *dar*, il quale presenta al suo interno uno spazio aperto ma che, differentemente dai *riad*, non è un luogo verde e alberato (Figura 2.4b). In un *riad* tipico, prima dello spazio verde, si trova un atrio, che si colloca tra il semi-privato e il semi-pubblico, portando alla scala. Questo atrio dà al padrone di casa la possibilità di scegliere se far entrare l'ospite negli spazi interni dell'abitazione oppure farlo attendere nella camera di ingresso, da cui non si possono vedere né gli ambienti abitati né il patio. I termini semi-pubblico e semi-privato sono motivati dal fatto che nell'antica tradizione marocchina, queste abitazioni

⁶³La Medina, il cui significato italiano è città, è un conglomerato urbano con vicoli e stradine molto strette all'interno di alte mura con numerose torri di guardia.

⁶⁴[Cosa sono i riad?](#)

sono nate con l'intento di separare le attività pubbliche da quelle domestiche-private. Di conseguenza, gli stessi *riad* vengono costruiti verso l'interno, sia per essere lontani dal caos proveniente dalla città, sia per l'obbligatorietà della discrezione e del rispetto delle persone, valori considerati importanti per il popolo marocchino. I ricchi vivono di fianco ai poveri, per cui i benestanti non vogliono che la loro ricchezza sia ostentata e mostrata per non offendere chi versa in condizioni peggiori. Superata la sala di ingresso, i saloni (che sono spazi privati) danno sul patio mediante porte e finestre, solitamente protette da inferriate, in ferro battuto o in legno, permettendo di scrutare ciò che accade nello spazio aperto, restando nella più assoluta riservatezza. Se i saloni sono divisi in due parti, una è accessibile soltanto alle donne e l'altra è riservata agli uomini, sebbene esse possano accedervi ma solo per servire il tè o per il rifornimento dei generi alimentari. In passato, le donne erano solite trascorrere il tempo nella parte loro riservata, non potendo esse frequentare la vita pubblica⁶⁵. Le stanze del primo e del secondo piano, ove presente, sono impiegate come dormitori. All'ultimo piano della casa vi è la terrazza, dove in passato, le donne potevano assaporare attimi di libertà quotidiana; oggi invece, queste meravigliose terrazze fungono da *solarium* per gli ospiti permettendo agli stessi di ammirare in silenzio la magia del panorama che si intravede dai tetti della Medina⁶⁶. Riferendosi alle credenze della religione musulmana, i *riad* sono una manifestazione terrena del Paradiso, motivo per cui tre elementi devono essere sempre presenti: la fontana centrale, il buon odore dei fiori e il soave cinguettio degli uccelli⁶⁷.

Le guide del posto, che spesso fanno visitare queste incantevoli strutture, le ritengono una sorta di "*porta del paradiso*" e spiegano il motivo per cui l'interno della casa non si intravede subito con la seguente similitudine: "*come una donna, una dimora non deve essere visibile a tutti, ma va scoperta pian piano per trovarla ancora più affascinante*"⁶⁸.

⁶⁵Bertuzzi 2011.

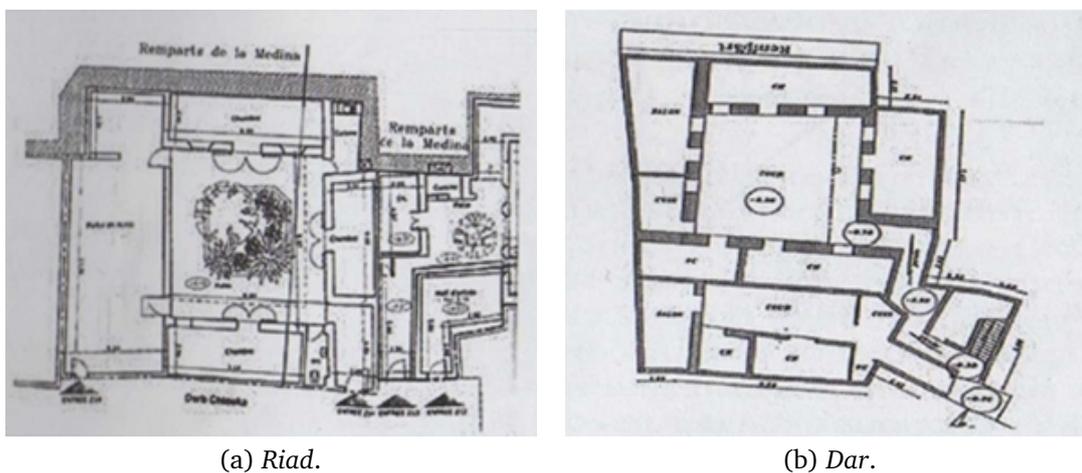
⁶⁶Cosa sono i *riad*?

⁶⁷I *riad*.

⁶⁸Racconto di un turista.

Queste dimore assicuravano la riservatezza e il rispetto dei ranghi di tutte le persone che vivevano al loro interno, facendo sì che tutto rimanesse segreto e nascosto dietro le maestose mura della casa⁶⁹.

Figura 2.4 - Pianta del piano terra di un *riad* e di un *dar*



Fonte: Bertuzzi (2011).

Fino al ventennio scorso, i *riad* non erano interessanti come lo sono oggi, per cui la maggioranza dei residenti della Medina svendette queste abitazioni, sia perché esse erano scomode e complicate da raggiungere, sia per le cattive condizioni in cui versava la Medina (carente sistema fognario spesso intasato e maleodorante, cattiva gestione dei rifiuti, servizio di illuminazione pubblica completamente assente) per comprare nuove case e appartamenti nei quartieri più moderni della città. Quando Marrakech ha iniziato ad ospitare stranieri, essi si sono infatuati della unicità, della poesia e dello *charme* della Medina e hanno deciso di acquistare queste case per trasformarle in *maisons d'hôtes*. Grazie ai loro investimenti, gli alloggi sono stati ristrutturati con l'introduzione dei bagni, generando benefici per l'intera Medina, che così iniziava a riprendersi e ad avere un volto nuovo, conservando, però, sempre la sua anima⁷⁰.

Attualmente, investire nel settore dei *riad* rappresenta una grande opportunità sotto vari punti di vista. Il primo è rappresentato dal fatto che i prezzi degli immobili in

⁶⁹ Cosa sono i *riad*?

⁷⁰ Bertuzzi 2011.

Marocco sono decisamente più bassi di quelli prevalenti nel mercato europeo. Infatti i prezzi oscillano tra i 90 mila euro di un *riad* da ristrutturare di circa 100 metri quadrati, e i 160 mila euro di un *riad* della stessa metratura ma già ristrutturato. Nella Medina di Marrakech si possono trovare anche *riad* di circa 700 metri quadrati, il cui prezzo varia tra 300 mila e 900 mila euro. Altri aspetti, altrettanto rilevanti, sono il basso costo del lavoro, gli aiuti fiscali offerti agli investitori stranieri e l'affluenza turistica che aumenta ogni anno. La maggior parte degli investitori in questo settore è soprattutto francese, mentre gli italiani, gli spagnoli e gli altri europei sono ancora titubanti e avversi al rischio per questo tipo di investimento. Infine, non va trascurato il fascino incantato, da “mille e una notte”, del Marocco, che offre un'esperienza turistica unica e differente dal classico turismo di massa⁷¹.

I *riad* sono la naturale espressione della cultura di questo paese, trovandosi solo in questa terra e per questo si differenziano dai tradizionali e classici hotel, pensioni e *bed & breakfast* che si possono riscontrare in tutto il resto del mondo. In Marocco è dato ritrovare diverse tipologie di *riad*: dai più economici, con servizi minimi, ai più sontuosi e sfarzosi, paragonabili agli eccellenti cinque stelle. Il Ministero del Turismo marocchino prevede per queste strutture ricettive una classificazione completamente differente dagli hotel, perché esse rientrano nelle cosiddette “*maisons d'hôtes*”⁷².

2.4 La classificazione dei *riad*

Il Decreto del Ministro del Turismo n. 1751.02⁷³ del 18 dicembre 2003 stabilisce quali sono le norme per la suddivisione delle strutture turistiche. Il decreto da una descrizione di ogni sistemazione ricettiva e dichiara che le *maisons d'hôtes* sono delle costruzioni sotto forma di antica dimora, di *riad*, di palazzi o di ville,locate solitamente nella Medina, lungo itinerari turistici o luoghi che hanno un alto valore turistico.

⁷¹ *Opportunità di investimento nei riad.*

⁷² *Cosa sono i riad?*

⁷³Decreto che considera sia la legge 61.00 sulle strutture turistiche, promulgata dal Dahir n. 1-02-1761, il 13 giugno 2002, sia il decreto n. 2.02.6402 del 9 ottobre 2002.

Affinché un *riad* possa diventare *maison d'hôtes*, sono richieste due condizioni: 1) la struttura, seppur di recente realizzazione, deve rispettare le forme delle tradizionali costruzioni; 2) deve essere situata in una zona turistica; ad esempio, una casa nei quartieri residenziali di Marrakech, come quello di Gueliz, non può configurarsi come *maison d'hôtes*.

Fermo restando questi requisiti minimi, vengono definite le seguenti tipologie di *riad*:

- I *riad de charme* devono avere le seguenti caratteristiche: 1) essere situati in un luogo ad alto rilievo turistico; 2) avere un'architettura tradizionale con grandi giardini alberati e fioriti all'interno del patio e con bagno turco ed idromassaggio; 3) essere decorati con stucchi raffinati e arredati con oggetti di antiquariato; 4) garantire e offrire un'arte culinaria marocchina che sia di alto livello, ma anche una gastronomia di tipo internazionale; 5) avere tra 20 e 40 camere e *suite*, con dimensione tra i 20 e i 30 metri quadrati; 6) possedere un centro benessere (con sauna, bagno turco, idromassaggio, idroterapia) per una salutare cura del corpo.
- I *riad* di prima categoria devono essere ben situati, ben segnalati, illuminati durante la notte e con un aspetto lussuoso. Nella *reception* devono essere presenti cabine telefoniche isolate acusticamente. Il numero delle stanze va da un minimo di 5 ad un massimo di 30 e ogni camera deve avere una misura di 14 metri quadrati, un mini bar, la televisione, l'aria condizionata, la cassaforte e un bagno di 8 metri quadrati. Le *suite*, invece, devono avere uno spazio di circa 25 metri quadrati. Il decreto, inoltre, prevede la presenza obbligatoria di un servizio di ristorazione se le camere sono più di dieci.
- I *riad* di seconda categoria mancano del carattere lussuoso di quelli di prima categoria. Le camere, da 5 a 20, devono avere una superficie di 20 metri quadrati mentre le *suite*, se presenti, devono essere di almeno 20 metri quadrati; infine i bagni devono avere una dimensione di tre metri quadrati. I servizi accessori

come l'aria condizionata, il telefono e la cassaforte sono presenti solo nella *reception*⁷⁴.

I *riad* cercano di offrire i medesimi servizi dei grandi alberghi, ma differentemente da questi, posizionandosi nella parte vitale della Medina, offrono uno stile di vita unico ed irripetibile; essi fanno sentire il turista un ospite ben accolto e catapultato in una dimensione esoterica, surreale e mitologica, suscitando emozioni e sensazioni che i tipici alberghi non possono trasmettere, essendo essi lontani dalla cultura del luogo e più impersonali e convenzionali⁷⁵.

2.5 Perché investire nell'area di Marrakech?

La scelta di investire nell'area di Marrakech poggia su una serie di considerazioni. La prima è rappresentata dal fatto che Marrakech risulta essere la meta più consigliata dalle agenzie di viaggio e dai *tour operator* perché considerata la più attrattiva, la più caratteristica ed affascinante tra le Città Imperiali del Marocco, attirando ogni anno sempre di più la curiosità di migliaia di turisti incantati dalle sue mille contraddizioni. Marrakech si trova in una zona geografica, per così dire, strategica nonostante essa sia situata nella parte meridionale della regione. Da essa è possibile raggiungere le stazioni sciistiche con una sola ora di macchina. Inoltre dista circa 250 chilometri da Casablanca e dalla più rinomata località balneare, Agadir, e circa 200 chilometri dalla città di Ouarzazate, meglio conosciuta come la porta del deserto. Marrakech, inoltre, è ben collegata ad altre città, sia grazie alla presenza di un aeroporto che offre voli nazionali e internazionali, sia mediante una rete ferroviaria e un sistema di trasporti pubblici. Per questo motivo molti viaggiatori preferiscono alloggiare a Marrakech e spostarsi per visitare gli altri luoghi di interesse.

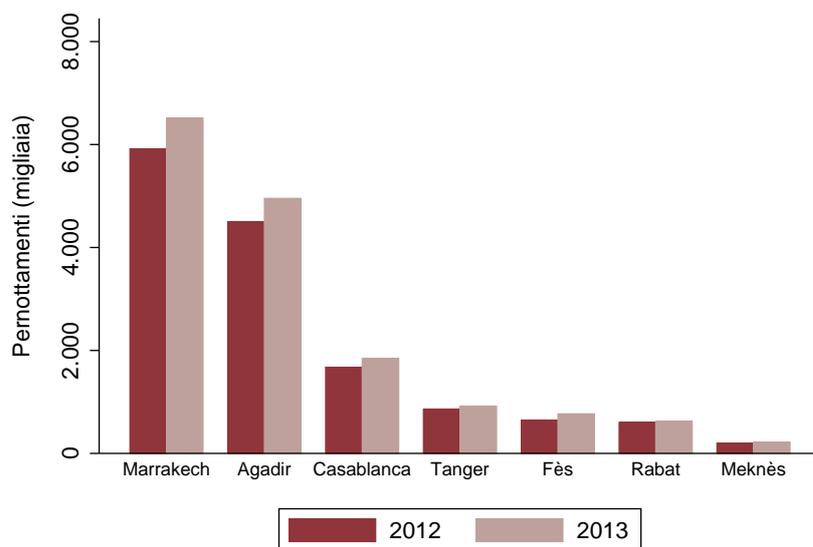
⁷⁴*Riad ou maison d'hotes: la réglementation au Maroc.*

⁷⁵*Marocco: riad e maison d'hotes.*

La “Vision 2020”, considerando questa città come la più importante dal punto di vista turistico, prevede l’incremento nella città, ma specialmente nella Medina, del numero di posti letto. Infatti, secondo le previsioni del Ministero del Turismo marocchino, l’afflusso di turisti internazionali dovrebbe aumentare nei prossimi anni.

Dai dati del Ministero del Turismo, per quanto riguarda i pernottamenti nelle strutture ricettive classificate (Figura 2.5), si evince che Marrakech è l’unica città di tutto il Marocco con una capacità di ospitare, nel solo anno 2013, più di sei milioni di turisti, capacità che si prospetta triplicare entro il 2020.

Figura 2.5 - Numero di pernottamenti nelle più importanti città del Marocco

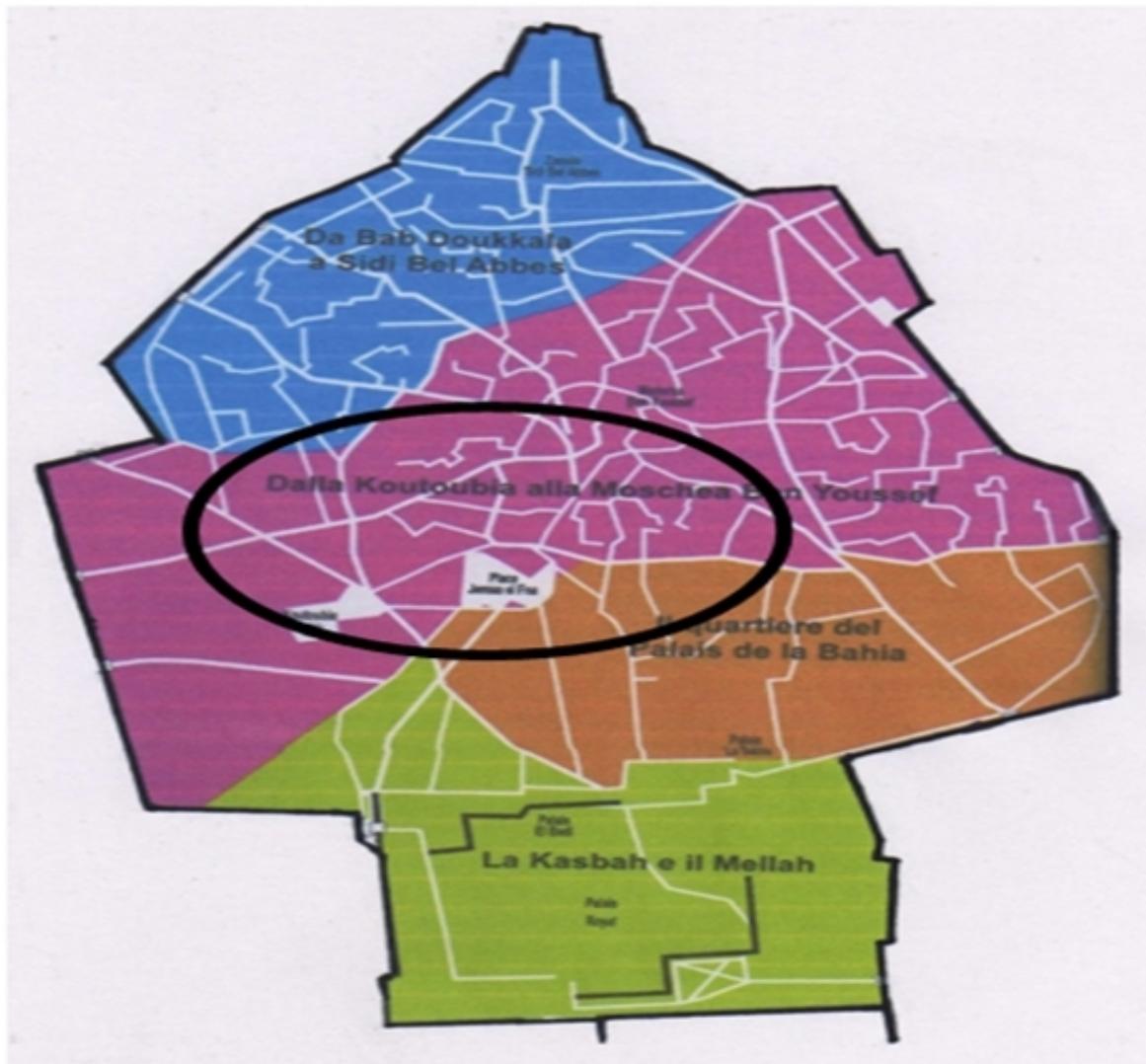


Fonte: Ministère du Tourisme - Maroc (*Tourisme en chiffres*).

Il progetto di investimento prevede di localizzare l’attività in questa città, precisamente nella zona che va dalla Koutobia alla Moschea Ben Youssef (Figura 2.6). Più precisamente l’idea è quella di localizzarsi nella zona (indicata dal cerchio nero) tra la Koutoubia e la piazza Jamaa el Fna, consentendo, così, ai futuri clienti di raggiungere facilmente a piedi questi due siti di maggior fama e fascino sia di giorno che di sera, perché proprio durante l’imbrunire sono i più suggestivi. Inoltre, da questo posto è

possibile raggiungere altri luoghi di interesse quali la Medersa, la Fontana Mouassine, la stessa Moschea Ben Youssef, il museo di Marrakech e i Giardini della Momounia⁷⁶.

Figura 2.6 - Suddivisione della Medina di Marrakech



Fonte: Bertuzzi (2011).

⁷⁶Bertuzzi 2011.

2.5.1 Procedure e costi per la ristrutturazione e l'arredo di un *riad*

Inizialmente⁷⁷ la *business idea* prevedeva l'acquisto di un *riad* da ristrutturare, sempre nella zona identificata, per poi trasformarlo in *maison d'hôtes*, di prima categoria. Sulla base della stima dei costi e delle procedure burocratiche necessarie, è sembrato però preferibile acquistare un *riad* già ristrutturato.

In effetti, come già evidenziato nel primo capitolo, il governo marocchino sta cercando di semplificare già da qualche anno le procedure per il restauro di un *riad*. A tal fine, soprattutto nel caso di *riad* ubicati nella Medina (Patrimonio dell'Umanità), devono essere rispettate rigorose leggi e regolamentazioni dettate anche dall'UNESCO. Le fasi previste sono le seguenti. Innanzitutto, il proprietario deve ricevere l'autorizzazione preventiva conferita dal *Wali*⁷⁸ della regione, il quale convoca un gruppo di parti interessate all'interno del comune, come l'Agenzia Urbana e la Protezione Civile. L'architetto deve preparare il piano di ristrutturazione e presentarlo successivamente all'Agenzia Urbana. Le autorità competenti chiamate a rilasciare l'autorizzazione possono chiedere anche il piano di cemento armato, rilasciato da uno studio di ingegneri, per verificare la solidità dell'edificio. Una volta ottenuto il permesso, i lavori di ristrutturazione possono iniziare rispettando tutte le normative previste in modo da non alterare radicalmente la tradizionale struttura.

Quando i lavori di rinnovamento sono terminati è necessario ottenere il rilascio dell'autorizzazione ad operare come struttura ricettiva. Questo processo si articola in due fasi. La prima prevede una classificazione tecnica provvisoria⁷⁹ fatta dal Comitato di Coordinamento Tecnico che si occupa dei progetti turistici e assegnata dopo un mese dalla presentazione del progetto da parte del proprietario. Una volta ricevuta questa classificazione, il proprietario può avviare la sua attività turistica in attesa che

⁷⁷Questo paragrafo si basa su [Benchanna \(Autorisation de rénovation, d'exploitation...\)](#).

⁷⁸Il *Wali* è il governatore che amministra una provincia, denominata in arabo *Wilaya*.

⁷⁹Dahir (Decreto) n. 1-02-176 du 1er Rabii II 1423 (13 Juin 2002) portant promulgation de la loi n. 61-00 portant statut des établissements touristiques. Chapitre 2, Articles 3-13.

venga rilasciata una seconda autorizzazione per il posizionamento operativo. Questo viene concesso dal *Wali* della regione di interesse dopo aver ricevuto una notifica dalla Commissione di Investimento Regionale⁸⁰. Infine l'autorizzazione per operare sul mercato viene rilasciata due mesi dopo la data di inizio funzionamento della struttura.

La ristrutturazione di un *riad*, in media, richiede un anno e mezzo, tempo che può prolungarsi a seconda della dimensione dei lavori. Per quanto riguarda i costi, la ristrutturazione di una vecchia casa di circa 200 metri quadrati da convertire in *riad*, può costare tra i 100 mila e i 150 mila euro. I lavori più grandi possono prevedere il rifacimento dei tetti e delle pareti, l'isolamento dell'intero sistema di tubature, la sostituzione dei servizi igienico- sanitari e del sistema elettrico, con un costo complessivo di circa 70 mila euro. Infatti, la cifra per l'aggiustamento del tetto si aggira intorno ai 30 mila euro, mentre per le pareti, sono necessari circa 20 mila euro. Gli impianti idraulici, elettrici ed igienico sanitari possono avere un costo rispettivamente di otto mila e quattro mila euro.

Una volta terminata la ristrutturazione esterna, può iniziare la rifinitura interna. Solitamente, le pareti dei *riad* sono stuccate con particolari disegni in gesso il cui costo oscilla tra i sei e gli otto euro al metro quadrato; se però si utilizza la vernice al posto del gesso il costo complessivo sale a cinque mila euro, per arrivare a 20 mila euro per una decorazione pittorica più raffinata. I materiali utilizzati per l'abbellimento delle pareti come *zellij*, o pittura *Tadelakt*, sono spesso costosi perché prodotti artigianalmente. Il costo delle attrezzature e dell'oggettistica da bagno può variare tra i duemila e i cinquemila euro. Ogni porta o finestra, che sia di legno o ferro battuto, può avere un costo che oscilla fra 400 e duemila euro. Oltre al costo della ristrutturazione esterna ed interna, è richiesto un importo di circa 50 mila euro per le attrezzature.

Un *riad* di 200 metri quadrati con sei camere da letto, secondo le norme previste dall'Ufficio del Ministero del Turismo, deve anche avere un salotto in stile rigorosa-

⁸⁰Quest'ultima comprende, oltre al delegato al turismo, i presidenti delle associazioni regionali nel settore dell'ospitalità, le agenzie di viaggio, i rappresentanti dei servizi sanitari e la Protezione Civile per verificare che le norme igienico sanitarie siano rispettate.

mente marocchino, una sala polivalente, una cucina e una terrazza. Per le sei camere da letto, il costo per la biancheria, come materasso e due lenzuola, è pari a seimila euro, a cui si aggiungono le tende per finestre, già pronte e incluse di fissaggio, il cui costo varia tra i 300 euro e i 700 euro. Ogni camera deve avere una zona salotto (circa 4.800 euro), un minibar (1.200 euro), un televisore (tremila euro), un telefono (120 euro) e un condizionatore con un costo di 2.400 euro. Le stanze dovrebbero essere decorate con gusto e raffinatezza, con specchi, quadri, lampadari e lampade, tutte creazioni di artigiani locali per meglio garantire un ottimo servizio. Il ristorante, se presente, annesso al salotto marocchino, può avere tavoli da pranzo in legno (circa 800 euro), un condizionatore (600 euro) e un bar con proiezione TV e sistema audio (circa 700 euro). Per i clienti che preferiscono cenare all'aperto è opportuno costruire un terrazzo con tavoli e sedie di ferro battuto con un prezzo di circa 5.000 euro, a cui si aggiungono alcuni accessori esterni come piante, lampade e altre decorazioni che possono costare circa 1.500 euro. La cucina deve avere attrezzature come stufe, frigoriferi, congelatori, forni a microonde, macchine da caffè e vari utensili con un costo pari a 12.000 euro.

Per un *riad* di queste dimensioni sono necessari circa otto dipendenti, ossia un dirigente, tre addetti alla *reception*, un cuoco, due cameriere per un importo di circa 37.000 euro. Inoltre, differentemente dagli hotel, i *riad* forniscono le bevande gratuitamente dopo aver ricevuto conferma della prenotazione. Una colazione e un pranzo possono costare a persona rispettivamente tre e quattro euro, ottenendo un guadagno annuo di circa 15.000 euro. Per la manutenzione, sono previsti accordi che il proprietario può firmare con idraulici ed elettricisti con un costo di circa 100 euro al mese; inoltre, è preferibile stipulare una polizza di assicurazione contro incendio, furto e responsabilità civile il cui prezzo può partire da 300 euro.

Una volta conferita l'autorizzazione ad operare, il proprietario deve pubblicizzare la propria struttura turistica ricorrendo alla comunicazione. In questi casi, la creazione di un accurato e dettagliato sito *web* può rappresentare il mezzo pubblicitario per

eccellenza; tuttavia, ad un prezzo di circa 500 euro si possono aggiungere *brochure* e volantini. Un'altra modalità è rappresentata dalla stipula di accordi con *tour operator* e agenzie di viaggio; in alternativa, molti preferiscono iscriversi alle guide turistiche o a siti *web* visitati da turisti che vogliono soggiornare in Marocco.

2.5.2 Le procedure di acquisto di un *riad*

È preferibile, per l'acquisto di un *riad*, rivolgersi ad un'agenzia immobiliare, nonostante essa sia un'attività non regolamentata, così da evitare trattative private, le quali spesso possono creare problemi sia per la fissazione del prezzo di vendita, sia perché si può incorrere in estenuanti trattative (con durata anche di anni) con i molti intestatari dell'immobile appartenenti alla stessa famiglia.

La vendita di un *riad* avviene in diversi passaggi. Si deve verificare che l'immobile sia iscritto in un pubblico registro per garantirsi una tutela giuridica nel caso di pretesa da parte di terzi. Dopo che l'acquirente e il venditore hanno raggiunto un accordo sul prezzo, viene definito un compromesso di vendita, con il pagamento di un deposito, che sarebbe l'equivalente della caparra italiana. Non essendovi per l'acquirente la possibilità di recedere dall'accordo entro un certo numero di giorni, il venditore può chiedere di firmare direttamente l'atto di vendita. Una volta raggiunto l'accordo, l'acquirente deve effettuare il pagamento dell'importo di vendita, sostenere i costi di transazione quali spese notarili, diritti di licenza e di registrazione e infine pagare la provvigione all'agenzia immobiliare. Sarà cura del notaio, poi, avviare le procedure di registrazione che richiedono un tempo di circa 15-20 giorni. Una volta avvenuta la registrazione, i confini geografici della proprietà verranno tracciati sulla mappa catastale⁸¹.

L'acquisto di un immobile comporta l'obbligo di pagare le tasse. Le imposte da versare dipendono dal tipo di proprietà e le percentuali vanno calcolate sul prezzo di

⁸¹*Les différentes étapes de la vente d'un riad à Marrakech.*

vendita incluso di IVA. Esse includono⁸²:

- la quota di iscrizione, generalmente pari al 4% del prezzo di vendita;
- l'iscrizione al catasto, pari all'1% del prezzo di vendita;
- i diritti di ipoteca bancaria, pari all'1% dell'importo del credito bancario;
- le tasse notarili, che sono comprese tra lo 0,5% e non oltre l'1% del prezzo di vendita.

In linea generale, la procedura risulta molto simile a quella italiana.

2.5.3 Investire in un *riad*: vantaggi e svantaggi

Investire in un *riad* a Marrakech, con il relativo acquisto, ha dei vantaggi ma anche degli svantaggi. Il vantaggio è soprattutto di tipo fiscale, in quanto la legge marocchina prevede degli sgravi a coloro che decidono di investire nei *riad*, a prescindere dall'ubicazione, sia esso nel centro della città, nella Medina o nei quartieri residenziali. Tra gli svantaggi, il primo potrebbe essere proprio il prezzo di acquisto di un particolare *riad*, dal momento che negli ultimi anni è divenuta una proprietà molto ambita dagli Europei; nonostante ciò l'offerta è ancora abbondante. Inoltre, un'altra condizione sfavorevole è rappresentata dalle norme e leggi da rispettare per la ristrutturazione esterna di un *riad* situato nella Medina, per evitare l'alterazione del patrimonio architettonico complessivo⁸³. In ultimo, un importante problema che deve fronteggiare chiunque decida di investire nelle *maisons d'hôtes* operanti con certificazioni e licenze è quello della presenza di oltre un centinaio di *riad* non autorizzati che svolgono la loro attività in nero senza rispettare alcuna legge, generando un grave danno sia per il paese che per l'intero settore⁸⁴.

⁸²*Comment acheter un appartement ou une maison au Maroc.*

⁸³*Pourquoi investir dans un riad Marrakech?*

⁸⁴*Crisi turistica, riad illegali e svendite.*

2.6 Descrizione del progetto

Come già descritto sopra, il progetto si basa sull'acquisto di un *riad* completamente ristrutturato. Grazie alla consulenza immobiliare dell'agenzia *LouerVendreAuMaroc*, la scelta è ricaduta su un *riad* completamente ristrutturato situato nella Medina di Marrakech e più precisamente nel *derb* Dabachi, distante 400 metri dalla Piazza Jamaa el Fna e 700 metri dal Palazzo della Bahia (Figura 2.7).

Figura 2.7 - Localizzazione del *Derb Dabachi*



Fonte: *Google Maps, voce Marrakech, Place Jamaa el Fna.*

Il *riad* ha una superficie abitabile di circa 600 metri quadrati di cui 300 al piano terra. Esso è costituito da due piani e da un grande terrazzo. Al piano terra si può trovare un ampio patio-giardino con una grande vasca da bagno, una cucina ben dotata, un bagno per i clienti, una sala da pranzo, un bar, una lavanderia attrezzata, una piccola SPA dotata di sala massaggi, bagno turno e sauna, un salotto marocchino e due camere da letto ciascuna munita di bagno. Al primo piano ci sono le restanti sette stanze da letto (di cui due sono *suite* con relativi bagni) e un salone che sporge

sul patio. A 30 metri dal *riad* è presente un parcheggio custodito. All'ultimo piano si trova la terrazza con un ampio *solarium*, dotata di un *lounge bar* e di un salottino all'aperto dove poter gustare un buon tè alla menta ammirando tutto il panorama che si intravede all'orizzonte (Figura 2.8). Per operare come struttura turistica – ricettiva legalmente classificata e autorizzata, è necessario far richiesta al *Wali* della regione al fine di ottenere la relativa licenza.

Risorse Umane

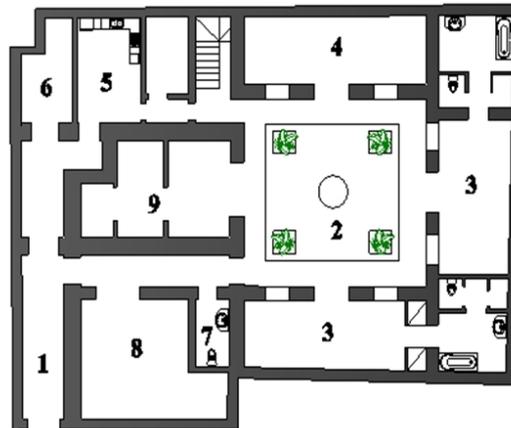
Il *riad*, nel suo complesso, impiegherà circa 14 dipendenti. La direzione di tutto il complesso, nonché le relative attività di promozione e di organizzazione di eventi, saranno da me gestite. Per la tenuta delle scritture contabili si prevede di rivolgersi a commercialisti del posto con una maturata esperienza, almeno per i primi tempi. Un responsabile operativo si occuperà della gestione del servizio portineria, del servizio camere, del servizio di lavanderia, della stireria e della ristorazione.

Per la preparazione dei piatti si assumeranno due *Chef de cousine*. Secondo le usanze locali, la cucina in Marocco, è un'arte praticata soprattutto dalle donne, le quali sono le uniche a saper dare sfogo alla creatività, a sapere miscelare ed esaltare le ricette più autentiche della tradizione. Esse sono le custodi di un importante segreto: quello di saper dosare le spezie, perché proprio il loro contrasto in ogni pietanza crea la magia. Per tale motivo uno dei due cuochi sarà una donna marocchina. Al fine di sfruttare la notorietà della gastronomia italiana il secondo cuoco (cuoca) sarà di origine italiana. Queste due avranno la possibilità di mettersi a confronto, di apprendere a vicenda le competenze e le conoscenze relative a due tipi di cucina totalmente diverse.

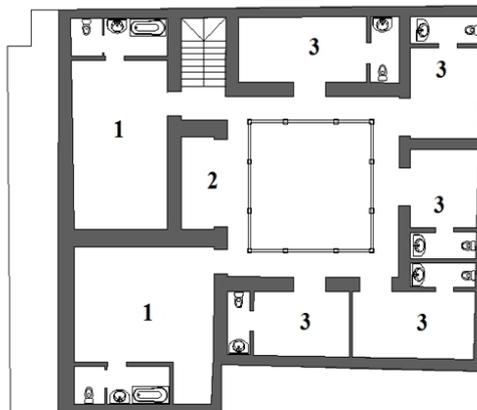
Per la tenuta delle camere saranno necessarie due cameriere ai piani (piano terra e primo piano) che di mattina si occupano della pulizia delle camere, con riordino anche pomeridiano e, in modo alterno, si dedicano alla lavanderia durante il pomeriggio. Nella sala ristorante verranno impiegati due camerieri per servire ai tavoli e due *barman*, uno per il bar situato al piano terra e l'altro per il bar in terrazza. Il numero

Figura 2.8 - Le piante del riad

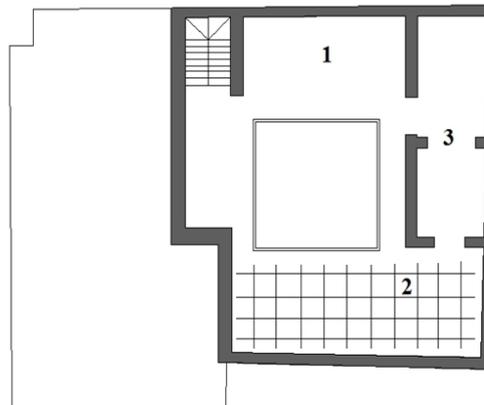
- PIANO TERRA (300 MQ)**
1. Atrio
 2. Patio
 3. Camera da letto con bagno
 4. Sala da pranzo
 5. Cucina e dispensa
 6. Lavanderia
 7. Bar e salotto marocchino
 8. SPA con sala massaggi, bagno turno e sauna



- PRIMO PIANO (200 MQ)**
1. Suite con bagno
 2. Salone con vista sul patio
 3. Camera da letto



- TERRAZZA (100 MQ)**
1. Solarium
 2. Salottino all'aperto
 3. Lounge bar



Fonte: Ns. elaborazione.

di camerieri potrebbe incrementarsi nel periodo in cui si registrano dei picchi nelle prenotazioni e in caso di organizzazioni di eventi e serate particolari. Inoltre, sono necessari tre addetti per il servizio di *front-office (reception)*, per i tre turni giornalieri. Sarà prudente avere anche un agente di sicurezza, soprattutto di sera.

Per la zona salute e benessere, dovranno essere assunti una massaggiatrice professionale e un addetto alla cura del bagno turco e alla sauna. Infine, per garantire un corretto e continuo funzionamento della struttura, si ritiene necessario stringere un accordo con un idraulico ed un elettricista per i controlli settimanali e per la manutenzione in generale. Nei periodi di maggiori affluenza (mesi estivi) sarà opportuno incrementare il personale attraverso contratti stagionali.

Risorse Finanziarie

Il progetto sarà finanziato in parte con risorse personali ed in parte con risorse esterne⁸⁵.

Insegna e Valori Aziendali

Ciascun *riad*, secondo quanto previsto dal *Dahir* n. 1-02-176, deve essere riconoscibile mediante un'insegna che poi andrà registrata. L'insegna prevista è riportata nella [Figura 2.9](#). Il nome *Riad Fatima* con il relativo simbolo si ispira ad un'antica credenza fortemente consolidata nel mondo arabo e maggiormente sentita in Marocco: la Mano di Fatima. Infatti è dato ritrovare questo simbolo sulle pareti e sulle porte di tutte le case al fine di tenere lontani le forze negative e la malasorte. La leggenda narra la vicenda di Fatima, figlia di Maometto il Profeta, che sposò un suo cugino Alì, del quale era molto innamorata. Una sera, mentre Fatima stava per preparare la cena, vide tornare il marito in dolce compagnia di una concubina. Non rendendosi più conto di cosa stava succedendo e invasa dal profondo dispiacere, poggiò la sua mano sui fornelli, bruciandosela, senza provare nessun dolore fisico e continuando

⁸⁵Per maggiori dettagli sul piano finanziario si rimanda al capitolo 4.

sempre a nutrire un forte amore per suo marito. La tradizione vuole associare a questa storia numerosi valori come serietà, autorevolezza, forza interiore, pazienza, spirito di sopportazione, amore e dedizione.

Figura 2.9 - L'insegna del *Riad Fatima*



Fonte: Ns. elaborazione.

Ciascuna delle dita raffigurate è idealmente associata ad uno dei valori di cui sopra. Tali valori vengono assunti alla base dell'offerta proposta. Essi possono, così, essere riassunti:

- **Benessere fisico e psichico:** l'intera struttura vuole assicurare un benessere non solo fisico grazie alla possibilità di accedere alla piccola SPA interna per la cura del corpo, ma soprattutto un benessere psichico facendo vivere ai clienti un soggiorno in piena tranquillità, lontano da occhi indiscreti. I cattivi pensieri, le ansie, le preoccupazioni e lo *stress* lavorativo dovrebbero dissolversi nel nulla, perché non ritenuti i benvenuti in questo piccolo paradiso. L'intento è quello di

riprendere il concetto espresso in un famoso verso di Giovenale, *Mens sana in corpore sano*, e applicarlo al contesto marocchino.

- **Serietà:** perché l'obiettivo è quello di operare sempre con serietà, nel pieno rispetto di tutti. Mostrare stima e considerazione, in primo luogo, per i clienti, per tutti i dipendenti che saranno membri della grande "famiglia" del *Riad Fatima*, fino ad arrivare ai residenti vicini del *derb*, garantendo *standard* di eccellenza e di successo per diventare grandi conservando le piccole dimensioni di una organizzazione individuale.
- **Pazienza:** essere pazienti è una delle grandi virtù dell'essere umano. Lavorare con pazienza e con modestia aiuterà a crescere, ad espandersi, a raggiungere risultati sempre migliori e ad ottenere un'alta reputazione.
- **Forza interiore:** forza interiore, coraggio e voglia di affrontare il rischio con la dovuta prudenza sono altri elementi essenziali per essere vincenti in uno scenario competitivo complesso come questo. Si dovrà avere il forte desiderio di superare tutti gli ostacoli e le difficoltà che ogni volta si presentano, ponendosi, di volta in volta, obiettivi sempre più "sfidanti", motivando e stimolando continuamente tutto lo *staff* per garantire un servizio che sia continuamente di qualità.
- **Amore e Dedizione:** l'amore, la passione e la dedizione sono importanti per l'intera organizzazione. Amare ciò che si fa, credere fortemente in se stessi, motivare ripetutamente, saper ascoltare e premiare, evitare rimproveri e giudizi negativi, avere la cura minuziosa di tutti i particolari sono fattori necessari per la creazione di un valore superiore sia per gli ospiti sia per tutti i dipendenti.

I colori dell'insegna, allo stesso tempo, sono stati scelti in modo da riprodurre quelli presenti nella bandiera marocchina ([Figura 2.10](#)).

Il rosso è il colore del desiderio impulsivo che motiva ad agire, che stimola ad aver fiducia nelle proprie forze e competenze, che spinge sempre a competere con gli altri e ad essere intraprendenti e, che al tempo stesso, esorta ad esser sicuri di

Figura 2.10 - La bandiera del Marocco



Fonte: [Wikipedia](#), voce "La bandiera del Marocco".

sé. Esso, inoltre, è il colore dell'amore, della vivacità e del dinamismo, necessari al successo dell'idea imprenditoriale. Il verde, invece, è il colore della speranza, della stabilità, della costanza e della perseveranza, caratteristiche fondamentali per operare con la doverosa serenità⁸⁶. Infine, il colore verde si associa allo sviluppo turistico eco-sostenibile, che rappresenta uno dei punti fondamentali della "Vision 2020", la quale prevede di rendere il Marocco la principale destinazione di turismo responsabile nel Mediterraneo.

Vision, Mission e Obiettivi

La *vision* aziendale⁸⁷ è: ***“Un angolo di paradiso, un regno di famiglia dove vivere come un pascià, un luogo esoterico che non smette mai di stupire, alla ricerca delle antiche essenze fatte di olio di Argan, di rose di Dadès, di gelsomino, di incensi e dell'autentica Art de Vivre Marocchina”.***

La *mission* consiste nel realizzare una casa vacanza, un luogo dove passato e presente si fondono, generando un'atmosfera sospesa tra Oriente ed Occidente. Più precisamente si vuole offrire al cliente una vera ed indimenticabile *experience*, contribuendo nel contempo al progetto di restauro del centro antico della città, dal 1985 Patrimonio dell'Umanità dell'UNESCO.

⁸⁶ [Agnello 2013](#).

⁸⁷ [Fontana e Caroli 2006](#).

Gli obiettivi dell'attività sono i seguenti:

- massimizzare il profitto;
- favorire un turismo “*green*” eco-sostenibile;
- valorizzare le tradizioni e l'identità culturale del Marocco;
- assicurare nuovi posti di lavoro;
- offrire e garantire una “*guest experience*” pura ed originale;
- conquistare un'ottima reputazione in uno scenario competitivo molto forte.

A partire da questi principi, sono state sviluppate un'analisi di settore, uno studio di fattibilità di marketing, un'analisi tecnico-organizzativa e un piano finanziario, per i cui risultati si rimanda ai capitoli [3](#) e [4](#).

Capitolo 3

Analisi di settore e fattibilità di marketing e organizzativa

3.1 Analisi di settore

L'attività di ristrutturazione e conversione in *maisons d'hôtes* dei *riad* è iniziata circa 20 anni fa ad opera di investitori stranieri. Oggi il settore è quasi saturo, visto che nel 2012, solo nella Medina di Marrakech, l'Ufficio del Ministero del Turismo contava circa 811 *riad* ufficiali. Tuttavia se si considerano anche i *riad* non autorizzati a svolgere attività alberghiera o quelli che la svolgono senza rispettare gli *standard* di sicurezza, igiene e *comfort*, questa cifra sale a più di mille⁸⁸.

3.1.1 La concorrenza allargata

Per meglio comprendere l'ambiente competitivo, definito come l'insieme delle imprese che operano nel medesimo settore, può essere utile condurre un'analisi delle cinque forze competitive di Porter⁸⁹ (Figura 3.1), ossia:

- l'intensità della concorrenza;

⁸⁸Près de 811 Riads et maisons d'hôtes à Marrakech seulement.

⁸⁹Fontana e Caroli 2006.

- la minaccia di nuovi entranti;
- il potere dei prodotti sostitutivi;
- il potere contrattuale dei fornitori;
- il potere contrattuale degli acquirenti.

La considerazione e valutazione di questi cinque elementi consente di valutare l'attrattività del settore in termini di profitti potenziali che esso è in grado di generare. Un basso grado di concorrenza, una bassa probabilità di entrata di nuovi operatori e un debole potere di prodotti sostitutivi, fornitori e clienti rendono il settore maggiormente attrattivo.

Con particolare riferimento al settore in cui si intende realizzare l'investimento, è possibile fare le seguenti considerazioni.

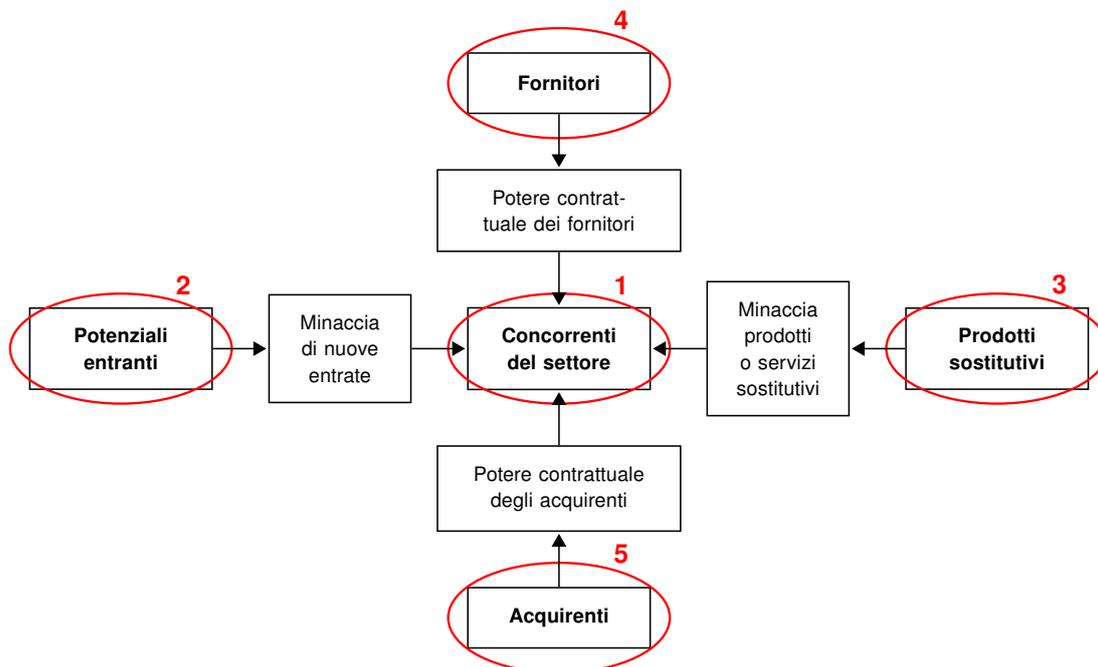
La concorrenza tra le imprese, in questo caso di tipo alberghiero, è abbastanza forte tenuto conto del numero di *riad* presenti riportato in precedenza. Tra l'altro, occorre considerare anche la concorrenza di altre tipologie di strutture ricettive come villaggi *residence*, alloggi in affitto e grandi catene alberghiere che solitamente sono localizzate nelle zone residenziali o molto spesso nelle zone periferiche della città. Nel 2013, il gruppo Baglioni ha inaugurato uno spettacolare hotel *resort* con 13,6 ettari di giardino e con circa 72 camere, dove un'ala della struttura è stata adattata a *residence*⁹⁰. Questo testimonia che sul territorio sono presenti già numerose e famose compagnie alberghiere e che questa città ne attirerà molte altre ancora, ad esempio Beachcomber prevede l'apertura del *Domaine Royal Palm* nel polo turistico nella parte meridionale di Marrakech. Inoltre, investimenti sono previsti anche da parte di altre catene alberghiere quali Four Season, Ritz Calton, Sol Mélia e Pierre Vacances⁹¹.

I dati del Ministero del Turismo riportano l'evoluzione della capacità ricettiva per le *maisons d'hôtes* in tutto il Marocco per gli anni 2010-2013. Dalla [Figura 3.2](#) si può osservare che il *trend* del numero di *maisons d'hôtes* è crescente; in particolare tra il

⁹⁰A Marrakech arrivano gli sconti.

⁹¹Patané 2014.

Figura 3.1 - Il modello di Porter



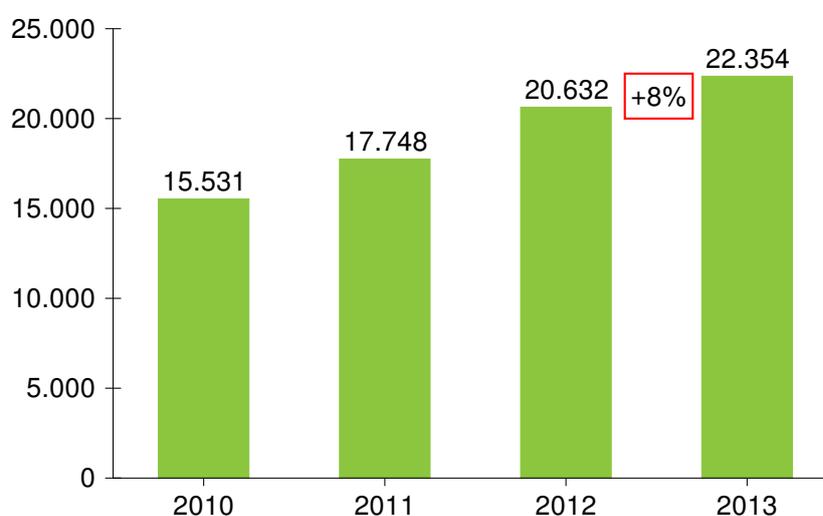
Fonte: Fontana e Caroli (2006).

2012 e il 2013 si è registrato un incremento dell'8%. Ciò segnala livelli di concorrenza sempre più elevati.

Per individuare i concorrenti attuali e potenziali del settore ricettivo in Marocco, e più precisamente nella città di Marrakech, si può prendere in considerazione il **raggruppamento strategico** definito da Rispoli e Tamma come *“l’insieme delle imprese che, in una data situazione dell’offerta, in una particolare area geografica e in uno specifico segmento, si trovano a competere le une con le altre per acquisire le preferenze dei clienti sulla base delle caratteristiche dei loro riferimenti, della loro immagine e del loro prodotto offerto”*⁹². La Figura 3.3 illustra i raggruppamenti strategici presenti nell’area di Marrakech sulla base di alcuni degli operatori presenti e tenendo conto delle dimensioni **qualità e livello dell’offerta** e **prezzo**. Sono stati comparati tra di loro i *riad* situati nella Medina e nella zona residenziale di Marrakech, considerando sia la categoria di appartenenza sia il prezzo minimo offerto per ogni camera.

⁹²Rispoli e Tamma 1996.

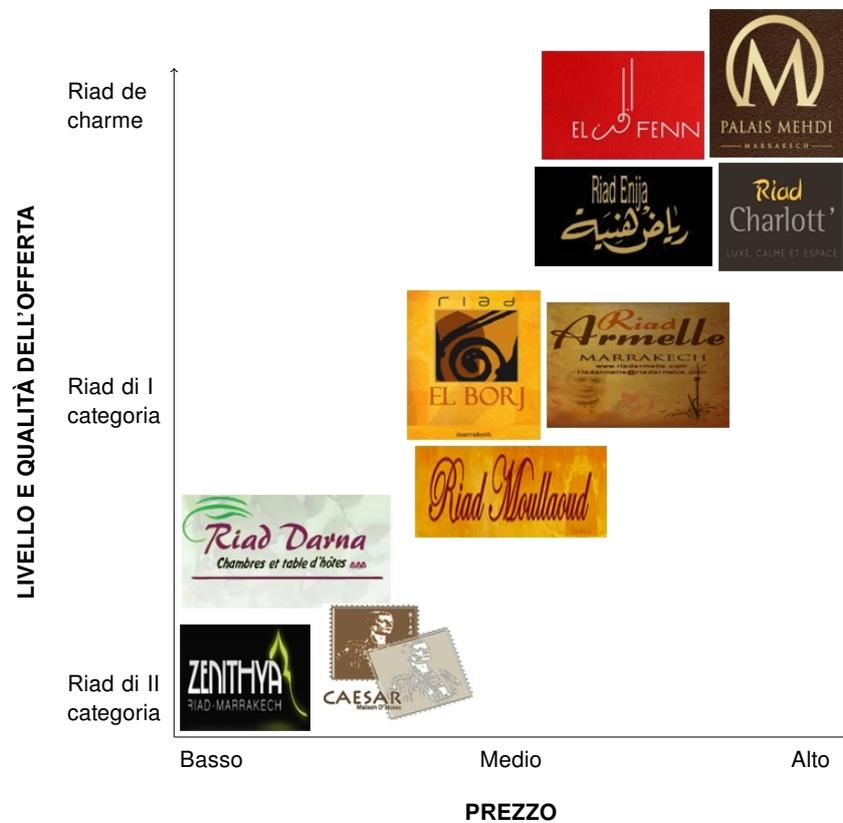
Figura 3.2 - L'evoluzione della capacità ricettiva per le *maisons d'hôtes* in Marocco



Fonte: Ns. elaborazione dei dati tratti da [Ministère du Tourisme - Maroc \(Tourisme en chiffres\)](#).

La minaccia di nuovi entranti nel settore è piuttosto elevata. Negli ultimi anni infatti il settore ha attirato numerosi investitori, soprattutto francesi anche grazie al basso investimento iniziale richiesto dai *riad* di prima e seconda categoria. Va poi considerato che essere proprietari di un *riad* o di una *maison d'hôtes* nella Medina di Marrakech è diventato un segno esteriore di ricchezza per gli Europei, sebbene questa motivazione contrasti fortemente con l'origine dei *riad*, i quali nascono proprio per celare la propria ricchezza e non offendere nessuno. Meno probabile è l'entrata di nuovi concorrenti che gestiscano *riad de charme* dal momento che la normativa vigente vuole che siano rispettati *standard* di eccellenza e che l'investimento iniziale richiesto sia molto più elevato. Ciò rappresenta una barriera all'entrata che protegge gli operatori già presenti nel settore da questa particolare tipologia di *riad*. Tuttavia questa barriera potrebbe essere superata acquistando un *riad de charme* già esistente. Infatti, consultando diversi siti di importanti agenzie immobiliari marocchine, si nota che accanto ai *riad* in vendita di proprietà privata, sia nuovi che da ristrutturare, ce ne sono vari offerti in vendita da numerosi imprenditori che avevano in passato già operato nel settore ricettivo. Un'ulteriore barriera all'entrata, che riguarda tutte le

Figura 3.3 - Un esempio di raggruppamento strategico del settore dei riad nell'area di Marrakech



Ns. elaborazione. Le immagini sono state utilizzate solo ai fini esplicativi.

categorie di *riad* è rappresentata dalle procedure burocratiche necessarie all'esercizio dell'attività.

I prodotti sostitutivi sono rappresentati fundamentalmente dall'offerta del settore alberghiero caratterizzato da sempre dalle classiche pensioni a conduzione familiare e dalle grandi catene internazionali, ossia le tradizionali imprese alberghiere, a cui si aggiungono altre tipologie di strutture ricettive come *bed & breakfast*, villaggi *residence*, campeggi, residenze in affitto e alberghi diffusi. Più i prodotti sono sostitutivi, più la domanda diventa elastica dando luogo alla perdita di un gran numero di clienti allorquando il prezzo viene aumentato⁹³.

Il potere contrattuale dei fornitori è un elemento altrettanto importante per analizzare l'ambiente competitivo. I fornitori, in questo caso, sono coloro che, a monte, forniscono alimenti e viveri di vario genere, arredamento, dotazioni come articoli da bagno, biancheria sia per le camere che per i ristoranti, risorse finanziarie e immobiliari. In generale, forniture come arredamento e attrezzature sono spesso beni pluriennali che non si deteriorano facilmente generando così relazioni discontinue, mentre gli alimenti e gli altri beni necessari al servizio ristorazione danno luogo a rapporti quasi giornalieri con i fornitori a causa della loro deperibilità. Per i *riad* situati nella Medina di Marrakech si ha l'usanza di andare a fare la spesa nei mercati presenti all'interno della zona vecchia, favorendo così rapporti di fiducia e di stima con i fornitori. I *riad* e le *maisons d'hôtes* sono strutture per lo più a conduzione familiare che hanno dimensioni ridotte rispetto alle grandi catene alberghiere e spesso non possono beneficiare delle economie di scala. Tuttavia, i fornitori non costituiscono una forza significativa sia per il loro potere contrattuale e sia perché in Marocco ciascun imprenditore estero ha la possibilità di stringere relazioni con fornitori internazionali senza essere legato a rapporti nazionali⁹⁴. Infine l'ipotesi di integrazione a monte dei fornitori risulta alquanto irrealistica, proprio per la varietà di beni intermedi necessari

⁹³Benevolo e Grasso 2010.

⁹⁴Benevolo e Grasso 2010.

all'attività.

L'ultima forza è data dal potere contrattuale esercitato dai clienti. Essi sono fondamentali in tutti i settori ma in particolar modo nel settore in questione. La loro soddisfazione è l'elemento più importante in quanto se i clienti verranno soddisfatti o addirittura "deliziati" dall'esperienza in una struttura, con situazioni che superano le loro aspettative, essi saranno portati a riscegliere in futuro la stessa sistemazione e consigliarla ad amici e parenti con una forma di passaparola positivo. Si potrà parlare così di clienti fidelizzati.

Nell'ambito della clientela dei *riad*, si possono distinguere due segmenti. Il primo è costituito da una clientela ricercata non convenzionale, con medio-alta disponibilità di reddito, che predilige una forte differenziazione, alta professionalità e qualità nell'erogazione del servizio, poco o mediamente sensibile al prezzo. I turisti che scelgono di soggiornare in strutture come *riad*, solitamente, vogliono avere uno stretto contatto, immedesimandosi, con il posto che li ospita, assimilando e facendo proprie le tradizioni locali, vivendo in poche parole una *customer experience* autentica e vera. Questa può essere assicurata solo da quei *riad* che si trovano nei diversi quartieri della Medina, perché solo in essa si può conoscere la grandezza e l'ospitalità del popolo marocchino. Il secondo è rappresentato da clienti che scelgono le *maisons d'hôtes*, nei quartieri residenziali di stampo europeo come Guèliz e Palmerai, possono considerarsi un'altra tipologia che diventa pian piano quella del turista convenzionale, che preferisce la comodità e la tranquillità alla vita animata che si incontra tra i *derb*⁹⁵ della Medina; per questo sono adottate strategie di marketing quasi standardizzate contrariamente a quelle implementate dai *riad* della Medina che, anziché erogare un servizio, vogliono far vivere un'esperienza.

Un'altra tipologia di clienti è rappresentata dai *tour operator*, il cui potere può essere rilevante e molto alto quando essi stringono accordi con strutture di piccole dimensioni ed individuali, in quanto essi hanno la capacità di assicurare un afflusso

⁹⁵Il *Derb* è una strada che si trova nella medina senza uscita e che porta alle case private.

turistico anche in periodi dell'anno non soggetti ad una forte stagionalità⁹⁶.

3.1.2 Le strategie competitive

Le strategie competitive individuate da Porter, quali la *leadership* di costo, la differenziazione e la focalizzazione, permettono di raggiungere un vantaggio competitivo, ossia la capacità dell'impresa di ottenere un profitto maggiore e superiore rispetto ai suoi *competitor*. La strategia di *leadership* di costo è adatta in mercati in cui vengono offerti prodotti o servizi indifferenziati e consiste nella ricerca della riduzione dei costi di produzione. Ciò consente di praticare prezzi più bassi oppure di ottenere margini più elevati e quindi maggiori profitti e maggiore capacità di autofinanziamento. La strategia di differenziazione consiste, invece, nell'attribuire al prodotto o al servizio delle caratteristiche che ne aumentino il valore. Al contempo tale strategia si concentra sulla estensione della gamma dei prodotti per soddisfare le esigenze di clienti differenziati. Ciò permette di fissare prezzi più alti e di ridurre l'elasticità della domanda. Infine, la strategia di focalizzazione consiste nell'adottare una delle due strategie differenti relativamente, però, ad un'area di mercato, geografica o merceologica, molto ristretta (nicchia)⁹⁷.

Il settore dei *riad* è caratterizzato per lo più dalla presenza di imprese ricettive che hanno una piccola, a volte media, dimensione, ragion per cui esse hanno convenienza, oltre che ad operare in un'area circoscritta di mercato, anche ad adottare una strategia di focalizzazione. Attuando una simile strategia per soddisfare le esigenze di un turismo di nicchia, le imprese operanti in questo settore possono ottenere dei vantaggi nei costi o derivanti da una differenziazione (Figura 3.4).

I *riad* di seconda categoria sono soliti adottare una strategia di focalizzazione sui costi al fine di ridurre i costi unitari rispetto a quelli dei concorrenti. Allo stesso tempo questa strategia permette loro di regolare la leva competitiva del prezzo. Essi offrono

⁹⁶Benevolo e Grasso 2010.

⁹⁷Fontana e Caroli 2006.

Figura 3.4 - Le strategie competitive di Porter



Fonte: Ferrandina e Carriero (2014).

servizi minimi, ma sempre con la stessa unicità di questo settore, proponendo un prezzo generalmente inferiore rispetto a quello praticato da altre categorie di *riad*. I *riad de charme* e di prima categoria, invece, preferiscono adottare una strategia di focalizzazione sulla differenziazione con l'intenzione di offrire un servizio di ospitalità che abbia un elevato valore aggiunto sia rispetto ai propri rivali e sia rispetto ai prodotti sostitutivi; infatti a tal proposito si parla di “*lusso della differenza*” proprio perché ognuno vuole trasmettere il concetto di una sistemazione lussuosa totalmente differente. Si cerca, allora, di puntare sull'offerta di servizi che siano percepiti dalla clientela come un *mix* di unicità, raffinatezza, tradizione e autenticità.

3.1.3 Il modello di Abell

Una migliore riproduzione del sistema competitivo, in teoria, si può ottenere ricorrendo alle tre dimensioni che compongono la matrice di Abell. Esse sono:

- la funzione d'uso, intesa come i bisogni che i prodotti e servizi devono soddisfare;
- la tecnologia, ossia come i bisogni vengono appagati. In questo caso l'espressione tecnologia è molto ampia e non meramente tecnica poiché si fa riferimento alle modalità con cui si verifica il soddisfacimento di bisogni ed esigenze dei clienti;
- i gruppi di clienti, che sono coloro che avvertono l'emergere di un bisogno.

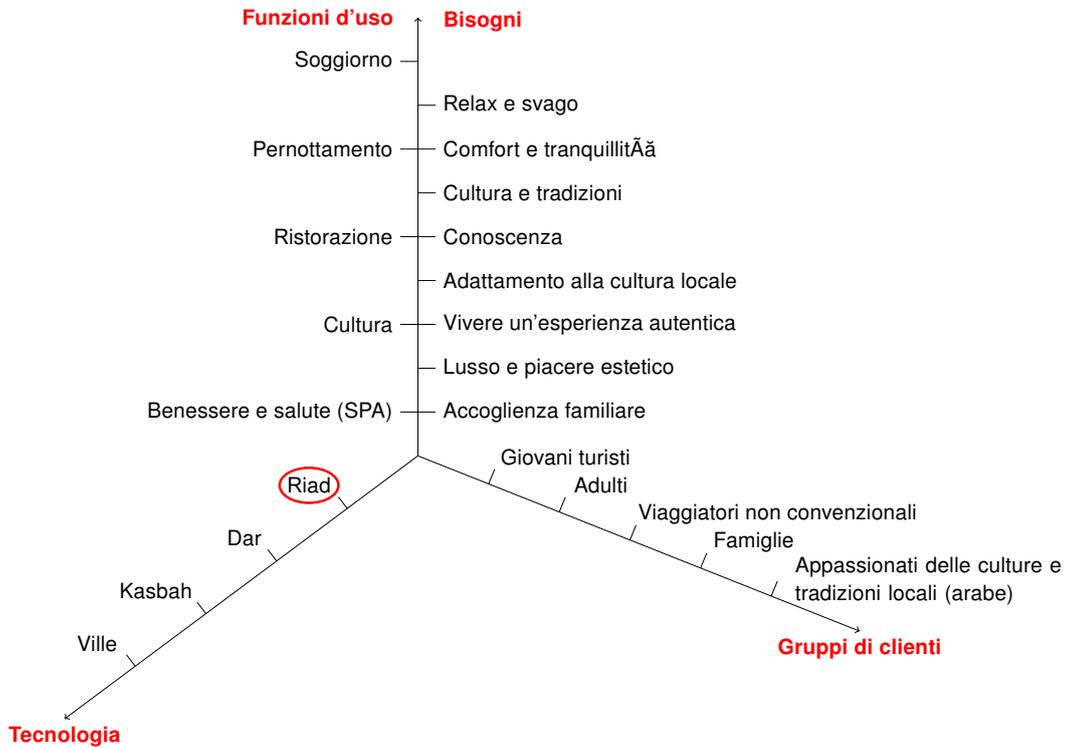
Combinando queste tre dimensioni si viene a determinare una griglia tridimensionale permettendo di raffigurare l'intero complesso competitivo del settore in un grande aggregato formato da unità più piccole che sono i singoli *business*, ciascuno derivante dall'intersezione dei livelli dimensionali. Grazie a questa analisi si possono identificare quelle che sono le aree con maggior rivalità competitiva, tenendo conto sia del numero che della dimensione dei concorrenti che operano nel medesimo *business*⁹⁸.

La matrice di Abell applicata al settore delle *maisons d'hôtes*, a prescindere dalla localizzazione geografica, fornisce una chiara rappresentazione di quali sono i bisogni

⁹⁸Fontana e Caroli 2006.

della clientela che predilige questa sistemazione e i modi in cui essi vengono soddisfatti (Figura 3.5).

Figura 3.5 - La matrice di Abell applicata al settore delle *maisons d'hôtes*



Fonte: Ns. elaborazione.

3.1.4 La catena del valore

Per tutte le imprese che operano nel settore ricettivo - alberghiero è, inoltre, importante considerare non solo le attività che esse svolgono internamente, ma anche le relazioni che vengono ad instaurarsi con altri operatori del settore per svolgere queste attività. Il vantaggio competitivo non viene dunque a determinarsi esclusivamente con l'attività svolta ma esso deriva anche dalla collaborazione che l'azienda stabilisce con soggetti esterni, dove, in questo caso, rilevante è la qualità dei rapporti stessi. Porter⁹⁹ suggerisce uno strumento per poter analizzare sia le attività e sia le relazioni

⁹⁹Fontana e Caroli 2006.

che consentono all'impresa di crear un maggior valore: esso è la "catena del valore". Quest'ultima può riferirsi all'intera azienda oppure all'area di *business*. Grazie a questa modalità di analisi, è possibile distinguere le attività svolte in attività primarie e in attività secondarie (o di supporto).

Le attività dette primarie includono:

- la logistica in entrata;
- le attività operative;
- la logistica in uscita;
- il marketing e le vendite;
- i servizi.

Le attività secondarie sono:

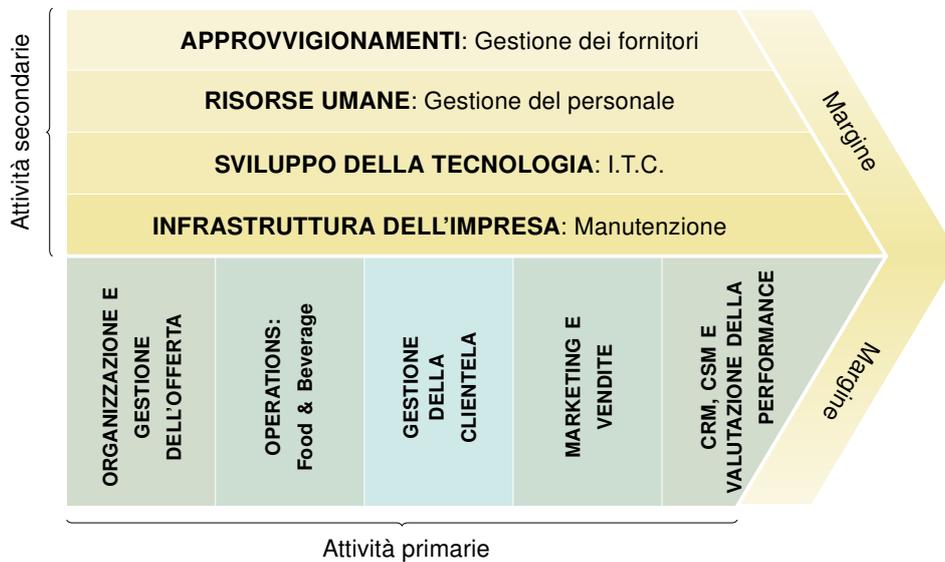
- gli approvvigionamenti;
- lo sviluppo della tecnologia;
- la gestione delle risorse umane;
- le attività infrastrutturali.

Per il settore analizzato, un modello di catena del valore di Porter è rappresentato nella [Figura 3.6](#).

Le attività primarie e secondarie possono essere così rappresentate:

- L'organizzazione e la gestione dell'offerta si occupa di determinare i servizi da offrire ai propri segmenti, identificati dopo aver analizzato l'offerta dei competitor. Vengono definite quattro strategie di offerta sulla base delle dimensioni numero di segmenti serviti e numero dei servizi offerti ([Figura 3.7](#)). Nel primo quadrante vengono offerti pochi servizi a pochi segmenti grazie all'implementazione di una strategia di specializzazione per incrementare la qualità del servizio. Il secondo quadrante indica una strategia di differenziazione volta a servire pochi segmenti,

Figura 3.6 - La catena del valore per le imprese ricettive alberghiere



Fonte: Ns. elaborazione.

ma al contempo ad offrire agli stessi molti più servizi con l'obiettivo di aumentare i volumi di vendita, tenendo però conto degli ipotetici elevati costi di struttura che vanno a generarsi per garantire più servizi. Nel terzo quadrante, si attua una strategia basata sullo sfruttamento delle capacità, che vuole conservare pochi servizi ma aumentare i segmenti; lo scopo è quello di sfruttare completamente la capacità produttiva e quindi minimizzare i costi unitari dei servizi. La strategia di diversificazione, rappresentata nel quarto quadrante, ha la finalità di servire il maggior numero di segmenti identificati offrendo loro svariati servizi; questa strategia richiede una spiccata capacità e abilità di coordinamento, ma presenta il rischio di confondere l'identità del marchio¹⁰⁰.

Le *maisons d'hôtes*, solitamente, adottano una strategia di offerta basata sulla specializzazione in modo da soddisfare i bisogni di particolari clienti che cercano un turismo di nicchia con pochi servizi ben progettati; tali servizi, oltre alla possibilità di soggiornare, possono essere rappresentati da escursioni e

¹⁰⁰Manca 2013.

Figura 3.7 - La matrice delle strategie di offerta

		Servizi offerti	
		<i>Pochi</i>	<i>Molti</i>
Segmenti servizi	<i>Pochi</i>	I Quadrante Specializzazione	II Quadrante Differenziazione
	<i>Molti</i>	III Quadrante Sfruttamento di capacità	IV Quadrante Diversificazione

Fonte: [Manca \(2013\)](#).

tour completamente personalizzati, svariati eventi e manifestazioni tipiche ed originali.

- Tra le *operations*, una delle più importante è quella della gestione del servizio ristorazione (*Food & Beverage*). Essa richiede che si operi una scelta rispetto ai seguenti elementi: la tipologia di ristorazione, tradizionale o *self-service*; la definizione del menù, precisandone i costi, i piatti e le porzioni; l'arredo dei locali di ristorazione e la disposizione del piano bar; il controllo di qualità degli alimenti; la gestione e il coordinamento del personale in cucina, in sala ristorante e al bar. Nelle grandi strutture questa funzione viene assegnata ad uno specifico responsabile, meglio noto come *Food & Beverage Manager*¹⁰¹. Nei *riad*, essendo spesso di piccole dimensioni, questa funzione è affidata generalmente al responsabile operativo o al direttore.
- La logistica in entrata è costituita dalla gestione della clientela. In questo caso il servizio di *reception* assume una notevole importanza perché rappresenta il primo contatto con il cliente. Infatti, esso è preposto ad accogliere, a registrare i clienti in arrivo, a consegnare le camere e a comunicare le informazioni a tutti i reparti interessati. Gli addetti al *front-office* hanno il compito di gestire tutte le prenotazioni, offrire pacchetti personalizzati, mantenere i contatti con tutti gli ospiti, tenere i conti per ciascun cliente per i relativi servizi consumati, emettere le fatture e incassare i pagamenti¹⁰². Per questo servizio sono richieste particolari caratteristiche quali empatia, simpatia, disponibilità, cortesia puntualità ed efficienza al fine di instaurare una relazione con il cliente stesso. In strutture piccole, come quelle dei *riad*, questa funzione è ancora più importante poiché tra personale e cliente, solitamente, si instaura un rapporto più confidenziale e basato sulla stima e sulla fiducia.
- Il marketing e le vendite hanno l'obiettivo di analizzare il mercato di riferimento,

¹⁰¹Benevolo e Grasso 2010.

¹⁰²Benevolo e Grasso 2010.

interpretando i bisogni attuali e futuri dei consumatori e progettando prodotti e servizi in grado di soddisfarli¹⁰³. Nei *riad* questa funzione spesso è affidata al direttore, qualora si adotti una forma organizzativa semplice, oppure ad uno specifico responsabile, se si utilizza un organigramma più articolato.

- Tra i servizi ritenuti rilevanti ci sono il CRM, il CSM e la valutazione della *performance*. Il CRM (*Customer Relationship Management*) è il sistema che, sulla base di dati immagazzinati, consente di individuare, acquisire e fidelizzare i clienti, adattando l'offerta ai loro bisogni e interessi. Il sistema può essere suddiviso in due sottosistemi: uno relativo ai rapporti con i clienti finali (*business to consumer*) e l'altro che gestisce le relazioni con l'intera filiera (*business to business*). Nell'ambito della *business to consumer* (B2C), il sito *web* ha una funzione rilevante perché riesce a mettere in comunicazione, direttamente, clienti finali e struttura ricettiva, mentre per quanto riguarda il *business to business* (B2B) importante è l'*Hotel Computer Reservation System*, ossia un sistema per la prenotazione delle camere e la determinazione del prezzo. Grazie a questa tecnologia, si riescono ad abbassare i costi relativi alla gestione dei clienti e a confezionare offerte sempre più personalizzate¹⁰⁴. Il CSM (*Customer Satisfaction Management*) ha come scopo la misurazione del grado di soddisfazione della clientela, attraverso il confronto tra qualità attesa e qualità percepita dai clienti. La qualità attesa è quella che il consumatore si aspetta dal servizio prima di usufruirne, mentre la qualità percepita è quella che il consumatore ritiene di aver sperimentato durante la fruizione del servizio¹⁰⁵. Si possono, così, verificare tre casi differenti (Figura 3.8).

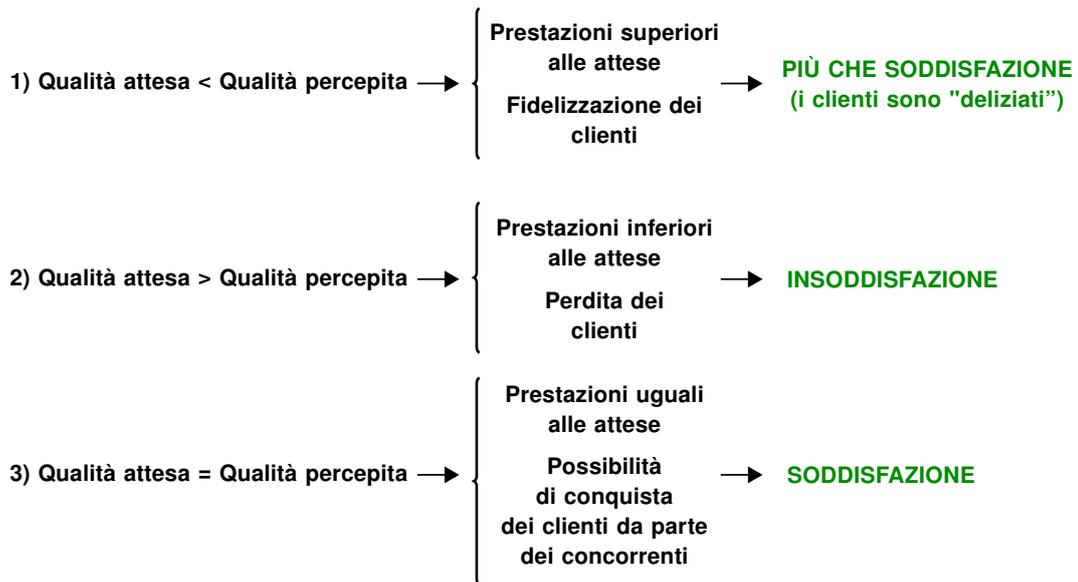
Al fine di misurare la soddisfazione dei clienti, vengono utilizzati due metodi, uno indiretto e l'altro diretto. Il metodo indiretto si basa sui seguenti aspetti:

¹⁰³ Benevolo e Grasso 2010.

¹⁰⁴ Manca 2013.

¹⁰⁵ Benevolo e Grasso 2010.

Figura 3.8 - Relazioni esistenti tra qualità attesa, percepita e grado di soddisfazione



Fonte: Ns. elaborazione.

- l'andamento delle vendite con la cui valutazione è possibile confrontare i risultati realizzati con quelli ottenuti in passato;
- la gestione dei reclami che ha lo scopo di raccogliere le proteste dei clienti in modo da non ripetere gli stessi errori;
- il tasso di fedeltà della clientela che, se elevato, segnala la capacità della struttura di soddisfare le attese dei clienti.

Tra i metodi diretti, quello più utilizzato è il questionario, che una volta compilato va consegnato direttamente al personale della *reception*. Ciò consente di acquisire informazioni importanti direttamente dai clienti in maniera esplicita¹⁰⁶.

La valutazione della *performance* aziendale consiste nella misurazione di alcuni indicatori e nel loro confronto nel tempo e nello spazio. Tra gli indicatori più significativi si possono considerare i seguenti¹⁰⁷:

¹⁰⁶ Benevolo e Grasso 2010.

¹⁰⁷ Manca 2013.

- il tasso di occupazione (*Occupancy Rate*, OR) usato per misurare il grado di utilizzo della struttura:

$$OR = \frac{\text{numero di camere vendute}}{\text{numero di camere disponibili}};$$

- l'*Average Daily Rate* (ADR) misura il fatturato medio su base giornaliera ed è dato da:

$$ADR = \frac{\text{ricavi totali da camere vendute}}{\text{numero di camere vendute}};$$

- il *Revenue Per Available Room* (RevPAR) è dato dal prodotto tra il tasso di occupazione e l'*Average Daily Rate* e misura il ricavo per ciascuna camera disponibile:

$$RevPAR = ADR \times OR = \frac{\text{ricavi totali da camere vendute}}{\text{numero di camere disponibili}}.$$

Tra le attività secondarie si possono considerare le seguenti:

- Gli approvvigionamenti riguardano la scelta accurata dei fornitori, le relative relazioni e la gestione degli acquisti¹⁰⁸.
- La gestione del personale in questo settore è di primaria importanza, in quanto la qualità, il valore del servizio erogato e la soddisfazione del cliente dipendono da tutto il personale composto dagli addetti alle funzioni direttive e da quelli a cui sono affidati i compiti operativi¹⁰⁹.
- Lo sviluppo della tecnologia può riguardare le continue innovazioni che avvengono nel campo della *Information e Communication Technology*. Un sistema informativo accurato ed efficiente permette di svolgere tutte le attività di gestione, di condividere le conoscenze e di far veicolare le informazioni necessarie all'interno

¹⁰⁸Fontana e Caroli 2006.

¹⁰⁹Benevolo e Grasso 2010.

di tutta la struttura organizzativa. Alcuni esempi sono dati dal *Customer Relationship Management*, dalla *Customer Satisfaction Management* e infine dall'*Hotel Computer Reservation System*¹¹⁰. L'*Information e Communication Technology* ha un grande ruolo anche nel settore dei *riad*, nonostante le modeste dimensioni rispetto agli alberghi. I *software* che solitamente vengono utilizzati sono riportati nella [Figura 3.9](#).

- L'infrastruttura dell'impresa fa riferimento, generalmente, alla manutenzione ordinaria e straordinaria con la presenza di un addetto specializzato per la cura degli impianti elettrici, idraulici, e se presente, per il giardino e per le piccole opere che spesso riguardano le aree comuni. Nei *riad de charme* questa figura professionale è presente quotidianamente, mentre nei *riad* di prima e seconda categoria la prassi vuole che vengano stipulati degli accordi per singoli lavori e rispettivo pagamento mensile.

3.1.5 *S.W.O.T. Analysis*

Infine, un altro strumento utile alla formulazione delle strategie competitive è rappresentato dalla "*S.W.O.T analysis*"¹¹¹, la quale permette di analizzare i punti di forza e di debolezza interni all'impresa e individuare le possibili minacce ed opportunità che provengono dall'evoluzione del mercato o dell'ambiente. Questa analisi può essere applicata alla singola impresa, al singolo prodotto e anche all'intera area di *business* in cui l'impresa stessa opera¹¹².

Analizzando il settore dei *riad* si possono individuare:

- **Punti di forza** (*Strenght*):

1. limitato numero di camere, dando al cliente la possibilità di sentirsi unico e di far parte di una piccola minoranza immersa nel vero contesto marocchino;

¹¹⁰Manca 2013.

¹¹¹S.W.O.T acronimo che sta per Strenght, Weaknesses, Opportunity, Threat.

¹¹²Fontana e Caroli 2006.

Figura 3.9 - I software utilizzati dalle strutture alberghiere - ricettive

Software gestionali	<ul style="list-style-type: none">• Gestione delle prenotazioni• Gestione check-in e check-out• Gestione del magazzino• Gestione delle camere• Gestione del ristorante• Gestione delle vendite
Software contabili e per il controllo	<ul style="list-style-type: none">• Contabilità generale• Contabilità analitica• Budgeting• Reporting• Tableau de Board• Key Performance Indicators• Balanced Scorecard

Fonte: [Manca \(2013\)](#).

2. personalizzazione e alta qualità del servizio, le quali possono essere garantite con efficacia ed efficienza grazie al ridotto numero di clienti che queste strutture ospitano;
 3. maggior vicinanza al cliente che genera un diretto contatto con lo stesso e consente di percepire la sua individualità e di soddisfare le sue esigenze;
 4. senso di sicurezza e di tranquillità, che viene garantito grazie all'interpretazione religiosa data a questa struttura come una forma di Paradiso sulla terra;
 5. forte contatto del direttore con tutto il personale di servizio, che rappresenta un elemento di forte motivazione ed incoraggiamento per lo *staff*;
 6. possibilità di rendere la vacanza una vera *experience*, facendo vivere il cliente secondo i valori e le tradizioni locali di un popolo unico e raffinato.
- **Punti di debolezza** (*Weaknesses*):
 1. difficoltà nel raggiungere economie di scala a causa delle piccole dimensioni della struttura organizzativa;
 2. impossibilità di accentrare alcune attività e servizi;
 3. limitato potere contrattuale nei confronti dei *tour operator* a causa delle ridotte dimensioni;
 4. difficoltà di accesso a fonti di finanziamento poco onerose;
 5. limitata forza del *brand*;
 6. incapacità di soddisfare il segmento del turismo d'affari e congressuale.
 - **Opportunità** (*Opportunity*):
 1. adozione e implementazione di strategie basate sulla differenziazione e sulla specializzazione;
 2. offerta di un turismo "esperienziale", cioè di una vacanza che va al di là del semplice svago;

3. sviluppo del “lusso della tradizione e della differenza”, in quanto le tradizioni locali sono insite nell’offerta, rendendo il servizio differente da quello proposto dai classici alberghi.

- **Minacce** (*Threat*):

1. quasi maturità del settore, dati i cospicui investimenti realizzati negli ultimi anni;
2. regolamentazione rigida, che fa aumentare i costi e i tempi per la realizzazione dell’investimento;
3. numero elevato di pratiche burocratiche per operare come struttura ricettiva.

3.2 Fattibilità di marketing

Dopo aver analizzato l’economia del Regno del Marocco, il settore ricettivo delle *maisons d’hôtes* e più nello specifico quello dei *riad*, è necessario condurre un’analisi circa la fattibilità di marketing. In linea generale, le attività di marketing nel settore ricettivo, riguardano¹¹³:

- l’analisi di mercato, con la quale le imprese considerano le relazioni con i fornitori, i concorrenti e le caratteristiche della domanda al fine di definire i bisogni attuali, potenziali e latenti dei consumatori;
- la possibilità di creare o ideare nuovi servizi differenziati o modificare quelli già esistenti per offrirli, con differenti politiche di prezzo, a *target* eterogenei tra di loro;
- la determinazione di tutte le modalità attraverso cui il servizio viene distribuito e comunicato all’ambiente esterno.

¹¹³ [Benevolo e Grasso 2010](#).

Ai fini della concretizzazione del progetto in esame, risulta utile condurre sia un'analisi di marketing strategico, sia un'analisi di marketing operativo.

3.2.1 **Analisi di marketing strategico**

Il marketing strategico ha come obiettivo lo studio dell'ambiente, del mercato e della concorrenza; esso è importante al fine di definire le decisioni strategiche che creino valore per il mercato e per l'impresa. L'intero processo di marketing si suddivide in due fasi; la prima è più analitica con lo scopo di analizzare l'ambiente distintivo per l'impresa stessa, la seconda è più operativa e volta a definire la pianificazione, la realizzazione e il controllo di tutte le attività di marketing¹¹⁴.

Il marketing strategico include diverse fasi¹¹⁵:

- la segmentazione (*partizioning*);
- il *targeting*;
- il posizionamento (*positioning*) del prodotto - servizio.

3.2.1.1 **La segmentazione del mercato turistico-ricettivo**

La segmentazione consiste nella suddivisione del mercato in gruppi di clienti (segmenti) che siano portatori di esigenze molto simili tra di loro al fine di offrire prodotti-servizi e un marketing *mix* che risponda alle loro esigenze¹¹⁶. Essa permette di descrivere meglio le caratteristiche dei clienti, sia attuali che potenziali, di definire l'implementazione delle migliori strategie e conseguenti politiche di marketing, di individuare nuovi bisogni dei consumatori. La segmentazione del mercato può avvenire avvalendosi di diverse variabili: geografiche, demografiche, psicografiche e comportamentali¹¹⁷.

¹¹⁴Fontana e Caroli 2006.

¹¹⁵Ferrandina e Carriero 2014.

¹¹⁶Pellicelli 2010.

¹¹⁷Ferrandina e Carriero 2014.

Per la realizzazione di questo progetto nel settore dei *riad* è necessario effettuare una segmentazione del mercato al fine di individuare i potenziali clienti e cercare di percepire i loro bisogni da soddisfare. Per una più coerente ed efficace individuazione dei consumatori si ritiene opportuno adoperare una segmentazione mista che utilizza più di una variabile principale. In questo scenario possono apparire utili una segmentazione geografica, demografica, psicografica e comportamentale.

La segmentazione geografica suddivide i clienti in gruppi provenienti da località geografiche diverse¹¹⁸. Dai dati del Ministero del Turismo si evince che il principale flusso turistico in entrata nel paese è rappresentato da francesi, spagnoli, tedeschi, italiani, belgi, olandesi, inglesi e americani, che arrivano per cercare un “*turismo esperienziale*” grazie alla scelta di sistemazioni come i *riad*. Essa è una clientela di tipo internazionale con interessi e atteggiamenti differenziati; questa è un’informazione che può essere utile ai fini di progettare un menù internazionale oltre che tipico. Bisognerà, dunque, rispondere alla domanda proveniente da queste principali nazioni, sempre mantenendo la vera essenza marocchina.

La segmentazione demografica è altrettanto importante perché consente di suddividere il mercato attraverso variabili come età, sesso, dimensione e stadio del ciclo di vita della famiglia, reddito, livello di istruzione, professione, religione e razza¹¹⁹. Nel settore in questione solo alcune variabili quali età, reddito, collocazione geografica, dimensione del nucleo familiare, professione e livello di istruzione sono importanti. L’età è rilevante perché permette di conoscere le richieste e i bisogni dei consumatori, ai quali offrire servizi differenti per ciascuna età. La collocazione geografica, il livello di istruzione, la professione e la dimensione del nucleo familiare consentono di capire la tipologia di turismo, con relativa sistemazione turistica, che cerca il cliente. Inoltre, la segmentazione in base al reddito o disponibilità a spendere del cliente consente di formulare differenti combinazioni di servizio e prezzo. L’analisi del nucleo familiare

¹¹⁸Kotler e Armstrong 2013.

¹¹⁹Kotler e Armstrong 2013.

permette di capire se nella famiglia vi sono bambini e quindi di definire l'offerta includendovi ad esempio camere triple, un menù dedicato per i più piccoli, animazione e assistenza, con possibili sconti e agevolazioni sul prezzo¹²⁰.

La segmentazione psicografica divide il mercato mediante variabili quali la classe sociale, i tratti della personalità e lo stile di vita¹²¹. Per le imprese che operano nel settore turistico-ricettivo questa modalità di segmentare il mercato è ritenuta fondamentale, perché proprio ai tratti della personalità e allo stile di vita possono essere proposte offerte di servizi che siano differenziati e più adatti al singolo segmento. I *riad* si rivolgono esclusivamente a turisti che cercano, oltre che lo svago e il divertimento, di distinguersi, di rafforzare la loro identità e di ricercare le proprie passioni e i loro valori.

La segmentazione comportamentale, infine, raggruppa i clienti sulla base della consapevolezza dell'utilizzo del prodotto-servizio e del loro atteggiamento nei confronti dello stesso¹²². Nel caso del settore ricettivo, lo scopo del viaggio è l'aspetto più importante da considerare perché mediante esso si può distinguere il cliente che viaggia per svago e divertimento da quello che viaggia per ragioni di lavoro¹²³.

I *riad* possono garantire servizi per coloro che cercano svago, divertimento e benessere e per coloro che amano apprendere la cultura, le tradizioni, l'arte e la gastronomia di un paese diverso.

3.2.1.2 La targetizzazione

Dopo avere segmentato il mercato, è necessario scegliere il segmento o i segmenti rispetto ai quali l'impresa intende indirizzare la propria offerta (*targeting*). Sotto questo aspetto è possibile adottare diverse strategie di marketing: indifferenziato (o di massa), differenziato (o segmentato), concentrato (o di nicchia) e micro-marketing

¹²⁰ Benevolo e Grasso 2010.

¹²¹ Kotler e Armstrong 2013.

¹²² Kotler e Armstrong 2013.

¹²³ Benevolo e Grasso 2010.

(o marketing locale/individuale). Nel settore in questione è preferibile attuare una strategia di marketing differenziato (o marketing segmentato) con lo scopo di indirizzarsi ad alcuni segmenti di mercato individuati proponendo delle offerte che siano specifiche per ciascun *target* definito¹²⁴.

Dalla segmentazione geografica, demografica, psicografia e comportamentale del mercato vengono individuati tre importanti macro-gruppi:

- La generazione dei *baby boomer*, i quali hanno un'età compresa tra i 45 e i 60 anni, hanno uno spiccato senso di responsabilità e dedizione al lavoro e rappresentano un *target* importante in molti settori tra cui quello del turismo¹²⁵. Essi solitamente non hanno figli, non sono indebitati, sono molto attenti alla cura e al benessere del corpo, prediligono vacanze di tipo culturale oltre che di svago per sentirsi più giovani. Generalmente, questo *target* vive nelle più importanti città del mondo, avendo un livello di reddito medio-alto e un elevato livello di istruzione e quindi una elevata disponibilità a pagare. Più specificamente si tratta di viaggiatori amanti della cultura e delle tradizioni locali e non convenzionali (*Unconventional Travelers*). Si tratta, inoltre, di soggetti amanti del benessere, dell'apprendimento continuo, disposti a viaggiare sia in estate sia in inverno.
- La *generazione X* è rappresentata da soggetti di età compresa fra i 30 e i 44 anni. Essi sono più idealisti e meno materialisti rispetto alla generazione dei *baby boomer*, con una incessante ricerca del successo; per loro, vivere una vera esperienza è più importante del semplice acquisto di un prodotto o di un servizio¹²⁶. Questo *target* potrebbe essere rappresentato da coppie adulte con o senza figli piccoli e da *single* con reddito medio-alto e con elevato livello di istruzione, alla ricerca di una vacanza responsabile, sostenibile ed ecologica.

All'interno di questo gruppo possono essere identificati i seguenti sottogruppi:

¹²⁴Kotler e Armstrong 2013.

¹²⁵Kotler e Armstrong 2013.

¹²⁶Kotler e Armstrong 2013.

1. ***Adventurous***: alla ricerca di un viaggio non standardizzato, in grado di fargli vivere un'esperienza suggestiva ed emozionante, secondo le tradizioni e la gastronomia marocchine. Proprio per questo, essi si adattano a tutto e sono disposti a viaggiare tutto l'anno. La sistemazione in un *riad* rappresenta una scelta perfetta per questa tipologia di turisti, perché essa consente di riportare i turisti stessi in una dimensione passata, sospesa tra la realtà e l'immaginazione.
 2. ***Lovers of Different Luxury***: amanti del lusso della differenza e del piacere estetico. Anche essi non sono legati, quanto al viaggio, a particolari periodo dell'anno.
 3. ***Unconventional Young Families***: famiglie con uno o due figli di età compresa tra 13 e 18 anni, che sono soliti viaggiare esclusivamente nel periodo estivo; per le famiglie con figli più piccoli (età tra 4 e 12 anni) sarebbe sconsigliata questa sistemazione sia per la sua ubicazione, in vicoli e stradine chiuse, spesso poco raggiungibili, con le macchine o con gli autobus, sia per la tipologia di servizio offerto, poco confortevole per chi ricerca una vacanza abitudinaria, convenzionale, serena e tranquilla.
- La *generazione Y*, chiamata anche *echo boomers*, è costituita da soggetti di età compresa tra 20 e 29 anni. Essi hanno acquisito una forte familiarità con il computer, internet e tutte le moderne tecnologie digitali e usufruiscono dei più svariati mezzi di comunicazione¹²⁷. Essi, solitamente, viaggiano prettamente in estate, ma hanno anche la possibilità di muoversi durante *week-end* tutto l'anno o a ridosso di ricorrenze come Natale, Capodanno e Pasqua. All'interno di questo gruppo è possibile individuare:
 1. ***Fashion Addict***: Marrakech è una città, nonostante le apparenze, dinamica e modaiola, che per le sue bellezze, per i suoi colori vivaci, per la sua

¹²⁷Kotler e Armstrong 2013.

architettura, per il suo *charme* ha ispirato molti celebri stilisti del mondo dell'alta moda. Un esempio significativo è dato dal soggiorno di Yves Saint Laurent, il quale ritiratosi per vivere un momento di pace, dopo un periodo di insuccessi, ha trovato in questa città la fonte di ispirazione che aveva perso grazie alla potenza dei colori e allo stile marocchino, tanto da poi riprodurlo nelle sue più famose collezioni. Egli da questa città ha ottenuto la fama che aveva perso ma a sua volta ne ha accresciuto la notorietà. Dopo di lui Marrakech è stata lo scenario preferito da altri importanti stilisti sia come fonte di ispirazione per lo stile e la moda locale, sia per i suoi luoghi suggestivi dove poter ambientare le campagne pubblicitarie. Ad esempio, per la collezione autunno/inverno 2010-2011, Frida Giannini, *creative director* della famosa casa di moda italiana Gucci, ha deciso di girare la campagna pubblicitaria a Marrakech, così come anche lo stilista giapponese Kenzo per la sua campagna pubblicitaria primavera/estate 2010. Altri stilisti, come Giorgio Armani, hanno onorato, poi questa città e questo paese, riportando sulle passerelle gli indumenti più usati dal popolo marocchino, come le tuniche maschili, il *tagelmust*, famoso copricapo dei Berberi nomadi, i *caftani* per le donne e i famosi *djellaba* da uomo. Ciò consente di avvicinare i giovani adulti amanti e super appassionati della moda.

2. **Young Lovers:** giovani coppie di fidanzati che vogliono recarsi in una città che sia allo stesso tempo vivace e romantica; Marrakech, grazie ai suoi tramonti, ai suoi colori, alla sua magia, ai suoi *riad*, rende, in effetti, tutto più romantico.
3. **Photography Lovers e Nature Enthusiasts:** giovani *single* che di solito viaggiano in comitiva accumulati dall'interesse per la natura, i paesaggi, la fotografia e l'arte. Essi desiderano sentirsi legati in maniera forte al territorio e per coloro che ricercano una vacanza che possa trasmettergli delle

emozioni, non banali, mai vissute prima, dalle quali possano apprendere nuove cose e arricchire il loro bagaglio culturale ed esperienziale.

Infine, come *target* non ricompreso in nessuno dei tre macro-gruppi precedenti, si possono considerare i ***Tourists of the City***, i quali non soggiornano nella struttura ma che possono essere interessati alle tante iniziative ed attività proposte dal *Riad Fatima*, alle quali possono partecipare pagando un biglietto di entrata e acquistando almeno una consumazione ai due bar presenti.

L'idea è quella di indirizzare l'offerta a tutti i *target* sopra individuati, distinguendoli tra primari e secondari, così come riportato nella [Figura 3.10](#). I primi costituiscono il grosso della domanda, mentre i secondi potrebbero stabilizzarla in periodi di bassa stagione.

Figura 3.10 - I *target* di riferimento individuati dalla segmentazione del mercato

TARGET PRINCIPALI INDIVIDUATI		
BABY BOOMERS (45-60)	GENERAZIONE X (30-44)	GENERAZIONE Y (20-29)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Unconventional Travelers</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Adventurous</i> • <i>Lovers of Different Luxury</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fashion Addict</i> • <i>Young Lovers</i> • <i>Photography Lovers</i> • <i>Nature Enthusiasts</i>
TARGET SECONDARI INDIVIDUATI		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Unconventional Young Families</i> • <i>Tourists of the City</i> 		

Fonte: Ns. elaborazione.

3.2.1.3 La definizione del posizionamento

Dopo avere individuato i segmenti obiettivo, è necessario formulare una proposta di valore che definisca il posizionamento dell'impresa rispetto alla percezioni dei clienti¹²⁸. Più precisamente, con il termine posizionamento si fa riferimento al procedimento attraverso cui un prodotto o un servizio si presenta sul mercato, permettendo al tempo stesso di misurare i suoi punti di forza e di debolezza rispetto agli altri prodotti che sono presenti sul mercato¹²⁹. Tutto ciò, tenendo conto di come le sue caratteristiche più importanti vengono percepite dai consumatori. Al fine di pianificare le strategie di marketing con le relative politiche di prodotto, di prezzo, di distribuzione e di comunicazione, l'analisi del posizionamento, mediante l'utilizzo delle mappe percettive¹³⁰, permette di rilevare quelli che sono i fattori critici del prodotto, tangibili o intangibili. Ovviamente, nel caso di un servizio, prevalenti sono gli elementi intangibili¹³¹.

Le mappe percettive di posizionamento vengono, di solito, costruite sulla base di due dimensioni che possono variare a seconda del settore in cui si opera. I criteri maggiormente utilizzati sono¹³²:

- il posizionamento per attributi, che tiene conto di variabili come qualità, marca e fascia del servizio offerto;
- il posizionamento per fasce di prezzo praticato;
- il posizionamento per specifici benefici tenendo conto dei bisogni ricercati dal consumatore;
- il posizionamento per specifiche occasioni d'uso che valuta i momenti in cui il prodotto viene consumato;
- il posizionamento per utilizzatori che tiene conto dei *target* che beneficiano del prodotto o servizio;

¹²⁸ Kotler e Armstrong 2013.

¹²⁹ Ferrandina e Carriero 2014.

¹³⁰ Kotler e Armstrong 2013.

¹³¹ Ferrandina e Carriero 2014.

¹³² Ferrandina e Carriero 2014.

- il posizionamento rispetto ad una categoria di prodotti;
- il posizionamento per contrapposizione ad un prodotto che rileva i fattori distintivi con lo scopo di ostacolare il *leader* di mercato.

Per definire le opportune politiche di marketing *mix*, risulta fondamentale l'analisi di posizionamento dei *riad*. A tal fine, ne sono stati scelti dieci, tutti operanti nella zona individuata per la realizzazione del progetto. Le due dimensioni rispetto alle quali la mappa di posizionamento è stata costruita sono il prezzo e la qualità. Il prezzo è stato calcolato come media del prezzo di una camera doppia *standard* in bassa ed alta stagione. La qualità, invece, è stata misurata attraverso la media ponderata dei seguenti indicatori di base:

- giudizio sulla posizione della struttura;
- giudizio sulla tranquillità del soggiorno;
- giudizio sulla qualità delle camere;
- giudizio sulla qualità del servizio;
- giudizio sul livello di pulizia;
- numero di camere.

Tutti questi indicatori, ad eccezione dell'ultimo, rappresentano il giudizio medio espresso dai visitatori, sui relativi aspetti, rilevati dal sito www.tripadvisor.com. L'ultimo indicatore, invece, cioè il numero di camere, è stato ottenuto consultando i siti internet dei *riad* considerati. I dati e i pesi attribuiti a ciascun indicatore sono riportati nella [Tabella 3.1](#).

Il risultato delle elaborazioni, prima dell'entrata nel settore del *Riad Fatima*, è riportato nella [Tabella 3.2](#), mentre la mappa di posizionamento, prima dell'entrata nel settore del *Riad Fatima* è contenuta nella [Figura 3.11](#).

La dimensione di ciascun cerchio rappresenta la quota di mercato dei *riad*. Per calcolare quest'ultima si è assunto che il numero di giudizi espressi dai turisti su

Tabella 3.1 - Dati per la costruzione delle mappe di posizionamento

Riad	Posizione	Qualità del sonno	Camere	Servizi	Pulizia	Numero di camere	Numero recensioni	Prezzo medio
ARMELLE	4,5	4,5	4,5	4,5	5	15	168	130
CAESAR	5	4,5	4,5	4,5	5	5	76	65
CHERRATA	5	5	5	5	5	4	236	85
IFOULKI	4,5	4	4	4,5	4	4	74	115
KENZO	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	7	60	60
LA MAISON ROUGE	4,5	3,5	4	4	4	13	192	100
LAORA	4,5	4	4,5	4,5	4,5	7	46	85
MASSIBA	5	4,5	4,5	5	5	3	180	72,5
NEJMA LOUNGE	4,5	4	4	4,5	4,5	6	114	60
ZANZIBAR	4,5	4	4	4	4	4	35	50
Peso	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,20		

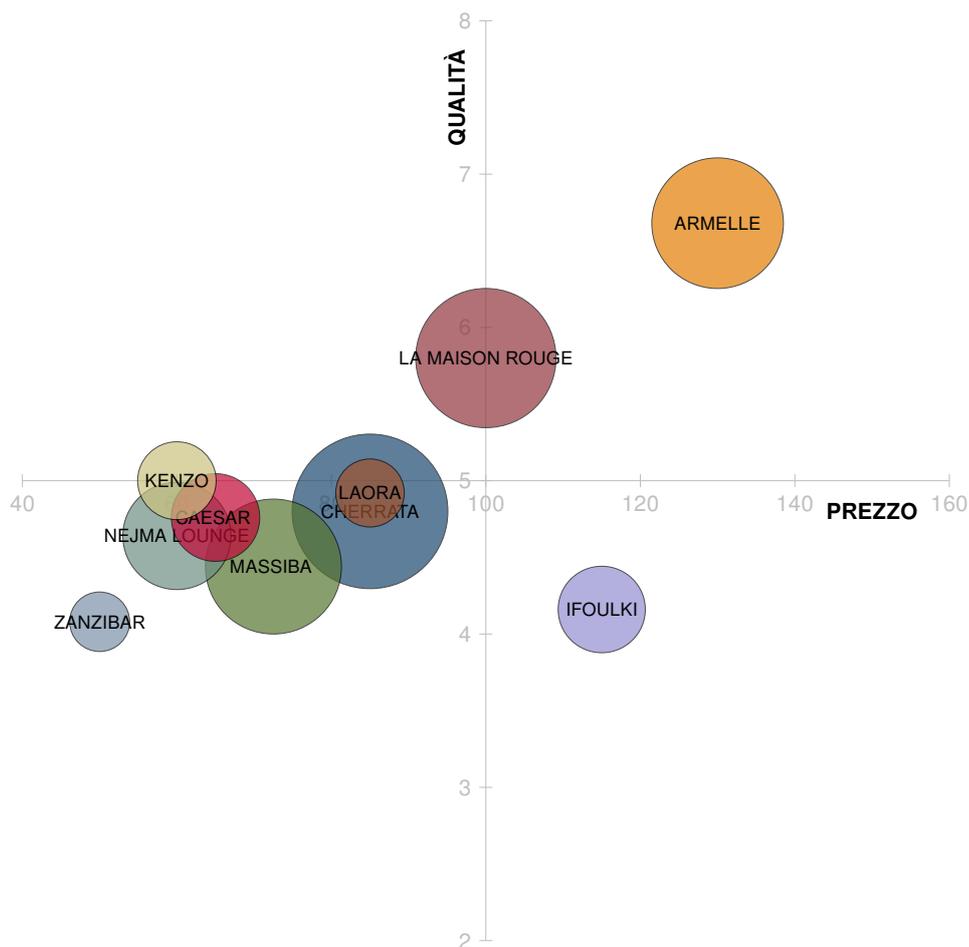
Fonte: Ns. elaborazione su dati www.tripadvisor.com e siti dei riad.

Tabella 3.2 - Variabili di posizionamento prima dell'entrata nel settore del Riad Fatima

Riad	Prezzo	Qualità	Quota di mercato
ARMELLE	130	6,68	14,23%
CAESAR	65	4,76	6,44%
CHERRATA	85	4,8	19,98%
IFOULKI	115	4,16	6,27%
KENZO	60	5	5,08%
LA MAISON ROUGE	100	5,8	16,26%
LAORA	85	4,92	3,90%
MASSIBA	72,5	4,44	15,24%
NEJMA LOUNGE	60	4,64	9,65%
ZANZIBAR	50	4,08	2,96%

Fonte: Ns. elaborazione su dati www.tripadvisor.com e siti dei riad.

Figura 3.11 - Mappa di posizionamento prima dell'entrata nel settore del Riad Fatima



Fonte:Ns. elaborazione su dati www.tripadvisor.com e siti dei riad.

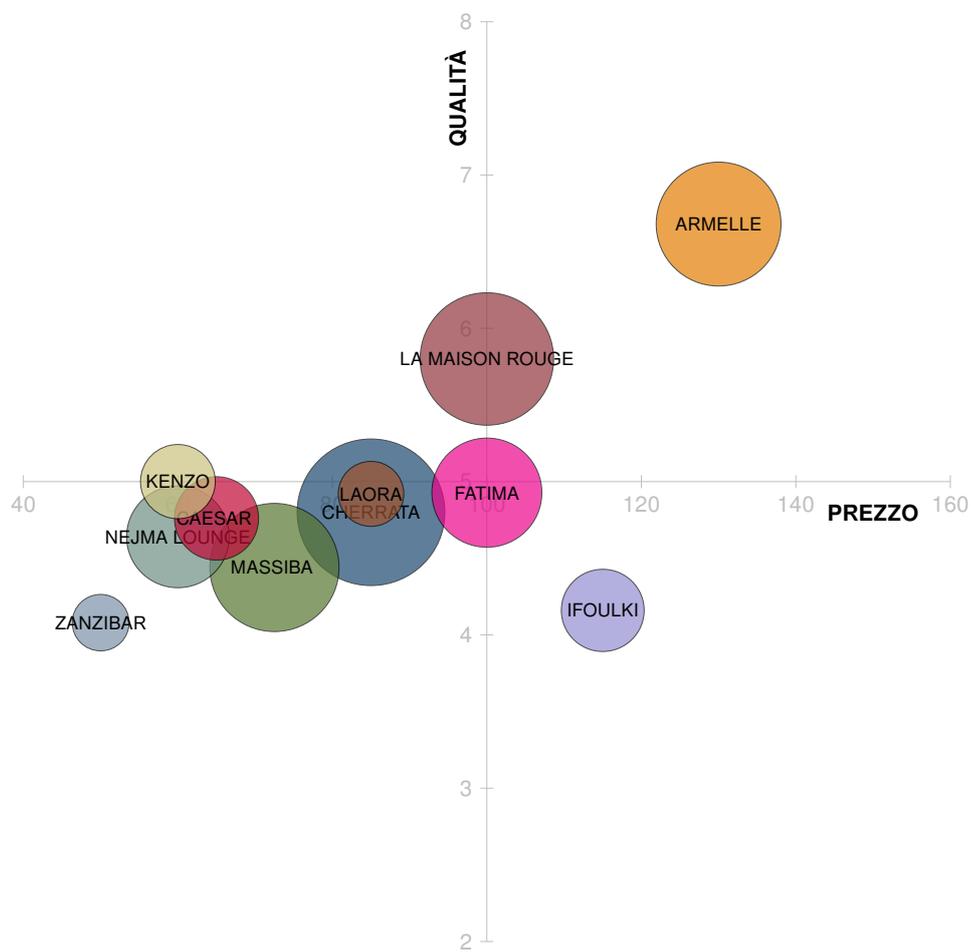
ciascun *riad* rappresentino una buona *proxy* del numero di clienti. La quota di mercato è stata dunque calcolata, per ciascun *riad*, come rapporto tra il numero di giudizi su di esso espressi e il numero complessivo dei giudizi relativi a tutti i *riad* considerati. Come si nota, i cerchi si distribuiscono lungo una retta crescente, segnalando, come ovvio, una correlazione positiva tra prezzo e qualità. Un'eccezione è rappresentata dal *Riad Ifoulki* che sembra garantire un livello qualitativo al di sotto della media, ma praticando prezzi alquanto elevati. Al fine di determinare il posizionamento del *Riad Fatima*, si è ipotizzato di praticare un prezzo medio come sopra definito, pari a 100 euro e di garantire un livello qualitativo pari alla media dei livelli qualitativi dei dieci *riad* concorrenti. Si è ipotizzato, inoltre, di riuscire a conseguire una quota di mercato pari al 10% riducendo proporzionalmente le quote di mercato degli altri *riad*. Il risultato delle elaborazioni, dopo l'entrata nel settore del *Riad Fatima*, è riportato nella [Tabella 3.3](#), mentre la nuova mappa di posizionamento, costruita sulla base di tali ipotesi, è riportata nella [Figura 3.12](#).

Tabella 3.3 - Variabili di posizionamento dopo l'entrata nel settore del *Riad Fatima*

Riad	Prezzo	Qualità	Quota di mercato
ARMELLE	130	6,68	12,80%
CAESAR	65	4,76	5,79%
CHERRATA	85	4,8	17,98%
IFOULKI	115	4,16	5,64%
KENZO	60	5	4,57%
LA MAISON ROUGE	100	5,8	14,63%
LAORA	85	4,92	3,51%
MASSIBA	72,5	4,44	13,72%
NEJMA LOUNGE	60	4,64	8,69%
ZANZIBAR	50	4,08	2,67%
FATIMA	100	4,93	10,00%

Fonte: Ns. elaborazione su dati www.tripadvisor.com e siti dei *riad*.

Figura 3.12 - Mappa di posizionamento dopo l'entrata nel settore del Riad Fatima



Fonte:Ns. elaborazione su dati www.tripadvisor.com e siti dei riad.

3.2.2 **Analisi di marketing operativo**

L'analisi di marketing operativo ha lo scopo di definire le più adatte politiche di prodotto, l'insieme dei prezzi, le modalità di distribuzione e di comunicazione, che formano il cosiddetto marketing *mix*¹³³. Il marketing *mix* è il complesso degli elementi mediante i quali l'azienda comunica con i clienti e soddisfa le loro aspettative. Esso, relativamente ai prodotti, è costituito dalle quattro "P", ossia prodotto (*product*), prezzo (*price*), distribuzione (*place*) e comunicazione (*promotion*). Per quanto concerne i servizi, invece, la definizione del marketing *mix* è differente, in quanto il servizio è prodotto e consumato nello stesso momento. Viene, così, definito, per i servizi, il concetto di "marketing *mix* allargato" aggiungendo alle classiche quattro "P", altre tre "P" ossia¹³⁴:

- Le persone, cioè tutti gli attori che contribuiscono all'erogazione del servizio e ne fruiscono, vale a dire i clienti, i dipendenti dell'azienda e ogni altro soggetto presente al momento della produzione.
- La parte tangibile, nota anche come *physical evidence*, che include l'ambiente entro il quale il servizio viene erogato e azienda e cliente entrano in contatto. In questo caso entrano in gioco elementi quali il *design* dell'ambiente, le attrezzature, i segni distintivi, l'abbigliamento dei dipendenti nonché documenti, biglietti da visita, *brochure* e *depliant*.
- Il processo, costituito dalle procedure e l'insieme delle attività eventualmente customizzate, mediante le quali il servizio viene erogato.

Uno schema riassuntivo del marketing *mix* allargato è rappresentato nella [Figura 3.13](#).

¹³³Ferrandina e Carriero 2014.

¹³⁴Zeithaml et al. 2012.

Figura 3.13 - Il marketing mix allargato dei servizi

PRODOTTO	DISTRIBUZIONE	COMUNICAZIONE	PREZZO
<ul style="list-style-type: none"> ● Caratteristiche fisiche del bene ● Livello di qualità ● Accessori ● Confezione ● Garanzie ● Linee di prodotto ● <i>Branding</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tipo di canale ● Esposizione ● Intermediari ● Ubicazione fisica dei punti vendita ● Trasporto ● Magazzinaggio ● Gestione dei canali 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mix delle comunicazioni ● Venditori (numero, selezione, formazione incentivi) ● Pubblicità (target, tipi di media, tipi di annunci, efficacia del copy) ● Promozione commerciale ● Relazioni esterne 	<ul style="list-style-type: none"> ● Flessibilità ● Livello di prezzo ● Condizioni di pagamenti ● Differenziazione ● Sconti ● Omaggi
PERSONE	PARTE TANGIBILE (<i>Physical evidence</i>)		PROCESSO
<ul style="list-style-type: none"> ● Dipendenti (reclutamento, addestramento, motivazione, incentivi, lavoro in team) ● Clienti (educazione, <i>training</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Design dell'ambiente ● Attrezzature ● Segni distintivi ● Abbigliamento dei dipendenti ● Altri elementi intangibili (documenti, biglietti da visita, dichiarazioni ufficiali, garanzie) 		<ul style="list-style-type: none"> ● Flusso delle attività (standardizzato, customizzato) ● Numero delle fasi (semplice, complesso) ● Coinvolgimento del cliente

Fonte: Zeithaml et al. (2012).

3.2.2.1 Le politiche di prezzo

Il prezzo, in questo settore, è un elemento di notevole importanza perché da un lato l'impresa cerca di ottenere profitti adeguati e dall'altro i consumatori si aspettano un prezzo che sia proporzionale alla qualità del servizio offerto. Più precisamente, il prezzo può essere definito tenendo conto di fattori sia interni che esterni. I fattori interni sono: 1) gli obiettivi dell'azienda in termine di profitti; 2) i costi da sostenere per l'erogazione del servizio e che dipendono dalla dimensione e dalla qualità di quest'ultima. Tra i fattori esterni si possono considerare: 1) le caratteristiche della domanda, in quanto attraverso il prezzo, il cliente può avere delle percezioni sulla qualità attesa del servizio offerto; 2) le imprese concorrenti¹³⁵.

Nel settore in questione, un altro elemento fondamentale è rappresentato dal periodo di bassa, media e alta stagione. Inoltre, va considerato che vi sono diversi tipi di prezzi¹³⁶:

¹³⁵ Benevolo e Grasso 2010.

¹³⁶ Benevolo e Grasso 2010.

- la tariffa normale o *standard* ossia la tariffa ufficiale che viene trasmessa agli organi di controllo e comunicata ai clienti mediante il sito *web* dell'impresa, riportante i prezzi relativi a ciascuna camera per i periodo di bassa, media e alta stagione;
- la tariffa speciale che è rivolta a differenti categorie di clienti come gruppi, giovani, famiglie con bambini e i clienti fedeli;
- la tariffa contrattata, ossia quella da praticare per clienti che decidono di fermarsi per lungo tempo e per i *tour operator*.

Per la determinazione delle tariffe del *Riad Fatima*, si è preso spunto da quelle praticate da quattro *riad* concorrenti operanti nella medesima zona: *Riad Caesar*, *Riad Laora*, *Riad Ifoulki* e *Riad Cherrata*. Nella [Tabella 3.4](#) vengono riportati i prezzi per camera *standard* e per *suite* per ciascun di essi.

Tabella 3.4 - Le tariffe praticate dai *riad* concorrenti selezionati

TARIFFE		
RIAD SELEZIONATI	CAMERA STANDARD	SUITE
RIAD CAESAR	da 59€ a 119€	Non presenti
RIAD LAORA	da 74€ a 139€	da 92€ a 144€
RIAD IFOULKI	da 100€ a 160€	da 150€ a 200€
RIAD CHERRATA	da 80€ a 110€	da 100€ a 115€

Fonte: Ns. elaborazione consultando i siti internet dei rispettivi *riad* analizzati.

Tenuto conto di questi dati e della qualità del servizio che si intende offrire, è stato determinato il prezzo per notte per ciascuna camera e comprensivo di prima colazione distinguendo tra bassa, media e alta stagione. In particolare, il prezzo base è rappresentato da quello di bassa stagione, mentre i prezzi di media e di alta stagione sono stati aumentati, rispetto a tale prezzo base, di 10 e 20 euro rispettivamente.

La bassa stagione, solitamente, va dal 26/06 all'01/09; la media stagione include i seguenti periodi: dal 07/01 al 09/03, dall'11/05 al 22/06 e dal 02/09 al 18/12;

infine, l'alta stagione comprende i periodi dal 19/12 al 06/01 e dal 10/03 al 10/05.

Nella [Tabella 3.5](#), sono riportati anche i prezzi dei letti supplementati e dei pasti.

Tabella 3.5 - Un esempio di listino prezzi del Riad Fatima

TARIFFE RIAD FATIMA			
PREZZO	BASSA STAGIONE	MEDIA STAGIONE	ALTA STAGIONE
<i>Suite Marrakech</i>	120€	130€	140€
<i>Suite Rabat</i>	120€	130€	140€
<i>Camera Fes</i>	85€	95€	105€
<i>Camera Meknès</i>	85€	95€	105€
<i>Camera Agadir</i>	75€	85€	95€
<i>Camera Tangeri</i>	75€	85€	95€
<i>Camera Volubilis</i>	70€	80€	90€
<i>Camera Casablanca</i>	70€	80€	90€
<i>Camera Merzouga</i>	60€	70€	80€
EXTRA			
Letto supplementare bambini 0-5 anni		Gratis	
Letto supplementare bambini 6-12 anni		20€	
Letto supplementare bambini 13-18 anni		40€	
Pranzo		15€	
Cena		20€	

Fonte: Ns. elaborazione.

Tariffe più basse potrebbero, poi essere applicate ai *target* giovanili identificati all'interno della generazione Y e cioè *Fashion Addict*, *Young Lovers*, *The Photography Lovers* e *Nature Enthusiasts*¹³⁷.

Per i servizi accessori, come il bar, la sauna, il bagno turco e la sala massaggi, viene definito un prezzo, che i clienti conoscono esclusivamente durante la loro sistemazione¹³⁸. Un esempio di listino per tali servizi è riportato nella [Tabella 3.6](#).

3.2.2.2 La distribuzione

Il canale di distribuzione permette di trasferire il bene o il servizio al cliente finale. Attraverso adeguati canali distributivi, le imprese possono consentire alla clientela

¹³⁷ Particolari offerte speciali sono meglio descritte nel paragrafo dedicato alle attività di comunicazione e promozione.

¹³⁸ [Benevolo e Grasso 2010](#).

Tabella 3.6 - Un esempio di listino prezzi per i servizi accessori (centro benessere SPA)

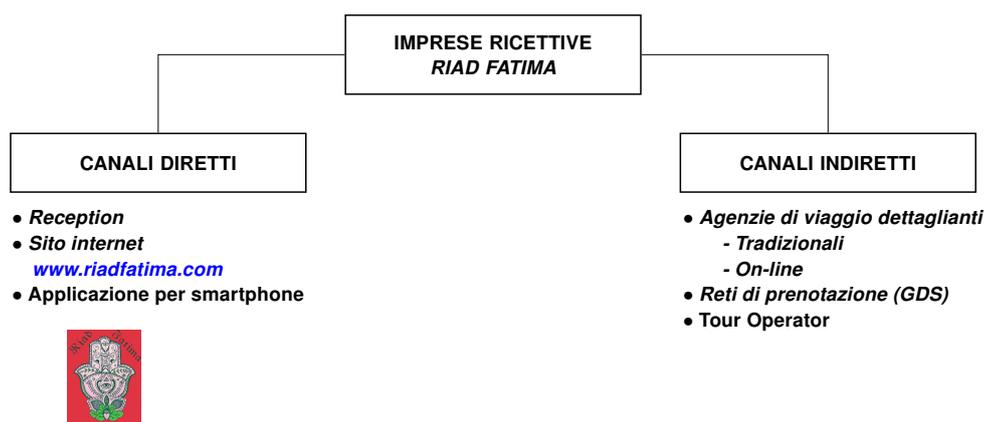
LISTINO PREZZI SERVIZI SPA	
Ingresso sauna	15€ per 30 min
Ingresso bagno turco	20€ per 30 min
Massaggio Classico	25€ per 30 min, 50€ per 60 min
Massaggio Shiatsu	70€ per 50 min
Massaggio Tibetano	35€ per 30 min
Massaggio “Olio di Argan”	60€ per 30 min
Massaggio Aromatico	60€ per 30 min
Massaggio Stone Therapy	70€ per 30 min

Fonte: Ns. elaborazione.

di acquistare il servizio in tempi e luoghi differenti rispetto a dove esso stesso sarà consumato. In particolare, le imprese ricettive, al fine di raggiungere la parte più ampia possibile di clientela potenziale, possono sviluppare una rete che renda più semplice la prenotazione e far sì che essa possa avvenire in punti differenti e lontani dalla struttura stessa¹³⁹.

Nella **Figura 3.14** sono riportati i canali diretti ed indiretti che si intende sfruttare per il *Riad Fatima*.

Figura 3.14 - I canali distributivi del servizio ricettivo



Fonte: Ns. elaborazione.

Tra i canali diretti vi sono¹⁴⁰:

¹³⁹ Benevolo e Grasso 2010.

¹⁴⁰ Benevolo e Grasso 2010.

- la *reception*, dove il cliente, senza avvalersi di intermediari, effettua la prenotazione;
- il sito internet consente alle imprese di raggiungere un pubblico molto vasto che può includere turisti non rientranti nei *target* sui cui si intende concentrare l'offerta. Attraverso il sito, i potenziali clienti possono visionare l'intera struttura, verificare la disponibilità delle camere, avere informazioni sui prezzi ed eventualmente prenotare *on-line*. Le prenotazioni possono avvenire secondo due modalità: 1) attraverso l'invio di una *mail* nell'area contatti; 2) cliccando sulla voce "prenotazione" e, inserendo alcune informazioni nel sistema di *booking*¹⁴¹;
- le applicazioni per *smartphone*, con le quali il cliente può decidere di prenotare utilizzando il suo telefono.

I canali indiretti, invece, si avvalgono di intermediari quali¹⁴²:

- Le agenzie di viaggio che offrono i servizi ricettivi su richiesta esclusiva dei clienti, dando informazioni specifiche sulla struttura, sui prezzi praticati e su eventuali promozioni. Occorrerà, dunque, selezionare le migliori agenzie di viaggio che operano sia a livello nazionale, sia internazionale, al fine di stabilire con esse relazioni di collaborazione che siano durature e profittevoli e inviando loro il materiale esplicativo aggiornato (*depliant, brochure, ecc.*) e i prezzi aggiornati. In particolare, le agenzie *on-line* divulgano sui loro siti *web* le informazioni sulle strutture ricettive, la loro rispettiva offerta e il listino prezzi. Esse sono preferite dalle strutture individuali di piccole e medie dimensioni (come i *riad*) e comportano dei vantaggi in termini di visibilità ma anche svantaggi, in termini di maggiori costi e di un maggior grado di dipendenza da esse per la struttura che se ne avvale.

¹⁴¹ Si veda il sito www.riadfatima.com.

¹⁴² Benevolo e Grasso 2010.

- Le reti di prenotazione, note anche come *Global Distribution System* (GDS), quali Amadeus, Galileo e Sabre. Esse consentono di ottenere una forte visibilità in tempi brevi ma possono comportare costi molto elevati.
- I *tour operator*, i quali confezionano e vendono pacchetti di servizi rivolti per lo più a gruppi di turisti.

Il canale distributivo più frequentemente utilizzato dal turista è diverso a seconda del *target* considerato. Gli *Unconventional Travelers*, solitamente, preferiscono rivolgersi ad agenzie di viaggio specializzate tradizionali o a *tour operator* per avere una maggiore sicurezza. Lo stesso dicasi per le *Unconventional Young Families*. Gli *Adventurous*, i *Lovers of Different Luxury* e i *Young Lovers* preferiscono, invece, prenotare direttamente mediante il sito internet dell'impresa o mediante agenzie *on-line*, o se sono già sul posto, direttamente presso la *reception* della struttura. In ultimo i *target Fashion Addict*, *The Photography Lovers* e i *Nature Enthusiasts*, viaggiando, sia nel periodo estivo che in quello invernale, possono trovare utilizzare il sito dell'impresa, eventualmente attraverso *smartphone*.

3.2.2.3 Le politiche di comunicazione

Le politiche di comunicazione, sia per i prodotti e sia per i servizi sono fondamentali al fine di trasmettere una proposta di valore ai clienti finali. Nel marketing si può parlare anche di *mix* promozionale che include¹⁴³:

- la pubblicità come forma non personale per comunicare e proporre un prodotto, un servizio o semplicemente un'idea;
- la promozione delle vendite, ossia incentivi di breve durata per spingere all'acquisto di impulso;
- la vendita personale, cioè una forma di vendita con la finalità di stabilire una relazione diretta con i clienti;

¹⁴³ Kotler e Armstrong 2013.

- le pubbliche relazioni che si occupano di instaurare dei rapporti con il pubblico per favorire la diffusione di un'immagine positiva dell'impresa;
- il marketing diretto, ossia una modalità promozionale che mira a raggiungere il cliente attraverso la posta tradizionale, il telefono o *e-mail* al fine di instaurare una relazione di lunga durata con i clienti.

Come in tutti settori, anche in quello ricettivo, la comunicazione ha un grande potere perché permette di diffondere l'immagine dell'azienda e l'identità dei suoi prodotti differenziandola rispetto a quella della concorrenza. Essa si distingue in¹⁴⁴:

- interna: in questo caso essa coinvolge riferendosi tutto il personale, sia amministrativo che operativo e mira a diffondere in tutta la struttura le strategie, gli obiettivi da raggiungere e i risultati conseguiti;
- esterna: in questo caso la comunicazione avviene con l'ambiente esterno e può essere perseguita attraverso il personale, il sito internet, la pubblicità, le promozioni e le pubbliche relazioni; tuttavia essa può realizzarsi in maniera indiretta anche per mezzo dell'arredo, delle attrezzature, dei servizi accessori, dell'ubicazione e qualità della struttura stessa.

Per le imprese operanti nel settore ricettivo, il sito internet, quale forma di comunicazione esterna, ha assunto un'importanza via via crescente. Infatti, esso non solo permette di dare delle informazioni sulla struttura, sulle camere, sulle tariffe e sui servizi offerti, ma permette anche di prenotare e di instaurare un rapporto interattivo con i consumatori¹⁴⁵. Per il *Riad Fatima* è stato elaborato un sito internet multilingue avvalendosi di un tecnico specializzato. Si tratta, tuttavia, di una bozza a soli fini esplicativi che richiede ulteriori aggiustamenti. Per la sua messa *on-line* è stata necessaria la registrazione di un dominio *.com. Il sito include una mappa satellitare che consente l'agevole localizzazione della struttura da parte dei clienti. I servizi che verranno

¹⁴⁴Benevolo e Grasso 2010.

¹⁴⁵Benevolo e Grasso 2010.

offerti e le attività in programmazione sono descritti in maniera dettagliata e mediante l'ausilio di *file* multimediali. Il sito non solo vuole mostrare i valori dell'impresa, le caratteristiche della struttura e le qualità del servizio offerto, ma ha anche lo scopo di mostrare, in maniera diretta, le bellezze della città di Marrakech; infatti, nella *home page* sono riportate le frasi di personaggi famosi che hanno soggiornato nella città, nonché immagini relative ai luoghi e alle caratteristiche più affascinanti del posto, allo scopo di stimolare la curiosità del cliente. Il sito è raggiungibile attraverso il link www.riadfatima.com¹⁴⁶. Il sito non è ancora indicizzato e quindi non appare nelle ricerche effettuate attraverso i principali motori di ricerca. Tuttavia si prevede di segnalarlo ai motori di ricerca più utilizzati quali *Google*, *Bing* e *Yahoo*. La procedura di segnalazione è piuttosto semplice e consiste nel comunicare l'indirizzo della *home page* e una breve descrizione del sito. Al fine, poi, di analizzare le caratteristiche dei visitatori del sito, si utilizzerà lo strumento noto come *Google Analytics*. La visibilità del *riad* su internet verrà favorita attraverso l'iscrizione a siti quali *Booking*, *Trivago* e *TripAdvisor*. *Booking* rappresenta l'impresa leader nel settore delle prenotazioni alberghiere *on-line* con circa 30 milioni di visitatori al mese. *Trivago*, invece, è sostanzialmente un motore di ricerca che mette a confronto una serie di offerte disponibili su internet segnalando quella con il costo più basso. In entrambi i casi, la registrazione al sito è piuttosto semplice potendo essere svolta completamente *on-line* e richiedendo solo alcune informazioni sulla struttura ricettiva. Un altro sito molto utile è *TripAdvisor* con circa 260 milioni di visitatori al mese e nel quale i turisti inseriscono le recensioni sulle strutture ricettive di cui hanno usufruito. Il sito fornisce anche alcune statistiche su tali giudizi, che vengono spesso utilizzate dai turisti per scegliere la struttura ricettiva per la loro vacanza. *TripAdvisor* consente anche di utilizzare, dietro pagamento, alcune tecniche di *web marketing* come ad esempio annunci, *banner* e una *newsletter* settimanale inviata agli affiliati di *TripAdvisor*.

¹⁴⁶Al momento il sito non contiene ancora le immagini degli interni del *riad*, ma solo alcune fotografie esemplificative di stanze di una simile struttura.

Un ulteriore strumento di *web marketing* che verrà utilizzato è quello della *webcam* posta negli immediati dintorni del *riad* dando al visitatore del sito la possibilità di visionare in tempo reale i luoghi intorno ad esso, in modo da suscitare in lui il desiderio di visitare la città e di scegliere di soggiornare nella struttura. A tal fine ci si avvarrà della consulenza di *Eurowebcam*, una società specializzata nel settore.

Un'altra forma di comunicazione è data dalla pubblicità a pagamento, con soluzioni il più delle volte impersonali e che vuole evidenziare le peculiarità dell'impresa e riscuotere un consenso positivo tra il pubblico. Per avere una comunicazione pubblicitaria che sia efficace e abbia dei risvolti positivi come l'incremento delle vendite, è utile dapprima individuare i *target* di riferimento a cui rivolgersi e poi successivamente formulare dei messaggi che siano comprensibili, persuasivi, interessanti e coerenti con ciò che si vuole comunicare. Le grandi imprese alberghiere affidano la realizzazione delle campagne pubblicitarie (*spot* avvalendosi spesso di *testimonial*, cartelloni, volantini e inserzioni sui giornali) ad agenzie pubblicitarie esperte del settore, sostenendo costi ovviamente elevati. Al contrario, le imprese di più piccola dimensione, per evitare di sostenere i costi elevati richiesti da tali modalità di comunicazione, sono solite servirsi di materiale di tipo documentativo come *brochure*, *locandine* e *depliant*¹⁴⁷.

Un'altra forma di pubblicità è rappresentata dalle inserzioni in riviste o quotidiani generici oppure in riviste specializzate, nazionali o internazionali, dedicate al settore turistico. Questi annunci possono essere voluti sia dall'impresa stessa, sia da ispettori di guide turistiche che si occupano del controllo e della selezione delle sistemazioni ricettive. Una modalità particolare di questa forma di pubblicità è la cosiddetta pubblicità redazionale che prevede di occupare uno spazio ampio all'interno della rivista¹⁴⁸.

Per il *Riad Fatima*, si prevede di far apparire delle inserzioni su riviste nazionali italiane, quali:

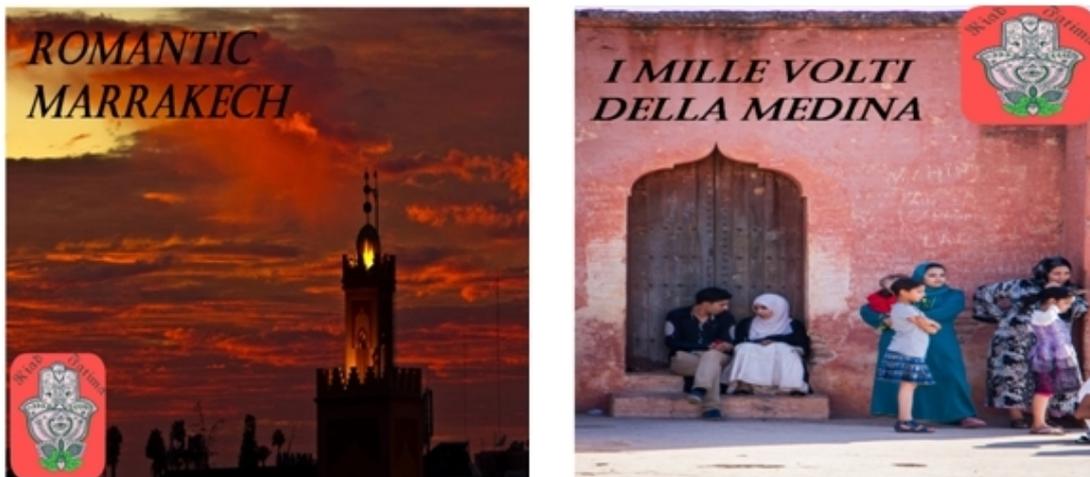
¹⁴⁷ Benevolo e Grasso 2010.

¹⁴⁸ Benevolo e Grasso 2010.

- “Dove”, del Corriere della Sera, che contiene sia rubriche, sia articoli specifici con periodicità mensile;
- “Touring” e “Guida Viaggi” che hanno cadenza settimanale e che contengono non solo articoli e rubriche dedicate, ma anche un *forum* dove possono essere inseriti i commenti degli utenti;
- “Panorama Travel”, rivista specializzata con periodicità mensile.

Due esempi di pubblicità a mezzo stampa possono essere presentati nella [Figura 3.15](#).

Figura 3.15 - Un esempio di pubblicità a mezzo stampa



Fonte: Ns. elaborazione.

La promozione consiste in vantaggi addizionali, temporalmente limitati, proposti in periodi di bassa stagione o con l’obiettivo di fidelizzare la clientela. Nel settore in questione, le promozioni, possono rivolgersi sia agli intermediari, sia ai clienti. Quelle rivolte agli intermediari sono rappresentate in genere da commissioni maggiorate per il raggiungimento di elevati volumi di prenotazione. Quelle riservate ai clienti includono *gadget*, buoni sconto, riduzioni o agevolazioni sul prezzo, pernottamenti gratuiti e accesso gratuito, ad esempio, alla sala *fitness*¹⁴⁹.

¹⁴⁹Benevolo e Grasso 2010.

In particolare per il *Riad Fatima*, sono state pensate le seguenti attività promozionali:

- per i più piccoli, un *peluche* a forma di mano che riprende i colori ed il logo della struttura, per gli adolescenti e i giovani, un braccialetto colorato, con la mano di Fatima, realizzato dalla famosa casa italiana Cruciani;
- uno sconto del 20% su ogni camera prenotata per almeno tre notti;
- un soggiorno gratuito per prenotazioni oltre i cinque giorni;
- due ingressi per la sauna e il bagno turco per prenotazioni di almeno sette giorni con servizio di mezza pensione; due massaggi classici per prenotazioni con mezza pensione superiori ai dieci giorni;
- uno sconto del 20% per le giovani coppie che scelgono la soluzione “**Romantic Marrakech**”, che include una cena tipica e romantica a lume di candela sulla terrazza del riad;
- pacchetti costituiti da una settimana con servizio di mezza pensione al prezzo di 500 euro offerti ai turisti più giovani;
- altre eventuali riduzioni per le prenotazioni delle escursioni effettuate presso il *riad*.

Le pubbliche relazioni hanno la funzione di creare un’immagine positiva dell’impresa in un pubblico vasto. Esse consistono nell’organizzazione di eventi che richiamino l’attenzione dei *mass media* locali ed internazionali e degli agenti di viaggio allo scopo di diffondere tra le persone un’idea positiva circa la qualità dell’offerta proposta¹⁵⁰.

Le attività e gli eventi progettati allo scopo di arricchire le esperienze di soggiorno dei *target* principali e di conquistare il *target Tourists of the City* possono essere così riassunte:

¹⁵⁰ [Benevolo e Grasso 2010](#).

- **“*Colora la tua ALL STAR con l’hennè*”**: questa iniziativa potrebbe essere rivolta ai più giovani, precisamente al *target* dei ***Fashion Addict*** ma anche al pubblico più in generale, e potrebbe consistere nella presentazione da parte del *designer* emergente, Karim Tassi, di una collezione di ***ALL STAR Converse***, tutte dipinte a mano con *l’hennè*, con successiva possibilità di acquisto delle scarpe. Essa potrebbe rilevarsi un’iniziativa vantaggiosa perché il nome di questo stilista esordiente e con una considerevole esperienza alle spalle, potrebbe avere una valenza anche in ambito internazionale.
- **“*I volti più belli di Marrakech*”**: consiste in una mostra fotografica degli scatti, improvvisi, che riprendono i volti più belli degli abitanti della Medina da parte di fotografi professionisti autorizzati. Infatti, in Marocco, così come in tutto il mondo arabo, scattare fotografie senza chiedere il dovuto permesso è ritenuto, nella tradizione locale, come un oltraggio e un furto dell’anima di un individuo. Al termine della mostra potranno essere acquistate le fotografie più belle come *poster*. I *target* di riferimento interessati potrebbero essere i ***The Photography Lovers*** e ***Nature Enthusiast***.
- **“*Caftan Show*”**: una sfilata dei *caftani* più belli e colorati, antichi e moderni, realizzati a mano dai produttori locali. Ciò ha lo scopo non solo della vendita, ma anche di trasmettere e comunicare il *dress code* tipico marocchino.
- **“*Moroccan Evening*”**: si tratta di una serata totalmente in stile marocchino, con l’assaggio di tutte le pietanze tipiche preparate nelle pentole tradizionali, quali il *cuscus*, *l’harira* servita con datteri, il *tajine* e il *bstalh*, accompagnati da musica e danze tradizionali al fine di trasmettere non solo le ricette e le modalità di preparazione ma anche le tradizioni musicali e il *folklore* locale. È previsto anche l’intervento della cuoca marocchina per illustrare le spezie e il relativo dosaggio utilizzati in ciascun piatto.
- **“*Italian Evening*”**: sarebbe una serata in onore alle tradizioni culinarie e canore

italiane, dando così la possibilità, ad un clientela internazionale, di apprezzare la cultura italiana.

- **“Ritorno al passato”**: una mostra degli oggetti di antiquariato dell’antica tradizione marocchina, coinvolgendo tutti gli espositori della Medina e riservando la possibilità di acquisto per i clienti interessati.
- **“I conciari di Fes”**: una manifestazione volta alla spiegazione della lavorazione della pelle, ancora artigianale, da parte delle imprese di Fes che operano nel settore e una esposizione degli oggetti di pelle tipici delle lavorazioni del Marocco. Questa iniziativa sarebbe opportuna per coloro che hanno scelto di soggiornare solo a Marrakech e non possono visitare la città, dando loro la possibilità di poter osservare da vicino queste lavorazioni. È prevista anche la possibilità di poter visitare, accompagnati dalle guide del *riad*, le più antiche conchierie di tutto il Marocco.
- **“I Cantastorie di Marrakech”**: una serata da trascorrere in terrazza per ascoltare in armonia e tranquillità le leggende, i miti e le antiche storie di questa città e di questo paese, dal momento che la Medina è piena di cantastorie famosi.

Sono, poi, previste alcune escursioni, da prenotare presso la struttura:

- **“Sui passi di Yves Saint Laurent”**: un’escursione pensata per gli amanti della moda e della sua storia, volta a ripercorrere i luoghi più belli dove il celebre stilista ha trascorso parte della sua esistenza.
- **“Come un Tuareg nel Sahara”**: un’escursione di più giorni verso la “porta del deserto” Merzouga distante da Marrakech circa otto ore di auto. Essa consiste nella partenza da Marrakech e nell’arrivo a Merzouga in serata, con la possibilità di pernottare in tenda per vivere con un antico *Tuareg* del deserto e per comprendere il suo patrimonio culturale, fonte di ispirazione di tanti scrittori e poeti.

- **“Alla scoperta della Medina”**: un’escursione con guide locali per trascorrere un pomeriggio alla scoperta della Medina, tra i suoi vicoli e stradine, che non smettono mai di stupire trattandosi di un posto dove si possono osservare le tante sfaccettature della vita.
- **“Tutti al mare”**: un’escursione nelle due più famose città balneari del Marocco, cioè Essaouira, nota come la cittadina degli artisti e Agadir.

Tutte queste escursioni saranno organizzate esclusivamente a cura della struttura avvalendosi di *tour operator*, contatti e guide locali. Inoltre, presso il *riad* sarà possibile effettuare le prenotazioni per visitare i luoghi più interessanti della città. Tutte le attività sopra descritte verranno pubblicizzate attraverso il sito internet, nonché attraverso cartellonistica e volantinaggio.

3.2.2.4 La customer satisfaction

Al fine di verificare la soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*) è prevista la somministrazione di un questionario ai clienti della struttura. I relativi dati verranno analizzati con cadenza trimestrale e i risultati saranno utilizzati per individuare i punti di debolezza del servizio offerto e implementare i necessari aggiustamenti. Lo schema di questionario, nella sua versione italiana, è riportato nell’Appendice. Sono in progettazione le versioni in inglese, francese, spagnolo e tedesco dello stesso.

3.3 Fattibilità organizzativa

La fattibilità organizzativa ha lo scopo di definire l’organizzazione dell’impresa e si articola nei seguenti aspetti: 1) la struttura organizzativa adottata; 2) la forma giuridica; 3) le risorse umane; 4) l’analisi dei fornitori¹⁵¹.

¹⁵¹Ferrandina e Carriero 2014.

3.3.1 La struttura organizzativa

La struttura organizzativa è costituita dai rapporti di dipendenza formale tra i livelli gerarchici e le forme di comunicazione tra di essi¹⁵².

Nel settore ricettivo, la scelta della struttura organizzativa dovrebbe considerare due elementi importanti e cioè la dimensione e il livello di qualità del servizio offerto¹⁵³. In strutture di piccole dimensione a conduzione familiare, l'organizzazione è di tipo informale, con le funzioni direttive concentrate nel proprietario. Quest'ultimo accentra in sé tutte le decisioni, assegna i compiti, si occupa della selezione del personale e coordina e controlla tutte le attività aziendali. Ciò favorisce un rapporto diretto sia con i clienti, sia con il personale operativo¹⁵⁴. Nel caso di strutture di più grande dimensione, l'organizzazione è più formale ed articolata. È, infatti, necessario un elevato grado di preparazione e specializzazione degli addetti al fine di garantire un'efficiente ed ottimale divisione dei compiti. D'altro canto, ciò richiede a sua volta una notevole attività di integrazione e coordinamento delle risorse. I modelli organizzativi più diffusi nelle strutture di grande dimensione sono¹⁵⁵:

- **Funzionale:** in questo caso, le attività tra loro omogenee vengono raggruppate ed affidate ad un unico responsabile. La direzione generale si occupa di assicurare il giusto coordinamento tra le singole funzioni. Solitamente, il livello gerarchico immediatamente successivo alla direzione generale prevede una direzione amministrativa e una operativa. La direzione amministrativa coordina i responsabili delle funzioni contabilità, acquisti e personale. La direzione operativa, invece, si occupa del coordinamento delle attività necessarie all'erogazione del servizio ricettivo.
- **Divisionale:** in questo caso, l'attività della struttura viene suddivisa in più linee di prodotto o aree geografiche, ciascuna delle quali affidata ad un direttore, che

¹⁵²Daft 2010.

¹⁵³Benevolo e Grasso 2010.

¹⁵⁴Benevolo e Grasso 2010.

¹⁵⁵Benevolo e Grasso 2010.

gestisce la sua divisione, a sua volta ripartita in dipartimenti funzionali, come se fosse un'impresa indipendente. La direzione generale si occupa, invece, della definizione delle strategie complessive della struttura.

Tenuto conto della piccola dimensione del *Riad Fatima*, è prevista una struttura organizzativa alquanto semplice, il cui organigramma è riportato nella [Figura 3.16](#).

Figura 3.16 - L'organigramma del Riad Fatima



Fonte: Ns. elaborazione.

Al direttore-proprietario è affidata l'attività di marketing, la gestione del personale e la cura delle relazioni con i fornitori. A diretto contatto con il direttore, collabora un responsabile operativo, che coordina le attività di *reception*, servizio ai piani, cucina, bar-ristorante e manutenzione. La scelta su tale modello organizzativo, oltre che per le ridotte dimensioni, è giustificata dalla necessità di favorire la comunicazione interna tra il personale e garantire la rapidità di esecuzione delle decisioni.

3.3.2 La forma giuridica

Le forme societarie¹⁵⁶ previste dal diritto marocchino sono molto simili a quelle francesi ed italiane. Le due più utilizzate dagli investitori stranieri sono la *Société Anonyme (S.A.)* e la *Société à responsabilité limitée (S.A.R.L.)*.

La *Société Anonyme (S.A.)*, disciplinata dalla Legge n. 17/95, corrisponde alla nostra Società per Azioni (S.p.A) ed ha le seguenti caratteristiche:

¹⁵⁶Questo paragrafo si basa su [Camera di Commercio Italiana in Marocco \(2013\)](#).

- il numero minimo di azionisti è pari a cinque;
- i soci possono essere sia persone fisiche che giuridiche, sono responsabili nei limiti della loro partecipazione al capitale sociale e possono conferire sia beni che denaro;
- il limite inferiore per il capitale sociale è di 300.000 *dirham* (circa 26.800 euro) che sale a tre milioni di *dirham* (circa 268.000 euro) se la società si finanzia attraverso pubblico risparmio;
- il valore nominale della singola azione deve essere almeno di 100 *dirham* (circa nove euro);
- una volta iscritta nel Registro del Commercio, la società acquista la personalità giuridica;
- l'atto costitutivo e lo statuto devono avere una forma scritta ed è obbligatorio un revisore dei conti;
- la società risulta costituita quando il capitale sociale è stato interamente sottoscritto e almeno il 25% dei conferimenti in danaro è stato versato in un conto bancario vincolato. La parte rimanente deve essere versata entro tre anni.

La *Société à responsabilité limitée* (S.A.R.L.), disciplinata dalla Legge n. 5/96, equivale alla nostra Società a responsabilità limitata (S.r.l.) e deve avere le seguenti caratteristiche:

- il numero massimo di soci è pari a 50; oltre tale limite, sussiste l'obbligo di trasformazione in *Société Anonyme*. È inoltre previsto il caso della S.A.R.L. a socio unico;
- i conferimenti possono essere sia in natura che in denaro;
- i soci sono responsabili nei limiti del capitale sottoscritto, ma responsabili in solido, per cinque anni, relativamente ai conferimenti in natura, se di questi non ne è stato accertato il valore;

- l'atto costitutivo deve avere forma scritta, la società acquista personalità giuridica con l'iscrizione nel Registro del Commercio e il revisore dei conti è obbligatorio se il fatturato è superiore a 50 milioni di *dirham* (circa 4,5 milioni di euro);
- tale forma societaria non può essere adottata da banche, società finanziarie ed assicurazioni;
- il limite minimo per il capitale sociale e per il valore nominale delle azioni sono rispettivamente di 100.000 *dirham* (circa 8.900 euro) e di 100 *dirham* (circa nove euro);
- il capitale va versato, in un'unica soluzione, in un conto vincolato fino alla registrazione della società;
- le quote sociali, che non possono essere rappresentate da titoli negoziabili, sono cedibili solo con il consenso di tanti soci che detengano almeno il 75% del capitale.

Come nell'ordinamento italiano, sono poi previste la ditta individuale e alcune forme di società di persona.

Per la costituzione di una società sono previste le seguenti formalità:

1. Certificato Negativo. Questo documento attribuisce la denominazione alla società e certifica che non esistano società omonime (costo: 230 *dirham* – 21 euro).
2. Redazione dello Statuto presso un commercialista o un notaio (costo. 700 *dirham* – 63 euro).
3. Legalizzazione delle firme presso il comune.
4. Blocco del capitale versato presso una banca.
5. Registrazione del capitale e dello Statuto presso la Direzione delle Imposte Urbane (costo: 1000 *dirham* – 90 euro).
6. Deposito dello Statuto presso il Tribunale di Commercio.

7. Iscrizione all'Ufficio Imposte presso la Direzione delle Imposte Urbane.
8. Immatricolazione presso il Registro del Commercio (costo: 350 *dirham* – 31 euro).
9. Pubblicità legale attraverso annuncio su un giornale e nel Bollettino Ufficiale. (costo: 750 *dirham* – 67 euro).
10. Ritiro dei fondi bloccati presso la banca dietro presentazione del Certificato di Immatricolazione.
11. Iscrizione alla *Caisse Nationale de Solidarité Sociale (C.N.S.S.)* che corrisponde alla nostra INPS.

In media, la costituzione di una società richiede 7/15 giorni. Per una *S.A.R.L.* i costi si aggirano intorno ai 15.000 *dirham* (circa 1.350 euro). Visto le ridotte dimensioni della struttura che si intende realizzare, si opterà per la forma giuridica della *Société à responsabilité limitée (S.A.R.L.)*.

3.3.3 Le risorse umane

Le risorse umane hanno una funzione di notevole importanza in tutti i settori, ma soprattutto in quello ricettivo. Trattandosi di un servizio, da esse dipende, in maniera cruciale, la qualità dello stesso, sia a livello operativo, sia a livello amministrativo¹⁵⁷.

Il numero e la tipologia di risorse necessarie al funzionamento della struttura sono già state descritte nel secondo capitolo. La gestione delle risorse umane richiede lo svolgimento di attività quali¹⁵⁸:

- la ricerca: il processo attraverso il quale l'impresa si rivolge al mercato del lavoro al fine di reperire le risorse necessarie;

¹⁵⁷ Benevolo e Grasso 2010.

¹⁵⁸ Benevolo e Grasso 2010.

- la selezione: la scelta tra i potenziali candidati delle persone che meglio rispondano alle esigenze dell'impresa, attraverso valutazione dei *curricula*, colloqui e *test*;
- l'inserimento: il processo con il quale il neo-assunto viene inserito nel contesto dell'impresa, aiutandolo a superare l'impatto iniziale con il nuovo ambiente di lavoro;
- la formazione: l'attività con la quale i dipendenti vengono istruiti sui compiti da svolgere e si promuove lo sviluppo delle loro competenze;
- la valutazione: l'attività con la quale si giudica il contributo fornito dal dipendente all'erogazione del servizio;
- la motivazione: la promozione di un ambiente di lavoro gradevole e di piani di retribuzione legati alla quantità e qualità del lavoro svolto dal dipendente.

L'attività di ricerca verrà svolta avvalendosi di fonti esterne consistenti in:

- inserimento di un annuncio sul sito e su uno o più quotidiani locali;
- il contatto con centri di formazione alberghiera locali e con scuole superiori ed università;
- contatti personali con abitanti del luogo.

In particolare, come già detto, la cuoca avente il compito di preparare pietanze della tradizione italiana verrà selezionata in Italia.

La selezione tra i candidati, oltre che con gli strumenti già descritti in precedenza, verrà effettuata con la consulenza di uno psicologo del lavoro.

Dopo aver selezionato adeguatamente il personale necessario all'intera struttura, esso verrà inserito nel contesto lavorativo, cercando di favorire, date le piccole dimensioni dell'organizzazione, un rapporto diretto con il direttore e con il responsabile operativo basato sulla fiducia e sulla reciproca stima. Ciò al fine di sviluppare un

ambiente lavorativo che sia a carattere “familiare” e improntato ai valori e alla *mission* della struttura.

Il compito di formare il personale, verrà assunto dal direttore, che si occuperà dello sviluppo delle competenze dei dipendenti al fine di accrescere continuamente la qualità del servizio.

La valutazione del lavoro svolto dai dipendenti verrà condotta attraverso l'osservazione del loro operato e tenendo conto di eventuali reclami dei clienti, nonché dei risultati dell'analisi di *customer satisfaction*.

Come già descritto nel capitolo secondo, uno dei valori a cui l'intero progetto si ispira è dato dalla ***Amore e Dedizione***, che include “amare” ciò che si fa e credere fortemente in se stessi. Ciò si traduce in motivare ripetutamente, saper ascoltare e premiare, evitare rimproveri e giudizi negativi, avere la cura minuziosa di tutti i particolari. Inoltre, al fine di favorire ulteriormente la motivazione dei dipendenti si prevede di tenere riunioni con il personale, a cadenza settimanale o quindicinale, nonché, in casi particolari colloqui diretti con ciascuno di essi. Tale strumento di misurazione della motivazione, data la piccola dimensione, è da preferirsi ai questionari, solitamente utilizzati a tal fine dalle grandi strutture ricettive, in quanto troppo impersonali e non in grado di creare un rapporto con il dipendente.

Per quanto riguarda la forma contrattuale di assunzione dei dipendenti, va considerato che l'articolo 16 del Codice del Lavoro marocchino prevede tre tipologie contrattuali:

- il contratto a tempo indeterminato, che prevede un rapporto di lavoro stabile e senza scadenza. Esso può essere concluso anche verbalmente;
- il contratto a tempo determinato, anch'esso non soggetto alla forma scritta obbligatoria e che si conclude automaticamente alla scadenza in esso prevista;
- il contratto per un lavoro specifico che prevede una durata pari a quella del progetto per il quale il dipendente viene assunto e che si conclude con la realizzazione

del progetto stesso.

L' articolo 184 della legge n. 65-99 relativa al Codice del Lavoro prevede alcuni limiti per le ore di lavoro svolte distinguendo tra settore agricolo e non agricolo. In particolare per quello non agricolo (e quindi anche ricettivo) è previsto un numero massimo di 2.288 ore annuali, 44 ore settimanali e 10 ore giornaliere. Da luglio 2004 il salario minimo garantito per i lavoratori non agricoli ammonta a 9,66 *dirham* (circa 86 centesimi di euro) per ora, ferma restando la libera contrattazione tra lavoratore e datore di lavoro. Oltre al salario, tutti i lavoratori hanno diritto ad un premio di anzianità in base alle seguenti percentuali:

- 5% dello stipendio dopo due anni di servizio;
- 10% dopo cinque anni;
- 15% dopo 12 anni;
- 20% dopo 20 anni.

Gli articoli 231 e ss. della legge 65-99 disciplinano i periodi di ferie retribuite distinguendo tra i dipendenti di età inferiore a 18 anni e quelli più anziani. Ai primi spettano due giorni al mese di lavoro effettivo, ai secondi un giorno e mezzo¹⁵⁹. Anche in questo caso è possibile una contrattazione in deroga tra lavoratore e datore di lavoro. Sono inoltre previste 13 festività nazionali retribuite.

I contributi sociali a carico dell'impresa da pagarsi al Fondo di Previdenza Sociale Nazionale (C.N.S.S.) ammontano al 16,10% dei salari lordi. La quota a carico dei dipendenti, invece, è pari al 4,29%. Grazie a questi contributi al C.N.S.S., il lavoratore percepisce gli assegni familiari.

I 14 dipendenti previsti che costituiscono la struttura organizzativa del *Riad Fatima* verranno assunti mediante contratti a tempo indeterminato, salvo stipulare contratti a progetto per alcuni lavoratori nel caso di esigenze particolari e picchi di domanda.

¹⁵⁹Un mese di lavoro effettivo corrisponde a 26 giorni lavorativi.

Uno dei dipendenti, ossia la cuoca italiana, selezionata in Italia, dovrà essere assunta in Marocco, rispettando quanto previsto dalla legge n. 65-99 del Codice del Lavoro marocchino, che riguarda le assunzioni di lavoratori stranieri in Marocco. Questa legge prevede che ciascun datore di lavoro, per assumere un lavoratore straniero, deve ottenere l'autorizzazione da parte dell'autorità governativa responsabile per il lavoro. Il contratto di lavoro per gli stranieri deve essere identico al modello definito dalle autorità governative responsabili del lavoro e ogni sua modifica è sottoposta a visto. Il lavoro ha inizio una volta avvenuta l'approvazione da parte del Ministero del Lavoro e il contratto di lavoro deve avere il visto ad ogni rinnovo. Il lavoratore straniero deve rivolgersi al Servizio Immigrazione del Ministero del Lavoro presentando una serie di documenti, quali il contratto di lavoro certificato dallo stesso Servizio Immigrazione, il passaporto, un certificato medico che dichiara che il dipendente è atto a svolgere il lavoro offertogli e i relativi documenti che attestino le capacità professionali del lavoratore straniero.

3.3.4 L'analisi dei fornitori

L'analisi dei fornitori consiste nel definire gli aspetti legati agli approvvigionamenti di beni e servizi necessari all'attività. In particolare, occorre¹⁶⁰:

- elencare i beni e i servizi da utilizzare;
- individuare i fornitori più importanti;
- definire eventuali sostituti dei beni e dei servizi utilizzati;
- stimare il costo che si dovrebbe sostenere per la sostituzione di un fornitore;
- misurare il potere di acquisto detenuto nei confronti dei fornitori principali.

In particolare, per l'implementazione del *Riad Fatima*, gli arredi e le attrezzature saranno acquistati da fornitori locali. Per quanto riguarda cibi e derrate alimentari,

¹⁶⁰Ferrandina e Carriero 2014.

oltre che a grossisti, ci si rivolgerà ai mercati locali onde favorire la preparazione di piatti tipici marocchini. Poiché il menù prevede anche piatti italiani, alcuni prodotti verranno direttamente importati dall'Italia. Nel caso di picchi nella domanda o in occasione di eventi a forte richiamo, il servizio di ristorazione verrà garantito avvalendosi di strutture esterne. Il servizio di pulizia verrà gestito con risorse interne, ma in occasioni particolari potrebbe essere affidato ad imprese di pulizia esterne. Infine, in una prima fase le esigenze di contabilità verranno soddisfatte attraverso l'*outsourcing*. Per quanto riguarda le attività del *web marketing*, come descritto nel paragrafo dedicato alla comunicazione, ci si rivolgerà a siti e società specializzati in questo settore.

Capitolo 4

Fattibilità economico-finanziaria del progetto di investimento

4.1 L'analisi economico-finanziaria

Dopo l'analisi di settore e la fattibilità di marketing e organizzativa, in questo capitolo si descrivono i risultati dell'analisi di fattibilità economico-finanziaria. Quest'ultima ha lo scopo di valutare il progetto considerando i seguenti aspetti¹⁶¹:

- la solidità patrimoniale, che verifica la coerenza temporale tra attività e passività. In pratica gli investimenti a medio-lungo termine dovrebbero essere finanziati esclusivamente con fonti di finanziamento che permangono stabilmente all'interno dell'impresa e cioè il passivo consolidato e i mezzi propri;
- la solvibilità finanziaria, che valuta la capacità dell'impresa di far fronte alle proprie uscite di cassa attraverso sufficienti entrate generate dalla gestione o da fonti di finanziamento;
- la redditività economica, che valuta se e in che misura l'impresa genera un reddito in grado di remunerare il capitale in maniera adeguata.

¹⁶¹Ferrandina e Carriero 2014.

4.1.1 Stima dei ricavi

Il *business plan* ha come punto di partenza la stima dei ricavi. L'orizzonte temporale considerato è di cinque anni, e più precisamente, riguarda il periodo 2015-2019, ipotizzando che l'attività sia operativa a partire dal primo gennaio 2015. La stima dei ricavi è stata effettuata considerando le seguenti sei macro-attività:

1. gestione delle camere;
2. ristorante;
3. bar;
4. centro benessere (SPA);
5. escursioni;
6. attività di intrattenimento.

Per ciascuna delle attività è stato preventivamente calcolato il volume di ricavi derivante dalla completa (o parziale) utilizzazione delle risorse per le stesse impiegate, per poi applicare a tali ricavi tassi di occupazione pari al 40% nel primo anno e che si incrementano di dieci punti percentuali in ciascuno degli anni successivi.

Per quanto riguarda la gestione delle camere, il volume massimo di ricavi è stato calcolato come somma dei prodotti tra il prezzo medio e un numero di giorni pari a 365 di ciascuna delle nove camere disponibili, dove il prezzo medio deriva dalla semisomma tra il prezzo di bassa stagione e quello di alta stagione. I risultati di questo calcolo sono riportati nella [Tabella 4.1](#)¹⁶².

Relativamente al ristorante, si è ipotizzato:

- un numero di coperti disponibili pari a 30;
- una percentuale di utilizzo giornaliera pari al 50%;
- che ogni cliente consumi due pasti al giorno;

¹⁶²Se non altrimenti specificato, le cifre contenute in questa e nelle successive tabelle sono euro.

Tabella 4.1 - Ricavi massimi derivanti dalla gestione delle camere

Camera	Prezzo bassa stagione	Prezzo alta stagione	Prezzo medio	Ricavi annui
Marrackesh	120	140	130	47.450
Rabat	120	140	130	47.450
Fes	85	105	95	34.675
Mkness	85	105	95	34.675
Agadir	75	95	85	31.025
Tangeri	75	95	85	31.025
Volubilis	70	90	80	29.200
Casablanca	70	90	80	29.200
Merouga	60	80	70	25.550
TOTALE				310.250

Fonte: Ns. elaborazione.

- che il prezzo del pasto sia di 15 euro.

Sulla base di questi dati, i ricavi annui generati dal ristorante sono pari a:

$$30 \times 0,5 \times 2 \times 15 \times 365 = 164.250$$

Per il bar si è ipotizzato un incasso giornaliero di 300 euro per un ricavo annuo pari a:

$$300 \times 365 = 109.500$$

Per quanto riguarda il centro benessere, i ricavi di ciascun servizio da esso erogato sono stati calcolati come prodotto tra la capacità massima, utilizzata al 50%, e il prezzo unitario secondo i dati riportati nella [Tabella 4.2](#).

Tabella 4.2 - Ricavi del centro benessere

Servizio	Capacità giornaliera	Percentuale di utilizzo	Prezzo unitario	Ricavi annui
Bagno turco	32	50%	20	116.800
Sauna	64	50%	15	175.200
Massaggio	16	50%	50	146.000
TOTALE				438.000

Fonte: Ns. elaborazione.

Per le escursioni, si è ipotizzato che in presenza di camere completamente occupate, il 50% dei clienti vi partecipi, ossia nove persone. Il calcolo del ricavo annuo generato da questa attività è riportato nella [Tabella 4.3](#).

Tabella 4.3 - Ricavi delle escursioni

Escursione	Prezzo a persona	Potenziali partecipanti (9 x 2)	Percentuale di partecipazione	Numero volte all'anno	Ricavi annui
Deserto	60	18	50%	48	25.920
Medina	10	18	50%	48	4.320
YSL	10	18	50%	48	4.320
Mare	50	18	50%	24	10.800
TOTALE					45.360

Fonte: Ns. elaborazione.

Infine, per le attività di intrattenimento si è tenuto conto della capienza massima dei luoghi utilizzati, ipotizzando una percentuale di affluenza del 70%, un prezzo a persona calcolato come media tra il prezzo previsto per i clienti del *riad* e quello praticato per i turisti non soggiornanti nella struttura. Si è ipotizzato, inoltre, che ciascuna delle attività sia organizzata due volte al mese. I calcoli sono riportati nella [Tabella 4.4](#).

Il fatturato complessivo per ciascuno degli anni considerati è riportato nella [Tabella 4.5](#).

4.1.2 Stima dei costi

Dal lato dei costi, quelli relativi al personale sono stati calcolati tenendo conto per ciascuna figura di uno stipendio lordo base nel 2015 e di un incremento del 5% ogni biennio. La percentuale di contributi sociali a carico della società è stata assunta pari al 20%, mentre la quota T.F.R. è stata fissata al 10%. I calcoli relativi sono riportati nella [Tabella 4.6](#).

I costi diversi dal personale, attinenti all'attività principale del *riad* (gestione delle camere, ristorante, bar) sono stati calcolati come percentuale del fatturato, ad

Tabella 4.4 - Ricavi delle attività di intrattenimento

Attività	Prezzo clienti riad	Prezzo altri soggetti	Prezzo medio	Capienza	Percentuale di partecipazione	Numero volte all'anno	Ricavi annui
Converse	0	10	5	60	70%	24	5.040
Cena marocchina	15	20	18	30	70%	24	8.820
Cena italiana	20	25	23	30	70%	24	11.340
Mostra	0	10	5	60	70%	24	5.040
Antiquariato	0	10	5	60	70%	24	5.040
Sfilata caftani	0	10	5	60	70%	24	5.040
Cantastorie	0	10	5	60	70%	24	5.040
Concerte	0	15	8	60	70%	24	7.560
TOTALE							52.920

Fonte: Ns. elaborazione.

Tabella 4.5 - Riepilogo dei ricavi delle diverse attività

	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Tasso di occupazione</i>	40%	50%	60%	70%	80%
Camere	124.100	155.125	186.150	217.175	248.200
Ristorante	65.700	82.125	98.550	114.975	131.400
Bar	43.800	54.750	65.700	76.650	87.600
Spa	175.200	219.000	262.800	306.600	350.400
Fatturato attività principali	408.800	511.000	613.200	715.400	817.600
Escursioni	18.144	22.680	27.216	31.752	36.288
Attività di intrattenimento	21.168	26.460	31.752	37.044	42.336
Fatturato attività secondarie	39.312	49.140	58.968	68.796	78.624
FATTURATO TOTALE	448.112	560.140	672.168	784.196	896.224

Fonte: Ns. elaborazione.

eccezione dell'assicurazione che è stata fissata a 1.000 euro annui. I calcoli sono contenuti nella [Tabella 4.7](#).

Per le attività accessorie (escursioni e attività di intrattenimento) i calcoli sono riportati nelle [Tabelle 4.8-4.9](#).

4.1.3 Investimenti in immobilizzazioni materiali, costi di impianto e ammortamento

Per quanto riguarda le immobilizzazioni materiali, gli investimenti previsti e le percentuali di ammortamento applicate sono riportati nella [Tabella 4.10](#).

La costituzione della società richiede le formalità discusse nel paragrafo 3.3.2. Ciò comporta costi di impianto stimati in 1.300 euro da ammortizzare interamente nei cinque anni.

4.1.4 Fonti di finanziamento

L'investimento iniziale verrà finanziato in parte con il capitale della società e in parte con l'accensione di un mutuo. Si prevede di costituire la società con un capitale iniziale di 450.000 euro da versarsi interamente. Si è ipotizzato, inoltre, che il mutuo

Tabella 4.6 - Costi del personale

Figura professionale	Numero	Stipendio mensile	2015	2016	2017	2018	2019
Direttore	1	1.000	12.000	12.000	12.600	12.600	13.230
Direttore Operativo	1	600	7.200	7.200	7.560	7.560	7.938
Reception	3	400	14.400	14.400	15.120	15.120	15.876
Cuochi	2	400	9.600	9.600	10.080	10.080	10.584
Camerieri ai piani	2	300	7.200	7.200	7.560	7.560	7.938
Camerieri	2	300	7.200	7.200	7.560	7.560	7.938
Massaggiatrice	1	400	4.800	4.800	5.040	5.040	5.292
Tecnico SPA	1	250	3.000	3.000	3.150	3.150	3.308
Sicurezza	1	150	1.800	1.800	1.890	1.890	1.985
Salari e stipendi			67.200	67.200	70.560	70.560	74.088
Contributi sociali			13.440	13.440	14.112	14.112	14.818
TFR			6.720	6.720	7.056	7.056	7.409

Fonte: Ns. elaborazione.

Tabella 4.7 - Costi operativi diversi da quelli del personale

Voce di costo	Peso % sul fatturato	2015	2016	2017	2018	2019
<i>MATERIE PRIME</i>						
Bar	3%	12.264	15.330	18.396	21.462	24.528
Albergo	10%	40.880	51.100	61.320	71.540	81.760
Ristorante	10%	40.880	51.100	61.320	71.540	81.760
Piscina	2%	8.176	10.220	12.264	14.308	16.352
SPA	3%	12.264	15.330	18.396	21.462	24.528
Cancelleria	0,5%	2.044	2.555	3.066	3.577	4.088
Totale materie prime	28,5%	116.508	145.635	174.762	203.889	233.016
<i>SERVIZI</i>						
Utenze	3%	12.264	15.330	18.396	21.462	24.528
Manutenzione e Riparazioni	1%	4.088	5.110	6.132	7.154	8.176
Pubblicità	7%	28.616	35.770	42.924	50.078	57.232
Provvigioni Tour Operator	5%	20.440	25.550	30.660	35.770	40.880
Totale costi variabili dei servizi	16%	65.408	81.760	98.112	114.464	130.816
Assicurazione	Costo fisso	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Totale servizi		66.408	82.760	99.112	115.464	131.816
TOTALE		182.916	228.395	273.874	319.353	364.832

Fonte: Ns. elaborazione.

Tabella 4.8 - Costi delle escursioni

Escursione	Costo unitario	Numero all'anno	2015	2016	2017	2018	2019
Deserto	0	48	0	0	0	0	0
Medina	20	48	960	960	960	960	960
YSL	10	48	480	480	480	480	480
Mare	50	24	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
TOTALE			2.640	2.640	2.640	2.640	2.640

Fonte: Ns. elaborazione.

sia pari a 400.000 euro da restituire in 15 anni con rate mensile calcolate secondo il metodo francese ad un tasso annuo del 5,50%. La quota capitale, la quota interesse e il debito residuo per ciascuno degli anni considerati sono contenuti nella [Tabella 4.11](#).

4.1.5 Conto Economico previsionale

Per la costruzione del conto economico previsionale, oltre che dei dati derivanti dalle ipotesi di cui a paragrafi precedenti, si è tenuto conto delle seguenti ipotesi:

- le rimanenze finali di materie prime sono pari al 7% del fatturato delle attività principali;
- le imposte sono nulle in quanto la legislazione marocchina, come già discusso nel paragrafo 1.4.1, prevede l'esonero dall'imposta sulla società (IS) e dall'imposta sugli utili (IR) per i primi cinque anni di attività.

Nella [Tabella 4.12](#) si riporta il conto economico previsionale.

Come si nota, il profitto previsto è positivo e crescente durante il periodo considerato. Prendendo a riferimento il primo anno, il valore aggiunto è pari a circa 258.000 euro, da cui detraendo i costi del personale, gli ammortamenti e gli oneri finanziari si ottiene un profitto pari a circa 110.000 euro. Negli anni successivi il profitto aumenta grazie soprattutto ad un aumento delle vendite dovuto all'ipotesi di aumento del tasso di occupazione delle attività.

Nella [Tabella 4.13](#) si riporta anche il *budget* di cassa, per la cui costruzione si è ipotizzato che:

Tabella 4.9 - Costi delle attività di intrattenimento

Attività	Costo unitario	Numero all'anno	2015	2016	2017	2018	2019
Converse	300	24	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Cena marocchina	200	24	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Cena italiana	350	24	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
Mostra	100	24	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Antiquariato	100	24	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Sfilata caftani	150	24	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Cantastorie	50	24	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Concerte	150	24	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
TOTALE			33.600	33.600	33.600	33.600	33.600

Fonte: Ns. elaborazione.

Tabella 4.10 - Immobilizzazioni materiali e relativo ammortamento

Immobilizzazione	Costo d'acquisto	% annua di ammor- tamento	2015	2016	2017	2018	2019
Fabbricati	590.000	3%	17.700	17.700	17.700	17.700	17.700
Impianti generici	130.000	8%	10.400	10.400	10.400	10.400	10.400
Impianti specifici	10.000	12%	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Attrezzature	20.000	25%	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Mobili	50.000	10%	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
TOTALE	800.000		39.300	39.300	39.300	39.300	39.300

Fonte: Ns. elaborazione.

Tabella 4.11 - Quota capitale, quota interesse e debito residuo del mutuo

	2015	2016	2017	2018	2019
Quota capitale annua	17.850	18.832	19.868	20.960	22.113
Quota interessi annua	21.029	20.048	19.012	17.919	16.766
Debito residuo a fine anno	382.150	363.318	343.450	322.490	300.376

Fonte: Ns. elaborazione.

- l’IVA a credito è pari a zero in quanto il sistema fiscale marocchino prevede l’esenzione dall’IVA per i beni e le attrezzature acquistate in Marocco per i primi cinque anni di attività;
- ogni anno si destina il 5% degli utili a riserva legale e la parte rimanente viene distribuita ai soci;
- il tempo medio di pagamento dei fornitori è pari a tre mesi; in altri termini, in ogni anno si paga il 75% dei costi di competenza, nonché il 25% dei costi dell’anno precedente;
- l’IVA a debito per le operazioni riguardanti il settore turistico è in Marocco pari al 10% e viene versata trimestralmente nel mese successivo al periodo di riferimento.

4.1.6 Stato Patrimoniale previsionale

Il riepilogo dei calcoli descritti nei paragrafi precedenti conduce alle sezioni dell’attivo e del passivo dello stato patrimoniale previsionale riportate, rispettivamente, nelle [Tabelle 4.14-4.15](#).

4.2 Analisi per indici

I tre aspetti¹⁶³ della fattibilità economico-finanziaria citati nel paragrafo 4.1 possono essere valutati attraverso le corrispondenti categorie di indici di bilancio e cioè gli

¹⁶³Questo paragrafo si basa su [Caramiello et al. \(2003\)](#).

Tabella 4.12 - Conto economico previsionale

CONTO ECONOMICO	2015	2016	2017	2018	2019
Ricavi attività di accoglienza	408.800	511.000	613.200	715.400	817.600
Altri ricavi	39.312	49.140	58.968	68.796	78.624
Rimanenze finali	28.616	35.770	42.924	50.078	57.232
Totale ricavi	476.728	595.910	715.092	834.274	953.456
Rimanenze iniziali	-	(28.616)	(35.770)	(42.924)	(50.078)
Materie prime	(116.508)	(145.635)	(174.762)	(203.889)	(233.016)
Servizi	(102.648)	(119.000)	(135.352)	(151.704)	(168.056)
Totale costi	(219.156)	(293.251)	(345.884)	(398.517)	(451.150)
VALORE AGGIUNTO	257.572	302.659	369.208	435.757	502.306
Salari e stipendi	(67.200)	(67.200)	(70.560)	(70.560)	(74.088)
Contributi sociali	(13.440)	(13.440)	(14.112)	(14.112)	(14.818)
Accantonamento TFR	(6.720)	(6.720)	(7.056)	(7.056)	(7.409)
MARGINE OPERATIVO LORDO	170.212	215.299	277.480	344.029	405.992
Ammortamento immobilizzazioni materiali	(39.300)	(39.300)	(39.300)	(39.300)	(39.300)
Ammortamento costi di impianto	(260)	(260)	(260)	(260)	(260)
REDDITO OPERATIVO	130.652	175.739	237.920	304.469	366.432
Oneri finanziari	(21.029)	(20.048)	(19.012)	(17.919)	(16.766)
REDDITO ANTE-IMPOSTE	109.623	155.691	218.908	286.550	349.665
Imposte	-	-	-	-	-
RISULTATO D'ESERCIZIO	109.623	155.691	218.908	286.550	349.665

Fonte: Ns. elaborazione.

Tabella 4.13 - Budget di cassa

FLUSSO	2015	2016	2017	2018	2019
Saldo di cassa inizio periodo	-	224.128	310.143	414.909	526.168
Pagamenti di clienti	492.923	616.154	739.385	862.616	985.846
Totale cassa disponibile	492.923	840.282	1.049.527	1.277.524	1.512.014
Immobilizzazioni materiali	(800.000)	-	-	-	-
Costi di impianto	(1.300)	-	-	-	-
Fornitori	(164.367)	(253.265)	(298.744)	(344.223)	(389.702)
Personale	(67.200)	(67.200)	(70.560)	(70.560)	(74.088)
Contributi sociali	(13.440)	(13.440)	(14.112)	(14.112)	(14.818)
IVA	(33.608)	(53.213)	(64.416)	(75.619)	(86.822)
Interessi su mutuo	(21.029)	(20.048)	(19.012)	(17.919)	(16.766)
Quota capitale mutuo	(17.850)	(18.832)	(19.868)	(20.960)	(22.113)
Dividendi	-	(104.141)	(147.907)	(207.963)	(272.222)
Totale uscite	(1.118.795)	(530.140)	(634.619)	(751.357)	(876.532)
Versamenti dei soci	450.000	-	-	-	-
Mutuo	400.000	-	-	-	-
Totale fonti	850.000	-	-	-	-
SALDO DI CASSA	224.128	310.143	414.909	526.168	635.482

Fonte: Ns. elaborazione.

Tabella 4.14 - Sezione dell'attivo dello Stato Patrimoniale previsionale

ATTIVO	2015	2016	2017	2018	2019
Fabbricati	590.000	590.000	590.000	590.000	590.000
Impianti generici	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000
Impianti specifici	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Attrezzature	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Mobili	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Immobilizzazioni materiali	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
Costi di impianto	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
IMMOBILIZZAZIONI	801.300	801.300	801.300	801.300	801.300
Magazzino	28.616	35.770	42.924	50.078	57.232
Crediti v/clienti	-	-	-	-	-
Iva a credito	-	-	-	-	-
Totale crediti	-	-	-	-	-
Banche e cassa	224.128	310.143	414.909	526.168	635.482
ATTIVO CIRCOLANTE	252.744	345.913	457.833	576.246	692.714
TOTALE ATTIVO	1.054.044	1.147.213	1.259.133	1.377.546	1.494.014

Fonte: Ns. elaborazione.

Tabella 4.15 - Sezione del passivo dello Stato Patrimoniale previsionale

PASSIVO	2015	2016	2017	2018	2019
Debiti v/fornitori	54.789	66.159	77.529	88.898	100.268
Iva a debito	11.203	14.004	16.804	19.605	22.406
DEBITI A BREVE TERMINE	65.992	80.162	94.333	108.503	122.674
Fondo ammortamento	39.560	79.120	118.680	158.240	197.800
Fondo imposte	-	-	-	-	-
Fondo TFR	6.720	13.440	20.496	27.552	34.961
FONDI RISCHI E SPESE	46.280	92.560	139.176	185.792	232.761
Mutui passivi	382.150	363.318	343.450	322.490	300.376
DEBITI A M/L TERMINE	382.150	363.318	343.450	322.490	300.376
Capitale sociale	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000
Riserva legale	-	5.481	13.266	24.211	38.539
Utile d'esercizio	109.623	155.691	218.908	286.550	349.665
CAPITALE NETTO	559.623	611.173	682.174	760.761	838.204
TOTALE PASSIVO	1.054.044	1.147.213	1.259.133	1.377.546	1.494.014

Fonte: Ns. elaborazione.

indici di solidità, di solvibilità e di redditività.

4.2.1 Indici di solidità

Gli indici di solidità considerati sono i seguenti:

1. Quoziente di struttura data dal rapporto tra i mezzi finanziari che rimangono stabilmente all'interno dell'azienda e le attività fisse. Formalmente:

$$\text{Quoziente di struttura} = \frac{\text{Mezzi Propri} + \text{Passivo Consolidato}}{\text{Attivo Fisso}}.$$

Valori accettabili dell'indice sono quelli superiori a 1 in quanto segnalano che i mezzi stabilmente presenti nell'azienda sono più che sufficienti a finanziare gli investimenti a lungo termine.

2. Quoziente di indebitamento finanziario dato dal rapporto tra debiti finanziari e mezzi propri, ossia:

$$\text{Quoziente di indebitamento finanziario} = \frac{\text{Debiti Finanziari}}{\text{Mezzi Propri}}.$$

Minore è questo indice migliore è la solidità patrimoniale dell'azienda e minore è il rischio di fallimento. Ciò a sua volta consente di accedere ai finanziamenti esterni a costi più bassi.

I risultati delle elaborazioni per tali indici sono riportati nella [Tabella 4.16](#).

Tabella 4.16 - Indici di solidità

	2015	2016	2017	2018	2019
Quoziente di struttura	1,25	1,37	1,53	1,73	1,94
Quoziente di indebitamento finanziario	0,81	0,75	0,67	0,60	0,55

Fonte: Ns. elaborazione.

Dalla tabella si nota che il quoziente di struttura è maggiore di uno e cresce nel corso del quinquennio. Ciò evidenzia la capacità dell'impresa di finanziare gli investimenti

a lungo termine attraverso le risorse stabilmente presenti nell'azienda. Viceversa, il quoziente di indebitamento finanziario si riduce grazie soprattutto alla restituzione progressiva del mutuo. Questo implica un minor rischio di fallimento dell'impresa e la possibilità di espandere eventualmente i propri investimenti raccogliendo fonti esterne a costi relativamente bassi.

4.2.2 Indici di solvibilità

Gli indici di solvibilità calcolati sono i seguenti:

1. Quoziente di disponibilità dato dal rapporto tra attivo corrente (magazzino, liquidità differite e liquidità immediate) e passivo corrente, ossia:

$$\text{Quoziente di disponibilità} = \frac{\text{Magazzino} + \text{Liquidità Differite} + \text{Liquidità Immediate}}{\text{Passivo Corrente}}$$

Un valore dell'indice maggiore di 1 segnala che le attività liquide o prontamente liquidabili sono più che sufficienti a far fronte alle uscite di cassa a breve termine.

2. Quoziente di tesoreria definito come il rapporto tra l'attivo corrente al netto del magazzino e le passività a breve, cioè:

$$\text{Quoziente di disponibilità} = \frac{\text{Liquidità Differite} + \text{Liquidità Immediate}}{\text{Passivo Corrente}}$$

Anche in questo caso, valori dell'indice superiori ad 1 segnalano che le attività a breve al netto del magazzino sono in grado di coprire le uscite derivanti dalle passività a breve termine dell'azienda.

Per il progetto in questione, tali indici sono risultati pari ai valori riportati nella [Tabella 4.17](#).

Tabella 4.17 - Indici di solvibilità

	2015	2016	2017	2018	2019
Quoziente di disponibilità	3,83	4,32	4,85	5,31	5,65
Quoziente di tesoreria	3,40	3,87	4,40	4,85	5,18

Fonte: Ns. elaborazione.

Gli indici di solvibilità risultano essere crescenti e abbondantemente superiori a 3. Ciò deriva dal fatto che le caratteristiche dell'attività fanno sì che i crediti generati dalla vendita dei servizi vengano incassati subito dopo la loro erogazione.

4.2.3 Indici di redditività

Gli indici di redditività considerati sono:

1. **R.O.E.** (*Return on equity*) definito come:

$$\text{R.O.E.} = \frac{\text{Utile di Esercizio}}{\text{Mezzi Propri}}$$

Questo indice esprime il rendimento percentuale del capitale di rischio investito nell'impresa.

2. **R.O.I.** (*Return on investment*) la cui formula è:

$$\text{R.O.I.} = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Capitale investito}}$$

Questo indice esprime la redditività del capitale investito, sia proprio che di terzi, tenendo conto della sola gestione caratteristica.

3. **R.O.S.** (*Return on sales*) definito come:

$$\text{R.O.S.} = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Ricavi}}$$

Esso indica quanta parte dei ricavi in percentuale si trasforma in reddito della gestione caratteristica.

I valori di tali indici calcolati sulla base del conto economico e dello stato patrimoniale riclassificati sono riportati nella [Tabella 4.18](#).

Tabella 4.18 - Indici di redditività

	2015	2016	2017	2018	2019
R.O.E.	19,59%	25,47%	32,09%	37,67%	41,72%
R.O.I.	12,88%	16,45%	20,86%	24,97%	28,27%
R.O.S.	29,16%	31,37%	35,40%	38,83%	40,89%

Fonte: Ns. elaborazione.

Dalla tabella risulta che la redditività dei mezzi propri (**R.O.E.**) è pari al 19,59% nel primo anno di attività e cresce nel corso del tempo. Questo deriva essenzialmente dall'aumento dell'utile netto evidenziato in precedenza e da una sostanziale stabilità dei mezzi propri investiti nell'azienda.

4.3 *Break-even Analysis*

La *break-even analysis*¹⁶⁴ consente di calcolare il volume dell'attività per il quale il profitto è nullo, ossia il volume in corrispondenza del quale i costi totali (costi fissi + costi variabili) eguagliano i ricavi totali. Il punto di equilibrio può essere calcolato sia in quantità che in valore.

La funzione del ricavo totale è data da:

$$RT = p \times q,$$

dove:

- RT = ricavo totale;
- p = prezzo;
- q = quantità.

¹⁶⁴Questo paragrafo si basa su [Caramiello et al. \(2003\)](#).

La funzione del costo totale è:

$$CT = CF + CV = CF + cv_u \times q,$$

dove:

- CT = costo totale;
- CF = costo fisso totali;
- CV = costo variabile totale;
- cv_u = costo variabile unitario.

Uguagliando ricavo totale e costo totale si ha:

$$RT = CT \implies p \times q = CF + cv_u \times q \implies q^* = \frac{CF}{p - cv_u},$$

dove q^* è la quantità di *break-even*.

Il *break-even* in valore è dato, invece, da:

$$RT^* = p \times q^* = p \times \frac{CF}{p - cv_u} = \frac{CF}{1 - cv_u/p},$$

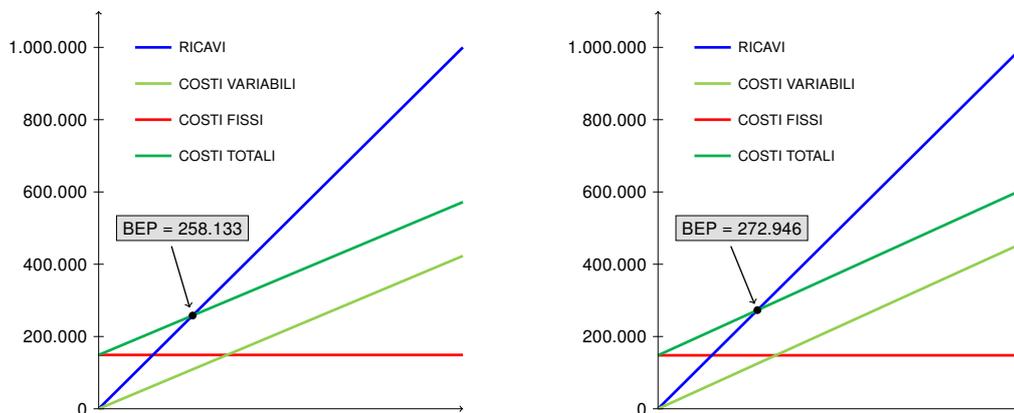
dove R^* sta per il volume di ricavi per il quale il profitto è nullo.

La differenza tra i ricavi effettivi e R^* viene detta margine di sicurezza e rappresenta la riduzione massima dei ricavi che l'impresa può sopportare prima di andare in perdita.

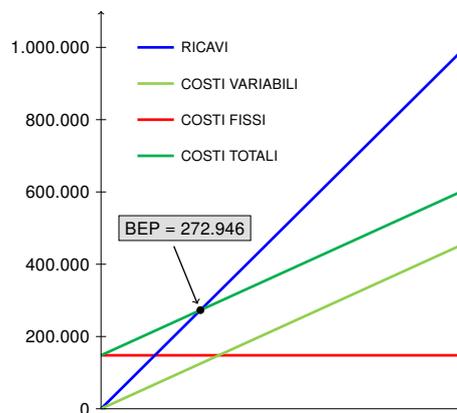
La [Tabella 4.19](#) riporta i dati di partenza, il punto di equilibrio in valore e il margine di sicurezza per il progetto in questione relativamente a ciascuno degli anni dal 2015 al 2019. Le funzioni rilevanti sono rappresentate nella [Figura 4.1](#).

Il punto di pareggio in valore per il primo anno è superiore a 250.000 euro mentre il margine di sicurezza è pari a circa 190.000 euro. Ne risulta una capacità dell'impresa di mantenere livelli di redditività adeguati pur in presenza di eventuali contrazioni della domanda. Tale margine poi si presenta crescente nel corso del tempo fino a superare i 600.000 euro nell'ultimo anno del quinquennio.

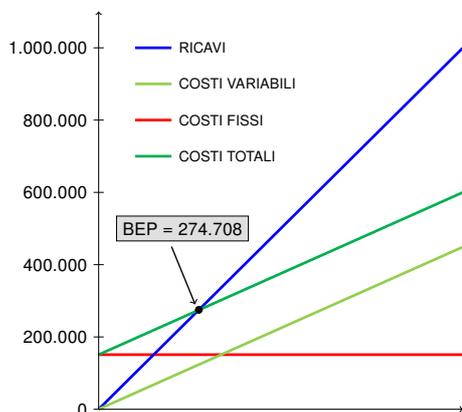
Figura 4.1 - Break-even analysis



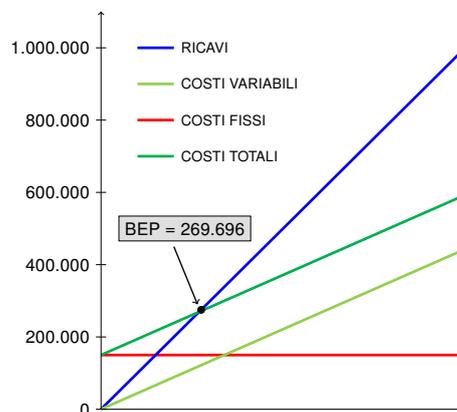
(a) 2015



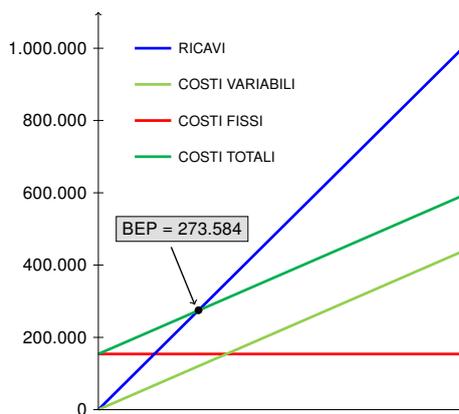
(b) 2016



(c) 2017



(d) 2018



(e) 2019

Fonte: Ns. elaborazione.

Tabella 4.19 - Risultati della *Break-even analysis*

	2015	2016	2017	2018	2019
RICAVI	448.112	560.140	672.168	784.196	896.224
PUNTO D'EQUILIBRIO	258.133	272.946	274.708	269.696	273.584
Costi variabili	189.540	256.481	301.960	347.439	392.918
Costi fissi	148.949	147.968	151.300	150.207	153.641
COSTI TOTALI	338.489	404.449	453.260	497.646	546.559
cv_u/p	0,42297	0,45789	0,44923	0,44305	0,43841
MARGINE DI SICUREZZA	189.979	287.194	397.460	514.500	622.640

Fonte: Ns. elaborazione.

4.4 Sintesi e conclusioni

In questo capitolo si è analizzata la fattibilità economico-finanziaria del progetto di investimento nel settore ricettivo dei *riad* in Marocco. Da tale analisi risulta che il progetto genera una redditività elevata attraverso l'impiego di un livello di risorse finanziarie relativamente basso. Ciò deriva fondamentalmente dall'ipotesi che la struttura riesca ad attrarre un flusso di turisti adeguato. Sotto questo aspetto dovrebbe giovare il programma "Vision 2020" intrapreso dal governo marocchino che dovrebbe garantire un incremento dei flussi in un paese già di per sé a forte vocazione turistica. Altro aspetto importante per la redditività è l'esenzione per le nuove imprese dalle imposte e dall'IVA che consentono un notevole abbattimento dei costi. Al pari di molti paesi emergenti, il Marocco è caratterizzato inoltre da un basso costo del lavoro, che contribuisce anche esso alla riduzione dei costi di produzione. Per altro i progetti di formazione in programma nel settore turistico-ricettivo dovrebbero garantire la disponibilità di figure professionali adeguate all'attività in questione.

Più in generale, il Marocco presenta un'economia in forte espansione ed è caratterizzato da una maggiore stabilità politica rispetto agli altri paesi dell'Africa Nord-Occidentale. Il fatto che esso non sia stato coinvolto nella cosiddetta "Primavera Araba" ha accresciuto la sua immagine di paese sicuro e lo ha reso una meta turistica da preferire rispetto a paesi quali la Tunisia e l'Egitto.

In definitiva, il Marocco rappresenta, dunque, un'opzione da prendere in considerazione per investimenti nel settore turistico dei *riad*, nonostante tale settore abbia raggiunto livelli di maturità elevati già a partire dall'inizio degli anni '90.

Conclusioni

Sono giunta così alle conclusioni di questo elaborato, che mi ha tenuto impegnata in questi mesi. Sono stata fortemente coinvolta emotivamente nello scrivere questa tesi su un argomento, per molti versi, alquanto particolare. Mi emozionavo ogni qualvolta mi accingevo a scrivere ogni singola parola, rievocando le stesse emozioni che ho vissuto passeggiando tra i vicoli di Marrakech, dando sfogo alla mia immaginazione e alla mia fantasia.

La gioia, l'entusiasmo, la novità, l'amore e la fiducia che nutro per questo paese mi hanno aiutato a sostenere questo percorso con la stessa grinta che avevo dal primo momento in cui ho deciso di scegliere questo tema. Non è stato un cammino del tutto facile; ci sono stati momenti in cui mi sono avvilita e scoraggiata, specialmente per le difficoltà che ho incontrato nel reperire i materiali da cui prendere i dati, ma nonostante tutto ho cercato di adottare tutte le nozioni apprese nel corso dei miei studi e di applicarle nella maniera più coerente a questo settore, seppur poco conosciuto. L'argomento trattato in questa tesi nasce dalla voglia di realizzare in tempi brevi questa idea imprenditoriale, nonostante sia consapevole che essa si colloca in uno scenario in cui la competizione è molto forte; ma ciò non mi scoraggia, anzi mi fortifica e mi spinge ad assumermi le responsabilità di continuare a portare avanti questa speranza. Ciò che più mi ha entusiasmato è stata la possibilità di immedesimarmi in un contesto totalmente differente da quello a cui siamo abituati, forse anche molto lontano tanto da sembrarci strano, avendo la possibilità di ampliare i miei orizzonti.

Il Marocco è conosciuto nel mondo da molti per la capacità che ha questo paese

di accogliere turisti e di emozionare grazie ai suoi luoghi, paesaggi, tramonti e modi di vivere. Io in prima persona sono stata emozionata da tutto ciò, e grazie ad esso sono riuscita a scrivere questo elaborato cercando di dare il meglio di me stessa. Molti hanno ancora il pessimo pregiudizio di considerare questo paese come arretrato, sottosviluppato, fondamentalista che non rispetta le donne e chiunque altro che non sia di religione islamica, tanto da non permettere nessun tipo di investimento e sviluppo. In realtà dallo studio che ho condotto per realizzare questa tesi, è emerso che, al contrario, il paese offre molte opportunità di investimento in molti settori di interesse perché esso è uno delle nazioni che nell'ambito del Maghreb ha adottato un modello di sviluppo e di modernizzazione seguendo uno stile di tipo occidentale. In questo paese l'accettazione reciproca, il rispetto, l'accoglienza e la tolleranza sono i valori fondamentali sentiti da tutta la popolazione, grazie soprattutto all'apertura mentale, al carisma e alla forza di migliorare del Re Mohammed VI. Ho cercato di abbattere i pregiudizi e i luoghi comuni circa questo paese mettendo in risalto che esso sta emergendo e sta adottando un approccio occidentale seppur restando fortemente legato alle sue tradizioni, perché l'idea di fondo è quella di crescere e svilupparsi ricordando sempre chi si è.

L'analisi di fattibilità condotta nei capitoli precedenti dimostra che l'apertura di un *riad* nella città di Marrakech rappresenta un'idea concretizzabile e profittevole. Il *business plan* elaborato per il quinquennio 2015-2019 mostra un risultato economico positivo accompagnato da un solido equilibrio finanziario.

I miei due viaggi in Marocco, seppur brevi e aventi uno scopo di tipo vacanziero, mi hanno insegnato che un paese, qualsiasi esso sia, per emergere ha sempre bisogno di conservare i propri valori e le proprie tradizioni e di prenderle in considerazione in ogni cosa che si fa, perché il successo deriva anche dal saper sfruttare la ricchezza del proprio patrimonio culturale, e il Marocco questo lo ha capito bene.

Appendice

Il questionario per la valutazione della *customer satisfaction*



Riad *Fatima*

Benvenuto al Riad *Fatima*. Le auguriamo un piacevole soggiorno e La ringraziamo per averci scelto. Il nostro impegno è rivolto ad assicurarLe un servizio sempre migliore. La Sua soddisfazione è il nostro principale obiettivo, i suoi commenti ci aiuteranno a raggiungerlo. Le saremo grati se vorrà dedicarci qualche minuto del suo tempo compilando questo breve questionario. La ringraziamo per la gentile collaborazione. Cordiali saluti.

Nome _____ Cognome _____ Camera _____

RAGIONE DEL SOGGIORNO

Personale *Business* *Tour* Gruppo

È la prima volta che viene nel nostro riad? Si No
Tornerebbe? Si No

IL RIAD

Come valuta la struttura ricettiva che l'ha ospitata relativamente ai seguenti aspetti?

	non usufruito	scarso	sufficiente	medio	buono	eccellente
• Facilità di accesso alla struttura	<input type="checkbox"/>					
• Efficienza e velocità nelle procedure d'arrivo (<i>check-in</i>)	<input type="checkbox"/>					
• Grado di soddisfazione delle richieste	<input type="checkbox"/>					
• Cortesia e disponibilità del personale	<input type="checkbox"/>					
• Luminosità dei locali interni	<input type="checkbox"/>					
• Luminosità dei locali esterni	<input type="checkbox"/>					

- Grado di tranquillità
- Qualità delle attrezzature e dei servizi annessi
- Qualità delle attività ricreative promosse

Ulteriori commenti

LA CAMERA OCCUPATA

Come valuta la camera da Lei occupata?

- | | scarso | sufficiente | medio | buono | eccellente |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Quietè e tranquillità nelle ore notturne | <input type="checkbox"/> |
| • Qualità e manutenzione delle attrezzature e dell'arredamento | <input type="checkbox"/> |
| • Pulizia delle camere | <input type="checkbox"/> |
| • Presenza di sufficienti accessori (biancheria, sedie, ecc.) | <input type="checkbox"/> |
| • Efficienza del servizio in camera | <input type="checkbox"/> |
| • Efficienza delle forniture del frigobar | <input type="checkbox"/> |

Ulteriori commenti

PRIMA COLAZIONE - RISTORANTE - BAR

	scarso	sufficiente	medio	buono	eccellente
• Efficienza e qualità del servizio di prima colazione	<input type="checkbox"/>				
• Efficienza e qualità del ristorante	<input type="checkbox"/>				
• Grado di soddisfazione della tipologia dei menù offerti	<input type="checkbox"/>				
• Cortesia e disponibilità del servizio di sala	<input type="checkbox"/>				
• Qualità del servizio bar	<input type="checkbox"/>				

Ulteriori commenti

Bibliografia

- AA. VV. (2014), *Enciclopedia Treccani*, voce *Marocco*.
- AGNELLO M. (2013), *Semiotica dei colori*, Carocci, Roma.
- AMBASCIATA D'ITALIA IN MAROCCO (2013), Info Mercati Esteri - Marocco, URL: http://www.infomercatiesteri.it/public/rapporti/r_110_marocco.pdf.
- ANSA, *Economia: calo Ide per Algeria e Tunisia, boom Marocco*, https://www.ansa.it/ansamed/it/notizie/rubriche/economia/2013/08/26/Economia-calo-Ide-Algeria-Tunisia-boom-Marocco_9200559.html, Accesso: 6-3-2014.
- BENCHANNA I., *Autorisation de rénovation, d'exploitation...* <http://www.lavieeco.com/news/votre-argent/autorisation-derenovation-d-exploitation...-les-demarches-a-suivre-pour-ouvrir-un-riad-23778.html>, Accesso: 2-4-2014.
- BENCHANNA I., *Près de 811 Riads et maisons d'hôtes à Marrakech seulement*, <http://www.lavieeco.com/news/votre-argent/presde-811-riads-et-maisons-d-hotes...-a-marrakech-seulement-23776.html>, Accesso: 20-4-2014.
- BENEVOLO C. e GRASSO M. (2010), *Ricettività e imprese alberghiere*, Franco Angeli, Milano.
- BERTUZZI B. (2011), *Marrakech dietro le antiche porte. Viaggio curioso nella città dei riad*, Polaris, Firenze.
- CAMERA DI COMMERCIO ITALIANA IN MAROCCO (2013), *Le forme societarie in Marocco*, URL: http://www.ccimaroc.com/ccim/docs/Fiscalita_Marocco1.pdf.
- CAMERA DI COMMERCIO ITALO-ARABA, cur. (2014), *Paesi Arabi*, vol. XIV, 262, pp. 15-16, URL: <http://www.cameraitaloaraba.org/pdf/paesiarabi/2014-01-262.pdf>.
- CARAMIELLO C., DI LAZZARO F. e FIORI G. (2003), *Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Giuffrè, Milano.

- CASERTANO S., *Marocco, la Germania africana snobbata dagli italiani*, <http://www.maroccoinvest.com/home/le-banchemarocchine-non-conoscono-crisi/>, Accesso: 6-3-2014.
- Come avviare un paese-albergo (albergo diffuso)*, <http://www.lavoroeformazione.it/1/fare-impresa/come-avviare-un-paese-albergoalbergo-diffuso,82>, Accesso: 2-4-2014.
- Comment acheter un appartement ou une maison au Maroc*, <http://www.marocainsdumonde.gov.ma/vous-avez-un-projetd%E2%80%99investissement/comment-acheter-un-appartement-ou-une-maison-aumaroc.aspx>, Accesso: 2-4-2014.
- CONTESSI G., *Come funziona il sistema fiscale in Marocco*, <http://lavoroefinanza.soldionline.it/come-funziona-il-sistema-fiscale-inmarocco-179266.html>, Accesso: 6-3-2014.
- Cosa sono i riad?*, <http://www.riadselection.com/minisite/riadselection/cosa-sono-i-riad-del-marocco.html>, Accesso: 2-4-2014.
- Cosa sono i riad?*, <http://www.marokkourlaub.com/it/marocco/a-proposito-del-marocco/riads-in-marocco.html>, Accesso: 2-4-2014.
- Cosa sono i riad?*, <http://www.riadcaesar.com/vacanze-marrakech/i-riad.html>, Accesso: 2-4-2014.
- DAFT R.L. (2010), *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano.
- DI BIASI M., *Scheda Paese Marocco*, <http://www.fiscooggi.it/dal-mondo/schede-paese/articolo/scheda-paese-il-marocco>, Accesso: 6-3-2014.
- FERRANDINA A. e CARRIERO F. (2014), *Il business plan. Guida strategico-operativa*, Ipsoa, Milano.
- FONTANA F. e CAROLI M. (2006), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano.
- Google Maps, voce Marrakech, Place Jamaa el Fna*, <https://maps.google.com/maps/ms?msa=0&msid=215748503890617643283.0004881cfafd322b67cd0&dg=feature>, Accesso: 2-4-2014.
- GUERRA A., *Anno record per il Marocco, superati i 10 milioni di turisti*, http://www.ttgitalia.com/stories/internazionale/95022_anno_record_per_il-marocco_superati_i_10_milioni_di_turisti/, Accesso: 2-4-2014.

Ha aperto a Marrakech il più grande palazzo dei congressi del nord Africa, l'obiettivo è portare in Marocco 5 mila eventi l'anno, http://www.eventreport.it/stories/destinazioni/87860_ha_aperto_a_marrakech_il_pi_grande_palazzo_dei_congressi_del_nord_africa_lobiettivo__portare_in_marocco_5mila_eventi_lanno/, Accesso: 2-4-2014.

HERITAGE FOUNDATION (2014), 2014 Index of Economic Freedom - Morocco, URL: <http://www.heritage.org/index/country/morocco>.

Imprenditori cercasi, <http://www.maroccoinvest.com/home/impreditori-cercasi/>, Accesso: 6-3-2014.

Incentivi ed esoneri fiscali, <http://www.impresainmarocco.com/esoneri-ed-incentivi-fiscali-.html>, Accesso: 6-3-2014.

Investimenti stranieri diretti: In Africa, Marocco secondo solo al Sudafrica. <http://atlasweb.it/2014/01/17/investimenti-stranieri-diretti-in-africa-marocco-secondosolo-al-sudafrica-579.html>, Accesso: 6-3-2014.

Investire informati: il sistema fiscale, <http://www.impresainmarocco.com/sistema-fiscale-sintesi.html>, Accesso: 6-3-2014.

Investire nel settore del turismo, <http://www.impresainmarocco.com/turismo.html>, Accesso: 20-4-2014.

KOTLER P. e ARMSTRONG G. (2013), *Principi di marketing*, Pearson Prentice Hall, Padova.

Le banche marocchine non conoscono crisi: la nuova Svizzera per europei, <http://www.maroccoinvest.com/home/le-banche-marocchine-non-conoscono-crisi/>, Accesso: 6-3-2014.

Les différentes étapes de la vente d'un riad à Marrakech, <http://www.btls.org/riad-marrakech/les-differentesetapes-de-la-vente-dun-riad-a-marrakech>, Accesso: 2-4-2014.

LONGO R., *Marocco, obiettivo 2020: innalzare il turismo a priorità nazionale e imporsi sul mercato turistico mondiale*, <http://www.ghnet.it/2010/marocco-obiettivo-2020-innalzare-il-turismo-a-prioritanazionale-e-imporsi-nel-mercato-turistico-mondiale/>, Accesso: 2-4-2014.

LOVERA A., *A Marrakech arrivano gli sconti*, <http://www.casa24.ilsole24ore.com/art/mercato-immobiliare/2012-03-15/marrakecharrivano-sconti-114802.php?uud=AbqEvL8E>, Accesso: 20-4-2014.

- MANCA F. (2013), *Il controllo di gestione nelle imprese alberghiere*, Ipsoa, Milano.
- MAROCCO: *il futuro per i vostri affari*, <http://www.maroccoinvest.com/>, Accesso: 6-3-2014.
- Marocco: *investimenti stranieri +23%*, www.maroccoinvest.com, Accesso: 6-3-2014.
- Marocco, *parte la riforma fiscale*, <http://www.tassenelmondo.eu/marocco-parte-la-riforma-fiscale/>, Accesso: 6-3-2014.
- Marocco: *riad e maison d'hotels*, http://www.tucanoviaggi.com/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=4850&Itemid=193, Accesso: 2-4-2014.
- MINISTÈRE DU TOURISME - MAROC, *Enterprises et activités touristiques*, <http://www.tourisme.gov.ma/fr/h%C3%A9bergement/syst%C3%A8me-de-classement>, Accesso: 6-3-2014.
- MINISTÈRE DU TOURISME - MAROC, *Tourisme en chiffres*, <http://www.tourisme.gov.ma/fr/tourisme-en-chiffres/arriv%C3%A9es-des-touristes>, Accesso: 6-3-2014.
- MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI e ENIT (2014), Marocco: Rapporto Congiunto Ambasciate/Consolati/Enit 2014, URL: http://www.esteri.it/MAE/pdf_paesi/AFRICA/MAROCCO.pdf.
- MINISTERO DELLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE (2002), Scheda Paese Marocco, URL: <http://www.muliari.com/upload/marocco%20-%20opportunit%C3%83%C2%83%C3%82%C2%A0%20di%20internazionalizzazione.pdf>.
- OECD (2013), Morocco African Economic Outlook.
- Opportunità di investimento nei riad*, <http://www.impresainmarocco.com/marocco---investire-nei-riad.html>, Accesso: 2-4-2014.
- PATANÉ V. (2014), Il Marocco continua la corsa verso il 2020, *Quotidiano Travel*, URL: <http://www.travelquotidiano.com/wp-content/uploads/2014/02/report-marocco-07022014.pdf%5C#page=1>.
- PATUASSO P, *Crisi turistica, riad illegali e svendite*, <http://myamazighen.wordpress.com/2012/01/09/crisi-turistica-riad-illegali-esvendite/>, Accesso: 2-4-2014.
- PATUASSO P, *I riad*, <http://myamazighen.wordpress.com/2008/09/01/i-riad/>, Accesso: 2-4-2014.

- PELLICELLI G. (2010), *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*, Etas, Parma.
- Pourquoi investir dans un riad Marrakech?*, <http://www.hasiladkins.com/pourquoi-investir-dans-un-riad-marrakech>, Accesso: 2-4-2014.
- PROMECC (2011), Dossier paese Marocco II semestre 2010 (luglio-dicembre 2010), URL: <http://www.promofirenze.com/news/docs/Scheda%20Paese%20Marocco.pdf>.
- Racconto di un turista*, <http://www.mondoviaggiiblog.com/2012/01/25/marocco-riad/>, Accesso: 2-4-2014.
- Riad ou maison d'hotels: la réglementation au Maroc*, <http://www.mezgarne.com/maroc/blog/riad-marocreglementation,2009,02>, Accesso: 2-4-2014.
- RISPOLI M. e TAMMA M. (1996), *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova.
- ROUDIES N. (2010), Vision 2020 for tourism in Morocco, URL: <http://www.oecd.org/regional/leed/46761560.pdf>.
- SACE (2013), Scheda Paese Marocco, URL: <http://www.sace.it/CountryRiskFlash/jsp/showPdf.pdf?mapId=59>.
- S.R.L. MAGHRIT, *Finanziamenti e prestiti bancari: a chi rivolgersi*, http://www.impresaitaliamarocco.com/portal/IT/handle/?page=areegeografiche_marocco_crediti, Accesso: 20-4-2014.
- TFZ - *Tanger Free Zone*, <http://www.maroccoinvest.com/home/tanger-free-zone/>, Accesso: 6-3-2014.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL, *Corruption Perceptions Index 2013*, <http://cpi.transparency.org/cpi2013/results/>, Accesso: 6-3-2014.
- Wikipedia, voce "La bandiera del Marocco", http://it.wikipedia.org/wiki/Bandiera_del_Marocco, Accesso: 2-4-2014.
- WORLD BANK (2014), Report Doing Business 2014 - Morocco, URL: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/~media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/MAR.pdf?ver=2>.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2012), The Global Enabling Trade Report 2012, URL: http://www3.weforum.org/docs/GETR/2012/GlobalEnablingTrade_Report.pdf.

WORLD ECONOMIC FORUM (2014), The Global Competitiveness Report 2013-2014, URL:
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf.

ZEITHAML V.A., BITNER M.J., GREMLER D.D. e BONETTI E. (2012), *Il marketing dei servizi*, McGraw-Hill, Milano.