

*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**

# Indice

<b>Elenco delle figure</b>	<b>x</b>
<b>Elenco delle tabelle</b>	<b>xii</b>
<b>Introduzione</b>	<b>1</b>
<b>Capitolo 1 Analisi del Regno del Marocco</b>	<b>5</b>
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

---

<b>Capitolo 2</b>	<b>Opportunità di business nel settore turistico-ricettivo</b>	<b>59</b>
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
<b>Capitolo 3</b>	<b>Analisi di settore e fattibilità di marketing e organizzativa</b>	<b>88</b>
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
<b>Capitolo 4</b>	<b>Fattibilità economico-finanziaria del progetto di investimento</b>	<b>148</b>
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
<b>Conclusioni</b>		<b>172</b>
<b>Appendice</b>	<b>Il questionario per la valutazione della <i>customer satisfaction</i></b>	<b>174</b>
<b>Bibliografia</b>		<b>178</b>

# RIASSUNTO

## 1 Analisi del Regno del Marocco

### 1.1 L'economia marocchina

Il Marocco è situato nella parte nord-occidentale dell'Africa, diviso dal continente europeo dallo stretto di Gibilterra e bagnato dal Mar Mediterraneo e dall'Oceano Atlantico. Il paese è abitato da 33 milioni di persone; la sua capitale è Rabat con circa 1.717.000 abitanti, mentre Casablanca è la più importante città sotto il profilo economico. Altre città di interesse sono Marrakech, Fès, Agadir e Oujda. Nel 1956 il paese ha ottenuto l'indipendenza dalla Francia dandosi nel 1962 la forma di governo di una monarchia costituzionale, sociale e democratica. Dal luglio 1999, il paese è retto da Mohammed VI, il quale sta cercando di favorire uno sviluppo e una modernizzazione del Marocco adottando un modello più propriamente occidentale.

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. Questi progetti sono finanziati anche da diversi organismi internazionali, quali il Fondo Monetario Internazionale, la Banca Mondiale e la Banca Africana degli Investimenti. Tra i progetti infrastrutturali degli ultimi anni, vi è quello della riconversione del porto di Tangeri, inaugurato nella sua nuova veste nel 2007, diventando uno dei più importanti porti del mar Mediterraneo. Tangeri è una importante zona franca, in cui numerose imprese straniere hanno investito per cifre superiori ai 700 milioni di euro.

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 al 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 donne. Tuttavia, la crescita è salita nel 2013 per raggiungere circa il 4,8%. 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. 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.

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 turismo ha beneficiato del programma nominato "Vision 2010", lanciato nel 2001, determinando un incremento del numero di turisti del 68% tra il 2001 ed il 2007. Lo scopo del programma era quello di attrarre 10 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*. 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, puntando sulla ricca tradizione, sulla tolleranza ed accoglienza degli abitanti del paese. 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 culturale e sociale, adottando così un approccio innovativo alla sostenibilità. Tale programma prevede la costruzione di hotel e sistemazioni similari che possano contare 200.000 nuovi posti letto, il raddoppio del numero di visitatori, la creazione di 470.000 posti di lavoro nel periodo 2011-2020 e un aumento di due punti percentuali del contributo del turismo alla produzione del PIL. La "Vision 2020" ha dei pilastri fondamentali quali l'esperienza maturata con "Vision 2010", una forma integrata di valorizzazione del territorio, lo sfruttamento delle risorse del paese per rispondere alle esigenze dei mercati turistici più promettenti, rimediare alle persistenti debolezze strutturali del settore e porre lo sviluppo sostenibile al centro dello stesso.

## 1.2 Il sistema fiscale

Le principali imposte previste dal sistema fiscale marocchino sono l'imposta sugli utili (IR), l'imposta sulle società (IS) e l'imposta sul valore aggiunto (TVA). Soggetti passivi dell'imposta sugli utili (IR) sono: 1) persone fisiche; 2) comproprietari 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). 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 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. È prevista una riduzione del 50% per le imprese che operano da meno di cinque anni. 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%). 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 in uno o entrambi gli stati.

## 1.3 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 quelle 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 Rifle. 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 servizi. Il Marocco ha beneficiato anche dell'instabilità politica dell'Algeria e della Tunisia, che rappresentano paesi concorrenti nell'attrarre investimenti esteri. 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*. 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 esteri. Il Marocco, a sua volta, realizza investimenti diretti esteri per lo più verso i paesi dell'Africa (92,2%). 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 sono destinate a tutte le imprese, a prescindere dal settore in cui operano. Esoneri ed incentivi particolari, sono poi previsti per gli investimenti alberghieri relativamente al fatturato realizzato in valuta straniera: 1) 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; 2) esonero dall'IVA; 3) aliquota ridotta del 10% sull'attività di ristorazione e locazione delle strutture turistiche. Sono poi previsti altri esoneri e deduzioni fiscali per gli investimenti immobiliari, gli investimenti di artigiani, gli investimenti diretti nelle zone franche interne e nelle aree dedicate all'*offshoring*. Per favorire gli investimenti sono previsti numerosi fondi di finanziamento delle attività imprenditoriali fra cui i più importanti sono il Fondo per la Promozione degli Investimenti (FPI) e il Fondo Hassan II.

## 1.4 Analisi del paese attraverso l'utilizzo di diversi indici

Numerose organizzazioni internazionali elaborano annualmente degli indici che misurano alcuni aspetti dei paesi quali la competitività globale, la corruzione percepita all'interno dello stesso, il grado di libertà economica, la facilità di avvio e conduzione di un'attività di *business*. L'indice "*Global Competitiveness Index*", 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. Per il 2013-2014, il Marocco si colloca alla 77-esima posizione nella classifica generale, con uno *score* pari a 4,1 su una scala che va da 1 a 7.

Il “*Corruption Perception Index*”, elaborato dalla Transparency 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.

L’*“Index of Economic Freedom”*, 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 dell’anno precedente. 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.

Il “*Global Enabling Index*” è stato elaborato per la prima volta nel 2008 dal World Economic Forum. Esso misura il grado di apertura al commercio internazionale di un 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; 2) L’AMMINISTRAZIONE DOGANALE; 3) LE INFRASTRUTTURE DI TRASPORTO E DI COMUNICAZIONE; 4) IL CONTESTO DI BUSINESS. 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. Nel 2012, il Marocco mantiene la stessa posizione e lo stesso punteggio del 2011, facendo restare la situazione stabile.

L’indice “*Ease of Doing Business*”, 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.

## 1.5 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 7. Le tipologie di rischio considerate sono: 1) i rischi politici e sociali; 2) i rischi economici; 3) 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.

## 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*”. Nel biennio 2011-2012, le presenze turistiche nel paese hanno superato i nove milioni. 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 alberghiere. Per il triennio 2014-2016, lo stesso ente stima un tasso di crescita annuale medio per gli arrivi internazionali almeno dell’8%. La “*Vision 2020*”, in termini quantitativi, 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. 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 supporto delle università di Toronto e Harvard.

## 2.2 Il settore alberghiero

Per quanto riguarda le strutture ricettive, 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). 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. 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 relativi al turismo sostenibile per lo sviluppo di questo settore nell'intero paese.

## 2.3 La nascita dei riad

In Marocco, da circa 25 anni, esiste una particolare tipologia di alloggi, tipica di questo paese rappresentata dai *riad*. Essi, per la loro unicità, incarnano tutti i valori e le antiche tradizioni della cultura marocchina, permettendo il crescente successo del turismo in questa terra. I *riad* sono ubicati, solitamente, nella Medina, 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 arabe.

Queste tradizionali residenze padronali hanno, all'interno del patio, uno spazio aperto ed esteso (in arabo *wast ed-dar*), suddiviso in quattro giardini (*arsat*). Nella zona centrale del patio, si scorge una fontana, che solitamente, viene trasformata in una grande vasca da bagno (*bassin*) perché le piscine sono considerate illegali all'interno di queste case. Superata la sala di ingresso, i saloni (che sono spazi privati) danno sul patio mediante porte e finestre. Le stanze del primo e del secondo piano, ove presente, sono impiegate come dormitori. All'ultimo piano della casa vi è la terrazza, che oggi funge da *solarium*. 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 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. 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 Decreto del Ministro del Turismo n. 1751.02 del 18 dicembre 2003 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. 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.

## 2.4 Descrizione del progetto

Il progetto si basa sull'acquisto di un *riad* completamente ristrutturato nella Medina della città di Marrakech, più precisamente nel *derb* Dabachi, distante 400 metri dalla Piazza Jamaa el Fna e 700 metri dal Palazzo della Bahia. Tale scelta è stata dettata dal fatto che Marrakech è la meta turistica più importante del Marocco. Essa si trova in una zona geografica, per così dire, strategica nonostante sia situata nella parte meridionale della regione. Infatti, la "Vision 2020" prevede l'incremento nella città, ma specialmente nella Medina, del numero di posti letto in vista dell'afflusso di turisti internazionali previsto per i prossimi anni.

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 turco 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. Ai fini dell'esercizio dell'attività 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 provvisoria 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 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 Regionale. Infine l'autorizzazione per operare sul mercato viene rilasciata due mesi dopo la data di inizio funzionamento della struttura.

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. 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 cuisine*, una italiana e una marocchina in modo da poter inserire nel menù piatti delle due tradizioni gastronomiche. Per la tenuta delle camere saranno necessarie due cameriere ai piani, mentre nella sala ristorante verranno impiegati due camerieri per servire ai tavoli e due *barman*. Inoltre, sono necessari tre addetti per il servizio di *front-office (reception)* e un agente di sicurezza. Per la zona salute e benessere, dovranno essere assunti una massaggiatrice professionale e un addetto alla cura del bagno turco e alla sauna. Il progetto sarà finanziato in parte con risorse personali ed in parte con risorse esterne.

Ciascun *riad*, secondo quanto previsto dal Dahir n. 1-02-176, deve essere riconoscibile mediante un'insegna che poi andrà registrata. 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 tradizione vuole associare a questa storia numerosi valori come serietà, autorevolezza, forza interiore, pazienza, spirito di sopportazione, amore e dedizione.

Ciascuna delle dita raffigurate è idealmente associata ad uno dei valori di cui sopra che vengono assunti alla base dell'offerta proposta.

Essi possono, così, essere riassunti:

- **Benessere fisico e psichico.**
- **Serietà.**
- **Pazienza.**
- **Forza interiore.**
- **Amore e Dedizione.**

I colori dell'insegna, allo stesso tempo, sono stati scelti in modo da riprodurre quelli presenti nella bandiera marocchina.

La vision aziendale 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.

Gli obiettivi dell'attività sono i seguenti: 1) massimizzare il profitto; 2) favorire un turismo “green” eco-sostenibile; 3) valorizzare le tradizioni e l'identità culturale del Marocco; 4) assicurare nuovi posti di lavoro; 5) offrire e garantire una “*guest experience*” pura ed originale; 6) conquistare un'ottima reputazione in uno scenario competitivo molto forte.

### **3 Analisi di settore, 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 mille.

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 Porter: 1) l'intensità della concorrenza; 2) la minaccia di nuovi entranti; 3) il potere dei prodotti sostitutivi; 4) il potere contrattuale dei fornitori; 5) il potere contrattuale degli acquirenti.

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*. 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. 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. Il *trend* del numero di *maisons d'hôtes* è crescente; in particolare tra il 2012 e il 2013 si è registrato un incremento dell'8%. Ciò segnala livelli di concorrenza sempre più elevati.

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. 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.

I prodotti sostitutivi sono rappresentati fondamentalmente dall'offerta del settore alberghiero a cui si aggiungono altre tipologie di strutture ricettive come *bed & breakfast*, villaggi *residence*, campeggi, residenze in affitto e alberghi diffusi.

Il potere contrattuale dei fornitori è un elemento altrettanto importante per analizzare l'ambiente competitivo. 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 nazionali.

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

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*. 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. 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 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.

Infine, un altro strumento utile alla formulazione delle strategie competitive è rappresentato dalla "*S.W.O.T analysis*", 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 opera. 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; 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 e 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.

Il marketing strategico ha come obiettivo lo studio dell'ambiente, del mercato e della concorrenza ed include le seguenti fasi: 1) la segmentazione (*partizioning*); 2) il *targeting*; 3) il posizionamento (*positioning*) del prodotto-servizio.

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 esigenze. Per la realizzazione di questo progetto nel settore dei *riad* 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. Sulla base di queste considerazioni 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. 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*).
- 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 servizio. 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:
  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 anni 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 comunicazione. 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 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.
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.

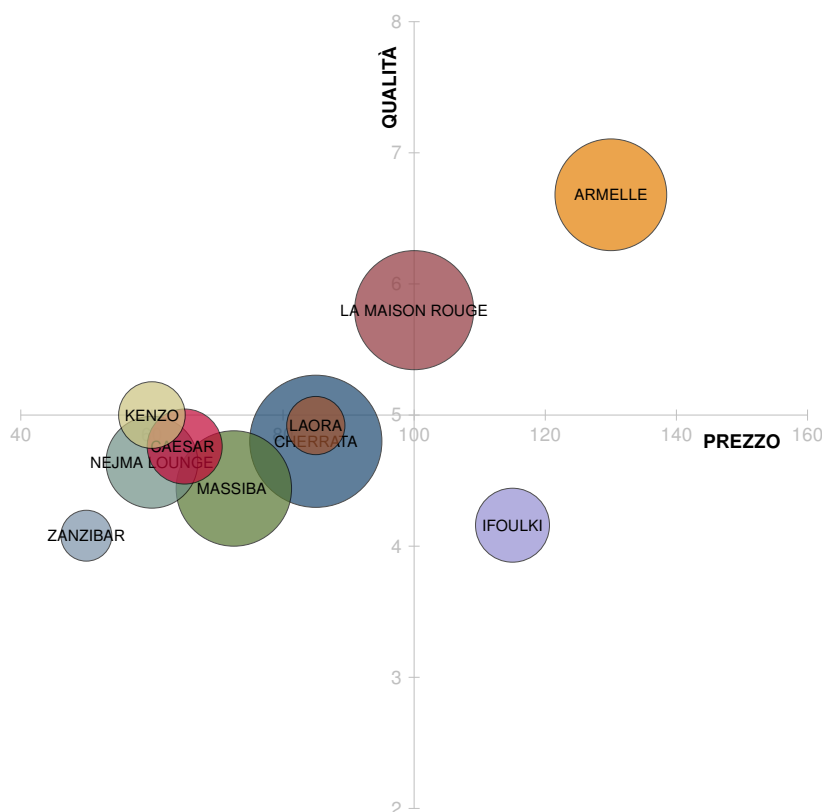
Infine, come *target* non ricompreso in nessuno dei tre macro-gruppi precedenti, si possono considerare i **Tourists of the City**, i quali non soggiornano nella struttura ma che possono essere interessati alle tante iniziative ed attività proposte dal *Riad Fatima*, alle quali possono partecipare pagando 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 (**Unconventional Travelers, Adventurous, Lovers of Different Luxury, Fashion Addict, Young Lovers, The Photography Lovers, Nature Enthusiasts**) e secondari (**Unconventional Young Families, Tourists of the City**). I primi costituiscono il grosso della domanda, mentre i secondi potrebbero stabilizzarla in periodi di bassa stagione.

Dopo avere individuato i segmenti obiettivo, è necessario formulare una proposta di valore che definisca il posizionamento dell'impresa rispetto alla percezioni dei clienti. A tal fine, sono stati scelti, come concorrenti, dieci *riad*, 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: 1) giudizio sulla posizione della struttura; 2) giudizio sulla tranquillità del soggiorno; 3) giudizio sulla qualità delle camere; 4) giudizio sulla qualità del servizio; 5) giudizio sul livello di pulizia; 6) numero di camere.

Tutti questi indicatori, ad eccezione dell'ultimo, rappresentano il giudizio medio espresso dai visitatori, sui relativi aspetti, e rilevato dal sito [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com). L'ultimo indicatore, invece, cioè il numero di camere, è stato ottenuto consultando i siti internet dei *riad* considerati. la mappa di posizionamento, prima dell'entrata nel settore del *Riad Fatima* è contenuta nella **Figura 1**.

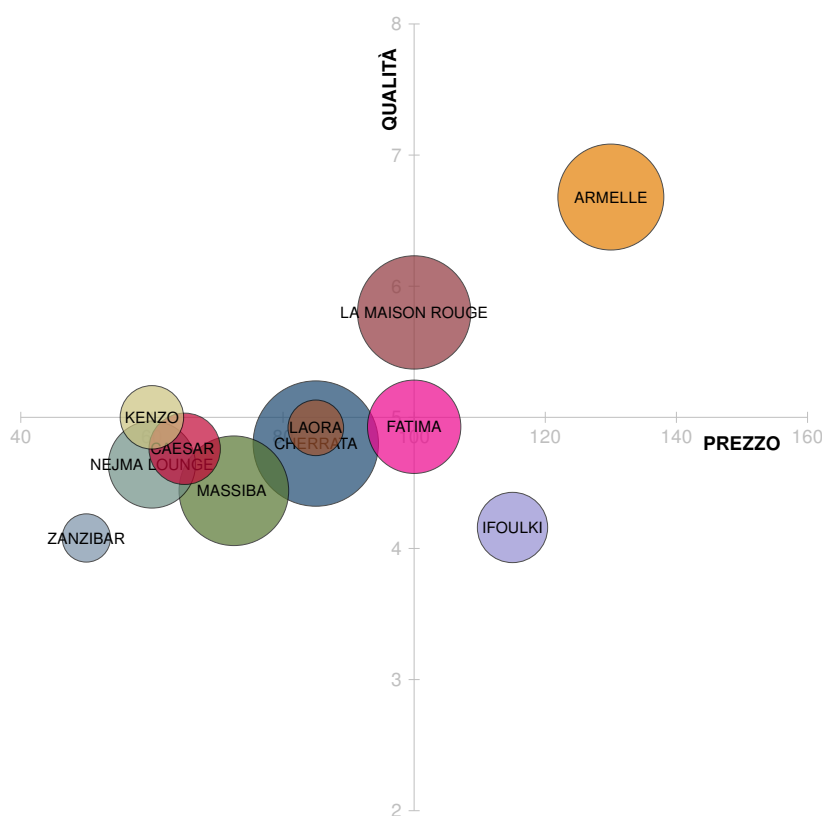
**Figura 1 - Mappa di posizionamento prima dell'entrata nel settore del *Riad Fatima***



Fonte:Ns. elaborazione su dati [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com) e siti dei *riad*.

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 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*. La nuova mappa di posizionamento, costruita sulla base di tali ipotesi, è riportata nella [Figura 2](#).

Figura 2 - Mappa di posizionamento dopo l'entrata nel settore del *Riad Fatima*



Fonte: Ns. elaborazione su dati [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com) e siti dei *riad*.

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*. 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 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*. 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. In tal modo il prezzo di una camera doppia oscilla tra i 60 e i 120 euro a seconda della camera e della stagione.

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 sistemazione.

Per quanto riguarda la distribuzione, 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*.

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. In primo luogo, 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 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.com](http://www.riadfatima.com). 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*.

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.

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

- “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.

La promozione consiste in vantaggi addizionali, temporalmente limitati, proposti in periodi di bassa stagione o con l'obiettivo di fidelizzare la clientela. In particolare per il *Riad Fatima*, sono state pensate una serie di attività promozionali quali ad esempio:

- uno sconto del 20% su ogni camera prenotata per almeno tre notti;
- un soggiorno gratuito per prenotazioni oltre i cinque giorni.

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 proposta.

Sono state progettate una serie di attività ed eventi allo scopo di arricchire le esperienze di soggiorno dei *target* principali e di conquistare il *target Tourists of the City*. Fra di esse si citano le seguenti due:

- “**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**. Sono, poi, previste alcune escursioni, da prenotare presso la struttura, fra cui:
  - **“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.

Le 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 volantaggio.

Al fine di verificare la soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*) è prevista la somministrazione di un questionario ai clienti della struttura.

### 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 fornitori.

Tenuto conto della piccola dimensione del *Riad Fatima*, è prevista una struttura organizzativa alquanto semplice.

Al direttore-proprietario è affidata l’attività di marketing, la gestione del personale e la cura delle relazioni con i fornitori. 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.

Le forme societarie 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.)*. 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.)*.

Il numero e la tipologia di risorse necessarie al funzionamento della struttura sono già state descritte nel secondo capitolo.

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*. 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. 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.

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

## 4 Fattibilità economico-finanziaria del progetto di investimento

### 4.1 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 aspetti: 1) la solidità patrimoniale; 2) la solvibilità finanziaria; 3) la redditività economica.

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. Relativamente al ristorante, si è ipotizzato: 1) un numero di coperti disponibili pari a 30; 2) una percentuale di utilizzo giornaliera pari al 50%; 3) che ogni cliente consumi due pasti al giorno; 4) che il prezzo del pasto sia di 15 euro. Per il bar si è ipotizzato un incasso giornaliero di 300 euro. 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. Per le escursioni, si è ipotizzato che in presenza di camere completamente occupate, il 50% dei clienti vi partecipi, ossia nove persone. 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.

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.E.R. è stata fissata al 10%. I costi diversi dal personale, attinenti all'attività principale del *riad* (gestione delle camere, ristorante, bar) sono stati calcolati come percentuale del fatturato, ad eccezione dell'assicurazione che è stata fissata a 1.000 euro annui. Per ognuna delle attività accessorie (escursioni e attività di intrattenimento) il costo è stato calcolato come prodotto tra il costo unitario e il numero di volte in cui l'attività viene svolta in un anno.

Per quanto riguarda le immobilizzazioni materiali sono state applicate percentuali di ammortamento annuo costanti e differenziate per tipologia di immobilizzazione (fabbricati, impianti generici, impianti specifici, attrezzature, mobili). La costituzione della società comporta costi di impianto stimati in 1.300 euro da ammortizzare interamente nei cinque anni.

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 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%.

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 detto, prevede l'esonero dall'imposta sulla società (IS) e dall'imposta sugli utili (IR) per i primi cinque anni di attività.

Nella [Tabella 1](#) 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 2](#) si riporta anche il *budget* di cassa, per la cui costruzione si è ipotizzato che:

- 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.

Lo stato patrimoniale previsionale è riportato nella [Tabella 3](#).

## 4.2 Analisi per indici

I tre aspetti della fattibilità economico-finanziaria citati nel paragrafo 4.1 possono essere valutati attraverso le corrispondenti categorie di indici di bilancio e cioè gli indici di solidità, di solvibilità e di redditività.

I risultati delle elaborazioni per tali indici sono riportati nella [Tabella 4](#).



**Tabella 1 - Conto economico previsionale**

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
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
<b>Totale ricavi</b>	<b>476.728</b>	<b>595.910</b>	<b>715.092</b>	<b>834.274</b>	<b>953.456</b>
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)
<b>Totale costi</b>	<b>(219.156)</b>	<b>(293.251)</b>	<b>(345.884)</b>	<b>(398.517)</b>	<b>(451.150)</b>
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>257.572</b>	<b>302.659</b>	<b>369.208</b>	<b>435.757</b>	<b>502.306</b>
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)
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>170.212</b>	<b>215.299</b>	<b>277.480</b>	<b>344.029</b>	<b>405.992</b>
Ammortamento immobilizzazioni materiali	(39.300)	(39.300)	(39.300)	(39.300)	(39.300)
Ammortamento costi di impianto	(260)	(260)	(260)	(260)	(260)
<b>REDDITO OPERATIVO</b>	<b>130.652</b>	<b>175.739</b>	<b>237.920</b>	<b>304.469</b>	<b>366.432</b>
Oneri finanziari	(21.029)	(20.048)	(19.012)	(17.919)	(16.766)
<b>REDDITO ANTE-IMPOSTE</b>	<b>109.623</b>	<b>155.691</b>	<b>218.908</b>	<b>286.550</b>	<b>349.665</b>
Imposte	-	-	-	-	-
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>109.623</b>	<b>155.691</b>	<b>218.908</b>	<b>286.550</b>	<b>349.665</b>

Fonte: Ns. elaborazione.

**Tabella 2 - Budget di cassa**

<b>FLUSSO</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
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
<b>Totale cassa disponibile</b>	<b>492.923</b>	<b>840.282</b>	<b>1.049.527</b>	<b>1.277.524</b>	<b>1.512.014</b>
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)
<b>Totale uscite</b>	<b>(1.118.795)</b>	<b>(530.140)</b>	<b>(634.619)</b>	<b>(751.357)</b>	<b>(876.532)</b>
Versamenti dei soci	450.000	-	-	-	-
Mutuo	400.000	-	-	-	-
<b>Totale fonti</b>	<b>850.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>SALDO DI CASSA</b>	<b>224.128</b>	<b>310.143</b>	<b>414.909</b>	<b>526.168</b>	<b>635.482</b>

Fonte: Ns. elaborazione.

Tabella 3 - Stao Patrimoniale previsionale

ATTIVO	2015	2016	2017	2018	2019	PASSIVO	2015	2016	2017	2018	2019
Fabbricati	590.000	590.000	590.000	590.000	590.000	Debiti v/fornitori	54.789	66.159	77.529	88.898	100.268
Impianti generici	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	Iva a debito	11.203	14.004	16.804	19.605	22.406
Impianti specifici	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	<b>DEBITI BR. TERMINE</b>	<b>65.992</b>	<b>80.162</b>	<b>94.333</b>	<b>108.503</b>	<b>122.674</b>
Attrezzature	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	Fondo ammortamento	39.560	79.120	118.680	158.240	197.800
Mobili	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	Fondo imposte	-	-	-	-	-
<b>Immobilizzazioni materiali</b>	<b>800.000</b>	<b>800.000</b>	<b>800.000</b>	<b>800.000</b>	<b>800.000</b>	Fondo TFR	6.720	13.440	20.496	27.552	34.961
Costi di impianto	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	<b>FONDI RISCHIE SPESE</b>	<b>46.280</b>	<b>92.560</b>	<b>139.176</b>	<b>185.792</b>	<b>232.761</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>801.300</b>	<b>801.300</b>	<b>801.300</b>	<b>801.300</b>	<b>801.300</b>	Mutui passivi	382.150	363.318	343.450	322.490	300.376
Magazzino	28.616	35.770	42.924	50.078	57.232	<b>DEBITI M/L TERMINE</b>	<b>382.150</b>	<b>363.318</b>	<b>343.450</b>	<b>322.490</b>	<b>300.376</b>
Crediti v/clienti	-	-	-	-	-	Capitale sociale	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000
Iva a credito	-	-	-	-	-	Riserva legale	-	5.481	13.266	24.211	38.539
<b>Totale crediti</b>	<b>224.128</b>	<b>310.143</b>	<b>414.909</b>	<b>526.168</b>	<b>635.482</b>	Utile d'esercizio	109.623	155.691	218.908	286.550	349.665
Banche e cassa	252.744	345.913	457.833	576.246	692.714	<b>CAPITALE NETTO</b>	<b>559.623</b>	<b>611.173</b>	<b>682.174</b>	<b>760.761</b>	<b>838.204</b>
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>1.054.044</b>	<b>1.147.213</b>	<b>1.259.133</b>	<b>1.377.546</b>	<b>1.494.014</b>	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>1.054.044</b>	<b>1.147.213</b>	<b>1.259.133</b>	<b>1.377.546</b>	<b>1.494.014</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>1.054.044</b>	<b>1.147.213</b>	<b>1.259.133</b>	<b>1.377.546</b>	<b>1.494.014</b>						

Fonte: Ns. elaborazione.

**Tabella 4 - Indici di bilancio**

	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Quoziente di struttura</i>	1,25	1,37	1,53	1,73	1,94
<i>Quoziente di indebitamento finanziario</i>	0,81	0,75	0,67	0,6	0,55
<i>Quoziente di disponibilità</i>	3,83	4,32	4,85	5,31	5,65
<i>Quoziente di tesoreria</i>	3,4	3,87	4,4	4,85	5,18
<i>R.O.E.</i>	19,59%	25,47%	32,09%	37,67%	41,72%
<i>R.O.I.</i>	12,88%	16,45%	20,86%	24,97%	28,27%
<i>R.O.S.</i>	29,16%	31,37%	35,40%	38,83%	40,89%

Quoziente di struttura = (Mezzi Propri + Passivo Consolidato)/Attivo Fisso.

Quoziente di indebitamento finanziario = Debiti Finanziari/Mezzi Propri.

Quoziente di disponibilità = (Magazzino + Liquidità Differite + Liquidità Immedieate)/Passivo Corrente.

Quoziente di tesoreria = (Liquidità Differite + Liquidità Immedieate)/Passivo Corrente.

Ns. elaborazione.

### 4.3 Break-even analysis

La *break-even analysis* 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.

La **Tabella 5** 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.

**Tabella 5 - Risultati della Break-even analysis**

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

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.

# 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](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](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](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/](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/](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](http://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](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](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.
- PROMEC (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.mondoviaggiblog.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](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](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](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](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.