OSSERVATORIO SULLA COMPETITIVITA' DI MILANO NEL SETTORE TURISTICO:

LE PERFORMANCE DEL COMPARTO ALBERGHIERO

Aprile 2008

A cura di Manuela De Carlo e Ruggero Sainaghi

INDICE

INTRODUZIONE

1 OBIETTIVI

2 METODOLOGIA

2.1 Le variabili di segmentazione

2.2 Il campione bilanci

2.3 Rappresentatività dei campioni

2.4 Struttura del campione

2.5 Osservazioni di sintesi

3 Analisi delle performance economico-finanziarie

3.1 Conto economico in valore

3.2 Fatturato di bilancio

3.3 Fatturato: volumi e prezzi

3.4 Fatturato: mix commerciale e canali di vendita

3.5 Stagionalità

3.6 Primo margine

3.7 Secondo margine

3.8 Terzo margine

3.9 Capitale investito netto

3.10 Rapporto d'indebitamento

3.11 Costo del capitale di prestito

3.12 Indici di bilancio

3.13 Considerazioni conclusive

4 Le performance degli hotel in catena: l'analisi di un caso "pilota"

4.1 Performance degli alberghi in catena e posizionamento competitivo di Milano

4.2 Performance degli alberghi in catena ed eventi fieristici

4.3 Considerazioni conclusive

4.4 Limiti e implicazioni per le ricerche future

INTRODUZIONE

Le ricerche precedenti

L'analisi delle performance economico-finanziarie e competitive delle imprese alberghiere della città di Milano presentata nelle pagine seguenti si inserisce in un più ampio lavoro di ricerca avviato nel 2005, per conto della Camera di Commercio di Milano, i cui risultati sono sintetizzati nei due rapporti di ricerca "Il governo della destinazione Milano: indicatori di attrattività e "pannello di controllo" strategico" (ottobre 2005) e "Competitività della destinazione Milano: indicatori per un confronto nazionale e internazionale" (marzo 2007).

L'obiettivo delle ricerche era analizzare la competitività di Milano nel settore turistico attraverso la costruzione di un sistema di indicatori utili per valutare i risultati delle principali aree di attività turistica della città e le priorità di intervento per lo sviluppo turistico della destinazione.

La richiesta di uno studio di questo tipo era motivata dalla rilevanza dell'attività turistica nel tessuto economico della città e dalla convinzione che essa possa rappresentare un importante driver di sviluppo e di internazionalizzazione della città, come documentato dall'esperienza di numerose destinazioni €pee che negli ultimi anni hanno realizzato interessanti processi di sviluppo, guidati da piani strategici in cui il settore turistico era sempre identificato come una delle aree prioritarie di intervento (ad esempio Londra, Barcellona, Madrid, Berlino, Monaco, Dublino, Praga, Birmingham, Manchester, Vienna, Lione, Roma).

La ricerca si è focalizzata su tre aree di attività turistica della città (fieristica, congressuale e culturale) e su un settore trasversale e centrale nel sistema di offerta turistica, quello alberghiero, valutando, attraverso un sistema di indicatori, le performance della destinazione e la loro evoluzione.

Il profilo di Milano emerso dalla ricerca è stato quello di una destinazione caratterizzata da un grande potenziale di sviluppo ma fortemente condizionata da alcuni limiti legati ad un posizionamento "fiera-centrico", ad un patrimonio di attrattive e di risorse culturali solo in parte valorizzato, all'assenza di politiche incoming, ad una forte resistenza al cambiamento e all'assenza di ruoli forti di coordinamento e di gestione sovraordinata.

La ricerca ha realizzato quattro obiettivi principali.

In primo luogo ha offerto alle istituzioni responsabili dello sviluppo turistico della città e alle imprese del sistema del turismo una base oggettiva su cui avviare una discussione, al fine di individuare obiettivi di sviluppo della destinazione condivisi e azioni per realizzarli.

In secondo luogo ha consentito di costruire un sistema di indicatori per la valutazione delle performance della destinazione e di attivare i meccanismi di raccolta delle informazioni necessari a misurarli, anche attraverso il coinvolgimento di numerose imprese e istituzioni della destinazione.

Inoltre il processo di costruzione e misurazione del sistema di controllo delle performance della destinazione si è basato su un confronto con alcune delle maggiori imprese e istituzioni del sistema del turismo della città che, oltre ad aiutare la progettazione del sistema, ha anche favorito la condivisione dei risultati ottenuti.

Infine il progetto ha consentito di porre le basi per la realizzazione di un Osservatorio sulla competitività di Milano nel turismo che possa supportare una gestione strategica della destinazione in grado di superare il gap competitivo che oggi separa Milano dalle grandi destinazioni leader nel mercato turistico a livello europeo e mondiale.

L'osservatorio sulle performance delle imprese alberghiere

L'analisi del comparto alberghiero presentata in questo rapporto rappresenta un utile approfondimento dei risultati dei due precedenti lavori di ricerca a tre livelli:

- in primo luogo l'analisi condotta nelle pagine seguenti consente di approfondire la comprensione dei problemi citati collegandoli alle diverse zone della città, alle differenti caratteristiche degli alberghi (livello qualitativo, dimensione…) e al tipo di gestione (di proprietà o in gestione); in questo senso l'approccio in parola permette di identificare puntualmente le aree di intervento per affrontare le criticità del posizionamento attuale di Milano che le precedenti ricerche hanno documentato (forte stagionalità mensile e settimanale, debolezza della componente leisure e congressuale nel mix di destinazione, ridotta permanenza media…), offrendo indicazioni puntuali a chi ha la responsabilità di gestire lo sviluppo turistico della città ed evitando che gli obiettivi fissati restino ad un livello generale e quindi scarsamente efficaci nell'orientare le azioni;
- in secondo luogo l'approfondimento proposto consente di apprezzare gli effetti di specifiche azioni di governo sovraordinato sulle performance economiche e competitive degli operatori, mettendo in luce il potenziale di miglioramento economico delle imprese realizzabile con azioni coordinate a livello di destinazione;
- infine, il sistema di rilevazione delle performance che sta alla base di questo tipo di analisi rappresenta un utile base conoscitiva per una gestione strategica di destinazione collegata alle concrete necessità degli operatori.

Possibili sviluppi dell'osservatorio

L'analisi è stata condotta sul segmento alberghiero per la particolare rilevanza che esso riveste nel complessivo del sistema di offerta della destinazione, per la trasversalità di queste imprese rispetto ai differenti target attratti dalla destinazione, per la rilevanza economica che rivestono i turisti rispetto agli escursionisti e per l'elevata porzione del valore (spesa media giornaliera) trattenuto. In futuro potrebbe

riguardare l'analisi di altri comparti e segmenti di attività turistica della città (imprese della ristorazione, dell'entertainment, dei trasporti…) e confronti con altre destinazioni europee concorrenti.

Inoltre, al fine di facilitare il processo di raccolta dei dati per la misurazione degli indicatori e offrire un supporto permanente all'attività di governo della destinazione, sarebbe utile la realizzazione di un tool in grado di:

- raccogliere via internet i dati di performance direttamente dal campione di alberghi selezionati;
- produrre report periodici focalizzati su specifici indicatori di performance;
- inviare i report tematici via e-mail agli alberghi del campione.

Un ulteriore percorso di approfondimento potrebbe riguardare l'ampliamento del campione dell'Osservatorio includendo:

- le strutture ricettive del territorio provinciale, il cui peso relativo sull'offerta complessiva della destinazione, già significativo, aumenterà nei prossimi anni per effetto degli investimenti programmati;
- solo per specifiche rilevazioni, gli alberghi in catena per i quali non si dispone di bilancio di singola struttura.

Infine, un utile completamento dell'analisi potrebbe riguardare il confronto con le caratteristiche dell'offerta alberghiera di altre grandi destinazioni italiane ed europee concorrenti di Milano.

1 OBIETTIVI

Obiettivi dell'Osservatorio

Il sistema di indicatori proposto per la valutazione delle performance del comparto alberghiero è stato costruito con i seguenti obiettivi:

- **supportare una comprensione più completa, approfondita e sistemica del posizionamento attuale della destinazione Milano nel settore turistico**. Oggi i sistemi informativi a disposizione degli organi di metamanagement della città sono incompleti, frammentari, disponibili con ritardo e non offrono una base adeguata per comprendere le cause dei problemi competitivi della città e le aree prioritarie di intervento per affrontarli. L'Osservatorio propone un primo sistema di indicatori utili per arrivare ad una diagnosi del posizionamento attuale indispensabile per la formulazione di una strategia di sviluppo turistico della città;
- **offrire una base informativa utile per la condivisione di una strategia di sviluppo della destinazione**. L'Osservatorio consente di disporre di indicatori utili per valutare gli effetti di azioni di governo sovraordinato sulle performance economiche e competitive degli operatori. In questo senso esso supporta una condivisione della strategia nel medio-lungo termine evidenziando le ricadute di azioni a livello sovraordinato sulle performance economiche e finanziarie dei singoli attori;
- **favorire un allineamento tra obiettivi strategici dei singoli attori ed obiettivi di ordine superiore volti al rafforzamento del posizionamento della destinazione e al suo sviluppo**. Infine l'Osservatorio offre informazioni utili per supportare un processo di formulazione della strategia di destinazione che parta dalla comprensione dei problemi competitivi dei singoli operatori riconducendoli ad una visione di sviluppo del sistema turistico e, per questa via, aiuta a ricondurre le strategie poste in essere dai singoli operatori a una strategia deliberata di destinazione.

L'osservatorio si rivolge a:

- manager e imprenditori delle aziende turistiche della città ai quali offre una base informativa utile per valutare l'evoluzione del loro posizionamento rispetto ai concorrenti, gli effetti delle loro scelte di investimento sulla redditività, le dinamiche competitive in atto nel settore (andamento dei prezzi, dei tassi di occupazione, del mix di clientela ecc.);
- istituzioni che svolgono ruoli di destination management (progettazione, comunicazione e promozione dell'offerta turistica della città) ai quali offre un quadro di riferimento per identificare obiettivi di sviluppo e aree prioritarie di intervento e per valutare l'efficacia delle azioni intraprese;
- investitori interessati alla destinazione Milano ai quali offre informazioni utili per valutare l'attrattività di diverse aree di investimento.

2 METODOLOGIA

Nel primo anno di attività l'Osservatorio si è focalizzato sul comparto alberghiero di Milano. In particolare sull'analisi delle performance economico-finanziarie e competitive di un campione composto da alberghi 3-5 stelle rappresentativo delle strutture alberghiere della città articolato per:

- stelle (3; 4; 5 e 5 lusso);
- zone geografiche, individuate sulla base della concentrazione di strutture alberghiere e della presenza di attrattive con forte richiamo sui target di clientela serviti (Centro; Fiera-City; Centrale-Loreto; Città Studi Navigli; Periferici);
- dimensione (piccoli: fino a 75 camere; medi: da 76 a 150 camere; grandi: oltre le 150 camere);
- struttura proprietaria (in proprietà o in gestione).

Il campione include tutti gli alberghi di Milano soggetti ad obbligo di deposito del bilancio.

La base informativa di riferimento è costituita da:

- bilanci pubblici e nota integrativa relativi al periodo 2002-2006;
- questionario semistrutturato (allegato 1).

Nel paragrafo seguente si dettaglia il percorso seguito nell'analisi, illustrando le principali variabili di segmentazione impiegate, la composizione del campione, la rappresentatività statistica e la struttura.

Il gruppo di ricerca è composto da ricercatori dell'università IULM, Manuela De Carlo, responsabile del progetto, Ruggero Sainaghi, Silvia Canali, Francesca d'Angella. Nella fase di analisi sul campo il gruppo di ricerca è stato supportato da Francesca Motta e Manuela Portaluppi.

2.1 Le variabili di segmentazione

Per dettagliare e comprendere più a fondo le performance della Città si sono classificati gli alberghi considerando le stelle, la presenza di sale meeting e congressuali, l'assetto istituzionale (proprietà o gestione), la dimensione e la localizzazione.

1. **Stelle**: si è ripresa la classificazione ufficiale utilizzata dalle statistiche del turismo.
2. **Congressuali**: sono stati definiti "congressuali" gli alberghi che dispongono di almeno due salette meeting o congressuali (60 posti). È stata introdotta e utilizzata questa variabile di segmentazione soprattutto per analizzare il differente valore del fatturato per camera. Infatti, le strutture congressuali realizzano importanti ricavi aggiuntivi che, nel bilancio pubblico, vengono sommati ai ricavi originati dalle camere.
3. **Proprietà e gestione**: negli alberghi di proprietà si rileva un'unità tra la gestione e la proprietà dell'immobile; quelli in affitto presentano, invece, una separazione. Rientrano in quest'ultima categoria sia le strutture che praticano l'affitto del solo immobile (poi arredato dal gestore), sia l'affitto completo d'azienda.

4. **Dimensione**: è stata introdotta una tripartizione dell'offerta in relazione alla dimensione. In particolare sono stati classificati come: i) piccoli, gli alberghi con un numero di camere inferiore a 75; ii) medie, le strutture aventi un numero di camere pari o superiore a 75 ma inferiore a 150; iii) grandi, le strutture con un numero di camere pari o superiori a 150.
5. **Localizzazione**: la città è stata suddivisa in cinque zone rappresentate da: i) Centro, per identificare questa prima area si è utilizzato l'acronimo CE; ii) Centrale-Loreto (CL); iii) Città-Studi Navigli (CSN); iv) Fiera-City (FC); v) Periferici (PE).

2.2 Il campione bilanci

Le strutture che a Milano hanno l'obbligo di presentare il bilancio d'esercizio sono, nel 2006, 129. Il **campione bilanci** comprende tuttavia **121 strutture** di cui si dispone dei bilanci relativi al **periodo 2002-2006**. Al momento dell'ultima rilevazione non erano disponibili i bilanci di 4 alberghi (Carlyle Brera, Etrusco, Sir Edward, Soperga), inoltre sono stati escluse dall'analisi altre 4 strutture (Grand Hotel Duomo, Gritti, Leonardo, Nikken Milano). L'analisi dettagliata della popolazione bilanci (129) ha infatti suggerito di escludere dal campione bilanci queste quattro strutture. Senza l'esclusione di questi alberghi alcune analisi mostrerebbero dei dettagli profondamente diversi per intensità della crescita (riduzione) e per segno.

L'esclusione del **Grand Hotel Duomo** si basa principalmente su due ragioni: una relativa alla dinamica del capitale investito, l'altra al peso della gestione straordinaria. Sul fronte dello stato patrimoniale, si rileva una variazione positiva del capitale circolante netto e una negativa delle immobilizzazioni in entrambi pari a circa 100 milioni di € tra il 2004-2005 e di oltre 60 milioni di € tra il 2005-2006. Sul fronte del conto economico, si registrano consistenti plusvalenze (23,2 mio nel 2005, 5,47 milioni nel 2006), capaci di incidere in misura significativa sull'intera popolazione bilanci, dove si rilevano valori molto più contenuti sia nel 2005 (2,22 milioni), sia nel 2006 (1,29 milioni).

L'esclusione dell'hotel **Nikken Milano** è legata alla vendita degli immobili avvenuta nel 2004, con la conseguente forte variazione nell'attivo fisso immobilizzato, che passa da 10,3 (2003) a -3,5 (2004). Una dinamica simile interessa il capitale netto del Nikken Milano, che ha subito una riduzione di 4,9 milioni nel quadriennio, ma con un calo consistente tra il 2004 e il 2005, dove i valori passano, rispettivamente, da 9,9 a 1,2 milioni di €, rendendo così difficoltoso interpretare i rapporti di indebitamento dei vari dettagli in cui viene inserito questo albergo.

L'esclusione dell'hotel **Gritti** è legata a due principali ragioni: da un lato la momentanea cessazione dell'attività alberghiera avvenuta in data 30 novembre 2005, dall'altro, la decisione di acquisire la proprietà dell'immobile (sempre nel 2005) e la conseguente forte crescita dell'attivo fisso immobilizzato e dell'indebitamento, che vengono poi dismesse nel 2006. Si origina così una forte crescita dell'attivo netto immobilizzato tra il 2004-2005 (+9,6 milioni di €) e un forte calo tra il 2005-2006 (-20,4 milioni di

€). Queste variazioni sono in grado di apportare significative distorsioni nei vari dettagli in cui è inserita la struttura in esame.

L'esclusione dell'hotel **Leonardo da Vinci** è legata alla presenza nel bilancio consolidato di rilevanti attività estranee alla gestione alberghiera che originano, tra l'altro, valori molto elevati dell'attivo fisso netto (189,5 milioni di € nel 2006), anche in rapporto all'intero campione bilanci (296,7 milioni di €).

2.3 Rappresentatività dei campioni

La popolazione alberghi di Milano, escluse le strutture 1 e 2 stelle, conta 230 alberghi. La popolazione bilanci conta 129 strutture, ottenute escludendo sia gli alberghi non tenuti a depositare il bilancio, sia le catene (ad eccezione delle piccole catene locali, i cui alberghi sono tutti localizzati a Milano). La popolazione bilanci rappresenta il 56% delle strutture di Milano; in camere il peso scende al 45%, infatti la dimensione media è pari a 71,3 camere, contro una media di 88,6 camere riferita all'intera città (tabella 2.3.1).

Il **campione questionari** conta 95 alberghi, rappresentativi del 41% delle strutture di Milano e del 33% delle camere. Il campione è perfettamente sovrapposto a quello bilanci e permette, pertanto, di realizzare un incrocio tra le performance economico-finanziarie e i dati qualitativi raccolti mediante il questionario.

Le tavole che seguono sono state costruite analizzando un **campione bilanci** composto da 121 alberghi (di seguito definito "campione bilanci 121") su 129, pari al 97% della popolazione bilanci. Al momento della rilevazione, infatti, non erano disponibili i bilanci di 4 alberghi (Carlyle Brera, Etrusco, Sir Edward, Soperga), inoltre sono stati esclusi dall'analisi altre 4 strutture (Grand Hotel Duomo, Gritti, Leonardo, Nikken Milano).

Tabella 2.3.1: Rappresentatività dei campioni.

Rappresentatività	Popolazione alberghi	Popolazione bilanci 129	Campione bilanci 121	Campione questionari 95
Numero alberghi	**230**	**129**	**121**	**95**
% (base popolazione MI)	100%	56%	53%	41%
% (base popolazione bilanci)		100%	94%	74%
Numero camere	**20.388**	**9.195**	**7.867**	**6.763**
% (base popolazione MI)	100%	45%	39%	33%
% (base popolazione bilanci)		100%	86%	74%
Dimensine media in camere	**88,6**	**71,3**	**65,0**	**71,2**
% (base popolazione MI)	100%	80%	73%	80%
% (base popolazione bilanci)		100,0%	91,2%	99,9%

Il campione bilanci permette di analizzare in modo statisticamente significativo le performance economico-finanziarie delle **strutture a 3 e 4 stelle**, mentre non è significativo per i 5 stelle e i 5 stelle lusso (6%, tabella 2.3.2), motivo per cui nelle tavole successive si omette tale dettaglio.

Tabella 2.3.2: Rappresentatività dei campioni per categoria ricettiva.

Rappresentatività in stelle	3 stelle			4 stelle			5 e 5 lusso			Totale		
	Pop. Alb.	Camp. Bil.	Camp. Quest.	Pop. Alb.	Camp. Bil.	Camp. Quest.	Pop. Alb.	Camp. Bil.	Camp. Quest.	Pop. Alb.	Camp. Bil.	Camp. Quest.
Numero alberghi	**115**	**67**	**51**	**101**	**51**	**42**	**14**	**3**	**2**	**230**	**121**	**95**
% (base popolazione MI)	100%	58%	44%	100%	50%	42%	100%	21%	14%	100%	53%	41%
Numero camere	**5.566**	**3.301**	**2.959**	**12.318**	**4.420**	**3.658**	**2.504**	**146**	**146**	**20.388**	**7.867**	**6.763**
% (base popolazione MI)	100%	59%	53%	100%	36%	30%	100%	6%	6%	100%	39%	33%
Dimensine media in camere	**48,4**	**49,3**	**58,0**	**122,0**	**86,7**	**87,1**	**178,9**	**48,7**	**73,0**	**88,6**	**65,0**	**71,2**
% (base popolazione MI)	100%	102%	120%	100%	71%	71%	100%	27%	41%	100%	73%	80%

La tabella seguente (tabella 2.3.3) analizza la distribuzione percentuale degli alberghi e delle camere posto pari a 100 il totale della popolazione alberghi di Milano e del campione bilanci. La distribuzione percentuale per **strutture** del campione bilanci e questionari è quasi perfettamente uguale a quella della popolazione. L'analisi in **camere** mostra una tendenza del campione bilanci e questionari a sovrastimare le strutture 3 stelle (42% e 44% contro il 27% di Milano), mentre è sostanzialmente allineato il peso dei 4 stelle (56% e 54% contro 60%). Anche in questo caso i campioni non sono significativi per le strutture 5 stelle (2% contro 12%).

Tabella 2.3.3: Rappresentatività dei campioni per categoria ricettiva (distribuzione percentuale).

Rappresentatività in stelle	Popolazione alberghi				Campione bilanci				Campione questionari			
	3 stelle	4 stelle	5 e 5 stelle lusso	Tot.	3 stelle	4 stelle	5 e 5 stelle lusso	Tot.	3 stelle	4 stelle	5 e 5 stelle lusso	Tot.
Numero alberghi	115	101	14	**230**	67	51	3	**121**	51	42	2	**95**
Numero alberghi %	50%	44%	6%	**100%**	55%	42%	2%	**100%**	54%	44%	2%	**100%**
Numero camere	5.566	12.318	2.504	**20.388**	3.301	4.420	146	**7.867**	2.959	3.658	146	**6.763**
Numero camere %	27%	60%	12%	**100%**	42%	56%	2%	**100%**	44%	54%	2%	**100%**

I due campioni (bilanci e questionari) permettono di analizzare in modo statisticamente significativo le performance economico-finanziarie delle strutture non congressuali (58% e 45% degli alberghi, 61% e 55% delle camere, dimensione media sostanzialmente allineata), mentre presenta una minore rappresentatività delle strutture congressuali (25% e 20% in camere, dimensione media decisamente inferiore rispetto alla popolazione) (tabella 2.3.4).

Tabella 2.3.4: Rappresentatività dei campioni per alberghi congressuali e non.

Rappresentatività in stelle	Congressuali			Non congressuali			Totale		
	Pop. Alb.	Camp. Bil.	Camp. Quest.	Pop. Alb.	Camp. Bil.	Camp. Quest.	Pop. Alb.	Camp. Bil.	Camp. Quest.
Numero alberghi	**76**	**32**	**26**	**154**	**89**	**69**	**230**	**121**	**95**
% (base popolazione MI)	100%	42%	34%	100%	58%	45%	100%	53%	79%
Numero camere	**12.579**	**3.109**	**2.499**	**7.809**	**4.758**	**4.264**	**20.388**	**7.867**	**6.763**
% (base popolazione MI)	100%	25%	20%	100%	61%	55%	100%	39%	86%
Dimensine media in camere	**165,5**	**97,2**	**96,1**	**50,7**	**53,5**	**61,8**	**88,6**	**65,0**	**71,2**
% (base popolazione MI)	100%	59%	58%	100%	105%	122%	100%	73%	109%

La tabella seguente (tabella 2.3.5) analizza la distribuzione percentuale degli alberghi e delle camere posto pari a 100 il totale della popolazione alberghi di Milano e del campione bilanci. Il campione bilanci e questionari mostra un peso in camere delle strutture congressuali (40% e 37%) decisamente inferiore rispetto alla popolazione (62%) e per contro sovra-stima il peso in camere delle strutture non congressuali (60% e 63% contro 38%).

Tabella 2.3.5: Rappresentatività dei campioni per alberghi congressuali e non (distribuzione percentuale).

Rappresentatività in stelle	Popolazione alberghi			Campione bilanci			Campione questionari		
	Congr.	Non congr.	Totale	Congr.	Non congr.	Totale	Congr.	Non congr.	Tot.
Numero alberghi	76	154	**230**	32	89	**121**	26	69	**95**
Numero alberghi %	33%	67%	**100%**	26%	74%	**100%**	27%	73%	**100%**
Numero camere	12.579	7.809	**20.388**	3.109	4.758	**7.867**	2.499	4.264	**6.763**
Numero camere %	62%	38%	**100%**	40%	60%	**100%**	37%	63%	**100%**

Focalizzando l'attenzione sui valori in **camere**, si rileva una scarsa significatività del campione bilanci (14%) e questionari (12%) con riferimento alle strutture di grandi dimensioni, mentre si rileva un'elevata rappresentatività per le strutture medie (53% e 43%) e piccole (60% e 55%) (tabella 2.3.6).

Tabella 2.3.6: Rappresentatività dei campioni per dimensione (in camere).

Rappresentatività per scala dimensionale	Grandi			Medi			Piccoli			Totale		
	Pop. Alb.	Camp. Bil.	Camp. Quest.	Pop. Alb.	Camp. Bil.	Camp. Quest.	Pop. Alb.	Camp. Bil.	Camp. Quest.	Pop. Alb.	Camp. Bil.	Camp. Quest.
Numero alberghi	**32**	**6**	**5**	**63**	**38**	**28**	**135**	**77**	**62**	**230**	**121**	**95**
% (base popolazione MI)	100%	19%	16%	100%	60%	44%	100%	57%	46%	100%	53%	41%
Numero camere	**8.513**	**1.178**	**998**	**6.369**	**3.397**	**2.740**	**5.506**	**3.292**	**3.025**	**20.388**	**7.867**	**6.763**
% (base popolazione MI)	100%	14%	12%	100%	53%	43%	100%	60%	55%	100%	39%	33%
Dimensine media in camere	**266,0**	**196,3**	**199,6**	**101,1**	**89,4**	**97,9**	**40,8**	**42,8**	**48,8**	**88,6**	**65,0**	**71,2**
% (base popolazione MI)	100%	74%	75%	100%	88%	97%	100%	105%	120%	100%	73%	80%

La ripartizione percentuale (tabella 2.3.7) mostra come il campione **bilanci** sia prevalentemente sbilanciato verso le strutture di piccole e medie dimensioni – in camere 43% e 42% –, rispetto alla popolazione – in camere 31% e 27% –, mentre sottostimi il peso delle strutture grandi – 15% (campione), 42% (popolazione). Le stesse considerazioni possono essere estese al campione questionari.

Tabella 2.3.7: Rappresentatività dei campioni per dimensione (distribuzione percentuale).

Rappresentatività per scala dimensionale	Popolazione alberghi				Campione bilanci				Campione questionari			
	Grandi	Medi	Piccoli	Tot.	Grandi	Medi	Piccoli	Tot.	Grandi	Medi	Piccoli	Tot.
Numero alberghi	32	63	135	**230**	**6**	**38**	**77**	**121**	**5**	**28**	**62**	**95**
Numero alberghi %	14%	27%	59%	**100%**	5%	31%	64%	**100%**	5%	29%	65%	**100%**
Numero camere	**8.513**	**6.369**	**5.506**	**20.388**	**1.178**	**3.397**	**3.292**	**7.867**	**998**	**2.740**	**3.025**	**6.763**
Numero camere %	42%	31%	27%	**100%**	15%	43%	42%	**100%**	15%	41%	45%	**100%**

Il campione **bilanci** presenta una buona rappresentatività in camere per tutte le zone, con valori oscillanti tra il 39% (Fiera-City) e il 58% (Città Studi-Navigli) per le zone cittadine. I Periferici registrano un più modesto – e poco significativo – 18%. Più equilibrata è invece la rappresentatività del campione questionari, significativo anche per i Periferici (25%) (tabella 2.3.8).

Tabella 2.3.8: Rappresentatività dei campioni per localizzazione.

Rappresentatività per localizzazione	Centro			Centrale-Loreto			Città Studi-Navigli			Fiera-City			Periferici			Totale		
	Pop. Alb.	Camp. Bil.	Camp. Quest.	Pop. Alb.	Camp. Bil.	Camp. Quest.	Pop. Alb.	Camp. Bil.	Camp. Quest.	Pop. Alb.	Camp. Bil.	Camp. Quest.	Pop. Alb.	Camp. Bil.	Camp. Quest.	Pop. Alb.	Camp. Bil.	Camp. Quest.
Numero alberghi	**49**	**24**	**22**	**80**	**41**	**29**	**22**	**11**	**10**	**46**	**27**	**22**	**33**	**12**	**12**	**230**	**115**	**95**
% (base popolazione MI)	100%	49%	45%	100%	51%	36%	100%	50%	45%	100%	59%	48%	100%	36%	36%	100%	50%	41%
Numero camere	**3.851**	**1.718**	**1.614**	**6.723**	**3.087**	**2.043**	**1.123**	**655**	**576**	**4.088**	**1.595**	**1.397**	**4.603**	**812**	**1.133**	**20.388**	**7.867**	**6.763**
% (base popolazione MI)	100%	45%	42%	100%	46%	30%	100%	58%	51%	100%	39%	34%	100%	18%	25%	100%	39%	33%
Dim. media (camere)	**78,6**	**71,6**	**73,4**	**84,0**	**75,3**	**70,4**	**51,0**	**59,5**	**57,6**	**88,9**	**59,1**	**63,5**	**139,5**	**67,7**	**94,4**	**88,6**	**68,4**	**71,2**
% (base popolazione MI)	100%	91%	93%	100%	90%	84%	100%	117%	113%	100%	66%	71%	100%	49%	68%	100%	77%	80%

La ripartizione percentuale in alberghi mostra come il campione **bilanci** sia quasi perfettamente allineato alla popolazione. Rileggendo i dati in camere, si nota un peso inferiore dei Periferici nel campione bilanci (10% contro il 23% della popolazione). Le altre zone presentano un peso leggermente superiore. Anche in questo caso il campione questionari mostra una stratificazione per zone quasi perfettamente allineata alla popolazione (tabella 2.3.9).

Tabella 2.3.9: Rappresentatività del campione bilanci per localizzazione (distribuzione percentuale).

Popolazione alberghi						Campione bilanci						Campione questionari					
CE	CL	CSN	FC	PE	Tot.	CE	CL	CSN	FC	PE	Tot.	CE	CL	CSN	FC	PE	Tot.
49	80	22	46	33	**230**	24	41	11	27	12	**115**	22	29	10	22	12	**95**
21%	35%	10%	20%	14%	**100%**	21%	36%	10%	23%	10%	**100%**	23%	31%	11%	23%	13%	**100%**
3.851	**6.723**	**1.123**	**4.088**	**4.603**	**20.388**	**1.718**	**3.087**	**655**	**1.595**	**812**	**7.867**	**1.614**	**2.043**	**576**	**1.397**	**1.133**	**6.763**
19%	33%	6%	20%	23%	**100%**	22%	39%	8%	20%	10%	**100%**	24%	30%	9%	21%	17%	**100%**

Il campione **bilanci,** quando articolato per localizzazione, conta 115 strutture – e non 121 – poiché ci sono tre mini catene ciascuna composta da due alberghi localizzati in diverse zone della città. Queste catene presentano il bilancio consolidato (e quindi non c'è un dettaglio per ogni singola struttura). Non è quindi possibile articolare i valori per localizzazione.

Nel corso del 2003 è stato aperto il Gran Visconti Palace, una struttura di 4 stelle, operante nella zona Città-Studi Navigli, che conta 172 camere e che usa la formula "in gestione". Questa nuova struttura, anche in ragione delle ridotte dimensioni in camera di Città-Studi Navigli, tende a innalzare il tasso di crescita della zona in cui è inserito.

2.4 Struttura del campione

In questo paragrafo si delineano le caratteristiche del campione bilanci (121) per le diverse variabili di segmentazione identificate: stelle, congressuali, dimensione, localizzazione, proprietà/gestione.

Struttura del campione bilanci per categoria ricettiva (stelle)

Il campione bilanci si compone in prevalenza di alberghi 3 (67 strutture) e 4 stelle (51 strutture), a fronte di una marginalità dei 5 stelle (3 strutture) (tabella 2.4.1). Queste ultime sono infatti, spesso inserite in catene, di cui si dispone solo del bilancio consolidato.

Tabella 2.4.1: Struttura del campione bilanci per categoria ricettiva (stelle).

		2006						
Stelle		**Alberghi**		**Cam per alb.**	**Camere**		**Fatturato**	
		#	**%**	**#**	**#**	**%**	**€ (mio)**	**%**
3 stelle		67	55%	49	3.301	42%	89,1	33%
4 stelle		51	42%	87	4.420	56%	163,2	60%
5 stelle		3	2%	49	146	2%	19,9	7%
Totale		**121**	**100%**	**65**	**7.867**	**100%**	**272,2**	**100%**
3 stelle	proprietà	37	55%	52	1.927	58%	61,8	69%
	gestione	30	45%	46	1.374	42%	27,3	31%
4 stelle	proprietà	31	61%	92	2.859	65%	91,9	56%
	gestione	20	39%	78	1.561	35%	71,3	44%
3 stelle	grandi	0	0%	0	0	0%	-	0%
	medi	13	19%	92	1.192	36%	32,1	36%
	piccoli	54	81%	39	2.109	64%	57,0	64%
4 stelle	grandi	6	12%	196	1.178	27%	48,4	30%
	medi	23	45%	92	2.110	48%	75,2	46%
	piccoli	22	43%	51	1.132	26%	39,6	24%
3 stelle	CE	8	13%	52	418	13%	15,7	18%
	CL	24	38%	61	1.458	44%	30,4	35%
	CSN	6	10%	34	206	6%	2,5	3%
	FC	16	25%	46	736	22%	26,7	31%
	PE	9	14%	54	483	15%	12,2	14%
4 stelle	CE	13	27%	89	1.154	26%	49,1	32%
	CL	17	35%	96	1.629	37%	52,4	34%
	CSN	5	10%	90	449	10%	16,1	10%
	FC	11	22%	78	859	19%	28,9	19%
	PE	3	6%	110	329	7%	8,9	6%

Per questo motivo non si sono messi in evidenza nelle slide successive i dettagli dei 5 stelle. I 4 stelle presentano una dimensione media pari a 87 camere per albergo, contro le 49 camere dei 3 stelle. In entrambi i casi è prevalente il ricorso alla proprietà, rappresentativa del 58% delle camere 3 stelle (69% del fatturato) e del 65% delle camere 4 stelle (56% del fatturato). I 3 stelle sono in prevalenza composti da strutture piccole (64% delle camere e del fatturato), mentre i 4 stelle da strutture medie (48% delle camere, 46% del fatturato); i grandi (27%) hanno sostanzialmente lo stesso peso dei piccoli (26%). Le strutture 3 stelle sono prevalentemente localizzate a Centrale-Loreto (44% delle camere) e a Fiera-City (22%). I 4 stelle presentano una distribuzione più regolare, fermo restando il primato di Centrale-Loreto (37%), seguita dal Centro (26% in camere).

Struttura del campione bilanci per alberghi congressuali/non congressuali

Il campione bilanci si compone in prevalenza di alberghi non congressuali (74% delle strutture), anche se ragionando in camere (60% contro 40%) o in fatturato (54% contro 46%) si rileva una peso maggiormente equilibrato (tabella 2.4.2).

Tabella 2.4.2: Struttura del campione bilanci per congressuale.

		2006						
Congressuali		**Alberghi**		**Cam per alb.**	**Camere**		**Fatturato**	
		#	**%**	**#**	**#**	**%**	**€ (mio)**	**%**
Congressuali		32	26%	97	3.109	40%	125,9	46%
Non congres.		89	74%	53	4.758	60%	146,3	54%
Totale		**121**	**100%**	**65**	**7.867**	**100%**	**272,2**	**100%**
Congressuali	proprietà	18	56%	110	1.988	64%	66,9	53%
	gestione	14	44%	80	1.121	36%	59,0	47%
Non congres.	proprietà	51	57%	56	2.849	60%	89,0	61%
	gestione	38	43%	50	1.909	40%	57,3	39%
Congressuali	grandi	4	13%	211	843	27%	36,4	29%
	medi	23	72%	86	1.968	63%	83,8	67%
	piccoli	5	16%	60	298	10%	5,7	5%
Non congres.	grandi	2	2%	168	335	7%	12,0	8%
	medi	15	17%	95	1.429	30%	41,3	28%
	piccoli	72	81%	42	2.994	63%	93,0	64%
Congressuali	CE	9	30%	93	841	27%	41,6	35%
	CL	7	23%	136	949	31%	34,3	29%
	CSN	3	10%	112	337	11%	13,1	11%
	FC	7	23%	91	634	20%	18,8	16%
	PE	4	13%	87	348	11%	10,3	9%
Non congres.	CE	15	18%	58	877	18%	43,1	30%
	CL	34	40%	63	2.138	45%	48,5	34%
	CSN	8	9%	40	318	7%	5,5	4%
	FC	20	24%	48	961	20%	36,8	25%
	PE	8	9%	58	464	10%	10,8	7%

Gli alberghi congressuali sono in prevalenza strutture di proprietà (64%), di medie dimensioni (63%), localizzate in Centro (35% del fatturato), a Centrale-Loreto (29% del fatturato) o, in minor misura, a Fiera-City (16%).

Gli alberghi non congressuali sono anch'essi in prevalenza di proprietà (60%), mentre presentano minori dimensioni: i piccoli costituiscono il 63% delle camere o il 64% del fatturato. In termini di localizzazione si rileva un maggior peso di Centrale-Loreto (45% delle camere contro il 31% dei congressuali) e una maggiore marginalità del Centro (18% contro 27%).

Tuttavia rileggendo queste percentuali in termini di fatturato (ultima colonna) si ritrova una distribuzione piuttosto simile agli alberghi congressuali, con il 64% del fatturato concentrato in Centro (30% contro 35%) e a Centrale-Loreto (34% contro 29%).

Struttura del campione bilanci per dimensione

Il campione bilanci è composto in prevalenza da strutture piccole (77 alberghi) e medie (38), a fronte di una sostanziale marginalità dei grandi alberghi (6). In termini di camere, si rileva un peso sostanzialmente omogeneo tra strutture medie (43%) e piccole (42%). I grandi rappresentano il 15% del totale. La dimensione media è molto differente e oscilla tra le 196 camere dei grandi alberghi, le 89 dei medi e le 43 dei piccoli (tabella 2.4.3).

I grandi alberghi sono tutti 4 stelle, quasi equamente distribuiti tra strutture in proprietà e in gestione se si ragiona in camere (55% contro 45%) e, soprattutto, in fatturato (49% contro 51%). Centrale-Loreto (42%) e Centro (30%) sono le due più importanti zone.

Le strutture medie sono in prevalenza 4 stelle (62%), di proprietà (69%) localizzati a Centrale-Loreto (39%), Fiera-City (23%) e Centro (22%).

Le strutture piccole, infine, sono in prevalenza 3 stelle (64%), in proprietà (56%) – anche se le strutture in gestione mostrano un peso più elevato in fatturato (57%) – prevalentemente localizzate a Centrale-Loreto (39%), a Fiera-City (24%) e in Centro (19%).

Tabella 2.4.3: Struttura del campione bilanci per dimensione.

Dimensione		2006 Alberghi #	%	Cam per alb. #	Camere #	%	Fatturato € (mio)	%
grandi		6	5%	196	1.178	15%	48,4	18%
medi		38	31%	89	3.397	43%	125,0	46%
piccoli		77	64%	43	3.292	42%	98,7	36%
Totale		**121**	**100%**	**65**	**7.867**	**100%**	**272,2**	**100%**
grandi	3 stelle	0	0%	-	-	0%	-	0%
	4 stelle	6	100%	196	1.178	100%	48,4	100%
	5 stelle	0	0%	-	-	0%	-	0%
medi	3 stelle	13	34%	92	1.192	35%	32,1	26%
	4 stelle	23	61%	92	2.110	62%	75,2	60%
	5 stelle	2	5%	48	95	3%	17,7	14%
piccoli	3 stelle	54	70%	39	2.109	64%	57,0	58%
	4 stelle	22	29%	51	1.132	34%	39,6	40%
	5 stelle	1	1%	51	51	2%	2,2	2%
grandi	proprietà	3	50%	217	652	55%	23,5	49%
	gestione	3	50%	175	526	45%	24,8	51%
medi	proprietà	24	63%	98	2.346	69%	50,0	40%
	gestione	14	37%	75	1.051	31%	75,1	60%
piccoli	proprietà	42	55%	44	1.839	56%	42,7	43%
	gestione	35	45%	42	1.453	44%	56,0	57%
grandi	CE	2	33%	177	354	30%	14	30%
	CL	2	33%	247	494	42%	20	40%
	CSN	1	17%	172	172	15%	9	19%
	FC	0	0%	-	0	0%	0	0%
	PE	1	17%	158	158	13%	5,3	11%
medi	CE	8	22%	93	744	22%	42	36%
	CL	14	39%	94	1.309	39%	35	30%
	CSN	2	6%	83	165	5%	4	3%
	FC	8	22%	99	792	23%	25	21%
	PE	4	11%	97	387	11%	11,7	10%
piccoli	CE	14	19%	44	620	19%	28	29%
	CL	25	34%	51	1.284	39%	28	29%
	CSN	8	11%	40	318	10%	5	6%
	FC	19	26%	42	803	24%	31	32%
	PE	7	10%	38	267	8%	4	4%

Struttura del campione bilanci per localizzazione

Il campione bilanci è composto in prevalenza da strutture localizzate a Centrale-Loreto (41 strutture, 39% delle camere), a Fiera-City (27 strutture, 20% delle camere) e in Centro (24 strutture, 22% delle camere). In termini di fatturato è il Centro che presenta il peso più alto (31%), seguito da Centrale-Loreto (30%). Focalizzando l'attenzione su queste due zone, Centrale-Loreto si divide equamente tra camere 3 (47%) e 4 (53%) stelle, è largamente prevalente la proprietà (69%) e le strutture medio-piccole (84%). In Centro si rileva la più alta percentuale di strutture 4 stelle (73%), in gestione (63% in camere, ma 30% in fatturato) e di medie dimensioni (43%) (tabella 2.4.4).

Tabella 2.4.4: Struttura del campione per localizzazione.

Localizzazione		2006 Alberghi #	%	Cam per alb. #	Camere #	%	Fatturato € (mio)	%
Centro (CE)		24	20%	72	1.718,00	22%	84,7	31%
Centrale-Loreto (CL)		41	34%	75	3.087,00	39%	82,7	30%
Città-Studi Navigli (CSN)		11	9%	60	655,00	8%	18,6	7%
Fiera-City (FC)		27	22%	59	1.595,00	20%	55,6	20%
Periferici (PE)		12	10%	68	812,00	10%	21,1	8%
Catene locali multi-locate		6	5%	-	0,00	0%	9,5	3%
Totale		**121**	**100%**	**65**	**7.867**	**100%**	**272,2**	**100%**
CE	3 stelle	8	38%	52	418	27%	15,7	24%
	4 stelle	13	62%	89	1.154	73%	49,1	76%
CL	3 stelle	24	59%	61	1.458	47%	30,4	37%
	4 stelle	17	41%	96	1.629	53%	52,4	63%
CSN	3 stelle	6	55%	34	206	31%	2,5	13%
	4 stelle	5	45%	90	449	69%	16,1	87%
FC	3 stelle	16	59%	46	736	46%	26,7	48%
	4 stelle	11	41%	78	859	54%	28,9	52%
PE	3 stelle	9	75%	54	483	59%	12,2	58%
	4 stelle	3	25%	110	329	41%	8,9	42%
CE	proprietà	10	42%	64	639	37%	25,2	30%
	gestione	14	58%	77	1.079	63%	59,5	70%
CL	proprietà	25	61%	85	2.123	69%	63,1	76%
	gestione	16	39%	60	964	31%	19,7	24%
CSN	proprietà	4	36%	65	261	40%	6,2	33%
	gestione	7	64%	56	394	60%	12,5	67%
FC	proprietà	21	78%	59	1.233	77%	43,7	79%
	gestione	6	22%	60	362	23%	11,8	21%
PE	proprietà	7	58%	83	581	72%	16,6	79%
	gestione	5	42%	46	231	28%	4,4	21%
CE	grandi	2	8%	177	354	21%	14	17%
	medi	8	33%	93	744	43%	42	50%
	piccoli	14	58%	44	620	36%	28	33%
CL	grandi	2	5%	247	494	16%	20	24%
	medi	14	34%	94	1.309	42%	35	42%
	piccoli	25	61%	51	1.284	42%	28	34%
CSN	grandi	1	9%	172	172	26%	9	50%
	medi	2	18%	83	165	25%	4	21%
	piccoli	8	73%	40	318	49%	5	30%
FC	grandi	0	0%	-	0	0%	0	0%
	medi	8	30%	99	792	50%	25	45%
	piccoli	19	70%	42	803	50%	31	55%
PE	grandi	1	8%	158	158	19%	5	25%
	medi	4	33%	97	387	48%	12	55%
	piccoli	7	58%	38	267	33%	4	20%

Struttura del campione bilanci per proprietà/gestione

Il campione bilanci si compone in prevalenza di alberghi in proprietà (69 strutture, 61% delle camere), rispetto a quelli in gestione (52 strutture, 39% delle camere). La dimensione media delle strutture in proprietà è maggiore rispetto a quelle in gestione: 70 camere contro 58.

Ragionando in camere o in fatturato, gli alberghi di proprietà sono in prevalenza 4 stelle (59%), di dimensione media (49%) o piccola (38%) e localizzati a Centrale-Loreto (44%) e a Fiera-City (25%).

Le strutture in gestione si distribuiscono in modo più equilibrato tra 4 stelle (52%) e 3 stelle (45%), sono in prevalenza strutture piccole (48%) o medie (35%), localizzate in Centro (36%) e in Centrale-Loreto (32%) (tabella 2.4.5).

Tabella 2.4.5: Struttura del campione per proprietà/gestione.

Proprietà o gestone		2006 Alberghi #	%	Cam per alb. #	Camere #	%	Fatturato € (mio)	%
proprietà		69	57%	70	4.837	61%	155,9	57%
gestione		52	43%	58	3.030	39%	116,3	43%
Totale		**121**	**100%**	**65**	**7.867**	**100%**	**272,2**	**100%**
proprietà	3 stelle	37	54%	52	1.927,00	40%	61,8	40%
	4 stelle	31	45%	92	2.859	59%	91,9	59%
	5 stelle	1	1%	51	51	1%	2,2	1%
gestione	3 stelle	30	58%	46	1.374,00	45%	27,3	23%
	4 stelle	20	38%	78	1.561	52%	71,3	61%
	5 stelle	2	4%	48	95	3%	17,7	15%
proprietà	grandi	3	4%	217	652,00	13%	24,8	16%
	medi	24	35%	98	2.346	49%	75,1	48%
	piccoli	42	61%	44	1.839	38%	56,0	36%
gestione	grandi	3	6%	175	526,00	17%	23,5	20%
	medi	14	27%	75	1.051	35%	50,0	43%
	piccoli	35	67%	42	1.453	48%	42,7	37%
proprietà	CE	10	15%	64	639	13%	25	16%
	CL	25	37%	85	2.123	44%	63	41%
	CSN	4	6%	65	261	5%	6	4%
	FC	21	31%	59	1.233	25%	44	28%
	PE	7	10%	83	581	12%	16,6	11%
gestione	CE	14	29%	77	1.079	36%	59	55%
	CL	16	33%	60	964	32%	20	18%
	CSN	7	15%	56	394	13%	12	12%
	FC	6	13%	60	362	12%	12	11%
	PE	5	10%	46	231	8%	4	4%

2.5 Osservazioni di sintesi

Dall'analisi relativa alla **rappresentatività** del campione bilanci (121) emerge quindi che il campione bilanci è composto da 121 strutture rappresentative del 53% (in numero di alberghi) e del 39% (in camere) della popolazione alberghi di Milano. Inoltre, il campione bilanci (121) è statisticamente significativo per alcune segmentazioni e non per altre:

- Il campione bilanci è statisticamente significativo per gli alberghi a **3 e 4 stelle**;
- Il campione bilanci è statisticamente significativo per gli **alberghi non congressuali**, mentre ridotta è la significatività per quelli congressuali (25% delle camere);
- Il campione bilanci è statisticamente significativo per gli **alberghi piccoli e medi**, mentre è ridotta la rappresentatività per le strutture grandi;

- Il campione bilanci è statisticamente significativo per **tutte le zone della Città**, mentre ridotta è la rappresentatività degli alberghi periferici.

Dall'analisi della **struttura** del campione bilanci (121) emerge un peso delle strutture a 3 (55%) e 4 stelle (42%). In camere, i 3 stelle sono principalmente di proprietà (58%), piccoli (64%) e localizzati a Centrale-Loreto (44%) e Fiera-City (22%). I 4 stelle sono anch'essi in prevalenza di proprietà (65%), di medie dimensioni (48%), localizzati a Centrale-Loreto (37%) e Centro (26%). Inoltre:

- Il campione bilanci si compone principalmente di camere localizzate in strutture prive di servizi congressuali (60% contro 40%), anche se in termini di fatturato i due tipi di offerta tendono ad avere un peso piuttosto simile (54% contro 46%). Gli alberghi congressuali sono in prevalenza strutture di medie dimensioni (63%) mentre i non congressuali sono più piccoli (63%);
- Il campione bilanci è composto in prevalenza da strutture piccole (77 alberghi) e medie (38), a fronte di una sostanziale marginalità dei grandi alberghi (6);
- Il campione bilanci è composto soprattutto da strutture localizzate a Centrale-Loreto (41 strutture, 39% delle camere), a Fiera-City (27 strutture, 20% delle camere) e in Centro (24 strutture, 22% delle camere);
- Il campione bilanci si compone in prevalenza di alberghi in proprietà (69 strutture, 61% delle camere), rispetto a quelli in gestione (52 strutture, 39% delle camere). Gli alberghi di proprietà sono in prevalenza 4 stelle, di media dimensione, localizzati a Centrale-Loreto. Quelli in gestione sono 3 stelle, piccole strutture, localizzate in prevalenza in Centro.

3 ANALISI DELLE PERFORMANCE ECONOMICO-FINANZIARIE

Questo capitolo analizza le performance economico-finanziarie del campione bilanci. In particolare, dopo una prima descrizione del conto economico in valore si approfondiscono le dinamiche di crescita del fatturato e dei margini. Un'ultima analisi riguarda il capitale investito e il costo del capitale di prestito.

3.1 Il conto economico in valore

Il campione bilanci (121 strutture) mostra una crescita del fatturato nel corso del 2006 pari al 13%, con un valore delle vendite pari a 272 milioni di €. I costi del primo margine mostrano una crescita pari all'11% (leggermente inferiore al fatturato) e un'incidenza percentuale pari al 67%, sostanzialmente in linea con i valori iniziali e in netto miglioramento rispetto all'ultimo biennio (2004-2005). Il primo margine (fatturato al netto dei principali costi operativi) è pari al 33% del fatturato e mostra una ripresa rispetto al 2004-2005, dove i valori erano pari, rispettivamente, a 30% e a 31%. I costi di struttura (ammortamenti e affitti) registrano una crescita del 6% nel corso dell'ultimo anno e permettono di accrescere il secondo margine, pari a 27 milioni di € (come nel 2002) e quindi in forte crescita rispetto al 2005 (16 milioni). I costi finanziari, infine, mostrano una crescita consistente (+13%), anche in relazione all'aumento dei tassi di interesse. Il terzo margine mostra, in ogni caso, un importante progresso e passa dal 3% (2005) al 6% del fatturato (2006) (tabella 3.1.1).

Tabella 3.1.1: Conto economico del campione bilanci.

	2002		2003		2004		2005		2006		Δ '06-'05	
Milano 121	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**
Fatturato	**229**	**100%**	**236**	**100%**	**234**	**100%**	**240**	**100%**	**272**	**100%**	**32**	**13%**
Costi operativi	-151	-66%	-156	-66%	-163	-70%	-165	-69%	-183	-67%	-18	11%
1°margine	**78**	**34%**	**79**	**34%**	**70**	**30%**	**75**	**31%**	**89**	**33%**	**14**	**18%**
Costi struttura	-51	-22%	-56	-24%	-56	-24%	-59	-25%	-62	-23%	-3	6%
2°margine	**27**	**12%**	**23**	**10%**	**14**	**6%**	**16**	**7%**	**27**	**10%**	**11**	**66%**
Costi finanziari	-4	-2%	-8	-3%	-9	-4%	-10	-4%	-11	-4%	-1	13%
3°margine	**22**	**10%**	**16**	**7%**	**5**	**2%**	**6**	**3%**	**16**	**6%**	**9**	**148%**

Gli alberghi 3 **stelle** presentano una più intensa crescita del fatturato (18%) rispetto ai 4 stelle (11%) e più alti margini, sia a livello di primo margine (35% contro 31%), sia di secondo (13% contro 8%), sia di terzo margine (9% contro 4%) (tabella 3.1.2).

Tabella 3.1.2: Conto economico del campione bilanci per categoria ricettiva (stelle).

	2002		2003		2004		2005		2006		Var. '06-	
3 stelle	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**
Fatturato	**73**	**100%**	**77**	**100%**	**75**	**100%**	**76**	**100%**	**89**	**100%**	**13**	**18%**
Costi operativi	-48	-65%	-50	-65%	-51	-68%	-52	-69%	-58	-65%	-6	12%
1°margine	**25**	**35%**	**27**	**35%**	**23**	**32%**	**24**	**31%**	**31**	**35%**	**7**	**29%**
Costi struttura	-15	-20%	-17	-22%	-17	-23%	-18	-23%	-19	-22%	-2	9%
2°margine	**11**	**15%**	**10**	**13%**	**7**	**9%**	**6**	**8%**	**12**	**13%**	**5**	**87%**
Costi finanziari	-2	-2%	-2	-3%	-2	-3%	-3	-4%	-3	-4%	-1	23%
3°margine	**9**	**12%**	**8**	**10%**	**4**	**6%**	**3**	**5%**	**8**	**9%**	**5**	**140%**
4 stelle												
Fatturato	**141**	**100%**	**145**	**100%**	**144**	**100%**	**147**	**100%**	**163**	**100%**	**16**	**11%**
Costi operativi	-95	-67%	-98	-68%	-102	-71%	-102	-69%	-113	-69%	-11	10%
1°margine	**46**	**33%**	**47**	**32%**	**42**	**29%**	**45**	**31%**	**51**	**31%**	**5**	**12%**
Costi struttura	-32	-23%	-34	-23%	-34	-24%	-36	-24%	-37	-23%	-1	4%
2°margine	**14**	**10%**	**13**	**9%**	**8**	**5%**	**9**	**6%**	**13**	**8%**	**4**	**42%**
Costi finanziari	-2	-2%	-5	-4%	-7	-5%	-7	-5%	-7	-4%	-1	8%
3°margine	**12**	**8%**	**8**	**5%**	**1**	**1%**	**3**	**2%**	**6**	**4%**	**3**	**133%**

Le strutture non **congressuali** mostrano una maggiore crescita del fatturato nel corso del 2006 (16% contro 10%), una struttura di primo margine sostanzialmente allineata ai congressuali (33%), un più alto secondo margine (11% contro 9%) trainato dai minori costi di struttura (22% contro 24%) e un più alto terzo margine (7% contro 4%) (tabella 3.1.3).

Tabella 3.1.3: Conto economico del campione bilanci per alberghi congressuali e non.

	2002		2003		2004		2005		2006		Var. '06-'05	
Congressuali	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**
Fatturato	**103**	**100%**	**106**	**100%**	**108**	**100%**	**115**	**100%**	**126**	**100%**	**11**	**10%**
Costi operativi	-66	-64%	-69	-65%	-75	-70%	-78	-68%	-84	-67%	-7	8%
1°margine	**38**	**36%**	**37**	**35%**	**33**	**30%**	**37**	**32%**	**41**	**33%**	**5**	**13%**
Costi struttura	-26	-25%	-28	-26%	-28	-26%	-29	-26%	-30	-24%	-1	4%
2°margine	**12**	**12%**	**10**	**9%**	**5**	**5%**	**7**	**6%**	**11**	**9%**	**4**	**50%**
Costi finanziari	-1	-1%	-4	-4%	-6	-5%	-6	-5%	-6	-5%	0	8%
3°margine	**11**	**10%**	**6**	**5%**	**0**	**0%**	**2**	**2%**	**5**	**4%**	**3**	**174%**
Non congressuali												
Fatturato	**125**	**100%**	**130**	**100%**	**125**	**100%**	**126**	**100%**	**146**	**100%**	**21**	**16%**
Costi operativi	-85	-68%	-87	-67%	-88	-70%	-87	-69%	-99	-67%	-11	13%
1°margine	**40**	**32%**	**42**	**33%**	**38**	**30%**	**39**	**31%**	**48**	**33%**	**9**	**24%**
Costi struttura	-25	-20%	-29	-22%	-29	-23%	-30	-24%	-32	-22%	-2	7%
2°margine	**15**	**12%**	**14**	**11%**	**9**	**7%**	**9**	**7%**	**16**	**11%**	**7**	**80%**
Costi finanziari	-3	-2%	-4	-3%	-4	-3%	-4	-3%	-5	-3%	-1	19%
3°margine	**12**	**9%**	**10**	**8%**	**5**	**4%**	**4**	**4%**	**11**	**7%**	**6**	**137%**

Nel corso del 2006, gli alberghi di medie **dimensioni** registrano la più alta crescita (+16%) e presentano i più alti margini in rapporto al fatturato, a livello sia operativo (36% contro 28% dei grandi e 32% dei piccoli), sia strutturale (13% contro il 3% dei grandi e l'8% dei piccoli), sia finanziario (11%

contro -6% dei grandi e 5% dei piccoli). Le strutture di grandi dimensioni registrano nell'ultimo quadriennio delle perdite gestionali dopo gli oneri finanziari (terzo margine). Il 2006, pur in presenza di un aumento del fatturato, registra la più alta perdita in valore e in rapporto al fatturato (-6%). Il terzo margine delle strutture di medie dimensioni (11%) è superiore di circa due volte rispetto a quello delle strutture piccole (5%) (tabella 3.1.4).

Tabella 3.1.4: Conto economico del campione bilanci per dimensione.

	2002		2003		2004		2005		2006		Var. '06-	
Grandi	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**
Fatturato	**36**	**100%**	**35**	**100%**	**38**	**100%**	**44**	**100%**	**48**	**100%**	**5**	**10%**
Costi operativi	-25	-69%	-24	-69%	-28	-73%	-31	-71%	-35	-72%	-4	13%
1°margine	**11**	**31%**	**11**	**31%**	**10**	**27%**	**13**	**29%**	**13**	**28%**	**1**	**5%**
Costi struttura	-9	-26%	-8	-24%	-9	-24%	-10	-24%	-12	-24%	-1	13%
2°margine	**2**	**5%**	**3**	**7%**	**1**	**3%**	**2**	**6%**	**2**	**3%**	**-1**	**-31%**
Costi finanziari	1	2%	-4	-11%	-4	-9%	-4	-9%	-4	-9%	0	9%
3°margine	**2**	**7%**	**-1**	**-4%**	**-3**	**-7%**	**-2**	**-4%**	**-3**	**-6%**	**-1**	**69%**
Medi												
Fatturato	**107**	**100%**	**109**	**100%**	**105**	**100%**	**108**	**100%**	**125**	**100%**	**17**	**16%**
Costi operativi	-68	-63%	-69	-64%	-71	-67%	-70	-65%	-80	-64%	-10	14%
1°margine	**39**	**37%**	**40**	**36%**	**35**	**33%**	**38**	**35%**	**45**	**36%**	**7**	**18%**
Costi struttura	-24	-22%	-27	-25%	-26	-25%	-28	-26%	-28	-22%	0	0%
2°margine	**15**	**14%**	**12**	**11%**	**8**	**8%**	**10**	**9%**	**17**	**13%**	**7**	**69%**
Costi finanziari	-3	-2%	-1	-1%	-3	-3%	-3	-3%	-3	-3%	0	12%
3°margine	**13**	**12%**	**11**	**10%**	**5**	**5%**	**7**	**7%**	**14**	**11%**	**6**	**91%**
Piccoli												
Fatturato	**86**	**100%**	**92**	**100%**	**90**	**100%**	**88**	**100%**	**99**	**100%**	**10**	**12%**
Costi operativi	-59	-68%	-63	-68%	-64	-71%	-64	-72%	-68	-68%	-4	6%
1°margine	**27**	**32%**	**29**	**32%**	**26**	**29%**	**25**	**28%**	**31**	**32%**	**6**	**26%**
Costi struttura	-18	-21%	-21	-23%	-21	-23%	-21	-24%	-23	-23%	-2	9%
2°margine	**10**	**11%**	**8**	**9%**	**5**	**5%**	**4**	**4%**	**8**	**8%**	**5**	**122%**
Costi finanziari	-2	-3%	-2	-2%	-3	-3%	-3	-3%	-3	-3%	-1	19%
3°margine	**7**	**8%**	**6**	**6%**	**2**	**2%**	**1**	**1%**	**5**	**5%**	**4**	**501%**

Per quanto riguarda la **localizzazione**, Città-Studi Navigli è la zona che registra la più intensa crescita del fatturato (+22%), seguita da Fiera-City (17%) e Centro (+16%). La crescita registrata da Centrale-Loreto (9%) e dai Periferici (8%) presenta valori molto più contenuti.

Il primo margine presenta valori percentuali piuttosto simili in tutte le zone, oscillando tra il 31% e il 35%. Anche il secondo margine presenta una certa similarità (10%-12%), con l'eccezione di Centrale-Loreto (7%), dove si registra anche il più basso terzo margine (1%). In tutte le altre zone cittadine il terzo margine è pari all'8%, mentre i Periferici registrano il valore percentuale più alto (10%) (tabella 3.1.5).

Tabella 3.1.5: Conto economico del campione bilanci per localizzazione.

	2002		2003		2004		2005		2006		Var. '06-	
Centro	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**
Fatturato	**71**	**100%**	**68**	**100%**	**69**	**100%**	**73**	**100%**	**85**	**100%**	**12**	**16%**
Costi operativi	-44	-63%	-45	-66%	-47	-67%	-49	-67%	-57	-67%	-8	17%
1°margine	**26**	**37%**	**23**	**34%**	**23**	**33%**	**24**	**33%**	**28**	**33%**	**4**	**14%**
Costi struttura	-18	-25%	-20	-29%	-19	-27%	-19	-27%	-19	-23%	0	-1%
2°margine	**9**	**12%**	**4**	**6%**	**4**	**5%**	**5**	**7%**	**9**	**10%**	**4**	**72%**
Costi finanziari	-2	-3%	0	0%	-1	-2%	-2	-2%	-2	-2%	0	17%
3°margine	**7**	**10%**	**4**	**6%**	**2**	**3%**	**3**	**5%**	**7**	**8%**	**3**	**97%**
Centrale-Loreto												
Fatturato	**77**	**100%**	**79**	**100%**	**76**	**100%**	**76**	**100%**	**83**	**100%**	**7**	**9%**
Costi operativi	-54	-70%	-54	-69%	-55	-72%	-54	-71%	-57	-69%	-3	6%
1°margine	**23**	**30%**	**25**	**31%**	**21**	**28%**	**22**	**29%**	**25**	**31%**	**4**	**17%**
Costi struttura	-17	-22%	-17	-21%	-17	-22%	-17	-23%	-19	-23%	-2	11%
2°margine	**6**	**8%**	**8**	**10%**	**4**	**6%**	**4**	**6%**	**6**	**7%**	**2**	**44%**
Costi finanziari	0	0%	-5	-6%	-5	-6%	-5	-7%	-5	-7%	-1	10%
3°margine	**6**	**7%**	**3**	**4%**	**0**	**-1%**	**-1**	**-1%**	**1**	**1%**	**1**	**-191%**
Città-Studi Navigli												
Fatturato	**8**	**100%**	**9**	**100%**	**11**	**100%**	**15**	**100%**	**19**	**100%**	**3**	**22%**
Costi operativi	-5	-64%	-6	-68%	-9	-80%	-11	-72%	-13	-69%	-2	17%
1°margine	**3**	**36%**	**3**	**32%**	**2**	**20%**	**4**	**28%**	**6**	**31%**	**1**	**33%**
Costi struttura	-1	-17%	-1	-17%	-2	-21%	-3	-21%	-4	-21%	-1	21%
2°margine	**2**	**19%**	**1**	**16%**	**0**	**-1%**	**1**	**7%**	**2**	**10%**	**1**	**68%**
Costi finanziari	0	-4%	0	-4%	0	-3%	0	-3%	0	-2%	0	-2%
3°margine	**1**	**14%**	**1**	**12%**	**0**	**-4%**	**1**	**4%**	**1**	**8%**	**1**	**119%**
Fiera-City	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**
Fatturato	**45**	**100%**	**50**	**100%**	**49**	**100%**	**47**	**100%**	**56**	**100%**	**8**	**17%**
Costi operativi	-31	-68%	-33	-65%	-33	-69%	-32	-68%	-36	-65%	-4	12%
1°margine	**14**	**32%**	**18**	**35%**	**15**	**31%**	**15**	**32%**	**19**	**35%**	**4**	**29%**
Costi struttura	-7	-16%	-10	-19%	-10	-21%	-11	-23%	-13	-23%	-2	16%
2°margine	**7**	**16%**	**8**	**16%**	**5**	**11%**	**4**	**9%**	**7**	**12%**	**3**	**63%**
Costi finanziari	-1	-3%	-2	-4%	-2	-4%	-2	-5%	-2	-4%	0	14%
3°margine	**6**	**13%**	**6**	**12%**	**3**	**6%**	**2**	**4%**	**4**	**8%**	**2**	**115%**
Periferici												
Fatturato	**18**	**100%**	**20**	**100%**	**20**	**100%**	**19**	**100%**	**21**	**100%**	**2**	**8%**
Costi operativi	-11	-61%	-13	-65%	-13	-69%	-13	-69%	-14	-66%	-1	4%
1°margine	**7**	**39%**	**7**	**35%**	**6**	**31%**	**6**	**31%**	**7**	**34%**	**1**	**18%**
Costi struttura	-4	-21%	-5	-24%	-4	-23%	-4	-23%	-5	-22%	0	4%
2°margine	**3**	**17%**	**2**	**11%**	**2**	**9%**	**2**	**9%**	**3**	**12%**	**1**	**54%**
Costi finanziari	0	-2%	0	-2%	0	-2%	0	-2%	0	-2%	0	27%
3°margine	**3**	**15%**	**2**	**9%**	**1**	**6%**	**1**	**7%**	**2**	**10%**	**1**	**61%**

Il tasso di crescita del fatturato delle strutture in **proprietà** (+13%) è sostanzialmente allineato a quelle in gestione (+14%). Tuttavia, gli alberghi di proprietà presentano un margine operativo (1° margine) più basso (30%) rispetto alle strutture in gestione (36%). Queste ultime, però, sostengono più elevati costi di struttura (27% contro 20%), creando così un più elevato secondo margine per le strutture di proprietà (11% contro 9%). Tuttavia, la scelta di acquistare l'immobile origina più elevati costi finanziari (5% contro 2% degli alberghi in gestione), riequilibrando il terzo margine, pari, rispettivamente al 5% e al 6% del fatturato. Si può quindi affermare che la differenza nel business model origina profonde differenze nei margini intermedi, ma valori sostanzialmente convergenti nei margini netti (terzo margine) (tabella 3.1.6).

Tabella 3.1.6: Conto economico del campione bilanci per proprietà/gestione.

	2002		2003		2004		2005		2006		Var. '06-	
Proprietà	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**	**€**	**%**
Fatturato	**133**	**100%**	**138**	**100%**	**135**	**100%**	**138**	**100%**	**156**	**100%**	**18**	**13%**
Costi operativi	-91	-68%	-94	-68%	-97	-72%	-98	-71%	-108	-70%	-10	10%
1°margine	**42**	**32%**	**44**	**32%**	**38**	**28%**	**40**	**29%**	**48**	**30%**	**8**	**20%**
Costi struttura	-26	-19%	-28	-20%	-27	-20%	-29	-21%	-31	-20%	-2	6%
2°margine	**16**	**12%**	**16**	**12%**	**11**	**8%**	**11**	**8%**	**17**	**11%**	**6**	**56%**
Costi finanziari	-2	-2%	-7	-5%	-7	-5%	-7	-5%	-8	-5%	-1	15%
3°margine	**14**	**11%**	**9**	**7%**	**4**	**3%**	**4**	**3%**	**8**	**5%**	**5**	**139%**
Gestione												
Fatturato	**96**	**100%**	**97**	**100%**	**99**	**100%**	**102**	**100%**	**116**	**100%**	**14**	**14%**
Costi operativi	-60	-63%	-62	-64%	-67	-67%	-67	-65%	-75	-64%	-8	12%
1°margine	**36**	**37%**	**35**	**36%**	**32**	**33%**	**36**	**35%**	**42**	**36%**	**6**	**17%**
Costi struttura	-25	-27%	-28	-29%	-29	-29%	-30	-29%	-32	-27%	-1	5%
2°margine	**10**	**11%**	**7**	**7%**	**3**	**3%**	**5**	**5%**	**10**	**9%**	**5**	**85%**
Costi finanziari	-2	-2%	0	0%	-2	-3%	-3	-3%	-3	-2%	0	6%
3°margine	**8**	**9%**	**6**	**7%**	**1**	**1%**	**3**	**3%**	**7**	**6%**	**4**	**158%**

Dall'analisi del conto economico del campione bilanci emerge che a livello Milano si registra un'importante **crescita del fatturato** che traina verso l'alto tutti i margini aziendali, riportandoli ai livelli del 2002-2003 e recuperando così la forte flessione registrata nel biennio 2004-2005. Il conto economico sintetico in valore mostra una decisa **crescita del fatturato nel corso del 2006**, trainando un miglioramento di tutti i margini (primo, secondo e terzo) che ritornano ai livelli del 2002-2003, recuperando la forte flessione del 2004-2005.

In particolare, dall'approfondimento per singole variabili di segmentazione emerge che:

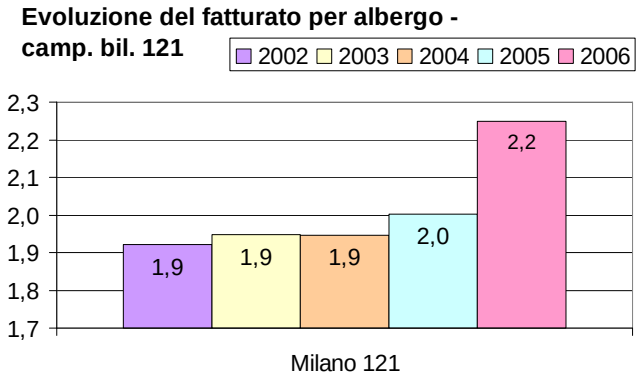
- Il **fatturato dei 3 stelle cresce più intensamente di quello dei 4 stelle** (18% contro 11%). I 3 stelle, inoltre, presentano una struttura di margine più favorevole, a livello di primo (35% contro 31%), di secondo (13% contro 8%) e di terzo margine (9% contro 4%);
- Le **strutture in gestione registrano un margine operativo più alto** (36%) rispetto a quelle in proprietà (30%). Queste ultime, però, sostengono più bassi costi di struttura (20% contro 27%) e quindi un più alto secondo margine (11% contro 9%), che si riequilibra considerando gli oneri finanziari (5% contro 6%);
- Gli alberghi di **medie dimensioni** presentano un margine operativo pari al 36%, a fronte di valori più bassi dei piccoli (32%) e, soprattutto, dei grandi (28%). Inoltre, gli alti costi di struttura e finanziari originano una perdita (-6%) a livello del terzo margine dei grandi alberghi. Le strutture di media dimensione presentano il più alto terzo margine (11% contro 5% dei piccoli).
- **Centrale-Loreto è la zona dove si registra la più bassa crescita del fatturato** (9%) e il più contenuto terzo margine (1% contro l'8%-10% delle altre zone), a causa soprattutto del più

basso primo margine (31%) e degli alti costi finanziari (7% contro il 2%-4% delle altre zone). Le altre zone cittadine (Centro, Città-Studi Navigli e Fiera-City) originano un terzo margine percentuale pari all'8%. I Periferici ottengono il miglior valore percentuale del terzo margine (10%).

3.2 Fatturato di bilancio

Il fatturato complessivo del campione bilanci mostra una significativa crescita nel corso del 2006, quando il fatturato medio per albergo è passato da 2,0 a 2,2 milioni. La variazione del quinquennio è pari al 19% (grafico 3.2.1). Il fatturato medio per camera è cresciuto ed è passato da 30,6 (2005) a 34,6 (2006) migliaia di € (grafico 3.2.2).

Grafico 3.2.1: Evoluzione del fatturato in valore (in milioni di €) e tasso di crescita.



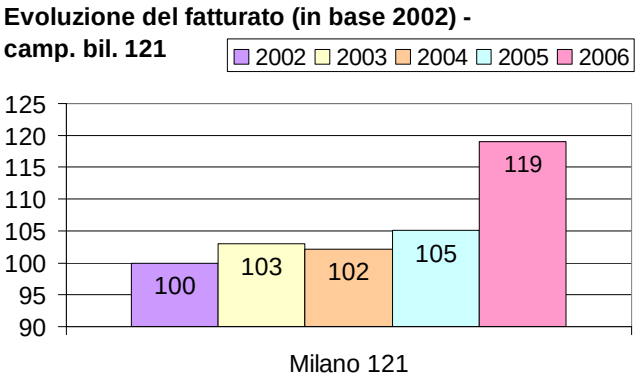
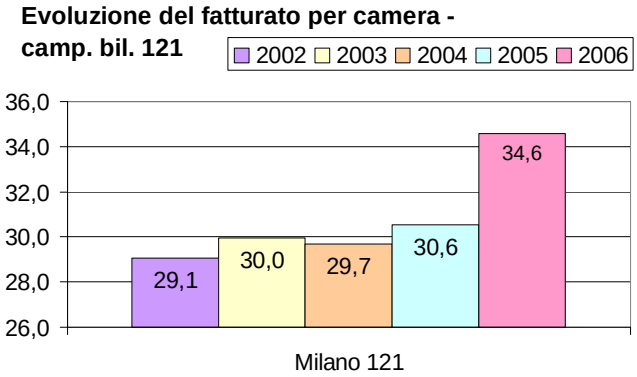


Grafico 3.2.2: Evoluzione del fatturato per camera in valore (in migliaia di €).



La crescita del fatturato nel corso del 2006 (+13% rispetto al 2005) è stata trainata da un significativo incremento nel numero di metri quadri venduti dalla Fiera (+32%) e dal numero di espositori attratti (+24%). Inoltre, la Fiera è riuscita ad accrescere i propri volumi soprattutto nella prima parte dell'anno, contribuendo così a gestire i periodi festivi, quando in media il comparto alberghiero presenta una ridotta occupazione (grafico 3.2.3 e grafico 3.2.4).

Grafico 3.2.3: Mq netti venduti da Fiera Milano nel 2005 e nel 2006 con dettaglio mensile.

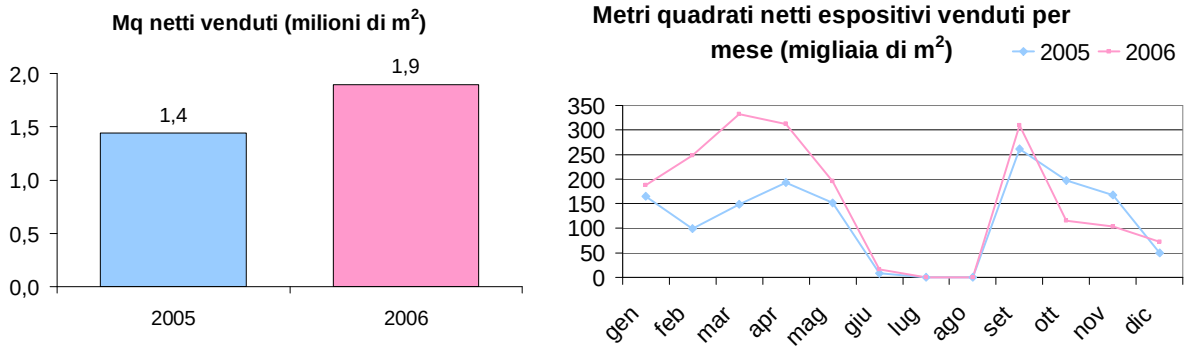
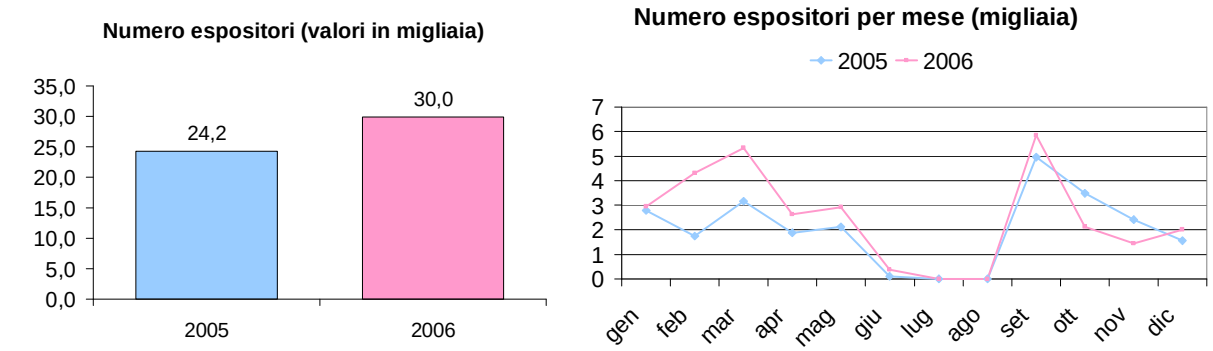


Grafico 3.2.4: Numero espositori nel 2005 e nel 2006 con dettaglio mensile.



La crescita quinquennale del fatturato milanese (+19%) è stata principalmente trainata dai **3 stelle**, il cui fatturato per struttura è passato da 1,1 a 1,3 milioni di €, con una variazione pari al 22%. I 4 stelle presentano un maggior fatturato medio per struttura (3,2 milioni) e una variazione complessiva pari al 16% (grafico 3.2.5). Il fatturato annuo per camera (grafico 3.2.6) è cresciuto in entrambi i casi, tuttavia i 4 stelle presentano un premium price rispetto ai 3 stelle pari a circa 10 mila €, ed è rimasto stabile nel periodo in esame.

Grafico 3.2.5: Evoluzione del fatturato in valore (in milioni di €) e tasso di crescita degli alberghi per categoria ricettiva (stelle).

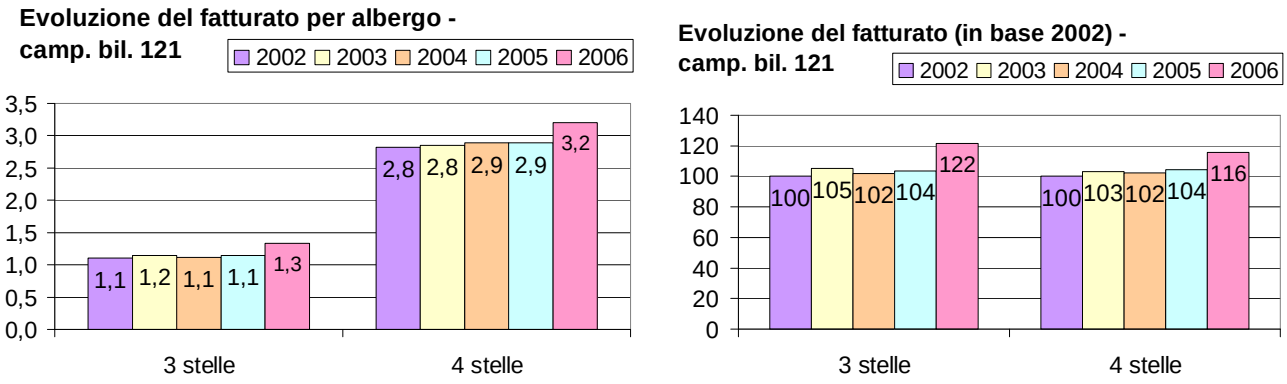
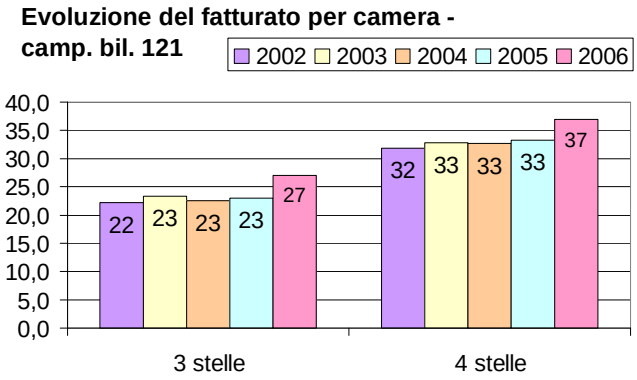
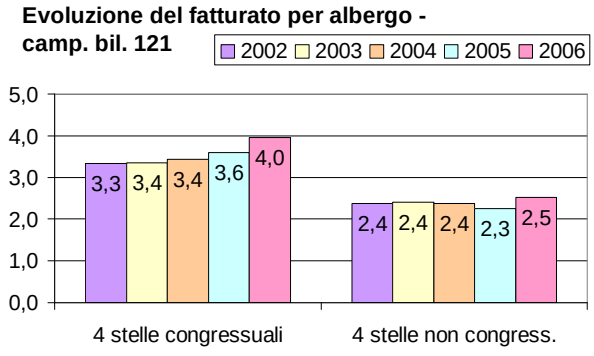


Grafico 3.2.6: Evoluzione del fatturato per camera in valore (in migliaia di €) per categoria ricettiva (stelle).



Tra le strutture **4 stelle**, i congressuali rappresentano il 57% delle camere e mostrano un fatturato per albergo più elevato (4,0 contro 2,5 milioni dei 4 stelle non congressuali) e una maggiore crescita (+24% contro 6%) (grafico 3.2.7). Il fatturato servizi annuo, invece, è sostanzialmente allineato (38 contro 36 mila €) (grafico 3.2.8).

Grafico 3.2.7: Evoluzione del fatturato in valore (in milioni di €) e tasso di crescita degli alberghi 4 stelle congressuali e non.



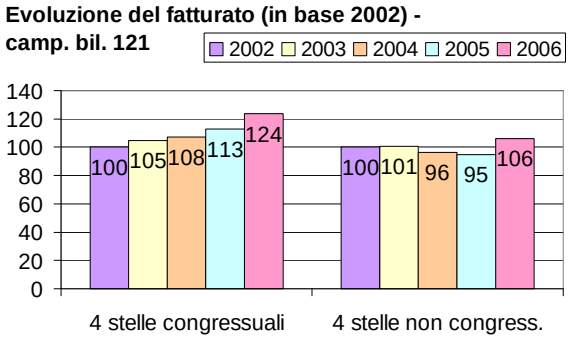
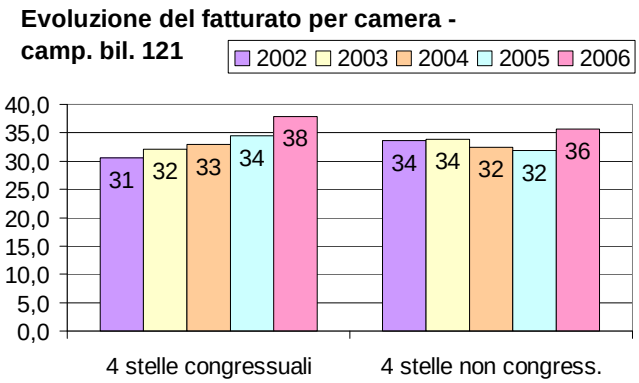
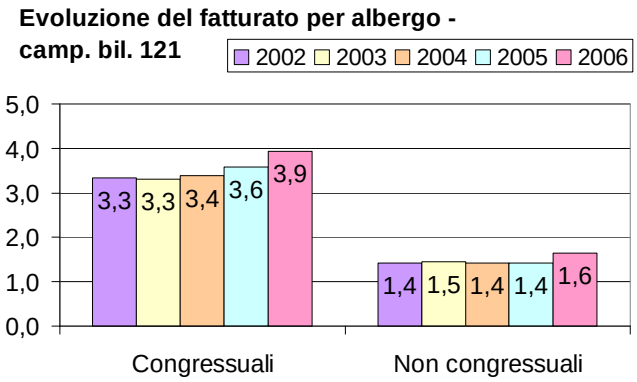


Grafico 3.2.8: Evoluzione del fatturato per camera in valore (in migliaia di €) degli alberghi 4 stelle congressuali e non.



Gli alberghi **congressuali** mostrano un tasso di crescita quinquennale (22%) leggermente superiore rispetto ai non congressuali (17%) (grafico 3.2.9). Si rileva, invece, una profonda differenza nel fatturato servizi medio annuo per camera (grafico 3.2.10), pari a 40 mila € per i congressisti e a 31 mila € per i non congressisti. Infatti, la presenza di sale meeting e convegni permette di accrescere il fatturato complessivo e quindi la sua incidenza sulle camere. Gli alberghi congressuali presentano, inoltre, una dimensione media (fatturato per albergo) decisamente superiore rispetto ai non congressisti (3,9 contro 1,6 milioni di €).

Grafico 3.2.9: Evoluzione del fatturato in valore (in milioni di €) e tasso di crescita degli alberghi congressuali e non.



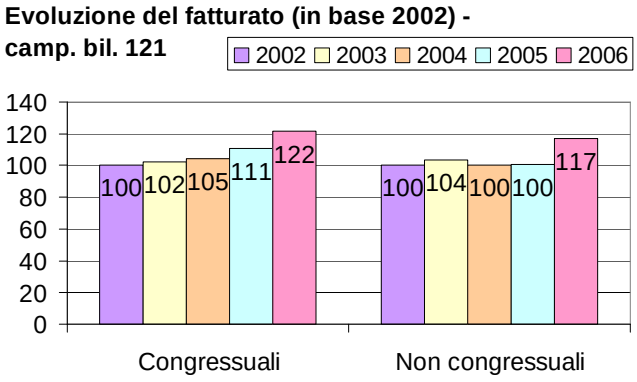
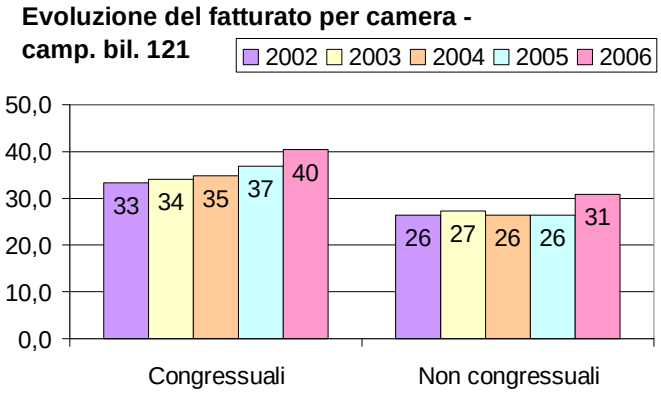


Grafico 3.2.10: Evoluzione del fatturato per camera in valore (in migliaia di €) per alberghi congressuali e non.



Le strutture in **proprietà** mostrano un fatturato medio per albergo (2,3 milioni, 2006) sostanzialmente assimilabile a quelle in gestione (2,2 milioni, 2006). Tuttavia, queste ultime presentano un maggior tasso di crescita quinquennale (+22% contro il 17%) (grafico 3.2.11) e, soprattutto, un maggior fatturato annuo per camera (38 contro 32 mila €) (grafico 3.2.12).

Grafico 3.2.11: Evoluzione del fatturato in valore (in milioni di €) e tasso di crescita degli alberghi per proprietà/gestione.

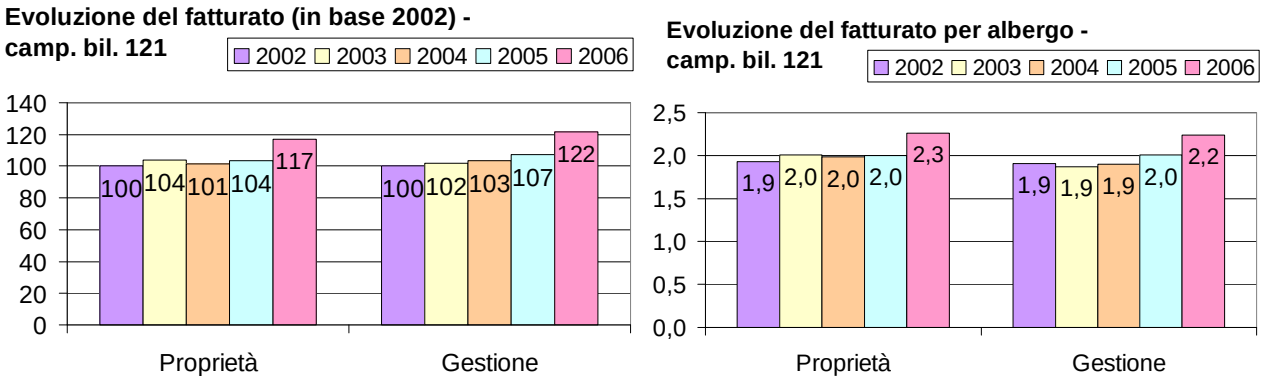
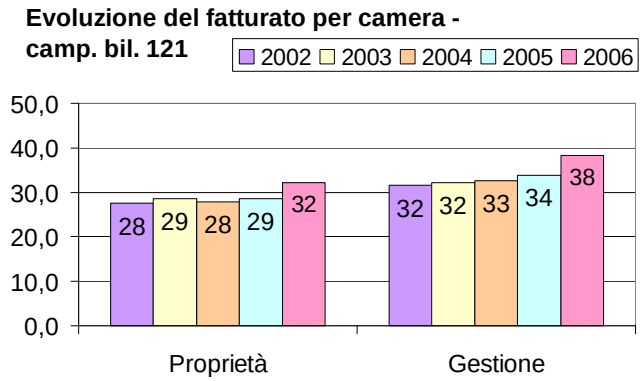


Grafico 3.2.12: Evoluzione del fatturato per camera in valore (in migliaia di €) per proprietà/gestione.



Il dettaglio **dimensionale** evidenzia una crescita quinquennale del fatturato maggiormente intensa per le strutture più grandi (+36%) rispetto a quelle medie (+17%) e piccole (+15%). Il fatturato per albergo mostra l'elevato divario esistente tra una struttura grande (8,1 milioni di €), media (3,3) e piccola (1,3) (grafico 3.2.13). Le strutture grandi hanno aumentato significativamente il fatturato annuo per camera, che ha raggiunto nel '06 i 41 mila €, registrando un incremento in valore di oltre 10 mila €. Più contenuti sono invece i valori dei medi (37 +5,3 mila €) e piccoli (30 +3,9 mila €) (grafico 3.2.14).

Grafico 3.2.13: Evoluzione del fatturato in valore (in milioni di €) e tasso di crescita per dimensione.

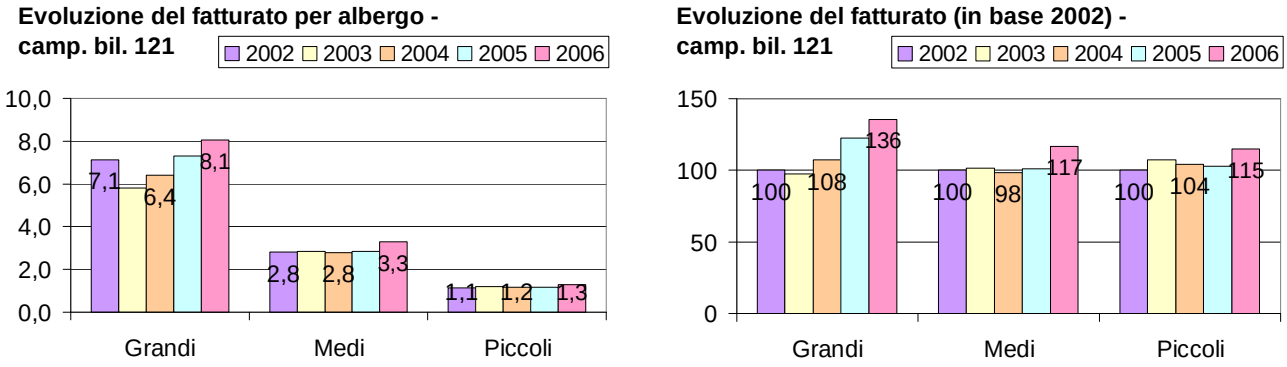
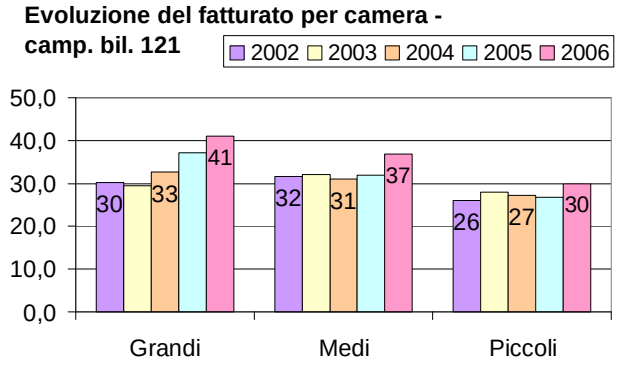
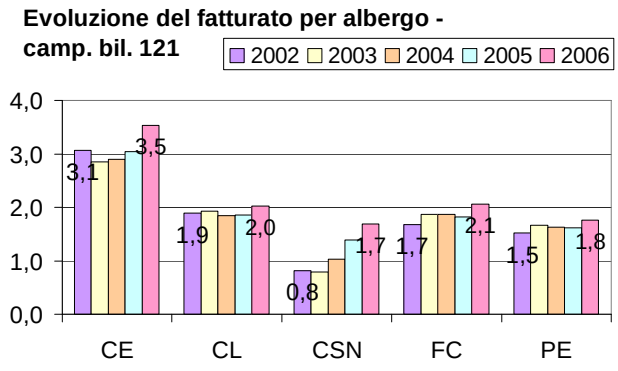


Grafico 3.2.14: Evoluzione del fatturato per camera (in migliaia di €) per dimensione.



La **localizzazione** mostra un tasso di crescita quinquennale del fatturato positivo per tutte le zone, seppure differenziato. La maggior crescita si registra a Città-Studi Navigli, senz'altro influenzata dall'apertura del Gran Visconti Palace (2003), mentre la minore crescita si registra a Centrale-Loreto (+7%). Il fatturato medio per albergo mostra una progressiva convergenza in tutte le zone, che si assestano attorno ai 2 milioni, con l'eccezione del Centro (3,5 milioni) (grafico 3.2.15). Il fatturato annuo per camera presenta valori piuttosto differenziati, confermando il forte gap nei prezzi delle strutture localizzate in Centro (49 mila €) e a Fiera-City (35 mila €) – media Milano 34,6 mila €. I periferici presentano un ricavo decisamente inferiore (26 mila €) (grafico 3.2.16).

Grafico 3.2.15: Evoluzione del fatturato in valore (in milioni di €) e tasso di crescita per localizzazione.



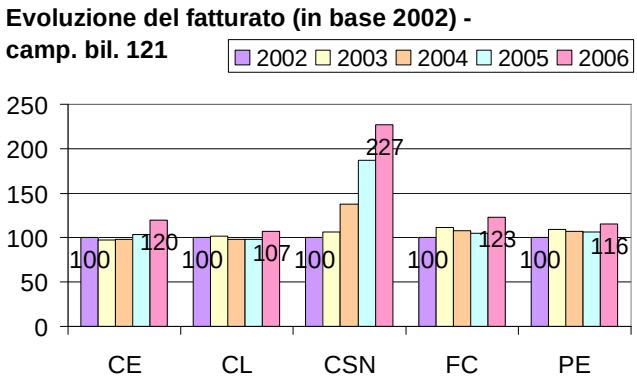
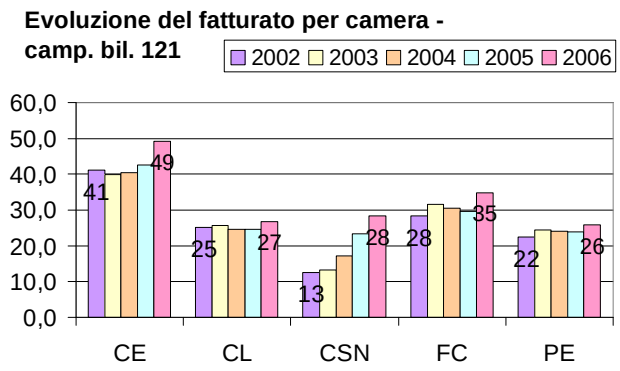


Grafico 3.2.16: Evoluzione del fatturato per camera (in migliaia di €) per localizzazione.



L'analisi del fatturato mostra un'importante **crescita**:

- In valore assoluto: +13,2% rispetto al 2005, +19% rispetto al 2002;
- In rapporto al numero di alberghi: il fatturato medio unitario è passato da 2,0 (2005) a 2,2 (2006) milioni di €, registrando un incremento del 12,3%;
- In rapporto al numero di camere: il fatturato servizi medio annuo registra il più alto valore della serie storica (34,6 mila €), superando ampiamente il precedente punto di massimo (30,6 mila €, 2005).

I dettagli mostrano una crescita del fatturato più elevata per le strutture:

- **3 stelle** (22%) rispetto ai 4 stelle (+16%);
- **In gestione** (22%) rispetto a quelle in proprietà (17%);
- **Grandi** (36%), rispetto a quelle medie (17%) e piccole (15%);
- Localizzate a **Città-Studi Navigli** (+127%) trainate dall'apertura del Gran Visconti Palace, rispetto a tutte le altre zone e in particolare a Centrale-Loreto (+7%), la zona con la più bassa crescita del fatturato.

Rapportando il fatturato servizi annuo al numero di camere, si registrano ampi gap a favore delle strutture 4 stelle rispetto ai 3 stelle; delle strutture in gestione rispetto a quelle in proprietà; delle strutture grandi e medie rispetto a quelle piccole; delle strutture localizzate in Centro e a Fiera-City rispetto alle altre zone.

La crescita non ha compensato gli **ampi gap** esistenti nel fatturato servizi annuo per camera a favore:

- Delle strutture 4 stelle, che presentano un valore pari a 37 mila € rispetto ai 27 mila € dei 3 stelle;
- Delle strutture in gestione, che presentano un valore pari a 38 mila € rispetto ai 32 mila € degli alberghi in proprietà;
- Delle strutture grandi (41 mila €) e medie (37 mila €) rispetto a quelle piccole (30 mila €);
- Degli alberghi congressuali (40 mila €) rispetto ai non congressuali (31 mila €);
- Delle strutture localizzate in Centro (49 mila €) e a Fiera-City (35 mila €) rispetto a quelle localizzate a Città-Studi Navigli (28 mila €), a Centrale-Loreto (27 mila €) e ai Periferici (26 mila €).

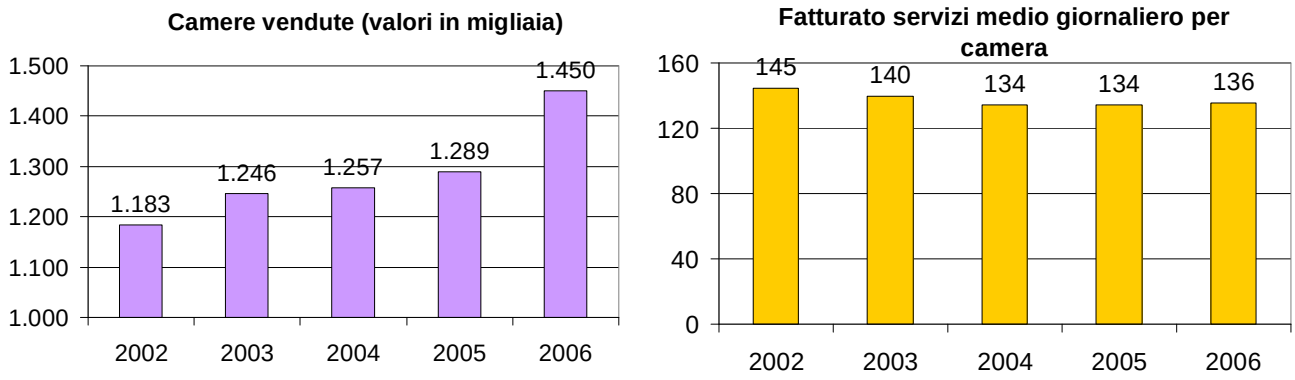
3.3 Fatturato: volumi e prezzi

La crescita del fatturato è stata trainata da una crescita delle camere vendute (+12,5%) in presenza di un fatturato servizi medio giornaliero in sostanziale stabilità (+1,1%).

Utilizzando in modo congiunto i dati di bilancio e ottenuti mediante questionario è stato possibile scomporre il fatturato nel prodotto tra le camere vendute e il fatturato servizio medio giornaliero per

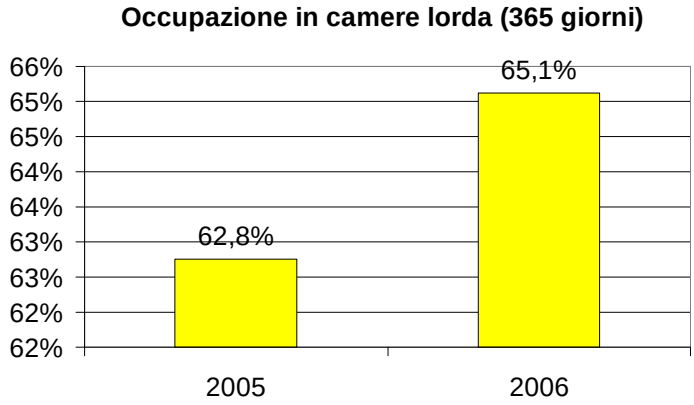
camera. Il grafico di sinistra conferma l'importante crescita dei volumi realizzata tra il 2005 e il 2006 (+12,5%), ottenuta in presenza di una sostanziale stabilità del prezzo medio, passato da 134€ a 136€ (+1,1%). Si conferma, dunque, la ricerca di una maggiore occupazione ottenuta attraverso una prudenziale politica di pricing (grafico 3.3.1).

Grafico 3.3.1: Camere vendute e fatturato servizi medio giornaliero per camera.



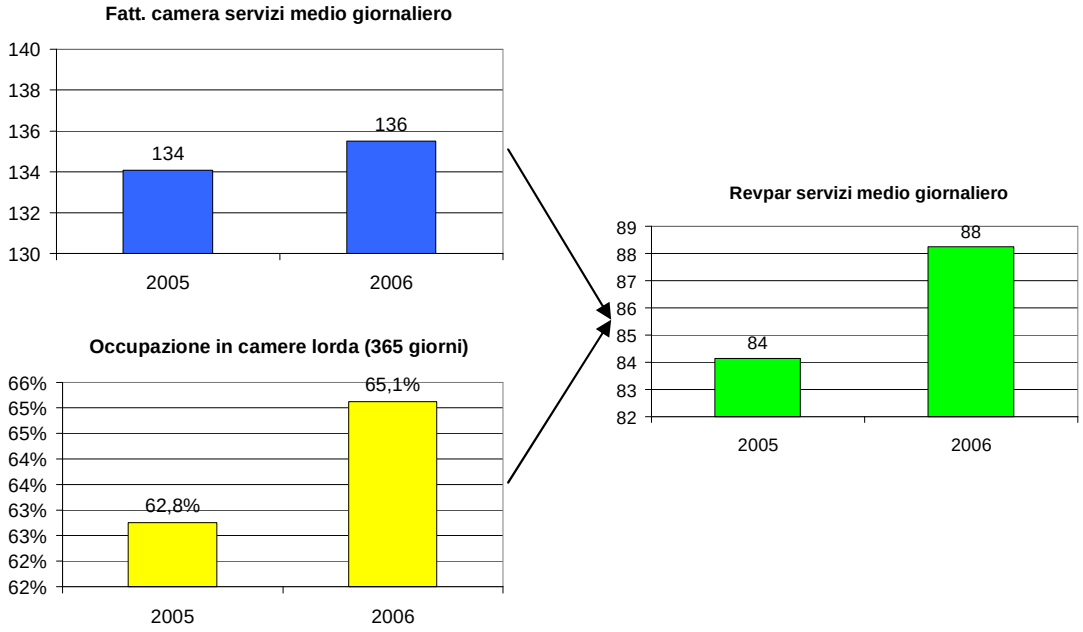
La significativa crescita delle camere vendute tra il 2005 e il 2006 (+12,5%) trova riflesso nell'occupazione lorda (365 giorni) del campione bilanci, passata dal 62,8% ('05) al 65,1% ('06) (grafico 3.3.2).

Grafico 3.3.2: Occupazione in camere lorda (365 giorni).



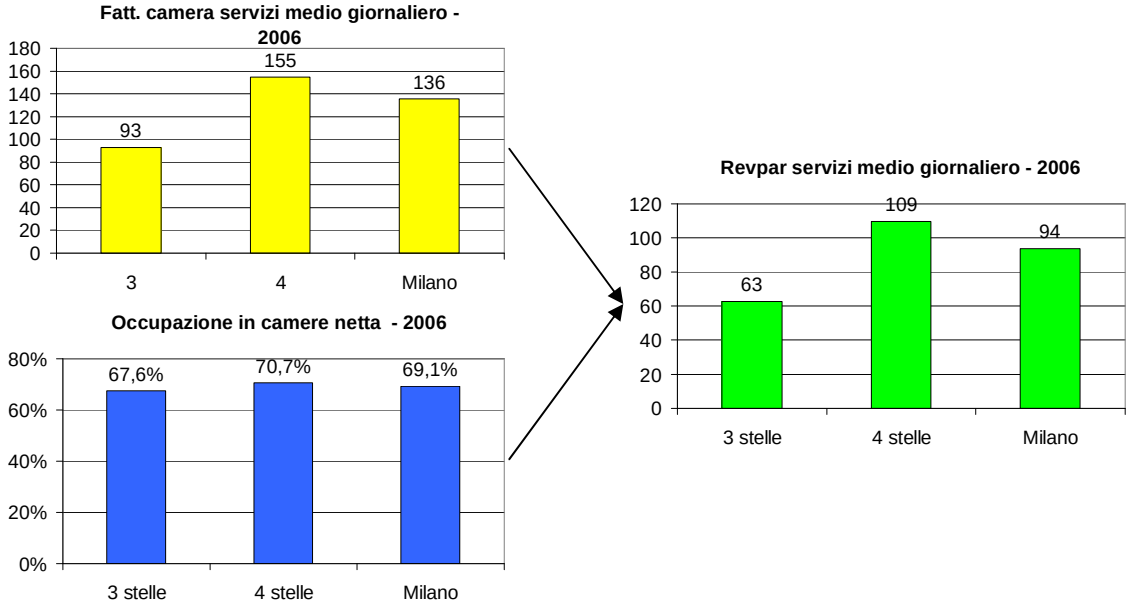
La crescita dell'occupazione in presenza di una sostanziale stabilità del prezzo, si riflette in un aumento del Revpar servizi medio giornaliero, passato da 84€ ('05) a 84€ ('06) (grafico 3.3.3).

Grafico 3.3.3: Revpar servizi medio giornaliero di Milano.



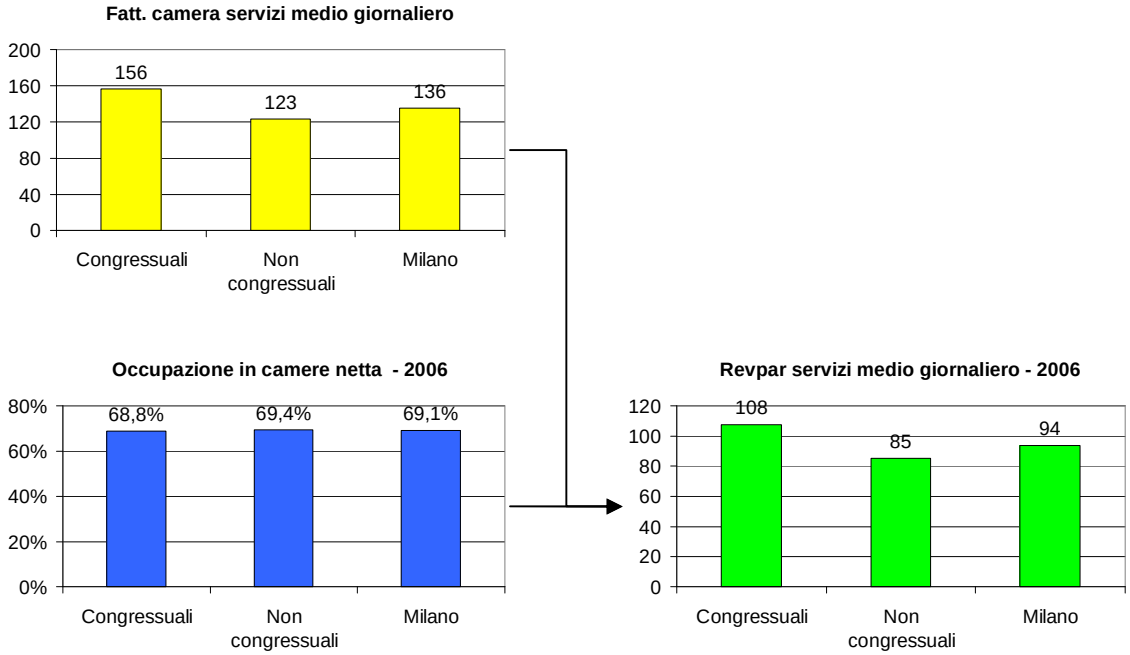
Gli alberghi 4 stelle presentano un Revpar di 109€, superiore del 74% rispetto ai 3 stelle (63€). Tale gap è principalmente legato al diverso valore del fatturato servizi giornaliero (155€ contro 93€), in presenza di un'occupazione dei 4 stelle (70,7%) leggermente superiore a quella dei 3 stelle (67,6%) (grafico 3.3.4).

Grafico 3.3.4: Revpar servizi medio giornaliero per stelle.



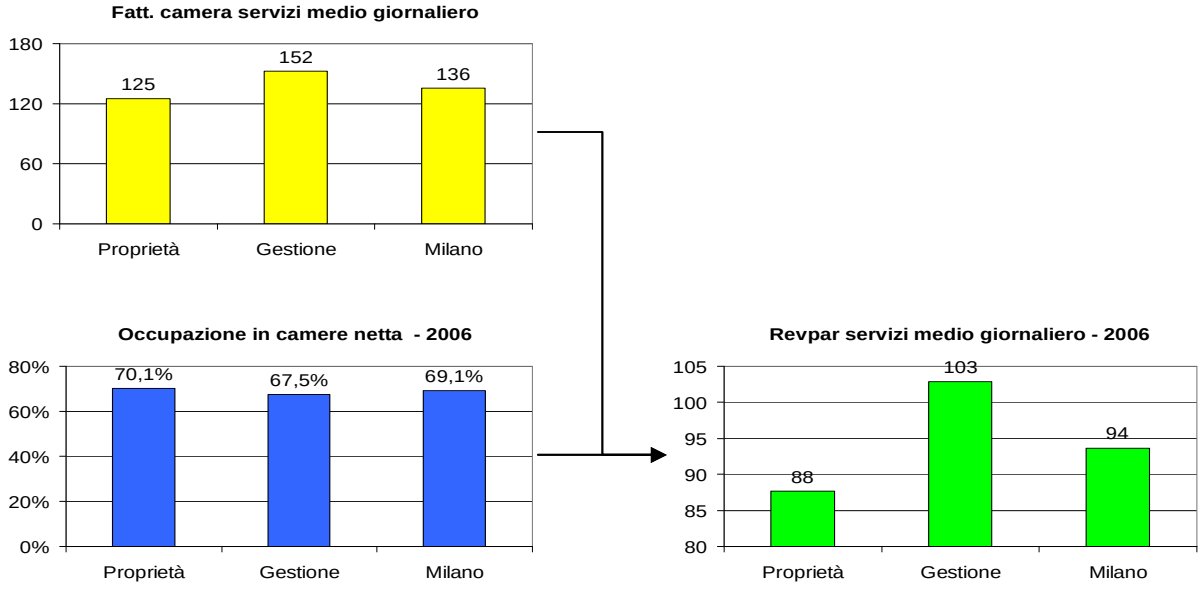
Le strutture congressuali, anche grazie agli extra aggiuntivi generati, presentano un fatturato servizi medio giornaliero (156€) superiore del 27% rispetto agli alberghi non congressuali (123€). L'occupazione è sostanzialmente allineata, mentre il Revpar dei congressuali (108€) è superiore del 26% a quello dei non congressuali (85€) (grafico 3.3.5).

Grafico 3.3.5: Revpar servizi medio giornaliero per alberghi congressuali/non congressuali.



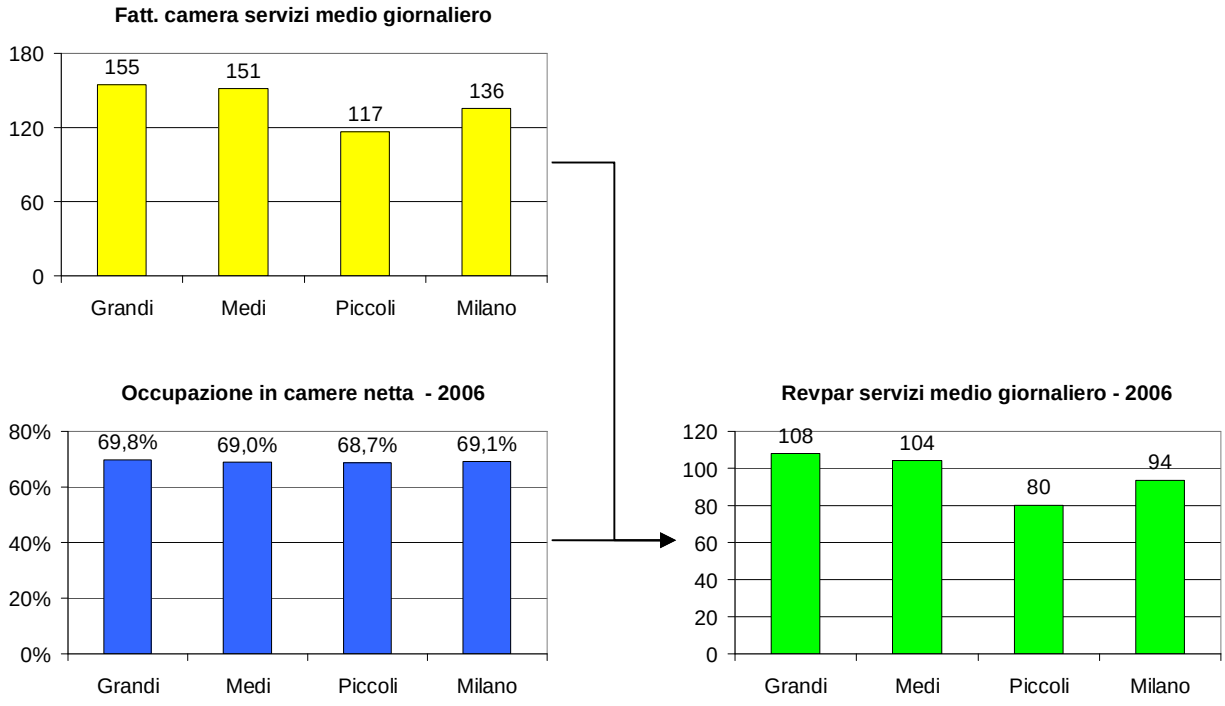
Le strutture in gestione mostrano un fatturato servizi più elevato (152€) rispetto agli alberghi in gestione (125€), che però registrano una occupazione (70,1%) più alta rispetto agli alberghi in gestione (67,5%). In termini di Revpar, le strutture in gestione ottengono un valore (103€) superiore del 17% rispetto a quelle in proprietà (88€). I maggiori prezzi unitari delle strutture in gestione sono principalmente legate alla localizzazione. Infatti il 70,3% del fatturato è realizzato da alberghi ubicati nel Centro, con un fatturato servizi per camera pari a 224€. Per contro, le strutture in proprietà sono principalmente concentrate nella zona Centrale-Loreto (35,3%), con un ricavo camera pari a 106€ (grafico 3.3.6).

Grafico 3.3.6: Revpar servizi medio giornaliero per proprietà/gestione.



La dimensione mostra un gap piuttosto rilevante nel fatturato servizi medio giornaliero tra le strutture grandi (155€) e medie (151€) da un lato e le strutture piccole (117€) dall'altro. Tale differenza, in presenza di un'occupazione sostanzialmente allineata, è alla base di un valore del Revpar significativamente inferiore delle strutture piccole (80€) rispetto a quelle medie (104€) e grandi (108€). Il minor prezzo delle strutture piccole (117€) è dovuto principalmente a una maggiore incidenza degli alberghi tre stelle (49,8%) rispetto ai medi (26,7%). Il prezzo di vendita di una camera 4 stelle presenta un prezzo leggermente più alto in una struttura piccola (149€) rispetto a una media (142€) (grafico 3.3.7).

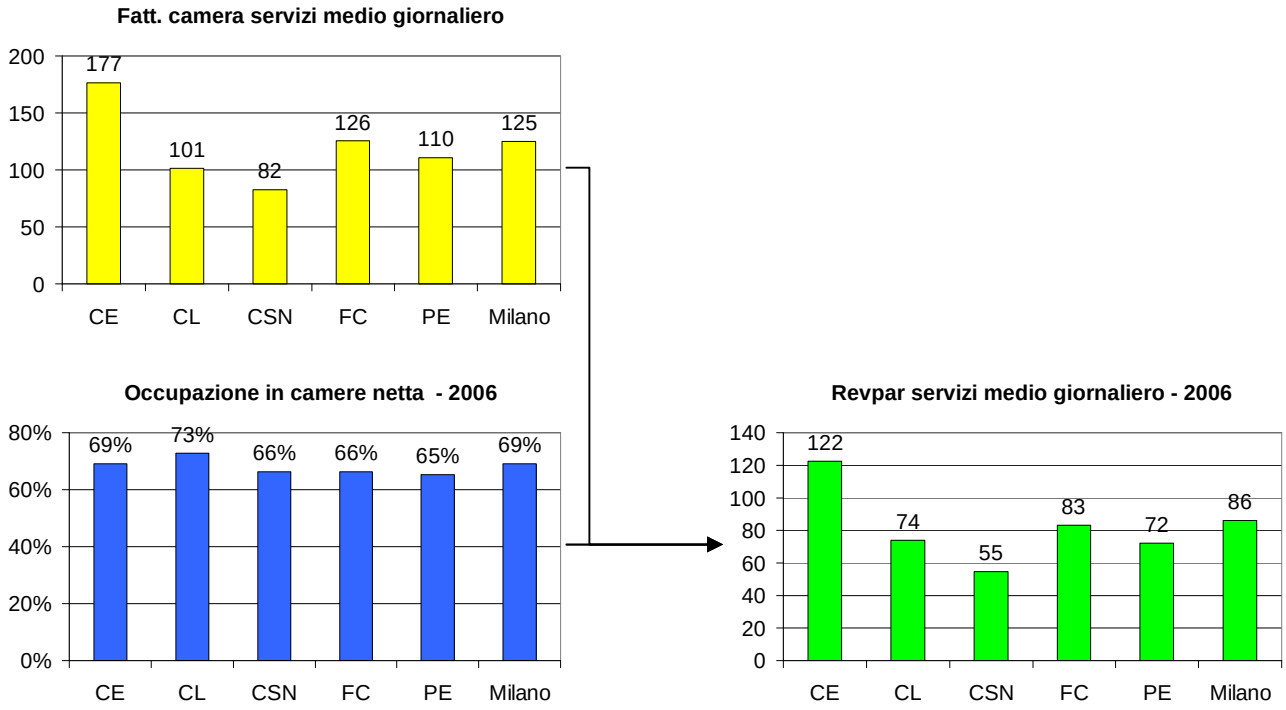
Grafico 3.3.7: Revpar servizi medio giornaliero per dimensione.



La localizzazione[1] mette in evidenza alcuni modelli di business molto diversi. Il Centro e Fiera-City ricercano prezzi più alti (177€ e 126€), hanno un'occupazione in linea con la media Milano (69%) e registrano i più alti valori del Revpar (122€ e 83€). Centrale-Loreto mostra un modello di volume, con un'elevata occupazione (73%), il più basso prezzo (101€) e un Revpar di 74€. I Periferici ottengono sostanzialmente lo stesso valore (72€) lavorando più sul prezzo (110€), in presenza di una minore occupazione (65%). Città-Studi Navigli rileva il più basso Revpar (55€) (grafico 3.3.8).

[1] Nell'analisi si sono esclusi i due alberghi 5 e 5 stelle lusso localizzati in Centro che, diversamente, avrebbero accresciuto significativamente il prezzo medio di quest'area. Si ricorda che nel campione bilanci non ci sono strutture 5 stelle nelle altre zone. Questa esclusione è alla base anche dei diversi valori rilevati a livello Milano in questa slide rispetto alle precedenti.

Grafico 3.3.8: Revpar servizi medio giornaliero per localizzazione.



3.4 Fatturato: mix commerciale e canali di vendita

Il mix commerciale

Il mix commerciale 2006 di Milano (grafico 3.4.1) è composto principalmente da clientela business (41%) e fieristica (31%), per un totale del 72%. La clientela leisure individuale è pari al 15%, mentre quella gruppi rappresenta un più modesto 4%. Il segmento meno sviluppato è rappresentato dal congressuale, che origina solo il 4% delle camere vendute nel 2005.

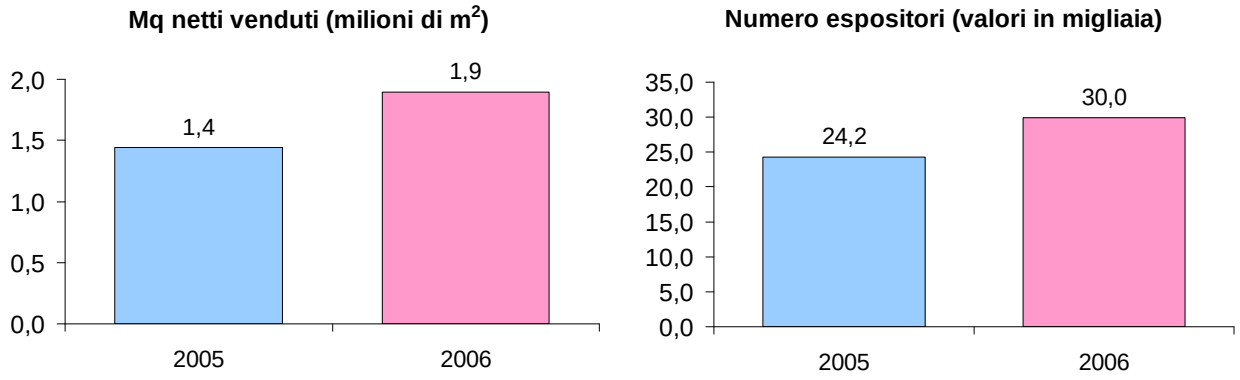
Il mix del 2006 presenta sostanzialmente la stessa struttura del 2005, con un'unica importante variazione: la crescita del comparto fieristico, passata dal 27% ('05) al 31% ('06). Tale crescita comporta una parallela contrazione del comparto business, passato dal 45% ('05) al 41% ('06).

Grafico 3.4.1: mix commerciale di Milano.

% di camere per segmento di clientela - campione questionario		Business	Fieristico	Leisure individuale	Leisure gruppi	Congressuale	Altri segmenti
	2005	45%	27%	15%	5%	4%	4%
	2006	41%	31%	15%	4%	4%	5%

La crescita del peso del segmento fieristico trova riflesso nel significativo incremento nel numero di metri quadri venduti dalla Fiera (+32%) e dal maggior numero di espositori attratti (+24%) (grafico 3.4.2).

Grafico 3.4.2: Mq venduti e numero di espositori alle manifestazioni organizzate da Fiera Milano.



La localizzazione rappresenta la variabile di segmentazione che più incide sulle scelte della clientela. Così i Periferici fanno leva sulla loro vicinanza alle vie di comunicazione esterne per attrarre la clientela business (59%, media Milano 41%); Fiera-City mostra un rilevante vantaggio sul segmento fieristico (40%, media Milano 31%), Città-Studi Navigli attrae maggiormente la clientela leisure individuale (22%, media Milano 11%) (grafico 3.4.3).

Grafico 3.4.3: mix commerciale per localizzazione.

% di camere per segmento di clientela - campione questionario		Business	Fieristico	Leisure individuale	Leisure gruppi	Congressuale	Altri segmenti
	CE	41%	30%	12%	5%	6%	6%
	CL	38%	33%	17%	4%	4%	4%
	CSN	43%	26%	22%	4%	3%	2%
	FC	32%	40%	14%	2%	5%	6%
	PE	59%	17%	11%	8%	3%	3%
	Milano	**41%**	**31%**	**15%**	**4%**	**4%**	**5%**

Business: si rileva un peso molto elevato di questo segmento tra i Periferici (59%), essendo localizzati in prossimità delle tangenziali, mentre è molto più contenuto a Fiera-City (32%).

Fieristico: Fiera-City, grazie alla vicinanza con la vecchia fiera, questa zona registra la percentuale più alta di clientela fieristica (40%), mentre i Periferici faticano ad attrarre questo segmento (17%);

Leisure individuale: Città-Studi Navigli è la zona con la percentuale più alta (22%), seguita da Centrale-Loreto (17%). I Periferici mostrano, per contro, il valore più basso (11%);

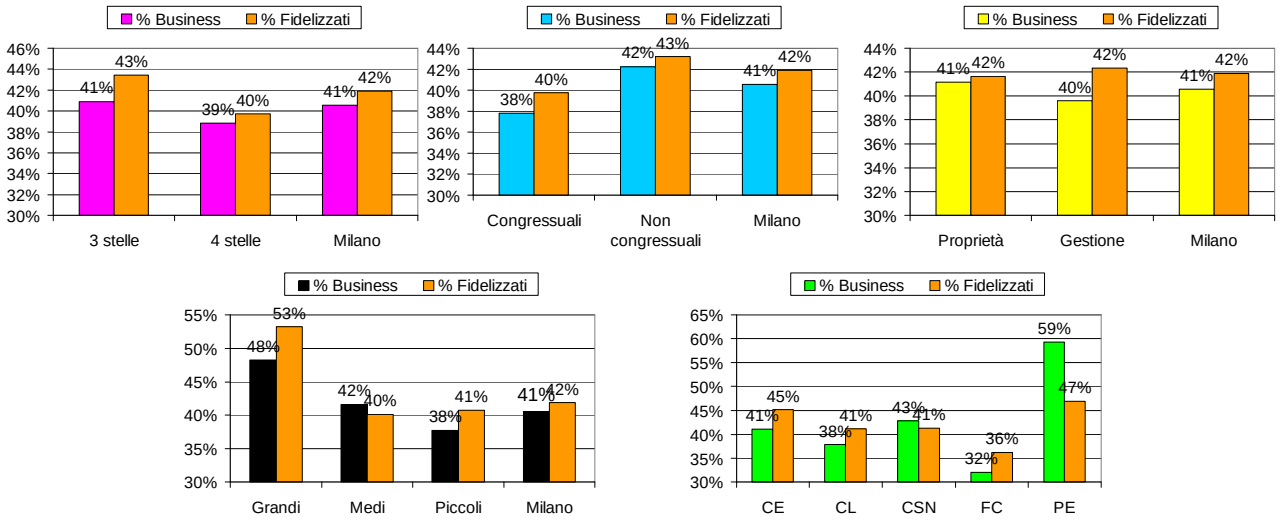
Leisure gruppi: i Periferici mostrano una maggiore propensione a lavorare con questo segmento (8%);

Congressuale: mostra valori superiori alla media in Centro e a Fiera-City e sembra suggerire l'importanza della vicinanza con le attrattive per il tempo libero (Centro) o con la sede del convegno (Fiera-City).
Le strutture piccole (che hanno il più basso fatturato servizio medio camera) mostrano un peso più elevato del segmento fieristico (35%, media Milano 31%); le strutture grandi rilevano una maggiore percentuale di clientela business (48%, media Milano del 41%); gli alberghi congressuali registrano una maggiore incidenza di congressisti (7% contro 4% media Milano).

Non si rilevano differenze sostanziali nel mix commerciale articolato per numero di stelle. Infatti il binomio business e fieristico rappresenta il 70% nei 3 stelle e il 72% nei 4 stelle.
Le strutture congressuali presentano, come è logico attendersi, un peso della componente congressuale più elevata, pari al 7% rispetto al 3% degli alberghi non congressuali.
Articolando il mix commerciale tra alberghi in proprietà e in gestione non si rileva sostanzialmente alcuna differenza.
La dimensione mette in evidenza un peso del fieristico decisamente superiore nei piccoli alberghi (35%) rispetto ai grandi (31%) e, soprattutto, ai medi (27%). La clientela fieristica è spesso composta da piccoli imprenditori, evidentemente maggiormente sensibili al prezzo. Si ricorda, infatti, che i piccoli alberghi presentano un fatturato servizi medio camere giornaliero pari a 117€, a fronte di valori molto più elevati per le strutture medie (151€) e grandi (155€).
Gli alberghi di maggiore dimensione presentano, per contro, una maggiore incidenza della clientela business, pari al 48% rispetto ai medi (42%) e, soprattutto, ai piccoli (38%). Questo dato non è tanto da mettere in relazione al maggior livello qualitativo delle strutture di maggiori dimensioni. Diversamente si sarebbe trovato un gap nella percentuale di business nelle strutture 4 stelle rispetto ai 3 stelle, mentre i valori sono sostanzialmente i medesimi. Una possibile ipotesi esplicativa è piuttosto da trovare proprio nelle maggiori dimensioni, che permettono, in media, di trovare più facilmente una camera nel corso dell'anno.

La percentuale di **clientela fidelizzata** è pari al 42% a livello Milano. L'analisi dei dettagli suggerisce l'esistenza di una correlazione tra la percentuale di clientela business (che tende a soggiornare con una certa frequenza a Milano) e la percentuale di clientela fidelizzata. Così gli alberghi con la più elevata percentuale di business (grandi e Periferici) presentano anche le più alte percentuali di clientela fidelizzata (grafico 3.4.4).

Grafico 3.4.4: Mix commerciale e fidelizzazione.



I canali di vendita

Il 38% delle camere vendute è originato dal canale diretto. Il restante 62% si ripartisce tra numerosi canali aventi un peso piuttosto equilibrato. Gli alberghi mostrano una struttura commerciale "multi canale". Nel corso del 2006 è cresciuto significativamente il peso delle reti di prenotazioni, passato dal 18% al 23% (grafico 3.4.5).

Grafico 3.4.5: I canali di vendita.

% di camere per canale - campione questionario		Canale diretto	Reti di prenotazione	Internet	Agenzie	Tour operator	Altro
	2005	42%	18%	14%	11%	10%	6%
	2006	38%	23%	15%	12%	7%	5%

Il dettaglio per stelle mostra un peso decisamente superiore del canale diretto per i 3 stelle (42%) rispetto ai 4 stelle (34%) che, per contro, utilizzano maggiormente le reti di prenotazione (26%) rispetto ai 3 stelle (20%).

Le strutture di grandi dimensioni presentano un peso ridotto del canale diretto (23%) rispetto alle strutture medie (38%) e, soprattutto, piccole (41%). Gli alberghi di maggiore dimensione ricorrono principalmente a Internet (18%, media Milano 15%) e alle agenzie (24%, media Milano 12%).

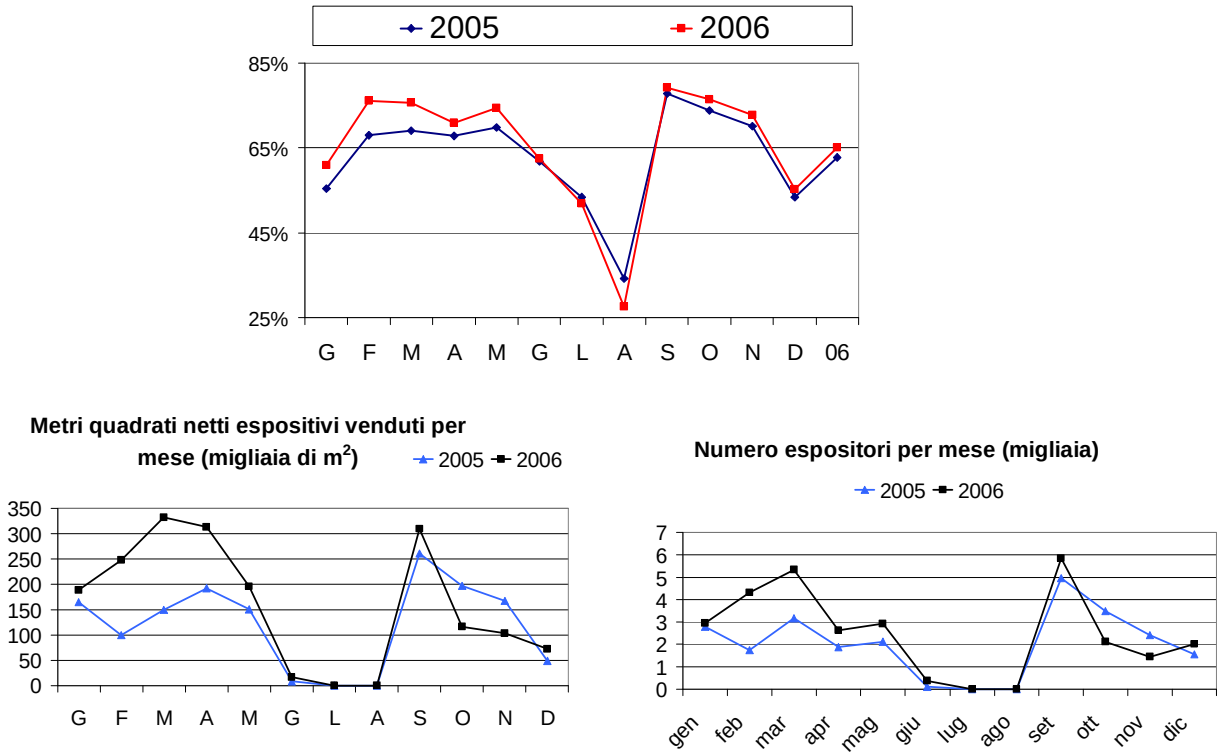
La localizzazione evidenzia un peso particolarmente rilevante del canale diretto a Città-Studi e Navigli (44%) e, in minor misura, a Fiera-City (41%). Centrale-Loreto mostra un elevato utilizzo delle reti di prenotazione (27%), mentre i Periferici fanno maggiormente ricorso ad agenzie (25%, medie Milano 12%).

Non si rilevano particolari differenze leggendo i dati per stelle, proprietà e gestione e tra strutture congressuali e non congressuali.

3.5 Stagionalità

Le stagionalità mensili del 2006 mostrano un miglioramento della distribuzione dei flussi nei primi cinque mesi dell'anno. La crescita dell'occupazione trova un parallelismo con il significativo aumento del numero dei metri quadri venduti e degli espositori attratti dalla Fiera nel medesimo periodo (grafico 3.5.1).

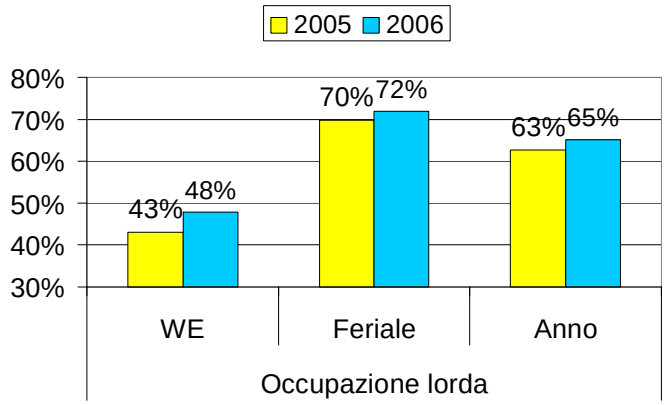
Grafico 3.5.1: Stagionalità – Milano, metri quadrati venduti e numero espositori mensili.



I dettagli (stelle, congressuali, proprietà e gestione, dimensione e localizzazione) mostrano una distribuzione mensile dei flussi sostanzialmente allineata con la media cittadina. Si registrano occupazioni più alte o più basse a fronte, però, di una distribuzione mensile molto simile.

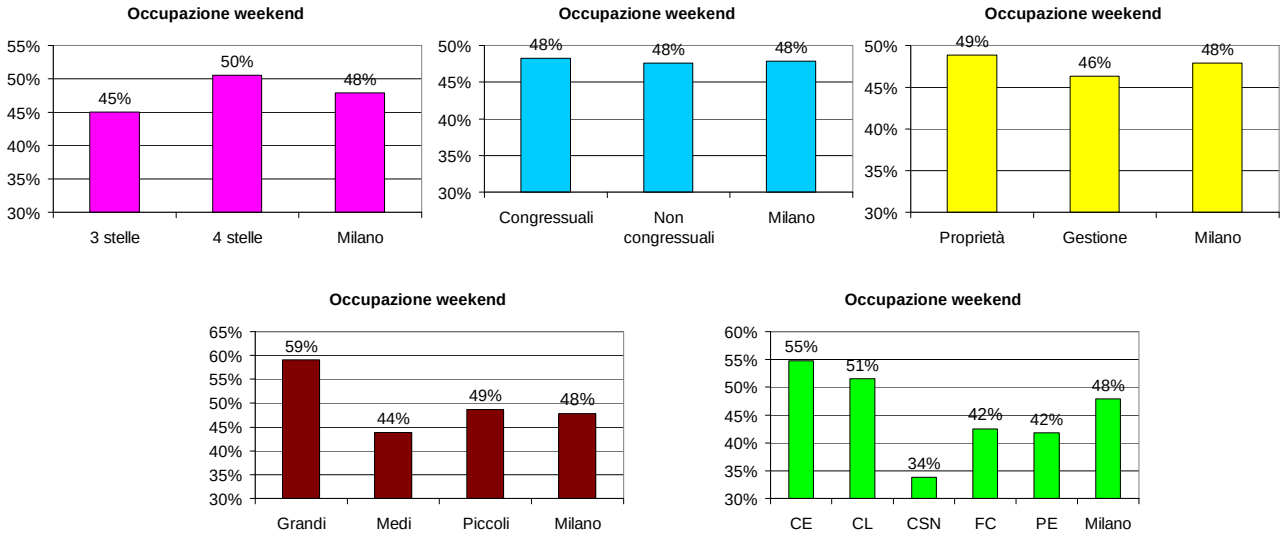
La crescita dell'occupazione lorda (365 giorni) realizzata nel corso del 2006 è stata trainata sia da un miglioramento dell'occupazione feriale (passata dal 70% al 72%), sia di quella estiva (passata dal 43% al 48%). Rimane elevato il gap tra i giorni feriali (72%) e quelli festivi (48%) (grafico 3.5.2).

Grafico 3.5.2: Occupazione lorda feriali e w-end.



L'occupazione durante i fine settimana è correlata soprattutto alle zone della città, con valori decisamente superiori alla media in Centro (55%) e a Centrale-Loreto (51%), a fronte di percentuali molto più basse a Fiera-City (42%), tra i Periferici (42%) e soprattutto a Città-Studi Navigli (34%). L'elevata occupazione degli alberghi grandi (59%) è legata alla loro localizzazione (il 77% delle camere sono ubicate in Centro e a Centrale-Loreto) (grafico 3.5.3).

Grafico 3.5.3: occupazione lorda nei w-end per stelle, alberghi congressuali/non congressuali, proprietà/gestione, dimensione e localizzazione.

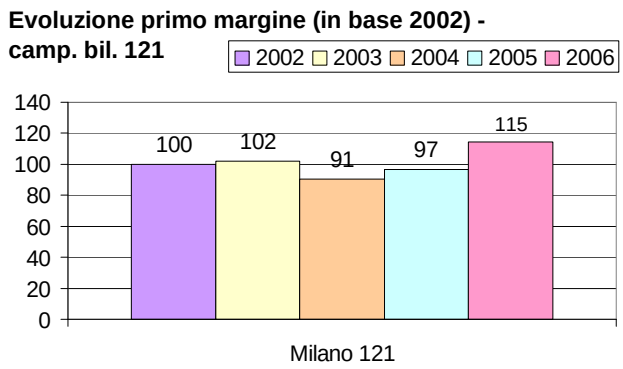


3.6 Primo margine

Il primo margine sottrae al fatturato il costo del personale, dei servizi, degli acquisti. Il primo margine è cresciuto del 15% nel periodo in esame, invertendo il trend negativo che aveva caratterizzato il biennio 2004 (-9%) e 2005 (-3%). In termini percentuali, tale margine è pari al 33% del fatturato e si riavvicina

ai valori del biennio 2002-2003 (34%) (grafico 3.6.1). Il margine annuo originato da una camera è pari a 11,3 mila € e rappresenta il più alto valore della serie storica (grafico 3.6.2).

Grafico 3.6.1: Evoluzione del primo margine (base 2002) e evoluzione del primo margine in percentuale sul fatturato.



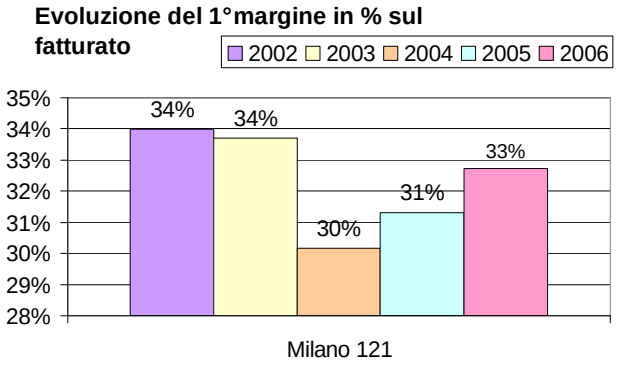
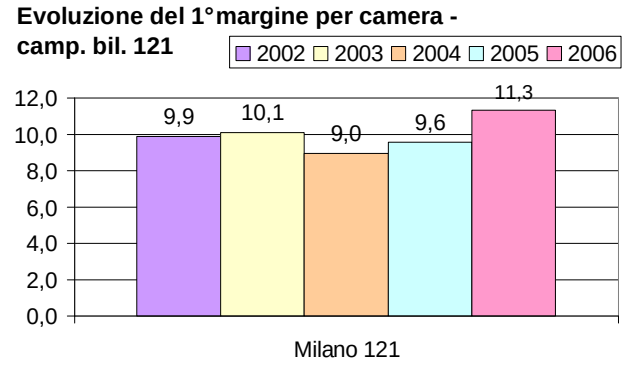
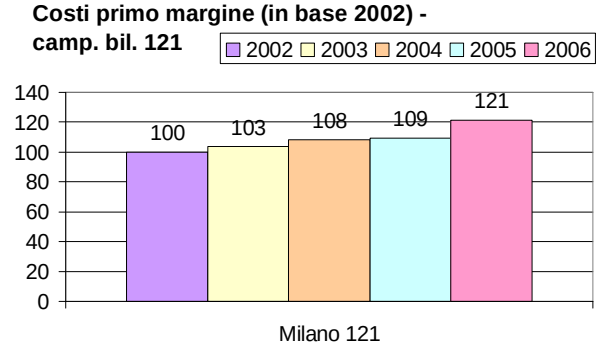


Grafico 3.6.2: Evoluzione del primo margine per camera.



La crescita del primo margine (+15%) è stata inferiore alla crescita del fatturato (+19%), questo poiché i costi del primo margine hanno registrato un maggior incremento, pari al 21%. In termini percentuali, tuttavia, la loro incidenza sul fatturato si riduce al 67% e mostra la natura prevalentemente rigida di tali costi (grafico 3.6.3). Infatti, nel primo margine rivestono particolare importanza il costo del personale e dei servizi. I costi, se rapportati al numero di camere, registrano il più alto valore della serie storica (23,3 mila € annui) e mostrano il crescente livello qualitativo dell'offerta milanese (grafico 3.6.4).

Grafico 3.6.3: Evoluzione dei costi primo margine (base 2002) e evoluzione dei costi primo margine in percentuale sul fatturato.



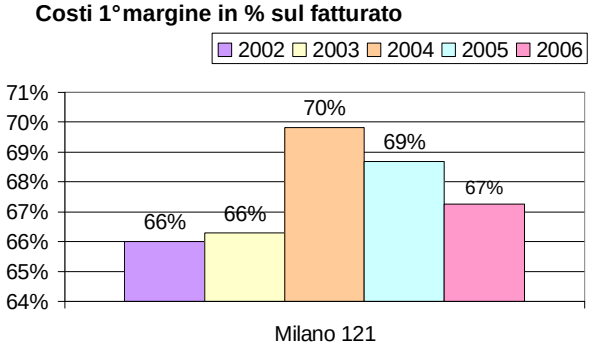
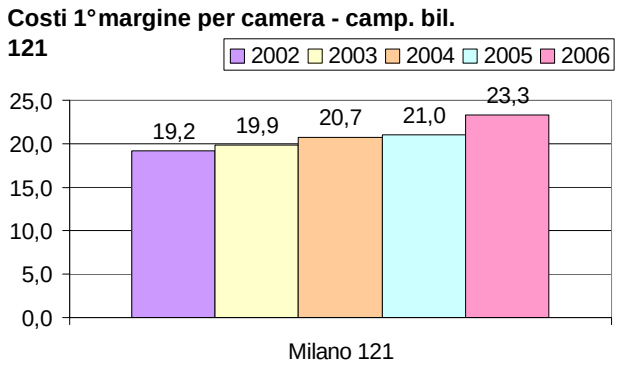
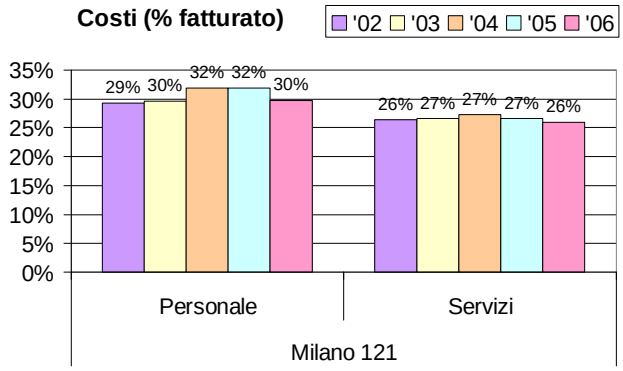


Grafico 3.6.4: Evoluzione dei costi primo margine per camera.



Tra i costi del primo margine le due componenti più rilevanti sono rappresentate dal costo del personale e dei servizi. Il costo del personale mostra una riduzione in termini percentuali sul fatturato (30%, contro il 32% del biennio '04-'05). Più limitata è la variazione percentuale dei costi per servizi, la cui incidenza è sostanzialmente stabile attorno al 26%-27% del fatturato, documentando la propria natura di costo variabile. Leggendo congiuntamente i dati di bilancio e di questionario, si rileva un costo medio del personale per camera pari a 8,9 mila €. Nel corso del 2006 un addetto presenta un costo annuo di 34,1 mila €, per contro il numero di addetti per camera è stato pari a 0,26 persone (grafico 3.6.5).

Grafico 3.6.5: Costo del personale e costo per servizi.



Milano - campione bilanci e questionario

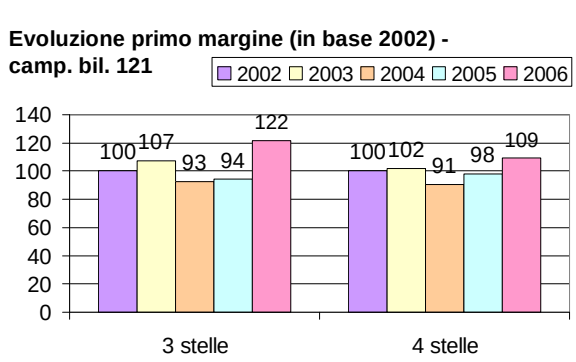
$$\frac{\text{Costo personale}}{\text{Numero camere}}\ 8{,}9 = \frac{\text{Costo personale}}{\text{Numero addetti}}\ 34{,}1 \times \frac{\text{Numero addetti}}{\text{Numero camere}}\ 0{,}26$$

Primo margine per categoria ricettiva (stelle)

I 3 stelle registrano una crescita in **valore del primo margine** (+22%) sensibilmente superiore ai 4 stelle (+9%), che però registrano un maggior valore annuo per camera (11,5 contro 9,3). Il grafico 3.6.6 mostra la maggiore crescita del primo margine nelle strutture a 3 stelle (+22%) rispetto ai 4 stelle (+9%). Anche in termini percentuali il margine per 100€ di fatturato è più alto nelle strutture di minore

livello qualitativo (35% contro 31%). Rapportando, invece, il margine al numero di camere, si ottiene un margine più elevato nelle strutture 4 stelle (11,5 mila €) rispetto ai 3 stelle (9,3 mila €) (grafico 3.6.7).

Grafico 3.6.6: Evoluzione primo margine su base 2002 e in percentuale sul fatturato per stelle.



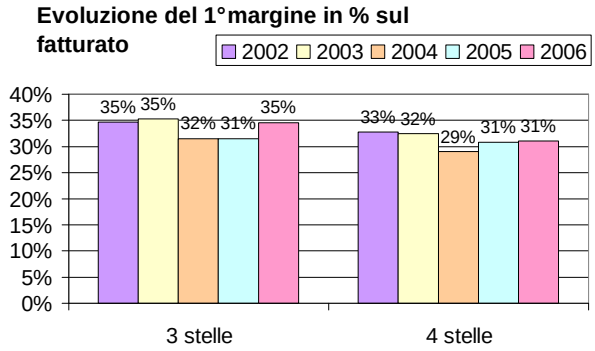
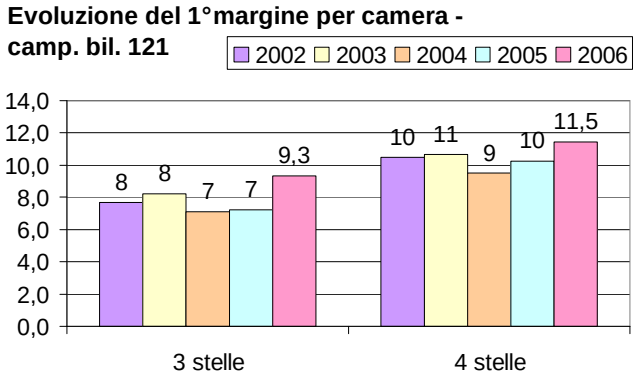
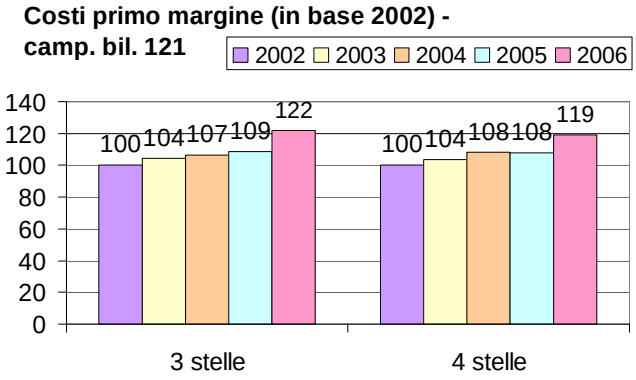


Grafico 3.6.7: Evoluzione del primo margine per camera per stelle (in migliaia di €).



I **costi del primo margine** crescono in misura significativa sia per i 3 stelle (+22%), sia per i 4 stelle (+19%). Questi ultimi presentano i più alti costi per camera (25,5 contro 17,7 mila €). I costi del primo margine mostrano una crescita sensibile e sostanzialmente assimilabile nelle strutture sia 3 stelle (+22%), sia 4 stelle (+19%). Tuttavia, in rapporto al fatturato, le strutture tre stelle mostrano una maggiore efficienza (65%) rispetto a quelle 4 stelle (69%) (grafico 3.6.8). Ampia è la differenza anche in rapporto alle camere (grafico 3.6.9), dove i costi medi per una struttura 4 stelle (25,5 mila €) sono superiori rispetto ai 3 stelle del 44%. I maggiori costi, però originano più alti margini in camera, come visto nella slide precedente.

Grafico 3.6.8: Evoluzione costi primo margine su base 2002 e in percentuale sul fatturato per stelle.



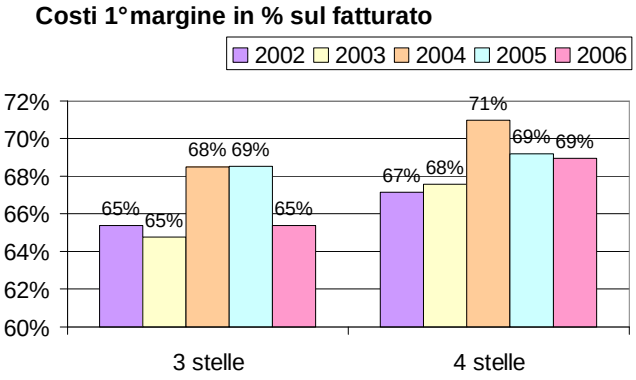
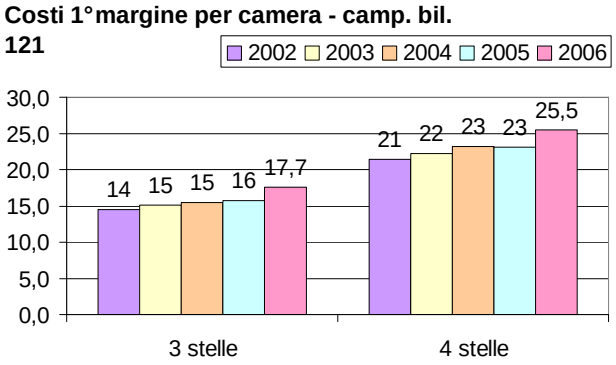
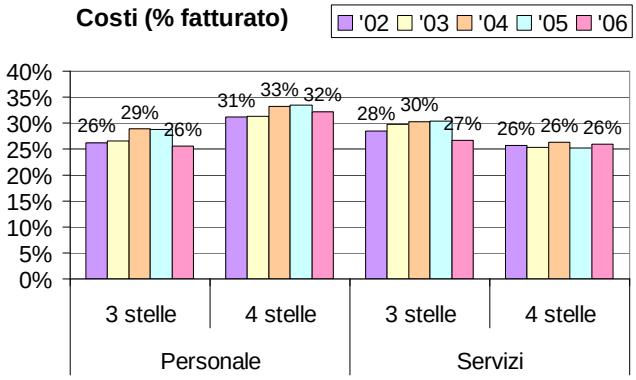


Grafico 3.6.9: Evoluzione costi primo margine per camera (in migliaia di €) per stelle.



Tra i costi del primo margine le due componenti più rilevanti sono rappresentate dal **costo del personale e dei servizi**. Il costo del personale presenta una forte differenza in termini sia percentuali, sia in valore assoluto (grafico 3.6.10) tra le strutture 4 stelle (32% e 11,0 mila € per camera) rispetto ai 3 stelle (26% e 5,4 mila €). Tale gap è legato sia al maggior numero di addetti per camera negli alberghi 4 stelle (0,29) rispetto ai 3 stelle (0,21), sia al differente costo medio annuo (38,4 contro 25,9 mila €). Focalizzando l'attenzione sui costi per servizi, si rileva una sostanziale similarità nell'incidenza percentuale sul fatturato, pari al 27% per i 3 stelle e al 26% per i 4 stelle.

Grafico 3.6.10: Costo del personale e costo per servizi per stelle.



Stelle	Costo del personale per camera		Costo medio per addetto		Numero di addetti per camera
3 stelle	5,4	=	25,9	X	0,21
4 stelle	11,0	=	38,4	X	0,29
Milano	**8,9**	**=**	**34,1**	**X**	**0,26**

Primo margine per dimensione

Le strutture grandi registrano la più intensa crescita quinquennale del **primo margine** (+20%), pur presentando, però, la minore incidenza sul fatturato (28%). Le strutture medie registrano un tasso di crescita (13%) sostanzialmente allineato ai piccoli (14%), tuttavia rilevano la migliore incidenza sul fatturato (36%) e sulle camere (13,1 mila €). I piccoli, infine, presentano una situazione intermedia circa il margine sul fatturato (32%) e un valore molto basso in rapporto alle camere (9,5 mila €) (grafico 3.6.11 e grafico 3.6.12).

Grafico 3.6.11: Evoluzione primo margine su base 2002 e in percentuale sul fatturato per dimensione.

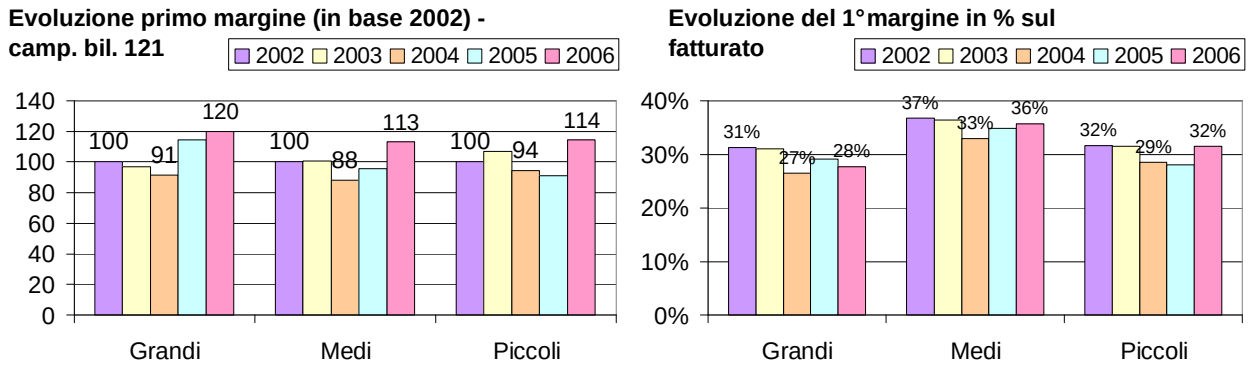
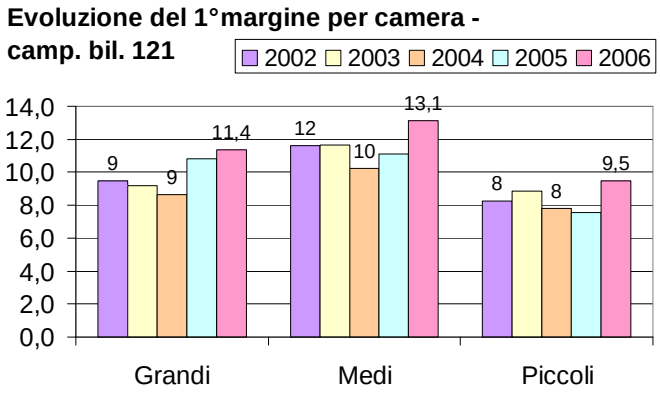
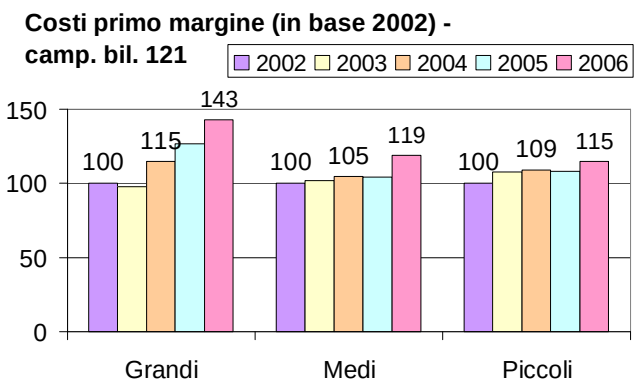


Grafico 3.6.12: Evoluzione del primo margine per camera per dimensione (in migliaia di €).



I **costi del primo margine** mostrano una sensibile crescita nelle strutture grandi (+43%), a fronte di incrementi più contenuti per i medi (19%) e i piccoli (15%). Gli alberghi grandi presentano un'incidenza dei costi sul fatturato (72%) e sulle camere (29,7 mila €) decisamente superiore ai medi (64% e 23,7 mila €) e ai piccoli (68%, 20,5 mila €) (grafico 3.6.13 e grafico 3.6.14).

Grafico 3.6.13: Evoluzione costi primo margine su base 2002 e in percentuale sul fatturato per dimensione.



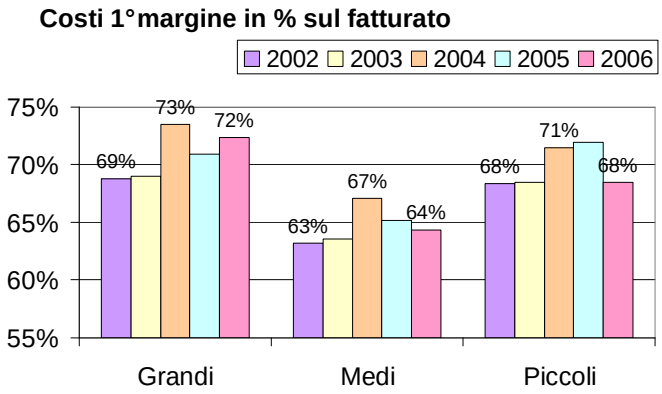
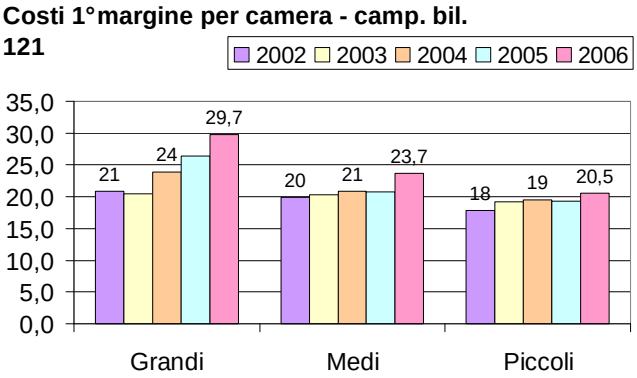
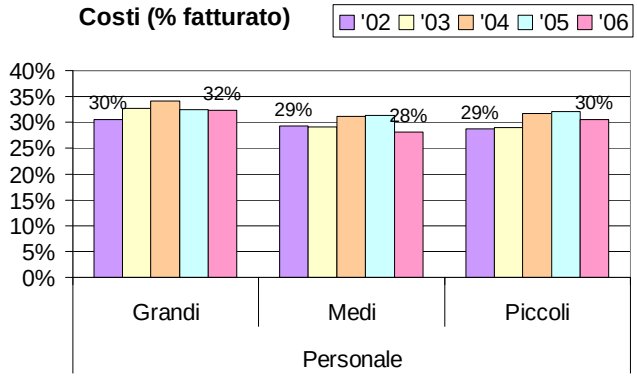


Grafico 3.6.14: Evoluzione costi primo margine per camera (in migliaia di €) per dimensione.



Il **costo del personale** mostra un'incidenza percentuale sul fatturato più elevata nelle strutture grandi (+32%) rispetto ai piccoli (30%) e ai medi (28%). Questo gap non è tanto legato a un maggior numero di addetti per camera, infatti la tabella di destra mostra una sostanziale omogeneità di questo parametro se articolato per dimensione. Il gap trova, piuttosto, le sue origini in un costo medio annuo per addetto pari a 43,4 mila € per le strutture grandi, a fronte di valori molto più contenuti per i medi (36,5) e, soprattutto, per i piccoli (30,2) (grafico 3.6.15).

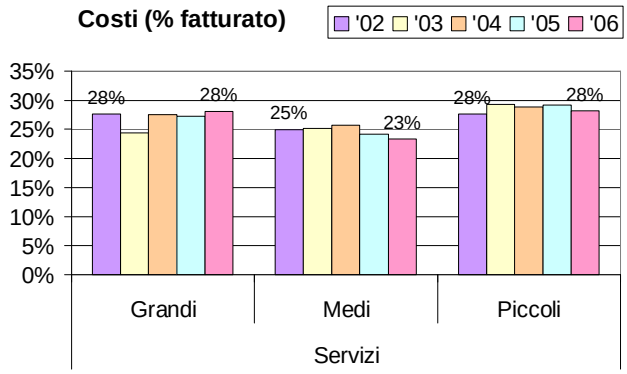
Grafico 3.6.15: Evoluzione dei costi del personale (% su fatturato) per dimensione.

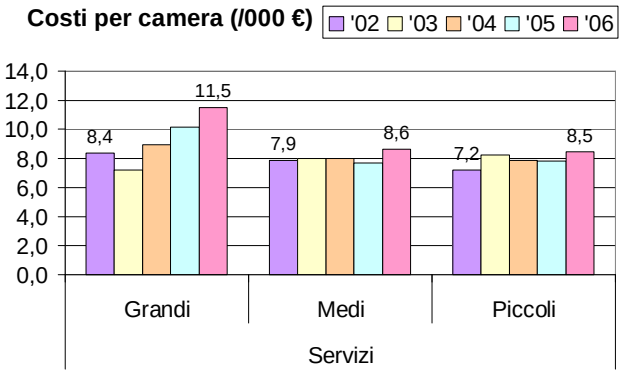


Dimensione	Costo del personale per camera		Costo medio per addetto		Numero di addetti per camera
Grandi	10,2	=	43,4	X	0,24
Medi	9,5	=	36,5	X	0,26
Piccoli	8,1	=	30,2	X	0,27
Milano	**8,9**	**=**	**34,1**	**X**	**0,26**

L'incidenza del costo per servizi sul fatturato mostra la stessa percentuale per le strutture grandi (28%) e piccole (28%), a fronte di una maggiore efficienza delle strutture medie (23%). Rileggendo i valori rapportati alle camere si rileva un costo sensibilmente più elevato per le strutture grandi (11,5 mila €) rispetto ai medi (8,6 mila €) e ai piccoli (8,5 mila €) (grafico 3.6.16).

Grafico 3.6.16: Evoluzione dei costi per servizi (% su fatturato) per dimensione.

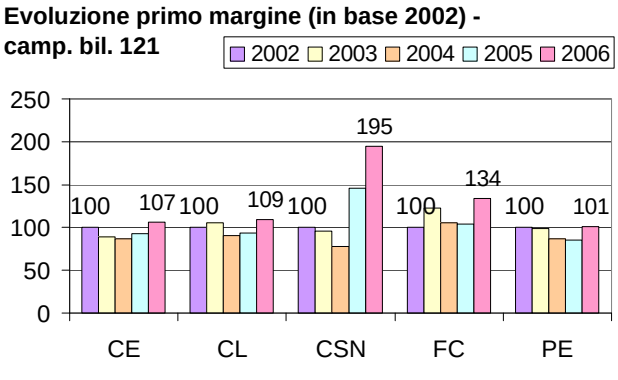




Primo margine per localizzazione

Il **primo margine** in valore mostra una crescita generalizzata, seppure con variazioni differenti: +1% per i Periferici, +7% per il Centro, +9% per Centrale-Loreto, +95% per Città-Studi Navigli (effetto apertura Gran Visconti Palace), +34% per Fiera-City. Tuttavia, la crescita in valore non permette di aumentare l'incidenza percentuale quinquennale del primo margine sul fatturato che, ad eccezione di Fiera-City, mostra un assestamento al ribasso (grafico 3.6.17). Il margine annuo originato da una camera mostra una crescita generalizzata, seppure in presenza di forti gap, con valori molto alti per il Centro (16,3) e Fiera-City (12,2), rispetto a valori oscillanti tra 8,2 (Centrale-Loreto) e 8,8 mila € (Periferici) per le restanti zone (grafico 3.6.18).

Grafico 3.6.17: Evoluzione primo margine su base 2002 e in percentuale sul fatturato per localizzazione.



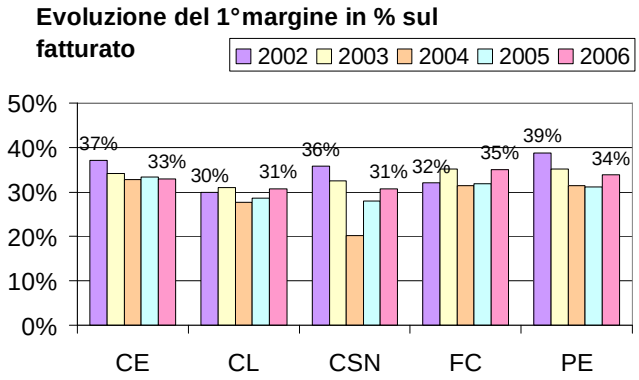
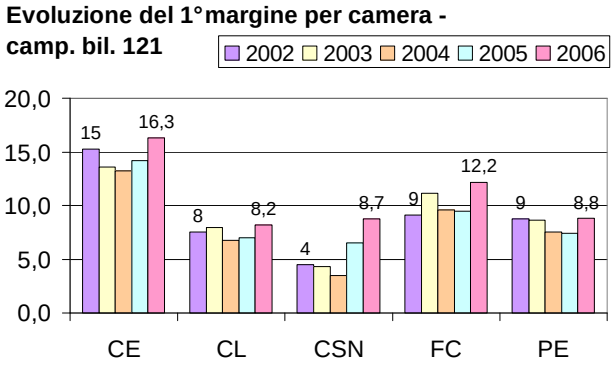
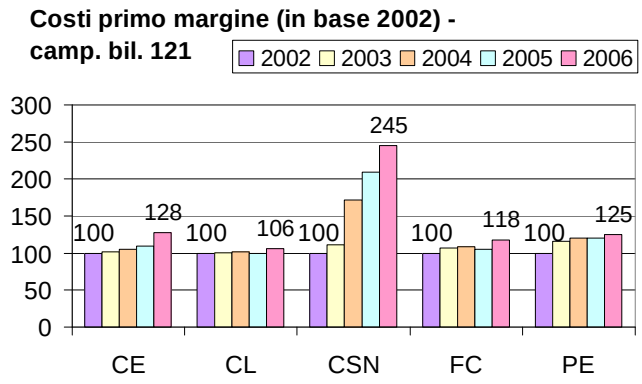


Grafico 3.6.18: Evoluzione del primo margine per camera per localizzazione (in migliaia di €).



I **costi del primo margine** crescono significativamente in tutte le zone (almeno del 18%) ad eccezione di Centrale-Loreto (+6%). L'incidenza percentuale sul fatturato presenta valori piuttosto convergenti, con valori oscillanti tra il 65% di Fiera-City e il 69% di Centrale-Loreto (grafico 3.6.19). Tuttavia molto ampi sono i costi per camera (grafico 3.6.20), con valori molto elevati per il Centro (33,0 mila €) e per Fiera-City (22,7 mila €), a fronte di valori molto più bassi per Città-Studi Navigli (19,7 mila €), Centrale-Loreto (18,6 mila €) e i Periferici (17,2 mila €).

Grafico 3.6.19: Evoluzione costi primo margine su base 2002 e in percentuale sul fatturato per localizzazione.



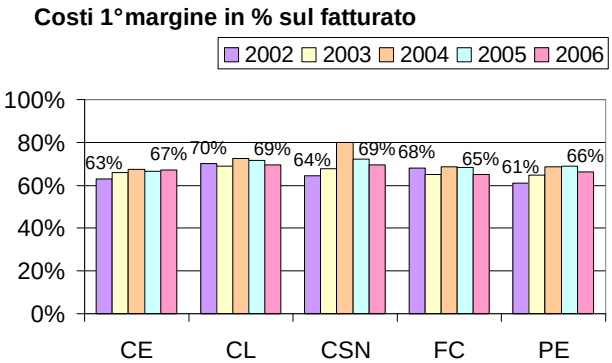
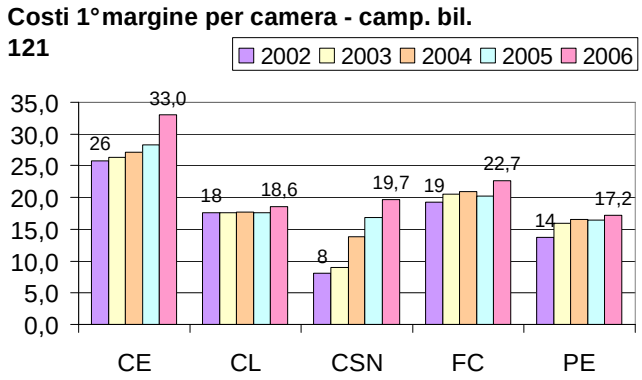
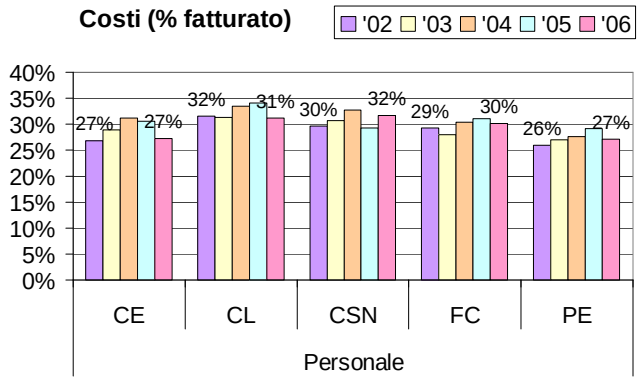


Grafico 3.6.20: Evoluzione costi primo margine per camera (in migliaia di €) per localizzazione.



Il costo del personale mostra un'incidenza percentuale sul fatturato (grafico 3.6.21) più elevata, da un lato, a Città-Studi Navigli (32%), Centrale-Loreto (31%) e Fiera-City (30%), rispetto, dall'altro, al Centro (27%) e ai Periferici (27%). I valori rapportati alle camere mostrano un costo annuo molto più alto per il Centro (13,4 mila €) e per Fiera-City (8,8 mila €) rispetto alle altre zone e in particolare a Città-Studi Navigli (6,1 mila €). Il maggior costo del Centro è legato al maggior numero di addetti per camera (0,36 contro una media cittadina di 0,26) e al più alto costo medio annuo per addetto (37,0 contro una media Milano di 34,1 mila €).

Grafico 3.6.21: Evoluzione dei costi del personale (% su fatturato) per localizzazione.



Local.	Costo del personale per camera		Costo medio per addetto		Numero di addetti per camera
CE	13,4	=	37,0	X	0,36
CL	7,0	=	31,4	X	0,22
CSN	6,1	=	27,1	X	0,22
FC	8,8	=	34,0	X	0,26
PE	6,8	=	36,3	X	0,19
Milano	**8,9**	**=**	**34,1**	**X**	**0,26**

L'incidenza del **costo per servizi** sul fatturato (grafico 3.6.22) mostra valori sostanzialmente allineati (26%-27%) per Città-Studi Navigli, Fiera-City e Periferici. Si registrano, invece, percentuali più alte a Centrale-Loreto (29%) e più basse in Centro (24%). Anche in questo caso rileggendo i costi in rapporto alle camere (grafico 3.6.23) si rilevano valori molto alti per il Centro (11,7 mila €) e per Fiera-City (9,0 mila €).

Grafico 3.6.22: Evoluzione dei costi per servizi (% su fatturato) per localizzazione.

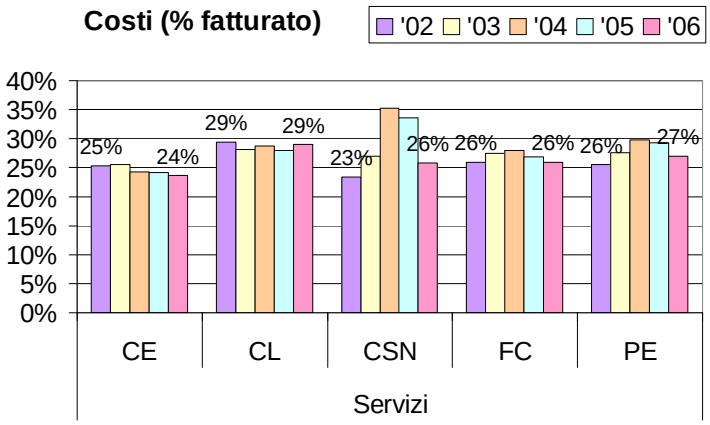
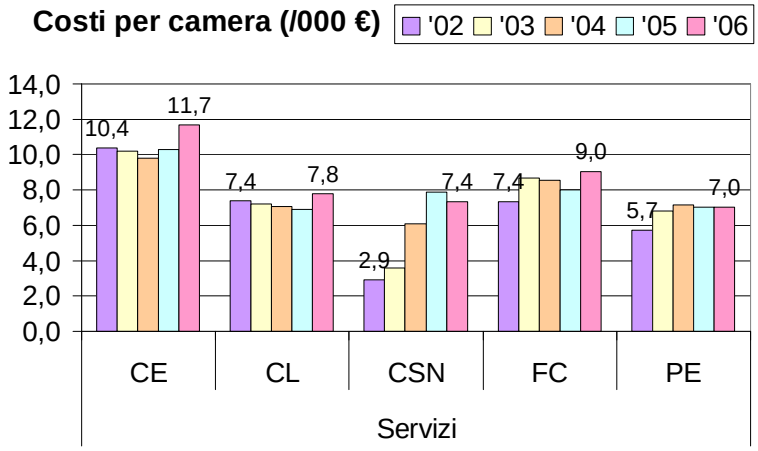


Grafico 3.6.23: Evoluzione dei costi per servizi per camera (in migliaia di €) per localizzazione.



Primo margine per proprietà/gestione

Le strutture in proprietà registrano una crescita leggermente inferiore (+13%) rispetto alle strutture in gestione (+16%). Queste ultime, inoltre, presentano una maggiore incidenza del primo margine sul fatturato (36% contro 30%) (grafico 3.6.24) e sulle camere (13,7 contro 9,8 mila €) (grafico 3.6.25).

Grafico 3.6.24: Evoluzione primo margine su base 2002 e in percentuale sul fatturato per proprietà/gestione.

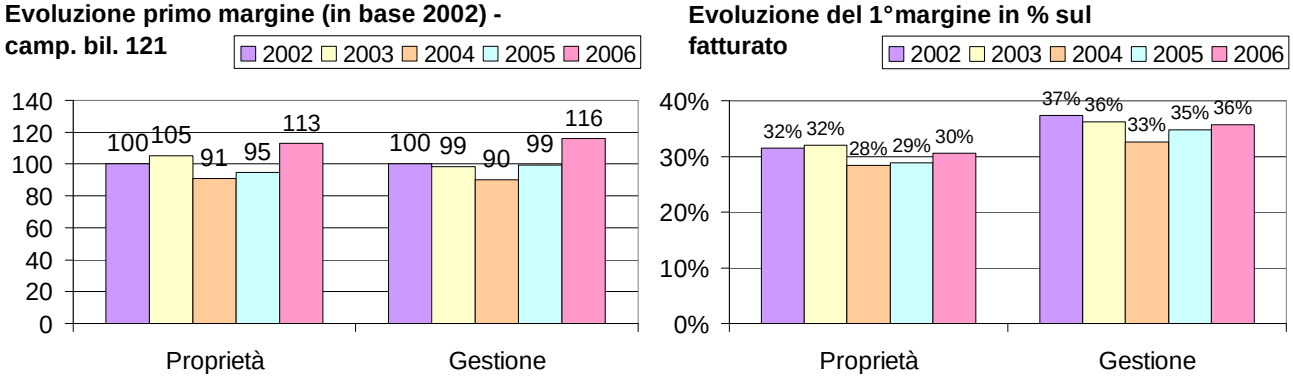
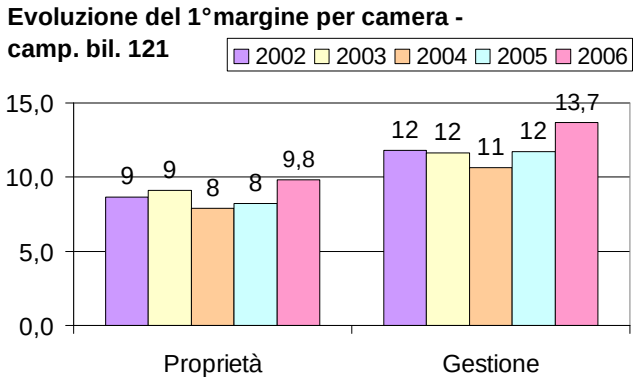


Grafico 3.6.25: Evoluzione del primo margine per camera per proprietà/gestione (in migliaia di €).



I **costi del primo margine** hanno registrato una crescita più sensibile nelle strutture in gestione (25%), rispetto a quelle in proprietà (19%). La differente formula gestionale trova riflesso in un gap piuttosto ampio nell'incidenza percentuale dei costi del primo margine sul fatturato, con un valore pari al 70% nelle strutture di proprietà e un più modesto 64% in quelle in gestione (grafico 3.6.26). Queste ultime, in ogni caso, presentano un più elevato costo medio annuo per camera (grafico 3.6.27), pari a 24,7 mila € contro 22,4 mila € delle strutture in proprietà. Anche in questo dettaglio si conferma che le strutture con i più alti costi camera originano anche i più alti margini per camera.

Grafico 3.6.26: Evoluzione costi primo margine su base 2002 e in percentuale sul fatturato per proprietà/gestione.

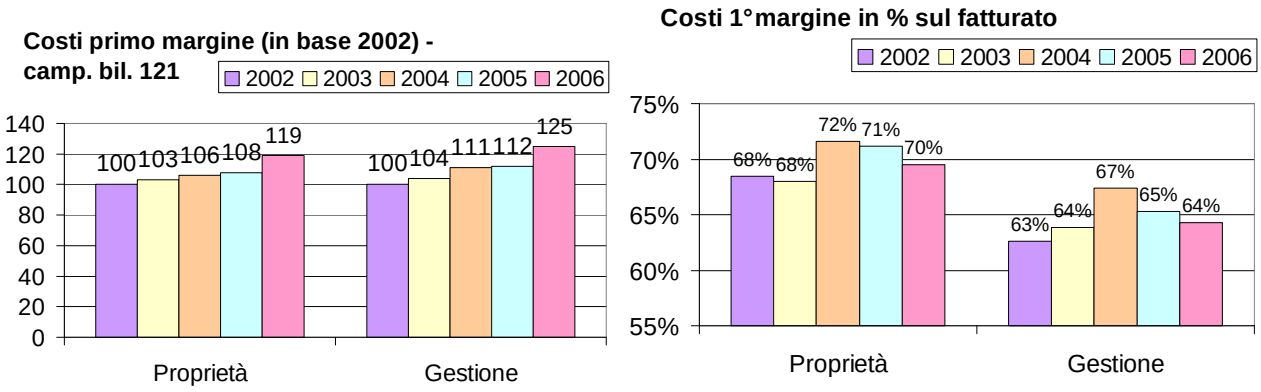
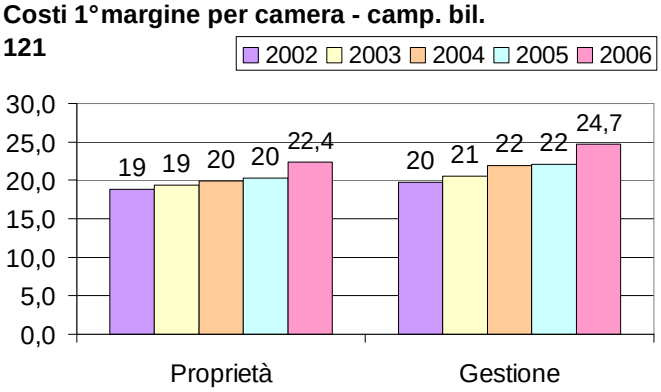
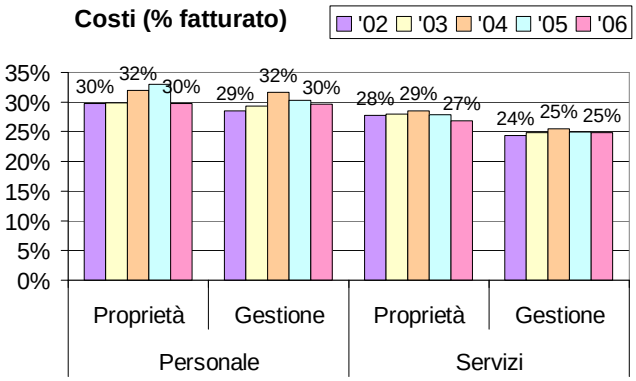


Grafico 3.6.27: Evoluzione costi primo margine per camera (in migliaia di €) per proprietà/gestione.



Focalizzando l'attenzione sul costo del personale, si rileva una sostanziale omogeneità nell'incidenza percentuale sul fatturato, pari, in entrambe le strutture, al 30%. Tuttavia, l'incidenza sul numero di camere è molto più elevata per le strutture in gestione (11,0 contro 8,3 mila €). Il differenziale è da ricercarsi soprattutto nel maggior numero di addetti per camera per le strutture in gestione (0,29) rispetto a quelle in proprietà (0,24), a fronte di una sostanziale omogeneità del costo per addetto.
I costi per servizi mostrano una maggiore incidenza percentuale nelle strutture di proprietà (27%) rispetto a quelle in gestione (25%); queste ultime, però, registrano i maggiori costi unitari in rapporto alle camere (9,5 contro 8,6 mila €) (grafico 3.6.28).

Grafico 3.6.28: Evoluzione dei costi del personale e dei servizi (% su fatturato) per proprietà/gestione.



Scelte di assetto	Costo del personale per camera		Costo medio per addetto		Numero di addetti per camera
Proprietà	8,3	=	34,3	x	0,24
Gestione	10,0	=	33,9	x	0,29
Milano	**8,9**	**=**	**34,1**	**x**	**0,26**

L'analisi del primo margine mostra nel complesso:

- Un quadro positivo ragionando in valore assoluto: il primo margine mostra, infatti, sempre una crescita in tutti i dettagli lungo la serie storica quinquennale – media Milano +15%. Il 2006 ha più che compensato i cali registrati nel biennio 2004-2005;
- Un'incidenza percentuale sul fatturato nel 2006 (33%) decisamente superiore rispetto al 2004 (30%) e al 2005 (31%) e sostanzialmente allineata ai valori del biennio 2002-2003 (34%);
- Un valore medio annuo in rapporto alle camere (11,6 mila €) più alto rispetto agli anni 2002-2005 – il precedente punto massimo era pari a 10,1 mila € nel 2003.

La crescita del primo margine è stata ottenuta attraverso:

- Una crescita dei costi in valore assoluto pari al 21% e quindi superiore rispetto all'incremento del fatturato (+19%);
- Una crescita dei costi annui per camera passati da 19,2 (2002) a 23,3 mila €.

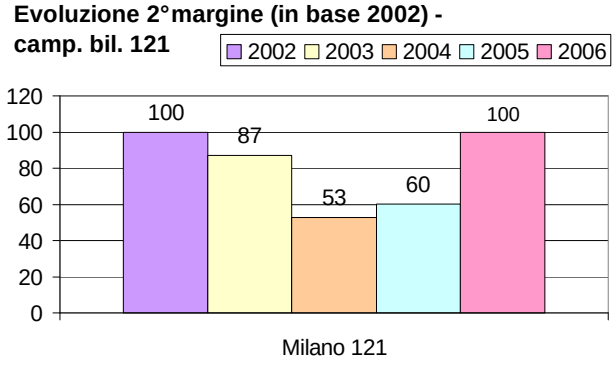
Leggendo congiuntamente l'evoluzione del fatturato, dei costi e del primo margine emerge che le strutture con i più alti margini per camera sono gli alberghi con i più alti costi unitari per camera. Il più alto livello di servizio permette, infatti, di ottenere un elevato fatturato servizi annuo per camera, capace di più che compensare gli alti costi e quindi di originare un maggiore margine.

Così le strutture 4 stelle presentano un fatturato per camera decisamente superiore rispetto ai 3 stelle (37 contro 27 mila €), più alti costi (25,5 contro 17,7 mila €), ma anche più alti margini (11,5 contro 9,3 mila €). Simile è il caso delle strutture in gestione dove il fatturato è più alto di quelle in proprietà (38 contro 32 mila), così come i costi (24,7 contro 22,4 mila €) e i margini (13,7 contro 9,8 mila €). Ragionando per localizzazione, il Centro e Fiera-City originano il più alto fatturato servizi per camera, pari, rispettivamente, a 49 e a 35 mila €, i più alti costi per camera (33,0 e 22,7 mila €), ma anche i più alti margini (16,3 e 12,2 mila €), a fronte di valori oscillanti tra 8,2 (Centrale-Loreto) e 8,8 (Periferici) per le altre zone. Unica eccezione a questa regola è rappresentata dalle strutture grandi che, pur presentando il più alto fatturato servizi per camera (41 mila €) e i più alti costi (29,7 mila €), presentano però un margine unitario (11,4 mila €) inferiore rispetto ai medi (13,1 mila €). Si ricorda, però, la scarsa significatività statistica del campione bilanci per questo tipo di strutture.

3.7 Secondo margine

Il secondo margine sottrae al primo margine il costo degli affitti, ammortamenti e accantonamenti. Questo margine in valore è rimasto stabile nel quinquennio, ma ha subito un importante incremento rispetto al biennio 2003-2004, contraddistinto da un forte calo, pari, rispettivamente, a -47% e a -40% rispetto al 2002. In rapporto al fatturato l'evoluzione di lungo periodo è negativa, l'incidenza passa, infatti, dal 12% al 10%, tuttavia si registra una decisa inversione di tendenza rispetto al 2003-2004 (6%-7%) (grafico 3.7.1). In rapporto alle camere (grafico 3.7.2), il margine ritorna ai valori originari, pari a 3,4 mila €.

Grafico 3.7.1: Evoluzione del secondo margine (base 2002) e evoluzione del secondo margine in percentuale sul fatturato.



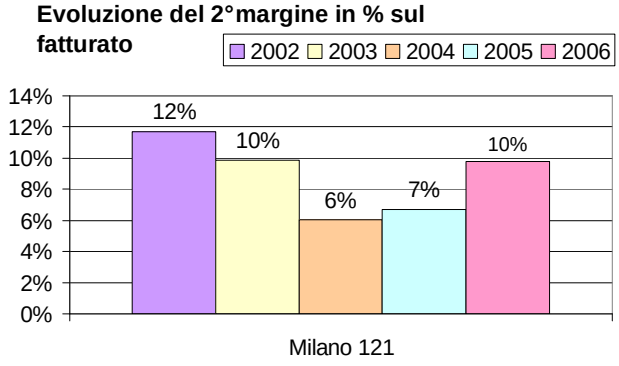
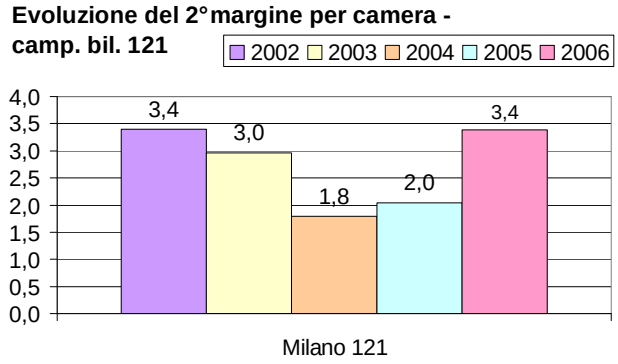
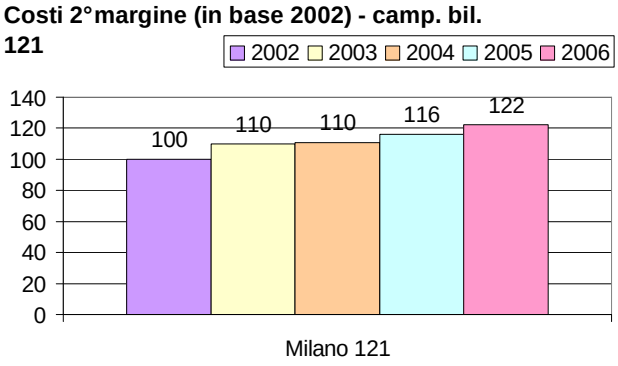


Grafico 3.7.2: Evoluzione del secondo margine per camera.



Alla stabilità del secondo margine si contrappone una vivace crescita dei **costi per affitti, ammortamenti e accantonamenti** (+22%). La dinamica è sempre orientata al rialzo. Tuttavia, nel 2006 si riduce, dopo un triennio di rialzi, l'incidenza sul fatturato (grafico 3.7.3), passata dal 25% al 23%. In rapporto alle camere, i costi del secondo margine sono cresciuti, passando in 5 anni da 6,5 (2002) a 7,9 (2006) mila € (grafico 3.7.4).

Grafico 3.7.3: Evoluzione dei costi secondo margine (base 2002) e evoluzione dei costi secondo margine in percentuale sul fatturato.



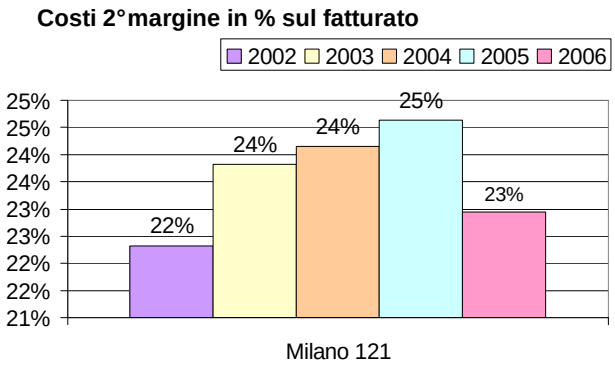
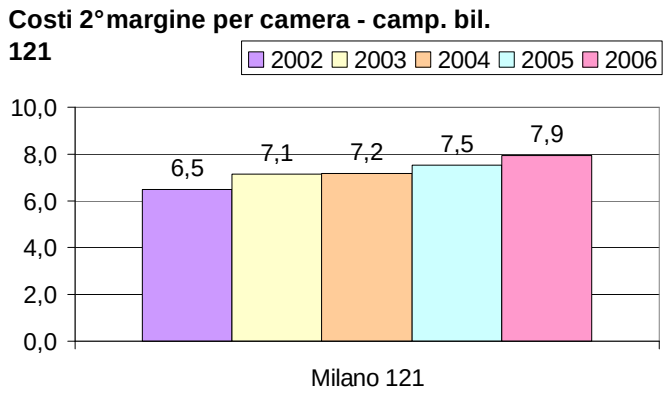


Grafico 3.7.4: Evoluzione dei costi secondo margine per camera.



Tra i costi del secondo margine le due componenti più rilevanti sono rappresentate dal **costo degli affitti e degli ammortamenti**, a fronte di una sostanziale marginalità degli accantonamenti, che pertanto non sono stati messi in evidenza. Gli affitti registrano una crescita costante e sensibile in rapporto alle camere (grafico 3.7.5), passando da 3,2 (2002) a 4,5 (2006) mila € (+38%) e, in minor misura, rispetto al fatturato: dall'11% (2002) al 13% (2006). Gli ammortamenti mostrano una leggera contrazione in rapporto al fatturato, assestandosi al 10% nel 2006, contro l'11% del '02, e una piccola crescita in rapporto al numero di camere (+5%) (grafico 3.7.6).

Grafico 3.7.5: Evoluzione dei costi per affitti e ammortamenti (% su fatturato).

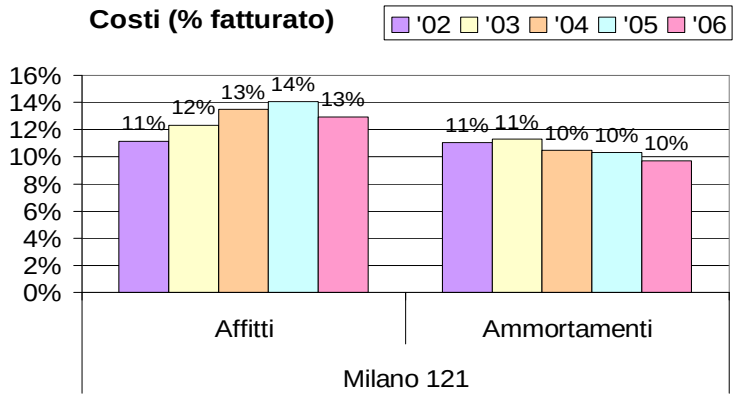
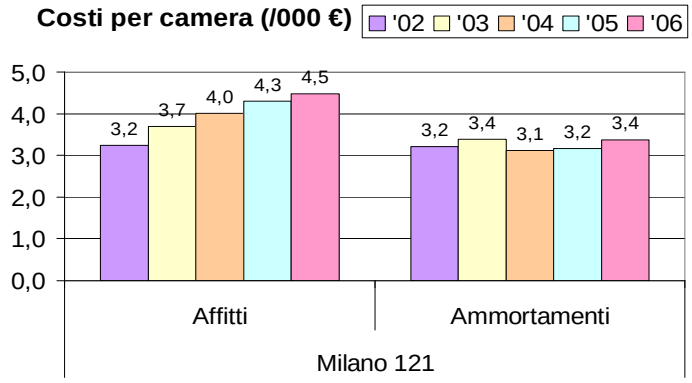


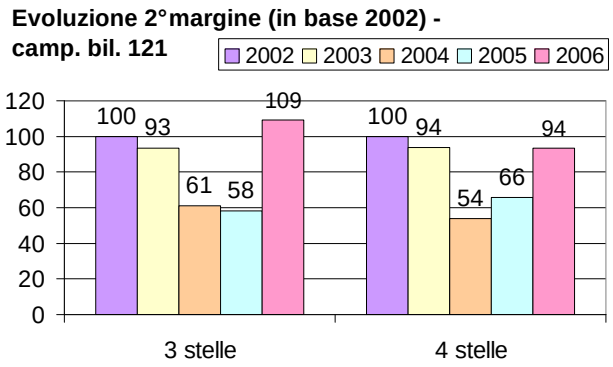
Grafico 3.7.6: Evoluzione dei costi per affitti e ammortamenti per camera (in migliaia di €).



Secondo margine per categoria ricettiva (stelle)

Il secondo margine capovolge i giudizi espressi in precedenza circa la capacità di produrre margine dei **3 e 4 stelle**. Infatti, i 3 stelle – che presentavano un minor primo margine per camera – presentano un secondo margine più alto sia in rapporto al fatturato, 13% contro 8%, sia in rapporto alle camere (grafico 3.7.7), pari a 3,5 contro 3,0 mila €. Inoltre, anche l'evoluzione in valore (grafico 3.7.8) è maggiormente favorevole: i 3 stelle registrano una crescita del 9%, mentre i 4 stelle mostrano una contrazione del 6%.

Grafico 3.7.7: Evoluzione secondo margine su base 2002 e evoluzione del primo margine per camera per stelle (in migliaia di €).



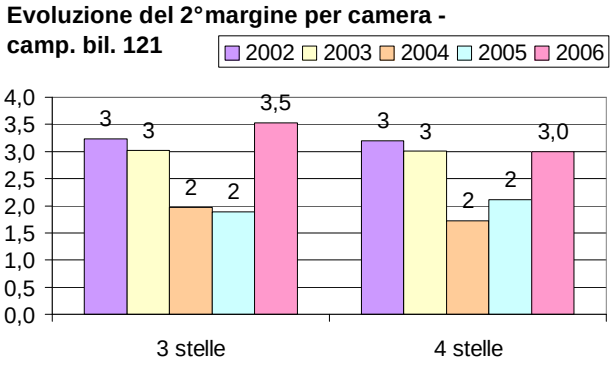
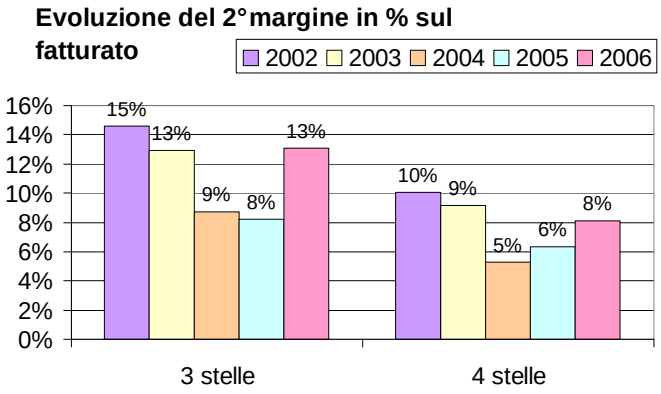
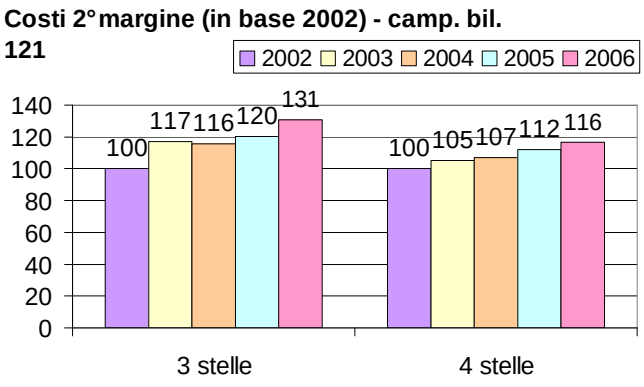


Grafico 3.7.8: Evoluzione del secondo margine in percentuale sul fatturato per stelle.



I maggiori margini dei 3 stelle non trovano le proprie origini in una migliore evoluzione dei **costi del secondo margine** che, al contrario sono cresciuti in modo più consistente (grafico 3.7.9): 31% rispetto al 16% dei 4 stelle. In rapporto al fatturato le strutture di costo sono sostanzialmente assimilabili, infatti, nel 2006 i costi del secondo margine sono pari al 22% per i 3 stelle e al 23% per i 4 stelle. La vera diversità è da ricercarsi nell'incidenza sul numero di camere (grafico 3.7.10) dove i 3 stelle mostrano un valore (5,8 mila €) inferiore rispetto ai 4 stelle (8,5 mila €) del 31%.

Grafico 3.7.9: Evoluzione costi secondo margine su base 2002 e in percentuale sul fatturato per stelle.



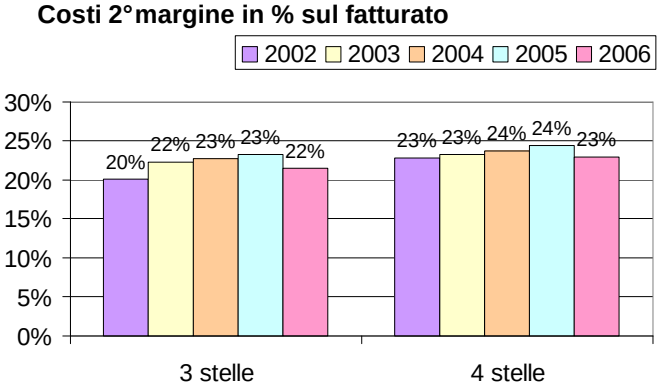
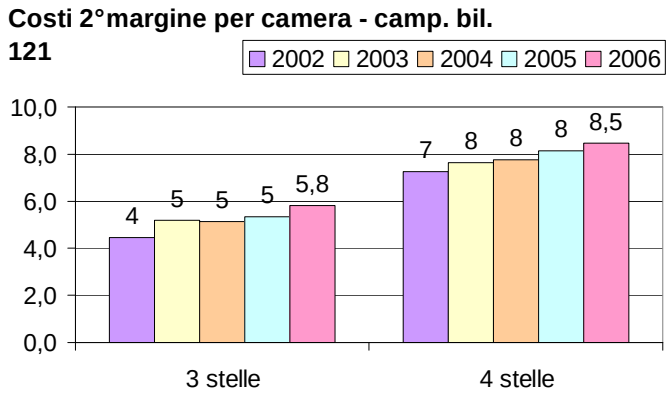


Grafico 3.7.10: Evoluzione costi secondo margine per camera (in migliaia di €) per stelle.



Il confronto tra 3 e 4 stelle mostra un'incidenza sul fatturato (grafico 3.7.11) sostanzialmente omogenea dei **costi per ammortamenti** (10% in entrambi i casi), mentre si rilevano percentuali più basse nei tre stelle (11%) rispetto ai 4 stelle (13%) per i **costi degli affitti**.

Ragionando in camere (grafico 3.7.12) si rilevano forti gap a sfavore dei 4 stelle, con riferimento sia agli affitti (4,8 contro 2,9 mila €), sia agli ammortamenti (3,6 contro 2,7 mila €).

Grafico 3.7.11: Evoluzione dei costi per affitti e ammortamenti (% su fatturato) per stelle.

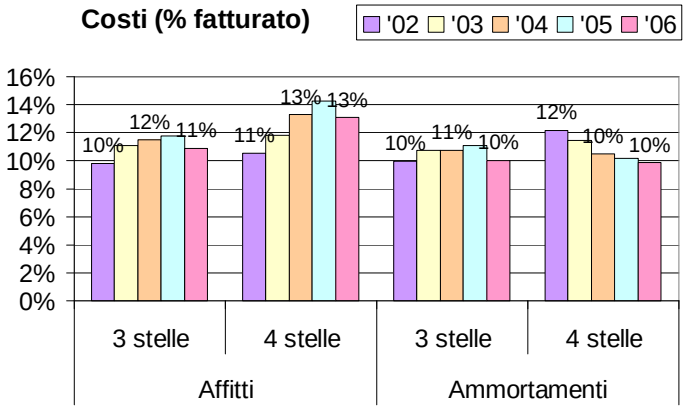
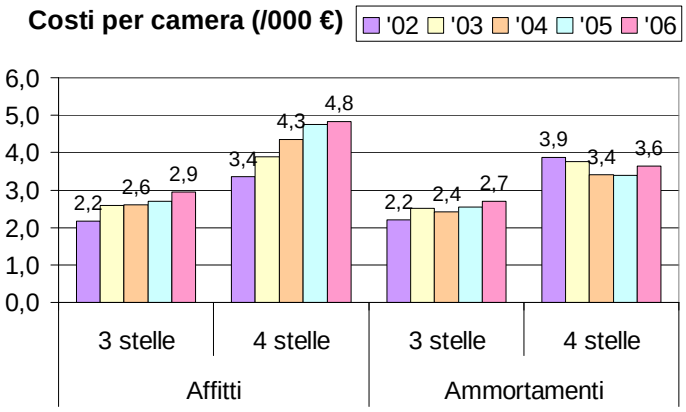


Grafico 3.7.12: Evoluzione dei costi per affitti e ammortamenti per camera (in migliaia di €) per stelle.



Secondo margine per dimensione

Il secondo margine mostra una **crescita solo nelle strutture di medie dimensioni** (+8%) a fronte di un leggero **calo nelle strutture grandi** (-2%) e di una decisa **contrazione in quelle piccole** (-14%), dove il 2006 pur registrando un importante incremento (+122%) rimane ancora lontano dai valori del 2002. Gli alberghi di medie dimensioni ottengono un più elevato secondo margine in rapporto sia al fatturato (13% contro 8% dei piccoli e 3% dei grandi) (grafico 3.7.13), sia in rapporto alle camere (4,9 contro 2,5 dei piccoli e a 1,4 mila € dei grandi) (grafico 3.7.14). Le strutture di maggiori dimensioni presentano la minore redditività considerando i costi di "struttura" (ammortamenti e affitti).

Grafico 3.7.13: Evoluzione secondo margine su base 2002 e in percentuale sul fatturato per

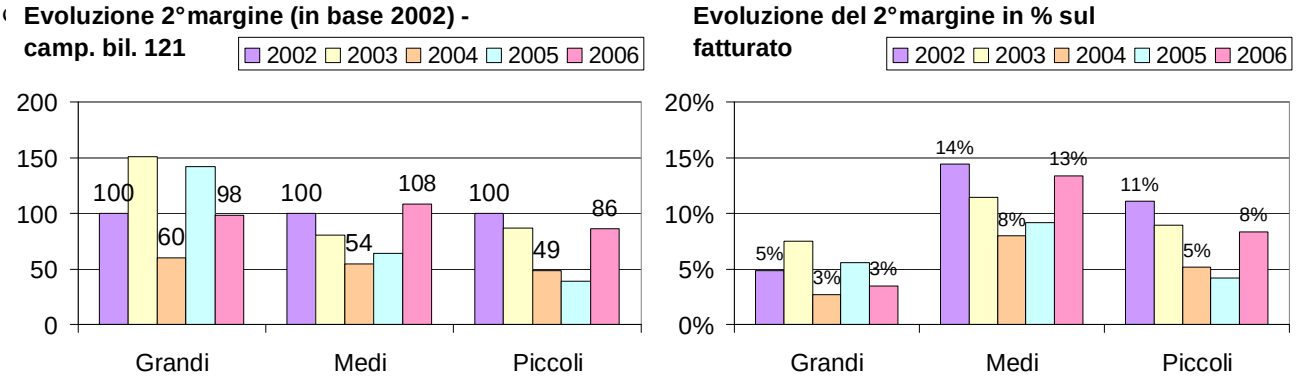
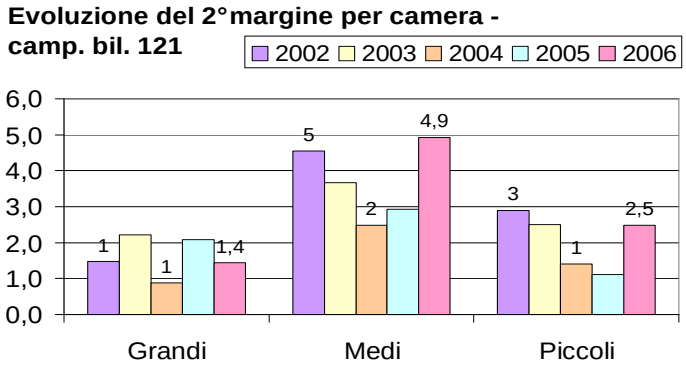
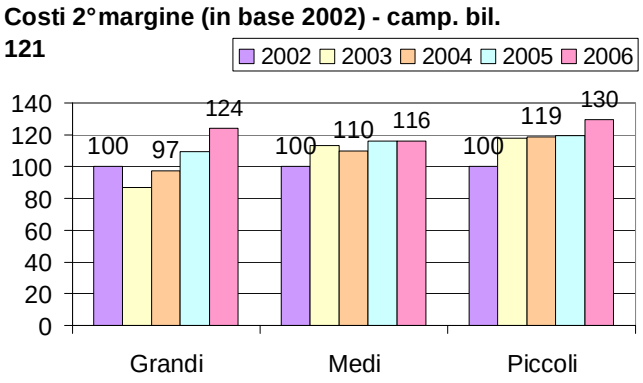


Grafico 3.7.14: Evoluzione del secondo margine per camera per dimensione (in migliaia di €).



I **costi del secondo margine per dimensione** mostrano una sensibile crescita nelle strutture piccole (+30%) e grandi (+24%), a fronte di incrementi più contenuti per i medi (16%). L'incidenza dei costi sul fatturato rileva una maggiore efficienza, seppure contenuta, dei medi (22%) rispetto ai piccoli (23%) e ai grandi (24%) (grafico 3.7.15). È soprattutto ragionando in camere che si rilevano i gap più consistenti. Infatti, i grandi mostrano un costo pari a 9,9 mila €, contro gli 8,2 dei medi e i 7,0 dei piccoli (grafico 3.7.16).

Grafico 3.7.15: Evoluzione costi secondo margine su base 2002 e in percentuale sul fatturato per dimensione.



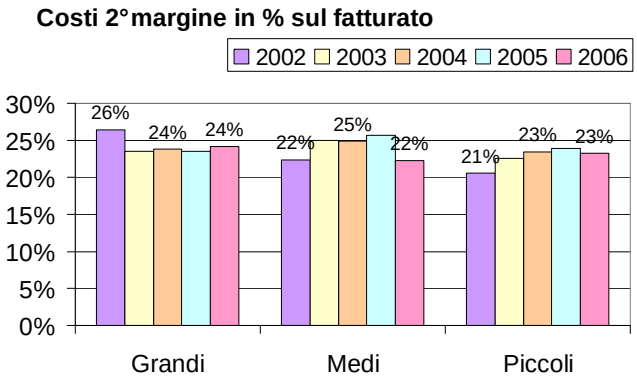
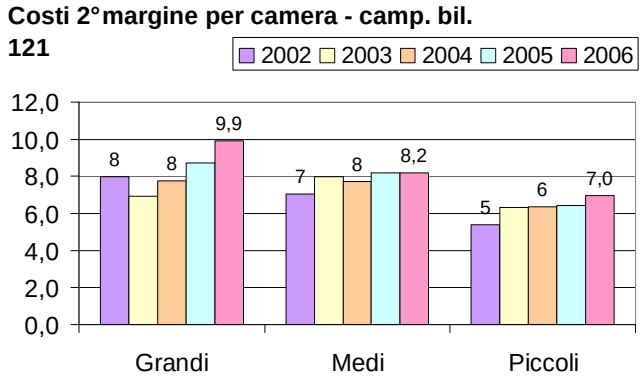


Grafico 3.7.16: Evoluzione costi secondo margine per camera (in migliaia di €) per dimensione.



Il **costo per affitti** mostra un'incidenza percentuale sul fatturato (grafico 3.7.17) sostanzialmente omogenea nelle tre diverse classi dimensionali (sempre pari al 13%). Tuttavia, ragionando in camere (grafico 3.7.18) si rileva un costo unitario direttamente proporzionale con la dimensione, pari a 5,3 mila € per le strutture grandi, a 4,8 per quelle medie e a 3,9 per quelle piccole.

Grafico 3.7.17: Evoluzione dei costi per affitti (% su fatturato) per dimensione.

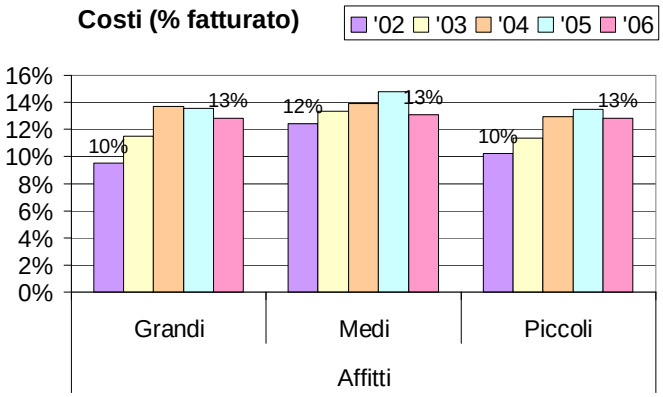
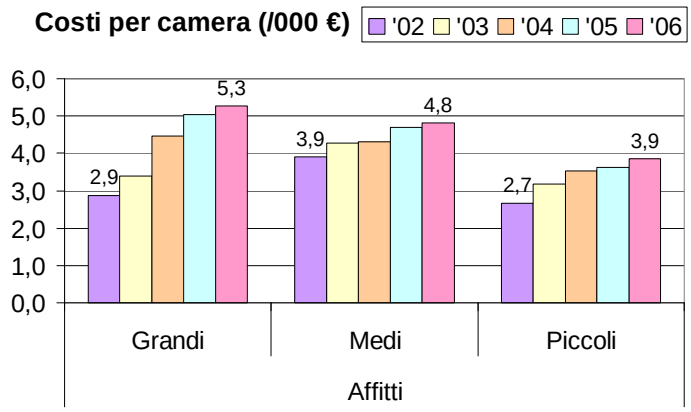


Grafico 3.7.18: Evoluzione dei costi per affitti per camera (in migliaia di €) per dimensione.



L'incidenza del **costo per ammortamenti** sul fatturato (grafico 3.7.19) mostra un valore finale (2006) sostanzialmente allineato tra strutture medie (9%), piccole (10%) e grandi (11%). Ampie rimangono, invece, le distanze rapportando il valore degli ammortamenti al numero di camere. Infatti, gli alberghi di maggiore dimensione registrano un costo medio annuo pari a 4,6 mila €, contro 3,3 di quelli medi e 3,0 per i piccoli (grafico 3.7.20).

Grafico 3.7.19: Evoluzione dei costi per ammortamenti (% su fatturato) per dimensione.

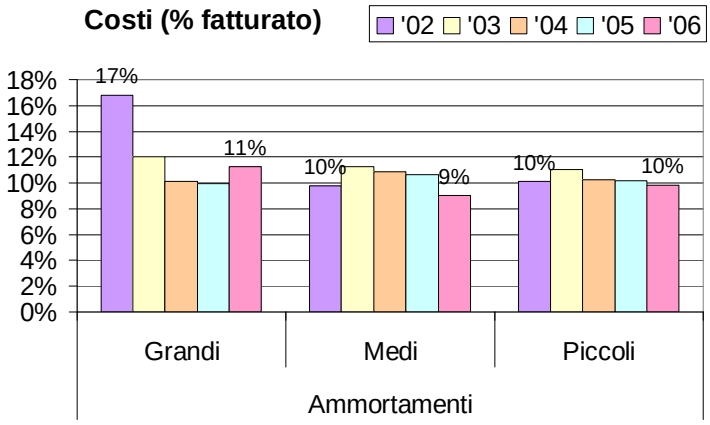
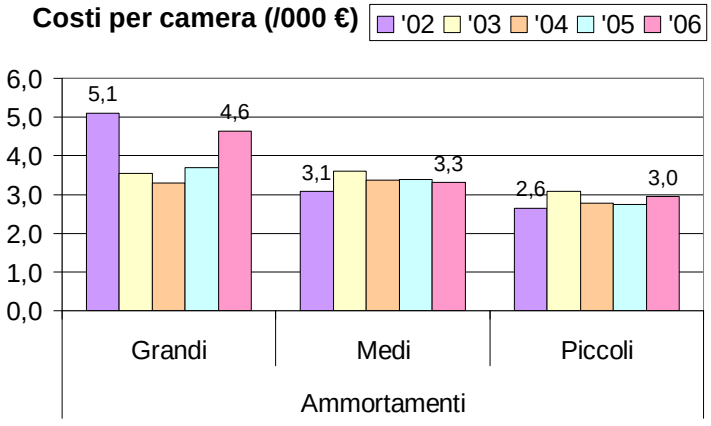


Grafico 3.7.20: Evoluzione dei costi per ammortamenti per camera (in migliaia di €) per dimensione.



Secondo margine per localizzazione

Il secondo margine in valore mostra una crescita a Città Studi-Navigli (+245) e a Centrale-Loreto (+4%); una sostanziale stabilità nel Centro (+1%); un calo a Fiera-City (-7%) e nei Periferici (-19%). In rapporto al fatturato i margini più alti sono ottenuti dai Periferici (12%) e da Fiera-City (12%), seguiti dal Centro (10%) e da Città-Studi Navigli (10%). Centrale-Loreto registra la più bassa percentuale (7%) (grafico 3.7.21). In rapporto alle camere è il Centro a registrare il valore più elevato (5,0 mila €), seguito da Fiera-City (4,2 mila €). Periferici (3,1 mila €) e Città-Studi Navigli (2,9 mila €) ottengono valori decisamente più contenuti; mentre Centrale-Loreto (2,0 mila €) è la zona con il più basso margine per camera (grafico 3.7.22).

Grafico 3.7.21: Evoluzione secondo margine su base 2002 e in percentuale sul fatturato per localizzazione.

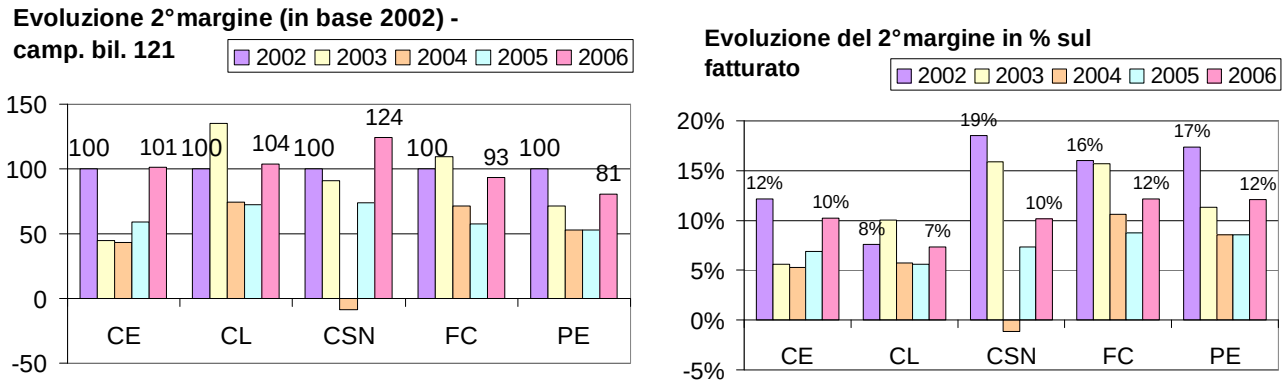
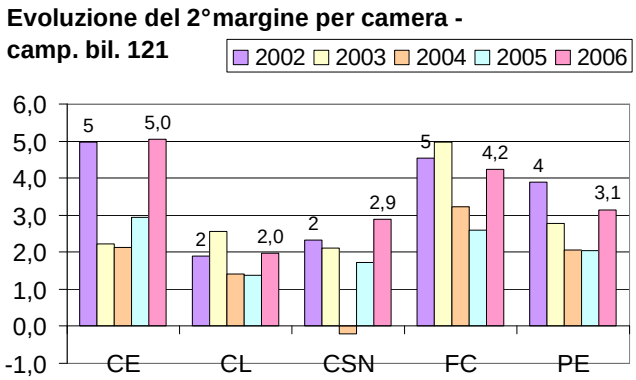


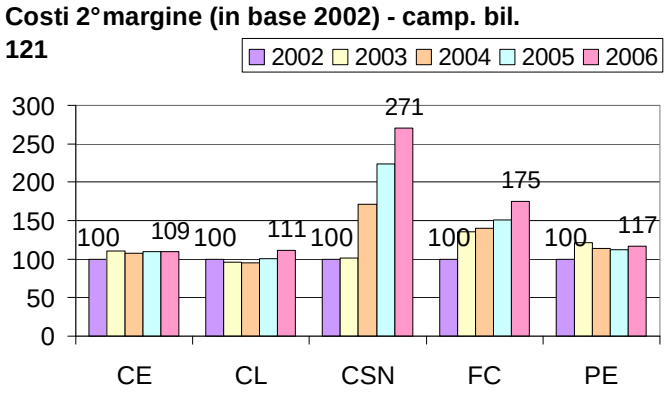
Grafico 3.7.22: Evoluzione del secondo margine per camera per localizzazione (in migliaia di €).



I costi del secondo margine sono cresciuti a livello Milano del 22%. Il dettaglio per localizzazione mostra una dinamica molto intensa a Città-Studi Navigli (+171%, trainati dall'apertura del Gran Visconti Palace) e di Fiera-City (+75%), con incrementi meno evidenti nelle restanti zone. In rapporto al fatturato si rilevano percentuali sostanzialmente allineate, oscillanti tra il 22% e il 23% con l'unica eccezione di Città-Studi Navigli (21%) (grafico 3.7.23). Tuttavia, i costi-camera documentano valori

molto alti per il Centro (11,2 mila €) e per Fiera-City (7,9 mila €), a fronte di importi più contenuti per Centrale-Loreto (6,3 mila €), Città-Studi Navigli (5,8 mila €) e Periferici (5,6 mila €) (grafico 3.7.24).

Grafico 3.7.23: Evoluzione costi secondo margine su base 2002 e in percentuale sul fatturato per localizzazione.



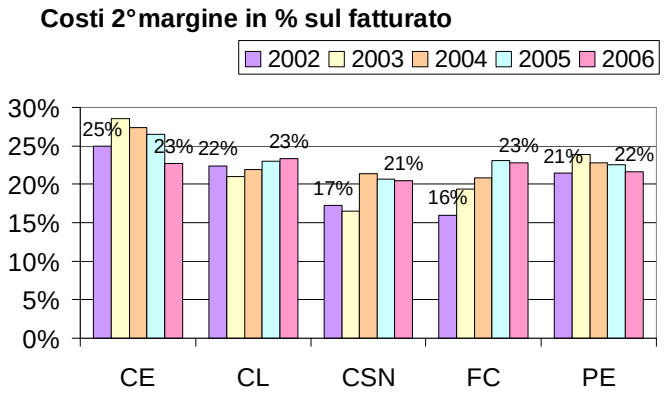
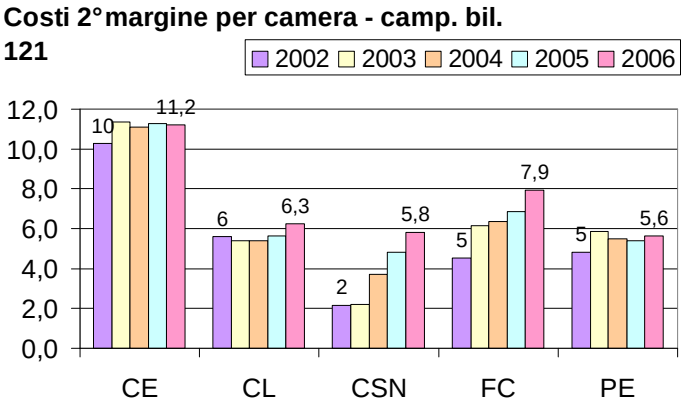


Grafico 3.7.24: Evoluzione costi secondo margine per camera (in migliaia di €) per localizzazione.



I **costi degli affitti** presentano un'incidenza sul fatturato (grafico 3.7.25) pari al 15% per Città-Studi Navigli e al 14% per il Centro. Più modesti sono i valori per le restanti zone – Centrale-Loreto 12%, Fiera-City 11%, Periferici 9%. Rapportando tale costo alle camere (grafico 3.7.26), si ottengono valori molto alti per il Centro (7,1 mila €), seguiti a notevole distanza da Città-Studi Navigli (4,2 mila €) e da Fiera-City (4,0 mila €). Centrale-Loreto presenta un costo-camere pari a 3,1 mila €, mentre i Periferici registrano il valore più basso (2,4 mila €).

Grafico 3.7.25: Evoluzione dei costi per affitti (% su fatturato) per localizzazione.

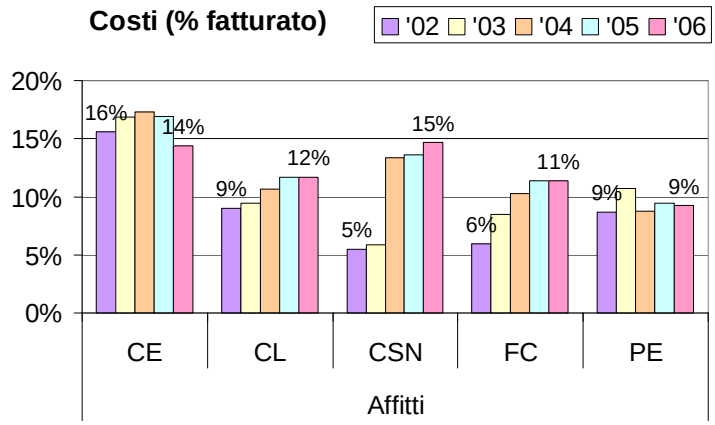
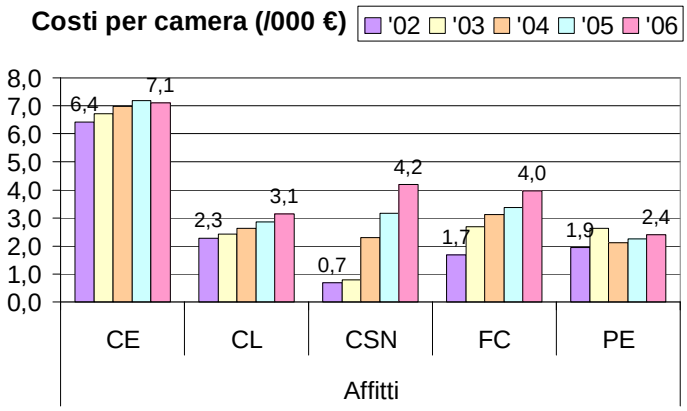


Grafico 3.7.26: Evoluzione dei costi per affitti per camera (in migliaia di €) per localizzazione.



L'incidenza del **costo per ammortamenti** sul fatturato (grafico 3.7.27) mostra valori particolarmente altalenanti, con percentuali oscillanti tra valori contenuti, come a Città-Studi Navigli (6%) e in Centro (8%) e valori decisamente più elevati per Fiera-City (11%), Centrale-Loreto (12%) e Periferici (12%). Più stabili sono invece i costi-camera (grafico 3.7.28), che oscillano tra i 3,1 (Centrale-Loreto) e i 4,0 mila € (Centro). Città-Studi Navigli è la zona con il valore più basso (1,7 mila €). Tale valore è influenzato dalla ridotta incidenza di strutture in proprietà (40% delle camere), rispetto alla media Milano (61%).

Grafico 3.7.27: Evoluzione dei costi per ammortamenti (% su fatturato) per localizzazione.

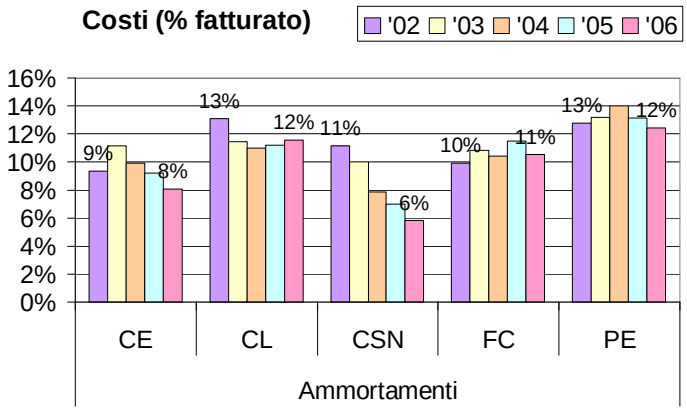
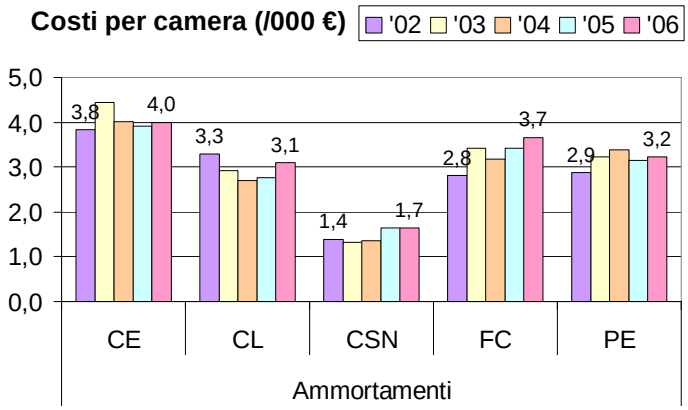


Grafico 3.7.28: Evoluzione dei costi per ammortamenti per camera (in migliaia di €) per localizzazione.



Secondo margine per proprietà/gestione

Il 2006 ha riportato il margine in valore ai livelli del 2002 sia per le strutture in proprietà (+1%), sia per quelle in gestione (-3%), compensando i forti cali registrati soprattutto nel corso del 2003. In rapporto al fatturato le strutture in proprietà mostrano un margine più elevato (11% contro 9%) (grafico 3.7.29), mentre in rapporto alle camere le due formule gestionali garantiscono margini sostanzialmente uguali: 3,4 (proprietà) contro 3,3 (gestione) mila € (grafico 3.7.30).

Grafico 3.7.29: Evoluzione secondo margine su base 2002 e in percentuale sul fatturato per proprietà/gestione.

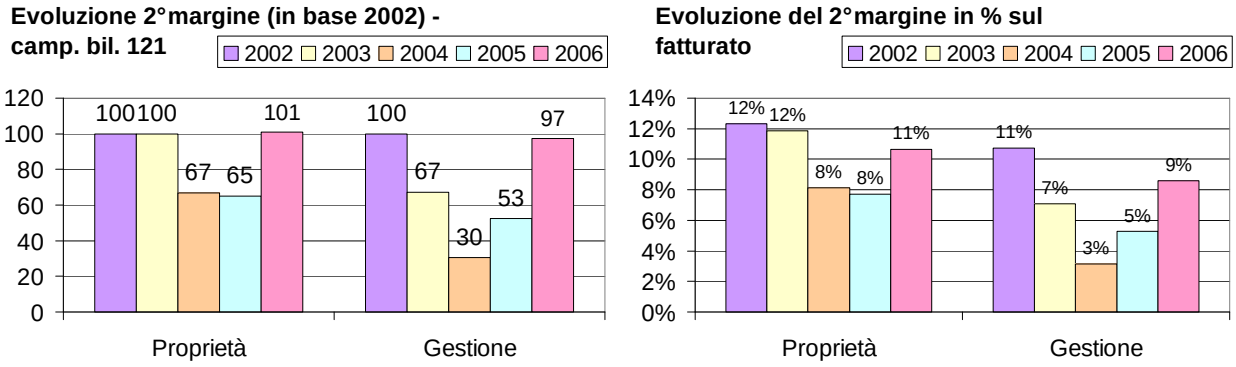
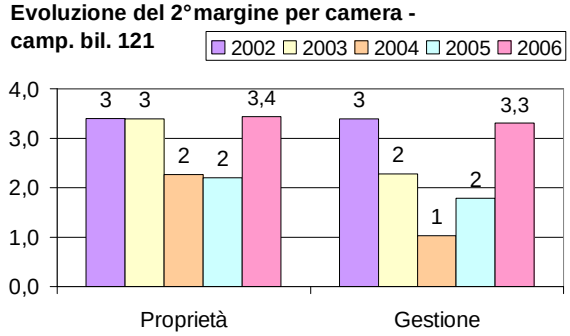
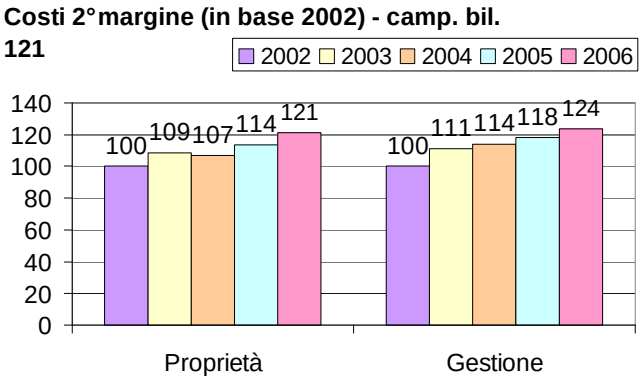


Grafico 3.7.30: Evoluzione del secondo margine per camera per proprietà/gestione (in migliaia di €).



Il primo margine mostra un valore in rapporto alle camere molto più alto per gli alberghi in gestione (13,7 mila €) rispetto a quelli in proprietà (9,8 mila €). Tuttavia, le strutture in gestione presentano un'incidenza dei **costi del secondo margine** molto elevata rispetto a quelle in proprietà sia in rapporto al fatturato (grafico 3.7.31) (27% contro 20%), sia in rapporto alle camere (grafico 3.7.32) (10,4 contro 6,4 mila €). In entrambi i casi la dinamica quinquennale dei costi mostra una forte crescita, pari al 21% per gli alberghi in proprietà e al 24% per quelli in gestione.

Grafico 3.7.31: Evoluzione costi secondo margine su base 2002 e in percentuale sul fatturato per proprietà/gestione.



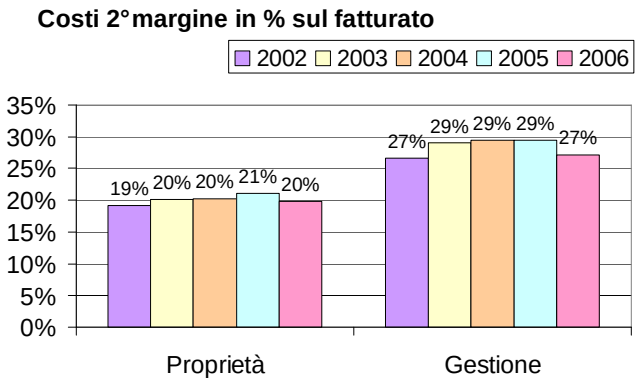
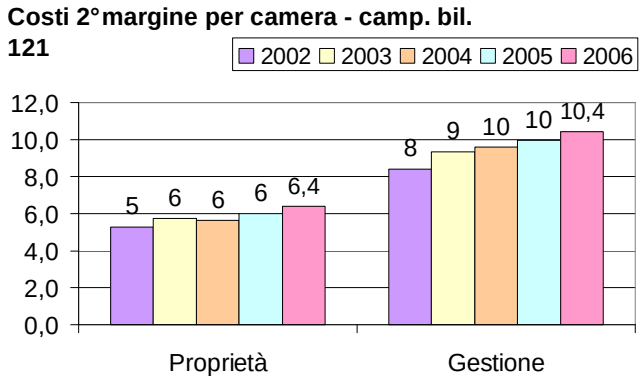


Grafico 3.7.32: Evoluzione costi secondo margine per camera (in migliaia di €) per proprietà/gestione.



Il differente tipo di assetto istituzionale (proprietà e gestione) origina grandi diversità nell'incidenza dei **costi per affitti** sia in rapporto al fatturato, sia in rapporto alle camere. Infatti, gli alberghi in gestione registrano un costo pari al 18% del fatturato (contro il 9% degli alberghi in proprietà) e pari a 7,1 mila € per camera (contro 2,9 mila €). Le strutture in proprietà registrano un'incidenza maggiore **degli ammortamenti**, ma il gap è, in questo caso, molto più contenuto: 11% rispetto all'8% del fatturato; 3,5 contro 3,1 mila € per camera (grafico 3.7.33 e grafico 3.7.34).

Grafico 3.7.33: Evoluzione dei costi per affitti e ammortamenti (% su fatturato) per proprietà/gestione.

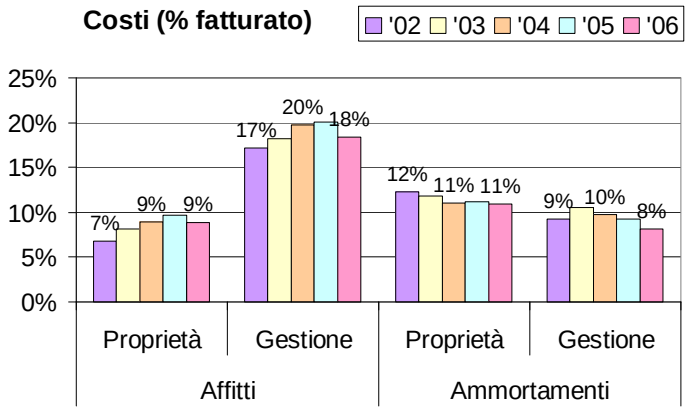
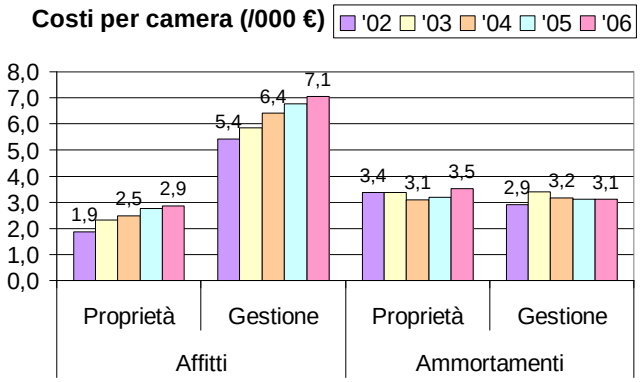


Grafico 3.7.34: Evoluzione dei costi per affitti e ammortamenti per camera (in migliaia di €) per proprietà/gestione.



Il secondo margine ha registrato un importante incremento in valore assoluto rispetto al biennio 2004-2005, ritornando ai valori del 2002. Tuttavia, la crescita nasconde un forte incremento dei costi di struttura (+22%) trainati soprattutto dall'aumento degli affitti, passati da 3,2 (2002) a 3,4 (2006) mila € per camera

L'analisi del secondo margine mostra nel complesso:

- Un quadro positivo ragionando in valore assoluto: il secondo margine mostra, infatti, una crescita generalizzata rispetto al biennio 2004-2005 e riporta i valori ai livelli del 2002. Tutti i dettagli evidenziano una forte crescita nel corso del 2006 rispetto al 2005, con l'unica eccezione dei grandi alberghi;
- Un'incidenza percentuale sul fatturato nel 2006 (10%) decisamente superiore rispetto al 2004 (6%) e al 2005 (7%) e sostanzialmente allineata ai valori del biennio 2002-2003 (10%-12%);
- Un valore medio annuo in rapporto alle camere (3,4 mila €) che ritorna al punto di massimo registrato nel '02 (3,4 mila €).

La crescita del secondo margine nasconde:

- Una forte crescita dei costi di struttura in valore assoluto (+22% nel quinquennio) e in rapporto alle camere (7,9 mila €, il più alto valore della serie storica);
- Una forte crescita dei costi per affitti, passati da 3,2 mila € per camera ('02) a 4,5 mila € ('06).

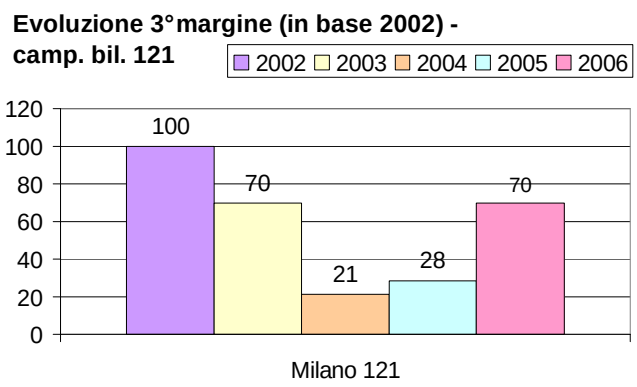
Le strategie che puntano su un alto livello qualitativo tendono a generare costi per struttura più alti (soprattutto per l'aumento degli affitti) che più che compensano il maggior primo margine, originando un più basso secondo margine. Fanno eccezione le strutture localizzate in Centro e a Fiera-City.
La forte crescita dei costi di struttura tende a ribaltare le conclusioni tracciate in precedenza ragionando sul primo margine, dove si affermava che i più alti costi per camera permettono di ottenere anche i più alti margini unitari per camera. Le strategie che puntano su un alto livello qualitativo tendono a generare costi per struttura più alti (soprattutto per l'aumento degli affitti) che più che compensano il maggior primo margine, originando un più basso secondo margine.
Così le strutture 4 stelle presentano un primo margine per camera decisamente superiore rispetto ai 3 stelle (11,5 contro 9,3 mila €). Tuttavia i più alti costi di struttura (8,5 contro 5,8 mila €) originando un più basso secondo margine (3,0 contro 3,5 mila €). Simile è il caso delle strutture in gestione dove si rileva un più alto primo margine (13,7 contro 9,8 mila €), ma anche maggiori costi di struttura (10,4 contro 6,4 mila €) e quindi un minor secondo margine, sostanzialmente allineato agli alberghi in proprietà (3,3 contro 3,4 mila €).
Per contro, la localizzazione mostra i più alti secondi margini per camera nelle zone con i più alti costi operativi e di struttura (Centro e Fiera-City). Infatti, il peso degli affitti e degli ammortamenti per camera è pari a 11,2 (Centro) e a 7,9 (Fiera-City) mila € per camera, a fronte di valori molto più bassi nelle restanti zone (5,6 per i Periferici, 5,8 per Città-Studi Navigli, 6,3 mila € per Centrale-Loreto). Tuttavia il secondo margine del Centro (5,0 mila €) e di Fiera-City (4,2 mila €) è decisamente superiore ai valori delle restanti zone, compresi tra 2,0 (Centrale-Loreto) e 3,1 (Periferici) mila € per camera.
Il dettaglio della localizzazione mostra una maggiore efficienza degli alberghi di media dimensione (4,9 mila € per camera), a fronte di un secondo margine molto più basso delle strutture grandi (1,4 mila € per camera) e, in minor misura, dei piccoli (2,5 mila € per camera).

3.8 Terzo margine

Il terzo margine sottrae al secondo margine il costo netti degli oneri finanziari (interessi passivi meno interessi attivi) e considera, pertanto, anche la **dimensione "finanziaria"**. Questo margine in valore è cresciuto significativamente rispetto al biennio 2003-2004, ritornando ai valori del 2003 (-30% rispetto al 2002). In rapporto al fatturato l'evoluzione di lungo periodo è negativa, l'incidenza passa, infatti, dal

10% al 6%, tuttavia si registrano valori molto più alti rispetto al 2004-2005 (grafico 3.8.1). In rapporto alle camere (grafico 3.8.2), il margine ritorna ai valori originari del 2003, ed è pari a 2,0 mila €.

Grafico 3.8.1: Evoluzione del terzo margine (base 2002) e evoluzione del terzo margine in percentuale sul fatturato.



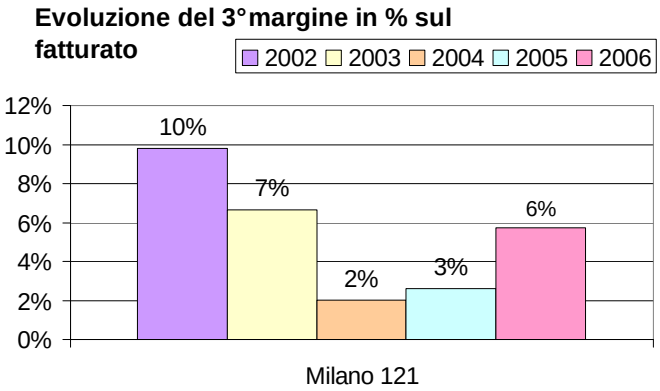
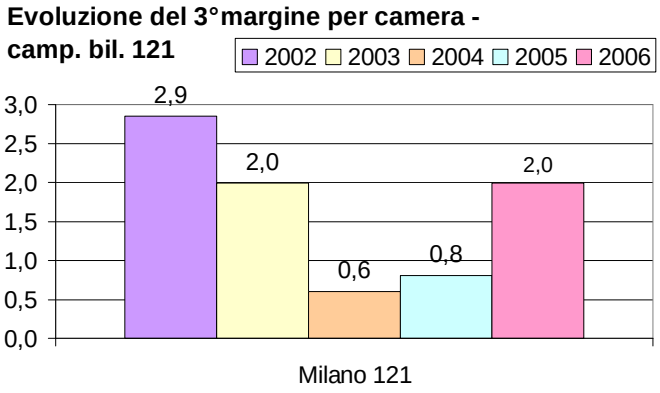
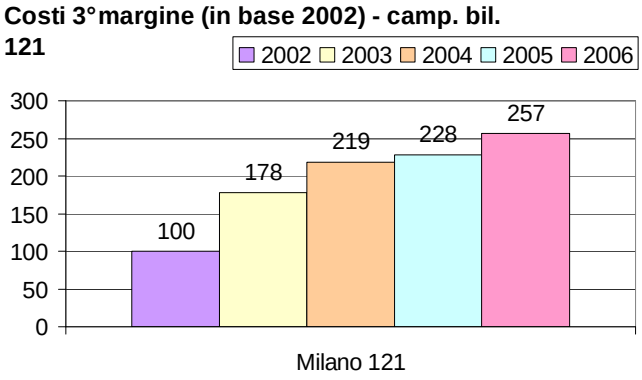


Grafico 3.8.2: Evoluzione del terzo margine per camera



I **costi finanziari** hanno subito una forte crescita nel periodo in esame, registrando un incremento del 157%. In rapporto al fatturato gli oneri netti si sono assestati nell'ultimo triennio al 4% (grafico 3.8.3), mentre in rapporto alle camere il costo è in continua ascesa. Nel 2006 si rileva il più alto valore della serie storica, con un costo-camera pari a 1,4 mila € (grafico 3.8.4).

Grafico 3.8.3: Evoluzione dei costi terzo margine (base 2002) e evoluzione dei costi terzo margine in percentuale sul fatturato.



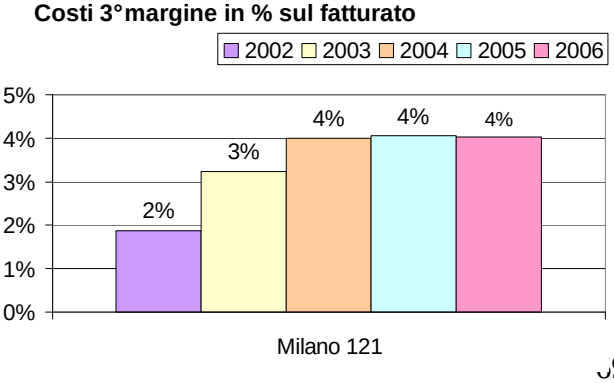
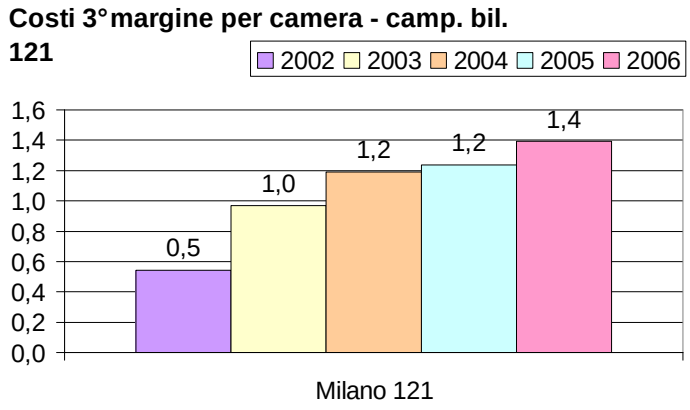


Grafico 3.8.4: Evoluzione dei costi terzo margine per camera.



Terzo margine per categoria ricettiva (stelle)

Il terzo margine mostra una forte ripresa rispetto al biennio 2004-2005 per i **3 e 4 stelle**. Tuttavia, assumendo una prospettiva quinquennale, mentre i 3 stelle si avvicinano ai valori iniziali (-8%) i 4 stelle registrano un forte calo (-50%). Questa dinamica è confermata rileggendo i valori in rapporto al fatturato (grafico 3.8.5) o in rapporto alle camere (grafico 3.8.6). Secondo quest'ultima prospettiva, il margine finanziario originato da una camera 3 stelle (2,5 mila €) è superiore dell'84% rispetto a quello originato da una struttura 4 stelle (1,4 mila €).

Grafico 3.8.5: Evoluzione terzo margine su base 2002 e in percentuale sul fatturato per stelle.

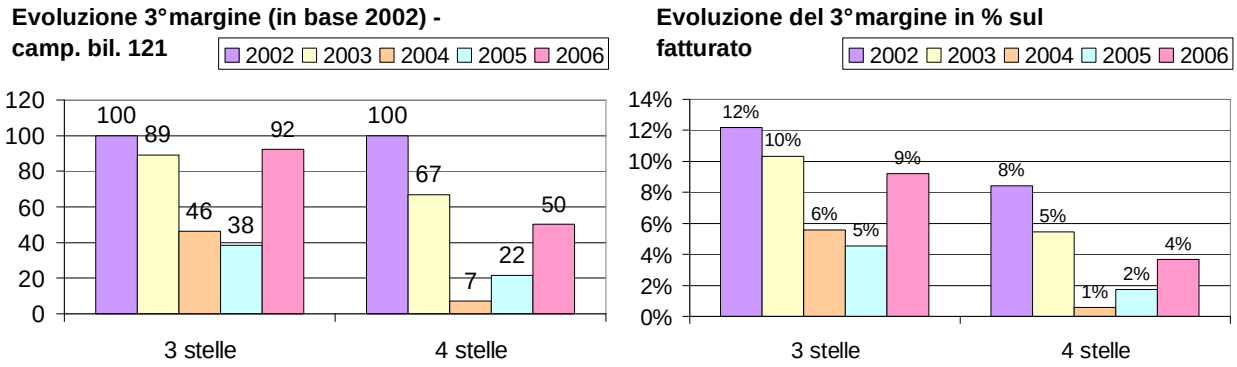
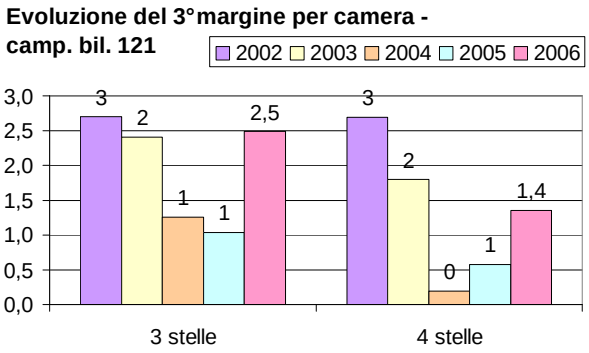


Grafico 3.8.6: Evoluzione del terzo margine per camera per stelle (in migliaia di €).



La dinamica degli **oneri finanziari netti** in rapporto al fatturato (grafico 3.8.7) mostra una progressiva crescita in entrambi i comparti soprattutto nel triennio 2002-2005, per poi stabilizzarsi attorno al 4%. In rapporto alle camere vendute, il costo degli interessi è in costante crescita per i 3 stelle: da 0,5 (2002) a 1,0 (2006) mila €. I 4 stelle mostrano una dinamica più intensa. Infatti, a fronte di un costo-camera iniziale (2002) dello stesso importo (0,5 mila €) il valore finale (2006) è pari a 1,6 mila €, registrando una crescita del 220% (grafico 3.8.8).

Grafico 3.8.7: Evoluzione degli oneri finanziari per stelle (% su fatturato).

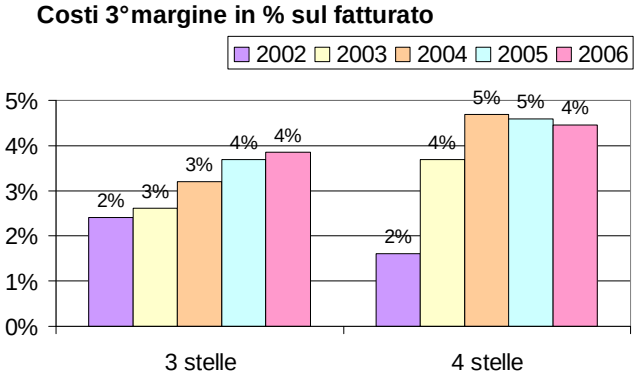
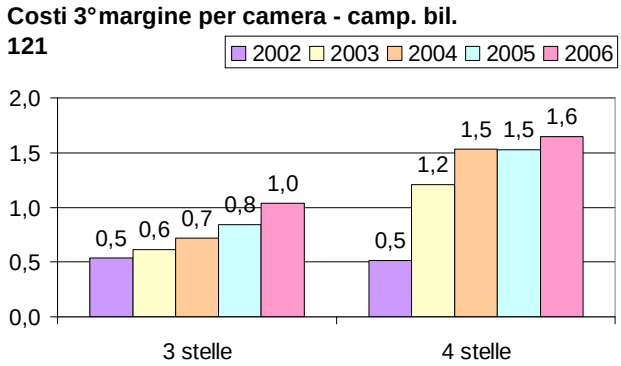


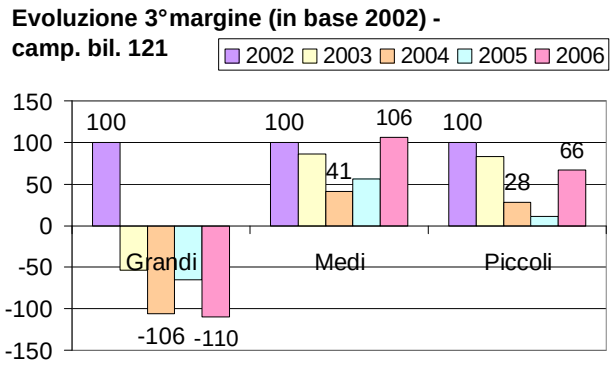
Grafico 3.8.8: Evoluzione degli oneri finanziari per camera (in migliaia di €) per stelle.



Terzo margine per dimensione

Le strutture di grandi dimensioni mostrano un margine finanziario negativo nell'ultimo quadriennio, pari al 6% del fatturato (2006). Per contro le strutture con i più alti margini sono rappresentati dagli alberghi di media dimensione, gli unici ad aver superato i valori del 2002 (+6%) (grafico 3.8.9). In rapporto al fatturato il margine è pari all'11% (contro un 5% delle strutture piccole), mentre in rapporto alle camere il margine sale a 4,0 mila € (contro 1,4 dei piccoli) (grafico 3.8.10).

Grafico 3.8.9: Evoluzione terzo margine su base 2002 e in percentuale sul fatturato per dimensione.



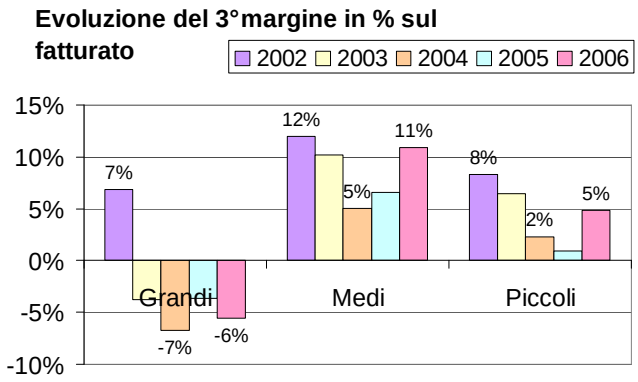
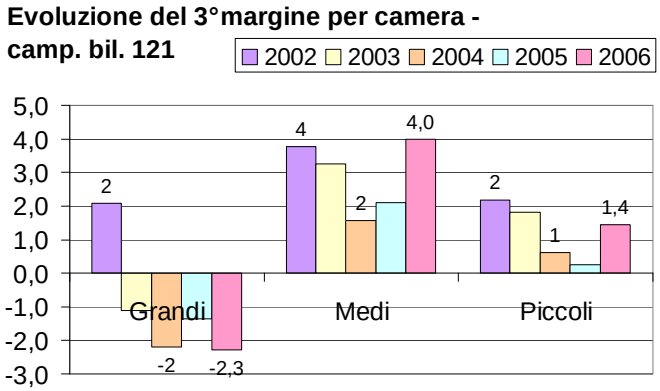


Grafico 3.8.10: Evoluzione del terzo margine per camera per dimensione (in migliaia di €).



Le strutture grandi mostrano una rilevanza degli oneri finanziari strutturalmente superiore rispetto ai medi e ai piccoli. Un albergo di grandi dimensioni, infatti, rileva un'incidenza degli oneri finanziari sulle camere (grafico 3.8.11) pari a 3,7 mila €, contro valori inferiori di oltre 3 volte per i medi (0,9 mila €) e per i piccoli (1,0 mila €). Anche in rapporto al fatturato (grafico 3.8.12) le strutture grandi mostrano un forte gap: 9% contro il 3% degli alberghi medi e piccoli.

Grafico 3.8.11: Evoluzione degli oneri finanziari per dimensione (% su fatturato).

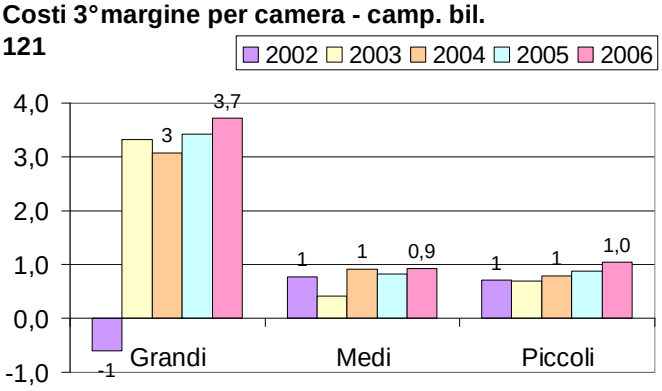
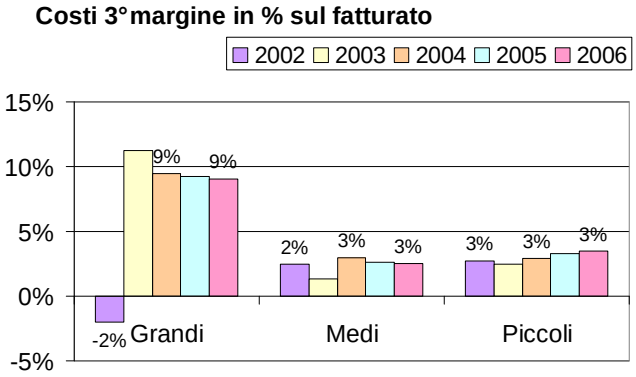


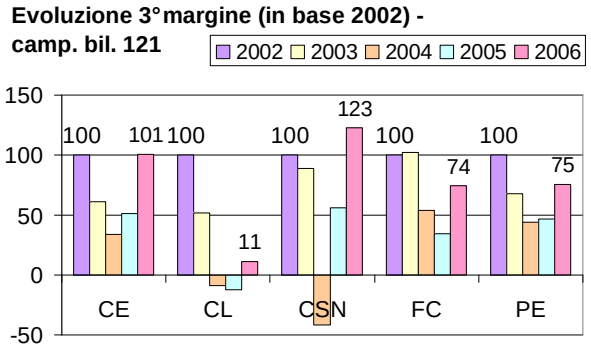
Grafico 3.8.12: Evoluzione degli oneri finanziari per camera (in migliaia di €) per dimensione.



Terzo margine per localizzazione

Il terzo margine mostra una crescita generalizzata rispetto al 2006, tuttavia solo Città-Studi Navigli (+23%) e il Centro (+1%) riescono ad incrementare il valore del 2006 rispetto a quello iniziale (grafico 3.8.13). Il Centro mostra i margini per camera più elevati (4,0 mila €), seguono Fiera-City (2,7 mila €), i Periferici (2,6 mila €) e Città-Studi Navigli (2,2 mila €). Centrale-Loreto, dopo aver segnato una perdita a livello del terzo margine nel biennio 2004-2005, ritorna a valori positivi, per quanto molto contenuti (0,2 mila € per camera) e in forte calo rispetto al 2002 (-89%) (grafico 3.8.14).

Grafico 3.8.13: Evoluzione terzo margine su base 2002 e in percentuale sul fatturato per localizzazione.



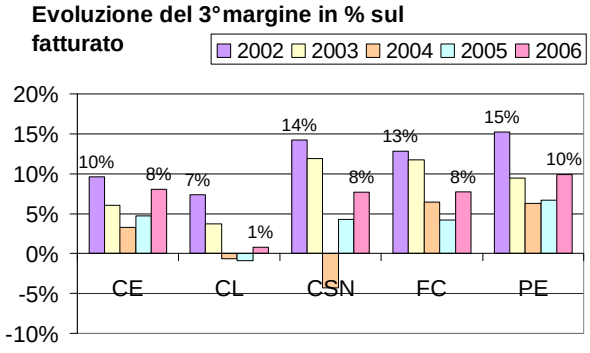
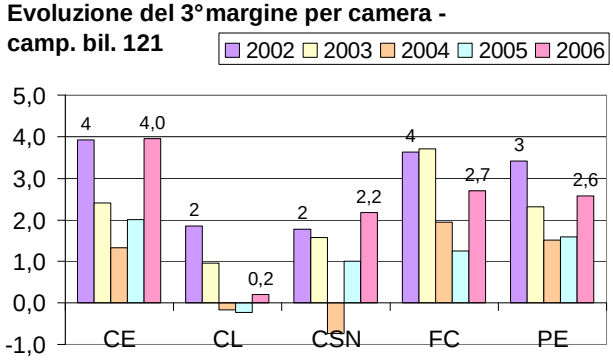


Grafico 3.8.14: Evoluzione del terzo margine per camera per localizzazione (in migliaia di €).



Centrale-Loreto è la zona con la più alta incidenza degli **oneri finanziari netti**, sia in rapporto alle camere (1,8 mila €), sia in rapporto al fatturato (7%). Anche Fiera-City presenta valori superiori alla media, soprattutto in rapporto alle camere (1,5 mila €) (grafico 3.8.15). Le restanti tre zone mostrano valori decisamente più ridotti e pari al 2% rispetto al fatturato (grafico 3.8.16).

Grafico 3.8.15: Evoluzione degli oneri finanziari per localizzazione (% su fatturato).

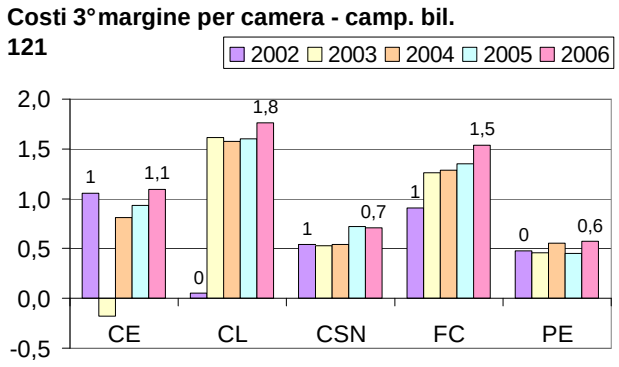
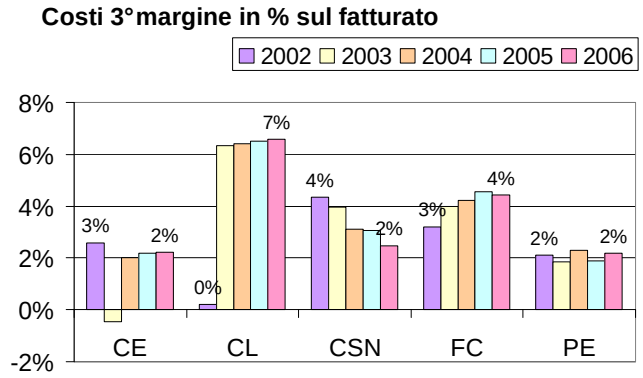


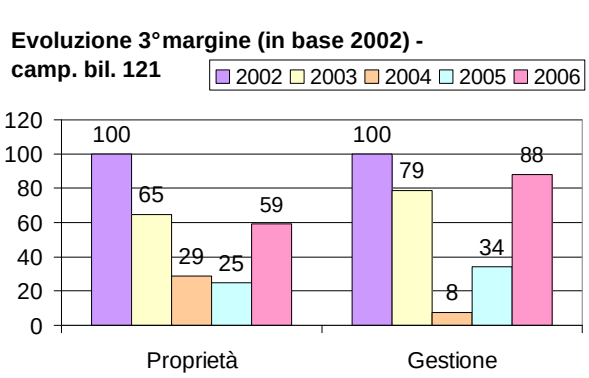
Grafico 3.8.16: Evoluzione degli oneri finanziari per camera (in migliaia di €) per localizzazione.



Terzo margine per proprietà/gestione

Il margine finanziario mostra un deciso recupero nel corso del 2006 nelle strutture sia di proprietà, sia in gestione. Tuttavia, le strutture in gestione mostrano una maggiore ripresa e si avvicinano ai valori iniziali (-18% rispetto al 2002), mentre quelle in proprietà mostrano un calo piuttosto ampio (-41% rispetto al 2002). Le strutture in gestione presentano un margine in rapporto al fatturato leggermente superiore (6% contro 5%) (grafico 3.8.17) e decisamente superiore se rapportato alle camere: 2,4 contro 1,7 mila € (grafico 3.8.18).

Grafico 3.8.17: Evoluzione terzo margine su base 2002 e in percentuale sul fatturato per proprietà/gestione.



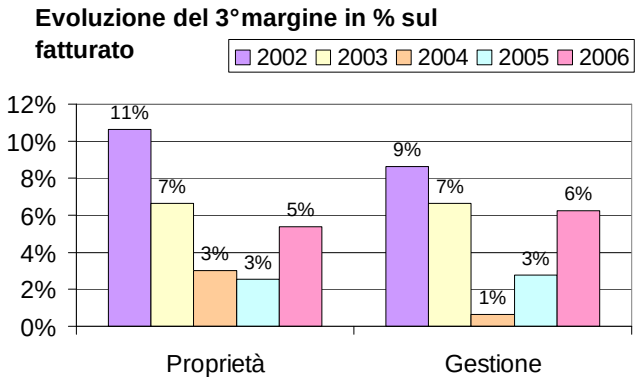
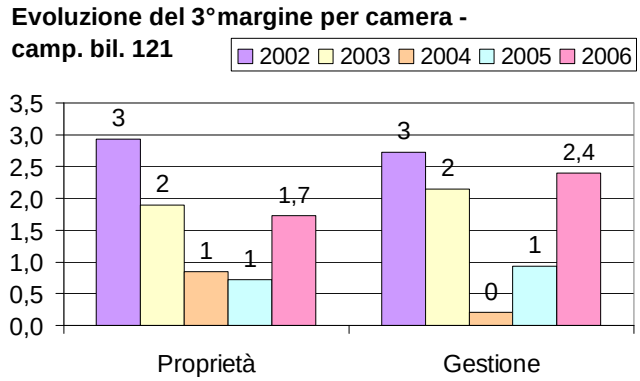


Grafico 3.8.18: Evoluzione del terzo margine per camera per proprietà/gestione (in migliaia di €).



Le strutture in gestione presentano un'incidenza degli **oneri finanziari netti** sul fatturato (grafico 3.8.19) pari al 2%, rispetto a valori più che doppi delle strutture in proprietà (5%). Ampia è la distanza anche in rapporto alle camere (grafico 3.8.20), dove i costi sono pari a 1,7 mila € per le strutture di proprietà e a 0,9 mila € per quelle in gestione.

Grafico 3.8.19: Evoluzione degli oneri finanziari per proprietà/gestione (% su fatturato).

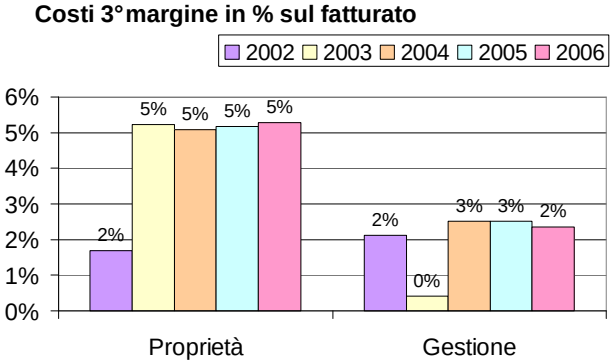
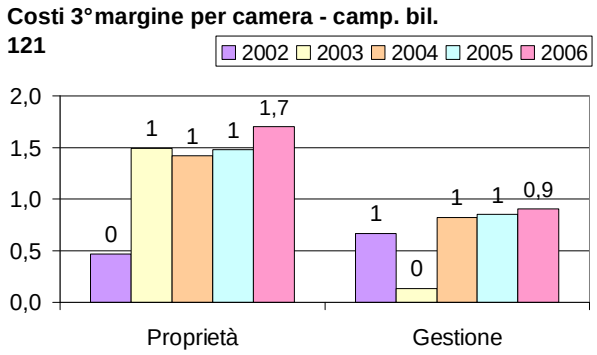


Grafico 3.8.20: Evoluzione degli oneri finanziari per camera (in migliaia di €) per proprietà/gestione.



Il terzo margine ha registrato un importante incremento in valore assoluto e in rapporto alle camere rispetto al biennio 2004-2005, ritornando ai valori del 2003. Restano lontani i valori del 2002. La crescita nasconde un forte incremento in valore assoluto dei costi finanziari, aumentati in 5 anni del 157%.

L'analisi del terzo margine mostra nel complesso:

- Un quadro positivo ragionando in valore assoluto: il terzo margine mostra, infatti, una crescita generalizzata rispetto al biennio 2004-2005 e riporta i valori ai livelli del 2003; resta in ogni caso lontano (-30%) il punto di massimo registrato nel 2002;
- Un'incidenza percentuale sul fatturato nel 2006 (6%) decisamente superiore rispetto al 2004 (2%) e al 2005 (4%), ma lontana rispetto al 2002 (10%);
- Un valore medio annuo in rapporto alle camere (2,0 mila €) che supera la crisi del 2004 (0,6 mila €) e del '05 (0,8 mila €).

La crescita del terzo margine nasconde:

- Un forte aumento dei costi finanziari, cresciuti in valore assoluto del 157% in 5 anni, pur essendosi assestati in rapporto al fatturato attorno al 4% nel corso dell'ultimo triennio. In rapporto alle camere si registra un continuo incremento: i valori passano, infatti, da 0,5 (2002) a 1,2 (2004), a 1,4 (2006) mila € per camera.

Le strategie che puntano su un alto livello qualitativo tendono a generare costi per struttura più alti (soprattutto per l'aumento degli affitti) che più che compensano il maggior primo margine, originando un più basso secondo margine. Fanno eccezione le strutture localizzate in Centro e a Fiera-City.

In generale i costi finanziari presentano un maggiore valore assoluto per camera nelle strutture di maggiore livello qualitativo (4 stelle rispetto ai 3 stelle), nelle strutture di proprietà rispetto a quelle in gestione, nelle strutture grandi rispetto a quelle piccole e nelle zone dove è prevalente il ricorso alla proprietà (Centrale-Loreto e Fiera-City).

Così le strutture 4 stelle presentano dei costi finanziari per camera pari a 1,6 mila €, superiori del 58% rispetto ai 3 stelle (1,0 mila €). I maggiori costi sono poi alla base di un terzo margine dei 3 stelle (2,5 mila €) superiore dell'84% rispetto ai 4 stelle.

Le strutture in proprietà presentano dei costi finanziari per camera pari a 1,7 mila €, contro un valore sostanzialmente dimezzato delle strutture in gestione (0,9 mila €). Anche in questo caso si rileva un importante effetto sul terzo margine, superiore del 38% per le strutture in gestione (2,4 mila €) rispetto a quelle in proprietà (1,7 mila €).

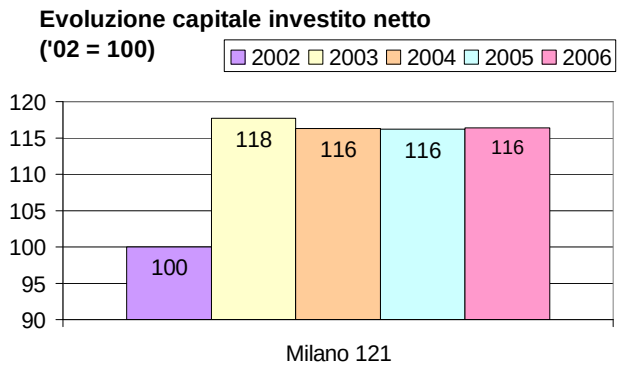
Le strutture di grandi dimensioni (6 alberghi) presentano un elevato costo finanziario per camera, pari a 3,7 mila €, contro valori molto più bassi per le strutture medie (0,9 mila €) e piccole (1,0 mila €). L'alto costo è trainato soprattutto dall'alto indebitamento in valore assoluto di una struttura (il Michelangelo) che origina alti oneri finanziari.

La localizzazione, mostra elevati costi finanziari in due zone: Centrale-Loreto (1,8 mila € per camera) e Fiera-City (1,5 mila €). Le restanti zone presentano valori oscillanti tra 0,6 (Periferici) e 1,1 (Centro) mila €. Il terzo margine in valore presenta i valori più alti in Centro (4,0 mila €); seguono a notevole distanza Fiera-City (2,7 mila €) e Periferici (2,6 mila €), quindi Città-Studi Navigli (2,2 mila €) e, infine, Centrale-Loreto (0,2 mila €).

3.9 Capitale investito netto

La dinamica del capitale investito netto (CIN) mostra una forte crescita nel corso del 2003 (+18%) per poi rimanere sostanzialmente stabile. L'investimento medio per albergo è pari a 2,1 milioni di € (grafico 3.9.1), mentre il capitale investito per camera è stato pari nel 2006 a 31,9 mila € (grafico 3.9.2). La crescita degli oneri finanziari non è dunque legata a un aumento del capitale investito.

Grafico 3.9.1: Evoluzione del CIN su base 2000 ed evoluzione del CIN per albergo (in milioni di €).



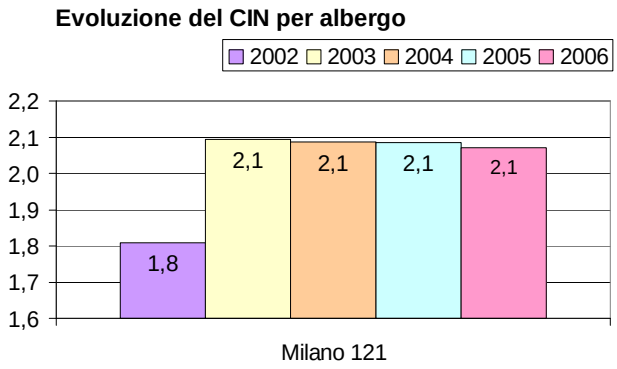
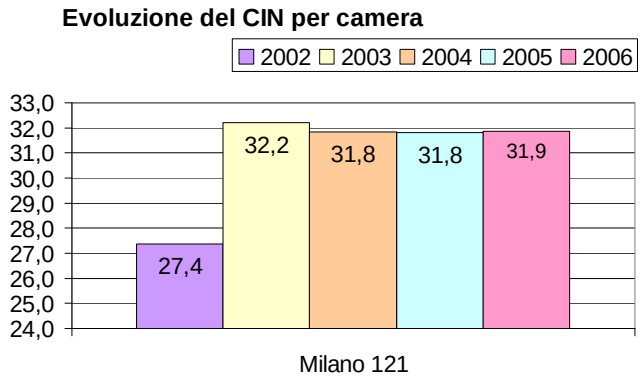


Grafico 3.9.2: Evoluzione del CIN per camera (in migliaia di €).



CIN per categoria ricettiva (stelle)

La crescita quinquennale del capitale investito a livello Milano è stata pari al 16%. Il dettaglio per stelle mostra come tale incremento sia stato trainato quasi esclusivamente dagli investimenti dei **3 stelle** (+57%), a fronte di una stabilità dei **4 stelle** (+1%). I 4 stelle presentano mediamente un maggior capitale investito per albergo: 2,9 contro 1,5 milioni di € (grafico 3.9.3). Tuttavia, l'investimento per camera (grafico 3.9.4) presentava un forte gap nel 2002 (19 mila € un 3 stelle, 33 mila € un 4 stelle), che si è progressivamente ridotto. Nel 2006 l'investimento per camera di un 3 stelle è pari a 29 mila €, contro i 33 mila € di un 4 stelle.

Grafico 3.9.3: Evoluzione del CIN su base 2000 ed evoluzione del CIN per albergo per stelle (in milioni di €).

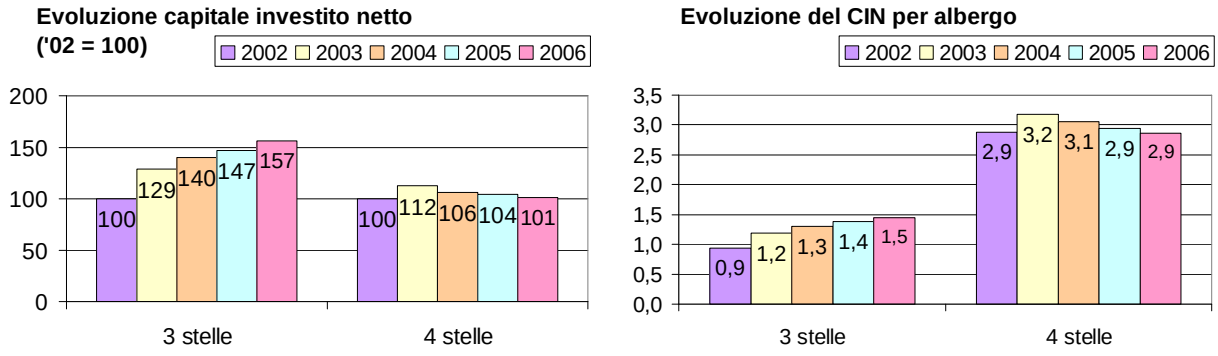
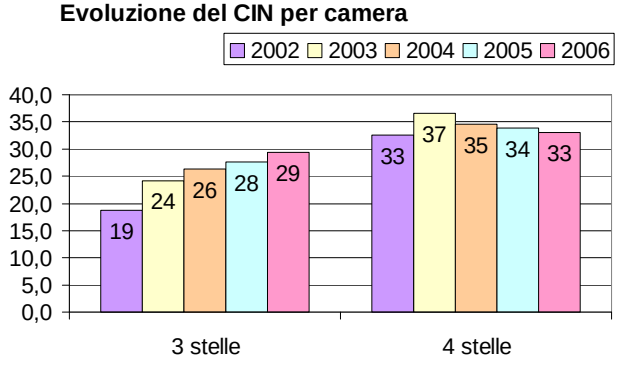


Grafico 3.9.4: Evoluzione del CIN per camera per stelle (in migliaia di €).



CIN per dimensione

La crescita quinquennale del capitale investito degli alberghi di Milano (+16%) è trainata soprattutto dalle strutture piccole (+20%), a fronte di una crescita leggermente più contenuta per i medi (+16%) e i grandi (+14%) (grafico 3.9.5). Ovviamente la diversa dimensione è all'origine di un capitale investito per albergo molto elevata per i grandi (14,9 milioni) e decisamente più modesto per i medi (2,3 milioni) e i piccoli (1,0 milioni). L'investimento medio per camera realizzato da un albergo grande è pari a 76 mila € ed è superiore di circa 3 volte l'investimento realizzato da una struttura media o piccola (grafico 3.9.6).

Grafico 3.9.5: Evoluzione del CIN su base 2000 ed evoluzione del CIN per albergo per dimensione (in milioni di €).

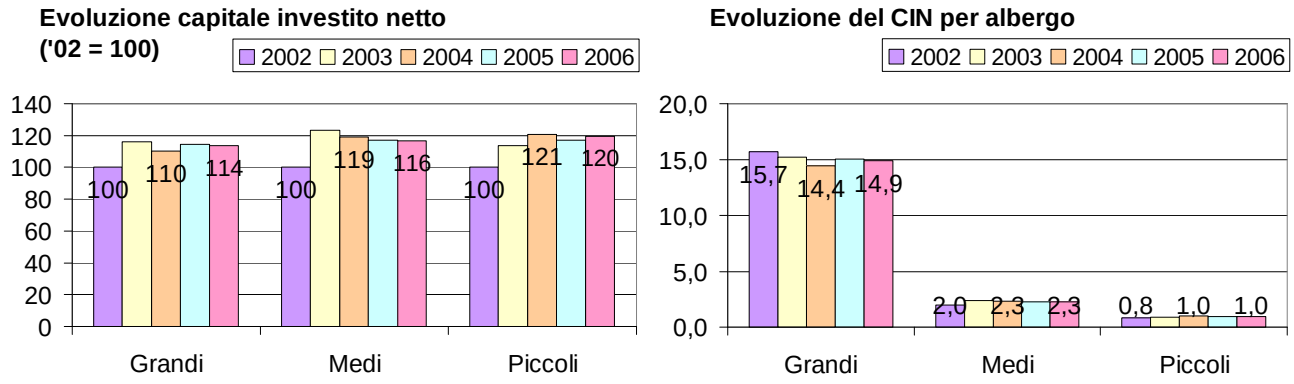
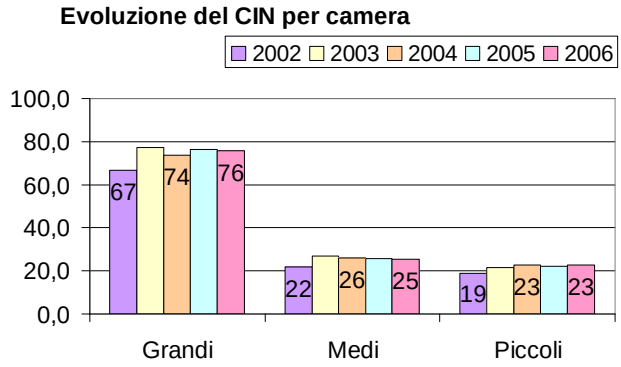


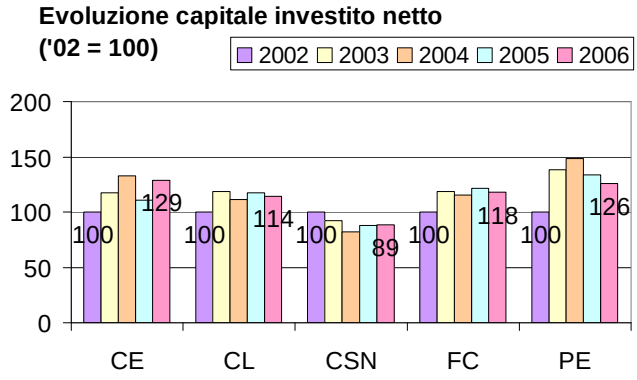
Grafico 3.9.6: Evoluzione del CIN per camera per dimensione (in migliaia di €).



CIN per localizzazione

La dinamica degli investimenti mostra una forte crescita del Centro (+29%), dei Periferici (+26%) e, in minor misura di Fiera-City (+18%) e Centrale-Loreto (+14%). Città-Studi Navigli è l'unica zona in calo (-11%). L'investimento medio per albergo è più elevato a Centrale-Loreto (2,7 milioni) e a Fiera-City (2,3 milioni) (grafico 3.9.7). Sono sempre queste due zone a realizzare anche i più alti investimenti per camera, pari a 39 mila € per Fiera-City e a 36 mila € per Centrale-Loreto. In Centro tale parametro scende a 27 mila € e tocca il punto di minimo a Città-Studi Navigli (13 mila €) (grafico 3.9.8).

Grafico 3.9.7: Evoluzione del CIN su base 2000 ed evoluzione del CIN per albergo per localizzazione (in milioni di €).



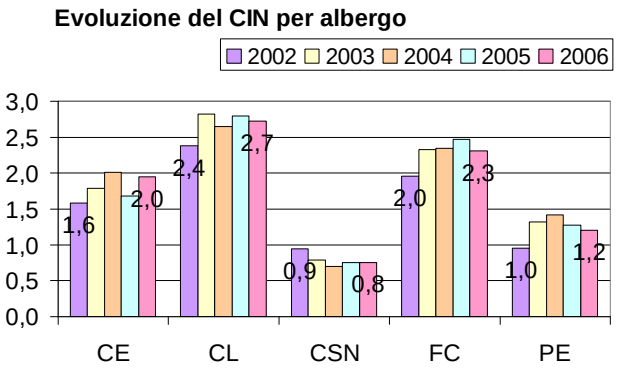
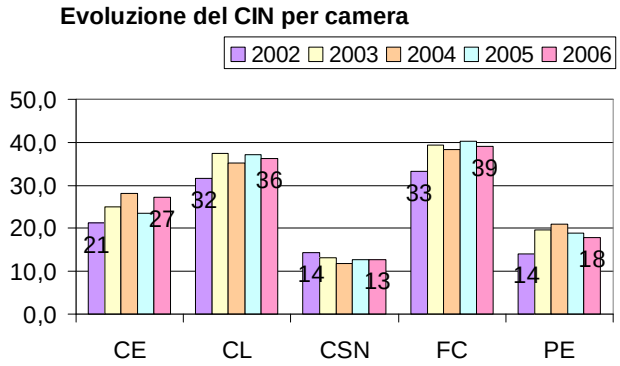


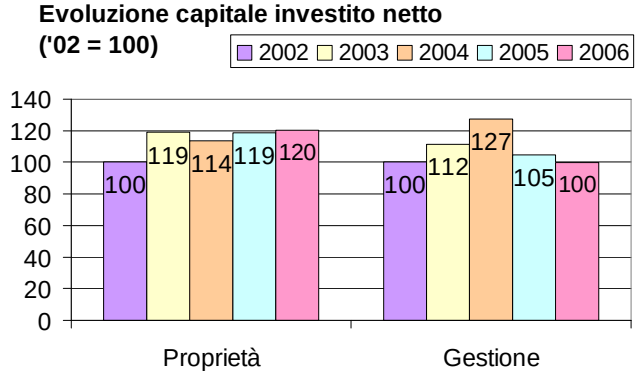
Grafico 3.9.8: Evoluzione del CIN per camera per localizzazione (in migliaia di €).



CIN per proprietà/gestione

Sono soprattutto gli alberghi in proprietà ad aver trainato la crescita del capitale investito (+20%), a fronte di una stabilità delle strutture in gestione (+0%). Inoltre, l'investimento medio di una albergo di proprietà (3,0 milioni di €) è pari a quasi 4 volte superiore a quello di una struttura in gestione (0,8 milioni di €) (grafico 3.9.9). Il rapporto resta comunque molto alto anche ragionando in camere: infatti, l'investimento medio di una struttura in proprietà (44 mila €) è superiore di oltre 3 volte a quello di un albergo in gestione (13 mila €) (grafico 3.9.10).

Grafico 3.9.9: Evoluzione del CIN su base 2000 ed evoluzione del CIN per albergo per proprietà/gestione (in milioni di €).



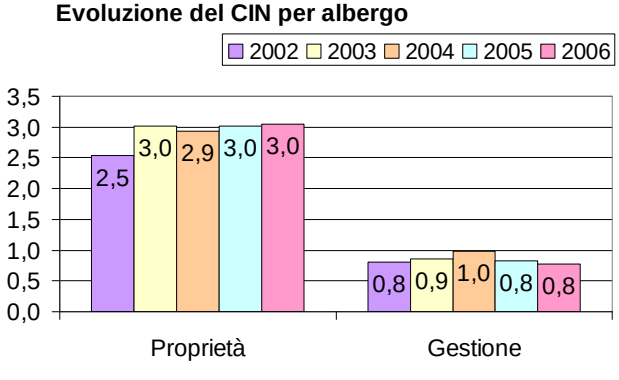
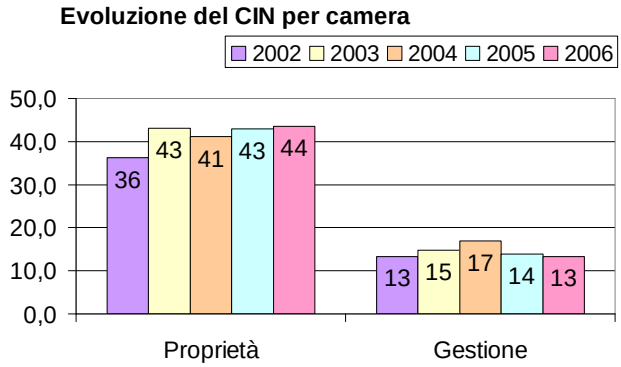


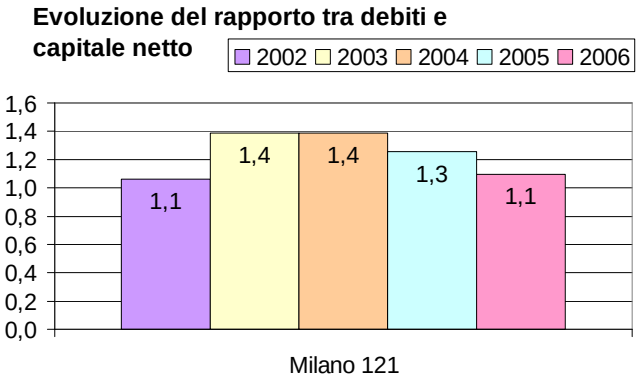
Grafico 3.9.10: Evoluzione del CIN per camera per proprietà/gestione (in migliaia di €).

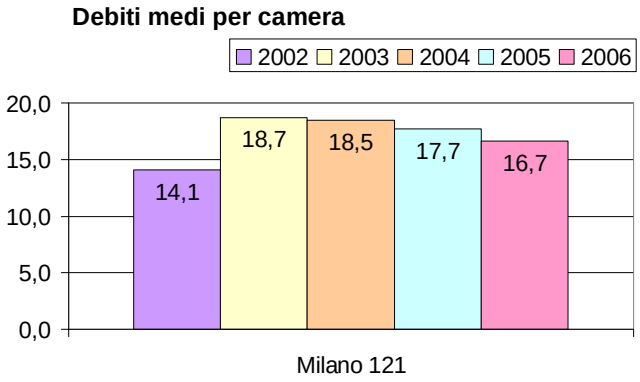


3.10 Rapporto d'indebitamento

Il rapporto di indebitamento (grafico 3.10.1) mostra un miglioramento nel 2006; l'incide passa, infatti, da 1,3 (2005) a 1,1 (2006), ritornando ai valori del 2002. Il debito medio per camera mostra una progressiva, seppure leggera, contrazione nell'ultimo quadriennio, dopo la forte crescita del 2003 trainata da un aumento delle immobilizzazioni (ristrutturazioni).

Grafico 3.10.1: Evoluzione del rapporto tra debiti e capitale netto con base 2002 e debiti medi per camera (in migliaia di €).

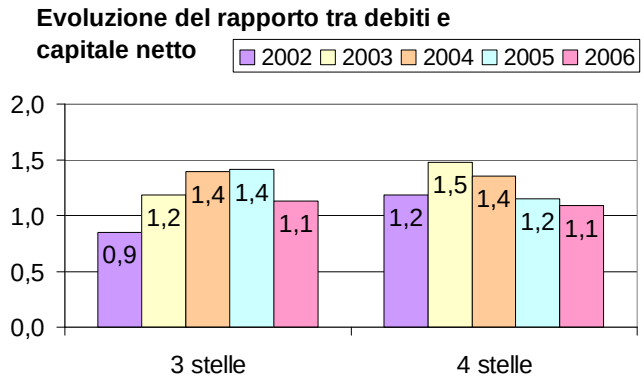


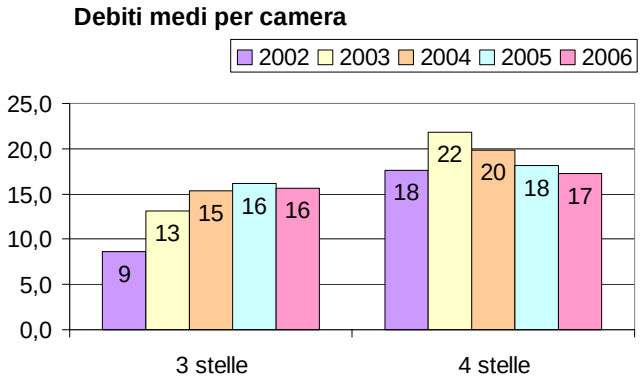


Rapporto d'indebitamento per categoria ricettiva (stelle)

Il rapporto di indebitamento (grafico 3.10.2) di un 4 stelle è perfettamente allineato a quello di un 3 stelle ed è pari per entrambi a 1,1 (2005). Anche il debito medio per camera è sostanzialmente uguale ed è pari a 17 mila € per un 4 stelle (2006) e a 16 mila € per un 3 stelle. Tuttavia, mentre i 4 stelle mostrano una contrazione nell'ultimo quadriennio, i 3 stelle registrano una sostanziale stabilità negli ultimi 3 anni.

Grafico 3.10.2: Evoluzione del rapporto tra debiti e capitale netto con base 2002 e debiti medi per camera per stelle (in migliaia di €).

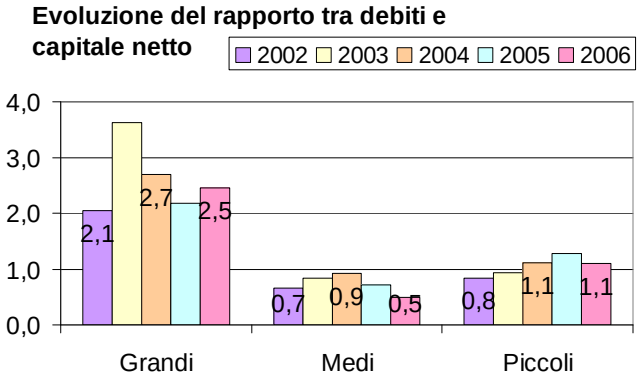


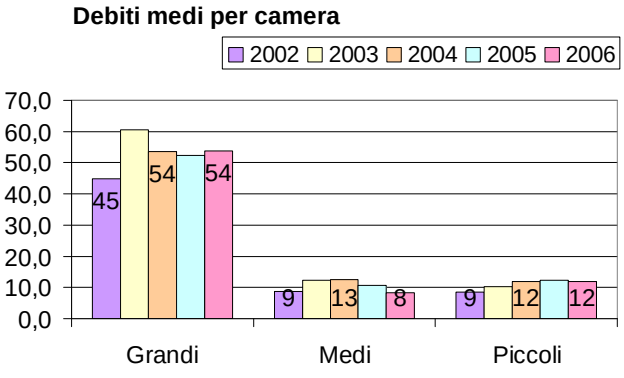


Rapporto d'indebitamento per dimensione

Il rapporto di indebitamento presenta una forte correlazione con la dimensione (grafico 3.10.3). Infatti, le strutture piccole (1,1) e medie (0,5) rilevano indici rispettivamente fisiologici o contraddistinti da una forte capitalizzazione. Per contro, gli alberghi grandi evidenziano un elevato indebitamento, pari a 2,5. In rapporto alle camere, queste ultime strutture presentano un debito medio pari a 54 mila €, sostanzialmente stabile nell'ultimo triennio, a fronte di un debito degli alberghi medi pari a 8 mila € e di quelli piccoli pari a 12 mila €.

Grafico 3.10.3: Evoluzione del rapporto tra debiti e capitale netto con base 2002 e debiti medi per camera per dimensione (in migliaia di €).

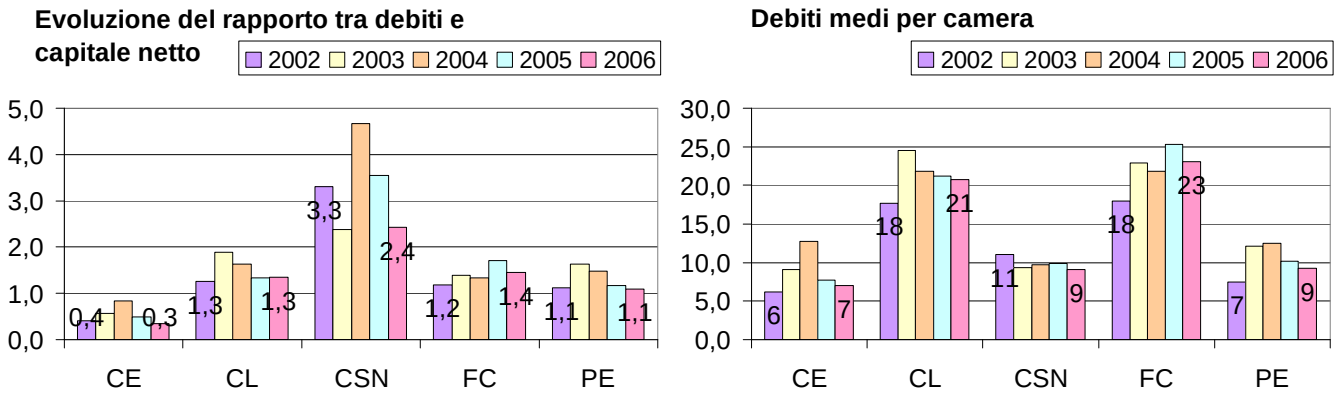




Rapporto d'indebitamento per localizzazione

La localizzazione mostra dei rapporti di indebitamento mediamente fisiologici nei Periferici (1,1), a Fiera-City (1,4) e a Centrale-Loreto (1,3). Il Centro è la zona con la più alta capitalizzazione (0,3). L'unica zona contraddistinta da un alto indebitamento è rappresentata da Città-Studi Navigli, dove l'indice sale a 2,4. Tuttavia si rileva una decisa contrazione nell'ultimo biennio, dopo la forte crescita del 2004 (post-apertura Gran Visconti Palace) (grafico 3.10.4).

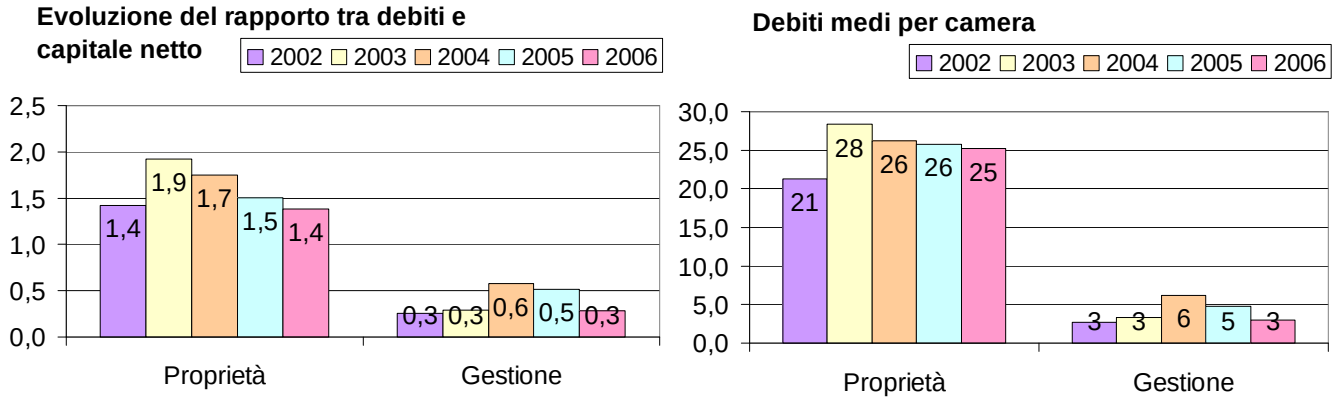
Grafico 3.10.4: Evoluzione del rapporto tra debiti e capitale netto con base 2002 e debiti medi per camera per localizzazione (in migliaia di €).



Rapporto d'indebitamento per proprietà/gestione

La proprietà della struttura (immobile) assicura una maggiore facilità di accesso al credito e richiede, per contro, di finanziare investimenti più alti. Questo spiega l'esistenza di rapporti di indebitamento degli alberghi in proprietà più elevati rispetto alle strutture in gestione (1,4 contro 0,3). Anche ragionando in camere si rileva un forte gap. Una struttura in proprietà, infatti, presenta un indebitamento medio per camera pari a 25 mila €, contro 3 mila € di un albergo in gestione (grafico 3.10.5).

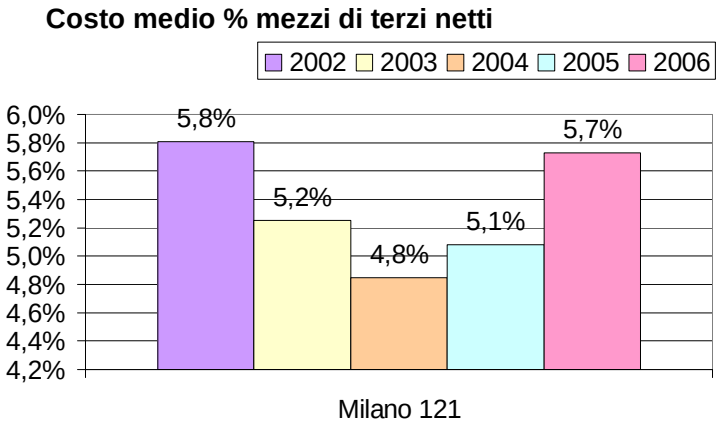
Grafico 3.10.5: Evoluzione del rapporto tra debiti e capitale netto con base 2002 e debiti medi per camera per proprietà/gestione (in migliaia di €).



3.11 Costo del capitale di prestito

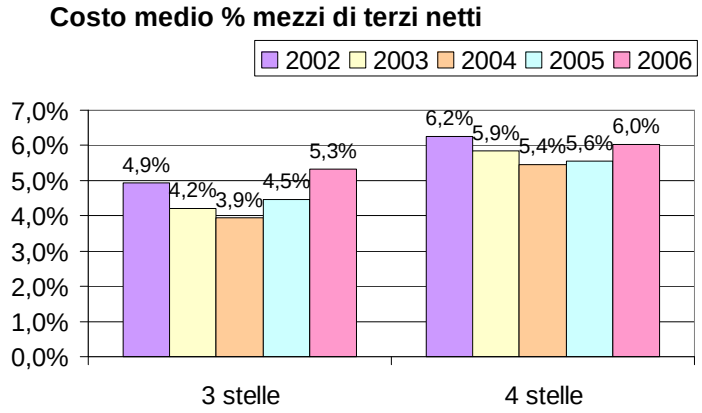
Il costo medio unitario del capitale oneroso preso a prestito dopo aver registrato una decisa contrazione nel biennio 2003-2004 e un piccolo incremento nel '05, ha mostrato un deciso aumento nel 2006, passando da 5,1% (2005) a 5,7%, con una crescita di 0,6 punti percentuali (grafico 3.11.1).

Grafico 3.11.1: Costo medio del capitale di prestito in percentuale.



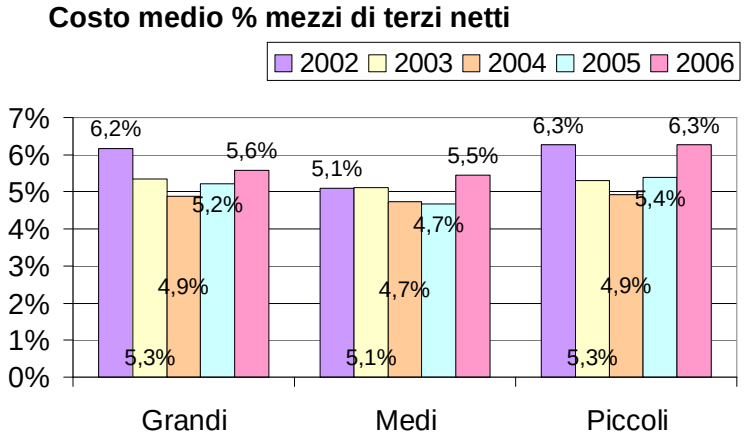
Il costo medio del capitale di prestito presenta un costo percentuale molto diverso se **articolato per stelle**. I 3 stelle mostrano, infatti, un costo più contenuto lungo l'intera serie storica, con tassi inferiori di circa un punto, un punto e mezzo rispetto ai 4 stelle. Nel 2006, si registra in entrambi i casi un deciso aumento, pari a 0,8 punti per i 3 stelle e a 0,4 punti per i 4 stelle (grafico 3.11.2).

Grafico 3.11.2: Costo medio del capitale di prestito in percentuale per stelle.



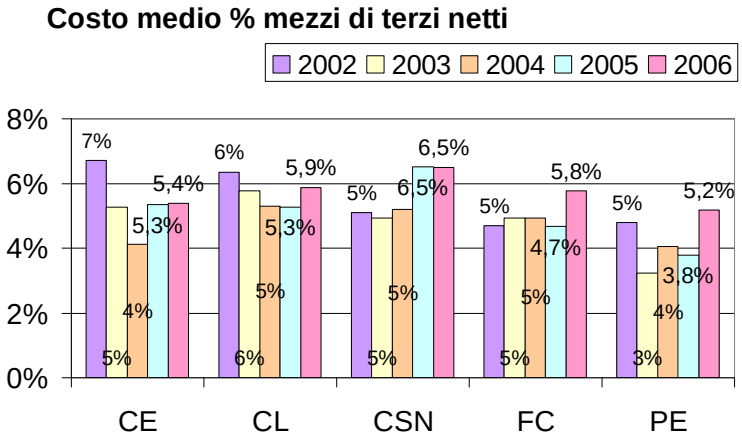
Il costo medio del capitale oneroso (netto) presenta valori piuttosto convergenti se **articolati per dimensione**. Le strutture più piccole sostengono il più alto costo del denaro preso a prestito (6,3% contro 5,6% dei grandi e 5,5% dei medi). Questa dinamica è da mettere in relazione con il minor potere contrattuale nei confronti degli istituti di credito. Nel corso del 2006 tutte le strutture registrano una crescita nel costo del capitale preso a prestito, tuttavia i grandi alberghi – che dispongono mediamente di un maggior potere contrattuale – registrano l'aumento più contenuto (+0,4 punti contro 0,8 dei medi e 0,9 dei piccoli) (grafico 3.11.3).

Grafico 3.11.3: Costo medio del capitale di prestito in percentuale per dimensione.



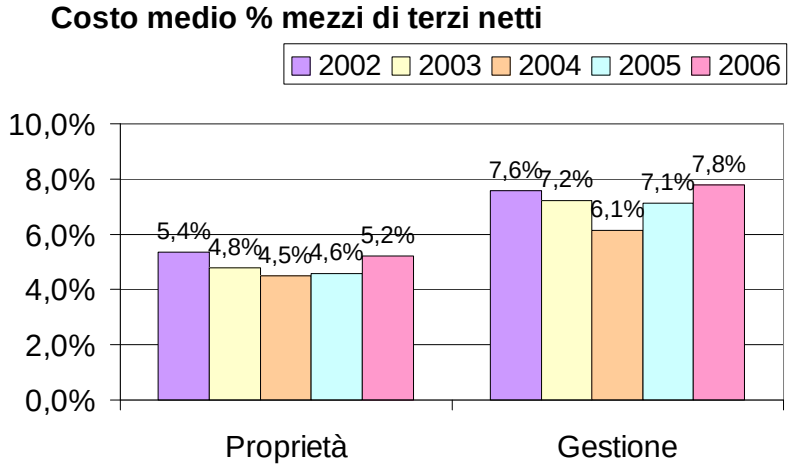
Il costo del capitale presenta variazioni piuttosto consistenti **in relazione alle cinque zone identificate**. Città-Studi Navigli è la zona con il più alto rapporto di indebitamento e presenta, di conseguenza, anche il più alto costo medio (6,5%). Seguono Centrale-Loreto (5,9%) e Fiera-City (5,8) con valori sostanzialmente simili. Decisamente più contenuto è invece il costo del denaro sostenuto dal Centro (5,4%) e dai Periferici (5,2%) (grafico 3.11.4).

Grafico 3.11.4: Costo medio del capitale di prestito in percentuale per localizzazione.



La proprietà della struttura (immobile) assicura non solo una maggiore facilità di accesso al credito, ma anche un minor costo del capitale (5,2%) rispetto a quelle in gestione (7,8%). In entrambi i casi si registra una crescita del tasso di interesse nel corso del 2006, pari a 0,6 punti le strutture in proprietà e a 0,7 punti per quelle in gestione (grafico 3.11.5).

Grafico 3.11.5: Costo medio del capitale di prestito in percentuale per proprietà/gestione.



3.12 Indici di bilancio

Di seguito vengono presentati i principali indicatori di bilancio alla liquidità, solidità, redditività e al tasso di sviluppo del comparto alberghiero milanese.

Liquidità[2]

La liquidità aziendale presenta, in media, valori piuttosto contenuti, sempre inferiore all'unità (valore considerato fisiologico). La dinamica mostra una sostanziale stabilità nel quinquennio e una parziale, seppure modesta, contrazione nell'ultimo triennio (grafico 3.12.1).

Il dettaglio per stelle evidenzia una liquidità leggermente superiore dei 3 stelle (0,57) rispetto ai 4 stelle.

Le strutture in gestione presentano una maggiore (0,60) liquidità di quelle in gestione (0,51).

Le strutture grandi mostrano una ridotta liquidità (0,35), mentre quelle medie rilevano l'indice più elevato (0,82). Gli alberghi piccoli evidenziano una liquidità (0,46) inferiore rispetto alla media (0,55).

Il dettaglio per localizzazione mostra valori sostanzialmente allineati per tutte le zone attorno al valore di 0,50, con la parziale eccezione del Centro (0,70) e di Città-Studi Navigli (0,67).

[2] L'indice di liquidità primaria misura il rapporto tra le liquidità immediate e differite e il passivo corrente. Misura la capacità dell'azienda di far fronte prontamente ed economicamente ai propri impegni di breve periodo. Si è omesso il calcolo della liquidità secondaria poiché, trattandosi di imprese di servizi, il rilievo che rivestono le disponibilità è sostanzialmente marginale e pertanto questo secondo indicatore tende ad avere lo stesso valore segnaletico della liquidità primaria.

Grafico 3.12.1: Indice di liquidità primaria del comparto alberghiero milanese.

Rapporto indebitamento	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*
Milano					
Posizione fin. Netta (A)	110,83	147,36	145,43	139,23	131,03
Capitale Netto (B)	104,51	106,05	104,98	110,98	119,57
Rapp. Indebit. (A/B)	1,06	1,39	1,39	1,25	1,10
Rapporto indebitamento	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*
Stelle					
3 stelle	0,85	1,19	1,39	1,41	1,13
4 stelle	1,18	1,48	1,35	1,15	1,09
Proprietà e Gestione					
Proprietà	1,42	1,92	1,75	1,50	1,38
Gestione	0,25	0,29	0,57	0,52	0,28
Dimensione					
Grandi	2,05	3,63	2,70	2,18	2,46
Medi	0,66	0,84	0,93	0,72	0,49
Piccoli	0,83	0,93	1,11	1,28	1,10
Localizzazione					
Centro	0,41	0,57	0,83	0,49	0,35
Centrale-Loreto	1,26	1,89	1,64	1,34	1,35
Città Studi-Navigli	3,31	2,38	4,68	3,55	2,43
Fiera-City	1,18	1,39	1,33	1,70	1,45
Periferici	1,12	1,63	1,48	1,16	1,10

Solidità: Rapporto d'indebitamento[3]

Il rapporto di indebitamento mostra un'importante contrazione nel corso dell'ultimo triennio, con valori che passano da 1,39 (2004) a 1,10 (2006). Il valore dell'ultimo anno è in linea con il valore del 2002 – il più basso della serie storica (grafico 3.12.2).

Il dettaglio per stelle evidenzia una solidità sostanzialmente allineata tra 3 stelle (1,13) e 4 stelle (1,09). In entrambi i casi si registra una riduzione nell'ultimo triennio.

Le strutture in proprietà presentano un rapporto di indebitamento (1,38) decisamente superiore rispetto a quelle in gestione (0,28), anche in considerazione della diversa entità del capitale investito.

Le strutture grandi mostrano dei rapporti di indebitamento strutturalmente più elevati (2,46) rispetto alle strutture di medie (0,49) o piccole (1,10).

Il dettaglio per localizzazione evidenzia valori piuttosto differenziati, oscillanti tra rapporti piuttosto contenuti come in Centro (0,35) e nei Periferici (1,10), a rapporti più elevati rispetto alla media cittadina per Centrale-Loreto (1,35) e Fiera-City (1,45), a valori decisamente elevati per Città-Studi Navigli (2,43).

[3] Il rapporto di indebitamento rapporta il valore della posizione finanziaria netta ai mezzi propri. Il valore ottimale dell'indice è pari a 1, peggiora se supera tale valore, migliora se è inferiore a 1.

Grafico 3.12.2: Rapporto d'indebitamento del comparto alberghiero milanese.

Rapporto indebitamento	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*
Milano					
Posizione fin. Netta (A)	110,83	147,36	145,43	139,23	131,03
Capitale Netto (B)	104,51	106,05	104,98	110,98	119,57
Rapp. Indebit. (A/B)	1,06	1,39	1,39	1,25	1,10
Rapporto indebitamento	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*
Stelle					
3 stelle	0,85	1,19	1,39	1,41	1,13
4 stelle	1,18	1,48	1,35	1,15	1,09
Proprietà e Gestione					
Proprietà	1,42	1,92	1,75	1,50	1,38
Gestione	0,25	0,29	0,57	0,52	0,28
Dimensione					
Grandi	2,05	3,63	2,70	2,18	2,46
Medi	0,66	0,84	0,93	0,72	0,49
Piccoli	0,83	0,93	1,11	1,28	1,10
Localizzazione					
Centro	0,41	0,57	0,83	0,49	0,35
Centrale-Loreto	1,26	1,89	1,64	1,34	1,35
Città Studi-Navigli	3,31	2,38	4,68	3,55	2,43
Fiera-City	1,18	1,39	1,33	1,70	1,45
Periferici	1,12	1,63	1,48	1,16	1,10

Solidità: grado di copertura delle immobilizzazioni[4]

Il grado di copertura delle immobilizzazioni mostra un valore sostanzialmente costante lungo l'intera serie storica. L'indica oscilla, infatti, tra 0,29 (2002) e 0,30 (2006). In media, dunque, il capitale netto finanzia circa il 30% degli investimenti a medio-lungo termine. La costanza dell'indice è legata a una crescita armonica del capitale netto e delle immobilizzazioni (grafico 3.12.3).

Il dettaglio per stelle mostra una copertura leggermente superiore (0,34) dei 3 stelle rispetto ai 4 stelle.

Il dettaglio tra proprietà e gestione mostra un valore quasi perfettamente allineato del grado di copertura nel '06. Le strutture in proprietà registrano un miglioramento dell'indice, passato da 0,28 ('02) a 0,31 ('06), mentre quelle in gestione registrano una leggera contrazione (da 0,33 a 0,29).

Le strutture medie mostrano un maggior valore dell'indice (0,42), a fronte di valori più modesti dei grandi (0,22) e piccoli (0,27).

Il dettaglio per localizzazione mostra valori superiori alla media in Centro (0,39) e inferiori a Città-Studi Navigli (0,19). Per le restanti zone i rapporti sono sostanzialmente in linea con la media.

[4] Il grado di copertura delle immobilizzazioni rapporta il capitale netto al valore delle immobilizzazioni tecniche (materiali e immateriali).

Grafico 3.12.3: Grado di copertura delle immobilizzazioni del comparto alberghiero milanese.

Copertura immobilizzazioni	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*
Milano					
Capitale Netto (A)	105	106	105	111	120
Immobilizzazioni (B)	357	372	367	375	394
Grado di copertura (A/B)	0,29	0,29	0,29	0,30	0,30
Rapporto indebitamento	***2002***	***2003***	***2004***	***2005***	***2006***
Stelle					
3 stelle	0,34	0,32	0,30	0,30	0,34
4 stelle	0,27	0,27	0,28	0,29	0,28
Proprietà e Gestione					
Proprietà	0,28	0,27	0,28	0,30	0,31
Gestione	0,33	0,33	0,31	0,27	0,29
Dimensione					
Grandi	0,24	0,19	0,22	0,25	0,22
Medi	0,33	0,33	0,33	0,37	0,42
Piccoli	0,31	0,31	0,29	0,26	0,27
Localizzazione					
Centro	0,36	0,33	0,33	0,34	0,39
Centrale-Loreto	0,27	0,26	0,28	0,30	0,29
Città Studi-Navigli	0,20	0,23	0,11	0,13	0,19
Fiera-City	0,28	0,29	0,28	0,26	0,27
Periferici	0,30	0,30	0,34	0,38	0,33

Redditività delle vendite (ROS) e redditività operativa del capitale investito (ROA)[5]

La crescita dei margini operativi descritta in precedenza si riflette in un importante aumento del ROS, passato da 6,0 (2004) a 6,7% (2005) a 9,8 (2006). Per contro, la crescita del fatturato ottenuta grazie ai maggiori volumi venduti in presenza però di uno stesso livello del capitale investito, si riflettono in una crescita della rotazione, passata da 0,92 (2004) a 0,96 (2005) a 1,09 (2006). L'aumento congiunto della redditività delle vendite (ROS) e della rotazione trovano riflesso in un deciso aumento del ROA, passato dal 5,6% (2004) al 6,4% (2005) al 10,6% (2006). Il valore del 2006 è sostanzialmente in linea con il valore del 2003 (grafico 3.12.4).

Grafico 3.12.4: Indici di redditività: ROS e ROA.

Indici di redditività	**Milano - camp. Bilanci**				
	2002	***2003***	***2004***	***2005***	***2006***
ROS (ROGC/Fatt.) (1)	11,7%	9,9%	6,0%	6,7%	9,8%
TR (Fatt./CIN) (2)	ND	1,09	0,92	0,96	1,09
ROA (ROGC/CIN) (3=1x2)	ND	10,8%	5,6%	6,4%	10,6%

[5] Tutti gli indici che rapportano una componente di conto economico a una di stato patrimoniale fanno riferimento ai valori patrimoniali INIZIALI, per tale ragione compare la dizione ND per il 2001.

Redditività netta dei mezzi propri (ROE)

Il ROE registra nel 2006 il più alto valore della serie storica, pari al 5,2%, superando il valore del 2004 (5,0%) e soprattutto invertendo il trend negativo del 2005, quando il valore dell'indice era sceso allo 0,8%. Il buon andamento del '06 trova le sue base nel maggior valore del ROA (passato dal 6,4% al 10,6%). Per contro, la riduzione del rapporto di indebitamento riduce il valore della leva finanziaria. L'incidenza delle gestione non operative (soprattutto oneri finanziari e imposte) rimane elevata e trova riflesso in un reddito netto che è pari al 21,5% del secondo margine. Ciò significa che il costo degli interessi passivi e delle imposte erode circa l'80% del secondo margine (grafico 3.12.5).

Grafico 3.12.5: Indici di redditività: ROE.

Indici di redditività	Milano - camp. Bilanci				
	2002	***2003***	***2004***	***2005***	***2006***
ROA (ROGC/CIN) (1)	ND	10,8%	5,6%	6,4%	10,6%
RI (CIN/Capitale Netto) (2)	ND	2,06	2,39	2,39	2,25
TI (Reddito Netto/ROGC) (3)	45,8%	19,1%	37,5%	5,0%	21,5%
ROE (Red. Netto/Cap. Netto) (4=1x2x3)	ND	4,3%	5,0%	0,8%	5,2%

Sviluppo

Il 2006 rappresenta un anno particolarmente importante da un punto di vista dello sviluppo (grafico 3.12.6). Infatti, il fatturato registra una decisa crescita (13,2%), in presenza di una sostanziale stabilità del capitale investito (0,2%). Questo spiega il forte miglioramento registrato dalla rotazione del capitale investito. Inoltre, alla stabilità del capitale investito netto (CIN) si contrappone una crescita dei mezzi propri (7,7%), trainati dall'autofinanziamento. Si origina così una riduzione dell'indebitamento, che infatti passa da 1,39 (2005) a 1,10 (2006).

Grafico 3.12.6: Indici di sviluppo.

Indici di sviluppo	Milano - campione bilanci				
	2002	***2003***	***2004***	***2005***	***2006***
Tasso di crescita del fatturato	ND	3,0%	-0,9%	2,9%	13,2%
Tasso di crescita del CIN	ND	17,7%	-1,2%	-0,1%	0,2%
Tasso di crescita dei mezzi propri	ND	1,5%	-1,0%	5,7%	7,7%
Rapporto indebitamento iniziale	ND	1,06	1,39	1,39	1,39
Rapporto indebitamento finale	1,06	1,39	1,39	1,25	1,10

3.13 Considerazioni conclusive

Le considerazioni a conclusione di questa sezione del rapporto possono essere svolte a due livelli: a livello di destinazione (Milano) e a livello di modelli di business.

A livello *Milano*, le evidenze empiriche esposte mostrano un miglioramento del **fatturato** (in valore assoluto +13,2% rispetto al 2005, +19% rispetto al 2002) e dei margini operativi nel corso del 2006, trainati principalmente da un ampliamento dei volumi in presenza di una politica tariffaria sostanzialmente allineata ai valori dello scorso anno.

La crescita dei volumi è stata senz'altro favorita dall'aumento dei m^2 venduti dalla Fiera (+32%) e dal maggior numero di espositori attratto (+24%). Inoltre, la Fiera è riuscita ad accrescere i propri volumi soprattutto nella prima parte dell'anno, contribuendo così a gestire i periodi festivi, quando in media il comparto alberghiero presenta una ridotta occupazione.

In particolare, il **primo margine** ha registrato un importante incremento in valore assoluto (+15%), invertendo il trend negativo del biennio 2004-2005. La crescita è particolarmente evidente in rapporto alle camere, dove si registra il più alto margine unitario (11,3 contro 10,3 mila € del 2003). Tra i costi del primo margine le due componenti più rilevanti sono rappresentate dal costo del personale e dei servizi. Il costo del personale mostra una riduzione in termini percentuali sul fatturato (30%, contro il 32% del biennio 2004-2005), ma una progressiva crescita se rapportato al numero di camere – da 8,5 (2002) a 10,3 (2006) mila € – e documenta il crescente livello di servizio offerto.

Il **secondo margine** registra un importante incremento in valore assoluto rispetto al biennio 2004-2005, ritornando ai valori del 2002. Tuttavia, la crescita nasconde un forte incremento dei costi di struttura (+22%), trainati soprattutto dall'aumento degli affitti, passati da 3,2 (2002) a 3,4 (2006) mila € per camera.

Il **terzo margine** ha registrato un importante incremento in valore assoluto e in rapporto alle camere rispetto al biennio 2004-2005, ritornando ai valori del 2003. Restano lontani i valori del 2002. La crescita nasconde un forte incremento in valore assoluto dei costi finanziari, aumentati in 5 anni del 157%. Anche l'incidenza sul fatturato mostra un significativo aumento, passando dal 2% (2002) al 4% (2006). I motivi della crescita degli oneri finanziari non sono da ricercarsi in un aumento del capitale investito, che registra una sostanziale stabilità dal 2003 ad oggi. L'aumento è stato trainato da due fattori: 1) una crescita dei tassi d'interesse passivi, passati nell'ultimo triennio dal 4,8% (2004) al 5,7% (2006); 2) un aumento del debito medio per camera, passato da 14,1 (2002) a 16,7 (2006) mila €.

La crescita dei margini operativi si riflette in un importante aumento della **redditività** del comparto alberghiero milanese, in particolare del ROS (redditività delle vendite), passato da 6,0% (2004) a 9,8% (2006). Per contro, la crescita del fatturato ottenuta grazie ai maggiori volumi venduti in presenza però di uno stesso livello del capitale investito, si riflettono in una crescita della rotazione, passata da 0,92 (2004) a 1,09 (2006). L'aumento congiunto della redditività delle vendite (ROS) e della rotazione

trovano riflesso in un deciso aumento del ROA. Quest'ultimo indice misura la redditività operativa del capitale investito e registra un importante miglioramento: dal 5,6% (2004), al 6,4% (2005), al 10,6% (2006).

A livello di *modello di business* emerge una maggiore efficacia delle **strategie di differenziazione**, incentrate su alti standard qualitativi. Infatti, le imprese – variamente articolate per stelle, dimensione, assetti proprietari e localizzazione – che sostengono i più alti costi per camera registrano i più alti margini operativi (di primo e di secondo livello), sempre per camera.

Gli **alberghi congressuali** mostrano una profonda differenza nel fatturato servizi medio annuo per camera, pari a 40 mila € per i congressisti e a 31 mila € per i non congressisti. Questo dato indica che la presenza di sale meeting e convegni permette di accrescere il fatturato complessivo (ricavi camere e ricavi servizi) e quindi la sua incidenza sulle camere (fatturato servizi medio camera).

Per quanto riguarda la localizzazione, gli alberghi in **Centrale-Loreto** mostrano una crescita del fatturato inferiore rispetto alle strutture localizzate nelle altre zone della città (+7%). La minore crescita genera poi un riflesso negativo nei tre margini analizzati. Così il primo margine è pari a Centrale-Loreto al 31% del fatturato (2006), contro una media Milano del 33%; il secondo margine pari rispettivamente al 7% e al 10% e il terzo margine all'1% e al 6%. Queste criticità sono probabilmente legate ai problemi di sicurezza dell'area.

4 LE PERFORMANCE DEGLI HOTEL IN CATENA: L'ANALISI DI UN CASO "PILOTA"

Questo capitolo si propone di esplorare il legame tra le performance degli alberghi in catena e il posizionamento competitivo di Milano e fornire indicazioni utili ai meta-manager per circoscrivere le stagionalità sulle quali focalizzare le proprie linee di sviluppo.

Gli obiettivi di questa sezione del rapporto di ricerca sono principalmente legati a:

- Esplorare il legame tra posizionamento competitivo della destinazione e performance delle catene alberghiere;
- Approfondire il legame tra gli eventi fieristici e le performance delle catene alberghiere;
- Individuare alcune priorità per la politica del turismo della Città, in particolare legate alla gestione della stagionalità.

Per analizzare il legame esistente tra il posizionamento competitivo della destinazione e le performance delle imprese alberghiere si è utilizzata la metodologia del *single case study*, applicata al caso Milano e a un'impresa alberghiera in essa operante.

L'analisi di una sola impresa è da intendersi sia come caso-esperimento, che permette di testare le ipotesi alla base del presente rapporto di ricerca (relativamente al presente capitolo), sia come caso-rivelatore, data l'estrema difficoltà a ottenere informazioni "sensibili" e analitiche come quelle necessarie ai fini della presente analisi da un campione esteso di aziende.

Per esplorare il legame tra il posizionamento della destinazione e le performance degli alberghi in catena, si è analizzata una struttura alberghiera di medio-grandi dimensioni (oltre 200 camere), posizionata nella fascia medio-alta dell'offerta, operante nella zona non periferica della città. Il management e la proprietà della struttura hanno messo a disposizione i dati analitici dei ricavi, prezzi e occupazione giornalieri per l'anno 2006, con distinzione tra fatturato camera e altri ricavi (food & beverage, servizi aggiuntivi). Si sono ottenute, inoltre, informazioni dettagliate sulla clientela servita, sui principali fatti e accadimenti avvenuti nel periodo in esame. Le principali ipotesi di ricerca e le conclusioni riportate nel presente documento sono state discusse con la proprietà e la direzione generale.

Data la riservatezza delle informazioni è stato mantenuto l'anonimato e si sono adottate delle modalità di comunicazione delle evidenze empiriche che non permettessero di identificare il caso in esame, pur preservandone l'originaria significatività.

Dall'analisi del posizionamento di Milano e delle performance del settore alberghiero sono emerse alcune ipotesi che si intendono approfondire attraverso l'analisi degli alberghi in catena.

Leggendo congiuntamente le evidenze emerse nel capitolo 3 su occupazione e stagionalità, sui mix di clientela e sui prezzi, si possono formulare le seguenti ipotesi:

- **Ipotesi 1**: nei periodi feriali il valore del Revpar è superiore a quello dei periodi festivi;
- **Ipotesi 2**: nei periodi fiera il valore del Revpar è superiore ai periodi non fiera;
- **Ipotesi 3**: nei periodi festivi con fiera si ottiene un Revpar più elevato rispetto ai periodi festivi senza fiera;
- **Ipotesi 4**: nei periodi feriali con fiera si ottiene un Revpar più elevato rispetto ai periodi feriali senza fiera;
- **Ipotesi 5**: nei periodi feriali in cui cadono festività o periodi di vacanza (cioè giorni feriali non lavorativi) si ottiene un Revpar più basso rispetto ai periodi feriali (lavorativi).

Per testare le varie ipotesi si sono utilizzati alcuni indicatori riconducibili all'occupazione, all'ARR e al Revpar.

4.1 Performance degli alberghi in catena e posizionamento competitivo di Milano

Si vagliano ora le ipotesi formulate in precedenza, utilizzando le evidenze empiriche di dettaglio raccolte mediante il caso di approfondimento. Quest'ultimo è da intendersi al tempo stesso quale esperimento per testare le ipotesi e quale caso rivelatore, data la relativa omogeneità di comportamento delle imprese in tema di occupazione e di prezzo – non come entità del prezzo, dove si registra al contrario un'elevata variabilità, ma come legame tra occupazione e prezzi.

Per testare le varie ipotesi si sono utilizzati gli indicatori operativi descritti in precedenza (occupazione, ARR e Revpar). Per una visione sintetica dei risultati si rimanda alla tabella 4.1.

Focalizzando l'attenzione *sui giorni feriali e festivi* (ipotesi 1), si rileva una sostanziale similarità del ricavo medio per camera venduta (ARR), pari rispettivamente a 143€ e a 133€. Focalizzando l'attenzione sulle percentuali, i prezzi mediamente pagati dai clienti sono superiori nei giorni lavorativi dell'8% rispetto a quelli weekend. Tuttavia, il divario di occupazione è rilevante: nei giorni feriali il 62% della capacità è mediamente utilizzato, mentre nei festivi il valore scende al 44%. Questo gap spiega la sensibile differenza che si registra nel Revpar, che passa da 89€ feriali a 59€ festivi. In termini percentuali il prezzo feriale ponderato per l'occupazione è superiore del 52% al prezzo festivo. Si può quindi concludere che la prima ipotesi è confermata: le scelte di mix della destinazione creano un Revpar (o un fatturato) sensibilmente (52%) più elevato nei periodi feriali rispetto ai fine settimana (sabato e domenica).

Si passa ora a misurare l'effetto prodotto dagli *eventi fieristici* (ipotesi 2). Nei periodi fiera una camera viene mediamente venduta a 150€, contro i 130€ degli altri periodi (feriali o festivi). In termini percentuali si rileva un differenziale piuttosto sensibile sull'ARR (16%). Ciò significa che il "premium price" originato dalle fiere è rilevante, ma non così vistoso come spesso si pensa. L'occupazione rileva un forte gap: la capacità è utilizzata nei periodi fiera al 69%, mentre nei restanti periodi al 48%, creando un divario piuttosto consistente nel Revpar per camera, che passa da 104€ (periodi fiera) a 62€ (altri periodi). La variazione percentuale è pari al 69% (ultima colonna della tabella 4.1) e conferma la seconda ipotesi: durante i giorni fiera il Revpar è sensibilmente (69%) superiore agli altri periodi.

Tabella 4.1: Indicatori di prezzo e di volume articolati per periodi.

Periodo	# giorni	ARR		Tasso di occup.	Revpar room	
Ipotesi 1						
Feriali	260	€ 143	108%	62%	€ 89	152%
Weekend	105	€ 133	100%	44%	€ 59	100%
Totale	**365**	**€ 141**		**57%**	**€ 81**	
Ipotesi 2						
Periodi fiera	162	€ 150	116%	69%	€ 104	169%
Periodi non fiera	203	€ 130	100%	48%	€ 62	100%
Totale	**365**	**€ 141**		**57%**	**€ 81**	
Ipotesi 3						
Weekend con fiera	54	€ 142	123%	54%	€ 77	199%
Weekend senza fiera	51	€ 116	100%	34%	€ 39	100%
Totale	**105**	**€ 133**		**44%**	**€ 59**	
Ipotesi 4						
Feriali con fiera	108	€ 153	115%	77%	€ 117	169%
Feriali senza fiera	152	€ 133	100%	52%	€ 69	100%
Totale	**260**	**€ 143**		**62%**	**€ 89**	
Ipotesi 5						
Feriali lavorativi	218	€ 145	120%	68%	€ 99	271%
Feriali non lavorativi	47	€ 121	100%	30%	€ 37	100%
Totale	**260**	**€ 143**		**62%**	**€ 89**	

La prima ipotesi ha mostrato la difficoltà che il comparto alberghiero milanese registra nei fine settimana. Si è allora proceduto a verificare se nei *festivi dove si organizzano delle fiere* (ipotesi 3) la situazione muta oppure se è strutturalmente difficile ottenere alti ricavi nei weekend. Il terzo dettaglio proposto dalla tabella 4.1 rileva un differenziale molto marcato nell'ARR nei fine settimana con fiera, dove il premium price sale al 23% (142€ contro 116€). Indirettamente si evince il price-discount praticato nei weekend senza fiera, dove, infatti, si rileva il valore più basso dell'ARR (116€). L'occupazione mostra un differenziale di 20 punti: è pari al 54% in presenza di fiere, diversamente scende al 34%. Si crea così un differenziale molto alto nel Revpar, con una distanza percentuale del 99%. Questa percentuale conferma l'elevata difficoltà che incontrano le strutture medio-grandi,

soprattutto se non localizzate in Centro o nella zona Centrale-Loreto, a lavorare nei weekend senza eventi. Infatti, pur in presenza di riduzioni di prezzo risulta molto difficile aumentare l'occupazione. È dunque necessario lavorare più a livello di destinazione che non di impresa. I numeri descritti confermano la terza ipotesi.

Gli eventi fieristici rappresentano una straordinaria opportunità per Milano, capaci di generare un premium price consistente, soprattutto se ponderato per l'occupazione (ipotesi 2). Tuttavia la Città ha anche un posizionamento forte nel segmento business, che origina flussi soprattutto nei periodi feriali. Si vuole allora analizzare l'impatto originato dagli *eventi fieristici nei giorni feriali* (ipotesi 4). L'ARR registra una decisa crescita dei prezzi del pernottamento, pari a 153€ (il valore più elevato della tabella) nei giorni fiera e a 133€ nei restanti giorni. Il premium price è pari al 15%. Così come i prezzi medi fatti pagare al cliente finale, così anche il grado di utilizzo della capacità produttiva registra il suo valore massimo nei giorni fiera (77%), mentre scende al 52% negli altri giorni. Sommando l'effetto prezzo all'effetto volume si crea un ampio differenziale nei diversi valori del Revpar che, complessivamente, registra una variazione del 69% (117€ contro 69€). Si conferma così anche la quarta ipotesi: le fiere permettono di aumentare significativamente (69%) il valore del Revpar anche nei giorni feriali.

Si passa ora in rassegna l'effetto originato dalla clientela business, analizzando l'evoluzione degli indicatori nei giorni feriali non lavorativi (festività o vacanze) (ipotesi 5). Sulla base delle indicazioni ricevute in azienda si sono considerati come feriali non lavorativi la prima settimana dell'anno, la settimana di Pasqua, le festività del 25 aprile, del primo maggio, e del 2 giugno, tutti i giorni del mese di agosto, il ponte di Sant'Ambrogio, i giorni successivi al 23 dicembre.

Gli indicatori mostrano un differenziale piuttosto sensibile nell'ARR, pari al 20% e un gap estremamente rilevante dell'occupazione, che passa dal 68% al 30%, che è alla base del differenziale più marcato nel Revpar totale, 171%. Considerando dunque l'occupazione, i ricavi per camera disponibile nei giorni feriali lavorativi sono superiori di 2,7 volte a quelli ottenuti nei feriali non lavorativi. Si conferma la quinta ipotesi.

4.2 Performance degli alberghi in catena ed eventi fieristici

Le evidenze empiriche riportate nel paragrafo precedente hanno documentano l'importanza che rivestono gli eventi fieristici. I giorni fiera nel corso del 2006 sono stati 162, duranti i quali l'occupazione dell'albergo in esame è stata pari al 69,4% (contro una media annua del 57,3%) e l'ARR è stato pari a 149,96€ (contro una media annua di 140,61€).

Questi dati descrivono un posizionamento della città decisamente "fiera-centrico". Tuttavia è necessario comprendere, anche in un'ottica di destination management, se l'effetto prodotto sulle performance operative dai diversi giorni fiera a calendario sia omogeneo oppure no. La tabella 4.2 segmenta gli eventi fieristici, considerando l'impatto originato su occupazione e ARR.

Tabella 4.2: Segmentazione dei giorni fiera.

		Media ARR giorni fiera (149,96€)	
		Inferiore (106 giorni, 65%)	Superiore (56 giorni, 35%)
Media occupazione giorni fiera (69,4%)	Superiore (85 giorni, 52%)	**Fiere di volume**: 23% (38 giorni, di cui 84% feriale) Occupazione (88%), ARR (137€), Revpar (120€) I	**Fiere di successo**: 29% (47 giorni, di cui 79% feriale) Occupazione (92%), ARR (175€), Revpar (160€) IV
	Inferiore (77 giorni, 48%)	**Fiere poco rilevanti**: 42% (68 giorni, di cui 47% feriale) Occupazione (45%), ARR (127€), Revpar (57€) II	**Fiere di prezzo**: 6% (9 giorni, di cui 78% feriale) Occupazione (61%), ARR (163€), Revpar (99€) III

Si è scelto di focalizzare l'attenzione sui giorni fiera piuttosto che sui singoli eventi, poiché in uno stesso giorno si realizzano spesso più iniziative. Inoltre, spesso non tutti i giorni di uno stesso evento fieristico originano il medesimo impatto sulle performance.

I dati mostrano chiaramente come l'attuale portafoglio fiere generi effetti più consistenti sull'occupazione – si contano 85 giorni fiera (52%) in cui l'occupazione è superiore alla media – che non sui prezzi – sono 56 i giorni (35%) in cui l'ARR è superiore alla media.

Considerando congiuntamente le due variabili, si ottengono quattro differenti situazioni:

- **fiere di volume** (quadrante I): 38 giorni fiera (23%) sono in grado di aumentare significativamente l'occupazione della struttura in esame (88%), ma non l'ARR (137€). L'effetto congiunto sul Revpar è comunque positivo – 120€, a fronte di una media fiere di 104€. Gli eventi che ricadono in questo quadrante interessano prevalentemente giorni feriali (32 su 38, pari all'84%). Alcuni esempi di fiere di volume sono rappresentate da Grafitalia, Converflex €pe 2006, Scoperta, Miwine, Sposa Italia Collezioni. In generale, però, ricadono nel quadrante "volume" solo alcuni giorni di eventi più lunghi. Infatti, considerando l'intera durata degli eventi si ottengono 87 giorni; 38 (tipicamente giorni feriali) sono classificabili come giorni "volume", 35 come "poco rilevanti", 13 di successo e 1 di prezzo;
- **fiere di prezzo** (quadrante III): 9 giorni fiera (6%) presentano un alto ARR (163€), ma una occupazione inferiore alla media (61%), originando un Revpar anch'esso superiore alla media (99€ contro 81€). Lo scarso rilievo quantitativo dei giorni "fiera di prezzo" appare coerente con le tecniche di *yield management*: i prezzi vengono incrementati quando e solo quando le previsioni sull'occupazione sono elevate. In linea teorica, dunque, questo quadrante della matrice dovrebbe

risultare vuoto. I 9 giorni che ricadono nel terzo quadrante sono quasi tutti feriali (7, pari al 78%) e rappresentano, spesso, l'ultimo o il primo giorno di un evento di maggiore durata. Nei giorni prezzo sono, inoltre, spesso presenti più appuntamenti in fiera. In sintesi, i giorni prezzo rappresentano, di norma, l'inizio o la fine di eventi importanti (anche per il sommarsi di più fiere), questo spiega perché il management del caso in esame abbia praticato un ARR superiore alla media. Tuttavia, in molte fiere il primo giorno o l'ultimo movimentano un ridotto volume di partecipanti o espositori. Questo spiega la ridotta occupazione;

- **fiere poco rilevanti** (quadrante II): 68 giorni fiera, pari al 42% del totale, originano un ridotto impatto sull'occupazione (45%), sull'ARR (127€) e, di conseguenza, sul Revpar (57€). È interessante notare che nel secondo quadrante confluiscono spesso intere fiere o porzioni rilevanti di fiere che durano più giorni, quali l'Artigiano in Fiera (9 giorni), La mia casa (5 giorni su 6 sono poco rilevanti), Io Sposa (3 giorni su 4), Transpotec Logitec (3 giorni su 4). Si tratta di eventi che si rivolgono o a segmenti molto focalizzati e quindi non permettono di generare strategie di volume per il comparto alberghiero cittadino, oppure che attraggono target molto ampi (si pensi all'Artigiano in Fiera), ma di escursionisti, cioè di visitatori che non pernottano e quindi non originano ricadute sul comparto ricettivo. Inoltre, i giorni fiera poco rilevanti vedono un'incidenza molto più elevata dei festivi. Infatti, dei 68 giorni rilevati, il 53% sono rappresentati da fine settimana, a fronte di percentuali molto più basse negli altri riquadri (16% riquadro I; 21% riquadro IV; 22% riquadro III). Non sempre, però, tutti i giorni fiera di specifici eventi ricadono in questo quadrante: a fronte di una durata complessiva di 101 giorni, 68 sono considerati "poco rilevanti", 16 di volume, 14 di successo, 3 di prezzo. Tali risultati, per quanto a prima vista paradossali, sono in realtà coerenti con il business model degli alberghi di Milano, dove il segmento fieristico convive con altri target di clientela e in particolare con il business nei giorni feriali. Questo spiega perché, ad esempio, un evento come "Milano moda donna", una fiera che dura 11 giorni, presenti 5 giorni (2 sabati, 2 domeniche e 1 venerdì) "poco rilevanti", 1 giorno (venerdì) di volume, e 5 giorni (tutti feriali) di successo;
- **fiere di successo** (quadrante IV): 47 giorni fiera sono contraddistinti da un'alta occupazione (92%), da un alto ARR (175€) e, di conseguenza, da un elevato Revpar (160€). In termini percentuali, il 29% dei giorni fiera rientra in questo quadrante, dove confluiscono importanti eventi quali il "Salone del mobile", il "MACEF", il "BIAS", capaci di attrarre rilevanti volumi di espositori e di visitatori. I giorni di successo sono in prevalenza feriali (79%), quando, come già documentato nel paragrafo precedente, si sommano gli effetti dei segmenti fieristico e business – si vedano le evidenze empiriche relative all'ipotesi 4 all'interno della tabella 4.1. In molti casi nei giorni di "successo" si svolgono contemporaneamente più eventi. Così ad esempio, nei giorni fiera con il più alto Revpar (223€, contro una media giorni fiera di 104€) si sono svolti

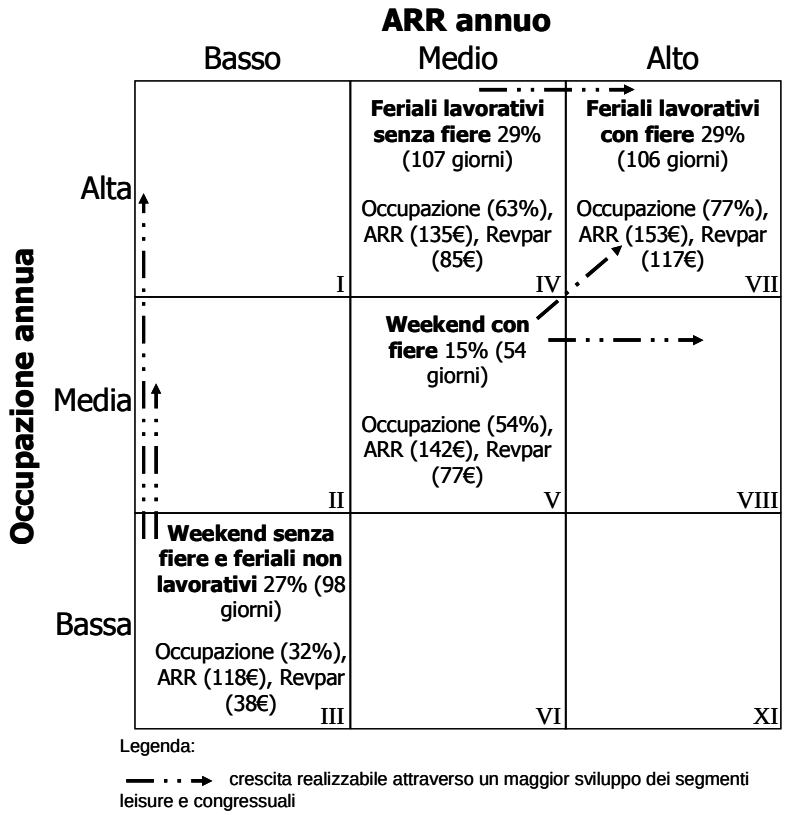
contemporaneamente gli eventi "Salone del mobile", "Milano Internazionale Antiquariato", "Salone del complemento d'arredo", "EIMU.2006", "Salone del bagno" (5-9 aprile 2006). A fronte di questi eventi che potremmo definire di completo successo, ne convivono altri che solo in alcuni giorni riescono a incrementare occupazione e ARR. Infatti, i giorni complessivi originati dagli eventi di cui almeno una porzione ricade nel quadrante IV, sono pari a 70. Di questi 47 sono di successo, 10 di volume, 2 di prezzo e 11 "poco rilevanti". Focalizzando l'attenzione su quest'ultima categoria, ben 10 giorni su 11 sono rappresentati da fine settimana e questo conferma ulteriormente l'importanza della sovrapposizione con la clientela business per aumentare contemporaneamente occupazione e prezzi.

4.3 Considerazioni conclusive

Le evidenze empiriche suggeriscono tre diversi livelli di conclusioni, relative: i) al legame tra posizionamento della destinazione e performance delle imprese alberghiere, ii) alle sfide che l'attuale posizionamento pone alla gestione sovraordinata della città e iii) alle imprese alberghiere.

La tabella 4.3 sintetizza le attuali relazioni esistenti tra il *posizionamento di Milano* e le *performance delle imprese alberghiere.*

Tabella 4.3: Posizionamento della destinazione e performance delle imprese.



L'assenza di rilevanti componenti leisure rende particolarmente complessa la gestione di tutti i giorni non lavorativi, siano essi feriali o festivi (quadrante III). Rientrano in questo primo quadrante circa un centinaio di giorni (98), dove si registra un ridotto ARR (118€), sintomatico di una elevata *price competition* tra le imprese, che però non permette di saturare la capacità produttiva (54%). Non bastano, dunque, i bassi prezzi per aumentare l'occupazione, si rende necessario proporre specifiche attrattive per segmenti ben definiti.

Infatti, in tutti i fine settimana con eventi fieristici (quadrante V), si registra una significativa crescita dell'occupazione (54%) e dell'ARR (142€). Il Revpar del quadrante V (77€) è sostanzialmente doppio rispetto al quadrante I (38€).

Una seconda "attrattiva" del modello milanese è rappresentato dal rilievo che riveste la clientela business nei giorni lavorativi. Le performance del quadrante IV mostrano, anche in questo caso, un'elevata occupazione (63%) e un buon livello dell'ARR (135€).

Infine, la situazione più positiva si ha quando si somma l'effetto delle fiere e della clientela business (quadrante VII), provocando un'alta occupazione (77%) e un alto ARR (153€).

Chiarite le attuali relazioni esistenti tra il posizionamento e le performance, ci si interroga ora su quali prospettive di sviluppo si dischiudano, accogliendo la prospettiva della gestione sovraordinata e delle imprese alberghiere.

A *livello sovraordinato* si possono identificare alcune tattiche di breve periodo e alcune importanti strategie di riposizionamento.

Tra le tattiche, si sottolinea la necessità di razionalizzare con maggiore attenzione il calendario eventi: così nel 2006 il MACEF (importante evento fieristico) si è svolto negli stessi giorni del Gran Premio di Monza, una delle poche manifestazioni sportive capaci di incidere significativamente sulle performance alberghiere. In altri casi, si è rilevata la presenza di più eventi fieristici "di successo" in uno stesso giorno; si potrebbe valutare una distribuzione in differenti periodi.

Tra le strategie, si esprime innanzitutto apprezzamento per i recenti investimenti realizzati nel nuovo polo fieristico di Rho-Pero, che hanno permesso e permetteranno di consolidare e sviluppare l'attuale posizionamento competitivo della città nel segmento fieristico.

Molto è invece il lavoro da realizzare per spostare verso l'alto (accrescendo l'occupazione) e verso destra (aumentano l'ARR) i circa 100 giorni collocati nel terzo quadrante. Una strategia di riposizionamento potrebbe essere attuata sviluppando maggiormente il segmento leisure e congressuale. Il segmento leisure, non è in grado di evitare un'accesa *price competition* nei giorni non lavorativi e senza fiere. Per aumentare il numero di turisti attratti si possono realizzare due tipi di strategie: una volta ad organizzare specifici eventi (sportivi e culturali) capaci di generare ampie ricadute sul settore alberghiero; l'altra tesa a comunicare una nuova immagine della città, maggiormente attenta al suo, peraltro ampio, patrimonio *heritage*. Le due strategie non si escludono, ma anzi si integrano.

Il segmento congressuale ad oggi rappresenta circa il 4% delle camere vendute. Milano attraverso Fiera Milano Congressi potrebbe avviare uno sviluppo di questo segmento, cercando di collocare i nuovi eventi attratti nei periodi dove le stagionalità sono più difficili (tipicamente giorni non lavorativi).
Un maggior sviluppo dei segmenti leisure e congressuale potrebbe spostare verso l'alto i giorni attualmente posizionati all'interno del terzo quadrante e/o favorire uno spostamento verso destra (aumento dell'ARR) delle altre combinazioni prodotto/mercato – si vedano, in proposito, le frecce apposte nella figura 4.3.
A *livello di impresa*, infine, due sono le principali criticità. Da un lato, è importante evitare comportamenti opportunistici di breve periodo che facendo leva sull'elevata occupazione media della città (soprattutto con riferimento ai giorni che si collocano nel quadrante VIII) generino forti escursioni nell'ARR, riducendo la soddisfazione del cliente (finale o intermedio). Dall'altro lato, è invece importante avviare una relazione più stretta con le leading company e con le diverse Destination Management Organisations al fine di avviare un fattivo processo di riposizionamento secondo le direttive descritte in precedenza. È interessante sottolineare come l'attuale basso livello di Revpar dei giorni non lavorativi senza fiera (38€, quadrante III) possa permettere al comparto alberghiero di offrire le proprie camere – da inserire in più ampie offerte leisure o congressuali – a prezzi particolarmente competitivi.

4.4 Limiti e implicazioni per le ricerche future

Il principale limite del presente capitolo attiene all'utilizzo di un solo caso per testare il legame esistente tra il posizionamento competitivo della destinazione e le performance delle imprese alberghiere. Tuttavia, l'allargamento della base empirica è ad oggi fortemente limitato dalla resistenza alla collaborazione da parte delle imprese alberghiere. Numerose sono infatti le strutture contattate – unità inserite in catene o strutture monolocalizzate – che si sono però rifiutate di comunicare i propri dati, ritenendoli eccessivamente "sensibili".
L'importanza delle evidenze emerse suggerisce di avviare la creazione di un osservatorio ad hoc, d'intesa con Fiera Milano, le associazioni alberghiere e le istituzioni pubbliche a vario titolo coinvolte nella gestione turistica, anche al fine di programmare nuove linee strategiche e verificarne l'effettivo impatto sulle performance.

ALLEGATO 1: QUESTIONARIO

Questionario n._____

N. camere_____

1. Da che anno l'attuale società di gestione/proprietà gestisce questo albergo? _____

2. Giorni di apertura nel 2006_____ e nel 2007_____

3. Numero medio di dipendenti

nel 2006:
N° dipendenti_____ N° stagionali o altro_____

nel 2007:
N° dipendenti_____ N° stagionali o altro_____

4. Data dell'ultima ristrutturazione: _____

5. Percentuale di camere ristrutturate nell'ultima ristrutturazione:
0%-25% ☐ 26%-50% ☐ 51%-75% ☐ 76%-100% ☐

6. Percentuale di clientela fidelizzata (clienti che ritornano nella struttura): _____

7. Ripartizioni delle prenotazioni attraverso i seguenti **canali**:

	2006	**2007**
Canale diretto (telefono, fax, walk in)	%	%
Siti internet (dell'albergo, della catena di appartenenza)	%	%
Rete di prenotazione (Venere, Amadeus, Sabre,…)	%	%
Agenzie di viaggio	%	%
Tour Operator	%	%
Altro _____	%	%
Totale	100%	100%

8. Ripartizione delle camere vendute tra i seguenti **segmenti di clientela:**

	2006	**2007**
Fieristico	%	%
Business (clientela individuale)	%	%
Congressuale e incentive	%	%
Leisure (individuale)	%	%
Leisure (gruppi)	%	%
Altro_____	%	%
Totale	100%	100%

9. Prevede che il peso dei segmenti indicati nei prossimi tre anni:

	Aumenterà	**Rimarrà stabile**	**Diminuirà**
Fieristico			
Business (clientela individuale)			
Congressuale e incentive			
Leisure (individuale)			
Leisure (gruppi)			
Altro_____			

10. Tasso di occupazione mensile lordo delle camere o il numero delle camere vendute:

	2006	**2007**
Gennaio		
Febbraio		
Marzo		
Aprile		
Maggio		
Giugno		
Luglio		
Agosto		
Settembre		
Ottobre		
Novembre		
Dicembre		

11. Tasso di occupazione medio nei week-end in cui non vi erano grandi fiere o manifestazioni nel 2006?_____% 2007? _____%

Se l'albergo dispone di sale riunioni:

12. Numero di congressi (oltre 300 persone) ospitati nel: 2006_____
2007_____

13. Permanenza media del cliente congressuale nel: 2006_____
2007_____

14. Quali canali si sono utilizzati per la clientela congressuale e incentive:

	2006	2007
Diretto		
Agenzia		
Totale	**100%**	**100%**