

Dipartimento di Studi Aziendali

Rapporto di Ricerca

La struttura finanziaria delle imprese di
ristorazione e la valutazione del merito
creditizio

Sommario

Profilo degli autori	5
Prefazione.....	7
Executive Summary.....	8
1. Una fotografia del settore della ristorazione ed il suo posizionamento a livello europeo ed italiano.....	14
1.1. Il settore della ristorazione in Europa ed in Italia	14
1.2. Le caratteristiche distintive del comparto della ristorazione italiano	15
1.3. Il turnover delle imprese della ristorazione	22
1.4. Un approfondimento sulle cessazioni d'impresa nel settore della ristorazione	25
2. La struttura economico-finanziaria delle imprese italiane della ristorazione	33
2.1. Introduzione ed obiettivi	33
2.2. Descrizione del campione delle imprese analizzate e variabili anagrafiche rilevanti	33
2.3. Focus sull'andamento dei principali indicatori economici delle aziende del settore della ristorazione	36
2.4. Focus sull'andamento dei principali indicatori di liquidità e patrimonializzazione delle aziende del settore della ristorazione.	45
Conclusioni.....	51
Appendice: figure di specifica sui principali indici di bilancio delle imprese cessate.....	53
3. Indagine sul rapporto delle imprese della ristorazione con le banche e sulla valutazione del loro merito creditizio.....	57
3.1. Obiettivi dell'indagine e metodologia	57
3.2. Caratteristiche generali delle imprese rispondenti.....	57
3.2.1. Localizzazione e posizionamento di mercato delle aziende rispondenti	62
3.2.2. Le scelte di gestione finanziaria delle aziende rispondenti.....	64
3.3. Il rapporto con le banche: i fattori di scelta per le imprese	66
3.4. Gli aspetti cruciali per la sopravvivenza e il successo delle imprese	68
3.5. Dimensioni qualitative per la valutazione del merito creditizio: il punto di vista delle banche e delle imprese.....	70
3.5.1. Aspetti manageriali ed organizzativi per la valutazione del merito creditizio: il punto di vista delle banche e delle imprese	70
3.5.1.1. Capacità del management/imprenditore	71

3.5.1.2. Caratteristiche del personale.....	74
3.5.1.3. Capacità di innovare	76
3.5.1.4. Considerazioni conclusive	78
3.5.2. Aspetti economico-finanziari per la valutazione del merito creditizio: il punto di vista delle banche e delle imprese.....	79
3.5.2.1. Caratteristiche del mercato	81
3.5.2.2. Rapporti con i fornitori.....	84
3.5.2.3. Rapporti con la clientela.....	88
3.5.2.4. Considerazioni conclusive	91
3.6. Considerazioni conclusive: gli aspetti più rilevanti che emergono dall'indagine e alcune possibili aree di intervento	93
Appendice. Figure con risultati distinti per ristoranti e bar	96
Conclusioni e prospettive di ricerca.....	129

Profilo degli autori

Prof. Daniele Previati (coordinatore scientifico)

Professore Ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari nel Dipartimento di Studi Aziendali e nella Scuola di Economia e Studi Aziendali dell'Università degli Studi Roma Tre, dove insegna e svolge attività di ricerca dal 1995. Attualmente insegna Economia degli Intermediari Finanziari e Strategie competitive nei servizi finanziari. E' membro del Senato Accademico dell'Università degli Studi Roma Tre per il triennio 2013-2015. E' stato Direttore del Dipartimento di Scienze Aziendali ed Economico - Giuridiche nella medesima università, dal 2008 al 2012. Ha pubblicato diversi contributi su temi bancari e finanziari, in riviste italiane ed estere e in volumi editi da case editrici italiane ed estere.

Valentina Albano, PHD

E' titolare di corsi di Organizzazione Aziendale e di Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane presso la Facoltà di Economia dell'Università di Roma Tre. Dal 2004 svolge attività di docenza, ricerca e consulenza presso università, enti pubblici e aziende. Nel 2008 ha conseguito il titolo di dottore di ricerca in Sistemi Informativi Aziendali presso la LUISS Guido Carli.

David Pelilli, PHD

Dopo aver conseguito il titolo di dottore di ricerca in Banca e Finanza presso l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata è stato impegnato sia in attività di docenza universitaria che di formazione professionale in ambito monetaria e servizi di pagamento. Da oltre 10 anni ha consolidato la sua esperienza accademica fornendo servizi di consulenza ad aziende italiane ed internazionali appartenenti ai settori bancario e finanziario, petrolifero, della grande distribuzione organizzata, delle telecomunicazioni, dell'IT, del *gaming*, delle biotecnologie.

Prefazione

Un bar, un ristorante e tante altre iniziative imprenditoriali nel mondo dei servizi, anche piccole, sono innanzitutto imprese e, esattamente come le grandi imprese, richiedono competenze manageriali, di marketing e di gestione, anche finanziaria, del business. L'attenzione che si presta agli aspetti finanziari è inversamente proporzionale all'importanza che questi hanno per il successo del business.

Il rapporto delle piccole imprese con gli organismi creditizi non è mai stato facile ed in questi ultimi anni si è complicato ulteriormente, proprio per la scarsità del credito, oltre che per la debolezza economico-patrimoniale delle imprese dei servizi. La cultura manageriale di un'impresa passa sempre di più attraverso il controllo delle variabili economiche e finanziarie che, oltre a garantire la governance dell'impresa, permettono anche di rapportarsi con gli stakeholders quando, in mancanza di risorse proprie, è necessario ricorrere a fonti di finanziamento esterne. Conto economico, stato patrimoniale, indebitamento, indici di bilancio sono termini che dovrebbero stare nel vocabolario di ogni imprenditore, a prescindere dalla dimensione dell'impresa.

Quando si va in banca è opportuno mostrare e dimostrare di avere il controllo dell'azienda e di saper leggere dentro i numeri del proprio bilancio. Il rapporto affidato ai ricercatori dell'Università di RomaTre, guidati dal Prof. Daniele Previati, è soltanto il primo passo di un progetto più ampio che ha l'obiettivo ambizioso di far crescere la cultura finanziaria, e dunque manageriale, delle nostre imprese. Un percorso già avviato con l'elaborazione delle Guide di Business di ristoranti e bar e che si arricchirà di nuovi strumenti, anche consulenziali, a favore dei nostri soci.

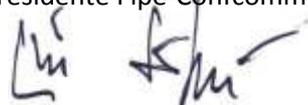
Il rapporto, ricco di dati e di valutazioni, mette l'accento sulla capacità degli intermediari finanziari non solo di rispondere alle esigenze di credito delle imprese, ma anche di valorizzare nel processo di valutazione del merito creditizio le peculiarità del settore. E lo fa con una modalità interessante ed innovativa, con la quale si mette a confronto ciò che le banche chiedono, a fronte di una richiesta di credito, e ciò che gli imprenditori ritengono importante per il successo del loro business. Il quadro che emerge non è incoraggiante; si rileva, infatti, una evidente distonia nei due modi di vedere la stessa cosa. Le banche, ad esempio, chiedono solo marginalmente informazioni sull'esperienza professionale dell'imprenditore, sulla sua capacità di gestione del personale, sui rapporti con i fornitori, anche se questi sono elementi fondamentali di un'impresa di successo. Analogamente per quel che concerne la distintività dell'offerta, il progetto imprenditoriale, le dinamiche della domanda e le sue prospettive future.

Insomma, le banche, in particolare quelle di grandi dimensioni, continuano a guardare più ai numeri (di bilancio) che alle competenze ed ai valori dell'imprenditore, oltre che alle prospettive del business, e in un contesto economico difficile come l'attuale certamente questo atteggiamento non aiuta.

Le soluzioni non sono né facili né univoche ma un fatto è certo: è necessario aumentare la cultura finanziaria delle imprese e, al contempo, migliorare la conoscenza del settore da parte degli intermediari finanziari, troppo spesso fuorviati da indicatori non sufficientemente rappresentativi delle specificità del settore. Conoscerci e farci conoscere sono due passaggi fondamentali del nostro modo di intendere la rappresentanza sindacale, per essere sempre più vicini ai bisogni reali delle imprese.

Per questo come Fipe ci sentiamo impegnati a "crescere" su aspetti sempre più importanti del business con il duplice obiettivo di favorire gli investimenti di cui il settore ha bisogno e di sostenere le nostre imprese nell'interesse dell'intero sistema perché la ristorazione è un pezzo importante dell'economia dei servizi e, dunque, del Paese.

Lino Enrico Stoppani
(Presidente Fipe-Confcommercio)



Executive Summary

Il progetto di ricerca, di cui qui si presenta il rapporto, è stato condotto da un gruppo di ricerca del Dipartimento di Studi Aziendali, coordinato dal Professore Daniele Previati, e si è avvalso della collaborazione del Dottor Luciano Sbraga, responsabile dell'Ufficio Studi della FIPE. Il progetto si è posto sia obiettivi scientifici, che si concretano in questo rapporto e nella eventuale successiva pubblicazione dei risultati della ricerca, sia obiettivi di supporto alle attività di miglioramento della cultura e delle pratiche manageriali in tema di gestione finanziaria nell'ambito del settore della ristorazione in Italia. In particolare, questi obiettivi legati alle funzioni svolte dalla FIPE nei confronti del settore appaiono particolarmente importanti alla luce del fatto che, dal 2009, le *performance* negative dell'economia italiana hanno creato una situazione di mercato avversa per gli operatori del settore. In particolare, si osserva come il calo nel potere d'acquisto del consumatore italiano abbia comportato un declino nelle spese per i consumi alimentari fuori casa. Gli operatori del settore, in particolar modo i ristoranti, hanno perso clientela in favore di luoghi di consumo meno costosi. La grande varietà degli operatori del settore e la scarsa disponibilità di dati ed evidenze empiriche circa la loro gestione finanziaria e i servizi ad essa relativi offerti in Italia, giustifica la caratterizzazione di studio iniziale ed esplorativo del progetto di ricerca qui presentato. Considerata l'importanza del settore della ristorazione in Italia, strettamente legato ad altri settori cruciali dell'economia del Paese (si pensi all'agroalimentare ed al turismo, in primo luogo), il progetto si è posto diversi obiettivi conoscitivi, qui di seguito sintetizzati:

- a) analizzare il settore della ristorazione italiana, con particolare riferimento ai diversi tipi di aziende in esso presenti ed alla struttura finanziaria di tali aziende attraverso l'utilizzo dei principali indicatori economici, finanziari e patrimoniali;
- b) individuare le principali variabili gestionali, economiche e finanziarie che le imprese segnalano come rilevanti per il raggiungimento del successo e della sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo;
- c) individuare le problematiche connesse alla valutazione del merito creditizio del settore.

Gli obiettivi di cui al punto a) sono sviluppati nei capitoli 1 e 2 del rapporto, mentre quelli di cui al punto b) e c) sono sviluppati nel capitolo 3.

La domanda di ricerca di fondo del progetto può essere così espressa: quali sono le principali caratteristiche della struttura finanziaria delle imprese del settore della ristorazione e quanto i sistemi di valutazione del merito creditizio cui ricorrono gli intermediari finanziari sono in grado di cogliere le peculiarità del settore? Tale domanda generale appare oggi particolarmente rilevante dato che alcune caratteristiche delle imprese del settore (dimensione medio-piccola, bassa produttività, forma giuridica che rimanda alla fattispecie dell'impresa familiare), le espongono maggiormente al razionamento del credito in una fase di crisi finanziaria ed economica.

A partire soprattutto dal 2009, l'economia italiana ha avuto *performance* negative che hanno creato condizioni di mercato avverse per gli operatori nel settore della ristorazione. È evidente che una maggiore rigidità dell'economia porta a dei tagli nella spesa da parte delle famiglie. L'attività di ristorazione in Italia, dopo aver manifestato un solido sviluppo, dal 2009 vede le imprese cessate superare quelle iscritte. Il calo nei redditi delle famiglie e la crescita graduale della disoccupazione hanno portato ad un ritorno ai modi tradizionali di preparare e consumare i pasti nelle proprie abitazioni. La crisi economica ha evidenti riflessi sulla gestione finanziaria delle imprese del settore, il che rende cruciale interventi volti ad agevolare i rapporti tra le imprese e gli intermediari finanziari. In particolare, appare interessante studiare in che modo i diversi tipi di intermediari, ed in particolare le banche, rispondono alle esigenze di credito delle imprese

del settore (ristoranti e bar), e soprattutto se e in che termini sono in grado di valorizzare nel processo di valutazione del merito creditizio le peculiarità significative del settore.

Dal punto di vista metodologico la ricerca si è articolata nelle seguenti fasi, di cui il rapporto riporta i principali risultati:

- una fase di analisi della letteratura disponibile sul settore della ristorazione e dei dati pubblici disponibili, al fine di delineare la composizione del settore della ristorazione italiana ed il suo valore economico;
- una fase di analisi della struttura finanziaria delle imprese del settore della ristorazione italiana. Questa fase è risultata di non semplice attuazione, dato che i dati pubblici disponibili, ed affidabili, per un'analisi di tal genere, si sono rivelati non in grado di rappresentare tutte le fasce dimensionali delle imprese del settore, in particolare le microimprese (con personale inferiore alle 10 unità e con fatturato non superiore ai due milioni di euro). Si è quindi ricorso ad una base dati pubblica, a disposizione del Dipartimento di Studi Aziendali, che rappresenta solo parzialmente l'universo di ristoranti e bar presenti in Italia;
- una terza fase, in cui si è cercato di rilevare le variabili percepite dalle imprese del settore ristorazione come significative per raggiungere condizioni di successo e rispetto a cui riterrebbero opportuno essere valutate nel processo di accesso al credito. L'indagine qualitativa ha comportato la realizzazione di un focus group con una selezione di imprenditori del settore, in grado di cogliere il più possibile l'eterogeneità delle forme d'impresa che lo contraddistinguono. Successivamente, grazie al supporto di FIPE per l'identificazione delle imprese disponibili a partecipare ed alla sensibilizzazione degli iscritti rispetto all'iniziativa, è stato somministrato un questionario strutturato, in modalità online, ad un campione rappresentativo del settore.

I principali risultati sono illustrati nei tre capitoli che compongono il rapporto. Nelle conclusioni, si indicano alcune prospettive pratiche e di ulteriore ricerca che derivano dai risultati raggiunti.

Il primo capitolo mette a fuoco le caratteristiche e l'importanza del settore della ristorazione, con particolare riferimento a ristoranti e bar. Emerge un quadro che conferma il rilievo, soprattutto dal punto di vista dell'occupazione, di un settore dominato da microimprese a carattere spesso familiare: in particolare l'Italia si caratterizza in tal senso, rispetto ad altri paesi europei (in primo luogo la Gran Bretagna e la Germania) dove la concentrazione del settore è maggiore, grazie anche a soluzioni organizzative (catene e franchising) caratterizzate da dimensioni maggiori, sia in termini di personale, che di fatturato. La presenza maggioritaria di microimprese conferma il settore della ristorazione come tipico dell'economia europea: nel 2011 (dati Eurostat, 2014) nella EU a 27 paesi, le microimprese in totale (commercio, costruzioni, estrazioni e trasporti) erano il 92,8% del totale delle imprese, con il 35,5% degli occupati e il 24,5% del valore aggiunto. Oltre alle funzioni d'uso socialmente rilevanti, le microimprese del settore garantiscono anche occupazione, in un periodo storico in cui essa è al centro dell'attenzione della politica economica europea: ciò non può essere considerato irrilevante, anche con riferimento all'allocazione delle risorse finanziarie.

L'eterogeneità dei format (o modelli di business, come si usa dire), è elevata e crescente, soprattutto nelle aree più sviluppate e dinamiche d'Italia (centro-nord), dove la presenza capillare di bar e ristoranti è più elevata della media nazionale. I modelli di business sono distinguibili sulla base delle funzioni d'uso (non necessariamente centrate su cibo e bevande, anche se questi rimangono elementi di grande rilievo), del prezzo medio (che spesso segue il tipo di menu e la rapidità dell'assunzione di cibo e/o bevande), e sono rilevabili (secondo codifiche che solo parzialmente tengono conto della creatività che può essere espressa nei format) dagli studi di settore dell'Agenzia delle Entrate, che sono una fonte di dati estremamente interessante sul settore. In Italia sono presenti poche catene e reti di franchising, anche se con riferimento

a queste ultime si sta assistendo ad uno sviluppo interessante, nel caso di ristorazione rapida, pizzerie, caffetterie e gelaterie, ponendo tali esperienze al quarto posto tra i settori in franchising più redditizi. Questa tendenza all'aumento della dimensione media d'impresa mette in luce da un lato la minaccia competitiva che grava sulle microimprese familiari del settore, confermata anche dall'interesse di investitori esteri nel settore, e d'altro lato la necessità evidente di migliorare le competenze manageriali in tutte le funzioni aziendali delle imprese del settore, dal marketing alla gestione del personale, alla gestione amministrativa e finanziaria. Questa necessità è confermata dall'esame del turnover delle aziende del settore, che vede le cessazioni superiori alle iscrizioni di nuovi entranti, il che sottolinea la fragilità del tessuto produttivo, più accentuata nel caso delle società di persone, e maggiore per i ristoranti rispetto ai bar. Ciò appare particolarmente drammatico, dal punto di vista sociale oltre che economico, in un settore in cui spesso, in tutto il mondo, si osserva che si opera non per arrivare a facili guadagni in tempi rapidi, ma per lavorare duramente per guadagnarsi da vivere. Come conseguenza di questa evidenza generale, diventa necessario dal punto di vista della ricerca approfondire i fattori di contesto e quelli organizzativi e manageriali che incidono sulla cessazione dell'attività (o, all'opposto, sul grado di difficoltà di entrata nel settore), e dal punto di vista operativo fornire il necessario supporto gestionale e finanziario alle aziende presenti nel settore o a coloro che desiderano entrarvi, per valorizzare sia le iniziative imprenditoriali, sia un settore che inserito nella più ampia offerta turistica rappresenta una fonte di ricchezza per l'Italia.

Il secondo capitolo presenta i risultati di un'analisi effettuata sui bilanci depositati da un campione di 1864 imprese del settore della ristorazione, nel quinquennio 2008-2012, presenti all'interno del database "Aida". Dal punto di vista metodologico l'analisi ha inteso identificare l'andamento dei principali indici di bilancio, sia di natura economico-finanziaria che patrimoniale su diverse direttrici d'analisi, tra cui la dimensione dell'impresa, la sua localizzazione geografica, la natura del servizio offerto (sulla base della classificazione ATECO2007).

Numerosi spunti di riflessione emergono dall'analisi: *in primis* risulta evidente come la dimensione e la localizzazione abbiano giocato un ruolo rilevante nella definizione di una risposta più o meno efficace rispetto alla fase di downturn economico.

In particolare le aziende appartenenti al settore dei bar e prevalentemente localizzate nel meridione, hanno reagito in modo più dinamico alla crisi, modificando di conseguenza ed in modo efficace la propria struttura finanziaria ed operativa: i buoni risultati operativi hanno permesso a queste imprese di affrontare le tensioni di liquidità in modo più brillante rispetto ad altri *cluster*.

Altre imprese, soprattutto quelle di maggiore dimensione, probabilmente a causa di una più evidente rigidità organizzativa, hanno visto peggiorare le proprie performance economiche, in modo particolare la loro marginalità operativa.

Questo fenomeno le ha esposte a maggiori tensioni di liquidità, che hanno generato un aumento del ricorso al debito bancario ed un peggioramento della loro posizione finanziaria netta.

Tali tensioni di liquidità si ritrovano comunque in modo altrettanto consistente anche nelle aziende di dimensioni minori.

Una nota negativa si deve evidenziare sui ristoranti che, nell'arco di tempo considerato hanno vissuto un peggioramento assai evidente sia della loro marginalità operativa, il che ha avuto impatti molto negativi anche sulla loro situazione finanziaria e patrimoniale.

Una grande dinamicità operativa si può invece ritrovare nelle aziende di medie dimensioni che, grazie al raggiungimento di risultati positivi, sono riuscite a stabilizzare la propria situazione patrimoniale, intraprendendo operazioni di capitalizzazione che hanno avuto un duplice impatto positivo: sulle maggiori possibilità di accedere al credito bancario e sugli indici di liquidità di breve periodo.

Il terzo capitolo presenta i risultati di un'indagine approfondita sullo stato dell'arte del rapporto tra imprese del settore e intermediari finanziari; tale indagine è, a nostra conoscenza, la prima del genere, non essendo state rilevate nel passato più o meno recente iniziative di ricerca di tal genere, almeno in Italia. Si è cercato quindi di investigare in che modo le banche rispondono alle esigenze di credito delle imprese del settore, e soprattutto se e in che termini sono in grado di considerare con la dovuta attenzione, nel processo di valutazione del merito creditizio, le peculiarità significative del settore della ristorazione (ad es. dimensione media piccola, bassa produttività, forma giuridica che rimanda alla fattispecie dell'impresa familiare...). A tal fine, attraverso il ricorso ad un questionario online destinato alle aziende, si è cercato di confrontare le variabili economico-finanziarie, strategiche e gestionali richieste con maggiore frequenza da parte degli istituti di credito per la valutazione del merito creditizio, con le variabili percepite dalle imprese del settore ristorazione come significative per raggiungere condizioni di successo, e rispetto a cui riterrebbero opportuno essere valutate nel processo di accesso al credito.

Dal punto di vista metodologico, attraverso il ricorso ad un'analisi della letteratura - generale e specifica di settore - si è proceduto ad individuare fattori economico-finanziari, strategici, organizzativi e gestionali a cui viene attribuito un maggiore impatto sulla sostenibilità del business di imprese del settore della ristorazione o ad esse affini. Successivamente la lista delle variabili individuate ed una prima bozza del questionario sono state discusse all'interno di un focus group, comprendente una selezione di imprenditori del settore, al fine di procedere alla loro validazione. Una volta redatto il questionario definitivo, strutturato in sezioni, si è proceduto alla sua somministrazione online. Il questionario è stato veicolato, tra gennaio e marzo 2014, attraverso il sito istituzionale della Federazione Italiana Pubblici Esercizi (FIPE), ed è stato promosso presso le aziende anche attraverso il supporto delle associazioni territoriali della FIPE.

L'indagine rappresenta un primo e significativo passo nell'approfondire la conoscenza delle opinioni degli imprenditori del settore della ristorazione circa il loro rapporto con le banche e la valutazione del loro merito creditizio. Essa offre anche interessanti spunti, nella prima parte, per mettere a fuoco il grado di consapevolezza degli imprenditori rispetto ad alcuni aspetti particolarmente critici della gestione delle loro aziende (localizzazione, posizionamento di mercato, scelte di gestione finanziaria, scelta delle banche con cui interloquire, profili amministrativi e finanziari legati alla sopravvivenza ed al successo).

Il numero delle risposte valide ottenute, superiori a 500, è da considerarsi assai significativo: si consideri che le indagini periodiche della Banca Centrale Europea sull'accesso alle risorse finanziarie da parte delle piccole e medie imprese, svolte a partire dal 2009 (Banca Centrale Europea, anni vari), considerano per l'Italia 300 imprese nel segmento delle microimprese (che impiegano meno di 10 persone e con fatturato entro i 2 milioni di euro), segmento in cui è presente la maggior parte delle imprese che hanno risposto alla nostra indagine e che tipicamente caratterizzano il settore della ristorazione. Con riferimento ad imprese spesso considerate opache nella loro disponibilità a fornire informazioni, e ad un settore considerato poco visibile all'analisi economica, anche solo il risultato delle risposte ottenute appare molto positivo, e incoraggiante nella prospettiva di ulteriori indagini che migliorino la conoscenza del settore e la sua trasparenza nei confronti dei suoi diversi stakeholder (tra cui anche i fornitori di risorse finanziarie).

Con riferimento alle scelte di gestione finanziaria, le aziende dichiarano di fare un uso molto contenuto del credito commerciale e prediligono forme di dilazione di pagamento limitate. Inoltre è consuetudine delle aziende interloquire con pochi istituti bancari. Tali caratteristiche risultano essere ancora più spiccate nel caso dei bar. La gestione finanziaria appare riconducibile soprattutto ad istanze di sopravvivenza nel breve termine, e comunque in larga parte in linea con quanto emerge, con riferimento alle microimprese, nelle indagini periodiche della Banca Centrale Europea (per gli anni dal 2012 al 2014 si rimanda alle evidenze dell'ultima survey di novembre 2014: Banca Centrale Europea, 2014).

Nelle microimprese la copertura esterna dei fabbisogni finanziari è svolta quasi esclusivamente attraverso il credito bancario, e quindi assumono rilevanza i fattori che influenzano la scelta delle banche da parte delle aziende della ristorazione. Tali fattori fanno emergere un quadro in linea con molte indagini sul rapporto banca-impresa svolte in Italia sin dagli anni '80, anche recentemente confermati in un'indagine svolta da ABI ad inizio del 2014 sui servizi per le PMI da parte delle banche italiane (Bajetta, Munari, 2014): prossimità, capacità relazionale del personale, rapporto qualità/prezzo (imprese con fatturato inferiore a 1,5 milioni di euro); efficienza/qualità dei servizi, rapporto qualità/prezzo, capacità relazionale del personale (fatturato tra 1,5 e 5 milioni); rapporto qualità/prezzo, efficienza/qualità dei servizi, capacità relazionale del personale (fatturato tra 5 e 10 milioni). A parte la prossimità, privilegiata dalle imprese più piccole dell'indagine ABI, che non appare particolarmente rilevante per ristoranti e bar, gli altri elementi assumono importanza simile. La capacità di offrire consulenza in materia di gestione finanziaria non appare né nella nostra indagine, né in quella di ABI particolarmente presa in considerazione. Ciò evidenzia, oltre a quanto osservato in precedenza (una componente di offerta spesso non colta dalle banche), la necessità da parte delle imprese della ristorazione di essere più selettive rispetto alla qualità del servizio realmente offerta dalle banche: anche una domanda più attenta, come è ovvio, può rendere l'offerta migliore. Ciò rende necessaria una formazione più ampia e profonda in materia di gestione finanziaria, che consenta agli imprenditori del settore una scelta più oculata delle banche di cui servirsi e un'interlocuzione più attiva con eventuali consulenti che si interpongono tra aziende e banche (si pensi, tipicamente, alla figura del dottore commercialista). Tale necessità appare confermata anche dalle risposte fornite con riferimento agli aspetti fondamentali che possono garantire la sopravvivenza e il successo dell'attività imprenditoriale nel settore della ristorazione, da cui è emerso un quadro in prevalenza molto tradizionale ed orientato al breve, tipico in genere delle microimprese, caratterizzate da una visione spesso limitata alla sopravvivenza, con scarso respiro strategico.

Venendo alla parte dell'indagine dedicata alla valutazione del merito creditizio, così come percepita dagli imprenditori, essa evidenzia, con riferimento sia alle dimensioni tipicamente manageriali ed organizzative sia a quelle con più diretto riscontro economico-finanziario sui risultati della gestione, una distonia abbastanza evidente tra quanto è importante per gli imprenditori e quanto richiesto, sotto forma di informazioni, dalle banche.

In generale emerge la percezione, da parte degli imprenditori, che gli aspetti più importanti per il successo delle loro imprese siano presi in considerazione con bassa frequenza. Ciò è particolarmente vero per le dimensioni manageriali ed organizzative: gli anni di esperienza professionale dell'imprenditore, la capacità di gestire il personale i rapporti con i fornitori si confermano come le informazioni qualitative relativamente più richieste, anche se solo poco più del 10% del campione dichiara che tali informazioni siano richieste "sempre" o "quasi sempre".

Analoghe considerazioni valgono per le dimensioni con un riscontro più immediato sulle condizioni economico-finanziarie dell'azienda, che pur essendo quelle più tradizionalmente valutate dalle banche, sulla base delle risposte fornite appaiono percepite in modo diverso da aziende e banche (solo il pagamento puntuale alle scadenze è valutato da entrambe al primo posto). La distintività dell'offerta rispetto ai concorrenti, dimensione così rilevante nel settore dal punto di vista competitivo, è percepita come indagata poco dalle banche, mentre maggiore attenzione è dedicata alla localizzazione (situazione socio-economica della zona di insediamento). La reputazione dell'azienda derivante dal passaparola, potenziata dal ricorso a social media (siti specializzati, social media), appare una dimensione di valutazione tradizionale che sta assumendo, a causa della più rapida diffusione delle informazioni e dei giudizi attraverso il web, un ruolo strategico rilevante per le aziende, e che quindi dovrebbe essere oggetto di crescente richiesta nei processi di valutazione degli intermediari.

Da quanto rilevato dalle risposte, si deduce che la prassi valutativa rimane ancorata ad altri aspetti (dati contabili, garanzie personali e reali fornite), e che il progetto imprenditoriale e le sue prospettive future non sono oggetto di particolare attenzione. La relazione tra imprese della ristorazione e banche sembra caratterizzata, nella percezione degli imprenditori, da un lato da relazioni personali con il personale di contatto, dall'altro da processi vissuti come poveri di informazioni significative e quindi considerati burocratici e ad alta intensità di documentazione cartacea richiesta. Sul fronte delle banche, sulla base della percezione degli imprenditori che hanno risposto al questionario, la frequenza delle richieste di informazioni qualitative appare estremamente esigua: come evidenziato in precedenza, ciò pone in evidenza che la relazione tra banche (o altri tipi di intermediari) dovrebbe essere oggetto di interventi di innovazione e razionalizzazione dal punto di vista informativo, per favorire più efficienti ed efficaci processi di valutazione.

L'identificazione di soluzioni al riguardo non appare semplice, e non può essere solo tecnologica e basata sullo scambio più diffuso di informazioni. Occorre, a nostro avviso, favorire innanzitutto una migliore educazione finanziaria degli imprenditori del settore e una migliore percezione del settore da parte delle banche e dei relativi addetti alla gestione delle relazioni con le microimprese, anche attraverso accordi tra associazioni imprenditoriali a livello territoriale con singole banche o tra associazioni a livello nazionale. In secondo luogo, l'offerta di servizi di supporto alla relazione tra microimprese del settore e intermediari finanziari, dovrebbe non solo concretarsi in accordi con gli intermediari stessi per ottenere condizioni di finanziamento migliori, ma consentire l'accesso alle fonti adeguate di finanziamento a seconda dei reali fabbisogni, favorendo una presentazione delle imprese con set di informazioni più adeguate, varie ed affidabili. In entrambi i casi (educazione finanziaria e servizi di supporto), nel caso specifico della ristorazione, la FIPE dovrebbe dotarsi di competenze adeguate, sia attraverso processi interni di sviluppo, sia attraverso accordi di cooperazione con soggetti esterni o di esternalizzazione totale o parziale delle attività a tali fini necessarie.

1. Una fotografia del settore della ristorazione ed il suo posizionamento a livello europeo ed italiano

1.1. Il settore della ristorazione in Europa ed in Italia

Il comparto della ristorazione commerciale, composto dai locali di somministrazione frequentati liberamente e per scelta individuale dai consumatori (da cui “pubblici esercizi”), assume un ruolo significativo nell’intera economia europea. Secondo rilevazioni Eurostat¹ del 2010, nell’Europa dei 27 il comparto si compone di circa 1,5 milioni di imprese, pari al 7% del totale delle imprese attive nell’economia europea (esclusi i servizi finanziari). Tali imprese generano un fatturato di circa 331 miliardi di Euro pari all’1,4% dell’intero fatturato europeo.

Come evidenzia la **tabella 1**, in termini occupazionali il comparto della ristorazione impiega circa 7,9 milioni di persone, vale a dire il 6% circa dell’intera forza lavoro a livello europeo. Il contributo del settore all’occupazione europea è molto più consistente rispetto a quello al valore aggiunto. Con i suoi 132 miliardi di euro il comparto della ristorazione contribuisce, infatti, solo per il 2% al valore aggiunto del totale dell’economia europea. Ciò è in parte spiegabile con l’elevato numero di lavoratori part-time e di proprietari lavoratori o di familiari del proprietario che non ricevono una formale retribuzione.

Numero imprese	1.519.000
Numero persone occupate	7.806.200
Fatturato complessivo	330.732 (milioni di euro)
Valore aggiunto	132.308 (milioni di euro)
% di imprese rispetto all’economia europea (escluso i servizi finanziari)	7%
% di numero di occupati rispetto all’economia europea (escluso i servizi finanziari)	6%
% di fatturato rispetto all’economia europea (escluso i servizi finanziari)	1,4%
% del valore aggiunto rispetto all’economia europea (escluso i servizi finanziari)	2%

Fonte: Ns. rielaborazione su dati Eurostat

L’Italia si trova a giocare un ruolo di prim’ordine nel panorama della ristorazione europea. Sul suo territorio, infatti, si concentra circa il 16,4% delle imprese del comparto della ristorazione commerciale ed è superata solo dalla Spagna che raggiunge il 17,1%. Con i suoi 47,7 miliardi di euro l’Italia segue la Francia e il Regno Unito registrando il 14% del fatturato dell’intero comparto nell’Europa a 27, a fronte dei 58,5 miliardi di euro registrati da ciascuna delle due nazioni (pari entrambi al 18%). Dal punto di vista occupazionale invece l’Italia, impiegando il 12,41% dei lavoratori del comparto nell’Europa a 27, si posiziona al quarto posto dopo Regno Unito (19,2%), Germania (17,9) e Spagna (12,53). Da ciò si evince che le imprese della ristorazione italiana, alla stregua di quelle spagnole, sono di dimensioni minori rispetto a quelle tedesche e inglesi. Le imprese italiane del comparto infatti hanno in media 3,9 occupati a fronte di una media europea di 5,1. Come si evince dalla **tabella 2** riportata di seguito, le dimensioni molto contenute delle imprese influenzano negativamente il giro d’affari delle imprese italiane. Sempre secondo dati Eurostat, infatti, il fatturato medio si attesta a 191 mila euro, valore al di sotto della media europea pari a poco meno di 218 mila euro. Solo la Spagna ha un giro d’affari peggiore di quello italiano insieme ai paesi dell’Est Europa.

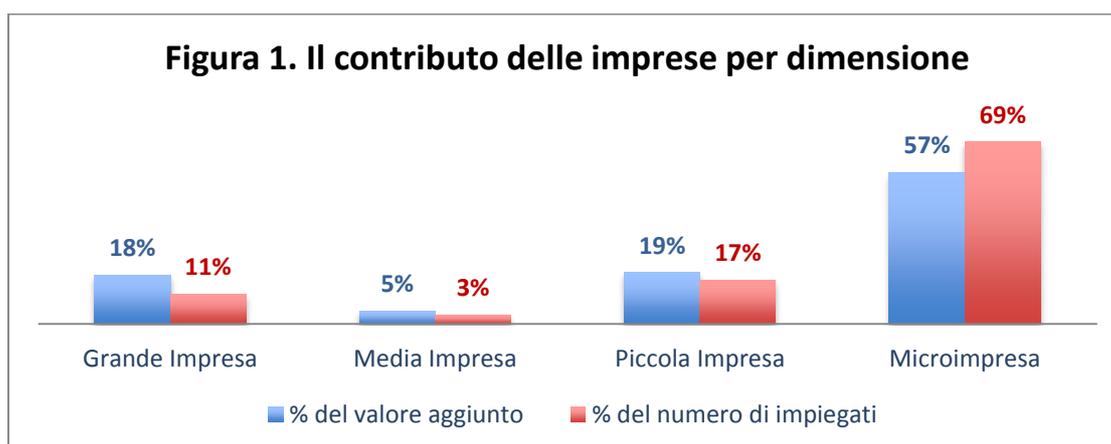
¹ I dati sono estratti dalla banca dati Eurostat “Structural Business Statistics” che contiene rilevazioni fino al 2010.

Tabella 2. La Top Five del comparto europeo della ristorazione

	N. imprese	N. di persone impiegate	N.medio di persone impiegate per impresa	Fatturato (in milioni di euro)	Fatturato medio per impresa (in migliaia di Euro)
Unione Europea (27 Paesi)	1.518.984		5,14	330.731	217,7
Spagna	259.751	978.407	3,8	41.660	160,3
Italia	249.617	976.827	3,9	47.722	191,1
Francia	202.958	791.475	3,9	58.505	288,2
Germania	171.301	1.399.379	8,2	41.962	244,9
Regno Unito	112.791	1.501.707	13,3	58.599	519,5

Fonte: Ns. rielaborazione su dati Eurostat

La **figura 1** conferma ulteriormente l'importanza delle imprese con meno di 10 dipendenti nel comparto italiano della ristorazione in termini di contributo alla creazione del valore aggiunto (57%) ed al numero di persone impiegate (69%). Al contrario il contributo della grande impresa (oltre i 250 dipendenti) e quello della media impresa (tra 50 e 250 dipendenti) risulta essere estremamente esiguo sia in termini di creazione del valore aggiunto (18% GI e 5% MI) che di occupazione (11% GI e 3% MI).



Fonte: Ns. rielaborazione su dati Eurostat

Rispetto al sistema produttivo italiano il comparto della ristorazione ha un ruolo di primo piano anche in virtù della sua forte relazione con il sistema del turismo. Ciò si, evince ad esempio, dal contributo del comparto al complesso del fatturato del sistema produttivo nazionale che risulta più accentuato rispetto al confronto europeo: 2% rispetto al 1,4% .

Il comparto complessivamente coinvolge il 6% del totale delle imprese attive sul territorio nazionale e occupa il 6% del totale dei lavoratori. E' interessante evidenziare come il numero medio dei dipendenti per azienda (3,9) del settore della ristorazione sia in linea con la media nazionale (3,7) a conferma di una struttura imprenditoriale nazionale fortemente basata sulle PMI e le micro imprese (Istat, 2011).

1.2. Le caratteristiche distintive del comparto della ristorazione italiano

Come si evince dal paragrafo precedente, una prima importante caratteristica delle imprese italiane del settore della ristorazione commerciale è data dalle dimensioni estremamente limitate. A tale caratteristica si aggiungono poi un'elevata eterogeneità dei "format" ed una presenza capillare sul territorio.

In merito al “format” una prima importante distinzione è quella relativa alle diverse forme di somministrazione: ristorante, bar e ristorazione collettiva; vi è da sottolineare che l’attuale offerta di settore sia mutata radicalmente, generando forme di ibridazione difficilmente classificabili all’interno dei tradizionali “format”.

Di norma il ristorante può essere definito come un locale tradizionalmente dedicato alla consumazione di pasti completi, primariamente in occasione del pranzo e della cena, e più in generale si caratterizza per un’offerta completa del servizio di ristoro che comprende sia cibo che bevande (Aguari e Stella, 1994). Il bar invece si caratterizza per essere un pubblico esercizio tradizionalmente e prevalentemente adibito alla miscita di diversi tipi di bevande, calde o fredde, alcoliche o analcoliche (Piciocchi, 1994), sebbene negli ultimi anni l’erogazione di altri servizi, quali la somministrazione e vendita di alimenti o l’intrattenimento, abbiano acquisito un ruolo sempre più significativo. La ristorazione collettiva, infine, si sostanzia nell’erogazione di un servizio di “mensa” i cui contenuti sono definiti da una comunità (pubblica o privata) e che è fruito dai suoi dipendenti (Fornari, 2006), cui si aggiungono i servizi di catering e banqueting, sempre più connessi all’organizzazione di eventi, incentrati nell’erogazione di un servizio di somministrazione di cibo e bevande in un luogo diverso da quello della produzione.

In Italia il settore più ampio è senza dubbio quello dei ristoranti con 136.217 imprese, seguito da quello dei bar con 117.105 imprese (Istat, 2011). Il settore della ristorazione collettiva, caratterizzato peraltro da imprese di dimensioni maggiori, non si dimostra invece particolarmente sviluppato contando solo 3.402 unità imprenditoriali.

All’interno dei tre settori, ed in particolare in quello dei ristoranti e dei bar rispetto a cui si concentra l’analisi, si riscontra tuttavia un’estrema eterogeneità nell’offerta sempre più accentuata dal continuo emergere di nuove occasioni di consumo (si pensi al momento dell’aperitivo o del brunch affermatosi negli ultimi anni) e dal moltiplicarsi dei luoghi di consumo non convenzionali di cibi e bevande fuori casa (dalle palestre ai musei, alle librerie etc.).

Al fine di orientarsi in tale complessità sono stati realizzati numerosi sforzi di segmentazione del comparto dei ristoranti e dei bar senza però giungere a modelli condivisi.

Nella sua analisi sulla distribuzione *foodservice*, Fornari (2006) individua per ciascuno dei due settori tre diversi criteri di classificazione proposti in letteratura. Nel caso dei ristoranti i criteri sono: il *livello e la tipologia dei servizi offerti* in cui il principale discrimine è rappresentato dall’ampiezza dell’assistenza da parte del personale (ristorante con servizio al tavolo, self service, take away); il *livello di specializzazione del menù* (es. ristorante di pesce, etnico, etc.) ed il *posizionamento di prezzo* (ristorante popolare, tradizionale, di lusso). Nel caso dei bar invece i criteri di classificazione proposti sono: la *specializzazione dei prodotti e servizi offerti*; la *localizzazione*, intesa sia sotto un profilo geografico (bar in area metropolitana, bar nel centro di medie dimensioni, bar di periferia) che commerciale (bar in centro commerciale, in aeroporto, bar stagionale in stabilimento balneare etc.); l’*area di attività prevalente* del locale definita sulla base del peso prevalente di diverse occasioni di consumo sul giro d’affari (bar “pranzo”, bar per aperitivi, bar multifunzionali). L’autore a questi aggiunge un ulteriore criterio, applicabile ad entrambi i settori, basato sul ruolo di marketing svolto dall’esercizio nei confronti dei consumatori, vale a dire combinando contemporaneamente la dimensione della domanda e quella dell’offerta. Tale approccio ha consentito la costruzione di quattro profili di bar (bar “puri”, bar “ristorazione”, bar “intrattenimento”, bar “specializzati”), in cui l’indicatore che esprime gli orientamenti di domanda e offerta è la funzione d’uso, e di quattro profili di ristoranti (ristoranti commerciali, ristoranti intermedi, ristoranti da guida e pizzerie) in cui tale indicatore è rappresentato dal prezzo medio del menù.

Un ulteriore importante lavoro di classificazione delle varie tipologie di esercizio è quello elaborato dall’Agenzia dell’Entrate ai fini della realizzazione degli Studi di settore, strumento utilizzato per rilevare i

parametri fondamentali di imprese, lavoratori autonomi e liberi professionisti. Più in dettaglio al comparto della ristorazione sono riconducibili due diversi studi di settore, il VG36U valido per i servizi di ristorazione commerciale² e il VG37U valido per bar, gelaterie e pasticcerie³ (**tabella 3**). Ai fini della costruzione dei due studi di settore sono stati individuati complessivamente 44 diversi cluster attraverso l'analisi e la rielaborazione dei modelli per le comunicazioni dei dati ad essi strumentali per il periodo d'imposta 2009, acquisiti dai contribuenti. Nel caso dei ristoranti i cluster sono stati definiti in base a 5 dimensioni: a) tipologia di attività; b) tipologia prevalente di servizio offerto/specializzazione gastronomica; c) dimensione; d) numero di giorni di apertura nell'anno; e) presenza o meno di posti a sedere. Nel caso invece dei bar e gelaterie si è ricorso alle seguenti 4 dimensioni: a) tipologia prevalente di prodotti somministrati e/o venduti; b) tipologia di intrattenimento/spettacolo; c) dimensione; d) numero di giorni di apertura nell'anno.

Tabella 3. I cluster dei servizi di ristorazione

VG36-U SERVIZI DI RISTORAZIONE COMMERCIALE		VG37-U BAR, GELATERIE E PASTICCERIE	
Cluster 1	Pizzerie con bar	Cluster 1	Snack bar
Cluster 2	esercizi stagionali con servizio al tavolo	Cluster 2	Bar tavola calda
Cluster 3	ristoranti con bar	Cluster 3	Gelaterie stagionali
Cluster 4	Ristoranti di dimensioni medio-grandi specializzati in portate di pesce	Cluster 4	Gelaterie stagionali
Cluster 5	ristoranti di piccole dimensioni	Cluster 5	Pasticcerie
Cluster 6	pizzerie al taglio dotate di posti a sedere	Cluster 6	Bar pasticcerie
Cluster 7	Birrerie con cucina	Cluster 7	Bar caffetterie
Cluster 8	Ristoranti di medie dimensioni	Cluster 8	Bar di grandi dimensioni
Cluster 9	Pizzerie con consegna a domicilio	Cluster 9	Bar con attività di intrattenimento/spettacolo
Cluster 10	Esercizi stagionali con preparazione di cibi da asporto	Cluster 10	Bar di piccole dimensioni
Cluster 11	Pizzerie con forno elettrico	Cluster 11	Cocktail bar
Cluster 12	Gastronomie/rosticcerie dotate di posti a sedere	Cluster 12	Bar di medie dimensioni
Cluster 13	Ristoranti di piccole dimensioni specializzati in portate di pesce	Cluster 13	Bar enoteche
Cluster 14	self service stagionali	Cluster 14	Bar birrerie
Cluster 15	Enoteche con cucine	Cluster 15	Bar gelaterie
Cluster 16	Ristorazione su sede pubblica a posteggio mobile	Cluster 16	Bar stagionali

² Lo studio di settore è relativo alle imprese con i seguenti codici Ateco:

- 56.10.11 Ristorazione con somministrazione
- 56.10.20 Ristorazione senza somministrazione con preparazione di cibi da asporto
- 56.10.42 Ristorazione ambulante

³ Lo studio di settore è relativo alle imprese con i seguenti codici Ateco:

- 56.10.30 Gelaterie e Pasticcerie
- 56.10.41 Gelaterie e pasticcerie ambulanti
- 56.30.00 Bar e altri esercizi simili senza cucina

Cluster 17	Gastronomie/rosticcerie	Cluster 17	Bar latterie
Cluster 18	Self-service di piccole dimensioni	Cluster 18	Bar sala giochi
Cluster 19	Pizzerie con forno a legna		
Cluster 20	Ristoranti specializzati in banchetti		
Cluster 21	Ristoranti/pizzerie di piccole dimensioni		
Cluster 22	Ristoranti di grandi dimensioni		
Cluster 23	Self service di grandi dimensioni		
Cluster 24	Ristoranti con attività ricettiva		
Cluster 25	Ristoranti/pizzerie di dimensioni medio-grandi		
Cluster 26	Pizzerie al taglio		

Fonte: Agenzia dell'Entrate Nota tecnica e metodologica Studio di settore VG36U e VG37U

Rielaborando le informazioni relative alla costruzione dei suddetti Cluster, per i quali si è fatto ricorso ai dati complessivi di 195.955 imprese contribuenti (85.217 servizi di ristorazione e 10.738 bar, gelaterie e pasticcerie), è possibile fornire una prima descrizione ad alto livello del settore.

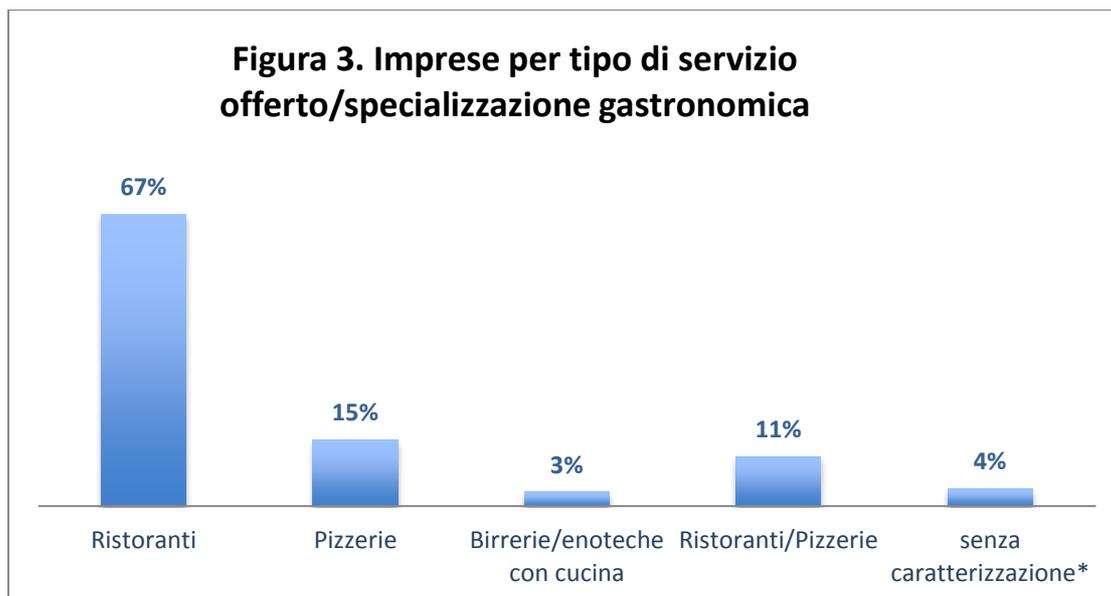
In particolare, nella **figura 2** si può osservare che, partendo dai servizi di ristorazione in senso stretto il tipo di attività prevalente è quella della ristorazione con servizio al tavolo (76%), in alcuni casi affiancata dal servizio bar (15%) e dall'attività ricettiva (2%). La ristorazione con servizio al tavolo è seguita a molta distanza dalla ristorazione con preparazione di cibo da asporto (23%). La ristorazione self-service raggiunge invece solo l'1,6% mentre la ristorazione ambulante solo lo 0,2%.



Fonte: Ns. rielaborazione su dati Agenzia dell'Entrate

Nell'ambito della ristorazione con servizio al tavolo a prevalere sono i ristoranti (67%), nella **figura 3**, tra cui spiccano quelli specializzati in portate di pesce (17%) e i ristoranti con annesso il servizio bar (19%).

La tipicità italiana emerge con evidenza dal peso significativo della somministrazione della pizza cui è dedicato, includendo i ristoranti che svolgono anche attività di pizzeria, il 27% degli esercizi con servizio al tavolo.



Fonte: Ns. rielaborazione su dati Agenzia dell'Entrate

La pizza è un prodotto distintivo anche degli esercizi con preparazione di cibo da asporto. Ben il 72% delle imprese del campione rilevato dall'Agenzia dell'Entrate sono pizzerie, con una netta prevalenza di quelle al taglio (95%) su quelle con servizio a domicilio (5%)⁴. Il 3% risulta avere infine un carattere stagionale con una media di circa 126 giorni di apertura all'anno.

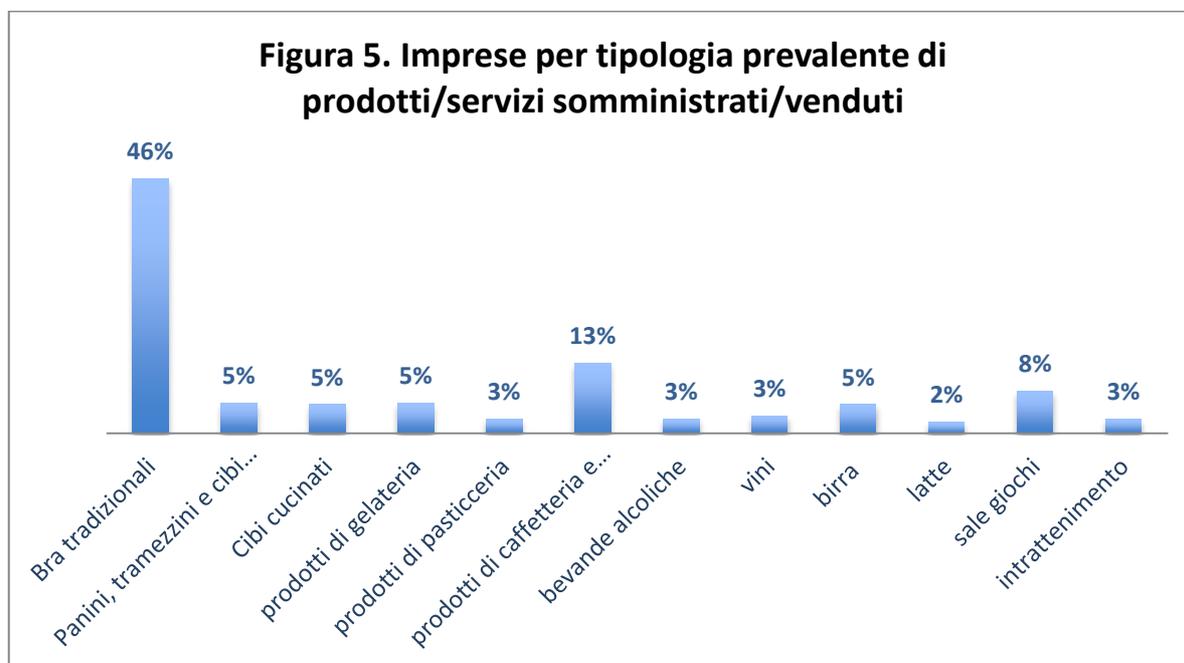


Fonte: Rielaborazione dati Agenzia dell'Entrate

Come riportato in **figura 5**, all'interno del comparto bar e gelaterie, invece, a prevalere sono i cosiddetti bar tradizionali (46%) vale a dire bar con un'offerta piuttosto variegata che comprende lieviti, bevande analcoliche e alcoliche, panini, tramezzini etc. Il 44% risulta essere un esercizio specializzato, nel senso che

⁴ Per imprese "senza caratterizzazione" si intende le imprese appartenenti a cluster per cui non è prevista una forte caratterizzazione del tipo di servizio in quanto le dimensioni distintive sono altre. Si tratta nello specifico del Cluster 2 "Esercizi stagionali con servizio al tavolo" e del Cluster 10 "Esercizi stagionali con preparazione di cibi da asporto".

una parte significativa dei ricavi deriva dalla somministrazione o vendita di una specifica categoria di prodotti quali i prodotti di caffetteria (13%), di gelateria (5%), panini, tramezzini e cibi freddi (5%), cibi cucinati, (5%), prodotti di pasticceria (3%) o bevande alcoliche (11%). In quest'ultimo caso si differenzia tra i cosiddetti cocktail bar (3%), i bar enoteche (3%) e i bar birrerie (5%). Il 22% affianca invece alle attività di bar tradizionale anche sale giochi (8%) o forme di intrattenimento e spettacolo come musica dal vivo, cabaret e ballo (3%).



Fonte: Ns. rielaborazione su dati Agenzia dell'Entrate

Il 13% degli esercizi ha un carattere stagionale con una media di circa 126 giorni di apertura all'anno. Come anticipato, le imprese del comparto ristorazione sono inoltre caratterizzate da un'elevata capillarità. In media è presente un ristorante ogni 436 abitanti e un bar ogni 507. Ciò conferma la piena natura di "pubblici esercizi" di queste attività, ovvero di luoghi di aggregazione e di riconoscimento della comunità locale.

Gli esercizi si concentrano in Lombardia (15%) e nelle altre regioni del Centro-Nord (69% in totale) dove quindi la competitività risulta essere più accesa, mentre la densità dell'offerta scende al di sotto della media nazionale nelle regioni del Sud ed in particolare in Basilicata per quanto concerne i ristoranti (un ristorante ogni 570 abitanti) e in Sicilia per quanto concerne i bar (un bar ogni 703 abitanti).

Tabella 4. Distribuzione territoriale di bar e ristoranti (2011)

Regioni	Ristoranti			Bar		
	N. esercizi	% esercizi sul totale Italia	Abitanti per esercizio	N. esercizi	% esercizi sul totale Italia	Abitanti per esercizio
Abruzzo	3.633	3%	359,8	3.127	3%	418,1
Basilicata	1.013	1%	570,6	1.239	1%	466,5
Calabria	4.042	3%	484,7	3.769	3%	519,8
Campania	10.484	8%	550,1	9.715	8%	593,6
Emilia Romagna	10.840	8%	400,6	9.535	8%	455,4
Friuli Venezia Giulia	3.253	2%	374,7	3.013	3%	404,6
Lazio	13.444	10%	409,3	10.872	9%	506,2
Liguria	5.130	4%	306,2	4.273	4%	367,6
Lombardia	19.420	14%	499,7	19.454	17%	498,8
Marche	4.152	3%	371,2	2.958	3%	521,1
Molise	724	1%	433,2	806	1%	389,2
Piemonte	10.486	8%	416,2	8.274	7%	527,4
Puglia	8.074	6%	501,9	7.143	6%	567,3
Sardegna	4.173	3%	392,8	4.276	4%	383,4
Sicilia	8.923	7%	560,7	7.116	6%	703,1
Toscana	10.428	8%	352,1	6.700	6%	548,1
Trentino Alto Adige	3.126	2%	329,3	2.515	2%	409,3
Umbria	2.032	1%	435,2	1.602	1%	552,0
Valle d'Aosta	643	0%	197,2	404	0%	313,9
Veneto	12.197	9%	398,2	10.314	9%	470,9
Totale	136.217	100%	436,3	117.105	100%	507,5

Fonte: Ns. rielaborazione su dati ISTAT

Un'ulteriore peculiarità del comparto italiano della ristorazione è poi rappresentato dalla scarsa penetrazione del modello delle catene di ristorazione o di caffetterie ed in generale del settore della ristorazione gestita in franchising a differenza di altre realtà europee come la Spagna e soprattutto la Gran Bretagna. Ad esempio, secondo rilevazioni Beverfood, nel 2010 il settore dei caffè a marchio a catena superava di poco le 1.000 unità, pari all'1% delle attività su tutto il territorio nazionale, a fronte di un mercato europeo stimabile intorno alle 10.000 unità di vendita, con un giro d'affari di oltre 4 miliardi di euro (Beverfood 2010). Tuttavia come rileva l'Assofranchising (Assofranchising, 2012) il fenomeno della diffusione di nuove insegne in franchising nel comparto della ristorazione ha negli ultimi tempi subito un'importante accelerazione. Nello specifico, si segnala che nel 2012 sono nate 33 nuove insegne dedicate al mondo della ristorazione di cui 10 riconducibili alla costituzione di nuove gelaterie. Il volume d'affari delle insegne in franchising riconducibili al comparto della ristorazione nel 2012 è risultato pari a oltre 23 miliardi di euro (l'8% del giro d'affari complessivo del franchising italiano) ed in particolare il settore "ristorazione rapida-pizzerie-caffetterie si posiziona al quarto posto tra i settori in franchising più redditizi, con un volume di affari di oltre 1,4 miliardi di euro, pari al 6,10% del volume d'affari nazionale del franchising (Assofranchising, 2012). Inoltre, come rileva Marketline nel suo profilo dell'industria italiana della ristorazione per il 2013 (Marketline, 2013) la bassa specificità delle risorse, la presenza di numerosi fornitori, i bassi livelli di investimenti di capitali necessari e l'incapacità per molti operatori di creare forme di reale vantaggio competitivo determinano un interesse crescente verso il mercato italiano da parte delle

multinazionali della ristorazione, forti della possibilità di sfruttare economie di scala, un maggiore potere contrattuale con i fornitori in virtù delle dimensioni e la capacità di presentare un'offerta competitiva nei confronti dei clienti "price-sensitive".

1.3. Il turnover delle imprese della ristorazione

Il comparto della ristorazione italiano è caratterizzato da un elevato turnover imprenditoriale. Come evidenzia la **figura 6**, dal 2009 il tasso di crescita (rapporto del saldo di nati-mortalità sul totale delle imprese risultanti registrate nell'anno) è peggiorato progressivamente passando da -1,24% a -1,98% nel 2012. Tale dato risulta essere ancora più significativo se lo si confronta con il tasso di crescita del totale delle imprese italiane che si attesta nel periodo in media intorno allo zero.



Fonte: Ns. rielaborazione su dati Movimprese

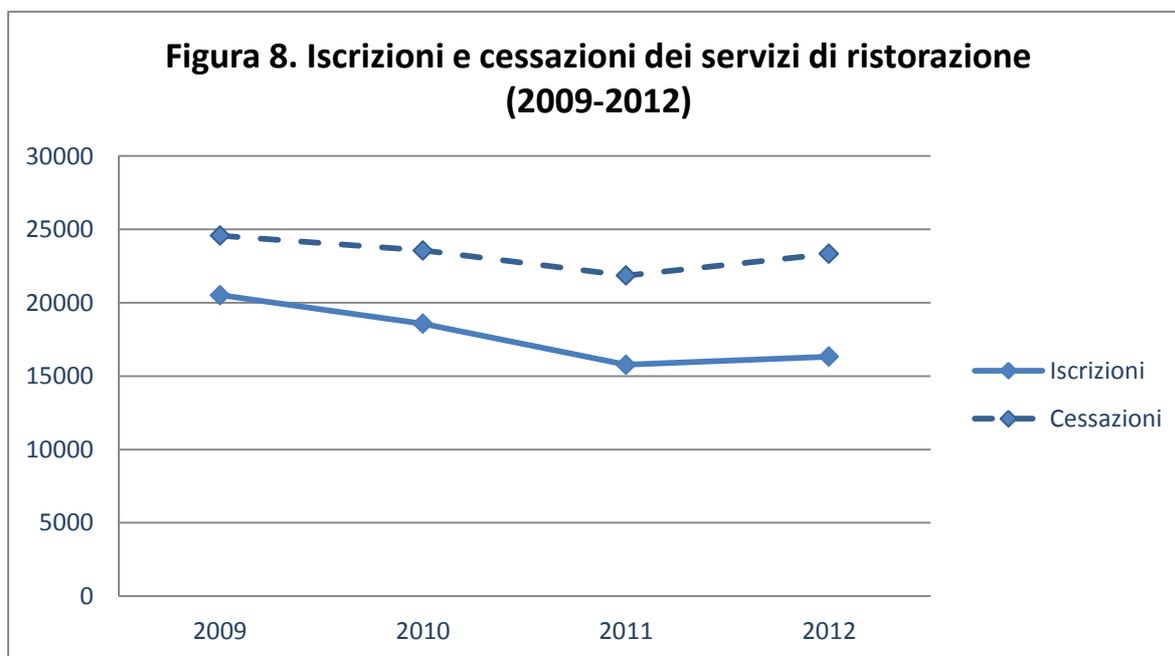
Questo dato rileva la sostanziale fragilità del tessuto produttivo del settore che risulta essere ancora più accentuata nel caso delle società di persone (**figura 7**). Quest'ultime infatti registrano nel periodo considerato un tasso di crescita medio di -2,85%, sebbene dal 2011 ci siano segnali di ripresa testimoniati da una riduzione del tasso di crescita negativo fino al -0,91%. Anche le ditte individuali registrano tassi negativi che si accentuano dal 2011 (-1,41%) arrivando ad attestarsi nel 2012 al -1,96%.



Fonte: Ns. rielaborazione su dati Movimprese

L'analisi di dettaglio dell'andamento delle iscrizioni e cessazioni può fornire alcune prime indicazioni esplicative dell'andamento negativo del tasso di crescita rilevato nel comparto.

Osservando l'andamento delle cessazioni nella **figura 8**, si rileva una progressiva contrazione che raggiunge il valore più basso nel 2011. Nel 2012 si assiste ad un nuovo incremento che però non è tale da comportare il raggiungimento dei valori del 2009, la cui criticità è presumibilmente da imputare alla recente crisi finanziaria.



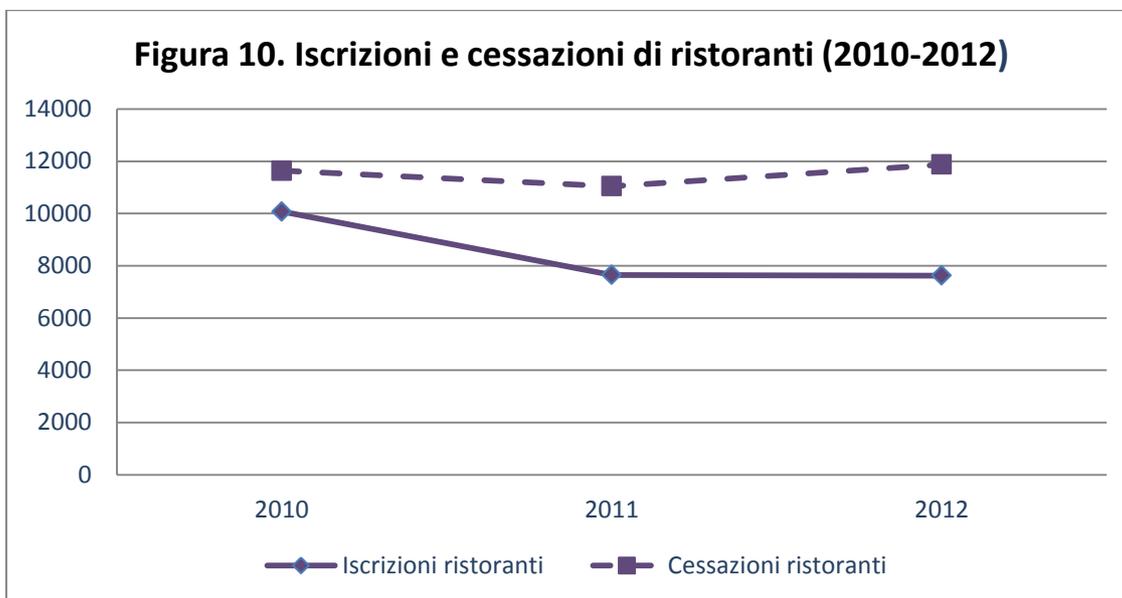
Fonte: Ns. rielaborazione su dati Movimprese

Le cessazioni sono sempre più elevate delle iscrizioni (**figura 9**). Tale divario, come evidenzia chiaramente il grafico riportato di seguito, tende ad essere crescente negli anni. Ciò che si evince è dunque che i tassi di crescita negativi rilevati sono primariamente influenzati non tanto dalla mortalità delle imprese quanto piuttosto da un "crollo delle nascite" che testimonia la presenza di una minore propensione ad investire nel comparto. Quest'ultima è in parte dovuta ad una certa sfiducia nelle capacità del comparto di offrire concrete opportunità di business.



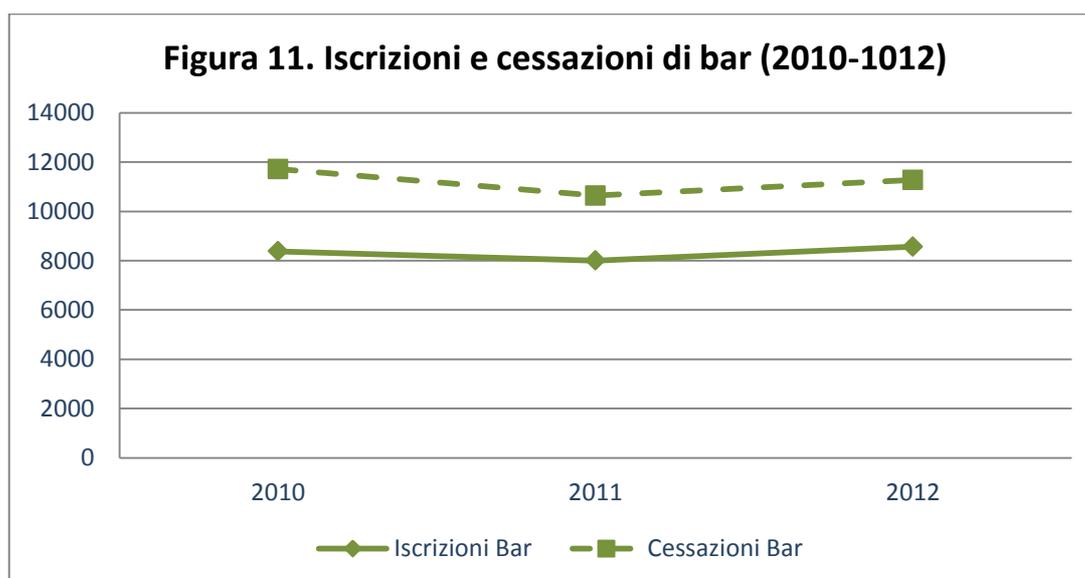
Fonte: Ns. rielaborazione su dati Movimprese

Osservando separatamente i 2 settori ristoranti e bar si rilevano andamenti piuttosto differenti. Nel caso dei ristoranti, se nel 2010 le iscrizioni sono molto vicine ad eguagliare le cessazioni, nel 2011 si assiste ad un vero crollo delle nuove iscrizioni. Nel passaggio dal 2010 al 2012 le iscrizioni risultano stabili, tuttavia l'incremento, seppur non troppo significativo, delle cessazioni genera un aumento consistente del divario (figura 10).



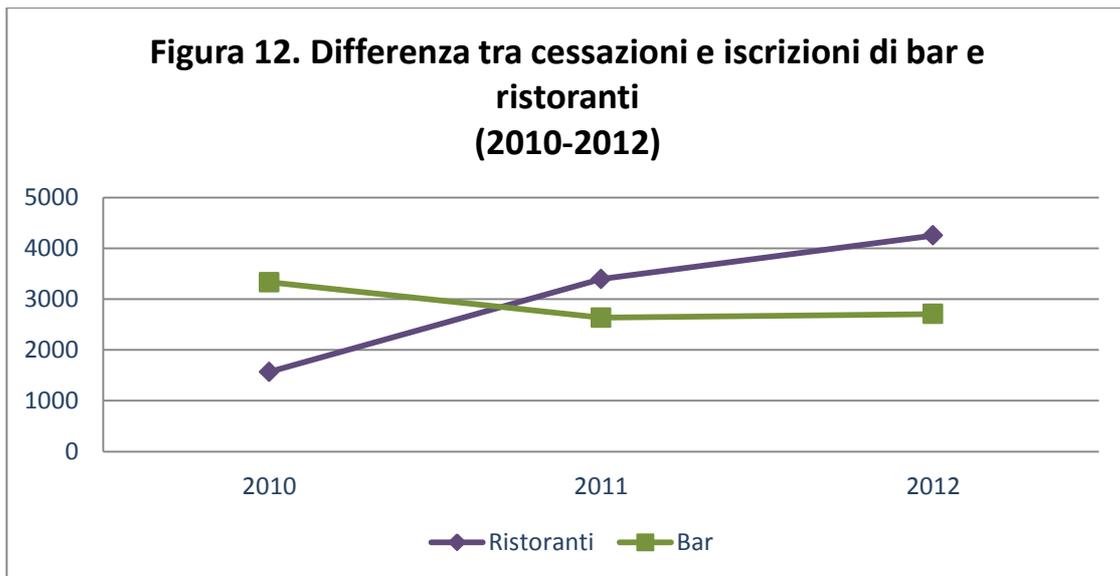
Fonte: Ns. rielaborazione su dati Movimprese

Nel caso dei bar, invece, l'andamento di iscrizioni e cessazioni si presenta diverso (figura 11). Sebbene infatti, anche in questo caso le cessazioni superano le iscrizioni nel periodo considerato, l'andamento negli anni si rileva più stabile per le iscrizioni che si attestano sulle 8000 unità mentre le cessazioni subiscono, soprattutto nel 2011, riduzioni importanti.



Fonte: Ns. rielaborazione su dati Movimprese

La figura 12 di seguito, riporta il confronto tra bar e ristoranti rispetto all'andamento della differenza tra cessazioni e iscrizioni. Come già evidenziato, se nel caso dei ristoranti si assiste ad un incremento della differenza negli anni, nel caso dei bar tale differenza tende a contrarsi nel 2011.



Fonte: Ns. rielaborazione su dati Movimprese

In sintesi sembra che negli ultimi anni sia considerato meno sostenibile il business dei ristoranti rispetto a quello dei bar. E' evidente che la presenza di strutture più snelle e di una relativa minore complessità del business giochino a favore di questi ultimi.

1.4. Un approfondimento sulle cessazioni d'impresa nel settore della ristorazione

Il tema delle cessazioni d'impresa ha stimolato l'interesse di numerosi studiosi ad indagare le cause e soprattutto a verificare la presenza di aspetti peculiari caratteristici del settore che possono esercitare un'influenza significativa sulla capacità di successo e quindi di sopravvivenza delle imprese. Più in dettaglio si individuano almeno due distinti filoni di studi. Il primo filone è volto allo sviluppo di modelli predittivi del fallimento, seguendo un approccio tipicamente quantitativo e basato su valutazioni economico-finanziarie (Olse e t al., 1983; Gu, 2002; Gu e Kim, 2002; Kim e Gu, 2006; Youn e Gu, 2010). Il secondo filone si concentra invece sull'individuazione di fattori di contesto e di fattori organizzativi e manageriali che possono incidere o comunque fornire una spiegazione del perchè i ristoranti tendono a cessare l'attività (Kwansa e Parsa, 1990; Parsa et al, 2005; Parsa et al., 2011).

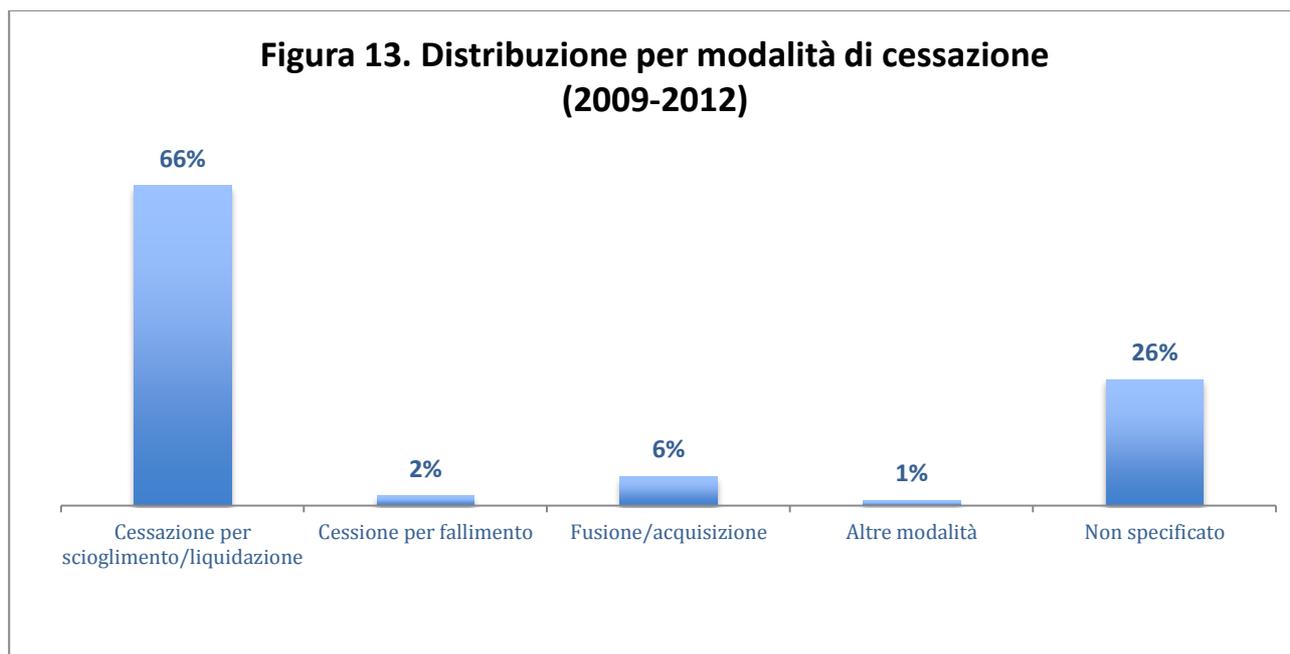
Un primo passo per comprendere le ragioni dell'incremento delle cessazioni di attività nel comparto cui si è assistito negli ultimi anni è quello di approfondire le modalità di cessazione per verificare quanto siano effettivamente imputabili ad una difficile sostenibilità del business o a previsioni negative rispetto al futuro. Non tutte le cessazioni dal registro delle imprese infatti si concretizzano in un'effettiva interruzione delle attività, come nel caso di fusioni o scissioni.

A tal fine si è ricorso all'utilizzo della banca dati AIDA⁵ che contiene informazioni finanziarie, anagrafiche e commerciali di circa 1 milione di società di capitali italiane. Dalla banca dati sono state estratte 3.552 imprese appartenenti al comparto bar e ristoranti (Codici Ateco 2007 56.1 e 56.3) risultanti cessate nel periodo 2009-2012. Da queste sono state successivamente scartate le imprese definibili "scatole vuote", ovvero prive di bilancio depositato nei 3 anni precedenti alla cessazione, così come le imprese per cui i dati relativi alle dimensioni analizzate risultavano incompleti. Il set analizzato si compone quindi di 2.472

⁵ AIDA è un prodotto Bureau Van Dijke (www.aida.bvinfo.com)

imprese di cui 1.592 ristoranti (64%) e 880 bar (36%), (cfr. da figura 1 a figura 8 in appendice per una specifica sui principali indici di bilancio delle imprese cessate nell'arco temporale analizzato).

La figura 13, riporta la distribuzione delle cessazioni per modalità distinguendo in particolare tra Cessazioni per fusione/scissione, cessazioni a seguito di procedure di scioglimento e liquidazione volontaria⁶, cessazioni a seguito di procedure fallimentari⁷. Con la voce "altre modalità" vengono riportate le cessazioni di imprese oggetto di altre forme di procedure concorsuali o di procedure d'ufficio, così come le cessazioni dovute a trasferimento dell'impresa in altre regioni o all'estero. Infine con la voce: "non specificato" si riportano le cessazioni per le quali nella banca dati utilizzata non vengono riportate puntuali specificazioni riguardo le modalità.



Fonte: Ns. rielaborazione su dati AIDA

Il dato più rilevante che emerge è l'elevatissima incidenza sulle cessazioni delle procedure di scioglimento e liquidazione (66%). Estremamente limitati risultano essere invece i casi di fusione/scissione così come le procedure fallimentari che si attestano al 2%. La distribuzione rimane pressoché invariata anche considerando distintamente i due settori bar e ristoranti. Si rileva solo una lieve maggior presenza di azioni di fusione/acquisizione nel caso dei ristoranti (figura 14).

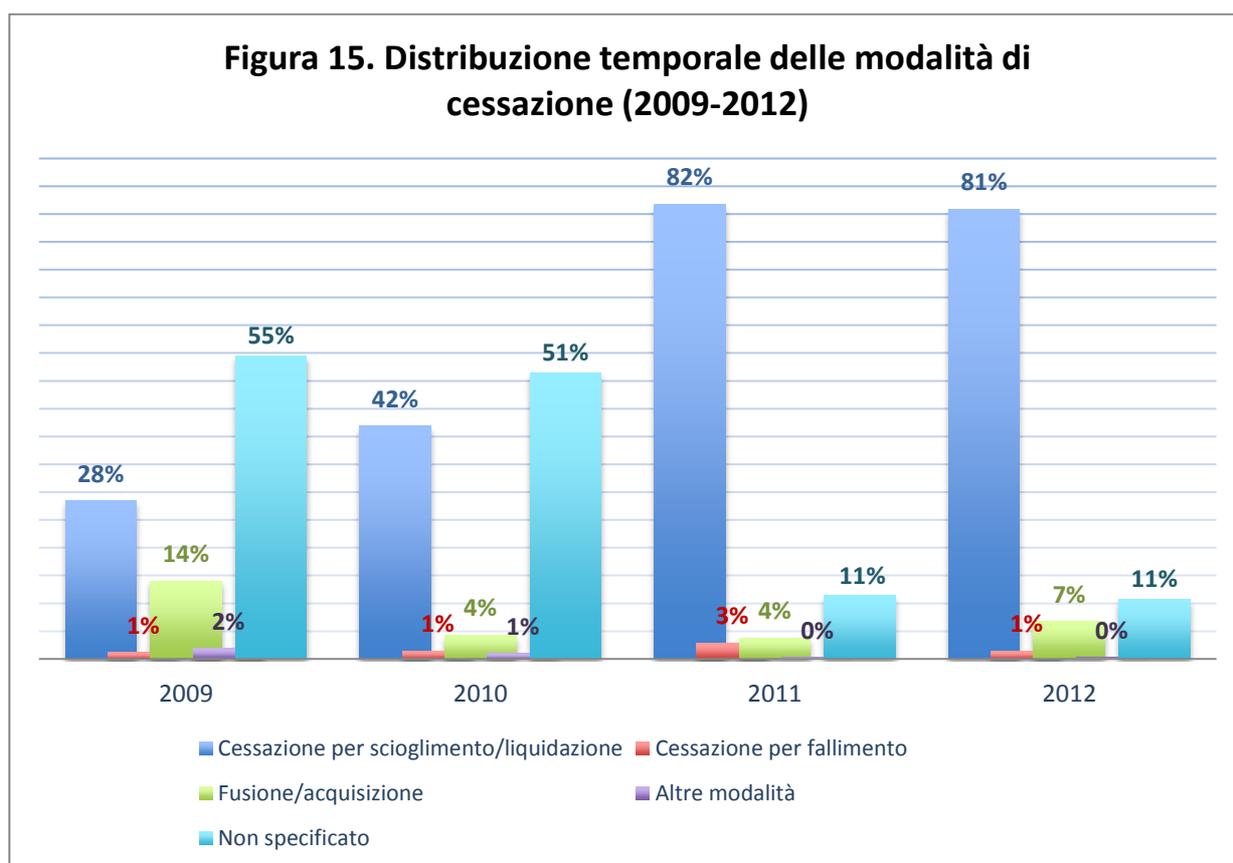
⁶ Sono state considerate congiuntamente le imprese inattive riportanti lo stato giuridico "cessate per liquidazione", "in liquidazione", e le imprese con lo stato giuridico "cessate" che nel periodo considerato sono state oggetto di una procedura di "liquidazione volontaria" o di "scioglimento e liquidazione". Anche se non esplicitato infatti si è ritenuto che le suddette procedure possono essere comunque ritenute la causa determinante la cessazione.

⁷ Sono state considerate congiuntamente le imprese inattive riportanti lo stato giuridico "cessate per fallimento", "in fallimento", e le imprese con lo stato giuridico "cessate" che nel periodo considerato sono state oggetto di una procedura di "fallimento". Anche se non esplicitato infatti si è ritenuto che la suddetta procedura possa essere comunque considerata la causa determinante la cessazione.



Fonte: Ns. rielaborazione su dati AIDA

La **figura 15** riporta la variazione dell'incidenza di ciascuna modalità di cessazione sul totale di ciascun anno analizzato.



Fonte: Ns. rielaborazione su dati AIDA

Analizzando la distribuzione temporale delle modalità di cessazione, si rileva una crescita progressiva molto consistente della percentuale delle cessazioni per scioglimento e liquidazione volontaria sul totale. Tuttavia tale dato potrebbe essere in larga parte influenzato dal progressivo affinamento dei dati a disposizione dimostrato dalla contrazione negli anni della categoria "non specificato". Più significativa è certamente la

contrazione delle fusioni/acquisizioni, e quindi di interventi di cessazione che in realtà non arrestano l'operatività dell'impresa, avvenuta tra il 2009 (in cui si attesta al 14%) e il 2010 (in cui si attesta al 4%), seguita da una lieve ripresa nel 2012. Si evidenzia infine un picco nel 2011 dei fallimenti.

Analizzando la distribuzione temporale delle modalità di cessazione nel settore dei bar (Tabella 5) e in quello dei ristoranti (Tabella 6) non si rilevano differenze significative. In entrambi i casi negli anni si assiste ad una crescita nelle cessazioni per scioglimenti e liquidazioni, così come il picco nelle fusioni e scissioni avviene in entrambi i casi nel 2009 sebbene risulti essere più incisivo nel caso dei ristoranti che dei bar. I fallimenti nel settore dei ristoranti si attestano all'1% ad eccezione del 2011 in cui si raggiunge il picco del 3%. Nel settore dei bar dopo un passaggio dall'1% al 2% nel 2010 l'incidenza dei fallimenti sul totale delle cessazioni per anno resta invariata fino al 2012.

	2009	2010	2011	2012
Cessazione per scioglimento/liquidazione	31%	37%	81%	82%
Cessazione per fallimento	1%	2%	2%	2%
Fusione/acquisizione	11%	4%	4%	4%
Altre modalità	5%	2%	0%	0%
Non specificato	53%	55%	12%	12%

Fonte: Ns. rielaborazione su dati AIDA

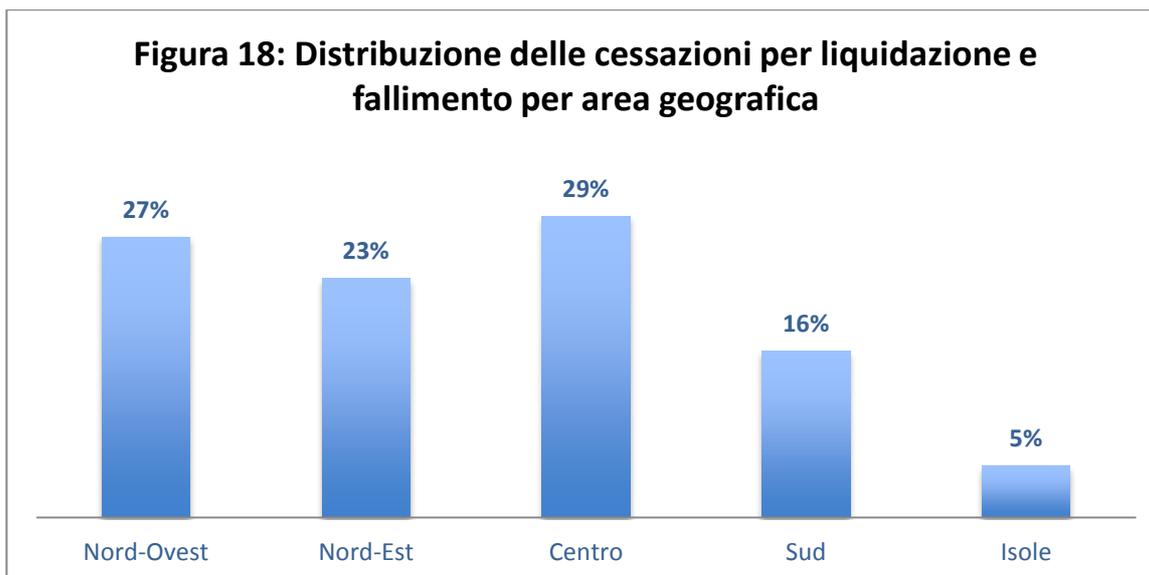
	2009	2010	2011	2012
Cessazione per scioglimento/liquidazione	27%	44%	82%	80%
Cessazione per fallimento	1%	1%	3%	1%
Fusione/acquisizione	16%	4%	4%	8%
Altre modalità	0%	0%	0%	0%
Non specificato	56%	50%	11%	10%

Fonte: Ns. rielaborazione su dati AIDA

Vista l'elevata incidenza delle procedure di scissione e liquidazione volontaria e dei fallimenti è stata effettuata una prima analisi descrittiva delle imprese oggetto di questo tipo di cessazione nel periodo considerato al fine di verificare la possibilità di definire il profilo dell'impresa che risulta essere più soggetta a questo fenomeno negativo.

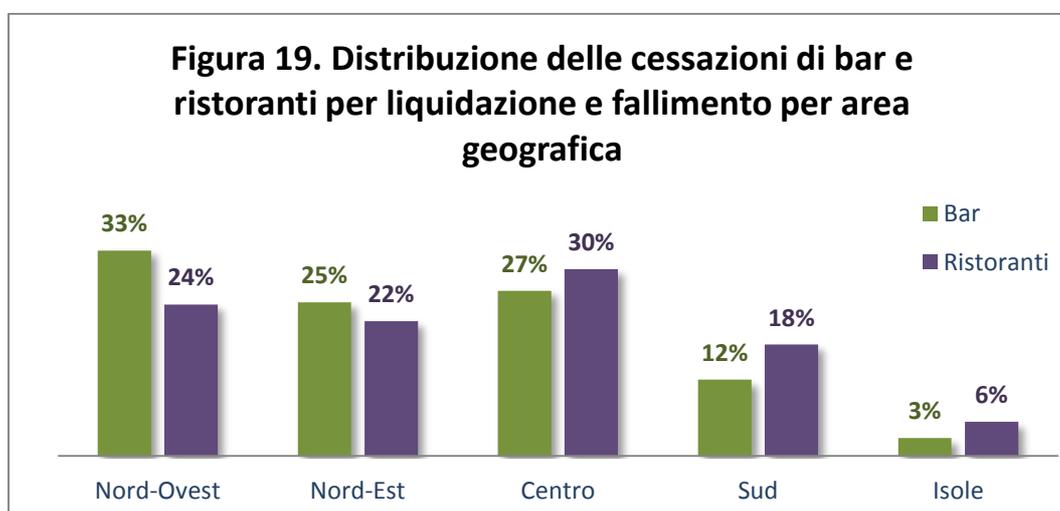
Innanzitutto le cessazioni si concentrano tra le imprese con meno di 10 dipendenti (97%) ed in minima parte tra le imprese con meno di 50 dipendenti (3%). Tale dato, tuttavia non stupisce vista la peculiare struttura dimensionale del comparto.

Più significativa è invece la distribuzione geografica di liquidazioni e fallimenti. Come si evince dalla **figura 18**, la percentuale più elevata di cessazioni per liquidazione o fallimento interessa il centro (29%) seguita dal Nord-Ovest (27%).



Fonte: Ns. rielaborazione su dati AIDA

Confrontando tuttavia i settori bar e ristoranti si rileva una diversa distribuzione tra le due aree primariamente interessate da questo tipo di cessazioni. Se, infatti, nel Nord-Ovest prevale la cessazione per liquidazione e fallimento di bar, nel Centro prevale quella dei ristoranti (**figura 19**). Il dato è ancora più accentuato se si considera complessivamente l'intera area del nord (58% di cessazioni per liquidazione e fallimento di bar e 46% di cessazioni di ristoranti) e l'area centro-sud (42% di cessazioni per liquidazione e fallimento di bar e 54% di cessazioni di ristoranti) e, al contempo, se si considera che gli esercizi si distribuiscono uniformemente nelle 2 macro aree geografiche.



Fonte: Ns. rielaborazione su dati AIDA

Analizzando la distribuzione temporale delle cessazioni per area geografica (**Tabella 7**), si rileva una certa variabilità che interessa soprattutto il centro-nord. Se, infatti, nel 2009 la percentuale più consistente di cessazioni ha interessato il Nord-Est (35%) nei 3 anni successivi si è assistito ad un incremento progressivo della concentrazione delle cessazioni nel Centro. Il Nord-Ovest si conferma invece con percentuali sempre elevate sebbene nel 2011 ci sia stata una contrazione a favore di altre aree.

Tabella 7. Distribuzione temporale delle cessazioni per liquidazione e fallimento per area geografica (2009-2012)

	2009	2010	2011	2012
Nord-Ovest	27%	29%	25%	29%
Nord-Est	35%	29%	30%	27%
Centro	17%	22%	22%	25%
Sud	13%	15%	16%	14%
Isole	9%	4%	6%	5%

Fonte: Ns. rielaborazione su dati AIDA

Come rileva il dettaglio della distribuzione temporale per singolo settore, nel caso dei ristoranti si conferma un incremento progressivo (**tabella 8**), seppur più contenuto rispetto ai bar, nelle cessazioni al Centro (dal 23% nel 2009 al 30% nel 2012) cui si contrappone una contrazione importante delle cessazioni nel Nord-Est (dal 27% nel 2009 al 17% nel 2012). Nel Nord-Ovest, invece, dopo un triennio di relativa stabilità si assiste ad un picco nel 2012. Nelle Isole il numero di cessazioni tende invece a contrarsi seppur non troppo significativamente.

Tabella 8. Distribuzione temporale delle cessazioni di ristoranti per liquidazione e fallimento per area geografica (2009-2012)

	2009	2010	2011	2012
Nord-Ovest	23%	22%	22%	28%
Nord-Est	27%	30%	23%	17%
Centro	23%	22%	36%	30%
Sud	18%	17%	16%	20%
Isole	9%	9%	4%	6%

Fonte: Ns. rielaborazione su dati AIDA

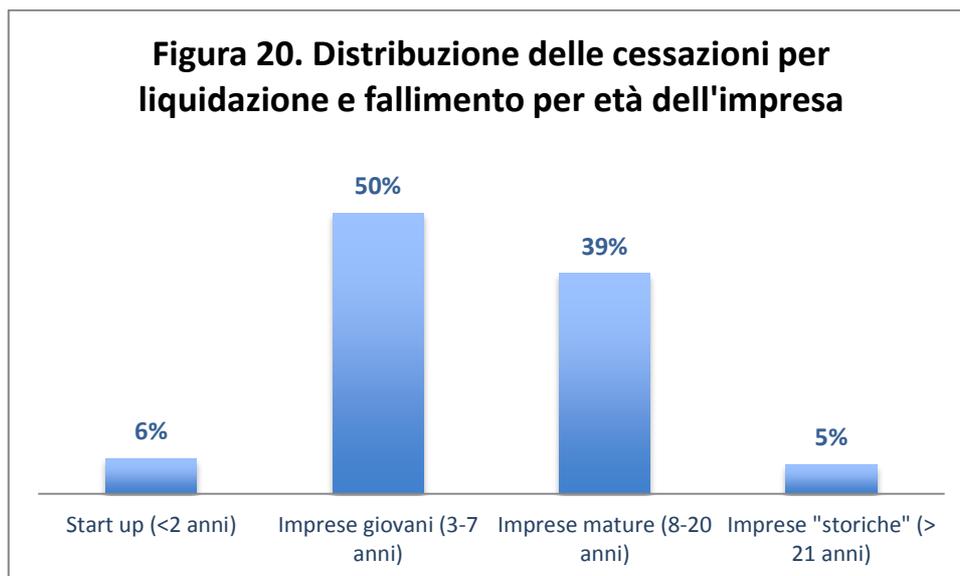
Nel settore dei bar il 2009 per il Nord-Est è stato un anno critico soprattutto per l'elevato numero di cessazioni per liquidazione o fallimento (**tabella 9**), mentre negli anni successivi la situazione sembra peggiorare in maniera significativa soprattutto nelle regioni centrali dove si raggiunge nel giro di 2 anni (dal 2009 al 2011) un +19%. Anche nelle regioni del Sud si assiste ad un incremento delle cessazioni mentre, come nel caso dei ristoranti, nelle isole il trend risulta avere un andamento inverso.

Tabella 9. Distribuzione temporale delle cessazioni di bar per liquidazione e fallimento per area geografica (2009-2012)

	2009	2010	2011	2012
Nord-Ovest	32%	33%	35%	32%
Nord-Est	44%	30%	24%	21%
Centro	9%	22%	28%	30%
Sud	6%	14%	12%	13%
Isole	9%	1%	2%	3%

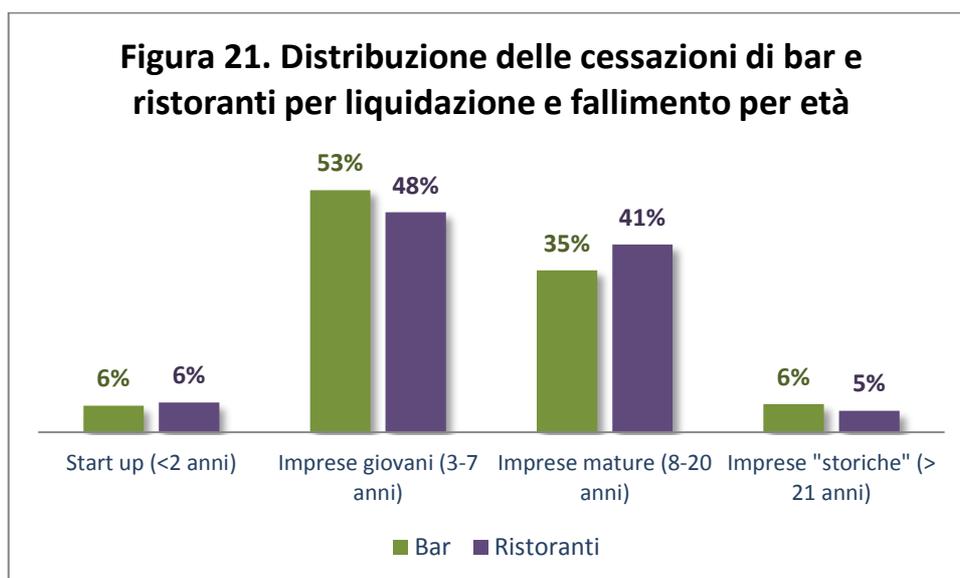
Fonte: Ns. rielaborazione su dati AIDA

Procedendo nell'analisi, come riportato in **figura 20**, l'età media delle imprese che cessano l'attività è di circa 8 anni. Più in dettaglio, la liquidazione del 50% di esse ha riguardato imprese definibili "giovani", ovvero di imprese che hanno superato la fase propriamente di start-up ma che hanno meno di 7 anni. Il 39% delle cessazioni invece ha riguardato imprese "mature", con un'expertise di oltre 8 anni. Le cessazioni in caso di start-up o di imprese definibili "storiche" per la loro longevità (oltre i 20 anni) restano complessivamente contenute entro l'11%.



Fonte: Ns. rielaborazione su dati AIDA

Nella **figura 21** si può notare che, la cessazione di imprese mature è più frequente nel settore ristoranti (41% a fronte del 35% nei bar) mentre nel settore bar prevalgono le cessazioni di imprese giovani (53% a fronte del 48% nei ristoranti).



Fonte: Ns. rielaborazione su dati AIDA

Analizzando la distribuzione temporale emerge come dal 2009 al 2012 le cessazioni di imprese giovani si sono progressivamente contenute, mentre è incrementata la % di cessazioni che coinvolgono imprese mature (**tabella 11**). Considerando che per imprese mature si definiscono imprese con età non superiore ai 20 anni è difficile presumere che tale fenomeno sia imputabile ad un'uscita fisiologica dal settore per pensionamento della classe imprenditoriale. Piuttosto tale dato potrebbe, almeno in parte, testimoniare una certa difficoltà per le attività mature di adeguarsi alle mutevoli e sempre più complesse condizioni di mercato date da incumbent sempre più creativi e competitivi e da un pubblico sempre più esigente.

Tabella 11. Distribuzione temporale delle cessazioni per liquidazione e fallimento per età (2009-2012)

	2009	2010	2011	2012
Start up (<2 anni)	6%	5%	6%	8%
Imprese giovani (3-7 anni)	58%	61%	52%	47%
Imprese mature (8-20 anni)	28%	29%	38%	39%
Imprese "storiche" (> 21 anni)	8%	5%	4%	6%

Fonte: Ns. rielaborazione su dati AIDA

Il trend rilevato accomuna entrambi i settori, tuttavia è in quello della ristorazione che si riscontrano le principali difficoltà per le imprese mature. Dal 2010 in poi, infatti, in tale categoria d'impresa si concentra ben il 41% di tutte le cessazioni del comparto mentre nel caso dei bar le percentuali risultano essere più contenute e soprattutto il fenomeno sembra essersi manifestato con un certo ritardo nel 2011 (**tabella 12**).

Tabella 12. Distribuzione temporale delle cessazioni di ristoranti per liquidazione e fallimento per età (2009-2012)

	2009	2010	2011	2012
Start up (<2 anni)	7%	6%	6%	7%
Imprese giovani (3-7 anni)	55%	47%	49%	46%
Imprese mature (8-20 anni)	27%	42%	41%	41%
Imprese "storiche" (> 21 anni)	11%	5%	3%	5%

Fonte: Ns. rielaborazione su dati AIDA

E' inoltre da rilevare come nel caso dei bar il 2011 sia stato un anno difficile anche per le Start-up (**tabella 13**). Il 10% delle cessazioni per fallimento o liquidazioni ha, infatti, interessato questa categoria d'impresa con meno di 2 anni di vita.

Tabella 13. Distribuzione temporale delle cessazioni di bar per liquidazione e fallimento per età (2009-2012)

	2009	2010	2011	2012
Start up (<2 anni)	6%	5%	10%	3%
Imprese giovani (3-7 anni)	62%	64%	47%	52%
Imprese mature (8-20 anni)	29%	30%	36%	37%
Imprese "storiche" (> 21 anni)	3%	1%	6%	8%

Fonte: Ns. rielaborazione su dati AIDA

Sintetizzando questo set di dati è possibile ricostruire una prima fotografia dei bar e dei ristoranti che nel periodo 2009-2012 hanno cessato la loro attività.

In entrambi i casi si tratta di microimprese che hanno cessato l'attività per liquidazione volontaria. Nel caso dei ristoranti si tratta di esercizi ubicati nel centro-sud e con un'età compresa tra i 3 e i 7 anni, sebbene sempre più frequentemente si tratta di imprese mature con un'expertise di oltre 8 anni. Nel caso dei bar invece si tratta di imprese giovani (3-7 anni) ubicate nel nord Italia.

2. La struttura economico-finanziaria delle imprese italiane della ristorazione

2.1. Introduzione ed obiettivi

Durante l'ultimo quinquennio, con l'aggravarsi della crisi finanziaria internazionale e l'inasprirsi dei suoi impatti sull'economia reale, buona parte delle aziende dei settori industriali e dei servizi hanno intrapreso iniziative di abbattimento dei costi operativi e di diminuzione degli investimenti programmati, spesso per far fronte alla crescente complessità di reperimento di risorse finanziarie a sostegno dell'operatività ordinaria o di nuove iniziative di sviluppo.

Anche per le imprese del settore della ristorazione, il raggiungimento dell'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale rappresenta un importante passo per lo sviluppo dell'attività e per la sopravvivenza nel lungo periodo, in modo particolare all'interno di un contesto di difficoltà economiche e finanziarie come quello attuale.

Questo capitolo intende fotografare l'evoluzione delle principali grandezze ed indici di bilancio negli anni 2008-2012: sono stati scelti proprio tali anni proprio perché hanno rappresentato gli anni più difficili della crisi economica e finanziaria, al fine di comprendere come tali imprese abbiano reagito al peggioramento della situazione economica di contesto.

All'interno di questa finestra temporale, come si vedrà in questo capitolo, non tutti i cluster di imprese hanno ottenuto performance economiche uniformi; questa situazione ha generato effetti diversificati anche sulle principali grandezze finanziarie e patrimoniali.

2.2. Descrizione del campione delle imprese analizzate e variabili anagrafiche rilevanti

La ricerca è stata effettuata nell'ottobre del 2013, attraverso l'utilizzo dei dati di bilancio presenti all'interno della base dati "AIDA"⁸.

Nell'analisi che segue sono state considerate la totalità delle imprese appartenenti al settore della ristorazione, rientranti in tale categoria in base alla classificazione ATECO 2007 – 56 – "Attività dei servizi della ristorazione", per le quali fossero disponibili i dati di bilancio del quinquennio 2008-2012.

Delle 2650 imprese che appartengono a questa categoria, sono state considerate esclusivamente quelle che nell'ottobre 2013 presentavano i dati di bilancio per l'intero intervallo temporale considerato: sono state perciò selezionate 1864 imprese aventi personalità giuridica, che insieme hanno rappresentato 9,3 miliardi di ricavi del settore nel 2012.

Il campione è stato costruito in modo tale da essere il più possibile aderente e rappresentativo della popolazione delle aziende appartenenti al settore della ristorazione.

Esso è costituito prevalentemente (74%) da aziende appartenenti al settore della ristorazione con somministrazione (52% del totale - ATECO 2007: 56.10.11) e dai bar ed altri esercizi simili senza cucina (22% del totale - ATECO 2007: 56.30.00).

⁸ Il database AIDA è commercializzato dalla società Bureau Van Dijk, che contiene i dati contabili di numerose imprese, aventi personalità giuridica, la cui sede legale è presente nel territorio italiano. Si tratta di un database che viene aggiornato in via continuativa in base al progressivo presentarsi della disponibilità delle informazioni di bilancio ed inerenti la vita societaria provenienti da diversi soggetti, tra cui le Camere di Commercio.

La restante parte del campione è composta:

- per l'11% circa da aziende che offrono servizi di mense e catering,
- per il 10% circa da aziende che offrono attività di ristorazione, variamente configurate
- per il 5% circa da gelaterie e pasticcerie

Dal punto di vista dimensionale, è stata individuata la voce "Ricavi dalle vendite del 2012" come discriminante nella rappresentazione dei diversi cluster di aziende.⁹

Figura 1.

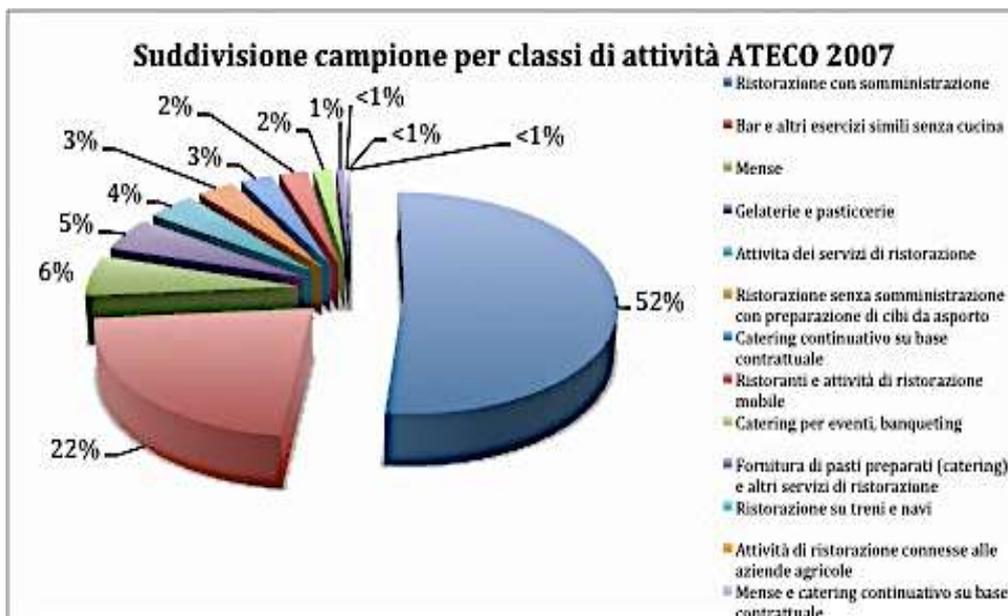


Tabella 1.

Classi dimensionali di fatturato	Valori assoluti	Valori relativi
Fino a 250.000 euro	3	0,2%
Da 250.000 a 500.000 euro	8	0,4%
Da 500.000 a 750.000 euro	15	0,8%
Da 750.000 a 1 MLN di euro	445	23,9%
Da 1 a 2 MLN di euro	837	44,9%
Da 2 a 6 MLN di euro	409	21,9%
Da 6 a 10 MLN di euro	72	3,9%
Da 10 a 50 MLN di euro	56	3,0%
Oltre 50 MLN di euro	19	1,0%
Importo totale	1864	100%

⁹ Ai fini dell'analisi sono stati costruiti 6 cluster: fino a 1 milione di euro, da 1 a 2 milioni di euro, da 2 a 6 milioni di euro, da 6 a 10 milioni di euro, da 10 a 50 milioni e oltre i 50 milioni di euro. Nelle figure di descrizione dell'anagrafica campionaria che seguono si è ritenuto opportuno considerare uno spaccato delle imprese che hanno generato nel 2012 ricavi dalle vendite al di sotto di 1 milione di euro.

Come mostrato dalla **tabella 1** e dalla **figura 2**, infatti, la maggior parte delle aziende del campione (il 70%) hanno una dimensione molto piccola (circa il 25% al di sotto di 1 milione di euro) o piccola (45% tra 1 e 2 milioni di euro).

Figura 2.

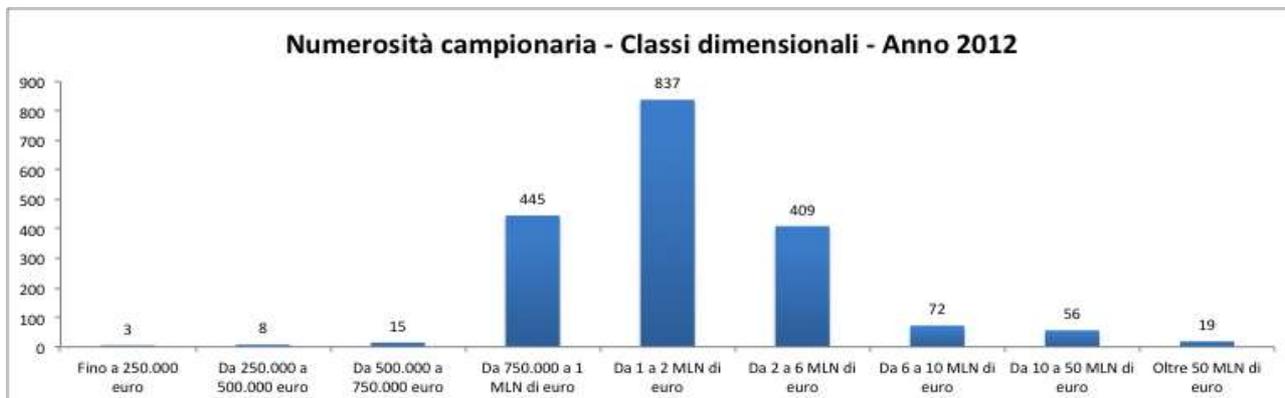
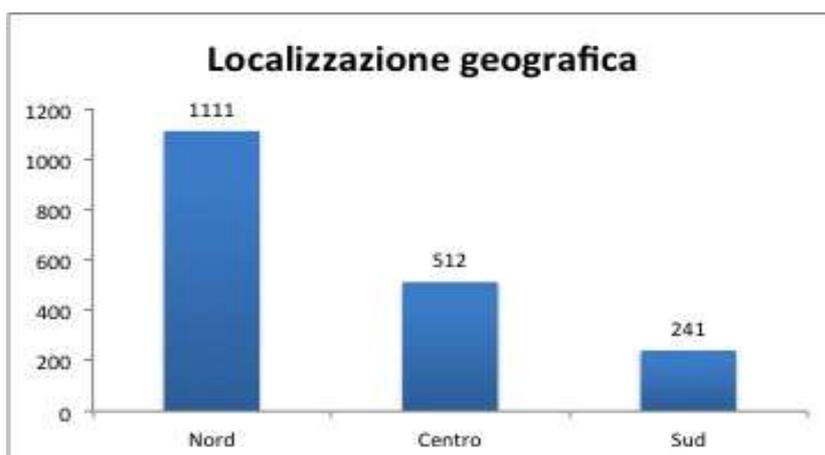


Figura 3.



Le aziende di medie dimensioni, ovvero quelle tra i 2 ed i 10 milioni di euro di ricavi annui rappresentano circa il 26% del campione; quelle che invece superano i 10 milioni di euro sono circa il 4%.

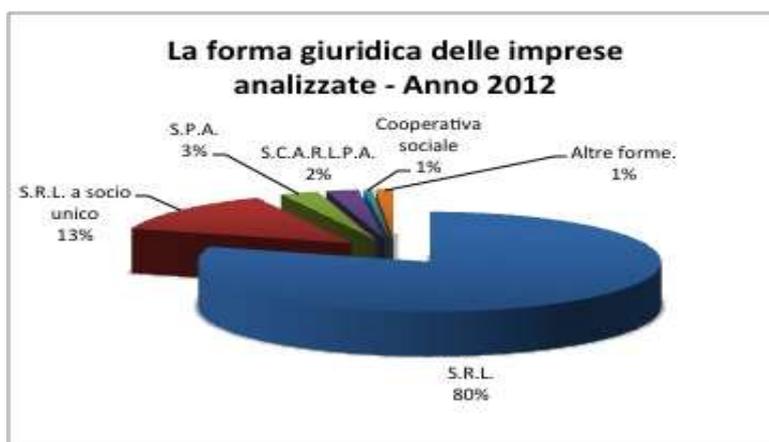
Molte delle aziende analizzate, in modo particolare quelle di piccole dimensioni, svolgono la loro attività prevalentemente all'interno di un territorio circoscritto, per via della natura stessa dei servizi che offrono; viceversa buona parte delle imprese di dimensioni più rilevanti si sviluppano su tutto il territorio nazionale.

Come si evince dalla **figura 3** la gran parte delle imprese analizzate ha la propria sede legale nel nord Italia (60%), mentre sono localizzate al centro ed al sud il 27% ed il 13% del campione rispettivamente; in termini di ricavi generati nel 2012, le aziende del nord rappresentano il 75% del totale del campione, quelle del centro e del sud il 15% ed il 10% rispettivamente.

Dal punto di vista invece della forma giuridica adottata (**figura 4**)¹⁰, la quasi totalità delle aziende inserite nel campione sono organizzate come Srl (80%) o Srl a socio unico (13%).

¹⁰ Si è scelto di identificare come anno di definizione della forma giuridica d'impresa quello più recente rinvenibile nel database AIDA al momento dell'analisi, ovvero il 2012.

Figura 4.



2.3. Focus sull'andamento dei principali indicatori economici delle aziende del settore della ristorazione

L'analisi delle principali voci economiche di bilancio¹¹ delle aziende appartenenti al campione si è focalizzata sull'individuazione dei valori medi di alcune grandezze espresse in termini assoluti e relativi: le direttrici principali di analisi sono la classe dimensionale e la localizzazione geografica.

Da un'analisi dei dati del campione sui valori medi dei ricavi dalle vendite si può osservare come il settore nel suo complesso sia cresciuto, in termini nominali, complessivamente di circa il 13% nel periodo considerato (con un CAGR del 2,6%) sebbene si evinca un andamento di crescita differenziato nelle tre aree geografiche considerate (**Figura 5**).

Le aziende del Nord, in media hanno raggiunto volumi di fatturato quasi doppi rispetto alle omologhe delle altre aree: questo trend è visibile lungo tutto il quinquennio preso in analisi.

Le imprese del nord hanno realizzato una crescita da 5.7 Mln di Euro a 6.3 Mln di Euro, corrispondente ad una crescita cumulata sui cinque anni considerati di circa l'11%, perciò lievemente al di sotto della media nazionale.

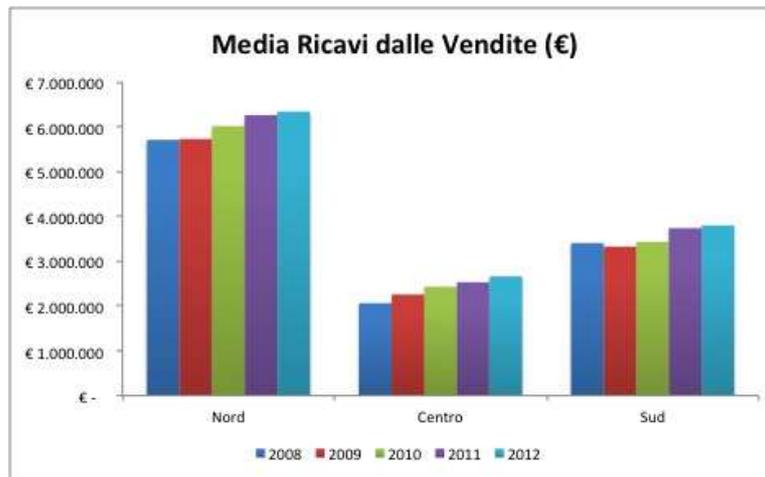
Guardando alla dinamica dei ricavi medi all'interno del quinquennio si denota una sostanziale conferma dei ricavi 2009 rispetto al 2008, mentre è possibile osservare una sensibile crescita tra il 2009 ed il 2011, a cui corrisponde un rallentamento fra il 2011 ed il 2012.

Anche le aziende dell'Italia centrale hanno realizzato nel quinquennio una crescita costante dei ricavi della vendite, che sono passate da circa 2 Mln di Euro a 2.6 Mln di euro, realizzando una crescita cumulata del 29%, assai al di sopra della media nazionale.

Le imprese del meridione hanno realizzato nel quinquennio una crescita da 3.4 Mln di Euro a 3.8 Mln di Euro (+11,6%), sebbene si sia registrata una flessione del 2,3% circa tra il 2008 ed il 2009. A partire da quest'ultimo anno risulta evidente la sensibile inversione di tendenza, in particolar modo fra il 2010 ed il 2011.

¹¹ Le analisi che seguono hanno considerato valori dei dati di bilancio per i quali non è stata effettuata alcuna operazione di destagionalizzazione.

Figura 5.

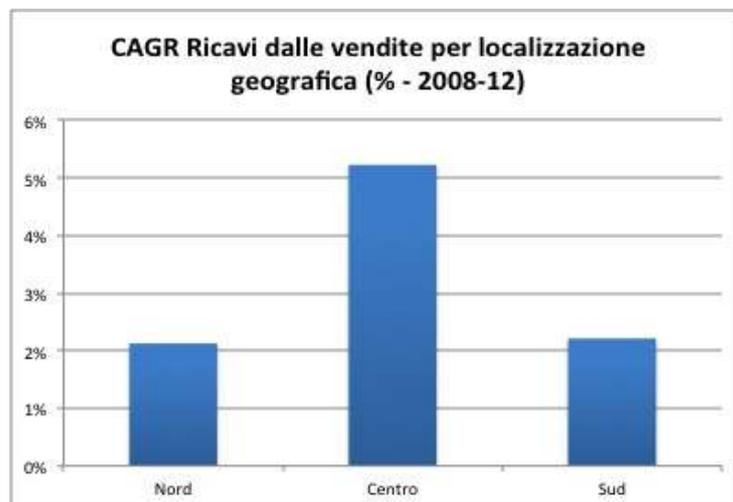


Vi è da sottolineare che in termini di valori medi assoluti dei ricavi delle vendite nel periodo considerato, le aziende appartenenti alle categorie di Bar e Ristoranti (in totale 1372) sono caratterizzate da valori di ricavi costantemente più bassi,¹² indice della minore dimensione media di questo tipo di imprese.

Per dare un effettivo peso alle performance evidenziate, è necessario analizzare il tasso di crescita annuale composto (CAGR) (**Figura 6**). A conferma dei valori assoluti già analizzati, risulta evidente che la migliore crescita sia stata realizzata dalle aziende del centro Italia: la loro performance, di poco superiore al 5% in termini annuali, denota una crescita reale al netto della media dell'indice dei prezzi al consumo di periodo (pari al 2,2%¹³) di quasi il 3%.

I risultati medi di crescita dei ricavi delle aziende del nord e del sud, entrambe nell'ordine del 2% circa (2,1% e 2,2% rispettivamente), sono invece in linea con la crescita del CPI in quegli anni.

Figura 6.

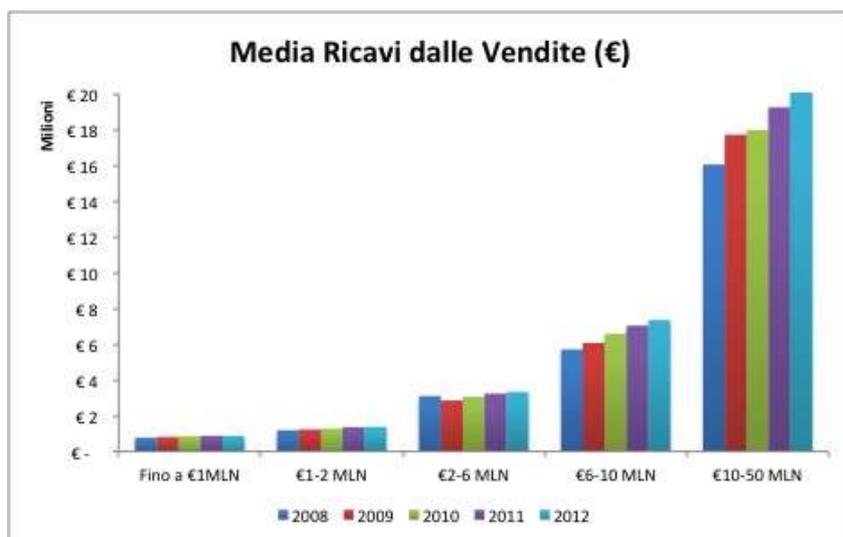


Appare interessante rilevare le dinamiche di crescita dei ricavi delle aziende di settore anche dal punto di vista delle diverse fasce di fatturato in cui è stato suddiviso il campione (**Figura 7**).

¹² In media il dato sui ricavi tra il 2008 ed il 2012 è risultato più basso di circa 1,3 milioni di euro, con un decremento significativo durante l'arco temporale considerato.

¹³ Il dato sull'indice dei prezzi al consumo (CPI) medio del periodo è stato rilevato dall'ISTAT.

Figura 7.



Guardando ai diversi gruppi dimensionali, la migliore performance nella crescita dei ricavi medi relativa all'intervallo di tempo considerato è stata realizzata dalle aziende medie e medio-grandi del settore, ovvero quelle appartenenti ai cluster 6-10 milioni di euro (+28,7%) e 10-50 milioni di euro (+25,2%); a seguire le aziende del cluster delle medio piccole (1-2 milioni di euro) e piccole (fino a 1 milione di euro) che hanno registrato un aumento medio dei ricavi rispettivamente del 15,9% e del 12,1%; i cluster che più hanno scontato il peggioramento del quadro macroeconomico sono state le aziende molto grandi (oltre 50 milioni) e quelle del cluster 2-6 milioni di euro con aumenti del 10,9% e del 7,2% rispettivamente.

Le piccole aziende (fino a 1 milione di euro) hanno avuto un trend di crescita regolare dei ricavi medi nel quinquennio, che passano da 0,77 milioni di euro a 0,86 milioni, con un tasso di crescita medio annuo del 2,3%, seppure con una lieve flessione tra il 2011 ed il 2012.

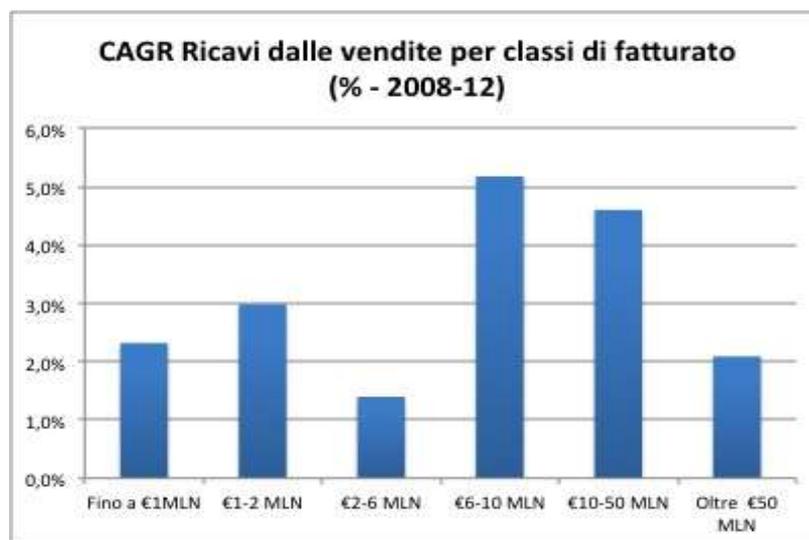
Nella fascia fra 1 milione e 2 milioni di euro si rileva un trend di crescita regolare nel quinquennio: le imprese appartenenti a questo cluster hanno visto crescere costantemente i loro ricavi medi da 1,18 milioni di euro a 1,37 milioni di euro, con un CAGR di circa il 3%.

Per le aziende comprese nel cluster tra i 2 ed i 6 milioni di euro si evidenzia una crescita assai contenuta rispetto a tutte le altre: il valore medio dei ricavi è passato da 3,09 milioni a 3,31 milioni con un tasso medio di crescita annuo dell'1,4%, il più basso di tutti i cluster considerati nell'analisi.

Come già anticipato, nella fascia fra i 6 ed i 10 milioni si osserva la crescita più sostenuta, con un trend regolare nei cinque anni considerati: in questo gruppo il valore medio dei ricavi è passato da 5,7 milioni a 7,33 milioni, con un CAGR del 5,2%, abbondantemente al di sopra del CPI medio di quegli anni.

Per le imprese del cluster 10-50 milioni, la sensibile crescita dei ricavi medi da 16,03 milioni a 20,08 milioni è stata caratterizzata da un exploit fra il 2008 ed il 2009 (+10,4%) ed un sostanziale fermo fra il 2009 ed il 2010 (+1,5%), che ha consentito di raggiungere un CAGR dei ricavi del 4,6%, secondo solamente al precedente cluster in termini di crescita annua media.

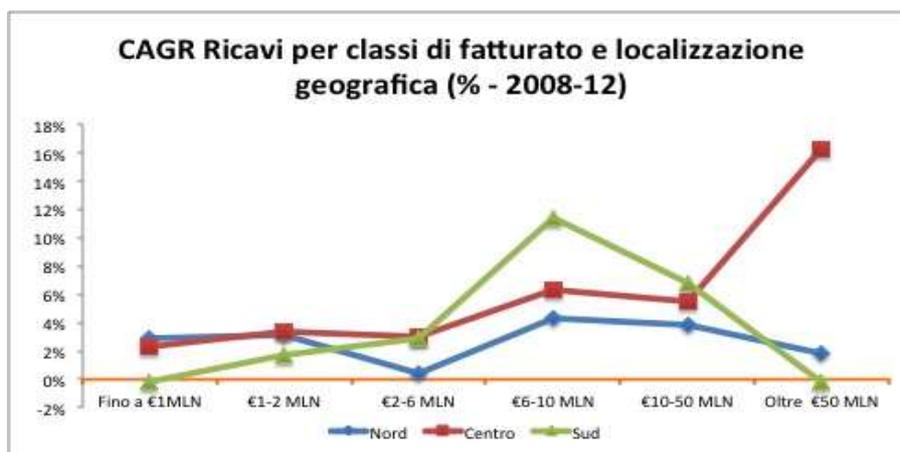
Figura 8.



Nella fascia delle aziende di maggiori dimensioni (oltre i 50 milioni) si rileva una crescita regolare ma relativamente contenuta dei ricavi medi, che passano da 225,88 milioni a 250,5 milioni esprimendo un tasso di crescita medio annuo del 2,1%, in linea con la dinamica dei prezzi rilevabile in quegli anni.

Guardando alla dinamica dei tassi di crescita medi annui in considerazione della localizzazione geografica delle aziende (**Figura 9**) e delle relative classi di ricavi, si può osservare come le aziende del nord non siano state capaci di sviluppare performance molto positive in quasi nessuna delle categorie di fatturato, escludendo il caso delle microimprese; viceversa è utile osservare una dominanza nella crescita media dei ricavi da parte delle aziende medie e medio-grandi del sud, a fronte di un deciso risultato positivo delle grandi aziende del centro Italia, che hanno raggiunto i tassi di crescita medi più alti del settore su tutto l'arco temporale considerato.

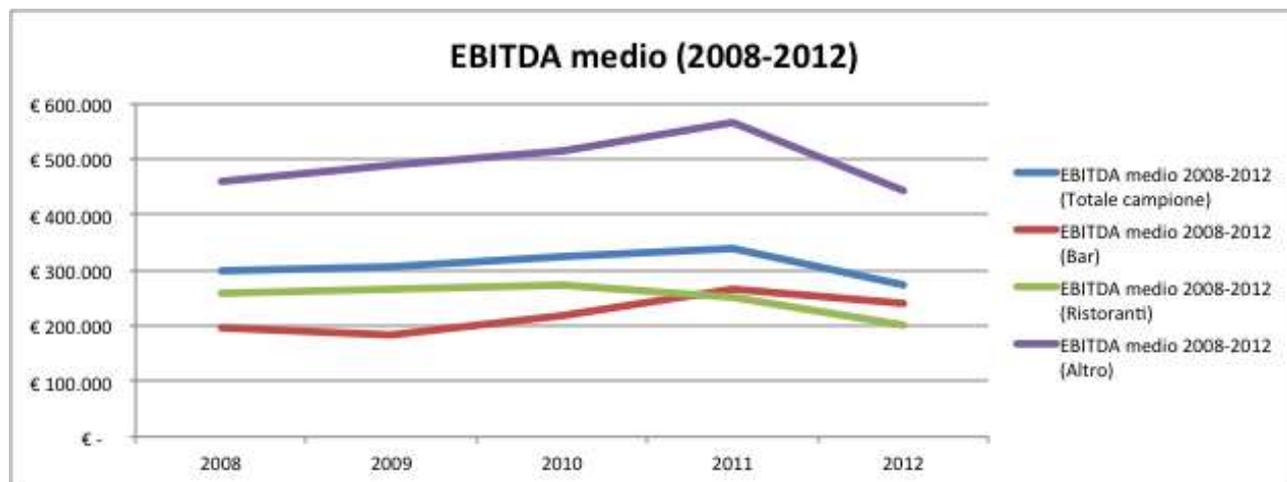
Figura 9.



La mera dinamica dei ricavi però, potrebbe non rappresentare in modo pienamente corretto lo stato di salute economico delle imprese in esame: all'interno del quinquennio in analisi, il quadro macroeconomico è stato caratterizzato da un progressivo peggioramento; in un simile contesto la sopravvivenza delle imprese è spesso legata alla sua continua capacità di onorare i flussi di cassa negativi, attraverso la generazione di margini economici sufficienti per mantenere l'operatività nel tempo.

Per questo motivo è importante analizzare l'andamento dell'EBITDA (*Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*) nell'intervallo di tempo considerato: esso infatti, non solo non risente delle politiche di bilancio degli amministratori, ma rappresenta un ottimo indicatore della capacità d'impresa di generare margini operativi positivi, i quali renderanno più semplice il raggiungimento dell'equilibrio finanziario.

Figura 10.



Come mostra la **figura 10**, l'EBITDA medio durante il periodo considerato ha avuto un trend stabilmente crescente fino al 2011 (+3,2% su base annua); nel 2012 si può osservare una notevole inversione di tendenza, che ha riportato il valore del margine al di sotto dei livelli fatti registrare nel 2008.

E' interessante notare come l'unico cluster di imprese che ha conosciuto una crescita pressochè costante è quello dei bar, addirittura superando per il 2012 il valore assoluto della marginalità operativa prodotta dai ristoranti. Il biennio 2011/2012 è stato molto critico a livello congiunturale per l'intero Paese e la conseguente riduzione della propensione al consumo ha eroso i margini di redditività.

In un settore dove gli investimenti possono essere elevati, i consumi hanno probabilmente risentito della riduzione dello scontrino medio, con effetti negativi sulla redditività di un'attività già gravata dalla difficoltà di scaricare su prezzi di vendita gli aumenti nei costi delle materie prime.

Per effetto della protratta situazione negativa, l'impatto negativo sui margini è stato particolarmente elevato, in quanto la struttura dei costi non sempre ha potuto adeguarsi rapidamente, anche se con qualche distinguo. Rivolgendo l'attenzione alle dinamiche geografiche e dimensionali, è interessante notare alcune differenze significative, come mostrato dalla **tabella 2**.

Tabella 2.

VALORI MEDI EBITDA (2008-2012)	Fino a €1MLN	€1-2€MLN	€2-6€MLN	€6-10€MLN	€10-50€MLN	Oltre €50€MLN	MEDIA NAZIONALE
Nord	€57.061	€34.263	€27.484	€44.226	€1.341.500	€16.715.276	€391.541
Centro	€52.344	€31.369	€210.755	€57.235	€1.676.273	€2.265.325	€164.286
Sud	€100.015	€128.819	€24.296	€65.638	€1.817.672	€4.256.752	€228.985
MEDIA NAZIONALE	€60.251	€39.398	€22.920	€69.682	€1.470.234	€3.882.805	€308.102

In particolare, la marginalità operativa delle aziende del sud è dominante in tre cluster su sei: sia nelle aziende molto piccole (fino a 1 milione di euro) che nelle piccole (tra 1 e 2 milioni di euro), oltre che in

quelle medio grandi (tra 10 e 50 milioni di euro): nel primo gruppo, la marginalità media risulta addirittura quasi doppia rispetto alle aziende del centro o del nord Italia.

Per contro risulta evidente come le aziende del nord riescano a sviluppare marginalità operative assai più importanti in valore assoluto rispetto alle altre.

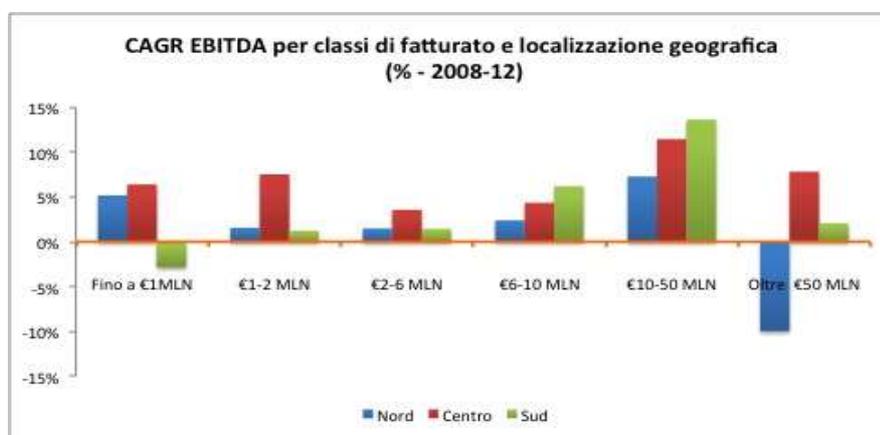
Il solo utilizzo dell'EBITDA può però creare delle discrepanze di valutazione della reale capacità di generazione di margini operativi in grado di far fronte alle uscite di cassa: è opportuno perciò valutare il comportamento di questo indice nel tempo e successivamente valutarlo in relazione all'andamento dei ricavi.

Tabella 3.

	Fino a €1 MLN	€1-2 MLN	€2-6 MLN	€6-10 MLN	€10-50 MLN	Oltre €50 MLN
CAGR EBITDA 2008-2012	4,0%	2,9%	1,9%	3,1%	9,1%	-8,8%
CAGR RICAVI 2008-12	2,3%	3,0%	1,4%	5,2%	4,6%	2,1%

Dall'analisi del CAGR dell'EBITDA nel quinquennio considerato (**tabella 3**) emerge chiaramente come le aziende più grandi abbiano sofferto per una drastica riduzione della loro marginalità operativa (-8,8%), in decisa controtendenza rispetto a tutti gli altri cluster. Se analizziamo i dati del CAGR dell'EBITDA non solo per classi di fatturato ma anche in base alla localizzazione geografica (**Figura 11**), le aziende della fascia fra i 10 milioni ed i 50 milioni di euro, hanno espresso una performance migliore in tutte e tre le aree geografiche. Il raggiungimento di questi migliori risultati dipenderebbero prevalentemente da una gestione più efficace dei costi operativi, anche all'interno di un contesto recessivo.

Figura 11.

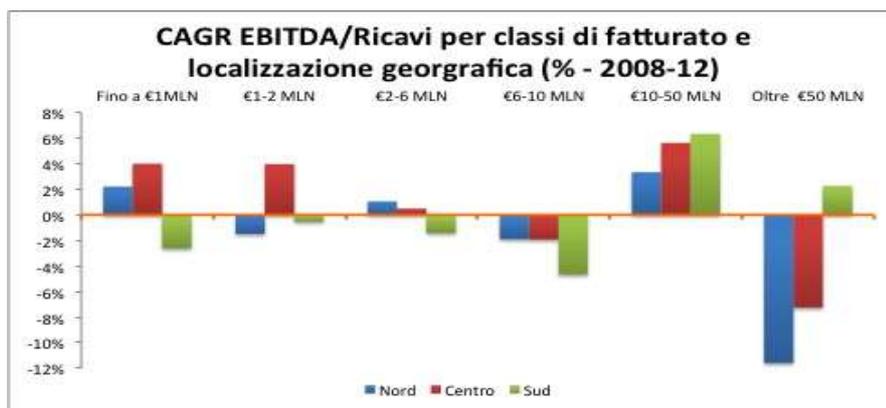


Dall'analisi emerge chiaramente anche come le aziende del sud abbiano aumentato su base annua del 6% il loro EBITDA nella fascia fra i 6 ed i 10 milioni di euro e addirittura del 14% nella fascia delle aziende medio-grandi (10- 50 milioni), che risulta essere anche il dato più positivo al livello nazionale.

Un dato interessante è l'esistenza di una crescita nell'EBITDA del 2% delle stesse aziende per la fascia di fatturato oltre i 50 milioni di euro.

Confrontando questi dati con i dati della **Figura 12**, dove si è osservata una crescita annua dei ricavi minore rispetto a quella registrata dalle aziende del nord: addirittura nel caso delle aziende del nord, si è registrato un andamento negativo dell'EBITDA.

Figura 12.



Questo risultato lascia pensare ad una maggiore dinamicità e reattività alle difficoltà delle aziende del meridione, effettuata attraverso una più attenta rimodulazione dei costi operativi.

Sempre nella fascia delle grandi aziende, sono da sottolineare le interessanti performance dei margini delle aziende del centro Italia (+7,8% su base annua), in linea con i risultati sul fronte dei ricavi (**Figura 12**); anche le aziende molto piccole (fino a 1 milione di euro), piccole (da 1 a 2 milioni di euro) e medio piccole (da 2 a 6 milioni di euro) di quest'area hanno saputo esprimere margini positivi di crescita dell'EBITDA costantemente superiori rispetto alle aziende delle altre aree.

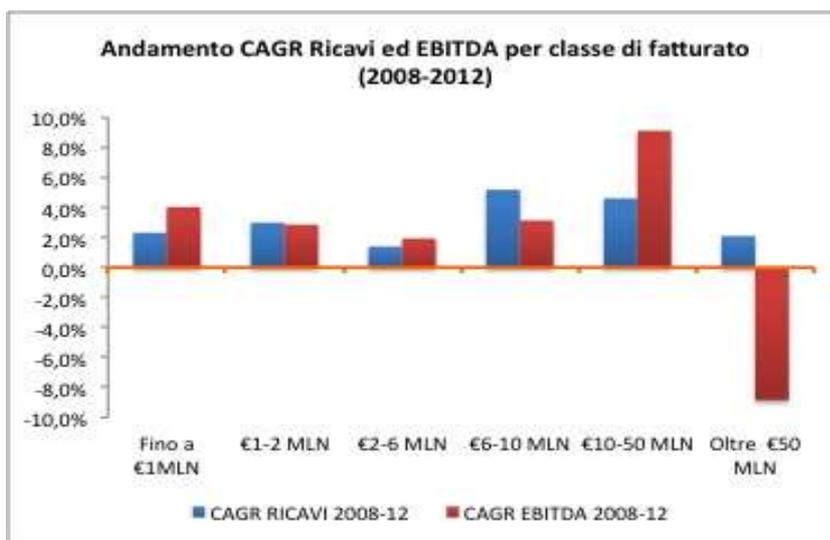
E' interessante analizzare l'andamento del tasso di crescita annuo medio dell'indice EBITDA/Ricavi delle vendite per classi di fatturato e localizzazione geografica, in quanto esso rappresenta la capacità delle aziende di mantenere alta la marginalità operativa al crescere dei ricavi, anche adeguando le proprie politiche di vendita, di pricing e di gestione dei costi operativi in relazione alla crescita dimensionale.

E' evidente come le aziende della fascia 10-50 milioni di euro, in tutte le aree geografiche siano state le uniche a mantenere alta la redditività operativa al crescere dei ricavi.

Parallelamente si può evidenziare un risultato positivo per le grandi aziende del meridione, in totale controtendenza rispetto alle altre, le quali, per la classe delle grandi (oltre 50 milioni), hanno realizzato invece un risultato fortemente negativo: sia le aziende del nord che quello del centro Italia hanno dovuto subire una forte contrazione della redditività operativa, pari all'11,6% ed al 7,2% su base annua rispettivamente durante il periodo considerato.

Una situazione analoga si è venuta a determinare per il cluster delle medie (fra i 6 ed i 10 milioni di euro) per tutte le aree geografiche prese in considerazione, ma in questo caso il risultato peggiore è stato per le aziende del meridione (-4,7%).

Figura 13.

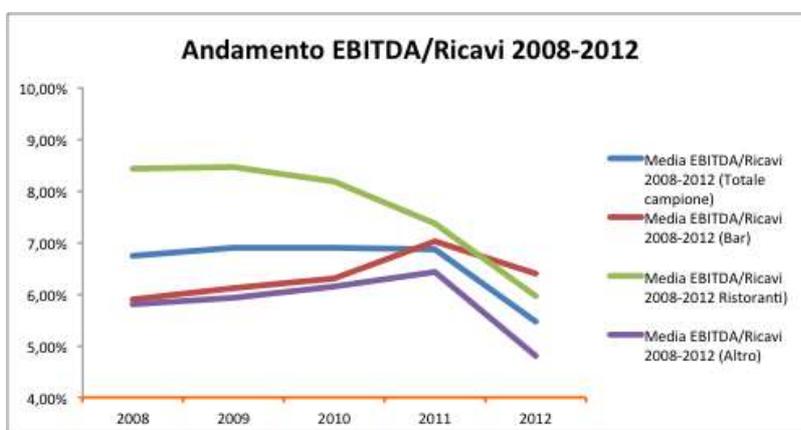


Confrontando il CAGR dei Ricavi con il CAGR dell'EBITDA (**Figura 13**) si osserva, a conferma di quanto in precedenza esposto a riguardo, che per le aziende piccole (fino a 1 milione), medie (fra i 2 ed i 6 milioni di euro) e medio grandi (fra i 10 milioni de i 50 milioni) i margini operativi sono cresciuti più dei ricavi di periodo: in particolare, nella classe delle medio-grandi, ad una crescita media dei ricavi del 4,6% si è potuto assistere ad una crescita media annua quasi doppia (9,1%) dell'EBITDA, indice della maggiore dinamicità operativa di questo cluster.

I rimanenti gruppi di imprese non hanno saputo accompagnare in modo efficiente la crescita dei loro ricavi di periodo, soprattutto al nord ed in particolar modo per il cluster delle grandi (oltre i 50 milioni), dove si è assistito ad un risultato fortemente negativo (-8,8%).

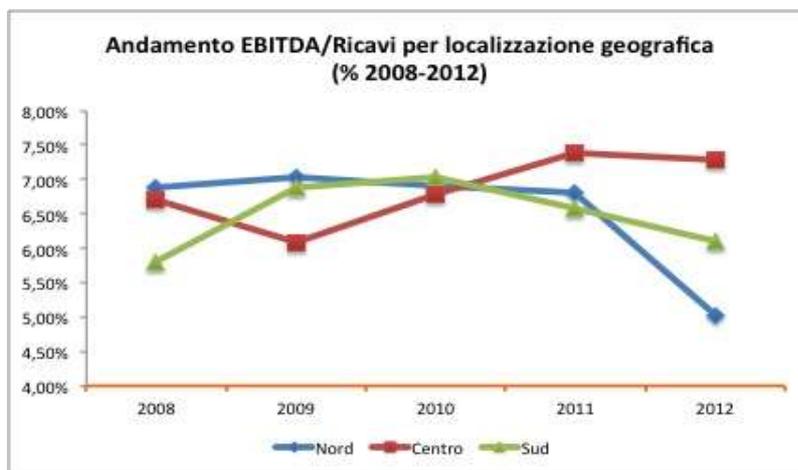
Considerando l'andamento del rapporto EBITDA/Ricavi nel periodo considerato (**Figura 14**), emerge chiaramente come i ristoranti abbiano subito un drastico calo della marginalità relativa del loro business, perdendo oltre il 25% in cinque anni; i bar, invece, hanno saputo migliorare nell'arco di tempo considerato, risultando, in media, il comparto maggiormente dinamico e dimostrando per il 2012 di essere quello migliore sotto questo aspetto.

Figura 14.



Osservando la totalità del campione, le aziende del nord (**Figura 15**) sono quelle che hanno risentito di più della crisi nel biennio 2011-2012, anche a causa della concentrazione in questo cluster di grandi aziende con elevati costi fissi di struttura.

Figura 15.



Interessante notare come, in controtendenza con l'andamento generale, le imprese del centro, a partire dal 2009, abbiano avuto una costante crescita dell'indice della marginalità operativa, assestandosi su valori più alti della media del settore soprattutto negli ultimi due anni considerati, mantenendo un valore pressoché costante oltre il 7%.

Osservando infine i risultati dell'andamento della marginalità operativa da un punto di vista generale, emerge come il comparto durante il quadriennio 2008-2011 abbia registrato un valore di poco inferiore al 7%, accompagnato da un sensibile calo nell'ultimo anno considerato (arrivando a toccare il 5,5%).

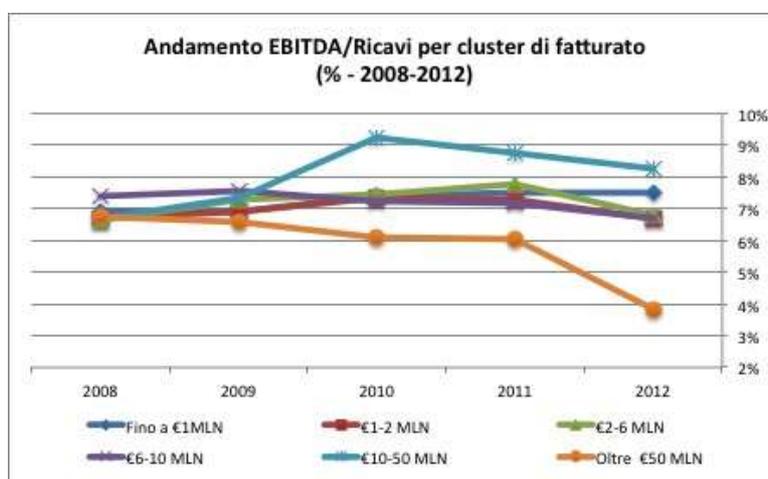
Esistono tuttavia alcuni elementi di differenziazione nel momento in cui si considera l'andamento dell'indice per singolo cluster di ricavi.

A fronte di un generalizzato mantenimento di una marginalità delle vendite abbastanza costante nel tempo per tutti i cluster piccoli e medi (fino a 10 milioni di euro), appare evidente come le aziende appartenenti al cluster delle medio-grandi (tra 10 e 50 milioni di fatturato) abbiano registrato performance particolarmente positive negli ultimi tre anni considerati con una crescita globale sul quinquennio del 23,5%.

Viceversa, il cluster delle grandi ha dovuto subire una perdita di marginalità operativa nei cinque anni considerati di oltre il 43%.

Gli aspetti finora descritti, come vedremo nel prossimo paragrafo, hanno avuto impatti significativi nella gestione della liquidità e nella ridefinizione delle strutture finanziarie e patrimoniali delle aziende coinvolte nell'analisi.

Figura 16.



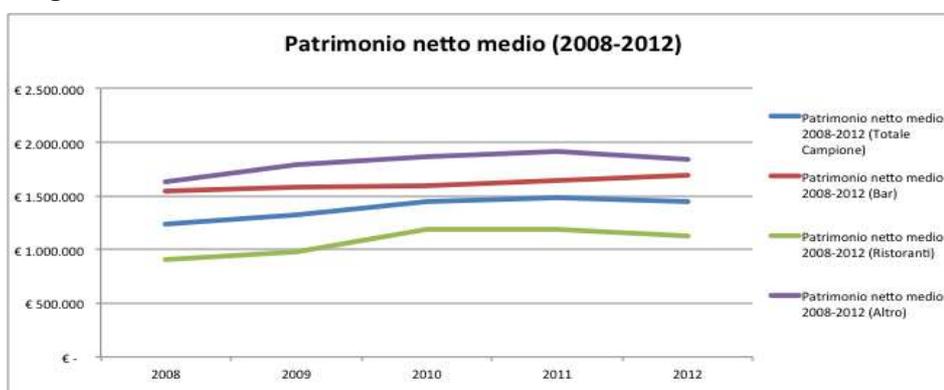
2.4. Focus sull'andamento dei principali indicatori di liquidità e patrimonializzazione delle aziende del settore della ristorazione.

Come è noto, il tessuto economico produttivo italiano è composto in prevalenza da piccole e medie imprese caratterizzate da una diffusa sottocapitalizzazione, che spesso finanziano la loro attività prevalentemente facendo leva sul debito.

Le aziende del settore della ristorazione, così come il campione analizzato in questa sede, sono caratterizzate prevalentemente da una dimensione medio-piccola: di certo una situazione economica come quella attuale in alcuni casi non ha giovato alla liquidità delle aziende del settore, anche se risulta opportuno distinguere tra i diversi casi.

In questo paragrafo saranno identificati alcune grandezze ed indici di bilancio che consentiranno di fotografare l'evoluzione della situazione finanziaria e patrimoniale di tali imprese.

Figura 17.



In particolare è opportuno considerare le consistenze medie del patrimonio netto (figura 17) nel periodo considerato; sotto questo profilo appare evidente il miglioramento della classe dei bar rispetto a quella dei ristoranti, ed alla media campionaria delle imprese considerate.

Guardando ai primi cinque cluster di aziende (fino a 50 milioni di euro) è interessante notare come, nel quinquennio considerato nell'analisi, il livello assoluto del patrimonio netto sia cresciuto in modo evidente soprattutto per le aziende medie e medio-grandi.

L'andamento del CAGR del patrimonio netto evidenzia a livello nazionale un trend positivo per tutti i cluster considerati, ma la performance più significativa è stata realizzata dal cluster tra i 10 e 50 milioni di euro (Tabella 4).

Tabella 4.

CAGR PATRIMONIO NETTO 2008-2012	Fino a €1 MLN	€1-2 MLN	€2-6 MLN	€6-10 MLN	€10-50 MLN	Oltre €50 MLN	MEDIA NAZIONALE
Nord	2,4%	3,0%	5,7%	4,1%	10,3%	3,2%	4,1%
Centro	4,1%	2,2%	-1,9%	-2,8%	9,7%	0,8%	-0,2%
Sud	5,6%	-1,6%	8,2%	15,3%	16,6%	0,9%	3,7%
MEDIA NAZIONALE	3,8%	1,3%	1,5%	3,6%	10,8%	3,1%	3,2%

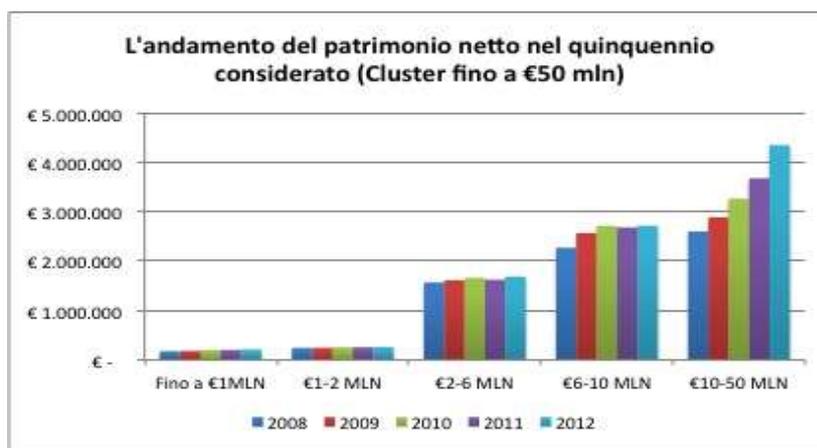
Confrontando questo dato con l'andamento del leverage (Figura 20), che si riduce da 5 a 3,5, è evidente che nel quinquennio considerato, il miglioramento della patrimonializzazione è strettamente correlato alla costante ed importante riduzione dell'indebitamento per la classe di fatturato presa in esame.

Va messo in evidenza che la classe di fatturato considerata ha realizzato la migliore performance in tutte e tre le aree geografiche.

Vanno notati i risultati negativi fatti registrare dalle aziende del Centro per le classi di fatturato tra i 2 ed i 6 milioni e tra i 6 ed i 10 milioni che, pur con un leverage¹⁴ pressoché costante (**Figura 19**), rappresentano il contraltare al peggioramento della redditività operativa (**Figura 17**) che è stata osservata in precedenza.

Anche le aziende del sud medio piccole (1-2 milioni di euro) hanno registrato un peggioramento in valore assoluto del loro patrimonio netto di bilancio: tale performance negativa andrebbe considerata all'interno dell'effetto congiunto di un aumento dell'indebitamento ben rappresentato dall'aumento del leverage, accompagnato anche in questo caso da un peggioramento della redditività operativa (**Figura 16 – 2.3**).

Figura 18.



Come nota positiva è interessante notare i miglioramenti assoluti sui valori medi di patrimonio netto delle aziende medie (tra i 6 ed i 10 milioni di euro) e medio-grandi (tra i 10 ed i 50 milioni di euro): in particolare quest'ultimo cluster nel suo complesso è riuscito ad aumentare mediamente di quasi l'11% su base annua il valore della sua patrimonializzazione.

Dall'analisi dei dati di evoluzione media del patrimonio netto, emerge inoltre che il cluster delle piccole (fino a 1 milione di euro) ha registrato una crescita costante di tale voce di bilancio (+3,8% su base annua al livello nazionale), sintomo della particolare sensibilità al tema della patrimonializzazione di questo cluster di aziende, spesso identificate come sistematicamente sottocapitalizzate.

In termini di leverage (**tabella 5**) al livello aggregato emerge come il comparto abbia migliorato nel complesso la propria struttura finanziaria durante i cinque anni d'analisi (-13% su tutto l'intervallo), facendo segnare una riduzione media migliorativa del rapporto in questione pari a -2,7% su base annua, con punte del -4,1% per le aziende del nord e addirittura del -5,8% per quelle appartenenti al cluster delle medio-grandi (che nel periodo 2008-2011 hanno registrato una diminuzione media annua di circa il -8,6%), che registrano miglioramenti generalizzati, indipendenti dalla loro localizzazione geografica.

Si può osservare in modo abbastanza evidente la sensibile riduzione di tale rapporto nel cluster oltre i 50 milioni di euro, in particolare negli anni dal 2008 al 2011 (-30,3% su base periodale): durante il quinquennio considerato il rapporto di leva finanziario medio è passato da 4,5 a 3,5, allineandosi di poco al di sopra della media nazionale.

¹⁴ Il *leverage* qui è stato utilizzato nell'accezione della leva finanziaria, ovvero rapporto tra il totale delle fonti di finanziamento ed il capitale proprio.

Figura 19.

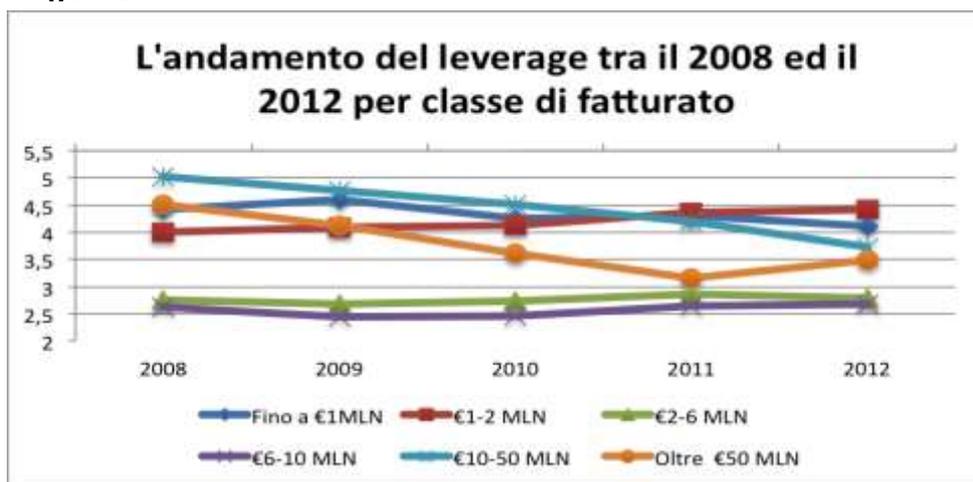
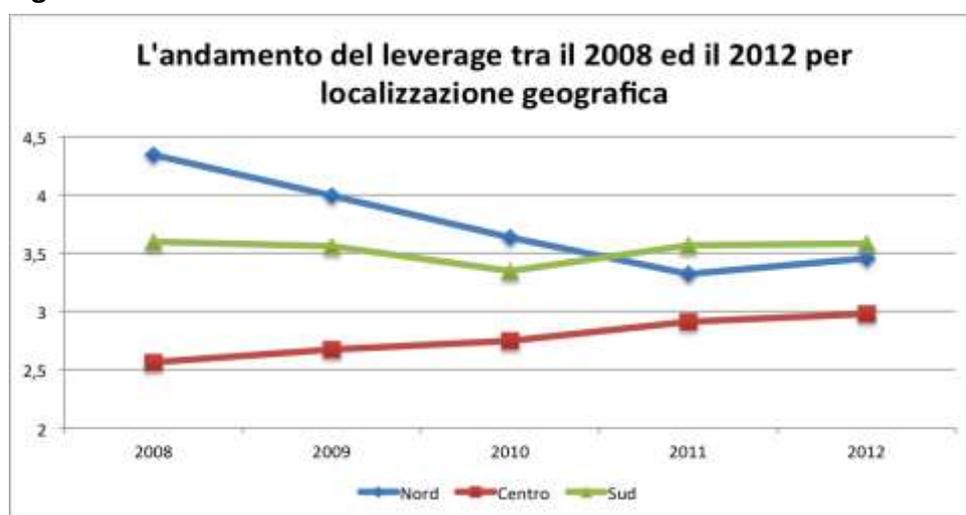


Tabella 5.

CAGR Leverage 2008-2012	Fino a €1MLN	€1-2 MLN	€2-6 MLN	€6-10 MLN	€10-50 MLN	Oltre €50 MLN	MEDIA NAZIONALE
Nord	0,0%	0,5%	-4,5%	0,2%	-4,8%	-5,5%	-4,5%
Centro	-2,9%	1,8%	4,1%	4,5%	-7,1%	8,4%	3,1%
Sud	-1,8%	3,6%	-3,0%	-0,3%	-6,7%	-0,4%	-0,1%
MEDIA NAZIONALE	-1,5%	2,0%	0,2%	0,4%	-5,8%	-5,0%	-2,7%

Figura 20.



Considerando i dati aggregati per area geografica (Figura 20), al Nord dov'è maggiore la concentrazione di aziende con fatturato maggiore di 10 milioni di euro, l'andamento del leverage è migliorato nei primi 4 anni e peggiorato lievemente nel corso del 2012, risentendo evidentemente del peggioramento degli *economics* delle aziende di più grandi dimensioni, come mostrato in precedenza.

E' possibile osservare un livello di leverage pressoché costante per le aziende del Sud, che hanno avuto difficoltà ad ampliare il debito verso il sistema bancario, anche se i livelli di patrimonio netto sono aumentati in media del 3,7%, come evidenziato nella tabella 4.

Per quanto riguarda le aziende del centro è possibile identificare un trend del leverage in costante e progressivo peggioramento: leggendo però a sistema questo risultato insieme ai risultati dell'analisi sulle grandezze economiche dei bilanci, è possibile ipotizzare come parte della crescita del leverage sia il sintomo di un indebitamento a sostegno della veloce crescita dei ricavi osservabile per queste aziende, che tra il 2008 ed il 2012 sono aumentati, in media, di oltre il 5% all'anno.

Figura 21.

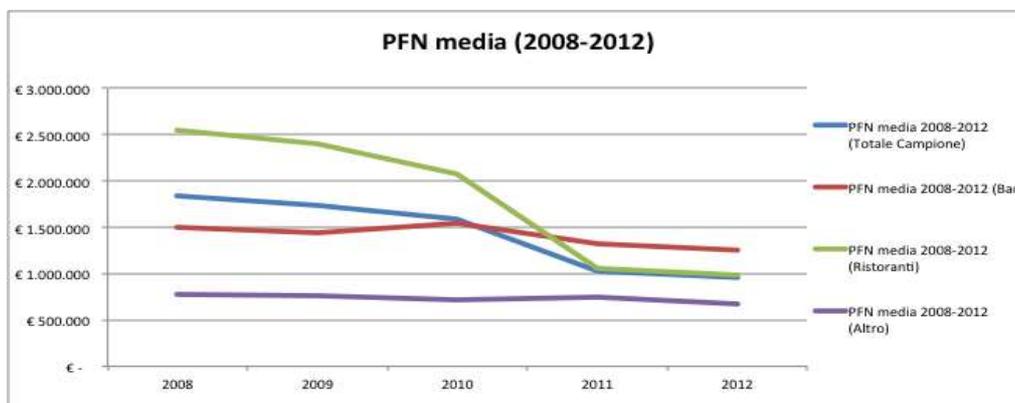
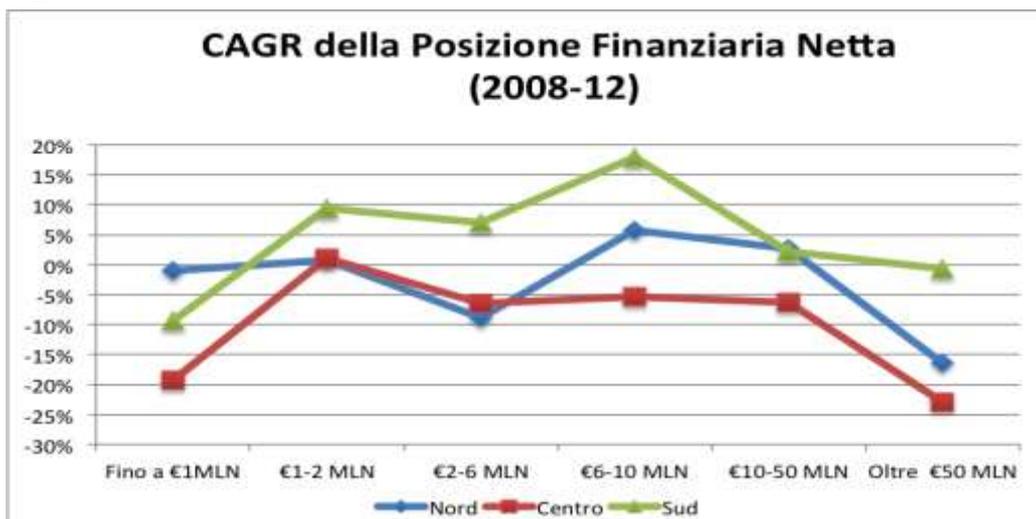


Figura 22.



Come è noto, il business del settore della ristorazione è spesso legato, da un punto di vista finanziario, alle condizioni di pagamento delle forniture e della politica commerciale: entrambi questi aspetti impattano sulla stabilità finanziaria delle imprese sia di breve che di medio-lungo termine.

Al fine di comprendere in modo più evidente questo fenomeno, appare opportuno evidenziare il valore della posizione finanziaria netta (PFN), nota anche come indebitamento finanziario netto: esso rappresenta un margine che indica il saldo tra fonti ed investimenti di natura finanziaria.

In questo contesto rientrano perciò, come voci positive i crediti finanziari a breve e medio-lungo termine e le altre attività finanziarie; tra le voci negative si ritrovano i debiti a breve verso le banche, le passività correnti e di medio-lungo termine di natura finanziaria.

In termini generali, valori positivi della PFN indicano un miglioramento delle disponibilità finanziarie dell'impresa; viceversa valori negativi di questo margine indicano un più importante ricorso a fonti finanziarie di terzi, che alla lunga possono minare la sopravvivenza stessa dell'impresa.

Come mostrato in **Figura 21**, tutti i cluster mostrano valori positivi di questo indice, sebbene in modo assai variegato all'interno del campione: in particolare la PFN dei ristoranti si è più che dimezzata, passando da oltre 2,5 milioni di euro a poco meno di 1 milione; l'unico cluster che ha mantenuto nel 2012 valori prossimi a quelli pre-crisi è quello dei bar.

Da un punto di vista globale, si rileva come la PFN media del campione sia sempre positiva su tutto l'intervallo di tempo considerato per tutti i cluster e per tutte le aree geografiche, indice di una certa autosufficienza dell'intero settore in termini di saldi finanziari netti.

Vi è però da sottolineare che nel corso del tempo tale margine si è progressivamente assottigliato: in particolare da un valore medio di circa €1.8 milioni del 2008 si è passati ad un valore quasi dimezzato della PFN che nel 2012 si è attestata su €0.96 milioni.

Dal punto di vista geografico le peggiori sono le aziende del nord (-14%), seguite da quelle del centro (-6%). Solamente il cluster delle aziende del sud Italia registrano un miglioramento del CAGR della loro PFN (+2%), anche se con una eccezione per quelle più piccole che si indeboliscono in modo significativo dal punto di vista finanziario: -9% su base annua.

Guardando alla suddivisione per cluster di ricavi, solamente i cluster delle aziende medio-piccole (1-2 milioni di euro) e medie (6-10 milioni di euro) hanno registrato nel periodo di riferimento un aumento medio annuo del 3% della loro PFN; in entrambi i cluster le migliori aziende sono quelle del sud Italia che hanno registrato un aumento medio annuo del 9% e del 18% rispettivamente.

Sono invece le aziende più strutturate (oltre i 50 milioni) ad aver subito una drammatica riduzione del valore della PFN: in media il valore è diminuito da circa €92 milioni a circa €39 milioni, facendo segnare una diminuzione di oltre il 57% durante il quinquennio considerato.

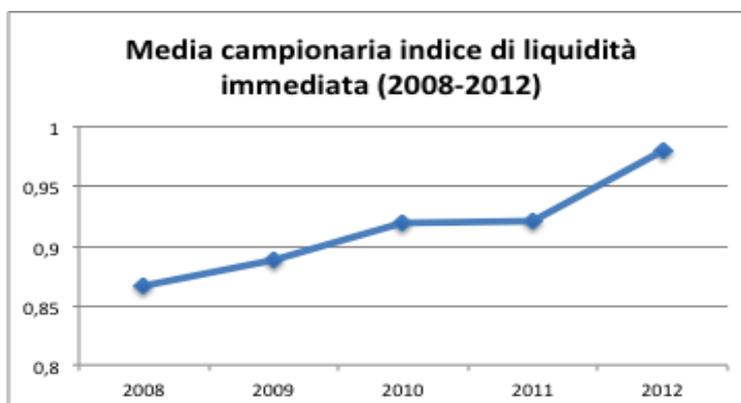
E' importante sottolineare come nel cluster delle aziende più grandi, il forte peggioramento della PFN sia collegato in parte anche al progressivo peggioramento della marginalità che non ha permesso di alimentare positivamente il flussi di cassa di questo cluster.

Anche le piccole aziende (fino a 1 milione di euro) e quelle medio piccole (2-6 milioni di euro) hanno fatto registrare una diminuzione media annua della loro PFN rispettivamente del 5% e dell'8%.

I numerosi peggioramenti della PFN descritti in precedenza hanno avuto anche un effetto sull'andamento dell'indice di liquidità immediata¹⁵ di alcuni cluster delle aziende coinvolte (**Figura 24**).

Questo indicatore è spesso utilizzato per verificare la capacità dell'impresa di far fronte alle obbligazioni scadenti nel breve termine: da un punto di vista generale, rileva una difficoltà a far fronte agli impegni di breve termine per quei cluster che hanno un valore al di sotto di 1.

Figura 23.



¹⁵ Nell'analisi si è fatto riferimento all'indice di liquidità immediata (noto anche come *quick ratio* o *acid test*): esso è stato calcolato come il rapporto tra (Attività a breve – Disponibilità)/Passività a breve. Al numeratore sono stati esclusi il magazzino ed i lavori in corso su ordinazione, per via della loro minore liquidabilità.

E' facile osservare (**figura 23**) come il campione delle imprese considerate abbia migliorato in modo significativo il valore del *quick ratio* (+2,5% su base annua) sintomo del fatto che, in linea generale, tali aziende possano affrontare le necessità di cassa di breve termine in modo sufficientemente agevole.

Il miglioramento del *quick-ratio* risulta assai più evidente per le aziende del Nord e del Centro (rispettivamente +2,9% e +2,5% su base annua) a differenza di quelle del meridione (+0,8%).

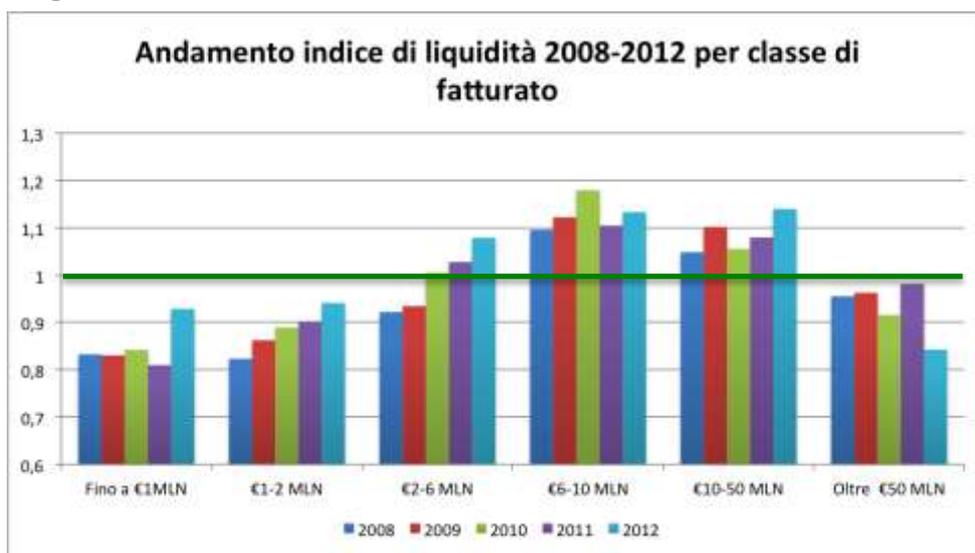
C'è però da sottolineare che le situazioni di partenza e l'evoluzione di tale indice nei diversi cluster risultano assai differenziate.

Le aziende dei cluster con ricavi delle vendite fino a €6 milioni hanno migliorato sensibilmente la loro posizione in termini di liquidità a breve: la migliore performance in termini di miglioramento medio annuo di tale indice va alle aziende con ricavi tra 2 e 6 milioni di euro (+3,2%), seguite da quelle medio-piccole (tra 1 e 2 milioni di euro) che fanno registrare un +2,7% ed infine quelle più piccole (+2,2% su base annua).

I due cluster di imprese tra 6 e 10 milioni di euro e quelle tra 10 e 50 milioni di euro hanno presentato una situazione di salute per quanto concerne la liquidità a breve: il valore dell'indice risulta superiore al valore soglia di 1 per tutto l'arco di tempo considerato.

C'è però da sottolineare invece come le aziende più grandi (oltre i 50 milioni di euro) abbiano seguito un andamento più negativo: in particolare l'indice di liquidità nel loro caso si è ridotto del 12% durante il quinquennio.

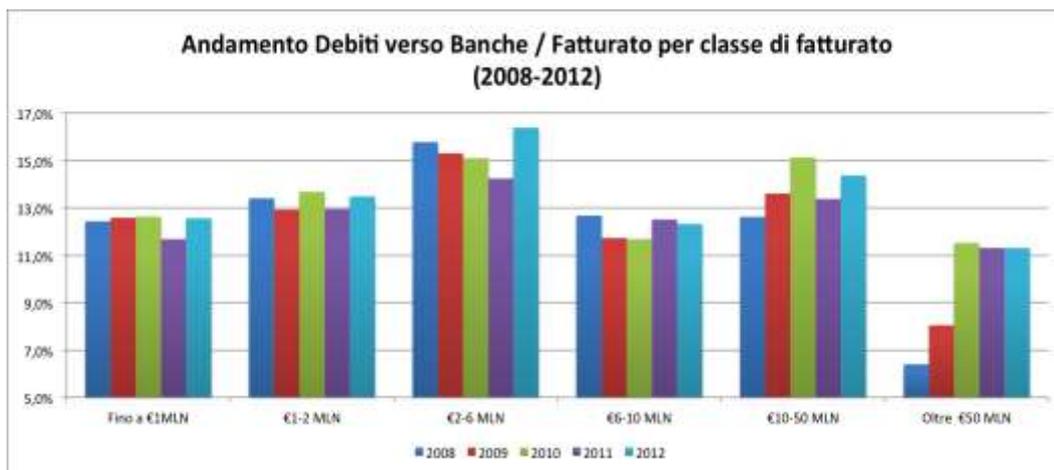
Figura 24.



Connesso all'andamento dell'indice di liquidità, appare rilevante analizzare l'andamento dell'indice Debiti verso Banche/Fatturato nel quinquennio considerato (**Figura 25**).

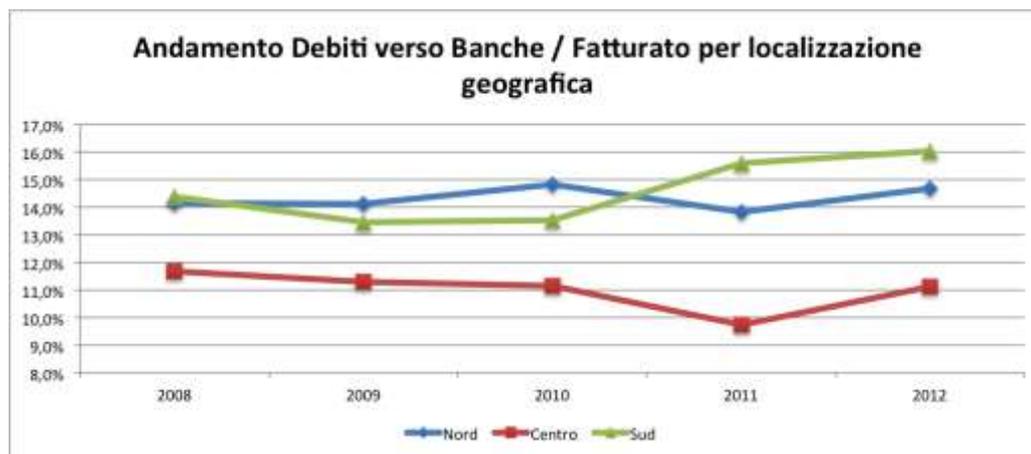
Sotto questo aspetto è possibile osservare una sostanziale stabilità nel tempo per le varie classi di fatturato, salvo quella relativa al cluster delle aziende più strutturate (oltre i 50 Milioni) che evidenzia un sensibile incremento del rapporto fra il 2008 ed il 2010: tale dato trova il suo fondamento nel peggioramento della PFN di questo cluster, particolarmente evidente rispetto agli altri gruppi di imprese, come rilevato in precedenza

Figura 25.



Anche dal punto di vista geografico (**Figura 26**) si rileva un andamento di crescita dell'indice per le aziende del Sud rispetto alle altre due aree fra il 2010 ed il 2011, salvo poi riallinearsi alla tendenza del Nord e del Centro fra il 2011 ed il 2012, per effetto dell'incremento del debito più che proporzionale rispetto all'aumento del fatturato realizzato nel periodo considerato, in particolare per il cluster delle imprese più grandi (oltre i 50 Milioni).

Figura 26.



Conclusioni

Dall'analisi dei bilanci di 1864 imprese della ristorazione appena conclusa si può osservare come il downturn economico generalizzato abbia pesato negativamente in modo evidente anche sul settore esaminato, sebbene con qualche distinzione.

Molte imprese appartenenti al settore dei bar e prevalentemente localizzate nel meridione, hanno reagito positivamente alla crisi, modificando di conseguenza ed in modo efficace la propria struttura finanziaria ed operativa.

Altre imprese, soprattutto quelle di maggiore dimensione, probabilmente a causa di una più evidente rigidità organizzativa, hanno visto peggiorare le proprie performance economiche, in modo particolare la loro marginalità operativa.

Questo fenomeno le ha esposte a maggiori tensioni di liquidità, che hanno generato un aumento del

ricorso al debito bancario ed un peggioramento della loro posizione finanziaria netta.

Tali tensioni di liquidità si ritrovano comunque in modo altrettanto consistente anche nelle aziende di dimensioni minori.

Una nota negativa si deve evidenziare sui ristoranti che, nell'arco di tempo considerato hanno vissuto un peggioramento assai evidente della loro marginalità operativa, il che ha avuto impatti molto negativi anche sulla loro situazione finanziaria e patrimoniale.

Una grande dinamicità operativa si può invece, ritrovare nelle aziende di medie dimensioni che, grazie al raggiungimento di risultati positivi, sono riuscite a stabilizzare la propria situazione patrimoniale, intraprendendo operazioni di capitalizzazione che hanno avuto un duplice impatto positivo: sulle maggiori possibilità di accedere al credito bancario e sugli indici di liquidità di breve periodo.

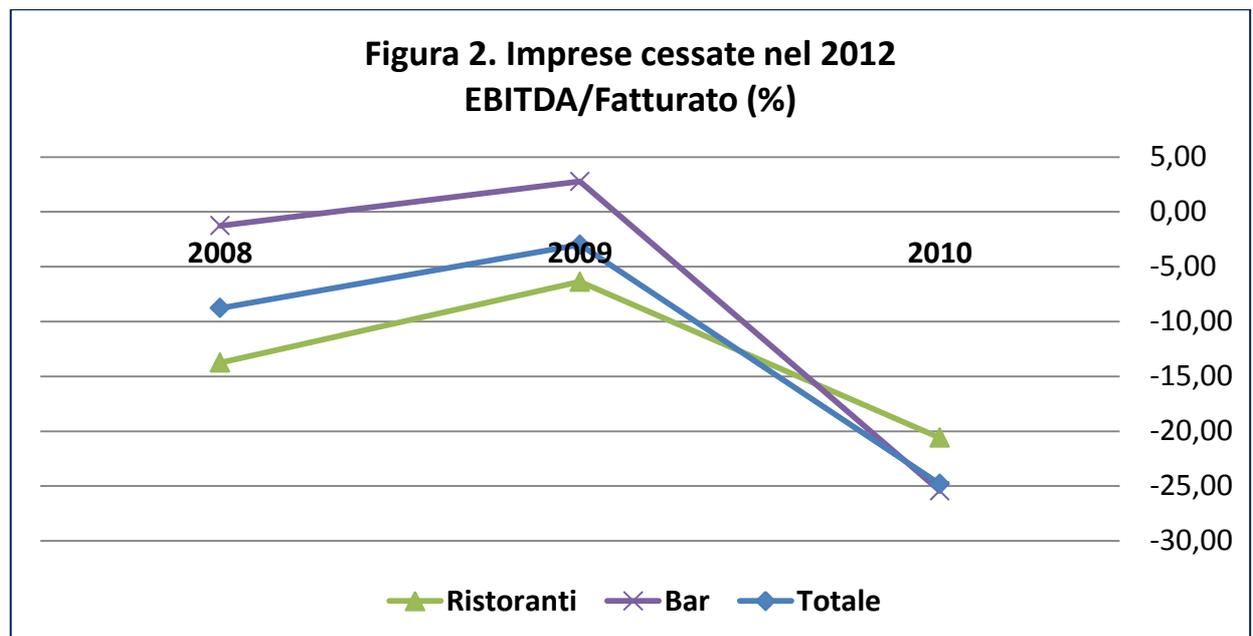
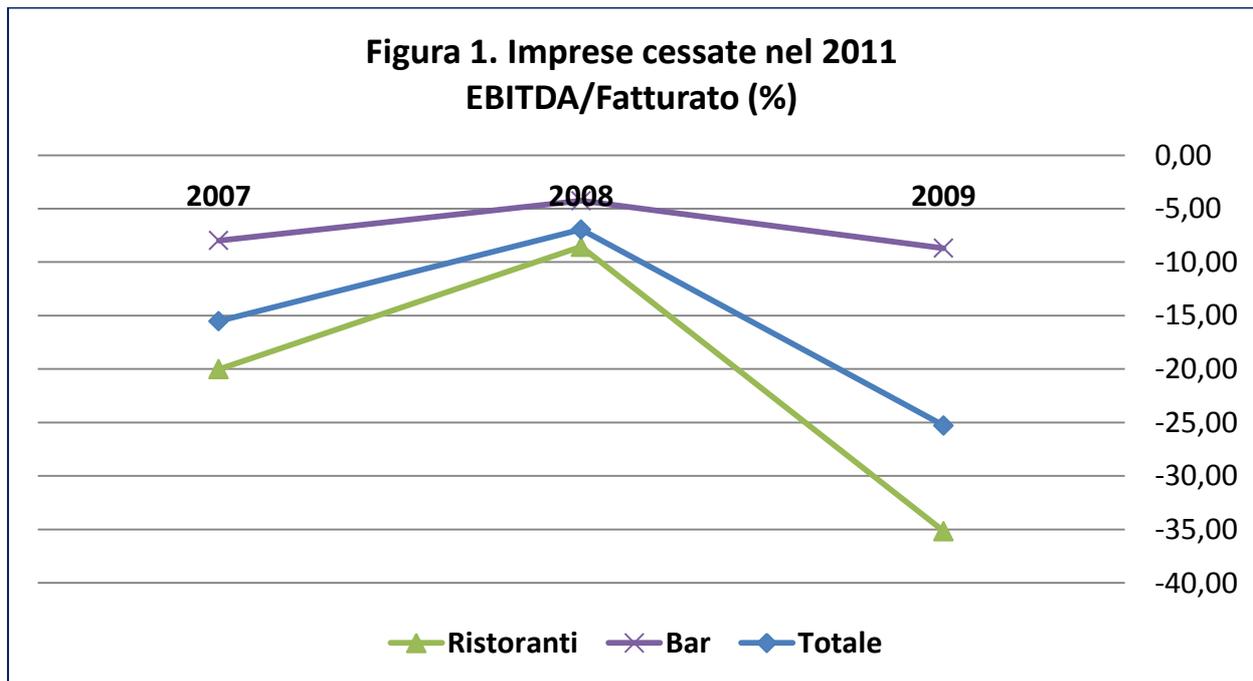


Figura 3. Imprese cessate nel 2012
Indice di liquidità (%)

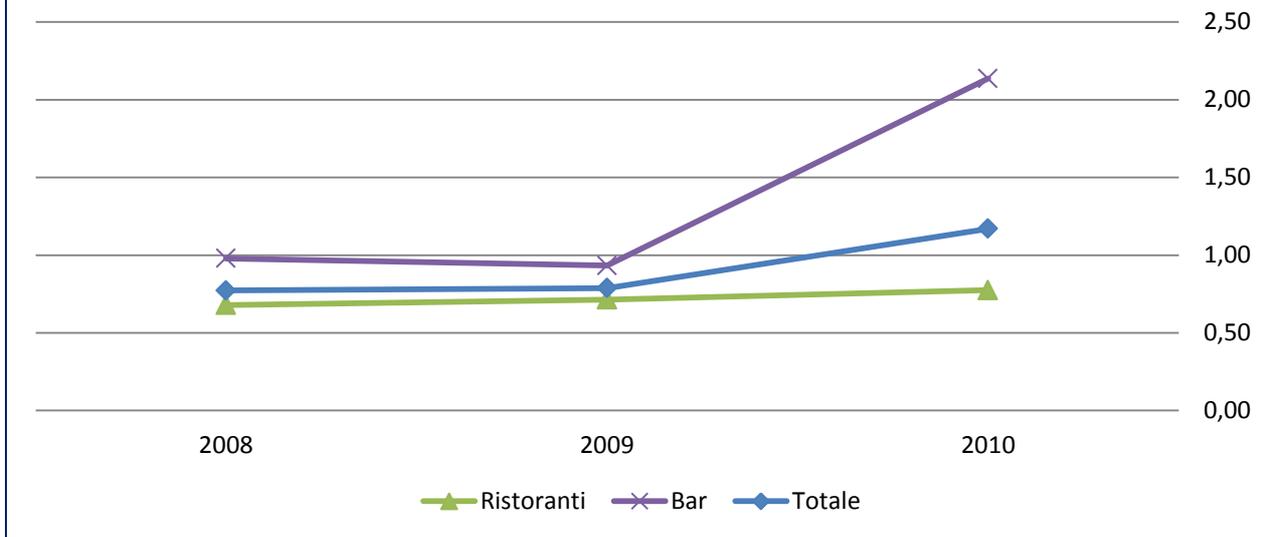
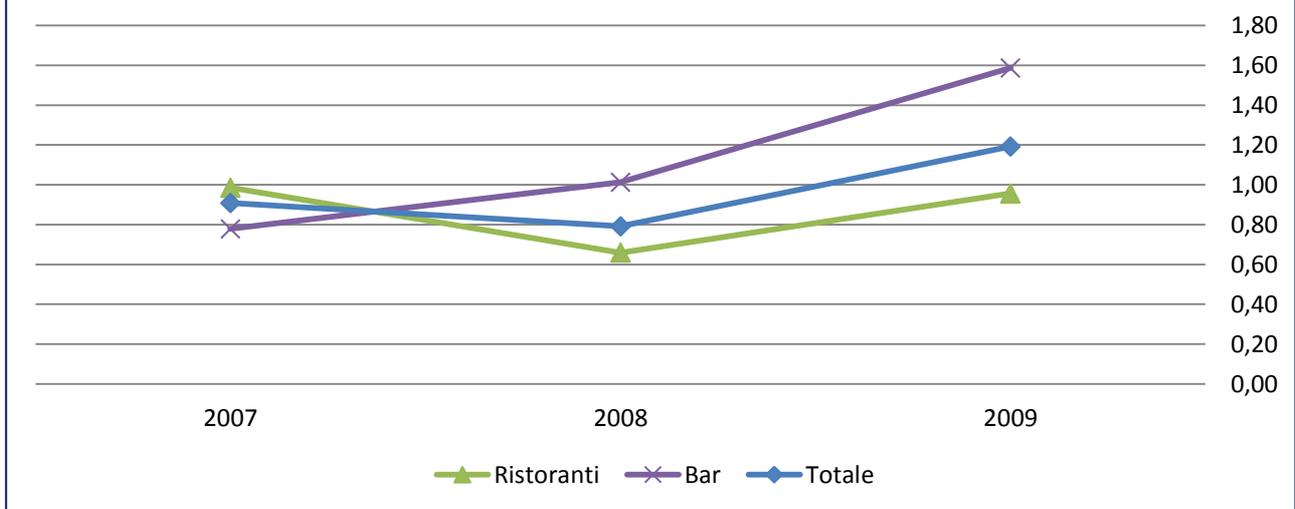
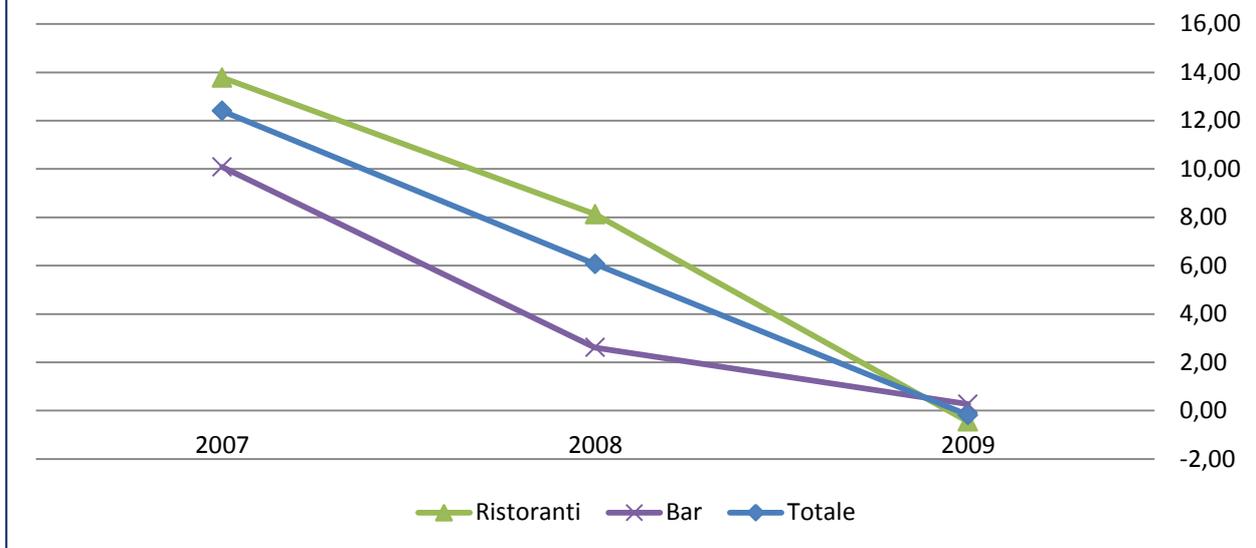


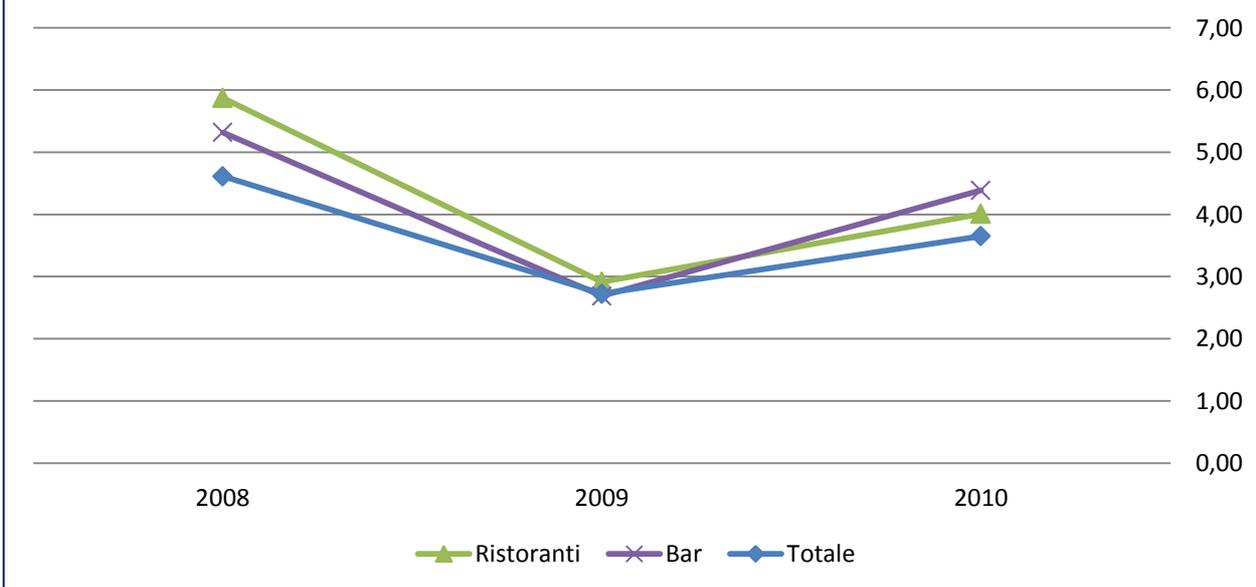
Figura 4. Imprese cessate nel 2011
Indice di liquidità (%)



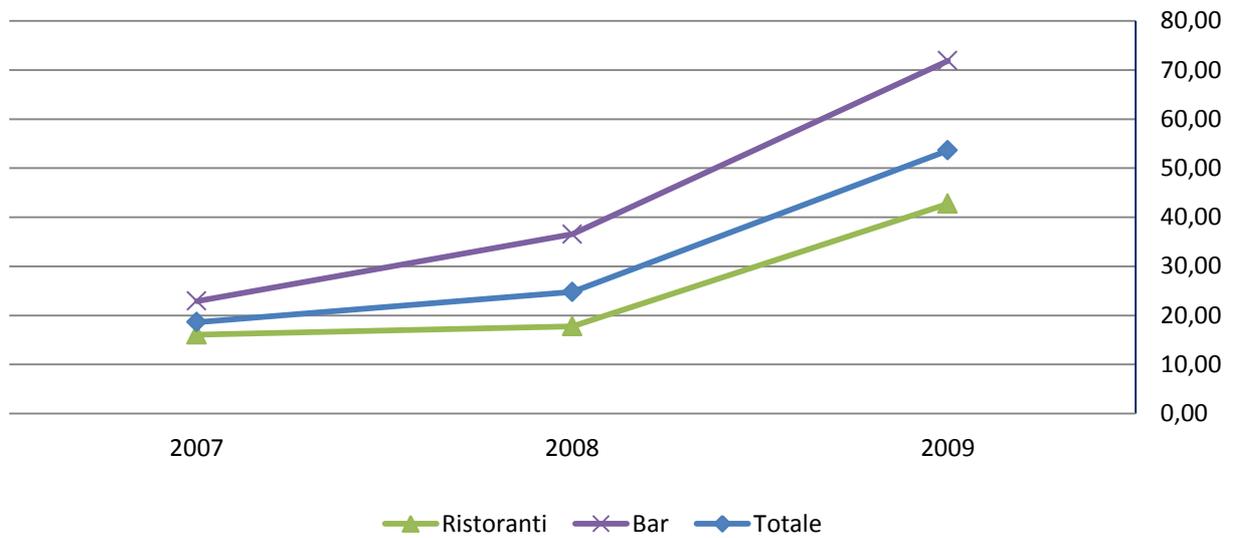
**Figura 5. Imprese cessate nel 2011
Rapporto di indebitamento (%)**



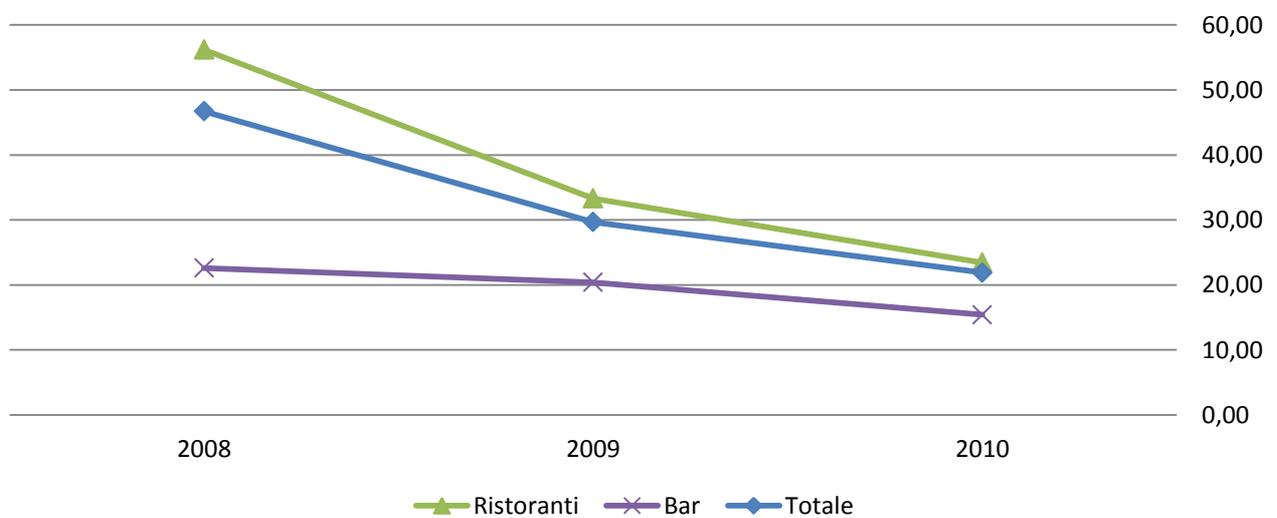
**Figura 6. Imprese cessate nel 2012
Rapporto di indebitamento (%)**



**Figura 7. Imprese cessate nel 2011
Debiti vs banche / fatturato (%)**



**Figura 8. Imprese cessate nel 2012
Debiti vs banche / fatturato (%)**



3. Indagine sul rapporto delle imprese della ristorazione con le banche e sulla valutazione del loro merito creditizio

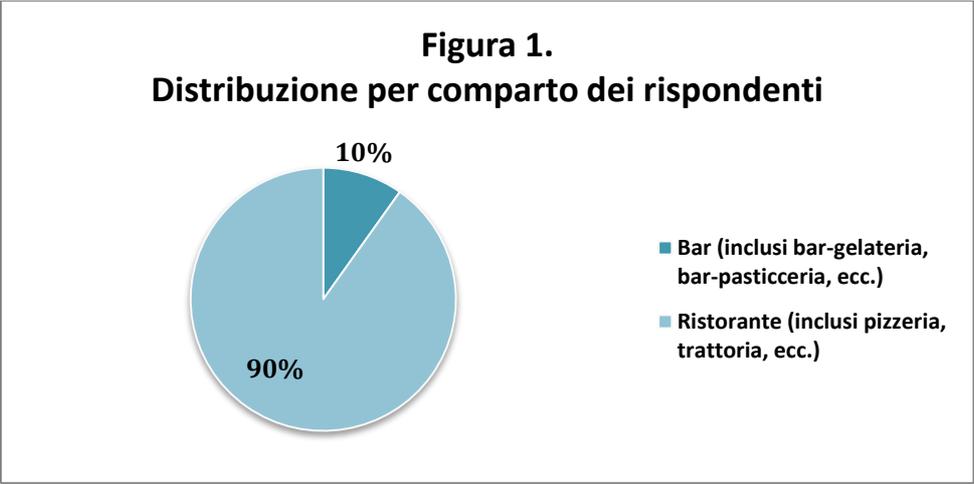
3.1. Obiettivi dell'indagine e metodologia

La crisi economica degli ultimi anni ha avuto e continua ad avere evidenti riflessi sulla gestione finanziaria delle imprese del settore della ristorazione, il che rende cruciale interventi volti a migliorare dal punto di vista informativo e quindi a migliorare i rapporti tra tali imprese e gli intermediari finanziari. Proprio a tal fine è stata realizzata un'indagine approfondita sullo stato dell'arte del rapporto tra imprese del settore e intermediari finanziari; tale indagine è, a nostra conoscenza, la prima del genere, non essendo state rilevate nel passato più o meno recente iniziative di ricerca di tal genere, almeno in Italia. Si è cercato quindi di investigare in che modo le banche rispondono alle esigenze di credito delle imprese del settore, e soprattutto se e in che termini sono in grado di considerare con la dovuta attenzione, nel processo di valutazione del merito creditizio, le peculiarità significative del settore della ristorazione (ad es. dimensione media piccola, bassa produttività, forma giuridica che rimanda alla fattispecie dell'impresa familiare...). A tal fine, attraverso il ricorso ad un questionario online destinato alle aziende, si è cercato di confrontare le variabili economico-finanziarie, strategiche e gestionali richieste con maggiore frequenza da parte degli istituti di credito per la valutazione del merito creditizio, con le variabili percepite dalle imprese del settore ristorazione come significative per raggiungere condizioni di successo, e rispetto a cui riterrebbero opportuno essere valutate nel processo di accesso al credito.

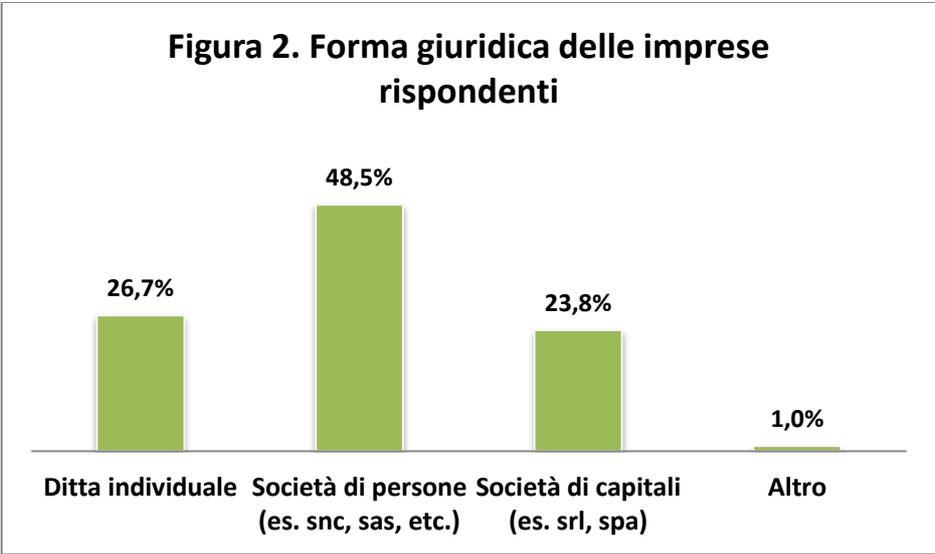
Dal punto di vista metodologico, attraverso il ricorso ad un'analisi della letteratura - generale e specifica di settore - si è proceduto ad individuare fattori economico-finanziari, strategici, organizzativi e gestionali a cui viene attribuito un maggiore impatto sulla sostenibilità del business di imprese del settore della ristorazione o ad esse affini. Successivamente la lista delle variabili individuate ed una prima bozza del questionario sono state discusse all'interno di un focus group, comprendente una selezione di imprenditori del settore, al fine di procedere alla loro validazione. Una volta redatto il questionario definitivo, strutturato in sezioni, si è proceduto alla sua somministrazione online. Il questionario è stato veicolato, tra gennaio e marzo 2014, attraverso il sito istituzionale della Federazione Italiana Pubblici Esercizi (FIPE), ed è stato promosso presso le aziende anche attraverso il supporto delle associazioni territoriali della FIPE.

3.2. Caratteristiche generali delle imprese rispondenti

Al termine del periodo d'indagine, sono stati restituiti 509 questionari completi. Come evidenzia la **figura 1**, la maggior parte dei rispondenti afferisce al comparto Ristoranti mentre solo il 10% dei questionari è stato restituito da aziende del comparto Bar. Ciò potrebbe essere, almeno in parte, indicativo di una maggiore sensibilità verso i temi trattati da parte dei Ristoranti rispetto ai Bar.



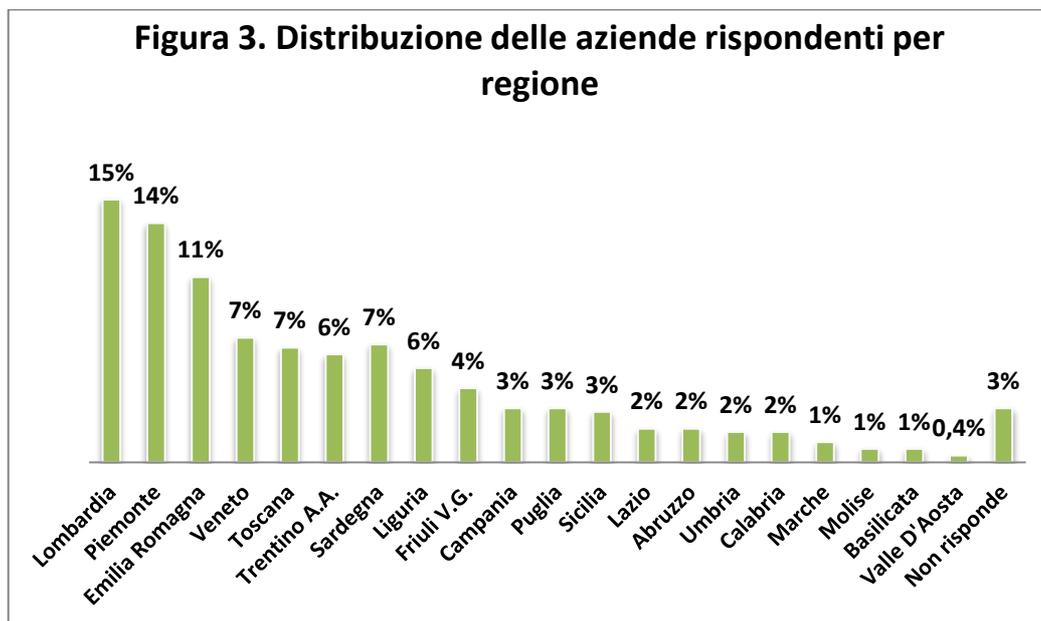
Sebbene la forma giuridica (**figura 2**) più ricorrente nel settore della ristorazione sia la ditta individuale (oltre il 50% delle imprese), dai risultati rilevati emerge una prevalenza delle risposte da parte delle società di persone (48,5%). Relativamente significativa, soprattutto se rapportata alla ricorrenza di questa forma giuridica nel settore, è anche la percentuale di società di capitali che hanno partecipato all'indagine (23,8%). E' possibile che a forme giuridiche più avanzate corrisponda una sensibilità maggiore ai temi trattati dall'indagine: di qui la percentuale elevata di società di capitali, censite più frequentemente in basi dati contenenti informazioni di origine contabile sulla gestione aziendale, e quindi più facilmente analizzabili dagli intermediari nell'ambito delle prassi di valutazione più diffuse, fortemente centrate sull'analisi dei bilanci.



Disaggregando i dati per comparto, si rileva che nel caso dei Ristoranti (**figura 1, in appendice**) la percentuale di società di capitali diviene ancora più significativa (24,8%), mentre nel caso dei Bar (**figura 2, in appendice**) il 52% dei rispondenti si configura come società di persone. Tali dati possono essere indicativi di un interesse maggiore rispetto ai temi finanziari delle imprese con una struttura più complessa e la presenza di più soci.

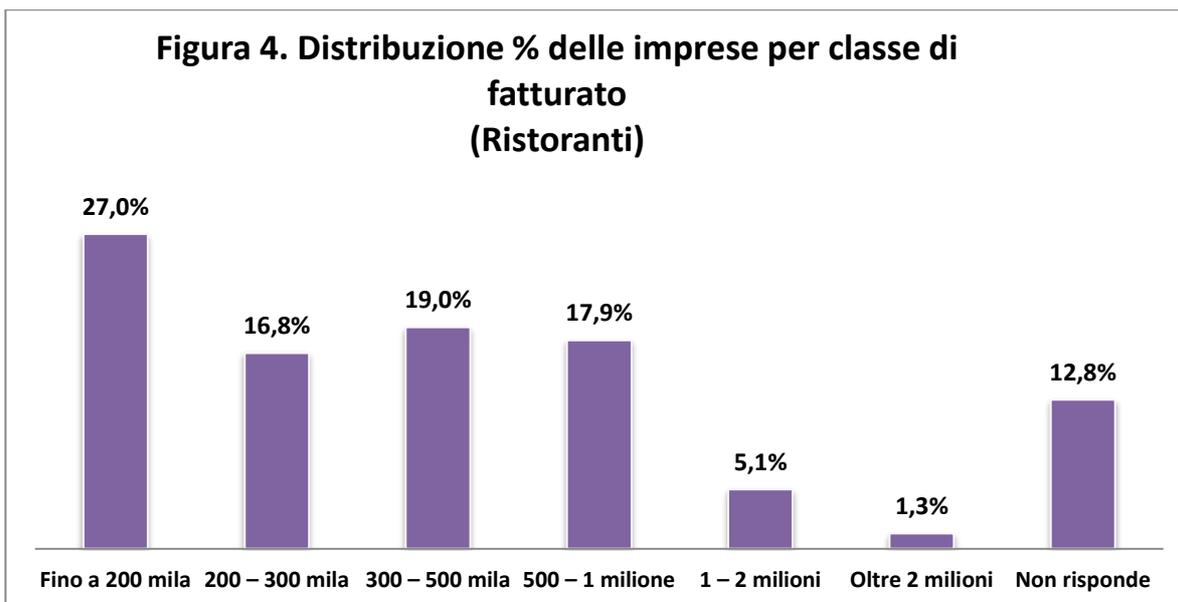
Le aziende rispondenti si concentrano primariamente (**figura 3**) nelle regioni del nord (64%). Il 21,4% circa delle aziende sono del sud mentre solo il 11,5% circa dell'area centro. La regione in cui si concentra la

percentuale più elevata di rispondenti è la Lombardia (16%), che peraltro si caratterizza per il numero più elevato di esercizi attivi sul territorio.

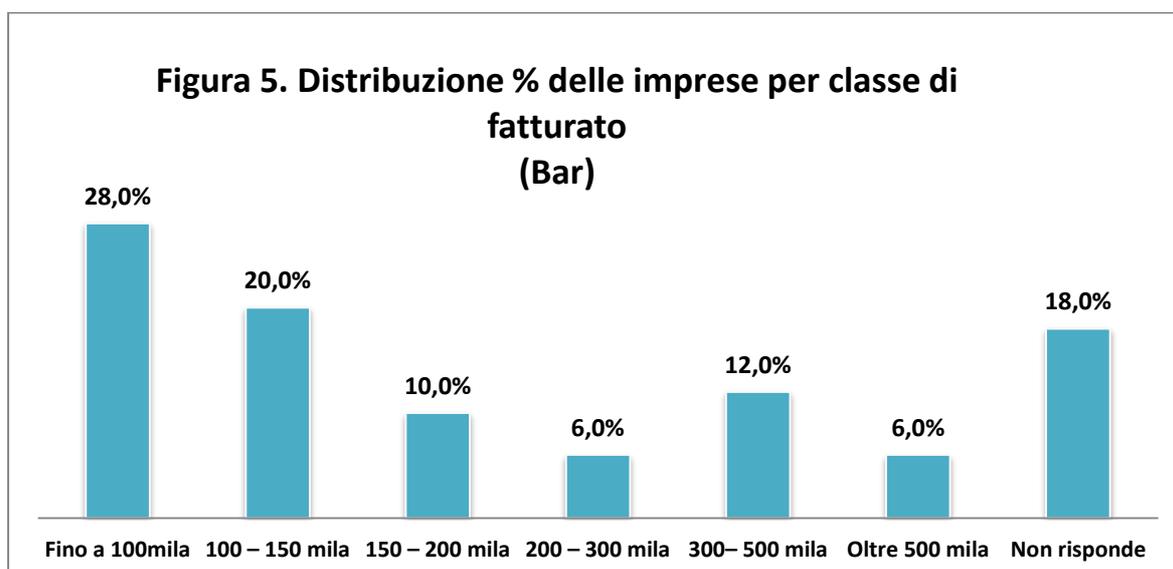


Disaggregando i dati per comparto, mentre per i ristoranti (**figura 3, in appendice**) si ripropone una distribuzione territoriale estremamente simile a quella complessiva, a causa della loro elevata incidenza sul campione dei rispondenti, nel caso dei Bar (**figura 4, in appendice**) si rileva una maggiore concentrazione dei rispondenti in Emilia Romagna e in Sardegna (entrambe al 18%). Inoltre si evidenzia che solo 13 regioni sono rappresentate. Per l'area del centro hanno risposto solamente 2 aziende toscane, mentre per l'area sud non hanno aderito al questionario aziende della Campania, dell'Abruzzo e del Molise.

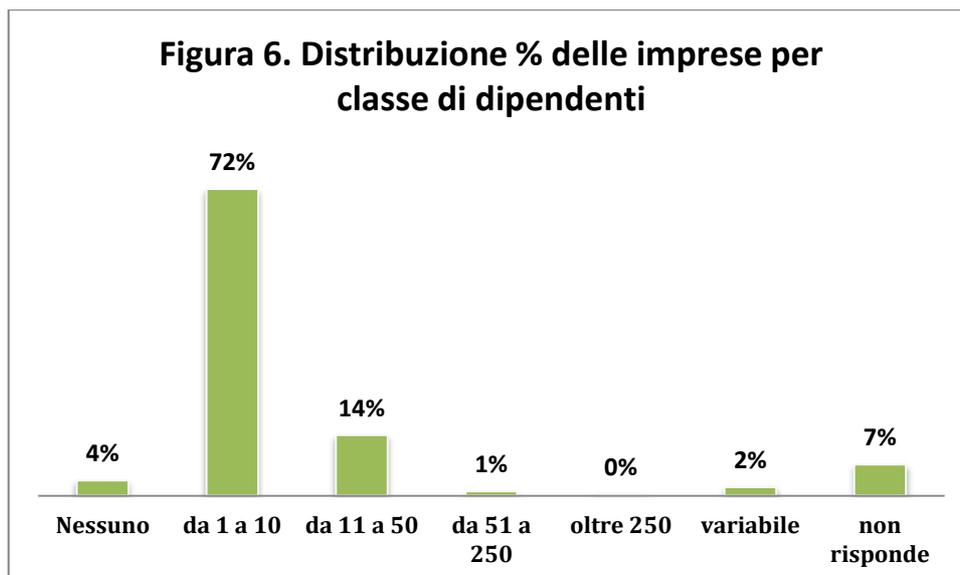
Nelle **figure 4 e 5** è riportata la distribuzione delle aziende rispondenti per classe di fatturato. Vista l'eterogeneità dimensionale delle aziende afferenti ai due comparti sono state utilizzate due diverse strutture delle classi di fatturato. Analizzando entrambi i grafici emerge che le aziende rispondenti in prevalenza sono caratterizzate da volumi di fatturato relativamente contenuti. Il 27% delle aziende rispondenti del comparto ristoranti (**figura 4**) dichiara un volume di fatturato inferiore ai 200 mila euro annui, il 16,8% dichiara volumi tra i 200 e i 300 mila euro, il 19% tra i 300 e i 500 mila euro e il 17,9% tra i 500 mila euro e il milione. Solo il 6,4% dichiara volumi superiori al milione di euro.



Nel caso del comparto Bar (**figura 5**), invece, il 28% dichiara volumi di fatturato al di sotto dei 100 mila euro, il 30% tra i 100 e i 200 mila euro, il 6% tra 200 e 300 mila e il 12% tra 300 mila e 500 mila. Solo il 6% dichiara volumi di fatturato annuo medio superiori a 500 mila euro. E' da rilevare comunque un tasso di non risposta in entrambi i casi relativamente significativo: 12,8% per le aziende rispondenti del comparto Ristoranti, il 18% per le aziende rispondenti del comparto Bar.



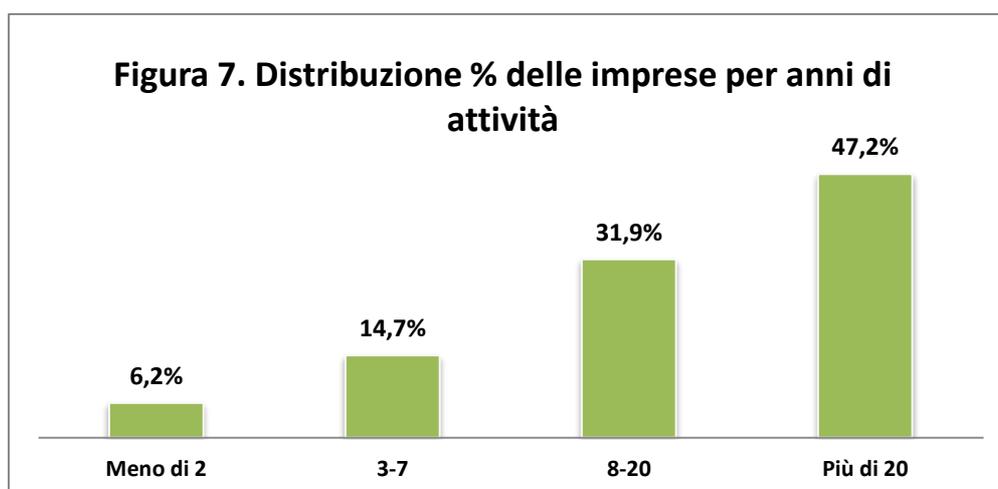
Il 72% delle aziende ha dichiarato di avere meno di 10 dipendenti e il 4% di queste addirittura di non avere alcun dipendente (**figura 6**). Tale dato non sorprende vista la diffusa presenza di micro imprese nel settore della ristorazione. Il 14% delle rispondenti sono piccole imprese mentre l'1% ha un numero di dipendenti variabile tra le 51 e le 250 unità. Nessuna azienda rispondente ha le dimensioni di una grande impresa, mentre il 2% dichiara di ricorrere a lavoratori stagionali o a chiamata.



Analizzando i dati per comparto, si evince una relativa maggiore frequenza di ristoranti di dimensioni maggiori (**figura 5, appendice**): il 15% di aziende ha un numero di dipendenti da 11 a 50, mentre l'1% ha un numero di dipendenti tra le 51 e le 250 unità. Inoltre, in questo comparto si concentrano le aziende che dichiarano di ricorrere a personale a chiamata o comunque stagionale (3%), in risposta alla variabilità dell'affluenza di clientela nei vari momenti dell'anno.

Le aziende del comparto bar risultano di dimensioni più contenute: più elevata è la percentuale di aziende rispondenti che dichiarano di non avere dipendenti (8%), mentre molto più contenuto è il numero di aziende rispondenti di piccole dimensioni (10%). Non si rilevano aziende con un numero di dipendenti superiore alle 27 unità.

Il 47,2% delle aziende rispondenti può essere definita "storica" (**figura 7**) o comunque consolidata in quanto caratterizzata da oltre 20 anni di gestione dell'esercizio. Il 31,9% delle aziende rispondenti dichiara che l'attuale gestione dell'esercizio rientra nell'ambito delle imprese mature (8-20 anni di gestione), mentre il 14,7% rientra nelle imprese giovani (3-7 anni di gestione). Esiguo è invece il numero delle start-up rispondenti (6,2%), anche a causa dell'attuale difficile congiuntura.



Nel comparto ristoranti (**figura 7, in appendice**) il divario tra le imprese storiche con oltre 20 anni di attività (48,6%) e le start up (5,7%) risulta leggermente più accentuato.

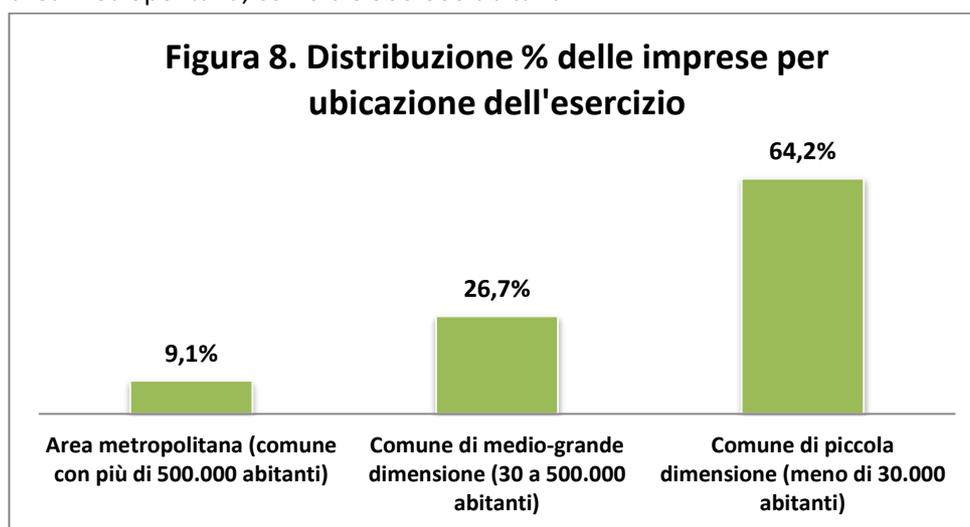
Le aziende rispondenti del comparto bar (**figura 8, in appendice**), invece, sono relativamente più giovani. Il 34% sono imprese “storiche”, il 40,4% ha dichiarato di rientrare nel range delle imprese mature, mentre le start-up si attestano al 10,6%.

In sintesi le aziende rispondenti sono di dimensioni estremamente piccole e con volumi di fatturato contenuti. Mentre questi dati non sorprendono in quanto riflettono una tipica caratterizzazione del settore, è interessante rilevare che i ristoranti del nord, di proprietà di più soci e presenti sul mercato da tempo si sono dimostrati più sensibili al tema dell’indagine come dimostra la netta prevalenza di tali aziende tra i rispondenti.

3.2.1. Localizzazione e posizionamento di mercato delle aziende rispondenti

Di seguito sono riportati i risultati di una serie di domande volte a fornire una maggiore caratterizzazione delle imprese rispondenti, attraverso la selezione di dimensioni descrittive peculiari per il comparto, quali l’ubicazione dell’esercizio, il livello di “pedonabilità” dell’area di insediamento e la fascia di prezzo.

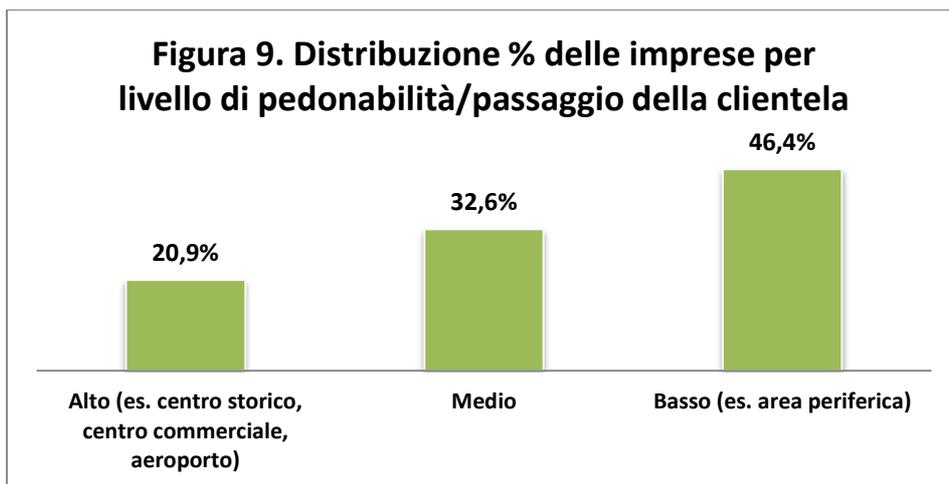
Rispetto all’ubicazione (**figura 8**) dell’esercizio il 64,2% dei rispondenti ha dichiarato di essere localizzato in un comune di piccola dimensione, con meno di 30.000 abitanti. Il 26,7% è invece situato in un comune di medio-grande dimensione (tra i 30.000 e i 500.000 abitanti) mentre solo il 9,1% delle aziende rispondenti è situata in un’area metropolitana, con oltre 500.000 abitanti.



La concentrazione delle aziende rispondenti in comuni di piccola dimensione risulta caratterizzare soprattutto i ristoranti (65,4%), come si evince dalla **figura 9 in appendice**. In questo caso solo l’8,3% degli esercizi è ubicato in un’area metropolitana ed il 26,3 in un comune di medie dimensioni.

Le aziende rispondenti del comparto Bar si distribuiscono maggiormente nelle tre classi individuate. Il 52,1% dei bar è ubicato in comuni di piccola dimensione, il 31,3% in comuni di medio-grande dimensione mentre ben il 16,7% in aree metropolitane.

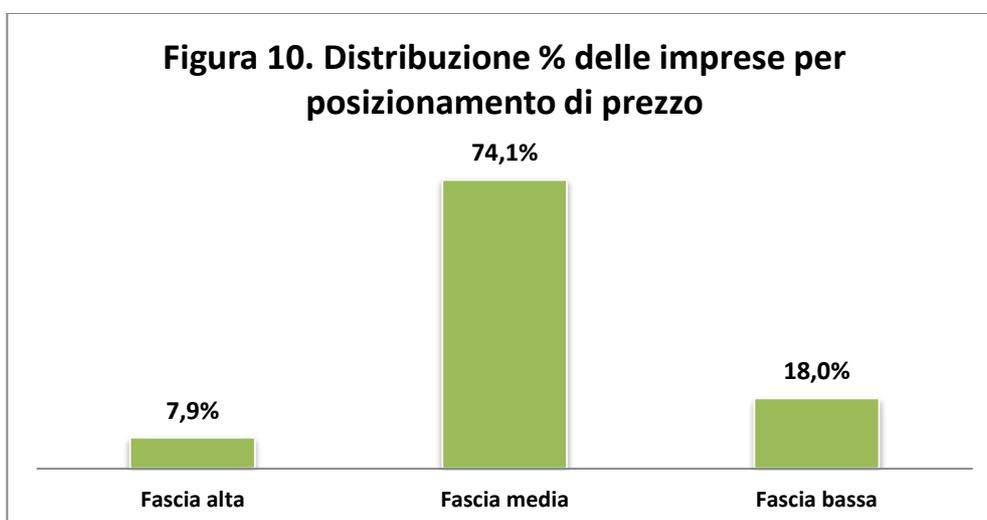
In merito al livello di pedonabilità (**figura 9**), il 46,4% delle aziende rispondenti dichiara che il proprio esercizio è ubicato in un’area periferica con un passaggio della clientela contenuto. Solo il 20,9% dichiara invece di essere ubicato in una zona caratterizzata da un elevato livello di pedonabilità o passaggio della clientela quale un centro storico, un centro commerciale, un aeroporto etc.



Concentrandosi sulle aziende rispondenti del comparto ristoranti (**figura 11**) la percentuale di esercizi ubicati in zone periferiche è leggermente più accentuata (49,3%) mentre quella degli esercizi ubicati in zone con elevato passaggio della clientela è ancora più contenuta (19,7%).

La situazione risulta essere nettamente invertita nel caso delle aziende rispondenti del comparto bar (**figura 12**). Il 33,3% degli esercizi è infatti ubicato in aree centrali o comunque caratterizzate da un elevato passaggio della clientela mentre solo il 18,8% è ubicato in aree periferiche.

La maggior parte delle aziende rispondenti (**figura 10**) si caratterizza per un'offerta che si colloca su una fascia di prezzo "medio" (74,1%). Solo il 18% dichiara di posizionarsi in una fascia bassa mentre il 7,9% in quella alta.



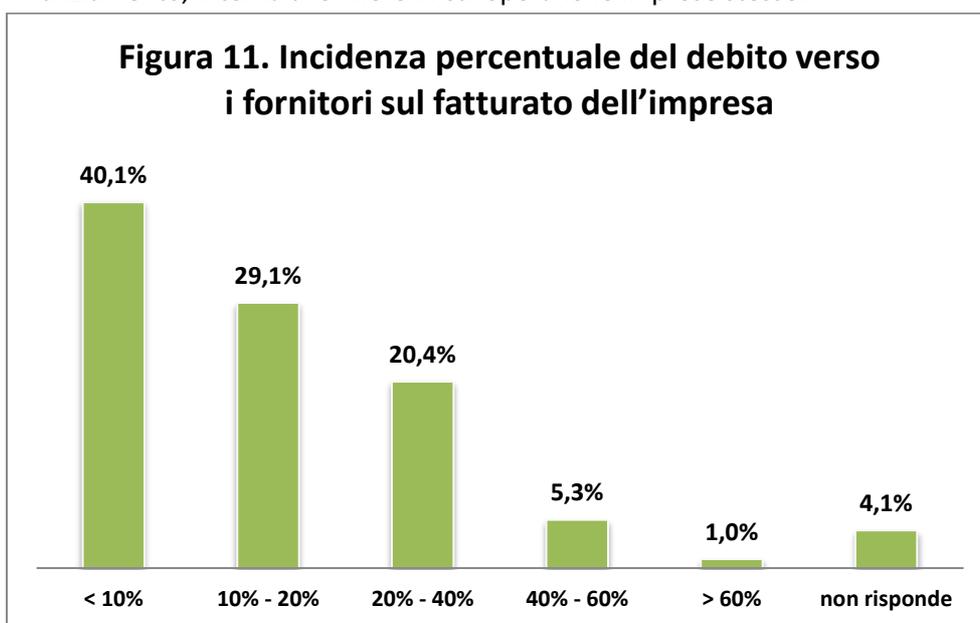
Anche rispetto a questa dimensione, tuttavia, si rilevano delle differenze significative tra ristoranti e bar. Per le aziende del comparto ristoranti (**figura 13, in appendice**) si conferma la concentrazione sulla fascia media delle aziende rispondenti (76,8%), seguita dalla fascia bassa, seppur con valori più contenuti rispetto al totale (14,9%). Le aziende che dichiarano di collocarsi in una fascia alta di prezzo sono l'8,3%.

Nel caso delle aziende rispondenti del comparto bar (**figura 14, in appendice**), sebbene continui a prevalere il posizionamento in una fascia media di prezzo, quest'ultimo risulta caratterizzare un numero relativamente più contenuto di aziende rispondenti (49%). Si rileva invece una concentrazione relativamente più significativa delle aziende nella fascia bassa (46,9%). Solo il 4,1% dei Bar rispondenti dichiara un posizionamento in una fascia alta di prezzo.

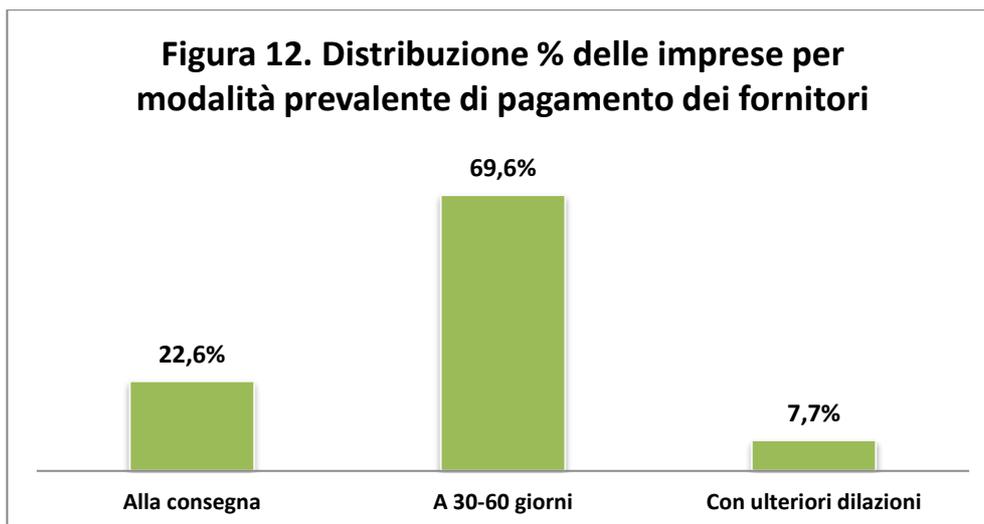
Sintetizzando i risultati relativi a questo set di domande, gli esercizi che hanno aderito all'indagine sono in prevalenza ubicati in aree periferiche di piccole città e si posizionano in una fascia di prezzo medio-alta. Questa descrizione è confermata nel caso del comparto dei ristoranti, mentre i bar sono più frequentemente ubicati in realtà cittadine di maggiori dimensioni e in aree con un buon livello di pedonabilità, posizionandosi in una fascia di prezzo medio-bassa.

3.2.2. Le scelte di gestione finanziaria delle aziende rispondenti

Un'ulteriore caratterizzazione del campione indagato concerne le scelte di gestione finanziaria. In primo luogo si è cercato di approfondire il rapporto delle aziende del comparto della ristorazione con il **credito commerciale**, indagando le modalità di gestione dei pagamenti nei confronti dei propri fornitori. Come evidenziato nella **figura 11**, le aziende rispondenti tendono a mantenere piuttosto contenuto il debito nei confronti dei propri fornitori. In particolare il 69,2% delle aziende dichiara che l'incidenza percentuale del debito verso i fornitori sul fatturato dell'impresa si mantiene al di sotto del 20% e addirittura nel 40,1% dei casi al di sotto del 10%. Solo il 6,3% delle aziende dichiara un'incidenza superiore al 40%. La tendenza riscontrata nell'indagine, relativamente al ricorso al credito commerciale, contrasta con la tendenza generale delle imprese italiane ad aumentare, in periodi di razionamento del credito bancario, il ricorso a tale fonte di finanziamento, interna alle filiere in cui operano le imprese stesse.



Più in particolare, la modalità prevalente di pagamento (**figura 12**) è quella a 30-60 giorni, dichiarata dal 69,6% dei rispondenti, seguita, seppur a distanza, dal pagamento alla consegna che è rappresentato dal 22,6% dei rispondenti. Solo il 7,7% dichiara di richiedere ulteriori dilazioni.



Disaggregando i dati per comparto si rilevano alcune differenze tra i ristoranti ed i bar.

Nel caso dei ristoranti (**figura 15, in appendice**) le aziende che dichiarano un'incidenza percentuale del debito verso i fornitori sul fatturato d'impresa inferiore al 20% si mantiene al 69%, mentre leggermente meno accentuata è la percentuale di aziende con una incidenza minore del 10%.

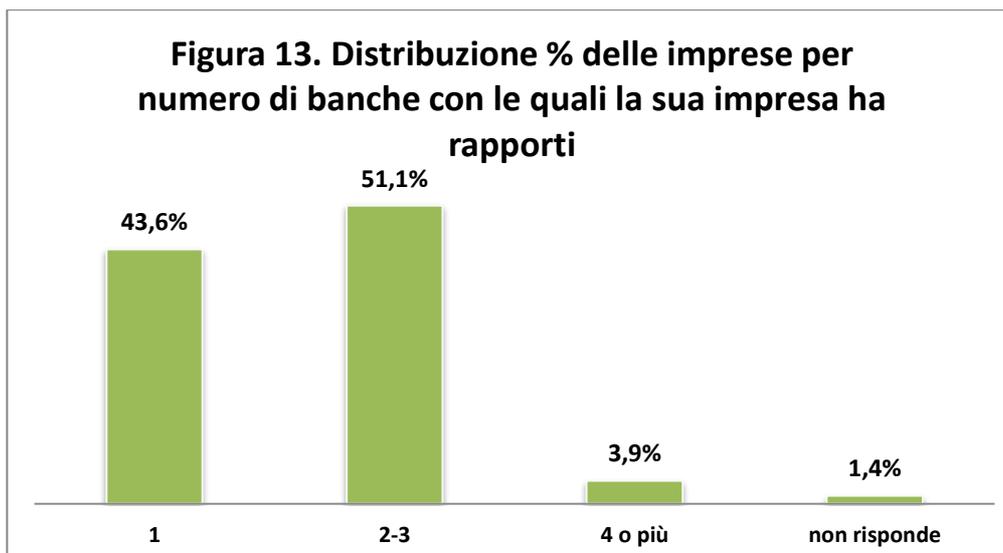
Rispetto invece alla modalità prevalente di pagamento dei fornitori (**figura 16, in appendice**), la modalità a 30-60 giorni è preferita dal 71,5% delle aziende mentre il pagamento alla consegna dal 20,6%.

Le aziende rispondenti del comparto bar dimostrano, invece, di fare un ricorso relativamente ancora più contenuto al credito commerciale (**figura 17, in appendice**). Il 70% delle aziende rispondenti infatti dichiara che il debito verso i fornitori incide per meno del 20% sul proprio fatturato e il 58% addirittura per meno del 10%.

Rispetto alle aziende del comparto ristoranti, i bar sono spesso costretti a pagare i propri fornitori alla consegna (**figura 18, in appendice**), nel 41,7% dei rispondenti, mentre le aziende che dichiarano di utilizzare dilazione per 30-60 giorni rappresentano il 52,1% del campione. Solo il 6,3% dichiara di richiedere ulteriori dilazioni.

Il secondo aspetto relativo alla gestione finanziaria delle aziende dei pubblici esercizi indagato concerne il **numero di interlocutori bancari**.

Le aziende rispondenti dichiarano di avere un numero molto contenuto di interlocutori bancari (**figura 13**). il 51,1% dichiara infatti di avere rapporti con 2-3 istituti bancari mentre il 43,6% con uno solo. Solamente il 3,9% dichiara di avere più di 4 interlocutori bancari. Tali dati sono giustificabili alla luce delle dimensioni contenute del fatturato che contraddistingue le aziende considerate, e del limitato ricorso a investimenti particolarmente rilevanti. Peraltro, all'interno del comparto della ristorazione esiste certamente una varianza rispetto ai fabbisogni finanziari suscitati dalla gestione corrente e dalla politica degli investimenti, come evidenziato in altra parte della ricerca (si veda sopra, capitolo 2).



Anche rispetto a questa dimensione tuttavia si rilevano alcune differenze tra il comparto ristoranti e bar. Le dimensioni relativamente maggiori dei ristoranti, in termini di dipendenti e fatturato, si riflettono in una **(figura 19, in appendice)** maggiore presenza delle aziende che interloquiscono con 2-3 istituti bancari (52,1%) e con la presenza di alcune aziende (4,4%) che si rivolgono ad uno spettro ancora più ampio di banche (4 o più).

Nel caso dei bar **(figura 20, in appendice)** la maggior parte delle aziende predilige interagire con una sola banca (54%), mentre solo nel 42% dei casi gli interlocutori sono più di uno ma, mai oltre i 3.

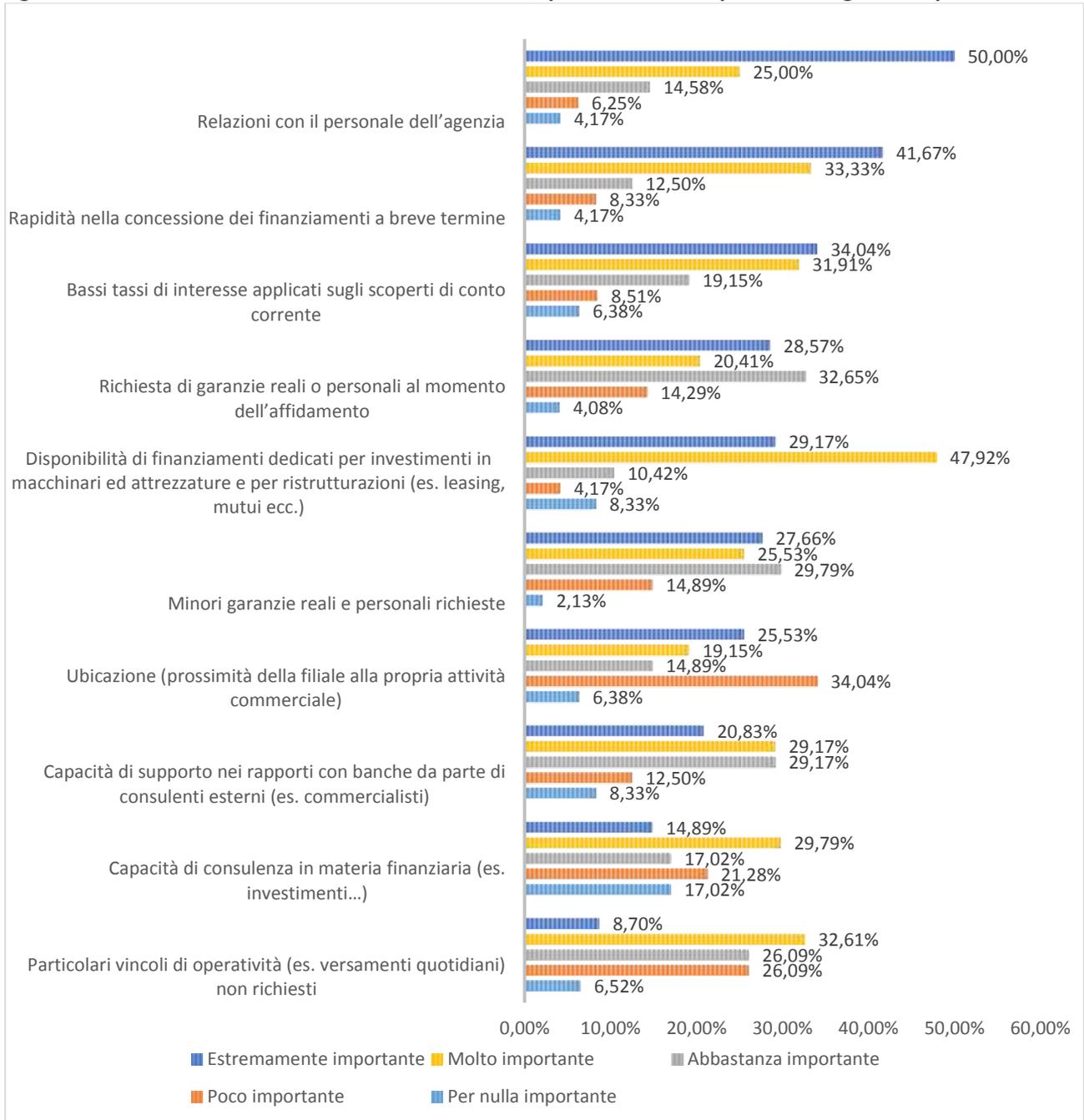
In sintesi le imprese che hanno aderito all'indagine dichiarano di fare un uso molto contenuto del credito commerciale e prediligono forme di dilazione di pagamento limitate. Inoltre è consuetudine delle aziende interloquire con pochi istituti bancari. Tali caratteristiche risultano essere ancora più spiccate nel caso dei bar.

3.3. Il rapporto con le banche: i fattori di scelta per le imprese

Le imprese di piccole dimensioni, prevalenti nel comparto della ristorazione esaminato dall'indagine, soddisfano il proprio fabbisogno finanziario ricorrendo o a fonti interne (autofinanziamento), o a fonti esterne informali (famiglia, amici), o alle banche. Risulta quindi di grande interesse analizzare gli aspetti che inducono tali imprese a scegliere le banche; come visto poco sopra, il numero dei rapporti con esse è molto limitato, e la selezione dovrebbe essere quindi molto attenta.

Considerando tutte le imprese che hanno risposto all'indagine **(figura 14)**, gli aspetti particolarmente apprezzati nella scelta delle banche sono, nell'ordine (considerando le risposte estremamente importante e molto importante): la rapidità nella concessione dei finanziamenti a breve termine, i bassi tassi di interesse applicati agli scoperti di conto corrente, la disponibilità di finanziamenti dedicati per investimenti in macchinari ed attrezzature e per ristrutturazioni, le relazioni con il personale di agenzia, le minori garanzie personali e reali richieste. Con minore importanza vengono citati la capacità di consulenza in materia finanziaria e la capacità di consulenti esterni nell'agevolare i rapporti con le banche.

Figura 14. Nella scelta delle banche con cui lavorare, quanto ritiene importanti i seguenti aspetti?



Il quadro che emerge è in linea con altre indagini sul rapporto banca-impresa svolte in Italia nel corso degli ultimi anni; in particolare l'accento ad aspetti tangibili del servizio (rapidità nell'erogazione di finanziamenti a breve, disponibilità di finanziamenti per investimenti) e intangibili (relazioni con il personale di agenzia), nonché di prezzo (tassi e garanzie) prevale sulla qualità della consulenza e sul ruolo di consulenti esterni. Per un confronto, un'indagine svolta da ABI ad inizio del 2014 sui servizi per le PMI da parte delle banche italiane (Bajetta, Munari, 2014) ha evidenziato che i primi tre fattori di scelta delle banche sono i seguenti: prossimità, capacità relazionale del personale, rapporto qualità/prezzo (imprese con fatturato inferiore a 1,5 milioni di euro); efficienza/qualità dei servizi, rapporto qualità/prezzi, capacità relazionale del personale (fatturato tra 1,5 e 5 milioni); rapporto qualità/prezzo, efficienza/qualità dei servizi, capacità relazionale del personale (fatturato tra 5 e 10 milioni). A parte la prossimità, privilegiata dalle imprese più piccole dell'indagine ABI, che non appare particolarmente rilevante per ristoranti e bar, gli altri elementi assumono

importanza simile. La capacità di offrire consulenza in materia di gestione finanziaria non appare in entrambi i casi particolarmente presa in considerazione. Ciò evidenzia, a nostro avviso, una componente di offerta non colta dalle banche, e che sia organizzazioni del settore della ristorazione sia enti pubblici e privati di formazione ed erogazione di servizi di consulenza potrebbero cogliere, soddisfacendo bisogni presenti in modo evidente nel settore della ristorazione.

Passando ad esaminare le risposte dei soli ristoranti (**figura 21 in appendice**), i fattori sono elencati nello stesso ordine indicato dal totale delle aziende indagate, mentre per i bar (**figura 22 in appendice**) la massima rilevanza viene assunta dalla relazione con il personale di agenzia, seguita dagli altri fattori indicati dai ristoranti (rapidità, tassi, disponibilità finanziamenti per investimenti, garanzie). Ciò evidenzia una preferenza più marcata, rispetto ai ristoranti, per gli aspetti intangibili e relazionali del rapporto con la banca, probabilmente influenzato dalla minore dimensione e dalla localizzazione (più periferica) dei bar che hanno risposto all'indagine.

3.4. Gli aspetti cruciali per la sopravvivenza e il successo delle imprese

Durante l'indagine è stato anche chiesto agli imprenditori intervistati quali siano gli **aspetti fondamentali che possono garantire la sopravvivenza e il successo della loro attività imprenditoriale**. Gli aspetti riportati nel questionario sono riconducibili prevalentemente alla gestione amministrativa e finanziaria d'impresa.

La **figura 15** presenta i risultati delle interviste condotte circa l'importanza di alcuni fattori reputati di un certo interesse da parte delle imprese del settore, ordinati in base alle risposte "estremamente importante" al fine di evidenziare a prima vista i fattori di maggiore interesse. I risultati evidenziano come gli imprenditori, in fase di valutazione della propria azienda, abbiano individuato alcuni fattori cruciali, che dovrebbero, a loro avviso, rappresentare le basi per una corretta valutazione del proprio business e dell'eventuale concessione del credito bancario da parte degli istituti di credito. Non sono considerati in questa parte del questionario aspetti che comunque sono rilevanti per la valutazione del merito di credito, riconducibili al modello di impresa che le aziende seguono nella loro attività di ristorazione, variamente intesa. Si pensi, tra gli altri, alla gamma di prodotti "food and beverage" offerti, al sistema di erogazione del servizio, ai segmenti di clientela a cui si rivolgono, alla gestione dei diversi tipi di fornitori, alle politiche di comunicazione e di immagine seguite, alle politiche organizzative e di personale.

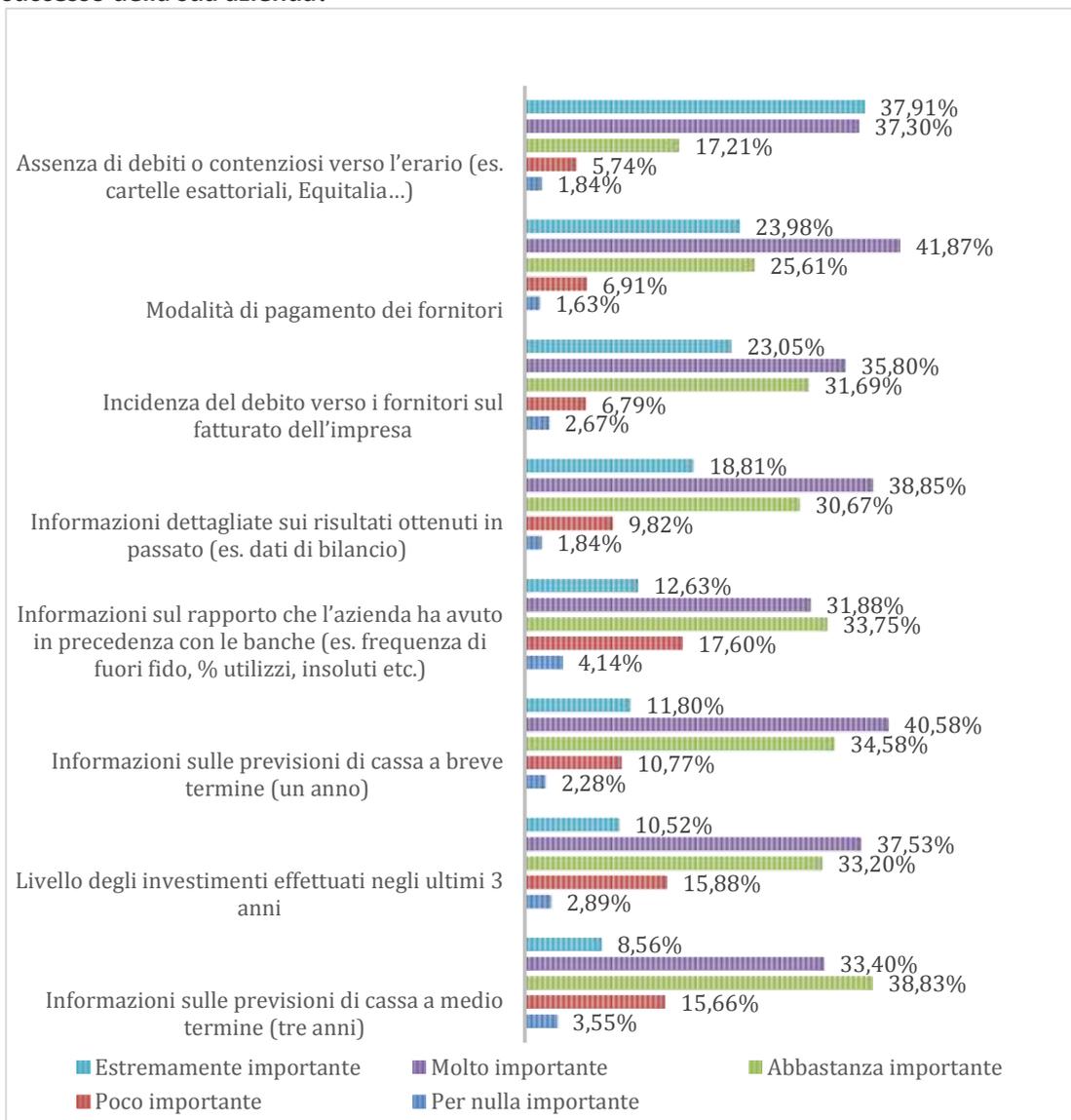
Questi i risultati principali:

- Al primo posto spicca senza dubbio il fattore "Assenza di debiti o contenziosi verso l'erario (es. cartelle esattoriali, Equitalia ecc)" che va a collezionare il 75,21% di risposte Estremamente importante e molto importante;
- a seguire, vengono identificate come fondamentali le "Modalità di pagamento dei fornitori" (65,85%),
- l' "Incidenza del debito verso i fornitori sul fatturato dell'impresa" (58,85%) e
- le "Informazioni dettagliate sui risultati ottenuti in passato (es. dati di bilancio)", con il 57,66%.
- I due fattori successivi, e più precisamente "Informazioni sul rapporto che l'azienda ha avuto in precedenza con le banche (es. frequenza di fuori fido, % utilizzi, insoluti etc.)" e "Informazioni sulle previsioni di cassa a breve termine (un anno)" presentano una piccola anomalia: nonostante il primo fattore abbia collezionato una quantità maggiore di risposte "estremamente importante" (12,63% contro 11,80%), le "informazioni sulle previsioni di cassa a breve termine (un anno) vanno a totalizzare un risultato di gran lunga superiore per quanto riguarda la risposta "molto importante"(40.58% contro 31.88%), ben l'8.7% in più.

- Chiudono questa particolare graduatoria le voci “Livello degli investimenti effettuati negli ultimi 3 anni” e “Informazioni sulle previsioni di cassa a medio termine (tre anni)”, ritenute estremamente importanti per il 10,52% e per l’8,56% degli intervistati.

Da queste risposte emerge un quadro in prevalenza molto tradizionale ed orientato al breve, tipico in genere delle microimprese, caratterizzate da una visione spesso limitata alla sopravvivenza, con scarso respiro strategico (si veda lo scarso rilievo degli aspetti a più ampio spettro temporale). Ovviamente, una maggiore consapevolezza dei profili finanziari della gestione, oltre che degli aspetti produttivi e commerciali, potrebbe aiutare i ristoranti e i bar a proporsi in modo diverso alle banche ed a altri intermediari finanziari. In questo senso, la relazione con le banche può partire da comportamenti più attivi nell’ambito della gestione amministrativa e finanziaria da parte delle imprese del settore, specialmente se supportate in via iniziale da iniziative associative di settore e di consulenti esterni. Su questa considerazione si tornerà in seguito, commentando la parte finale dell’indagine (**infra, paragrafo 3.5**).

Figura 15. Quanto ritiene importanti i seguenti aspetti per la sopravvivenza e per il raggiungimento del successo della sua azienda?



Per quanto riguarda i ristoranti (**figura 22 in appendice**), la situazione rimane pressoché immutata rispetto a quanto visto nella figura 15: ciò è dovuto senz'altro alla numerosità campionaria dei proprietari di ristoranti che hanno partecipato all'indagine rispetto ai proprietari di bar.

Per quanto riguarda i bar (**figura 23 in appendice**), è possibile osservare alcune differenze di valutazione circa i fattori elencati, ai quali viene data un'importanza maggiore rispetto a quanto esaminato a livello aggregato. Il fattore che registra lo scostamento più significativo è senza dubbio quello inerente le "Informazioni sul rapporto che l'azienda ha avuto in precedenza con le banche (es. frequenza di fuori fido, % utilizzi, insoluti etc.)", che risulta essere estremamente importante per il 20% dei proprietari di bar, mentre a livello aggregato tale fattore si attestava al 12,63%, facendo registrare un aumento del 7.37%. A seguire, troviamo differenze, seppur minori, anche su alcuni dei fattori che a livello aggregato avevano fatto registrare i risultati peggiori: per i proprietari di bar, infatti, le Informazioni sulle previsioni di cassa a breve termine (un anno) ed il livello degli investimenti effettuati negli ultimi 3 anni risultano più importanti rispetto ai dati aggregati, con scostamenti sulle risposte "estremamente importante" del 3.42% e del 4.70%. Nel senso opposto, invece, la considerazione dell'ultimo fattore, le informazioni sulle previsioni di cassa a medio termine (tre anni), risulta minore: il 22.22% delle risposte si concentra infatti su "poco importante" (15.66% a livello aggregato, scostamento del 6.56%) mentre l'8,89% su "per nulla importante" (3.55% a livello aggregato, scostamento del 5.34%).

3.5. Dimensioni qualitative per la valutazione del merito creditizio: il punto di vista delle banche e delle imprese

Negli ultimi decenni si è diffusa la convinzione che valutare solamente l'andamento finanziario delle imprese non sia sufficiente per avere indicazioni affidabili sulla loro reale situazione, soprattutto in chiave prospettica. Il management di un'impresa, per governare un'organizzazione in modo efficace, deve svolgere, a nostro avviso, accurate analisi che vadano oltre i dati di bilancio, i quali forniscono informazioni che non prendono in considerazione aspetti importanti relativi alle gestione dell'impresa. Per questo motivo si assiste ad un crescente interesse da parte delle discipline manageriali verso l'elaborazione di sistemi di valutazione che includono variabili strategiche, manageriali e organizzative.

Partendo dall'analisi della letteratura sulle peculiarità del settore della ristorazione, è stato individuato un set di dimensioni manageriali e organizzative, oltre che di dimensioni maggiormente riconducibili ad aspetti economico-finanziari, ed è stato chiesto alle aziende del settore di indicare la loro percezione rispetto alla loro significatività per il successo del proprio business e la frequenza con cui tali dimensioni sono tenute in conto dalle banche ai fini della valutazione del merito creditizio. Obiettivo finale è quello di fornire un primo quadro riguardo da un lato alla **capacità delle banche di cogliere nel loro processo di valutazione le specificità del comparto**, dall'altro alla **capacità del ristorante e del bar di presentarsi adeguatamente nel caso di richieste di finanziamento**.

3.5.1. Aspetti manageriali ed organizzativi per la valutazione del merito creditizio: il punto di vista delle banche e delle imprese

Le dimensioni individuate in relazione alle caratteristiche manageriali ed organizzative rientrano nelle seguenti aree:

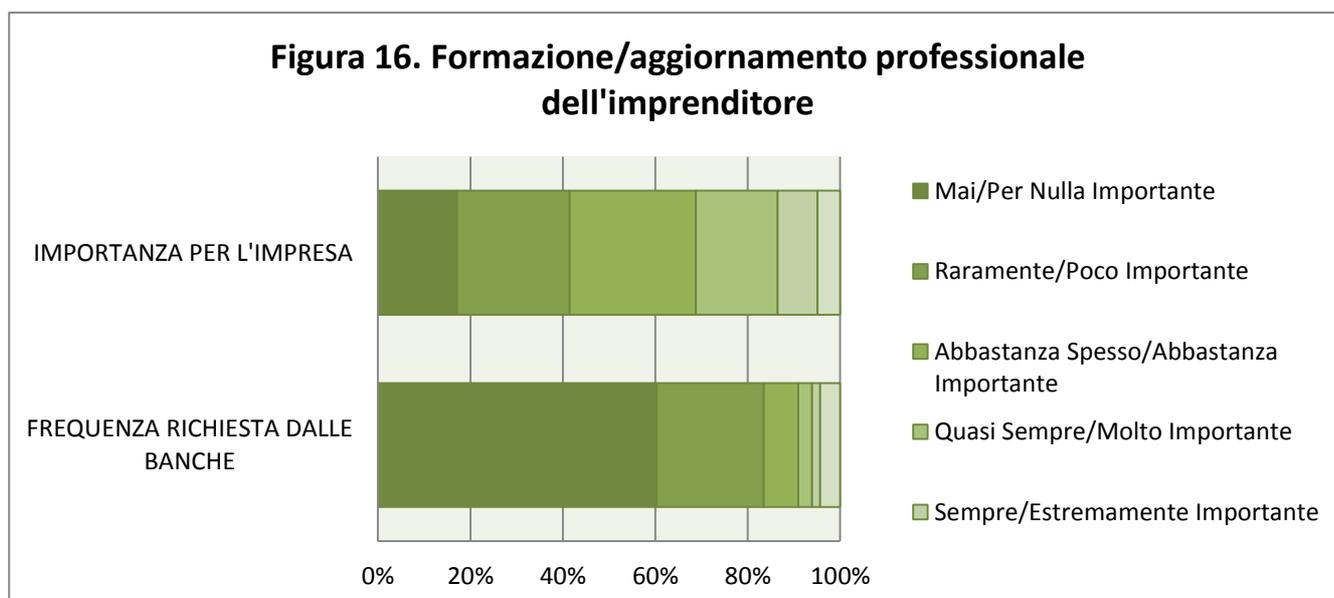
- capacità del management/imprenditore,
- caratteristiche del personale
- capacità d'innovazione.

Tali dimensioni non esauriscono certamente le caratteristiche dei diversi modelli di servizio presenti nel comparto dei ristoranti e in quello dei bar, a motivo sia della molteplicità di tali modelli – caratterizzati con intensità diversa da tali dimensioni e da altre qui non considerate – sia della presenza di altre variabili riconducibili ai profili di management ed organizzativi. Si pensi, ad esempio, al tipo di divisione e specializzazione del lavoro, al ricorso a tecnologie di processo nelle fasi produttive e di erogazione dei servizi, alla logistica, e a molti altri ancora. Per rendere il questionario di più facile fruizione e quindi aumentare il tasso di risposta, sono state fatte delle scelte che hanno condotto alla selezione di alcuni dei molteplici fattori manageriali ed organizzativi che possono caratterizzare le imprese del settore, e che dovrebbero essere di interesse per la valutazione del merito creditizio da parte delle banche e di altri intermediari finanziari.

3.5.1.1. Capacità del management/imprenditore

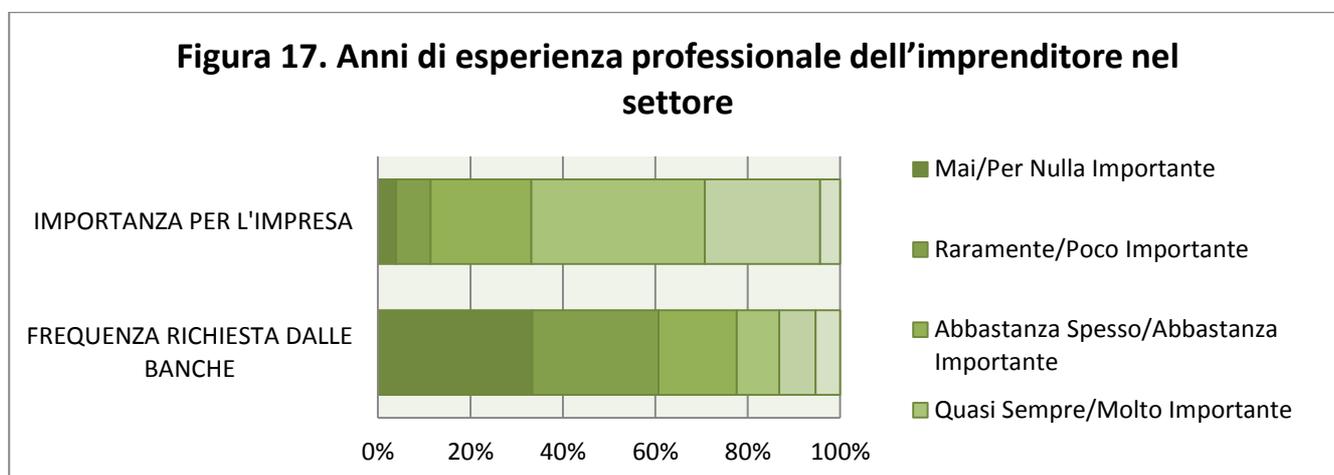
Il primo set di dimensioni individuate concerne le caratteristiche del management. Molti studi convergono infatti nel rilevare che caratteristiche quali la formazione, le competenze e l'expertise del management hanno un impatto significativo sul successo di un'impresa. Vista la presenza estremamente contenuta di livelli manageriali nelle aziende della ristorazione italiane, nel nostro caso le caratteristiche del management tendono ad identificarsi con quelle dell'imprenditore.

La **figura 16** riporta il confronto tra la percezione dell'importanza della **formazione e/o dell'aggiornamento professionale dell'imprenditore** per l'impresa e la frequenza con cui questa dimensione è considerata dalle banche (sempre nella percezione delle imprese rispondenti). La formazione professionale non è vista, secondo loro, come una dimensione significativa dalle banche. Il 60% delle aziende dichiara infatti che tale dimensione non è mai oggetto di interesse dei loro interlocutori bancari e il 23% che solo raramente si verifica una richiesta di informazioni su tale tema. Contrariamente a quanto rilevato in letteratura, la formazione professionale dell'imprenditore non rappresenta una dimensione critica nemmeno per le imprese. Il 41% dichiara che la formazione dell'imprenditore è per nulla o poco importante, mentre solo il 26% dichiara che è molto o estremamente importante.



Ciò potrebbe essere spiegato con il fatto che **l'esperienza sul campo** acquista nel comparto un peso maggiore dell'acquisizione di conoscenze specifiche, come dimostra **la figura 17** in cui si rileva che gli anni di esperienza professionali risultano essere molto o addirittura estremamente importante per il 62,8% delle

aziende. Anche in questo caso l'attenzione delle aziende non coincide con quella delle banche. Il 61% delle aziende, infatti, dichiara che tale dato non è mai richiesto dalle banche o al massimo ciò avviene raramente. Ciò appare abbastanza sorprendente, dato che l'esperienza in un settore come quello della ristorazione, pur in costante evoluzione, rappresenta un fattore che certifica il successo di coloro che sopravvivono per lunghi anni.



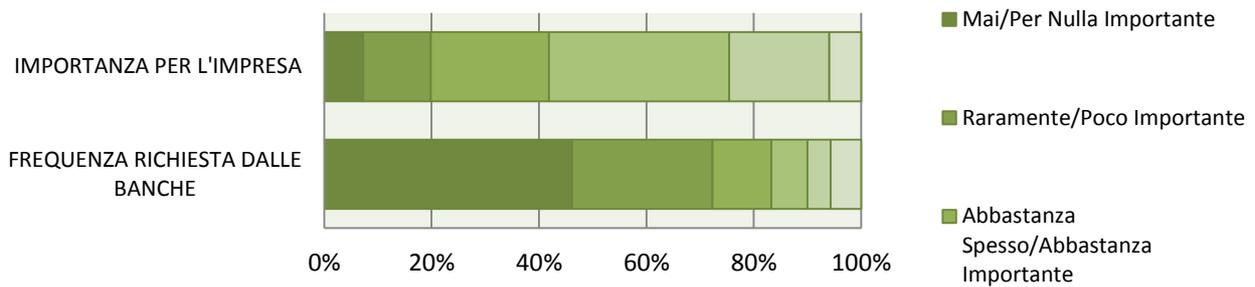
Il divario tra il peso sul successo dell'impresa della formazione dell'imprenditore e la sua esperienza in favore di quest'ultima dimensione risulta peraltro più accentuata, nel comparto dei ristoranti rispetto a quello dei bar. In tal caso (**figura 25 in appendice**) infatti mentre la formazione del personale è ritenuta per nulla o poco importante dal 42% delle imprese e molto o estremamente importante dal 27% l'esperienza (**figura 26**) professionale ritenuta molto o estremamente importante dal 63% delle imprese e per nulla o poco importante dal 10%.

Nel comparto bar invece la formazione del personale (**figura 27 in appendice**) è ritenuta per nulla o poco importante dal 36% delle imprese e molto o estremamente importante dal 22%, mentre l'esperienza professionale (**figura 28 in appendice**) ritenuta molto o estremamente importante dal 65% delle imprese e per nulla o poco importante dal 20%. Non si rilevano variazioni significative tra i comparti rispetto alla frequenza di richieste di informazioni su questi temi da parte delle banche.

Al fine di indagare il peso sulla valutazione del successo dell'impresa e del suo merito creditizio delle capacità di leadership e di coinvolgimento dei dipendenti è stato richiesto alle aziende di fornire la propria percezione in merito a dimensioni quali "la capacità dell'imprenditore di gestire il personale" e la "capacità di mantenere lo stesso personale nel tempo". Informazioni in merito al turnover forniscono indirettamente indicazioni sulla qualità delle relazioni interne: un basso tasso di turnover indica che i dipendenti lavorano in un ambiente sereno e sono interessati al bene dell'impresa (Lehmann, 2003). Per un ulteriore approfondimento rispetto all'importanza percepita dalle banche e dalle aziende della capacità di mantenere buone relazioni interne è stata inoltre indagata la dimensione "buon clima aziendale".

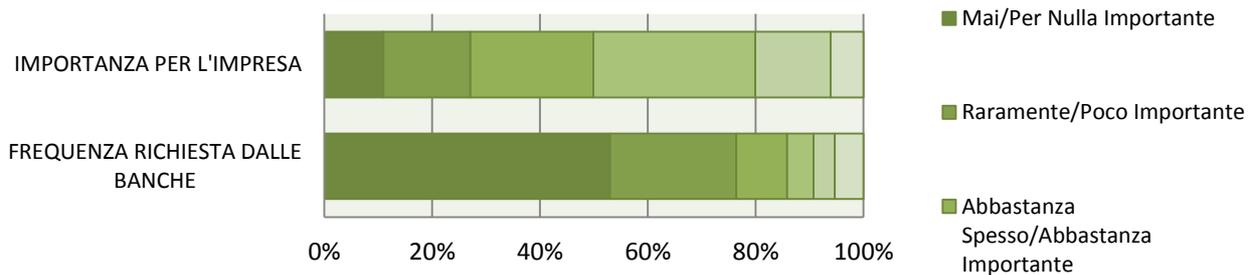
I risultati dell'indagine rilevano che dopo l'esperienza dell'imprenditore la sua **capacità di gestire il personale (figura 18) viene rilevata come dimensione particolarmente critica dalle imprese**. Il 52% delle imprese infatti dichiara tale aspetto molto o estremamente importante mentre solo il 7% per nulla importante. Anche in questo caso tuttavia tale interesse non caratterizza anche le banche. Il 46% delle aziende dichiara infatti che informazioni su questo aspetto non vengono mai richieste dalle banche e il 26% solo raramente.

Figura 18. Capacità dell'imprenditore di gestire il personale

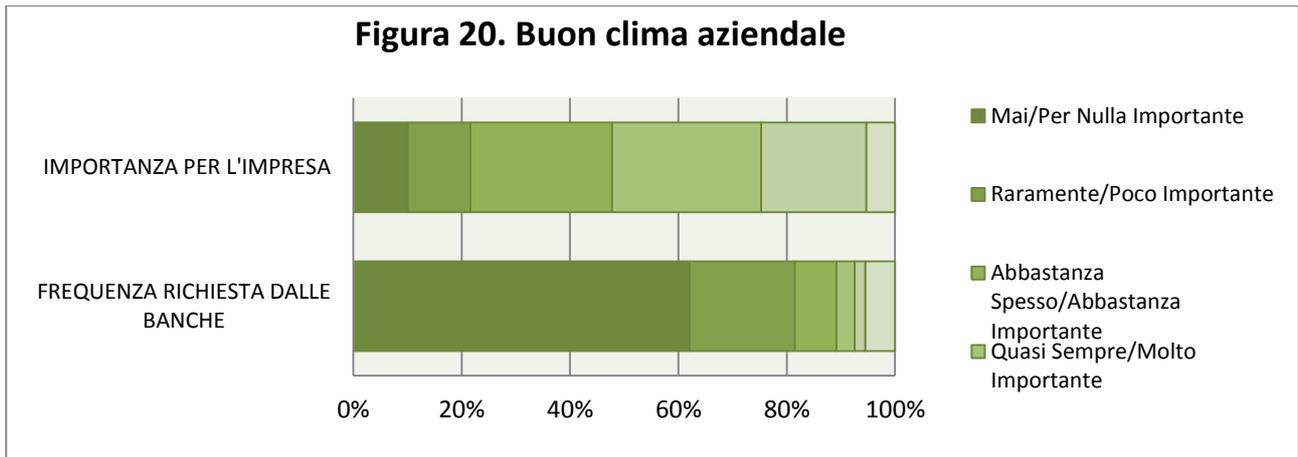


Relativamente meno critica risulta invece essere la capacità **di mantenere un basso turnover (figura 19)**. Probabilmente i risultati sono influenzati dal fatto che il turnover è un fenomeno piuttosto tipico del settore che le aziende hanno imparato a gestire adeguatamente. Tale capacità è infatti riconosciuta molto o estremamente importante dal 44% delle aziende e per nulla importante dall'11%. Anche la frequenza di richieste di informazioni su tale aspetto da parte delle banche è più bassa: il 76% delle aziende dichiara che mai o raramente le banche richiedono informazioni su tale aspetto.

Figura 19. Capacità di mantenere lo stesso personale nel tempo



Un peso significativo è attribuito anche al **clima aziendale (figura 20)**. Il 28% delle aziende rispondenti riconoscono la presenza di un buon clima aziendale come un fattore molto importante e il 19% estremamente importante. Solo il 10% dichiara invece tale dimensione come per nulla importante. Anche questa dimensione però sembra essere scarsamente considerata dalle banche. Il 62% delle aziende dichiara che le banche non richiedono informazioni su tale aspetto mentre il 19% che ciò avviene solo raramente.

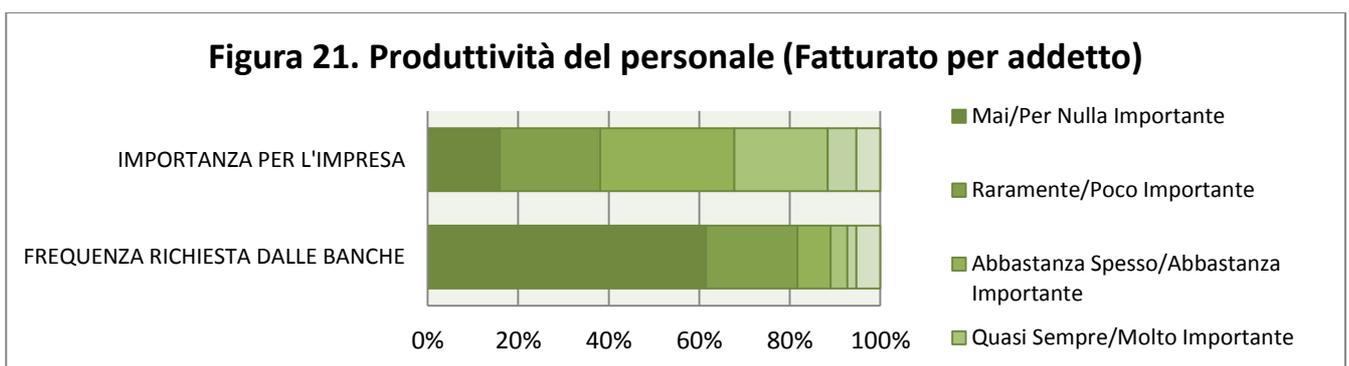


Disaggregando i dati per comparto in realtà, come si evince dalle **figure 29, 30, 31, 32, 33, 34 in appendice**, non si rilevano significative differenze. In tal caso più che il tipo di attività svolta può avere un impatto significativo la dimensione d'azienda e quindi il numero di soci e di dipendenti presenti. Anche in questo caso non si rilevano variazioni significative rispetto alla frequenza di richieste di informazioni su questi temi da parte delle banche.

3.5.1.2. Caratteristiche del personale

Avere del personale qualificato e motivato è ampiamente ritenuto un aspetto fondamentale per la sopravvivenza delle imprese, per il loro successo ed in generale per ottenere delle buone performance. E' stata pertanto rilevata la percezione delle aziende rispetto a dimensioni quali la formazione professionale e l'esperienza del personale dipendente, ma anche la sua produttività e la propensione alla flessibilità.

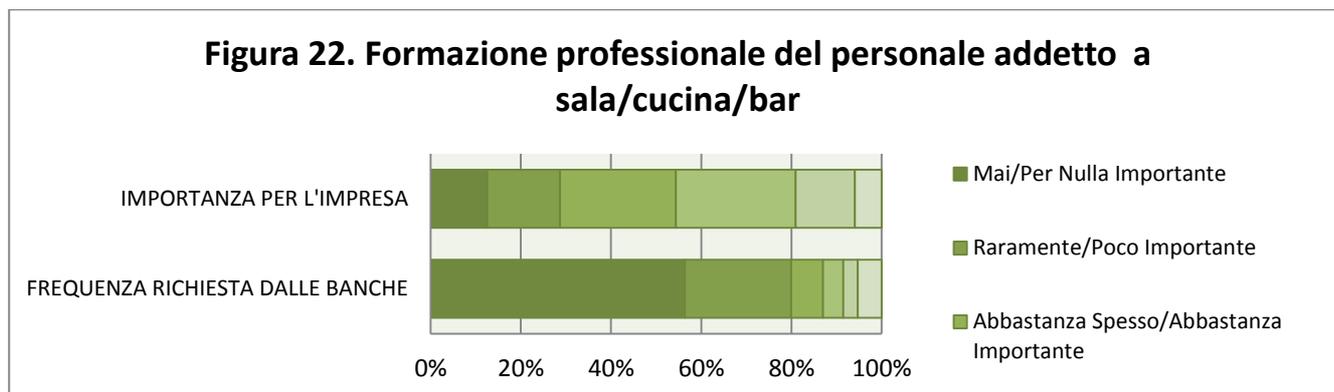
La **produttività del personale (figura 21)** non si rileva in generale una dimensione particolarmente critica, peraltro non solo per le banche (il 61% delle aziende rispondenti dichiara che le banche non richiedono mai informazioni su questo aspetto mentre il 20% solo raramente), ma anche per le stesse imprese. Tale dimensione risulta abbastanza importante per il 30% delle aziende intervistate e molto o estremamente importante per il 27%.



Il 40% delle imprese rispondenti riconosce la formazione professionale del personale (figura 22) come molto o addirittura estremamente importante a differenza di quanto dichiarato rispetto alla formazione dell'imprenditore. La formazione del personale risulta essere invece abbastanza importante per il 26% delle aziende. Si riconosce quindi la necessità di sviluppare competenze tecniche del personale, in quanto possono avere un impatto significativo sulla qualità del prodotto e/o del servizio. Non sembrano essere

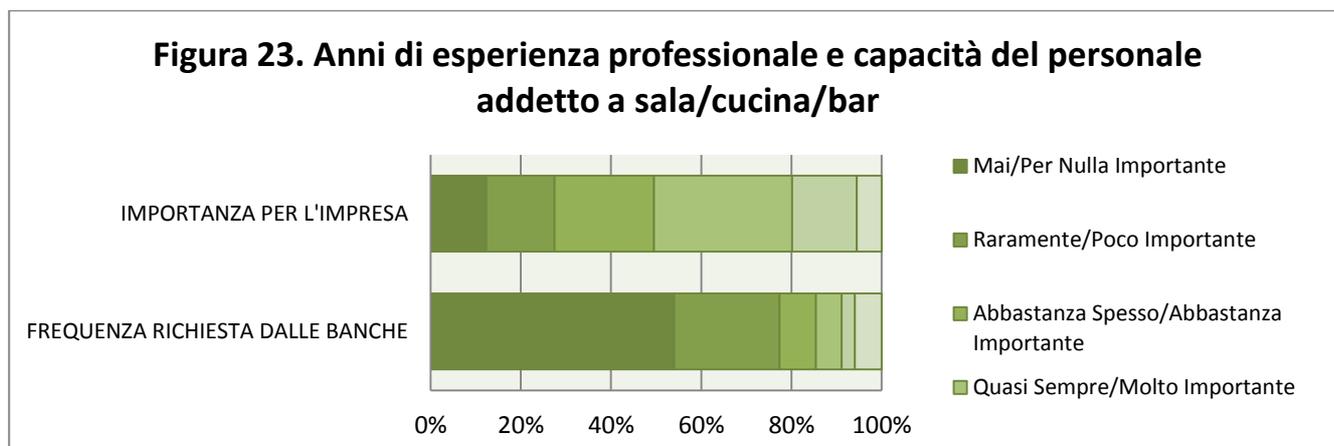
invece dello stesso avviso le banche che per il 56% delle aziende non richiedono mai informazioni su tale dimensione e nel 24% dei casi solo raramente.

Figura 22. Formazione professionale del personale addetto a sala/cucina/bar



Lo scarso interesse da parte delle banche si ripropone anche rispetto alla esperienza del personale (figura 23): il 54% delle aziende dichiara che tale dimensione non viene mai richiesta dalle banche e il 23% solo raramente. Al contrario, l'esperienza professionale è molto importante per il 31% delle aziende ed estremamente importante per il 14%. Confrontando tali dati con quelli riportati prima rispetto alla formazione ed expertise dell'imprenditore si riscontra una visione inversa: se le capacità imprenditoriali sono più legate alla esperienza e non alle conoscenze, nel caso delle competenze tecniche connesse al processo produttivo la formazione assume un ruolo più importante dell'esperienza maturata.

Figura 23. Anni di esperienza professionale e capacità del personale addetto a sala/cucina/bar



Disaggregando i dati per comparto, si evince in primo luogo una maggiore attenzione da parte dei bar (figura 35 in appendice) al tema della produttività del personale. Il 32% riconosce infatti la produttività come molto importante per il successo dell'impresa mentre il 6% estremamente importante. Nel caso dei ristoranti (figura 36 in appendice) i valori si attestano invece a livelli più bassi. In particolare il 19% riconosce la produttività come molto importante per il successo dell'impresa mentre il 6% estremamente importante.

Le aziende dei due comparti tendono a condividere invece la stessa percezione in merito alla rilevanza della formazione e dell'expertise del personale (figure 37, 38, 39 e 40 in appendice). Si evidenzia solo una leggera maggiore attenzione rispetto all'esperienza professionale nel comparto ristoranti. Il 14% dei rispondenti dichiara infatti tale dimensione estremamente importante e il 32% molto importante. Nel caso dei bar invece le percentuali si attestano rispettivamente al 18% e al 22%. Per tutte e tre le dimensioni non

si rilevano invece differenze significative rispetto alla frequenza di richieste di informazioni su questi temi da parte delle banche.

I risultati dell'indagine hanno rilevato che la flessibilità dimostrata dai dipendenti (figure 24 e 25), sia in termini di orari che di mansioni, oltre ad essere scarsamente considerata dalle banche (in entrambi i casi il 72% delle aziende dichiara che tale informazione non viene mai rilevata dalle banche e il 16% raramente), risulta di importanza contenuta anche per le imprese. La flessibilità delle mansioni è per nulla importante per il 20% delle aziende e poco importante per il 21%, mentre la flessibilità degli orari è per nulla importante per il 21% delle aziende e poco importante per il 26%.

Figura 24. Flessibilità degli orari del personale

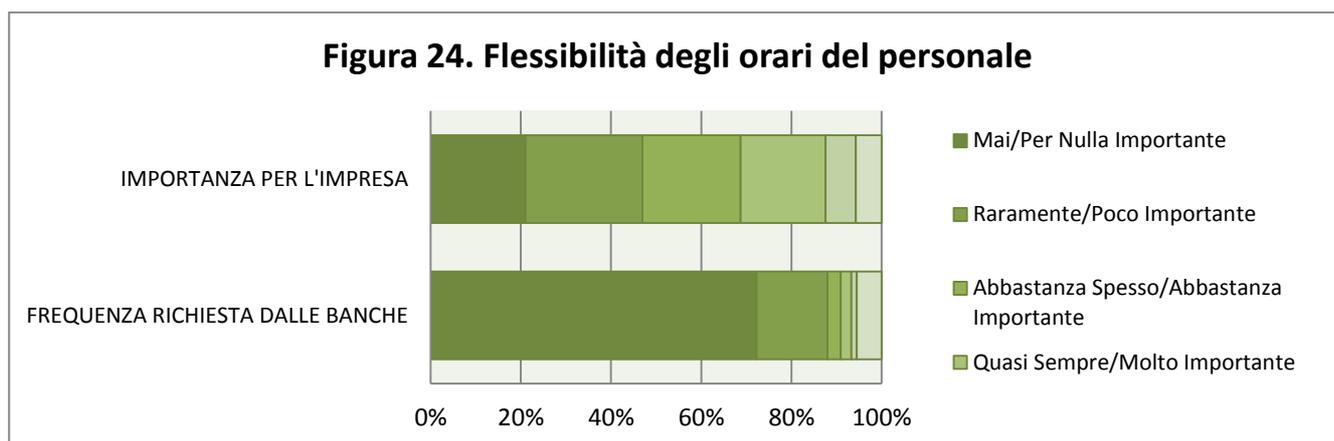
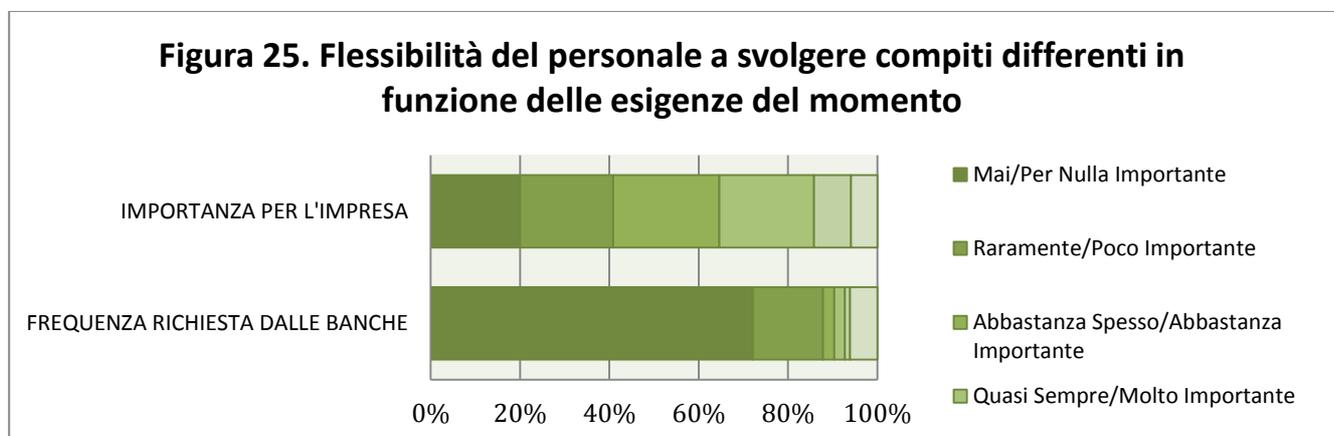


Figura 25. Flessibilità del personale a svolgere compiti differenti in funzione delle esigenze del momento



Disaggregando i dati non si rilevano variazioni significative tra il comparto ristoranti ed il comparto bar (**figure 41, 42, 43, 44**), ad eccezione di un'ulteriore accentuazione della scarsa rilevanza della flessibilità dei compiti ai fini del successo d'impresa nel caso dei bar. Il 46% delle aziende del comparto Bar che hanno aderito all'indagine dichiara infatti tale dimensione per nulla o poco importante mentre la stessa dichiarazione è effettuata dal 40% dei Ristoranti. Anche in questo caso non si rilevano variazioni significative rispetto alla frequenza di richieste di informazioni su questi temi da parte delle banche.

3.5.1.3. Capacità di innovare

Un ulteriore set di dimensioni considerate concerne la capacità di innovare (figure 26, 27, 28). E' ampiamente riconosciuto in letteratura che la capacità di innovare è un elemento che influenza fortemente

la performance di lungo periodo dell'impresa, collegata alla soddisfazione dei bisogni futuri dei clienti (Garengo et al., 2005; Laitinen, 2002). L'innovazione insieme agli investimenti in ricerca e sviluppo, svolge un ruolo fondamentale per la competitività di un'impresa (Lin, 1998). Sono state pertanto approfondite le seguenti dimensioni: capacità di innovazione del prodotto (es. frequente variazione dei menù), del servizio (es. adozione di nuovi format quali il brunch, l'apericena...) e del processo di erogazione (es. introduzione della comanda elettronica).

Le aziende riconoscono maggiore importanza alla capacità di innovazione di prodotto (28% molto importante e 15% estremamente importante), seguita dall'innovazione del servizio (24% molto importante e 11% estremamente importante). Importanza relativamente più contenuta viene attribuita alla capacità di innovazione nei processi (18% molto importante e 7% estremamente importante). Alla stregua delle altre dimensioni qualitative, l'interesse mostrato dalle banche continua ad essere contenuto. Infatti le informazioni sulla capacità di innovazione di prodotto non vengono chieste mai o solo raramente per l'83% delle aziende, le informazioni sulla capacità di innovazione del servizio per l'85% delle aziende e le informazioni sulla capacità di innovazione di processo per l'88%.

Figura 26. Capacità di innovazione del prodotto

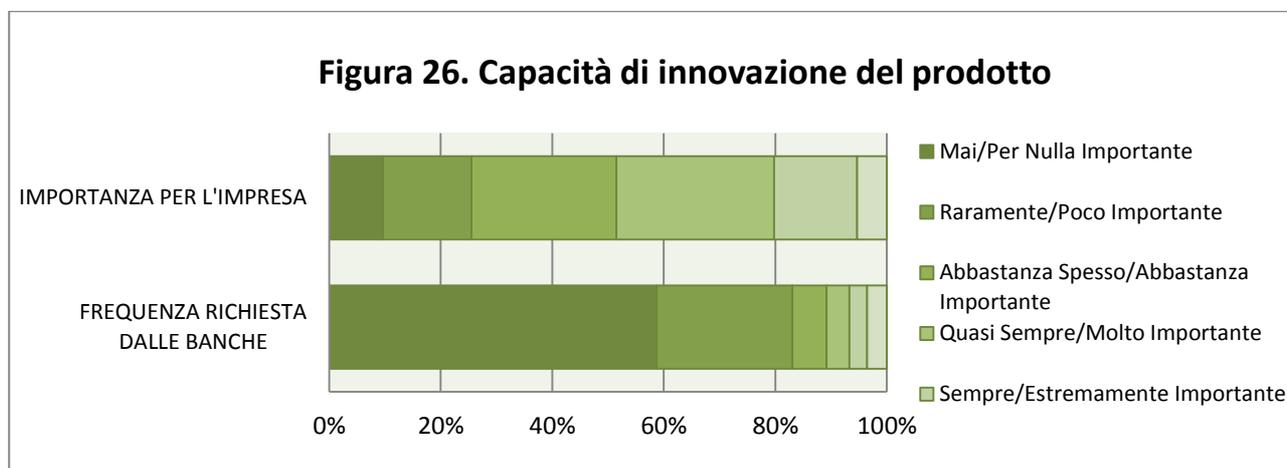


Figura 27. Capacità di innovazione del servizio

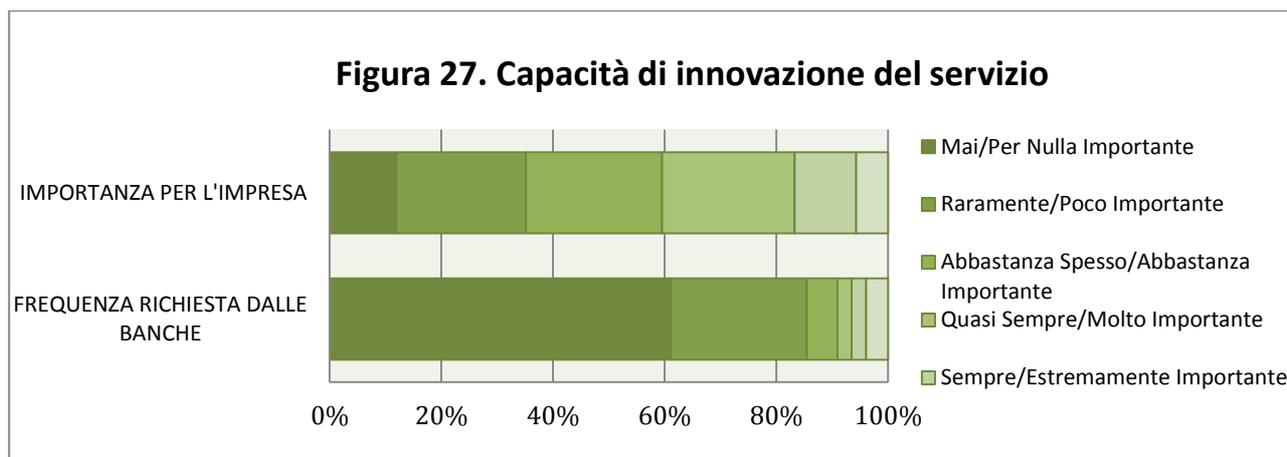
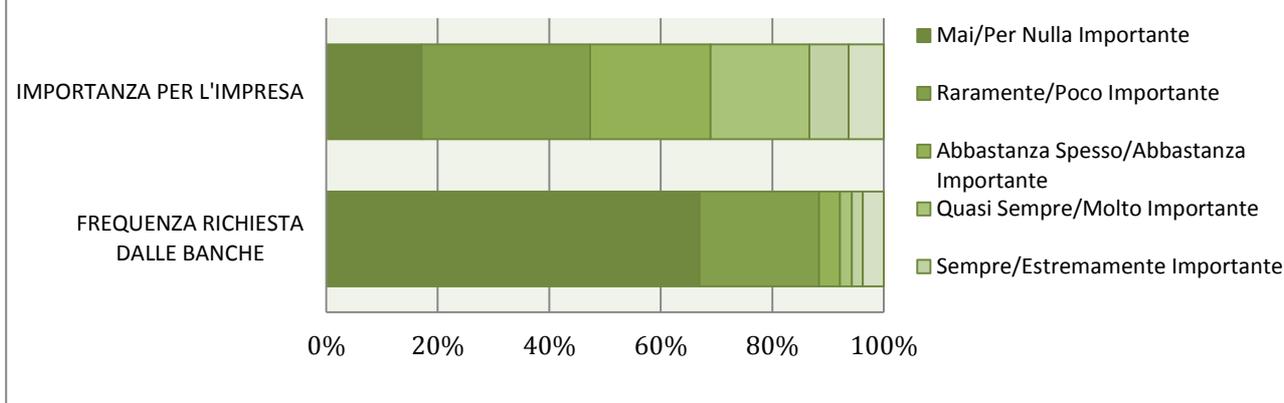


Figura 28. Capacità di innovazione nei processi per l'erogazione dei prodotti e servizi



Disaggregando i dati per comparto, come si evince dalle figure da 45 a 50 in appendice, viene confermata la presenza di una leggera maggiore attenzione all'innovazione di prodotto, rispetto a quella di servizio e poi di processo sia nel caso dei ristoranti che dei bar. Si rileva tuttavia una maggiore rilevanza percepita per tutti e tre i fattori nel comparto bar rispetto a quello dei ristoranti. Infatti se le percentuali delle aziende che riconoscono importanti queste dimensioni del comparto ristoranti coincidono con quelle di settore, nel caso del comparto bar la capacità di innovazione di prodotto è molto importante per il 34% delle aziende e estremamente importante per il 14%, la capacità di innovazione di servizio è molto importante per il 30% delle aziende e estremamente importante per il 14% ed infine la capacità di innovazione di processo è molto importante per il 24% delle aziende e estremamente importante per il 10%. Rispetto alla frequenza di richieste di informazioni da parte delle banche le differenze tra comparti non sono invece significative.

3.5.1.4. Considerazioni conclusive

La parte dell'indagine dedicata a riscontrare il grado di convergenza di interesse, su alcune dimensioni tipicamente manageriali ed organizzative, da parte degli imprenditori del settore della ristorazione e da parte delle banche che ne valutano il merito creditizio, ha confermato la difficoltà di incontro tra le prospettive delle due categorie di attori economici. Soprattutto emerge la percezione, da parte degli imprenditori, che gli aspetti più importanti per il successo delle loro imprese siano presi in considerazione con bassa frequenza. Da ciò si deduce che la prassi valutativa rimane ancorata ad altri aspetti (dati contabili, garanzie personali e reali fornite), e che il progetto imprenditoriale e le sue prospettive future non sono oggetto di particolare attenzione.

In particolare, si osserva in sintesi che gli imprenditori che hanno risposto al questionario considerano la propria esperienza, seguita dalla propria capacità di gestire il personale e i rapporti con i fornitori come le dimensioni più critiche per il successo delle aziende. Al contrario la flessibilità degli orari e la produttività risultano essere relativamente poco rilevanti insieme alla formazione dell'imprenditore. Quest'ultimo aspetto sembra indicare che si ritiene che nel settore imprenditori si nasca, piuttosto che lo si possa diventare per apprendimento formalizzato (scuole, master), e che l'aggiornamento professionale non sia condizione indispensabile per avere successo. In entrambi i casi ciò lascia abbastanza stupiti, soprattutto in un periodo di crisi quale quello che anche il settore sta attraversando, con la conseguente necessità di innovazione e maggiore managerialità da parte delle aziende.

Sul fronte delle banche, sulla base della percezione degli imprenditori che hanno risposto al questionario, la frequenza delle richieste di informazioni qualitative appare estremamente esigua. Gli anni di esperienza professionale dell'imprenditore, la capacità di gestire il personale i rapporti con i fornitori si confermano

come le informazioni qualitative relativamente più richieste. Tuttavia solo poco più del 10% del campione dichiara che tali informazioni siano richieste “sempre” o “quasi sempre”. Si configura presumibilmente, sulla base delle risposte fornite, un approccio valutativo che privilegia informazioni sui risultati passati o sulle garanzie fornite, e in cui poco spazio assume il rilievo della parte di giudizio qualitativo fornito dal personale bancario che entra in contatto con manager e imprenditori di ristoranti e bar. Tale contatto avviene nella maggior parte dei casi a livello di agenzia (si vedano al riguardo le risposte sul rapporto con le banche al paragrafo 3.3.), e si presume che a questo livello le informazioni sui profili qualitativi di ristoranti e bar sia legata più alla conoscenza personale dell’imprenditore, piuttosto che a modalità standardizzate di raccolta delle informazioni su tali profili. Ciò pone in evidenza che la relazione tra banche (o altri tipi di intermediari) dovrebbe essere oggetto di interventi di razionalizzazione dal punto di vista informativo, per favorire più efficienti ed efficaci processi di valutazione. Su questi aspetti, centrali nel rapporto tra intermediari e microimprese, si tornerà nelle conclusioni generali sull’indagine e in quelle della ricerca, anche con alcuni suggerimenti circa le prospettive di studio e di identificazione di soluzioni al riguardo.

3.5.2. Aspetti economico-finanziari per la valutazione del merito creditizio: il punto di vista delle banche e delle imprese

Dopo un’attenta valutazione degli aspetti organizzativi e di management, che come detto assumono una sempre maggiore importanza nella valutazione del merito creditizio, passiamo ora gli aspetti economico-finanziari. Essi sono più tradizionalmente considerati dalle banche in tale valutazione, soprattutto nei confronti della miriade di microimprese che sono presenti in settori come quello della ristorazione, anche se proprio nei confronti delle microimprese emergono asimmetrie informative rilevanti, legate all’affidabilità delle informazioni di origine contabile che vengono fornite in tali occasioni.

L’obiettivo principale di questa parte dell’analisi è quello di fornire un quadro il più possibile esauriente, in grado di cogliere affinità e differenze tra gli aspetti economico-finanziari ritenuti fondamentali dalle imprese del comparto per una corretta valutazione della propria attività, e quelli presi in maggiore considerazione dalle banche nella valutazione del merito creditizio di tali aziende.

L’analisi dei dati aggregati evidenzia, già ad una prima lettura, la notevole differenza tra la percezione dei fattori principali che determinano il successo del proprio business da parte delle imprese (**figura 29**) e l’effettivo interesse delle banche nella valutazione degli stessi (**figura 30**): moltissimi sono infatti i fattori ritenuti importanti o essenziali dalla maggior parte degli imprenditori che invece, da parte delle banche, godono di una scarsa considerazione in sede di richiesta informazioni. Appare evidente l’interesse di un eventuale confronto con le banche su quanto evidenziato dagli imprenditori del settore della ristorazione, anche attraverso una successiva indagine ad hoc, condotta presso un campione significativo di banche italiane.

Figura 29. Importanza percepita dalle aziende delle dimensioni ai fini della valutazione

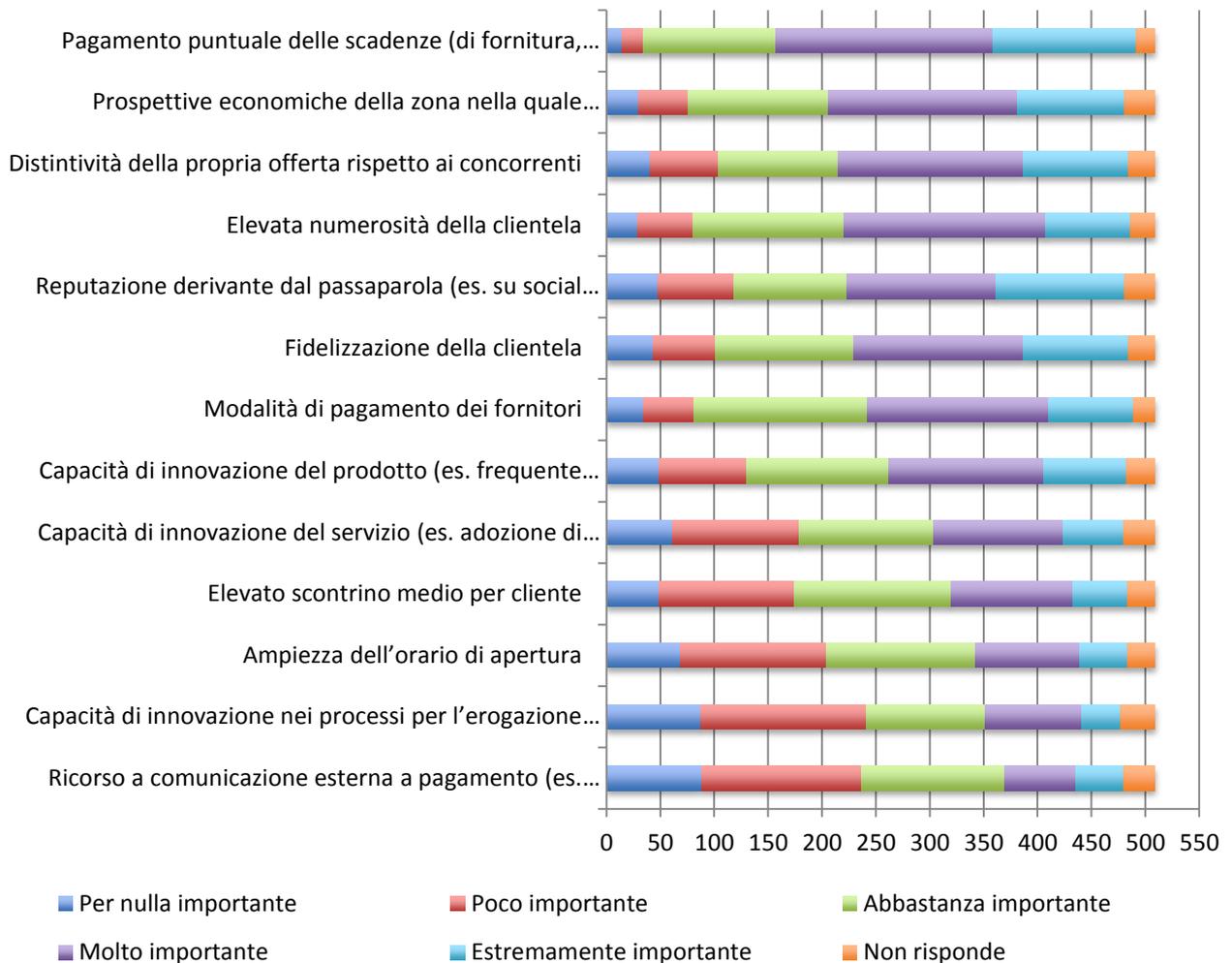
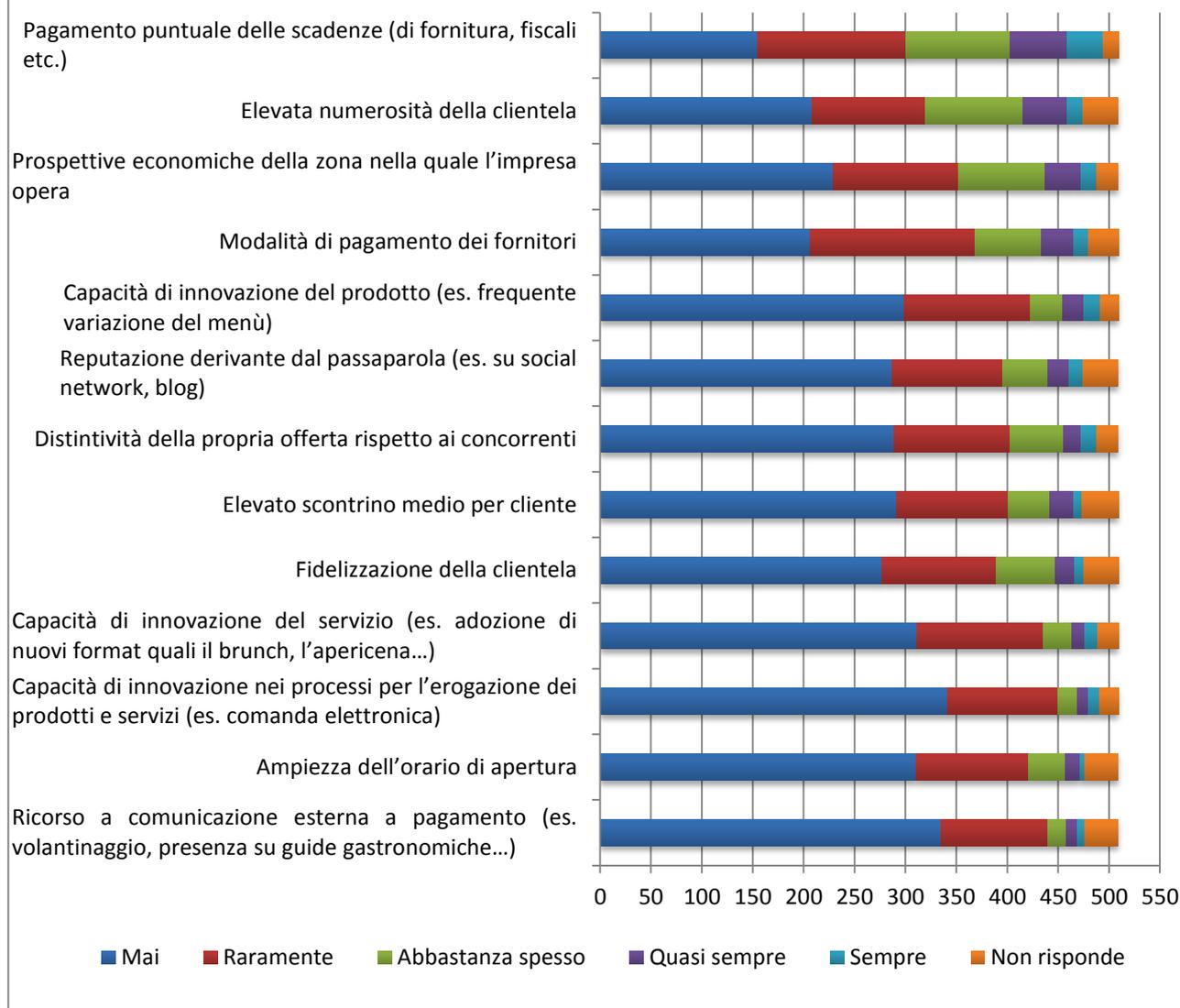


Figura 30. Frequenza percepita della richiesta di informazioni per ciascuna dimensione da parte delle banche



Dopo un primo sguardo ai dati aggregati del comparto, procediamo all'analisi nel dettaglio dei singoli aspetti presi in considerazione, disaggregando i dati per bar e ristoranti al fine di effettuare una più corretta valutazione all'interno di ognuna delle due categorie.

La metodologia di analisi è la medesima utilizzata in precedenza: è stato infatti individuato un set di dimensioni strategiche, manageriali e organizzative ed è stato richiesto alle aziende del settore di indicare la loro percezione rispetto alla loro importanza per l'andamento della propria attività, e la frequenza con cui tali dimensioni sono tenute in conto dagli istituti bancari.

Le dimensioni individuate rientrano nelle seguenti aree:

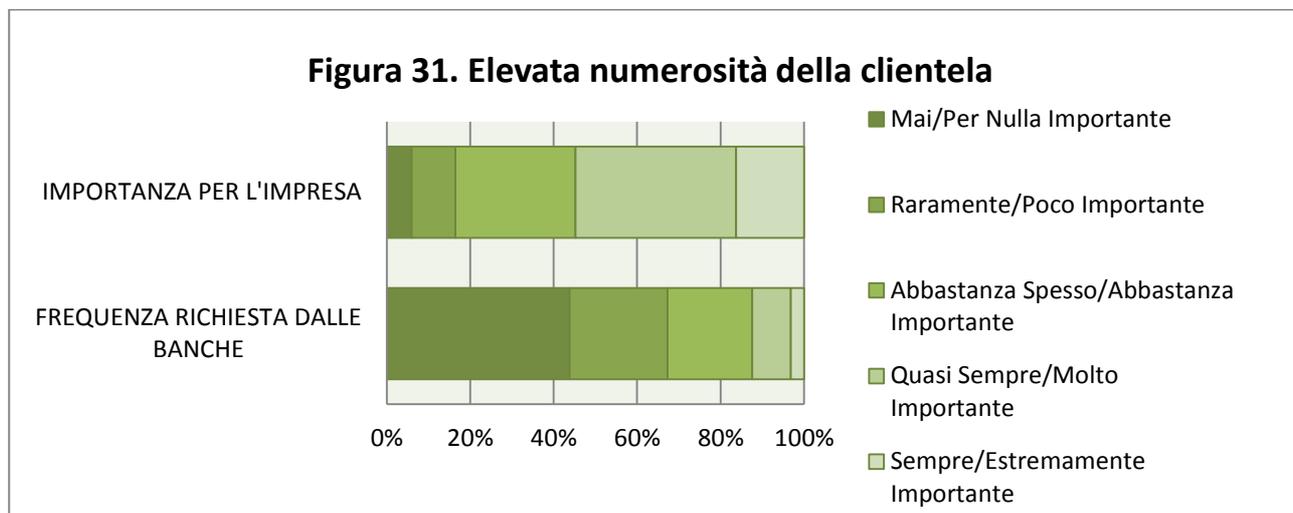
- Caratteristiche del mercato
- Rapporti con i fornitori
- Rapporti con la clientela.

3.5.2.1. Caratteristiche del mercato

Il primo set di dimensioni individuate concerne le caratteristiche del mercato di riferimento: elevata numerosità della clientela (**figura 31**), fidelizzazione della clientela (**figura 32**), elevato scontrino medio per

cliente (**figura 33**) e prospettive economiche della zona nella quale l'impresa opera (**figura 34**) rivestono certamente una notevole importanza nella definizione delle decisioni imprenditoriali e nella valutazione del valore e della qualità delle decisioni stesse.

Figura 31. Elevata numerosità della clientela

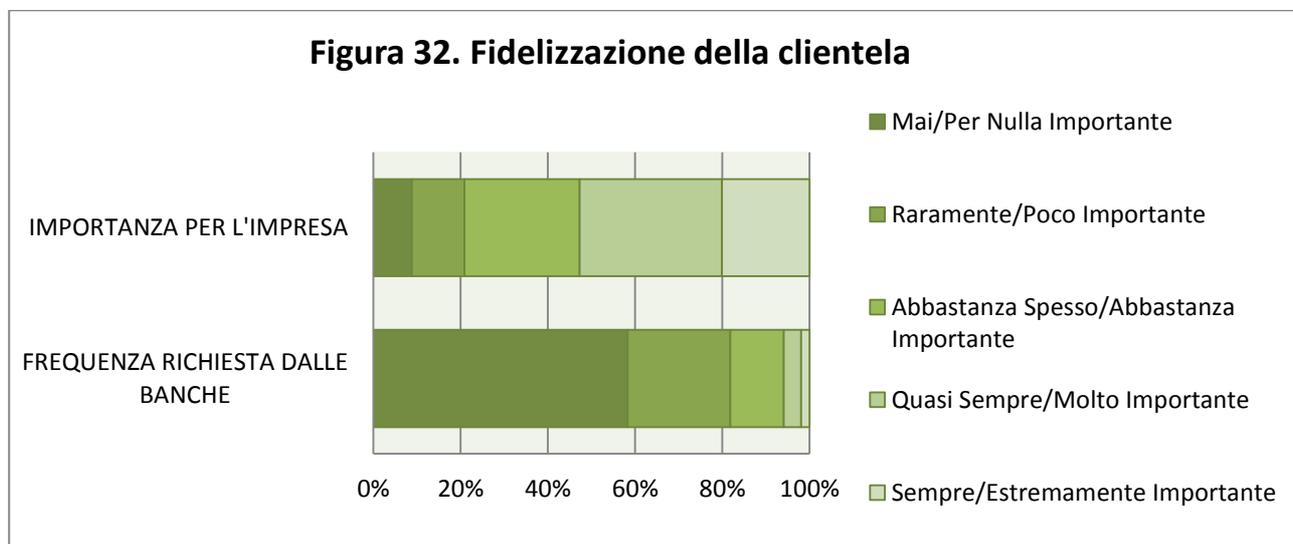


A livello aggregato, il 54,7% delle imprese che hanno risposto alla domanda considerano l'elevata numerosità della clientela come molto importante/estremamente importante: il 67,3% delle imprese conferma però, all'opposto, la pressoché assente o rara richiesta di informazioni da parte delle banche in merito.

Disaggregando i dati per categoria di esercizio (figure 51 e 52 in appendice), vediamo che per quanto riguarda i bar la percentuale relativa all'importanza dell'elevata numerosità della clientela sale al 60,4% contro il 54,1% per i ristoranti; la richiesta di informazioni delle banche è nulla o scarsa nel 61,7% dei casi (bar) e nel 67,9% dei casi (ristoranti). Notiamo quindi come per i bar, a fronte di un aumento percentuale del 6,3% nella percezione dell'importanza del fattore rispetto ai ristoranti, segua una maggiore richiesta di informazioni dalle banche in merito (+2,7%).

Per quanto riguarda la clientela, un altro aspetto interessante oltre alla "numerosità" è senza dubbio rappresentato dalla "fidelizzazione", ossia la capacità dell'imprenditore di consolidare la clientela esistente e far sì che il cliente raggiunga un determinato livello di soddisfazione che lo spinga a tornare nel suo locale con una certa frequenza.

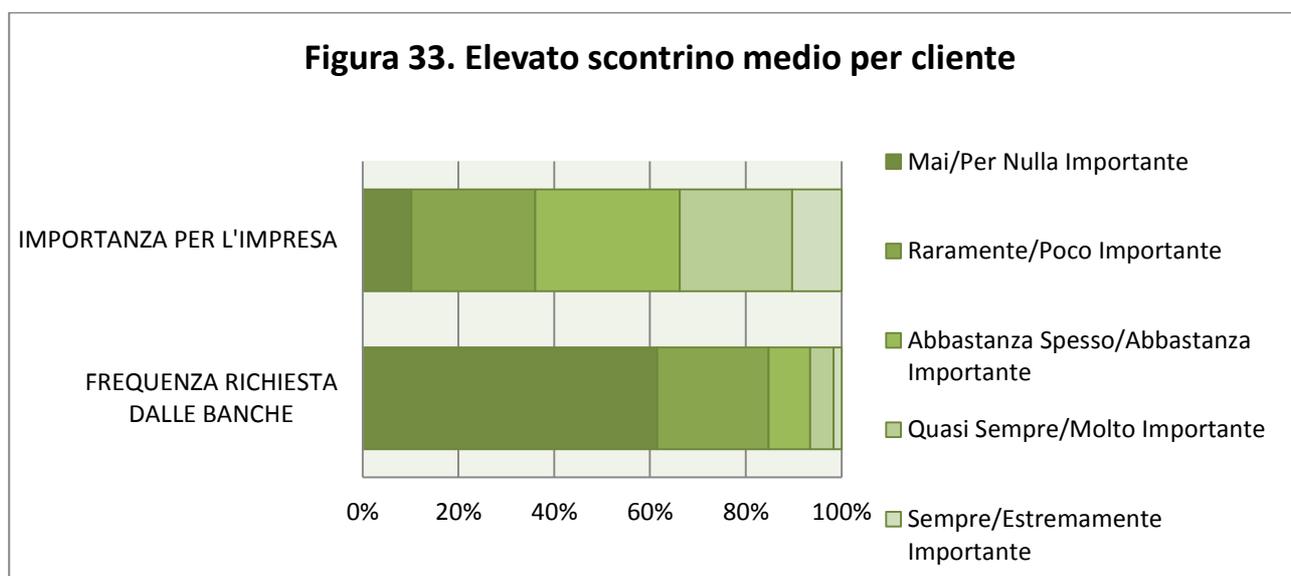
Figura 32. Fidelizzazione della clientela



Come per l'elevata numerosità della clientela, anche per la fidelizzazione assistiamo ad una scarsa considerazione degli istituti bancari: ben l'81,9% delle risposte si colloca tra mai e raramente nonostante per le imprese costituisca un fattore molto importante di successo, testimoniato dal 52,7% di risposte collocate tra molto importante ed estremamente importante; da non dimenticare anche la percentuale di "abbastanza importante", che raccoglie comunque una fetta significativa di preferenze (26,4%), facendo propendere l'ago della bilancia ancor di più verso una considerevole importanza per gli imprenditori della fidelizzazione della clientela.

A livello disaggregato, si denota una corrispondenza pressoché totale con i dati sopra citati sia per quanto riguarda i bar che i ristoranti (figure 53 e 54 in appendice)

La figura 33 mostra invece quanto espresso dagli intervistati a proposito dell'elevato scontrino medio per cliente.

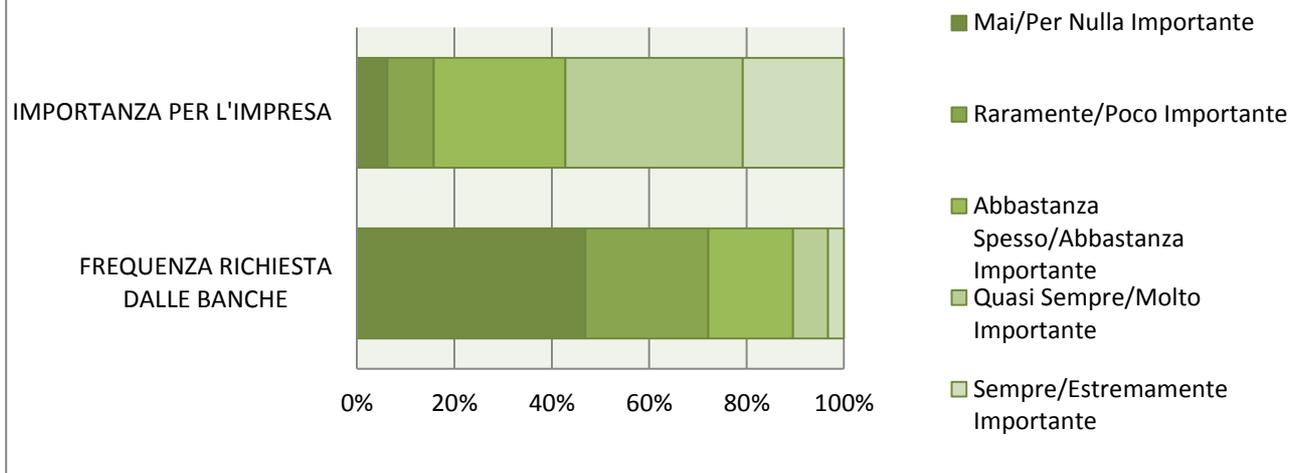


In questo caso, la percentuale di Molto importante/Estremamente importante, rispetto a quanto avvenuto per i fattori analizzati in precedenza, scende al 33,7% scavalcato dal 36% di coloro che hanno definito l'elevato scontrino medio per cliente come "per nulla importante" o "poco importante"; facilmente giustificabile quindi l'assente o bassissima richiesta di informazioni da parte delle banche (84,8%). Procedendo con la consueta disaggregazione per categoria, notiamo come per i bar (figura 55 in appendice) l'elevato scontrino medio sia considerato molto importante/estremamente importante da una quota di imprenditori leggermente al di sopra del valore aggregato (38,3%) a pari di un pressoché equivalente disinteresse da parte delle banche a richiedere informazioni a riguardo.

Nella figura 56 in appendice, la rilevanza dello scontrino medio riguardante i ristoranti rispecchia la situazione già analizzata a livello aggregato, con un trascurabile calo della percentuale relativa all'importanza del fattore e un altrettanto minimo incremento percentuale riguardante l'assenza di informazioni richieste dalle banche.

Ultima dimensione individuata per quanto riguarda l'analisi delle caratteristiche del mercato è rappresentata dalle prospettive economiche della zona nella quale l'impresa opera (figura 34).

Figura 34. Prospettive economiche della zona nella quale l'impresa opera



Come facilmente prevedibile vista la stretta connessione tra un'attività di ristorazione e la qualità della zona nella quale l'attività è inserita, la percentuale delle imprese che reputano scarsamente importanti le prospettive economiche della zona nella quale l'impresa opera è molto esigua, e precisamente il 15,8%: vediamo infatti che il 27% delle risposte riguarda "Abbastanza importante", mentre la coppia Molto importante/Estremamente importante colleziona il 57,2%. Gli istituti di credito, sorprendentemente anche in questo caso, sembrano poco interessati: nel 72,1% dei casi la frequenza di domande al riguardo è pari a Mai o Raramente. Le percentuali, nell'analisi dei dati disaggregati per categoria, rimangono sostanzialmente simili (figure 57 e 58 in appendice).

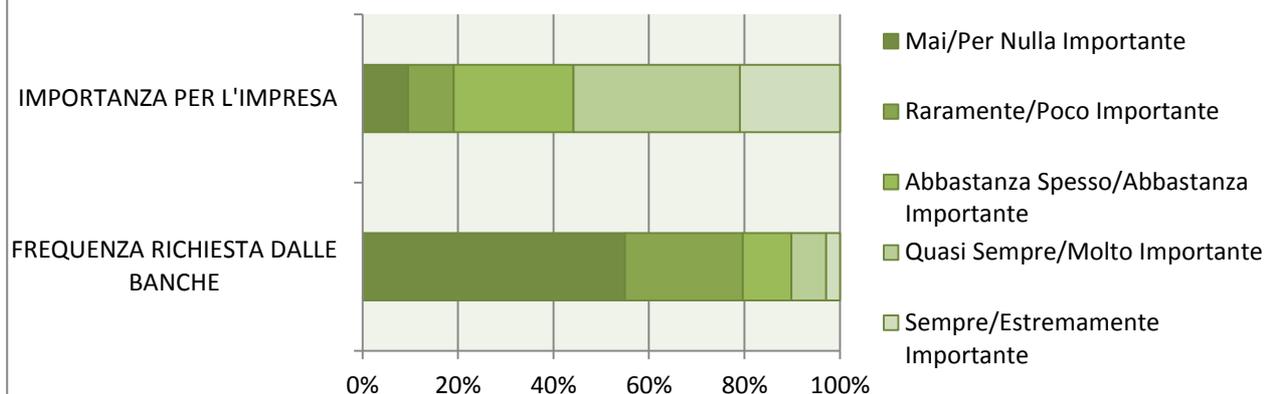
3.5.2.2. Rapporti con i fornitori

Il secondo set di dimensioni individuate riguarda i rapporti con i fornitori, che insieme alla clientela rappresentano i principali stakeholder con i quali le imprese del settore hanno contatto diretto e che incidono sul bilancio dell'azienda. Nel settore della ristorazione le politiche di gestione dei rapporti con i fornitori assumono un ruolo strategico: il mancato presidio della gestione dei fornitori può infatti generare gravi difficoltà all'intero ciclo aziendale; stabilire relazioni forti e consolidate con i propri fornitori permette di ottimizzare i flussi di cassa e di gestire in modo efficiente il magazzino.

Entrando nel dettaglio, verranno esaminate le percezioni degli imprenditori in merito all'importanza per la valutazione della loro azienda di fattori come la creazione di rapporti stabili e duraturi con i fornitori, le modalità di pagamento dei fornitori, il pagamento puntuale delle scadenze (di fornitura, fiscali etc.), la qualità dei servizi/prodotti offerti dai fornitori e la convenienza di prezzo dei fornitori.

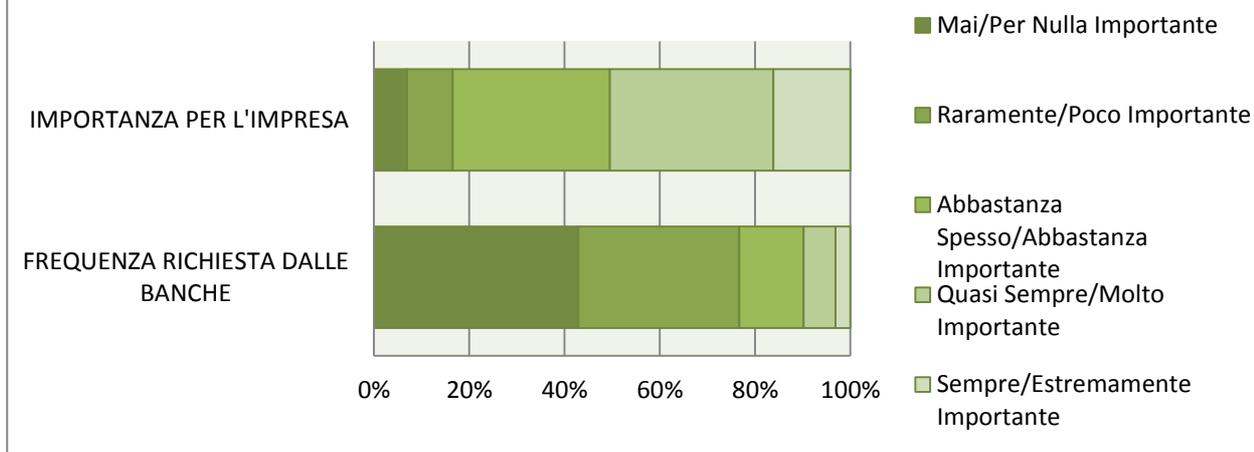
Nella figura 35, possiamo verificare la bontà di quanto affermato nelle premesse: il 25,1% pensa infatti che rapporti stabili e di lungo periodo con i fornitori possano essere un fattore importante per la propria azienda, mentre il 34,8% pensa che siano molto importanti, seguiti dal 20,9% che sottolineano addirittura l'estrema importanza di tali rapporti. Di nuovo, gli istituti bancari non sembrano pensarla allo stesso modo: nella valutazione della concessione del credito non viene posta alcuna domanda sui rapporti con i fornitori nel 55% dei casi, raramente nel 24,7%. Tale suddivisione viene riproposta anche analizzando i dati disaggregati per comparto, con percentuali pressoché invariate (figure 59 e 60 in appendice).

Figura 35. Rapporti stabili e di lungo periodo con i fornitori



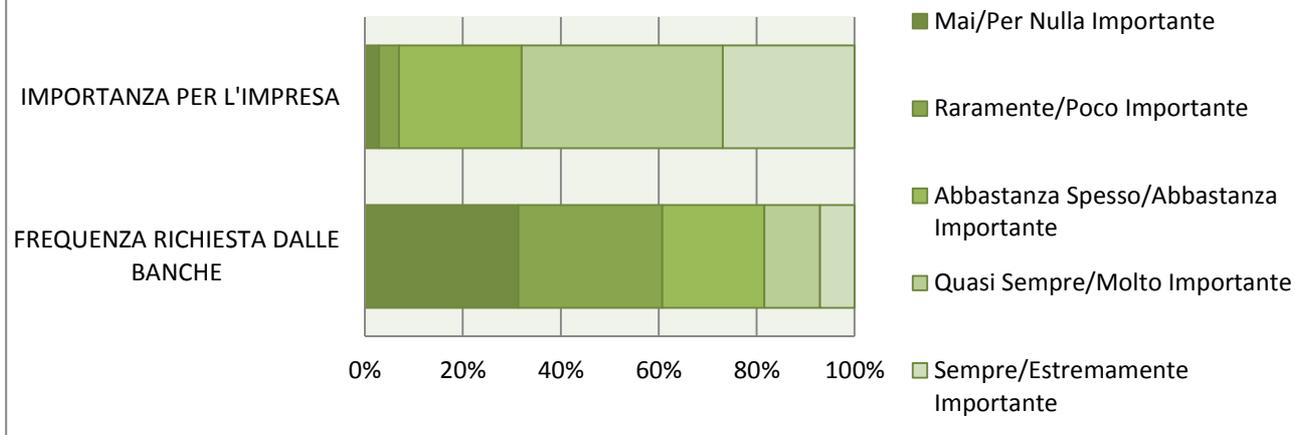
La percezione degli imprenditori sull'importanza della modalità di pagamento dei fornitori (**figura 36**) come fattore critico per la valutazione della propria impresa è molto alta: vediamo infatti che per il 50,5% si tratta di un fattore molto importante/estremamente importante, mentre per il 32,9% risulta abbastanza importante. Nonostante questa percezione, gli istituti di credito tendono a non dare grande importanza nell'ottica della valutazione del credito: la somma delle percentuali di coloro che affermano che la banca richieda informazioni in merito abbastanza spesso, quasi sempre e sempre raggiunge soltanto il 15,9%.

Figura 36. Modalità di pagamento dei fornitori



Analizzando i dati per categorie di imprese (**figure 61 e 62 in appendice**), appare evidente che la modalità di pagamento dei fornitori appare molto meno importante per i titolari di bar, che tra le risposte “per nulla importante” e “poco importante” cumulano il 28,6% contro il 15,2% dei proprietari di ristoranti e il 16,6% a livello cumulato. Consistente la differenza anche per quanto riguarda la frequenza di richiesta informazioni da parte degli istituti di credito: per quanto riguarda i bar, ben il 50% delle imprese conferma l'assoluta assenza di domande in merito; nei ristoranti questo dato, pur rimanendo consistente, scende al 42,1%. Il prossimo fattore ad essere esaminato è il pagamento puntuale delle scadenze (di fornitura, fiscali etc.), che senz'altro può fornire un'informazione importante sulla solidità finanziaria dell'azienda. Tale dimensione, a rigor di logica, dovrebbe rivestire un'importanza rilevante per quanto riguarda la valutazione della concessione del credito. I dati in **figura 37** rappresentano in modo dettagliato questa situazione.

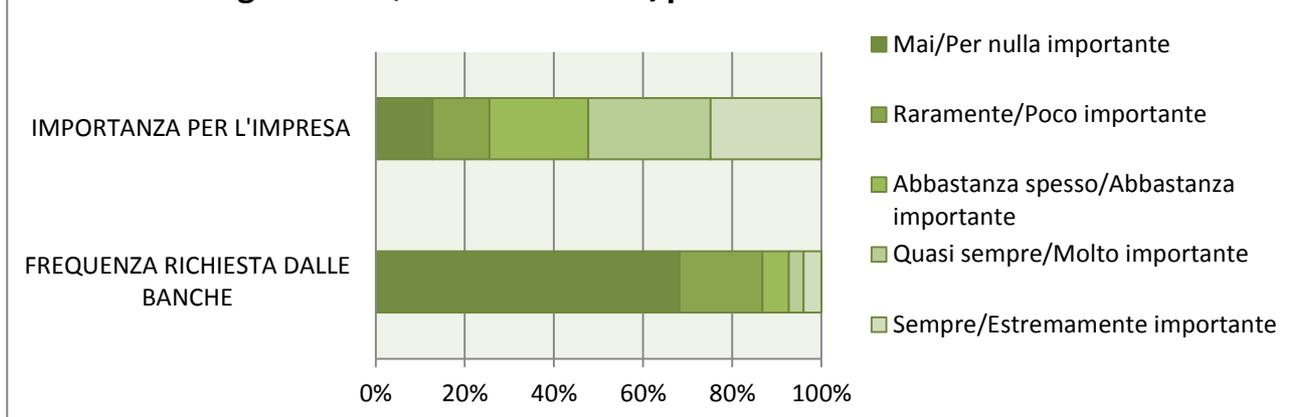
Figura 37. Pagamento puntuale delle scadenze (di fornitura, fiscali etc.)



Come era facilmente prevedibile, il pagamento puntuale delle scadenze (di fornitura, fiscali etc.) raggiunge, dal punto di vista delle richieste dalle banche, il risultato più alto tra i fattori analizzati: vediamo infatti che la richiesta di informazioni, cumulando “abbastanza spesso”, “quasi sempre” e “sempre”, raggiunge un consistente 39,3%. Tale fattore, in ogni caso, è considerato come cruciale anche dalle imprese: ben il 68% ritiene il pagamento puntuale delle scadenze come una dimensione “molto importante” o “estremamente importante”.

Anche in questo caso, assistiamo ad uno scollamento tra i dati riguardanti bar e ristoranti: mentre la percezione da parte delle imprese si mantiene sui livelli analizzati per i dati aggregati, appare evidente la differenza sulla frequenza della richiesta da parte delle banche. Per quanto riguarda i bar (**figura 63 in appendice**), infatti, tale richiesta di informazione appare ben più frequente: dal 39,3% a livello cumulato ad un netto 49%, a testimoniare come per un’impresa su due la banca richieda questo tipo di informazione. Nonostante la percentuale sia alta (**figura 64 in appendice**) anche per i ristoranti (38,2%), questo distacco tra le due categorie potrebbe spiegarsi con la considerazione, da parte delle banche, di quanto affermato sulla minore “anzianità” riguardante gli anni di attività dell’attuale gestione dei bar, che come si è visto in precedenza sono imprese relativamente più “giovani” (34% imprese “storiche”, 40,4% imprese mature, 10,6% start-up) rispetto al settore ristoranti (48,6% imprese storiche, 31% imprese mature, 5,7% start-up). Altro aspetto analizzato è quello della qualità dei servizi e dei prodotti offerti dai fornitori (figura 38), che inevitabilmente va a ripercuotersi sulla qualità e sull’offerta dell’esercizio e conseguentemente sul suo successo commerciale. Il confronto tra la considerazione dell’importanza del fattore tra imprese e banche, a livello aggregato, è ancora una volta diametralmente opposto: da una parte, il 74,5% delle imprese lo reputa un fattore fondamentale (abbastanza importante, molto importante e estremamente importante), mentre dall’altra vediamo che la frequenza di domande da parte dell’istituto si assesta per l’86,8% su “mai” e “raramente”.

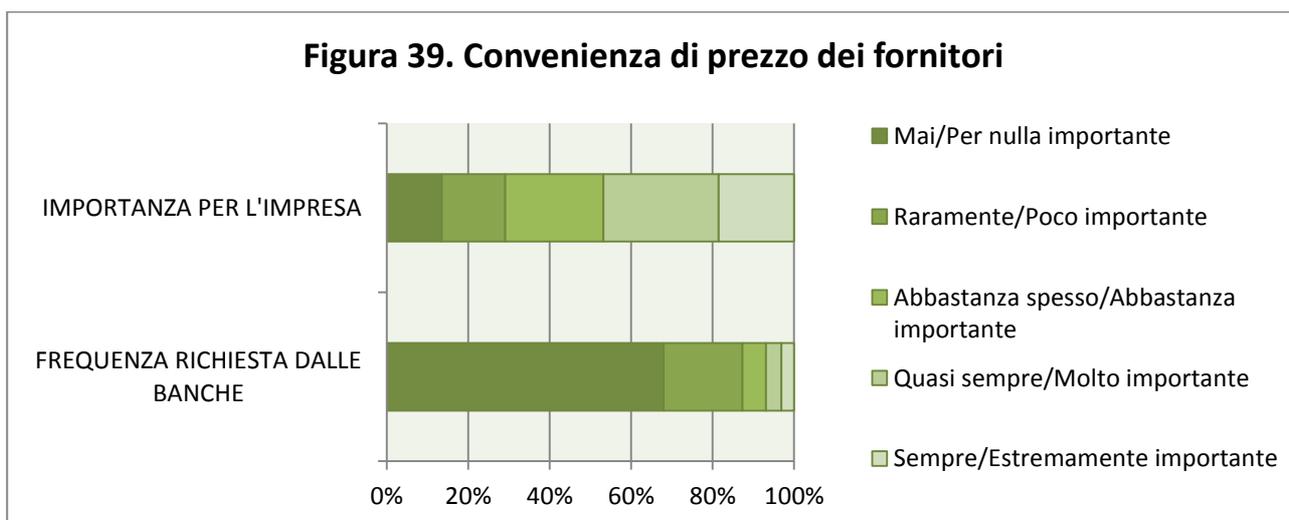
Figura 38. Qualità dei servizi/prodotti offerti dai fornitori



Disaggregando i dati per categorie di imprese (figure 65 e 66 in appendice), possiamo constatare come per i bar le percentuali presentino uno scostamento verso una maggiore attenzione alla qualità offerta dai fornitori: dimensione ancora più importante per le imprese (80,4%, +5,9% sui dati aggregati) e, seppur con percentuali di interesse sempre basse, di maggiore interesse per le banche (la frequenza di domande in merito si attesta al 79,6% su mai e raramente, -7,2% sui dati aggregati). Per quanto riguarda i ristoranti, invece, non si notano particolari scostamenti rispetto alla situazione generale.

Restando sul tema del rapporto tra impresa e fornitori, analizziamo ora il fattore “convenienza di prezzo dei fornitori”, e cioè l’importanza per l’impresa (e per la banca in fase di valutazione) dei rapporti economici con i fornitori dei prodotti e servizi. La figura 39 mostra come, anche per questa dimensione, prevalga una considerazione ben maggiore da parte degli imprenditori rispetto agli istituti: ai valori “abbastanza importante” (24,1%), “molto importante” (28,3%) ed “estremamente importante” (18,5%), manifestati dalle imprese, fa da contraltare la scarsa considerazione delle banche, che si attestano sul 68% per la totale assenza di richiesta informazioni e al 19,3% per rare richieste in proposito, rendendo chiaro il fatto che, tra i fattori maggiormente ponderati per la concessione del credito bancario, non trovi posto la convenienza di prezzo dei fornitori con i quali l’impresa entra in contatto per lo svolgimento della propria attività.

Figura 39. Convenienza di prezzo dei fornitori



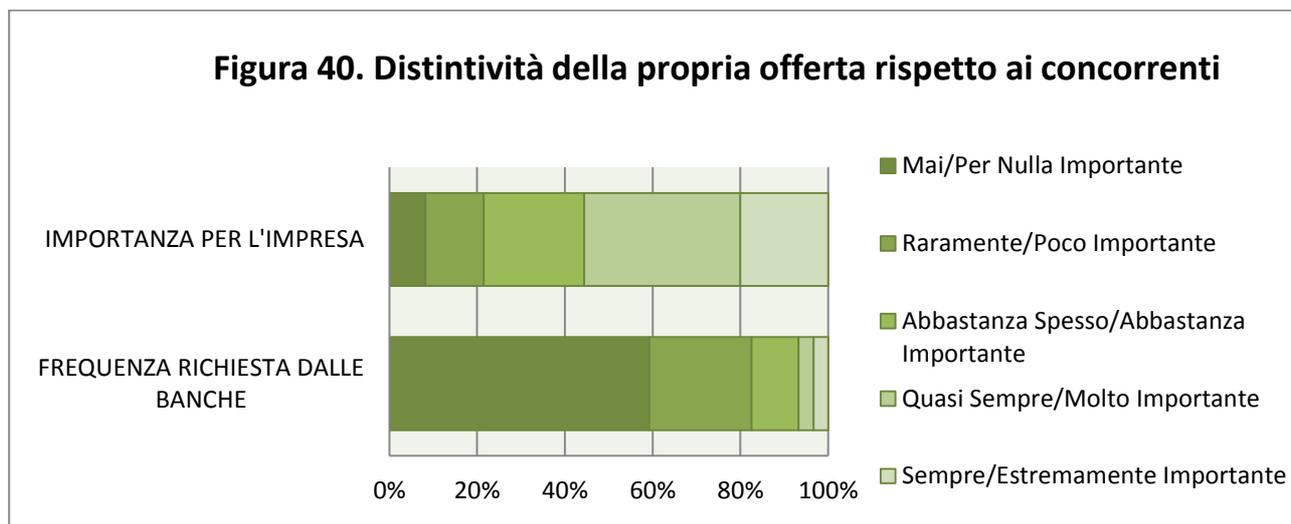
Tale fattore, già considerato come rilevante dalle imprese, acquista qualche punto percentuale nell’analisi dei dati riferiti ai bar (figura 67 in appendice), dove la percentuale delle risposte “estremamente importante” aumenta del 9% rispetto a quanto valuto nei dati aggregati. Risulta altresì trascurabile il calo,

essendo il valore comunque molto elevato, della percentuale riferita alla richiesta di informazioni da parte degli istituti di credito (85.4% contro 87,3%). Invariata invece la situazione riferita ai ristoranti (figura 68 in appendice), anche qui sostanzialmente in linea con i dati generali.

3.5.2.3. Rapporti con la clientela

Ultimo set di dimensione analizzate, tra gli aspetti economico-finanziari, è quello relativo ai rapporti delle imprese del settore con la propria clientela. In un mercato altamente competitivo come quello della ristorazione, che nel nostro Paese conta un elevatissimo numero di aziende, la capacità di rispondere alle esigenze del cliente declinate in ogni possibile forma, oltre agli aspetti analizzati nei paragrafi precedenti, risulta essere un fattore altamente critico per il successo o l'insuccesso di un bar o di un ristorante: tale variabile dovrebbe essere tenuta in debita considerazione nella valutazione della concessione del credito bancario.

L'analisi dei rapporti con la clientela si articola nella declinazione dei seguenti fattori: distintività della propria offerta rispetto ai concorrenti, ricorso a comunicazione esterna a pagamento (es. volantaggio, presenza su guide gastronomiche etc.), ampiezza dell'orario di apertura e reputazione derivante dal passaparola.



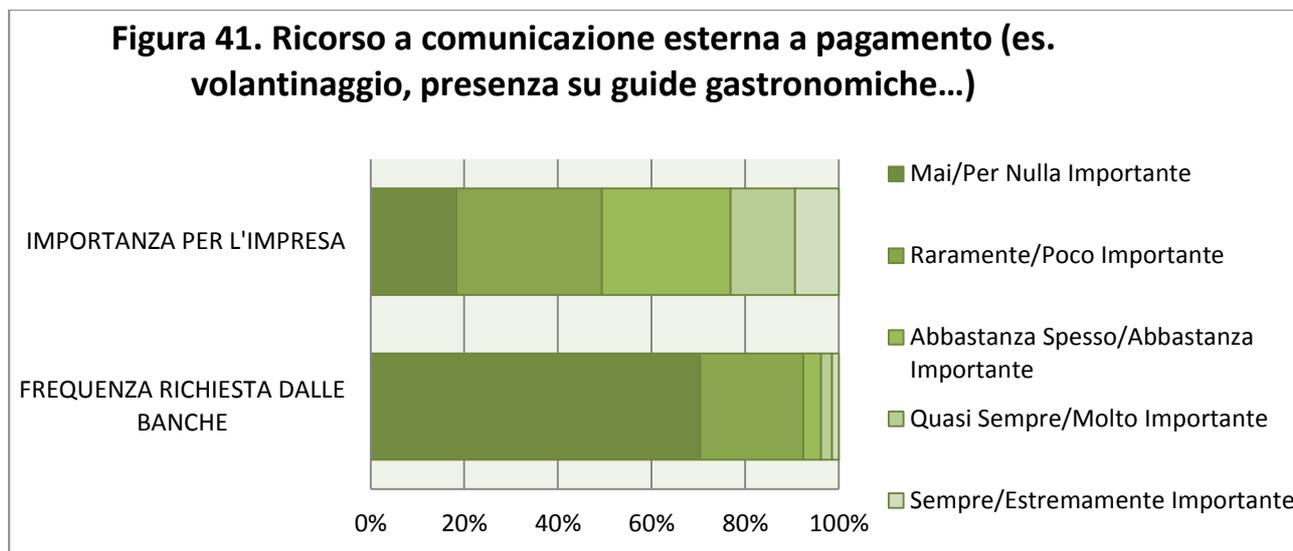
Distinguere la propria offerta, valutando le risposte fornite dagli imprenditori, risulta essere un fattore importante, sebbene in misura lievemente inferiore rispetto ad altri analizzati in precedenza (es. pagamento puntuale delle scadenze). Rimangono comunque molto alte le percentuali di imprenditori che credono che diversificare l'offerta al pubblico, nell'ottica della valutazione della loro impresa, sia estremamente importante (20%), molto importante (35,5%) o abbastanza importante (22,9%), lasciando alle risposte "raramente" e "mai" il residuo 21,5%.

Le banche sembrano ancora una volta lasciare un ruolo residuale a questa dimensione: ben l'82,6% degli imprenditori afferma infatti che, in fase istruttoria, domande in merito vengano poste "mai" o "raramente". Disaggregando i dati per comparto, non si notano scostamenti degni di nota in entrambe le categorie analizzate (figure 69 e 70 in appendice).

Come ci si poteva forse attendere, il fattore riveste una maggiore importanza per i titolari di ristoranti (+6% rispetto ai bar), per i quali distinguere, ad esempio, il proprio menù rispetto alla smisurata quantità di concorrenti può risultare decisivo per il successo o meno del proprio esercizio. Nulla da segnalare, invece, nel comportamento delle banche che in entrambi i casi si avvicinano alle percentuali generali.

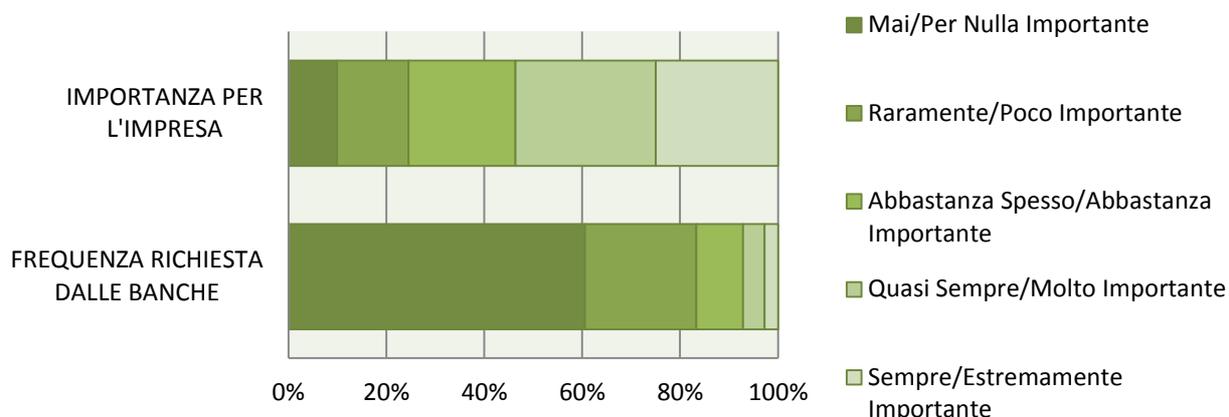
La comunicazione in un contesto come quello attuale riveste senz'altro un ruolo fondamentale per il successo di qualsiasi attività commerciale; la diffusione, oltre ai consueti canali tradizionali (volantini, guide gastronomiche etc.), di nuovi media digitali ha aperto numerose possibilità agli imprenditori per studiare un'efficace strategia di diffusione del proprio "brand" o, nel caso della ristorazione, del nome e della reputazione del proprio bar/ristorante. Analizziamo quindi, nelle figure 41 e 42, la valutazione delle imprese e delle banche in merito al ricorso a comunicazione esterna a pagamento e alla reputazione derivante dal passaparola, con la relativa disaggregazione per categoria.

Figura 41. Ricorso a comunicazione esterna a pagamento (es. volantinaggio, presenza su guide gastronomiche...)



Per quanto riguarda il ricorso a comunicazione esterna a pagamento, appare evidente una netta separazione nella valutazione di questo parametro da parte degli imprenditori che hanno preso parte al sondaggio: il 49,4% ritiene che pagare soggetti esterni per la gestione di campagne di comunicazione sia "per nulla importante" e "poco importante"; il 50,6%, invece, si divide tra "abbastanza importante", "molto importante" e "estremamente importante". Evidente, invece, la scarsa considerazione delle banche per questa dimensione, testimoniata dal 7,6% dei casi nei quali la banca chiede informazioni a riguardo. Nel dettaglio, appare leggermente meno considerata la comunicazione esterna a pagamento per i bar (44,7% per le stesse risposte analizzate a livello generale) e pressoché invariata per i ristoranti (figure 71 e 72 in appendice).

Figura 42. Reputazione derivante dal passaparola (es. su social network, blog)

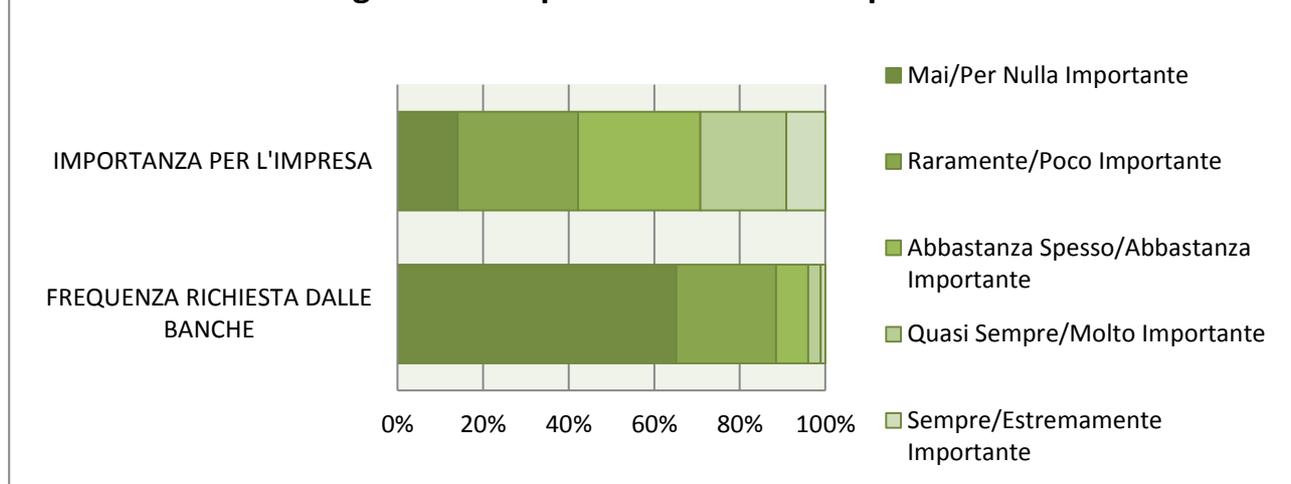


Come detto in premessa, sempre più persone oggi ricorrono a nuovi strumenti multimediali (siti specializzati, blog, forum) per conoscere il reale valore dei diversi locali e per confrontarsi con quanto recensito dai clienti che già hanno avuto modo di frequentarlo. Per quanto riguarda alcuni siti specializzati, in particolare, il “certificato di eccellenza” sembra ormai essere un qualcosa che può fare la differenza nella considerazione da parte del grande pubblico sulla qualità espressa dal locale. Vediamo (figura 42) che la reputazione derivante dal passaparola sia tenuta in grande considerazione dalle imprese come elemento imprescindibile di valutazione della propria azienda: solo il 24,5% delle risposte si concentra su “per nulla importante” e “poco importante”. Gli istituti di credito, a tal proposito, non sembrano nuovamente tenere in grande considerazione questo aspetto: raramente, o addirittura mai, si informano sulla reputazione dell’esercizio nella valutazione complessiva (83,3%).

A livello disaggregato (figure 73 e 74 in appendice) i risultati restano in gran parte simili al dato aggregato, con un leggero incremento della percentuale di risposte “raramente”, a discapito dei “mai”, sulla frequenza di domande delle banche per la categoria dei ristoranti denotando un maggiore interesse, seppur contenuto, alla reputazione del ristorante piuttosto che quella del bar. Per le imprese, invece, resta comunque molto alta, con un valore più alto per i ristoranti, la percentuale cumulata di “abbastanza importante”, “molto importante” e “estremamente importante”: 70,8% per i bar contro il 76% dei ristoranti.

Per concludere, l’ultimo fattore analizzato risulta l’ampiezza dell’orario di apertura. In figura 43, i risultati sulla valutazione degli imprenditori sull’importanza dell’orario di apertura e la relativa frequenza di domande degli istituti di credito in materia.

Figura 43. Ampiezza dell'orario di apertura



Anche In questo caso, assistiamo ad una notevole differenza tra la percezione dell'importanza della dimensione per le imprese e la frequenza di richiesta da parte delle banche: per queste ultime, addirittura, la somma delle risposte che affermano che non vengano mai richieste informazioni e quelle per le quali vengano richieste raramente, raggiunge l'88,4%. Nel dettaglio, per le imprese l'ampiezza dell'orario di apertura risulta essere abbastanza importante nel 28,6% dei casi, molto importante nel 20,1% ed estremamente importante nel 9,1%. Il 28,1% reputa invece questo fattore poco importante, seguito dal 14% che lo considerano "per nulla importante".

Disaggregando i dati per categoria (figure 75 e 76 in appendice) , da sottolineare la maggiore importanza data all'ampiezza dell'orario di apertura ai titolari di bar (abbastanza importante, molto importante, estremamente importante: 66,6%) rispetto ai ristoranti (56,8%), sintomo probabilmente del valore dato dai titolari di bar alla necessità di aprire l'esercizio fin dalle prime ore del mattino rispetto a quanto succede per i ristoranti, dove l'ampiezza dell'orario di apertura tende a riguardare maggiormente la chiusura serale. Leggermente più alta anche la frequenza di richiesta informazioni delle banche per quanto riguarda i bar rispetto ai dati aggregati.

3.5.2.4. Considerazioni conclusive

Dopo aver analizzato nel dettaglio l'incidenza di ogni singolo aspetto economico-finanziario e l'importanza che riveste sia per gli imprenditori, titolari di bar e ristoranti, sia per gli istituti di credito in fase di raccolta informazioni per la concessione del credito, riprendiamo i dati aggregati delle figure 29 e 30, che ci mostra una classifica dei fattori più importanti, ordinata secondo la somma delle risposte "estremamente importante" e "molto importante" per quanto riguarda le imprese e secondo la somma delle risposte "quasi sempre" e "sempre" per quanto riguarda la frequenza di richiesta informazioni delle banche.

Dal parallelo tra i due grafici, possiamo notare come l'importanza dei vari fattori sia percepita in maniera differente tra impresa e banca. Sebbene al primo posto figurino per entrambi il pagamento puntuale delle scadenze (di fornitura, fiscali etc.), vediamo come già la seconda posizione sia differente: gli istituti di credito attribuiscono infatti al fattore "elevata numerosità della clientela" un'importanza maggiore rispetto a quanto affermato dagli imprenditori (4° posto) , con un valore aggiunto per quanto riguarda i bar sia per quanto riguarda il punto di vista dell'impresa (+6,3% rispetto ai ristoranti) sia per quello delle banche (+2,7%), più attente a questa dimensione in fase di richiesta informazioni rispetto a quanto accade con i ristoranti. Scorrendo i valori dei grafici, un altro fattore che attira l'attenzione è senz'altro la "distintività della propria offerta rispetto ai concorrenti"; questa dimensione occupa infatti il terzo posto in ordine di

importanza per le imprese, che puntano molto su un'offerta di prodotti o servizi che sappia distinguersi rispetto all'agguerrita concorrenza del settore, al fine di attirare il cliente e successivamente fidelizzarlo al proprio esercizio. Per quanto riguarda la frequenza di informazioni richiesta in merito dagli istituti di credito, tale fattore occupa addirittura la settima posizione, a testimoniare come in fase di valutazione della concessione del credito la banca si interessi in via abbastanza residuale dell'offerta differenziata rispetto ai concorrenti. Analizzando i dati disaggregati per categoria, come già affermato in precedenza, appare evidente, forse non del tutto inaspettatamente, un maggiore interesse su questo fattore da parte dei titolari di ristoranti (aumento delle risposte "estremamente importante" = +6% rispetto ai bar) dove la distintività dell'offerta può senz'altro essere un elemento di maggiore criticità rispetto a quanto possa accadere per un bar, dove l'offerta è piuttosto standardizzata.

Praticamente uguale, invece, l'importanza data dagli imprenditori e dagli istituti di credito alle Prospettive economiche della zona nella quale l'impresa opera: secondo posto per le imprese, terzo posto per le banche. Chiaramente, un'attività di ristorazione inserita in un quartiere o in un contesto nel quale la qualità di vita è più elevata (o lo sarà in futuro se nella zona dell'esercizio sono previsti ingenti interventi di riqualificazione o sviluppo commerciale/ambientale) può contribuire ad attirare l'interesse dei clienti, dei fornitori e di chi, come le banche, si trova a dover valutare le possibilità che il credito concesso venga restituito con ragionevole certezza; scendendo nei particolari, in questo caso non si riscontrano particolari variazioni nelle percentuali riguardanti i bar e i ristoranti, sintomo di un'elevata considerazione della dimensione a tutto tondo.

Dall'analisi risultano chiari anche i fattori che vanno a incidere in misura ampiamente minore sulla valutazione di un esercizio nel settore della ristorazione, sia per quanto riguarda il punto di vista imprenditoriale che delle banche: nelle ultime tre posizioni troviamo infatti, in entrambi i grafici, le dimensioni "Ricorso a comunicazione esterna a pagamento (es. volantaggio, presenza su guide gastronomiche...)" con il 23,1% (estremamente importante, molto importante), "Capacità di innovazione nei processi per l'erogazione dei prodotti e servizi (es. comanda elettronica)" con il 26,4% e "Ampiezza dell'orario di apertura" con il 29,2%.

Una menzione particolare per una dimensione, "Reputazione derivante dal passaparola (es. su social network, blog)" che, nonostante occupi la quinta posizione per quanto riguarda la considerazione degli imprenditori e la sesta per frequenza di richiesta informazioni bancarie, è probabilmente il fattore che negli ultimi anni ha ricevuto un incremento maggiore grazie alla sempre più intensa diffusione degli strumenti citati in precedenza (siti specializzati, blog, forum etc.): basti pensare alla quantità di informazioni di cui attualmente si dispone per valutare un bar o un ristorante, per leggere i commenti della clientela, per vedere fotografie e video di quanto proposto al cliente, per visualizzare immediatamente una mappa con l'ubicazione precisa. Questa notevole quantità di informazioni contribuisce a rendere più o meno appetibile un'attività commerciale in maniera quasi istantanea, e probabilmente con il passare del tempo potrà diventare una delle dimensioni cruciali nella valutazione delle imprese nel settore ristorazione. Nel dettaglio, tale fattore risulta di elevata considerazione per quanto riguarda entrambe le categorie, sebbene si possa notare una prevedibile superiorità nell'importanza attribuita dai ristoranti (54% contro il 48% dei bar): ciò potrebbe essere dovuto ad un maggiore ricorso da parte di un cliente a tali strumenti più nei casi in cui si trovi a dover scegliere un ristorante (diversi per tipologie, cucina, dimensione, ubicazione etc.) piuttosto che per la scelta di un bar, dove magari si tendono ad analizzare meno variabili, come ad esempio la qualità di quanto offerto e la posizione.

3.6. Considerazioni conclusive: gli aspetti più rilevanti che emergono dall'indagine e alcune possibili aree di intervento

L'indagine qui presentata rappresenta un primo e significativo passo nell'approfondire la conoscenza delle opinioni degli imprenditori del settore della ristorazione circa il loro rapporto con le banche e la valutazione del loro merito creditizio. Essa offre anche interessanti spunti, nella prima parte, per mettere a fuoco il grado di consapevolezza degli imprenditori rispetto ad alcuni aspetti particolarmente critici della gestione delle loro aziende (localizzazione, posizionamento di mercato, scelte di gestione finanziaria, scelta delle banche con cui interloquire, profili amministrativi e finanziari legati alla sopravvivenza ed al successo).

Il numero delle risposte valide ottenute, superiori a 500, è da considerarsi assai significativo: si consideri che le indagini periodiche della Banca Centrale Europea sull'accesso alle risorse finanziarie da parte delle piccole e medie imprese, svolte a partire dal 2009 (Banca Centrale Europea, anni vari), considerano per l'Italia 300 imprese nel segmento delle microimprese (che impiegano meno di 10 persone e con fatturato entro i 2 milioni di euro), segmento in cui è presente la maggior parte delle imprese che hanno risposto alla nostra indagine e che tipicamente caratterizzano il settore della ristorazione. Con riferimento ad imprese spesso considerate opache nella loro disponibilità a fornire informazioni, e ad un settore considerato poco visibile all'analisi economica, anche solo il risultato delle risposte ottenute appare molto positivo, e incoraggiante nella prospettiva di ulteriori indagini che migliorino la conoscenza del settore e la sua trasparenza nei confronti dei suoi diversi stakeholder (tra cui anche i fornitori di risorse finanziarie).

I risultati ottenuti devono tenere in debito conto le caratteristiche delle aziende che hanno risposto. Le ricordiamo qui in sintesi:

- le aziende rispondenti sono di dimensioni estremamente piccole e con volumi di fatturato contenuti. I ristoranti del nord, di proprietà di più soci e presenti sul mercato da tempo si sono dimostrati più sensibili al tema dell'indagine come dimostra la netta prevalenza di tali aziende tra i rispondenti;
- le aziende sono in prevalenza ubicate in aree periferiche di piccole città e si posizionano in una fascia di prezzo medio-alta, con i bar – meno rappresentati dalle risposte, essi sono infatti circa il 10% del totale – che con maggiore frequenza sono ubicati in realtà cittadine di maggiori dimensioni e con un buon livello di pedonabilità, posizionandosi in una fascia di prezzo medio-bassa.

Alla luce di tali caratteristiche prevalenti vanno interpretate le evidenze dell'indagine: tale sottolineatura è importante considerando la forte varianza dimensionale e di modelli di business (oltre che di codici ATECO) rinvenibili oggi, e sempre più in prospettiva, nel settore della ristorazione (che, per inciso, nelle rappresentazioni macroeconomiche è spesso considerato insieme a quello degli alberghi, rendendo quasi inutilizzabili i dati a fini di analisi più mirate).

Con riferimento alle scelte di gestione finanziaria, le aziende dichiarano di fare un uso molto contenuto del credito commerciale e prediligono forme di dilazione di pagamento limitate. Inoltre è consuetudine delle aziende interloquire con pochi istituti bancari. Tali caratteristiche risultano essere ancora più spiccate nel caso dei bar. La gestione finanziaria appare riconducibile soprattutto ad istanze di sopravvivenza nel breve termine, e comunque in larga parte in linea con quanto emerge, con riferimento alle microimprese, nelle indagini periodiche della Banca Centrale Europea (per gli anni dal 2012 al 2014 si rimanda alle evidenze dell'ultima survey di novembre 2014: Banca Centrale Europea, 2014).

Nelle microimprese la copertura esterna dei fabbisogni finanziari è svolta quasi esclusivamente attraverso il credito bancario, e quindi assumono rilevanza i fattori che influenzano la scelta delle banche da parte delle aziende della ristorazione. Tali fattori fanno emergere un quadro in linea con molte indagini sul rapporto

banca-impresa svolte in Italia sin dagli anni '80, anche recentemente confermati in un'indagine svolta da ABI ad inizio del 2014 sui servizi per le PMI da parte delle banche italiane (Bajetta, Munari, 2014): prossimità, capacità relazionale del personale, rapporto qualità/prezzo (imprese con fatturato inferiore a 1,5 milioni di euro); efficienza/qualità dei servizi, rapporto qualità/prezzi, capacità relazionale del personale (fatturato tra 1,5 e 5 milioni); rapporto qualità/prezzo, efficienza/qualità dei servizi, capacità relazionale del personale (fatturato tra 5 e 10 milioni). A parte la prossimità, privilegiata dalle imprese più piccole dell'indagine ABI, che non appare particolarmente rilevante per ristoranti e bar, gli altri elementi assumono importanza simile. La capacità di offrire consulenza in materia di gestione finanziaria non appare né nella nostra indagine né in quella di ABI particolarmente presa in considerazione. Ciò evidenzia, oltre a quanto osservato in precedenza (una componente di offerta spesso non colta dalle banche), la necessità da parte delle imprese della ristorazione di essere più selettive rispetto alla qualità del servizio realmente offerta dalle banche: anche una domanda più attenta, come è ovvio, può rendere l'offerta migliore. Ciò comporta una formazione più ampia e profonda in materia di gestione finanziaria, che consenta agli imprenditori del settore una scelta più oculata delle banche di cui servirsi e un'interlocuzione più attiva con eventuali consulenti che si interpongono tra aziende e banche (si pensi, tipicamente, alla figura del dottore commercialista). Tale necessità appare confermata anche dalle risposte fornite con riferimento agli aspetti fondamentali che possono garantire la sopravvivenza e il successo dell'attività imprenditoriale nel settore della ristorazione, da cui è emerso un quadro in prevalenza molto tradizionale ed orientato al breve, tipico in genere delle microimprese, caratterizzate da una visione spesso limitata alla sopravvivenza, con scarso respiro strategico.

Venendo alla parte dell'indagine dedicata alla valutazione del merito creditizio, così come percepita dagli imprenditori, essa evidenzia, con riferimento sia alle dimensioni tipicamente manageriali ed organizzative sia a quelle con più diretto riscontro economico-finanziario sui risultati della gestione, una distonia abbastanza evidente tra quanto è importante per gli imprenditori e quanto richiesto, sotto forma di informazioni, dalle banche.

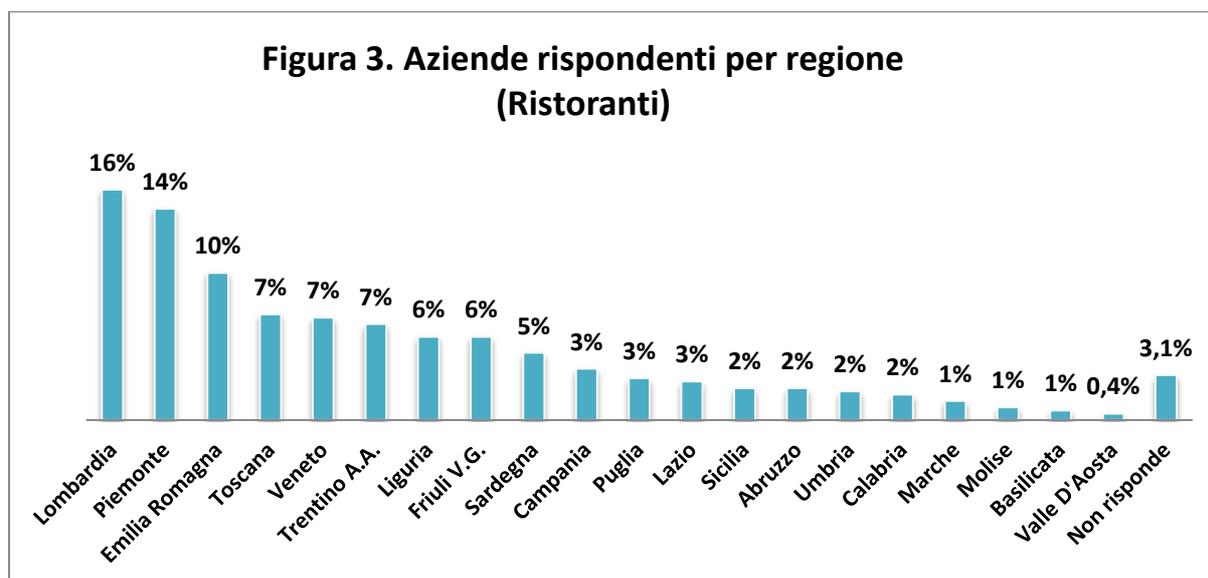
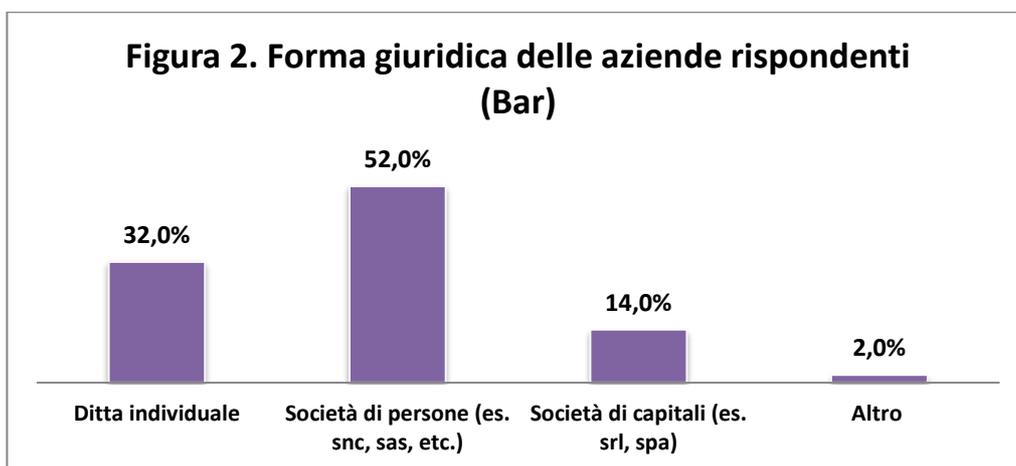
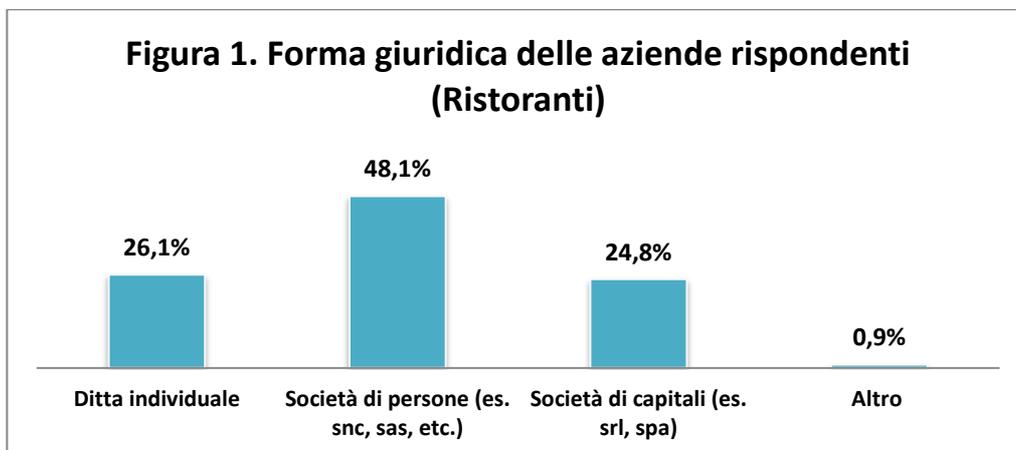
In generale emerge la percezione, da parte degli imprenditori, che gli aspetti più importanti per il successo delle loro imprese siano presi in considerazione con bassa frequenza. Ciò è particolarmente vero per le dimensioni manageriali ed organizzative: gli anni di esperienza professionale dell'imprenditore, la capacità di gestire il personale, i rapporti con i fornitori si confermano come le informazioni qualitative relativamente più richieste, anche se solo poco più del 10% del campione dichiara che tali informazioni siano richieste "sempre" o "quasi sempre".

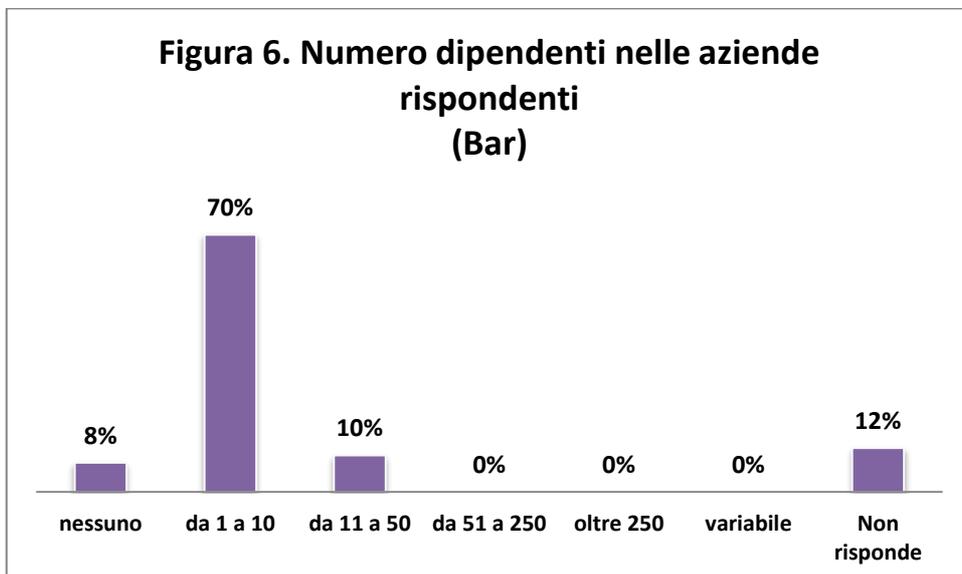
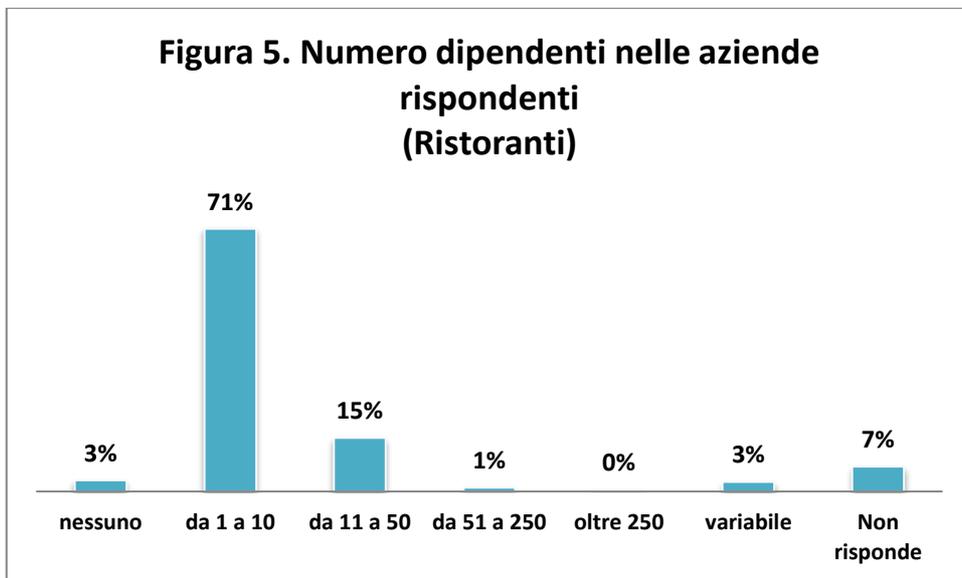
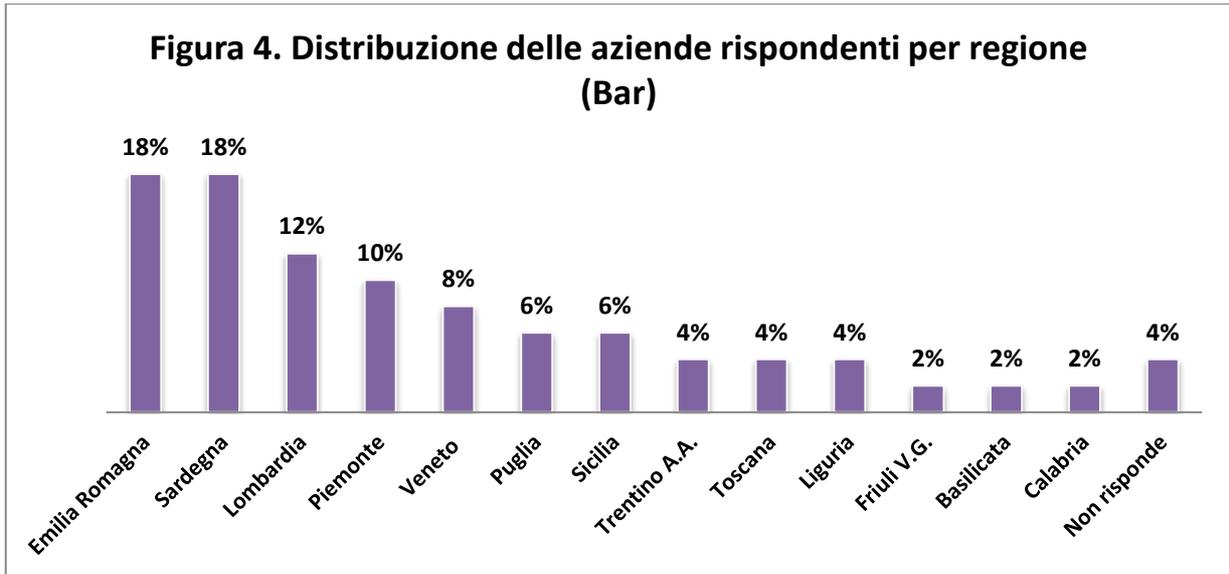
Analoghe considerazioni valgono per le dimensioni con un riscontro più immediato sulle condizioni economico-finanziarie dell'azienda, che pur essendo quelle più tradizionalmente valutate dalle banche, sulla base delle risposte fornite appaiono percepite in modo diverso da aziende e banche (solo il pagamento puntuale alle scadenze è valutato da entrambe al primo posto). La distintività dell'offerta rispetto ai concorrenti, dimensione così rilevante nel settore dal punto di vista competitivo, è percepita come indagata poco dalle banche, mentre maggiore attenzione è dedicata alla localizzazione (situazione socio-economica della zona di insediamento). La reputazione dell'azienda derivante dal passaparola, potenziata dal ricorso a social media (siti specializzati, social media), appare una dimensione di valutazione tradizionale che sta assumendo, a causa della più rapida diffusione delle informazioni e dei giudizi attraverso il web, un ruolo strategico rilevante per le aziende, e che quindi dovrebbe essere oggetto di crescente richiesta nei processi di valutazione degli intermediari.

Da quanto rilevato dalle risposte, si deduce che la prassi valutativa rimane ancorata ad altri aspetti (dati contabili, garanzie personali e reali fornite), e che il progetto imprenditoriale e le sue prospettive future non sono oggetto di particolare attenzione. La relazione tra imprese della ristorazione e banche sembra

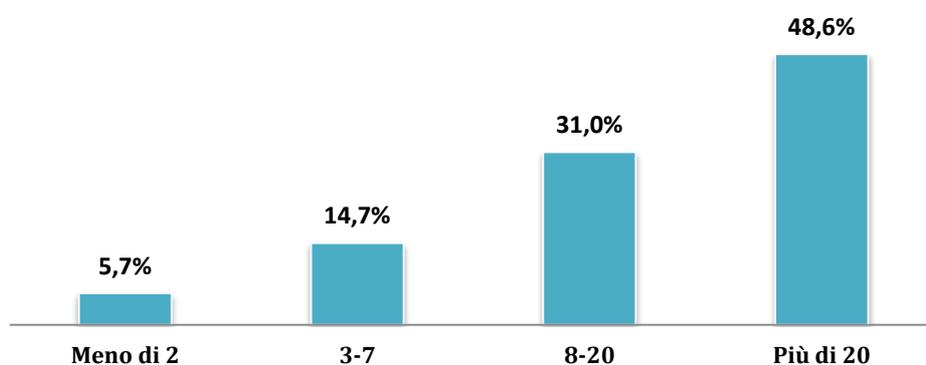
caratterizzata, nella percezione degli imprenditori, da un lato da relazioni personali con il personale di contatto, dall'altro da processi vissuti come poveri di informazioni significative e quindi considerati burocratici e ad alta intensità di documentazione cartacea richiesta. Sul fronte delle banche, sulla base della percezione degli imprenditori che hanno risposto al questionario, la frequenza delle richieste di informazioni qualitative appare estremamente esigua: come evidenziato in precedenza, ciò pone in risalto che la relazione tra banche (o altri tipi di intermediari) dovrebbe essere oggetto di interventi di innovazione e razionalizzazione dal punto di vista informativo, per favorire più efficienti ed efficaci processi di valutazione.

L'identificazione di soluzioni al riguardo non appare semplice, e non può essere solo tecnologica e basata sullo scambio più diffuso di informazioni (ricorrendo ad esempio, anche per le piccole e medie imprese, all'uso di Xbrl – eXtensible Business Reporting Language, come recentemente affermato in Erzegovesi et al., 2014). Occorre, a nostro avviso, favorire innanzitutto una migliore educazione finanziaria degli imprenditori del settore e una migliore percezione del settore da parte delle banche e dei relativi addetti alla gestione delle relazioni con le microimprese, anche attraverso accordi tra associazioni imprenditoriali a livello territoriale con singole banche o tra associazioni a livello nazionale. In secondo luogo, l'offerta di servizi di supporto alla relazione tra microimprese del settore e intermediari finanziari, dovrebbe non solo concretarsi in accordi con gli intermediari stessi per ottenere condizioni di finanziamento migliori, ma consentire l'accesso alle fonti adeguate di finanziamento a seconda dei reali fabbisogni, favorendo una presentazione delle imprese con set di informazioni più adeguate, varie ed affidabili. In entrambi i casi (educazione finanziaria e servizi di supporto), nel caso specifico della ristorazione, la FIPE dovrebbe dotarsi di competenze adeguate, sia attraverso processi interni di sviluppo, sia attraverso accordi di cooperazione con soggetti esterni o di esternalizzazione totale o parziale delle attività a tali fini necessarie.

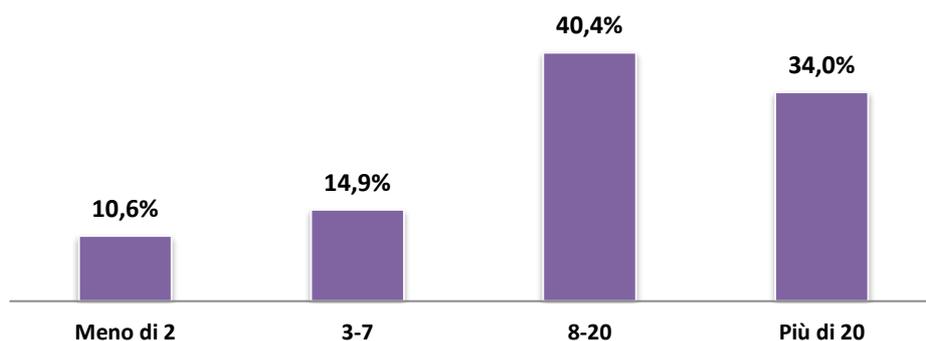




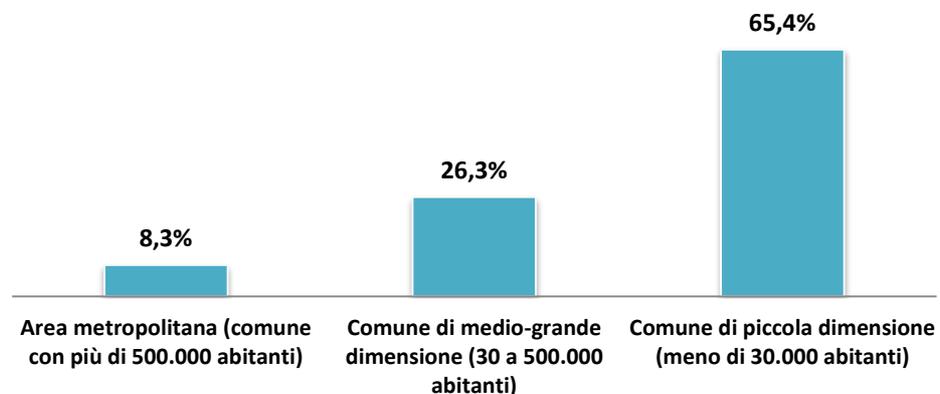
**Figura 7. Anni di attività della attuale gestione
(Ristoranti)**

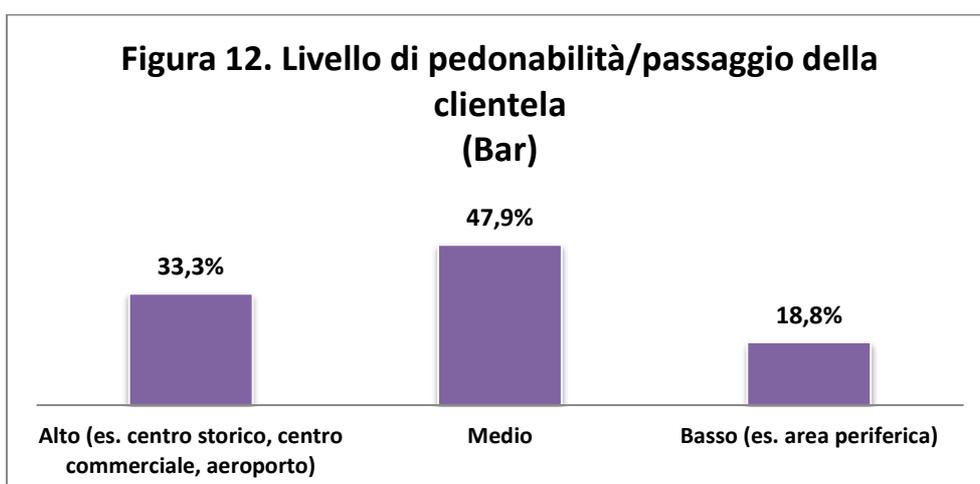
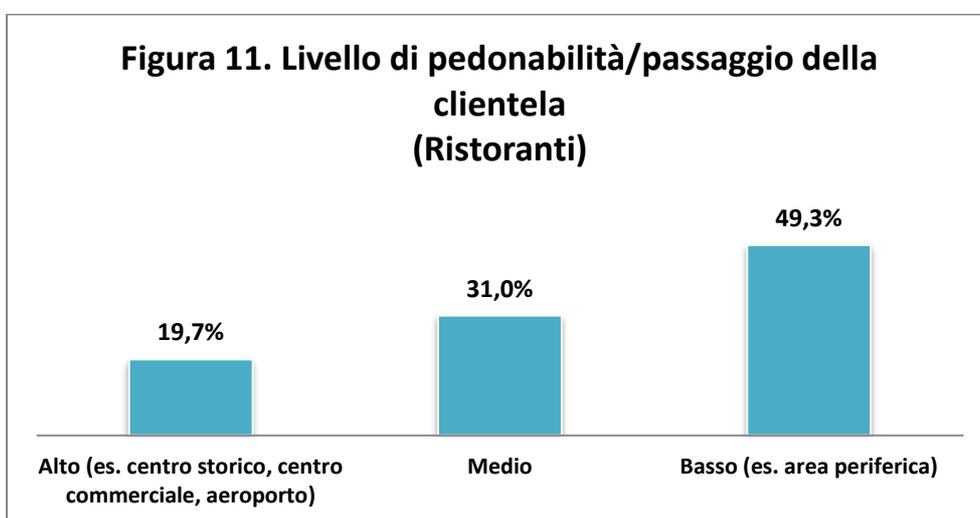
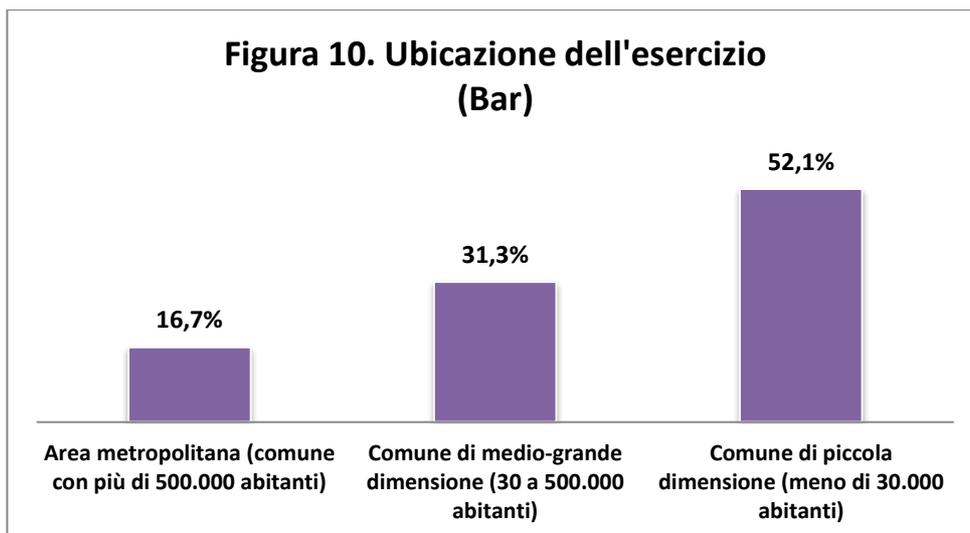


**Figura 8. Anni di attività della attuale gestione
(Bar)**



**Figura 9. Ubicazione dell'esercizio
(Ristoranti)**





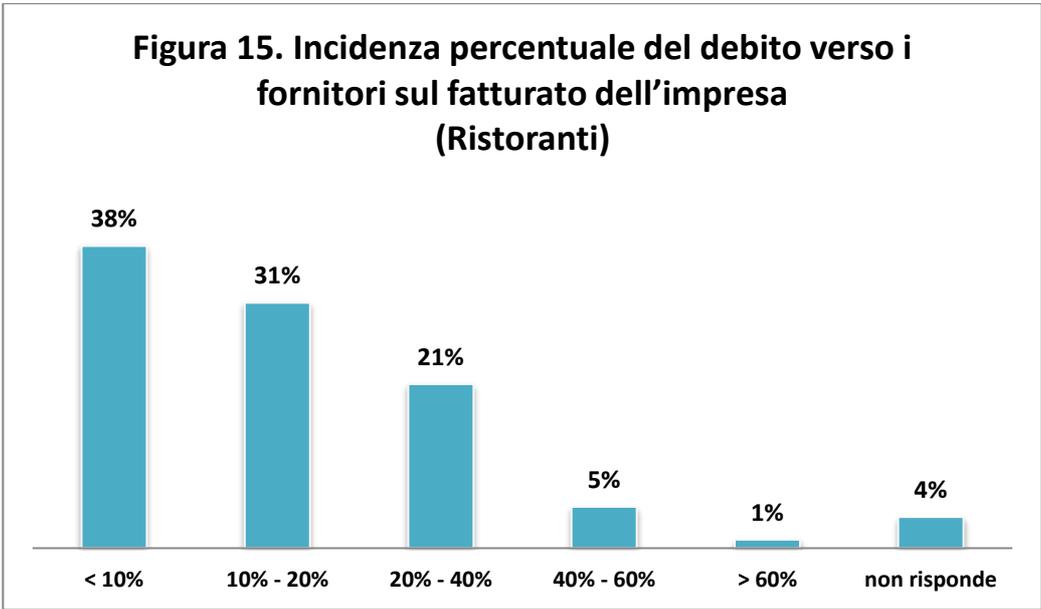
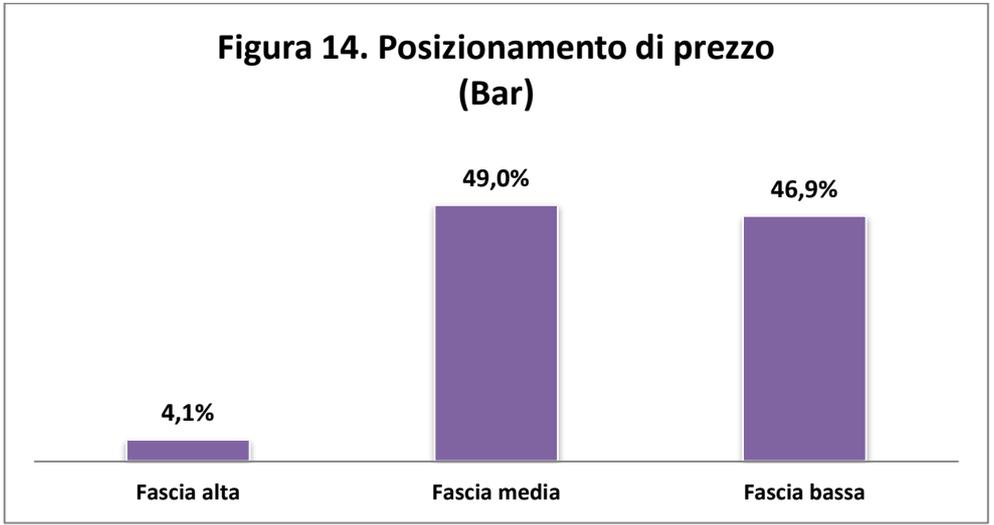
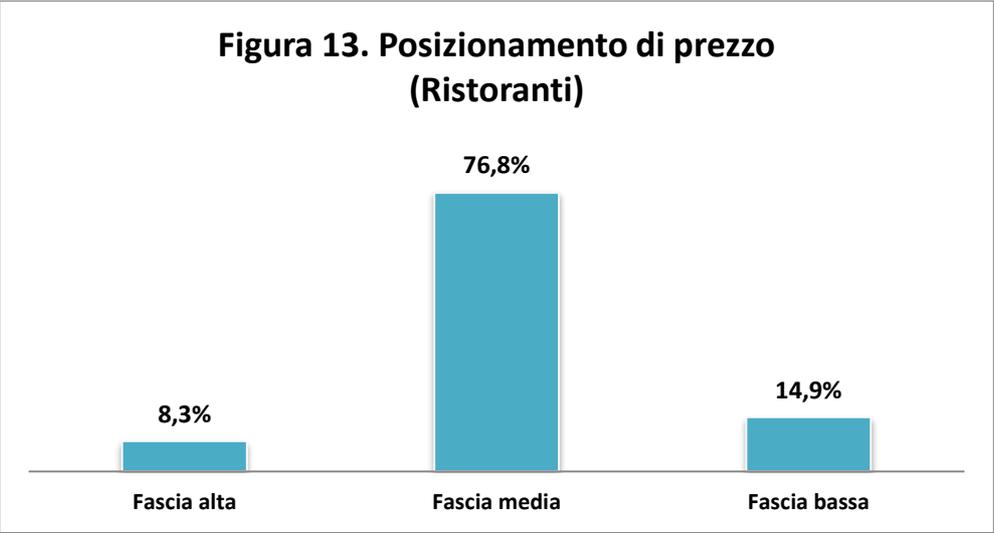


Figura 16. Modalità prevalente di pagamento dei fornitori (Ristoranti)

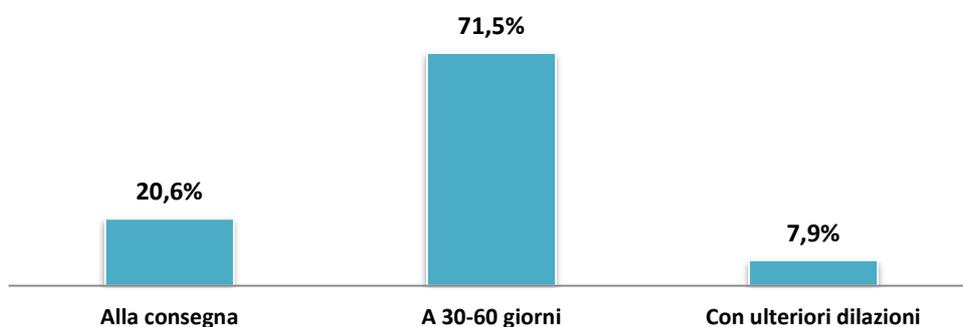


Figura 17. Incidenza percentuale del debito verso i fornitori sul fatturato dell'impresa (Bar)

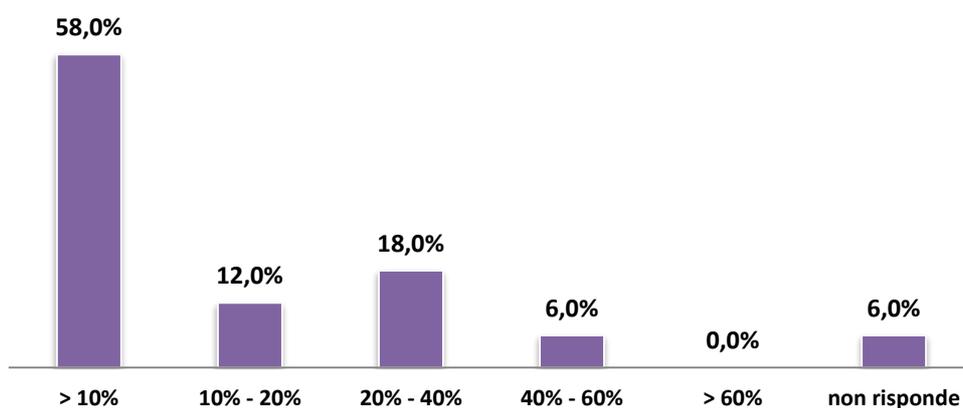


Figura 18. Modalità prevalente di pagamento dei fornitori (Bar)

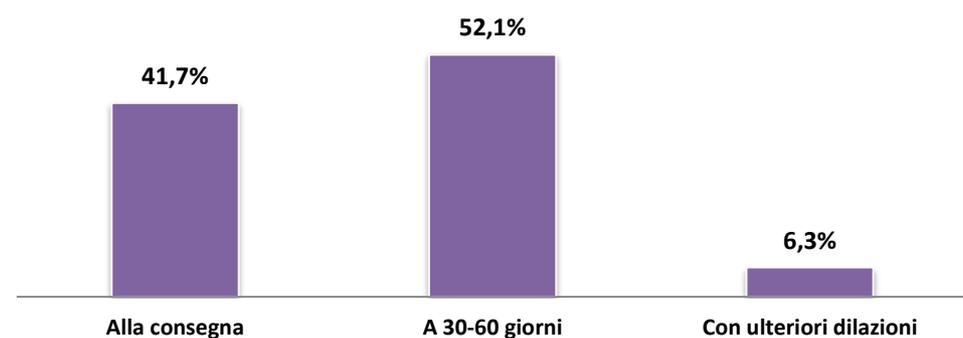


Figura 19. Numero di banche con le quali la sua impresa ha rapporti (Ristoranti)

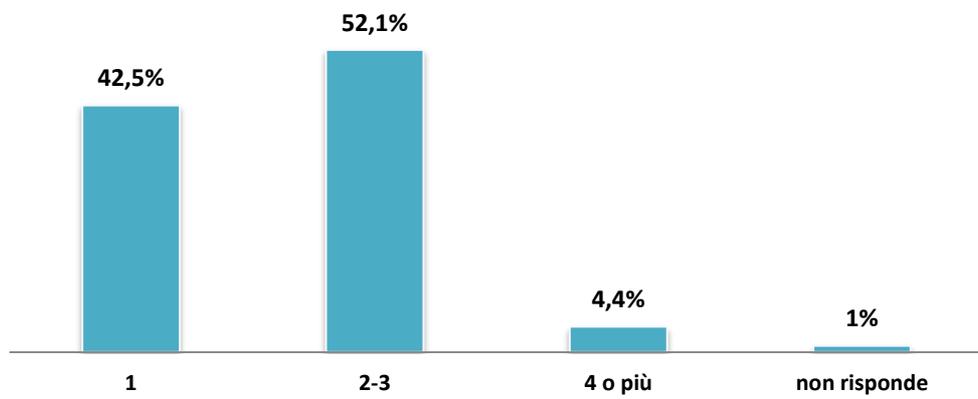


Figura 20. Numero di banche con le quali la sua impresa ha rapporti (Bar)

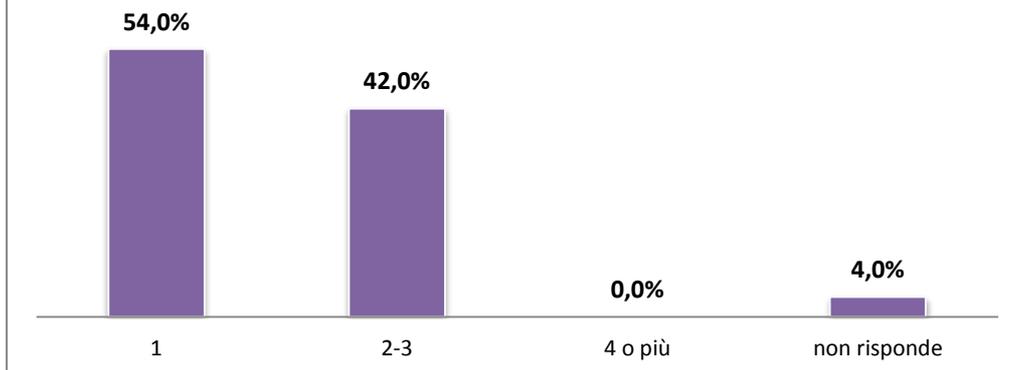


Figura 21. Nella scelta delle banche con cui lavorare, quanto ritiene importanti i seguenti aspetti? (Ristoranti)

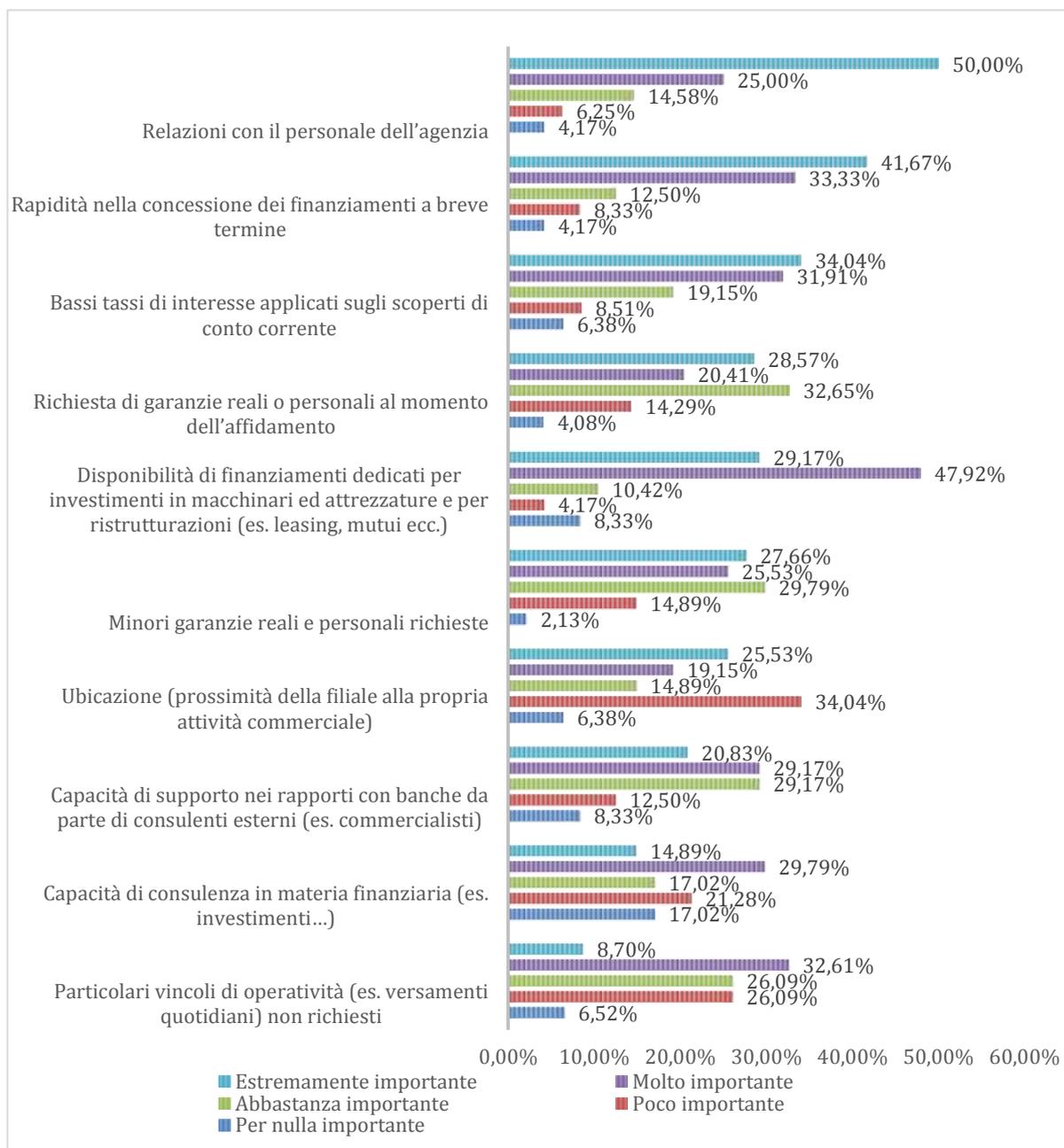


Figura 22. Nella scelta delle banche con cui lavorare, quanto ritiene importanti i seguenti aspetti? (Bar)

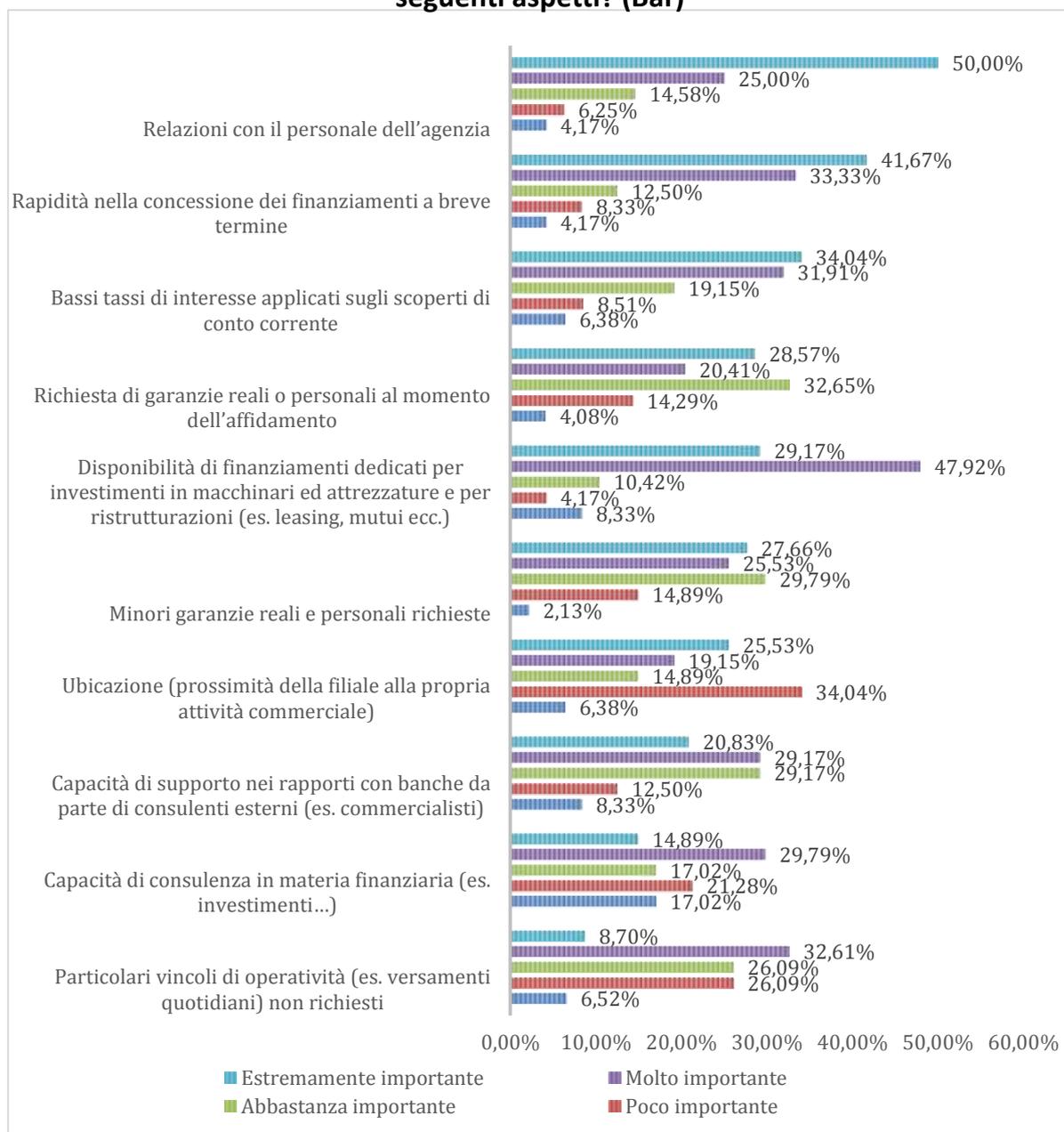


Figura 23. Quanto ritiene importanti i seguenti aspetti per la sopravvivenza e per il raggiungimento del successo della sua azienda? (Ristoranti)

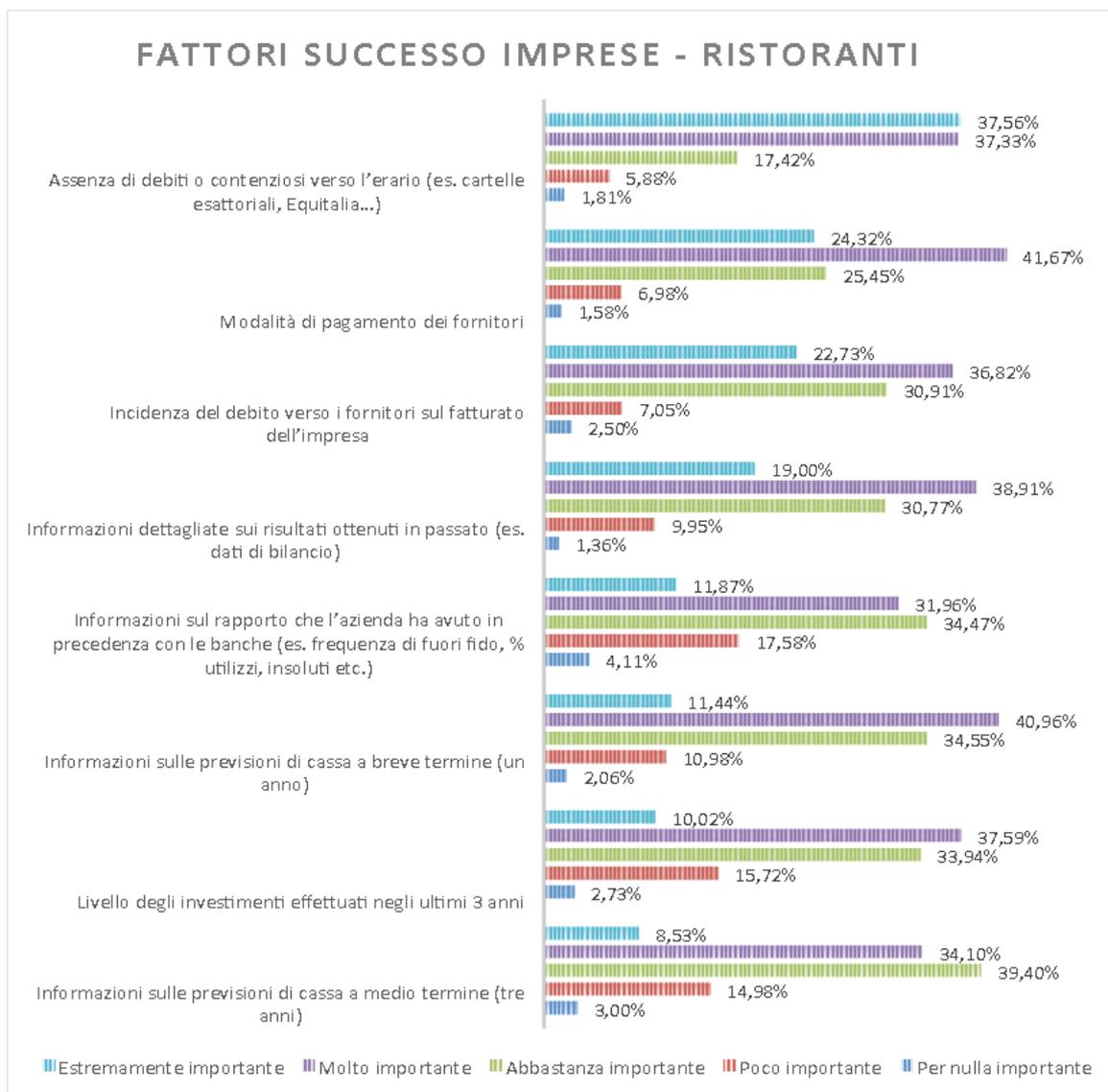


Figura 24. Quanto ritiene importanti i seguenti aspetti per la sopravvivenza e per il raggiungimento del successo della sua azienda? (Bar)

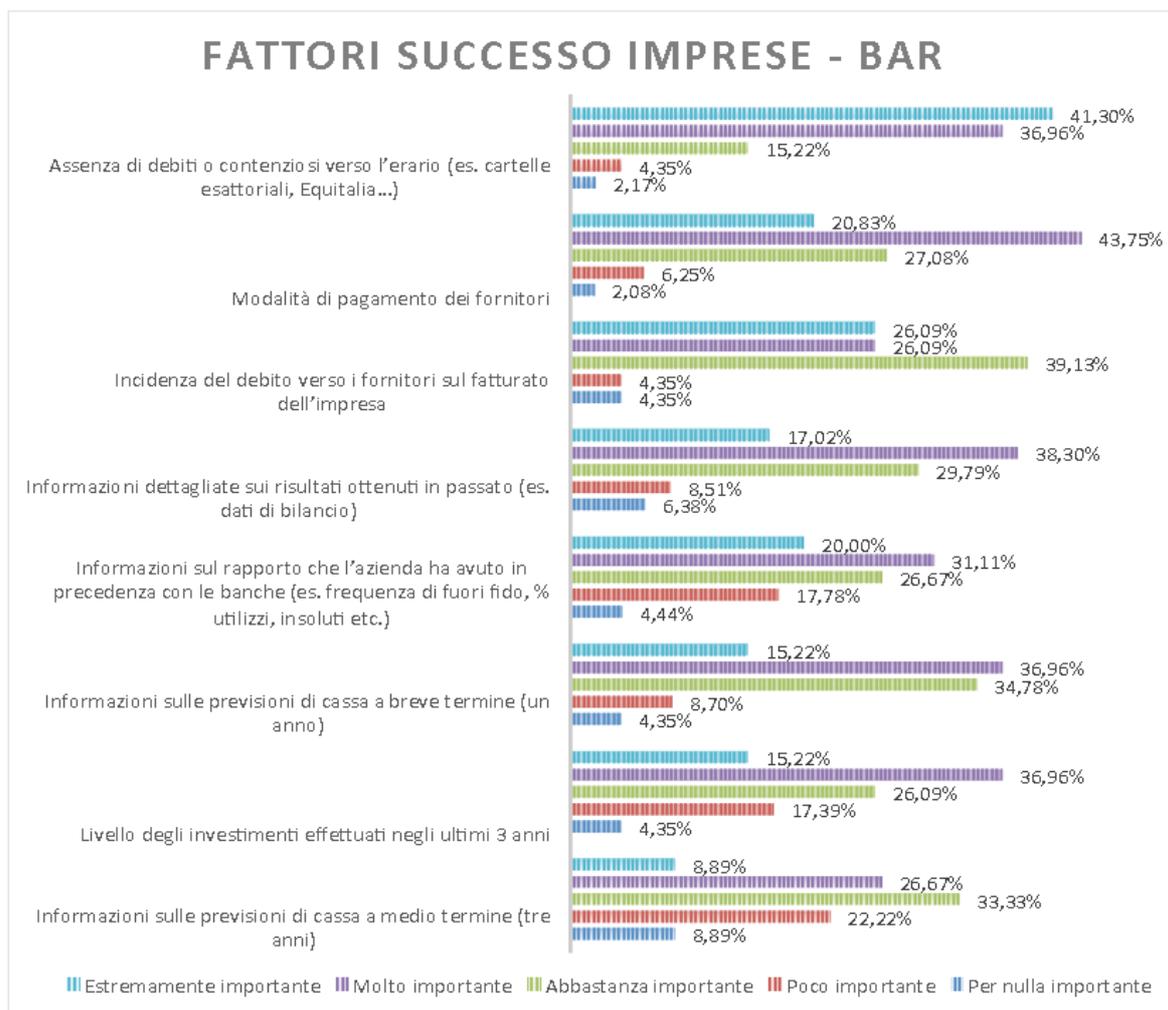


Figura 25. Formazione/aggiornamento professionale dell'imprenditore (Ristoranti)

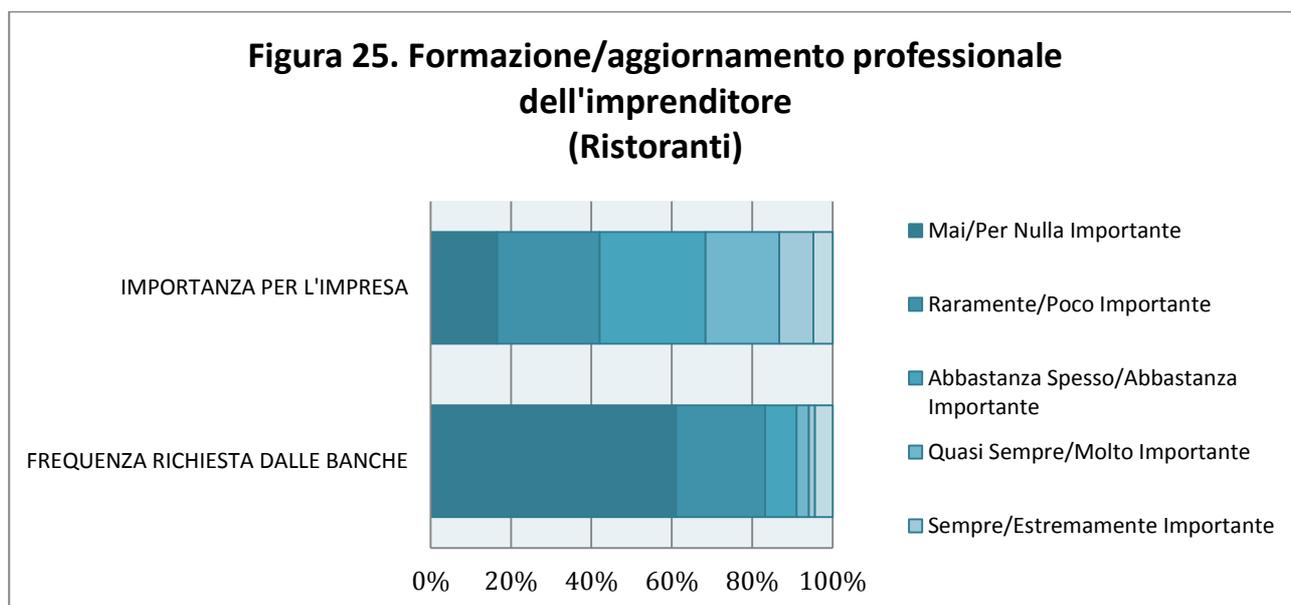


Figura 26. Anni di esperienza professionale dell'imprenditore nel settore (Ristoranti)

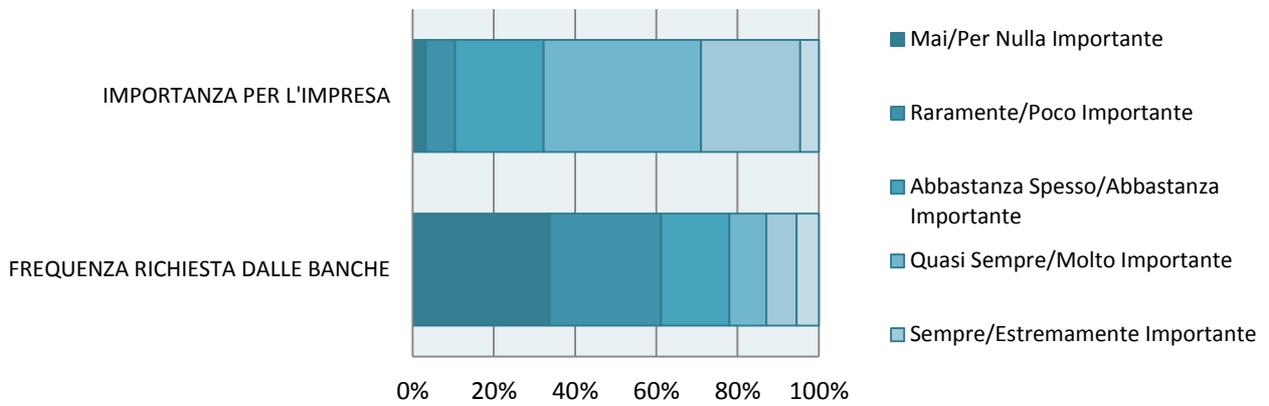


Figura 27. Formazione/aggiornamento professionale dell'imprenditore (Bar)

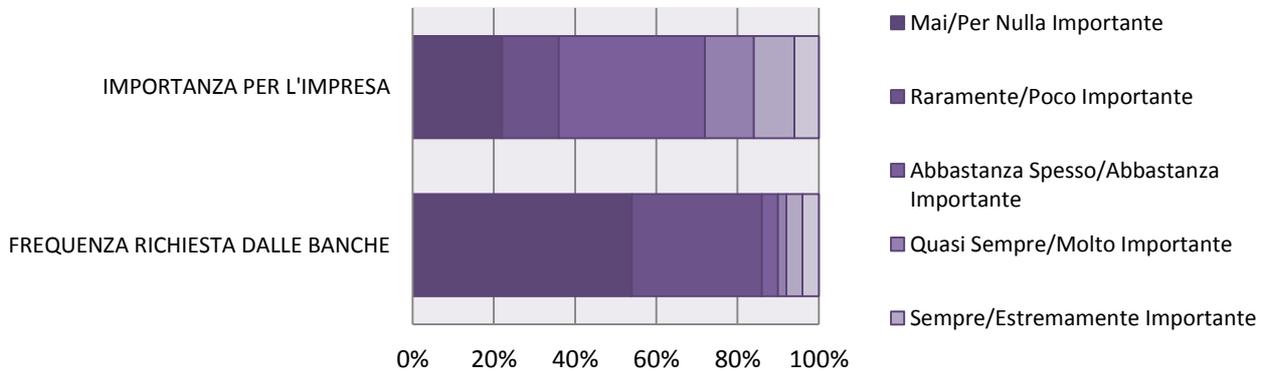


Figura 28: Anni di esperienza professionale dell'imprenditore nel settore (Bar)

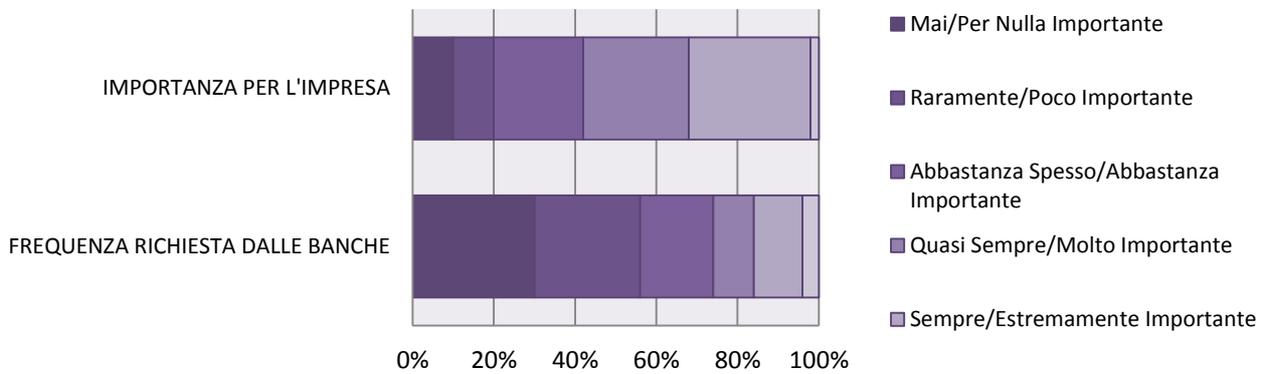


Figura 29. Capacità dell'imprenditore di gestire il personale (Ristoranti)

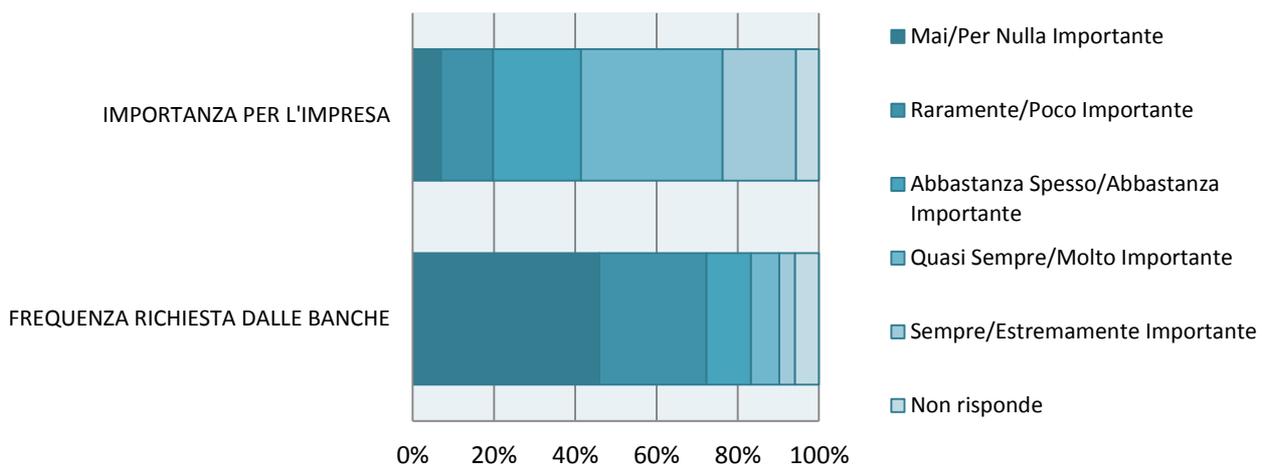


Figura 30. Capacità di mantenere lo stesso personale nel tempo (Ristoranti)

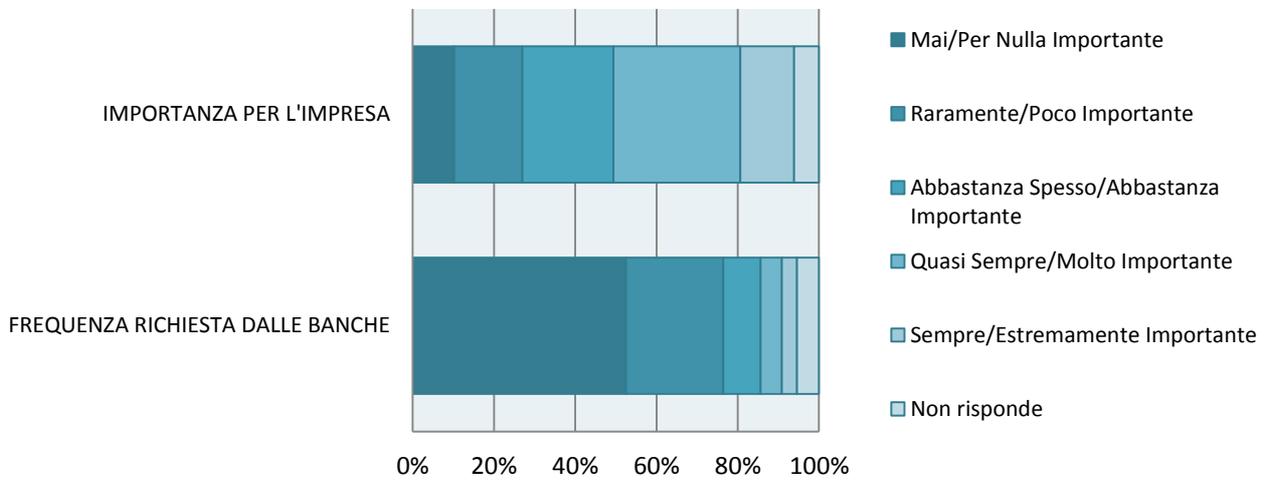


Figura 31. Buon clima aziendale (Ristoranti)

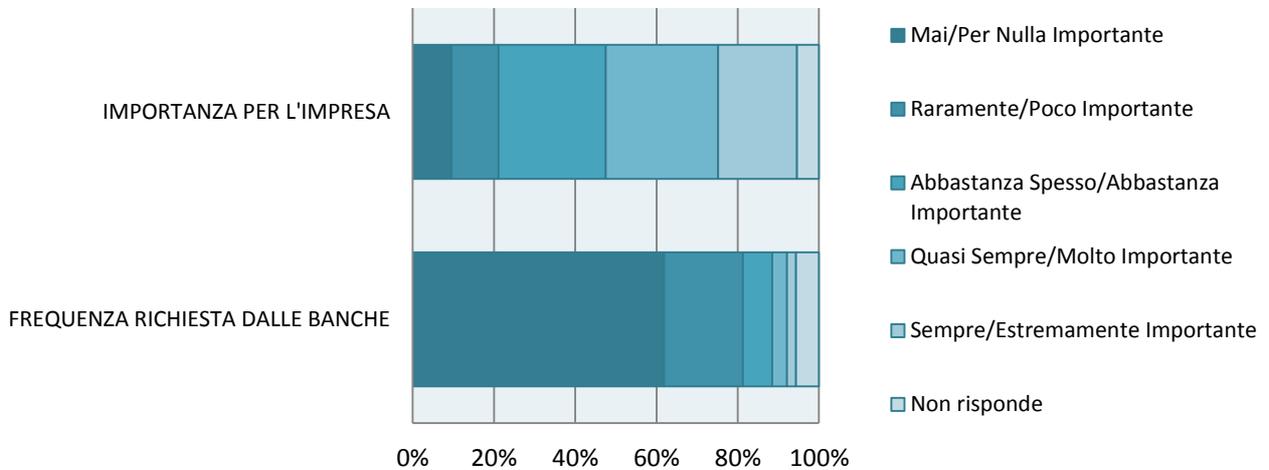


Figura 32. Capacità dell'imprenditore di gestire il personale (Bar)

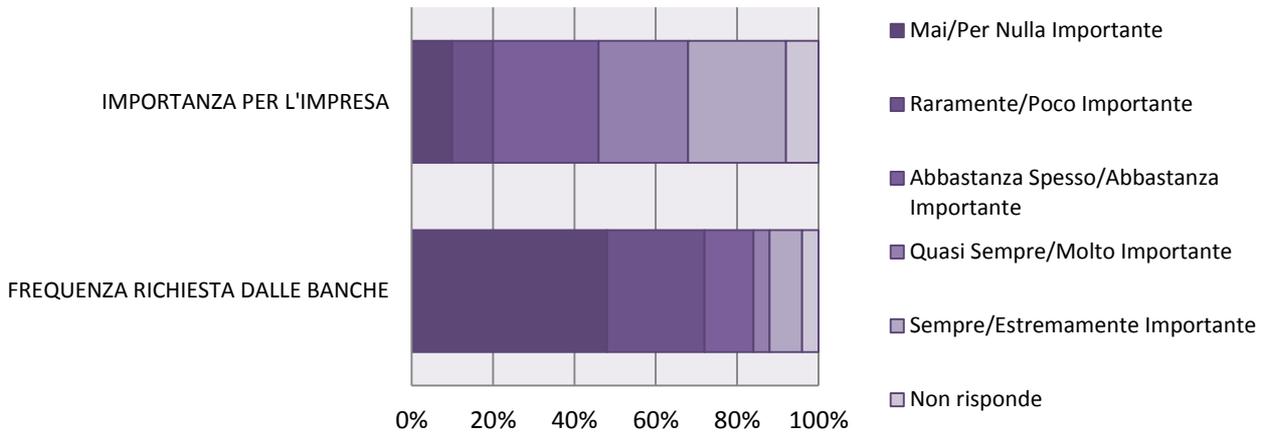
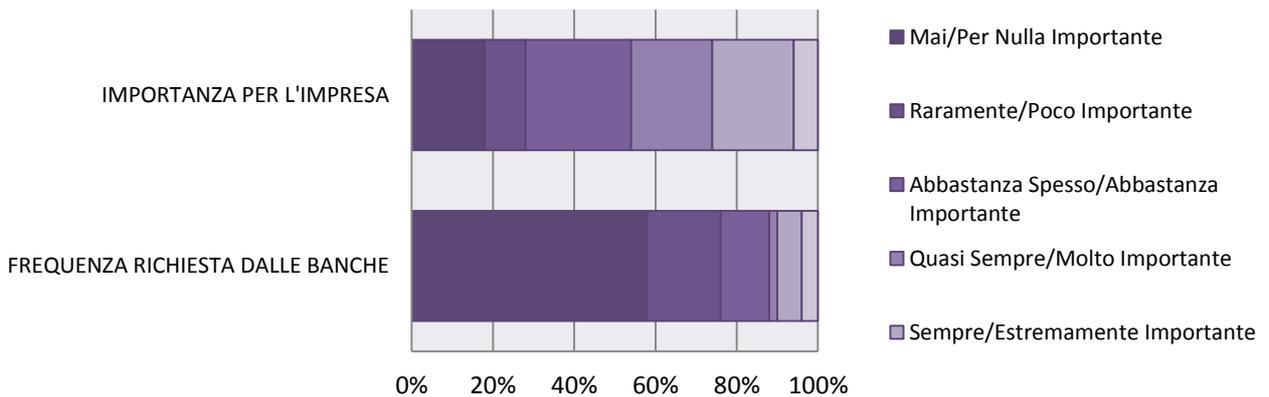
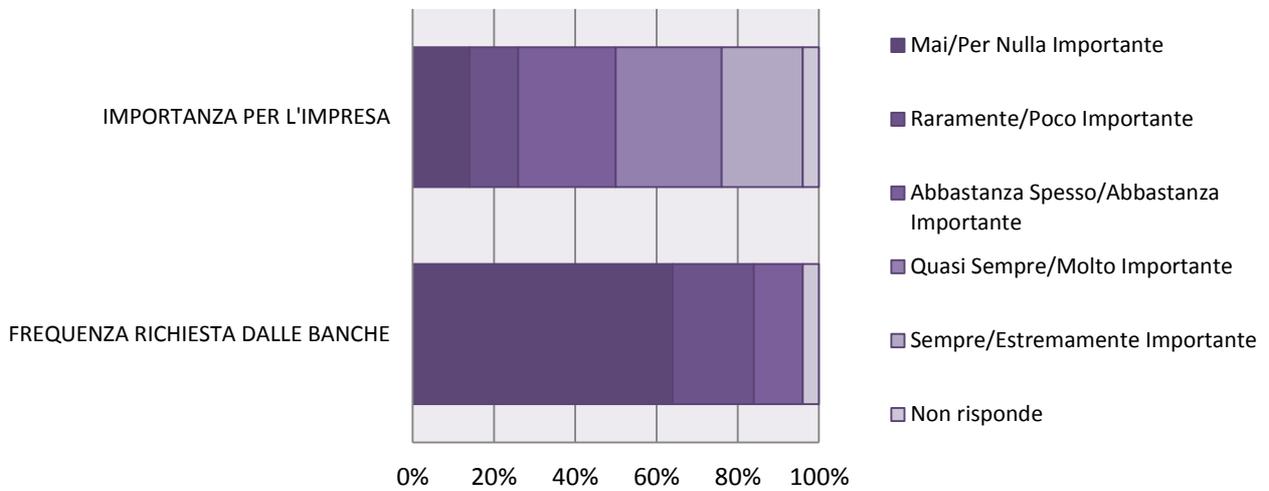


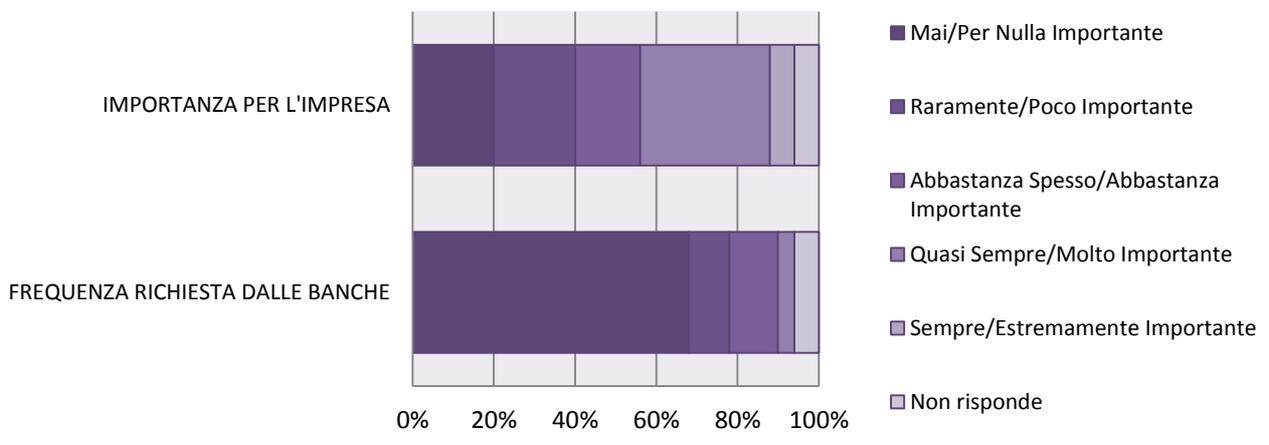
Figura 33. Capacità di mantenere lo stesso personale nel tempo (Bar)



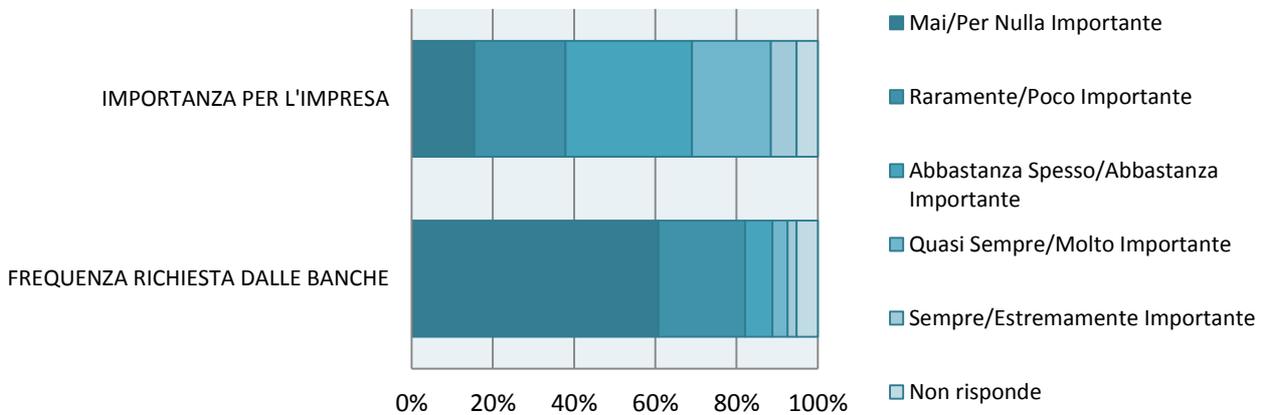
**Figura 34. Buon clima aziendale
(Bar)**



**Figura 35. Produttività del personale (Fatturato per addetto)
(Bar)**



**Figura 36. Produttività del personale (Fatturato per addetto)
(Ristoranti)**



**Figura 37. Formazione professionale del personale addetto a
sala/cucina/bar
(Ristoranti)**

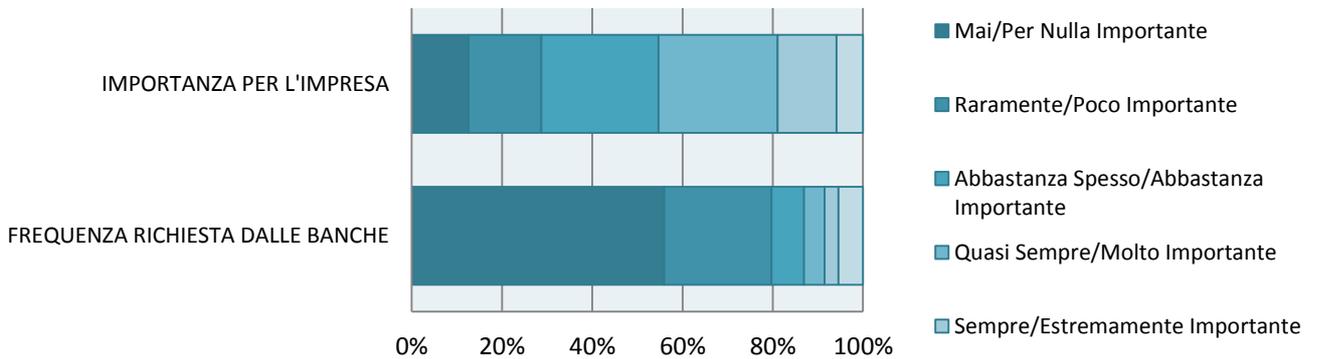


Figura 38. Anni di esperienza professionale e capacità del personale addetto a sala/cucina/bar (Ristoranti)

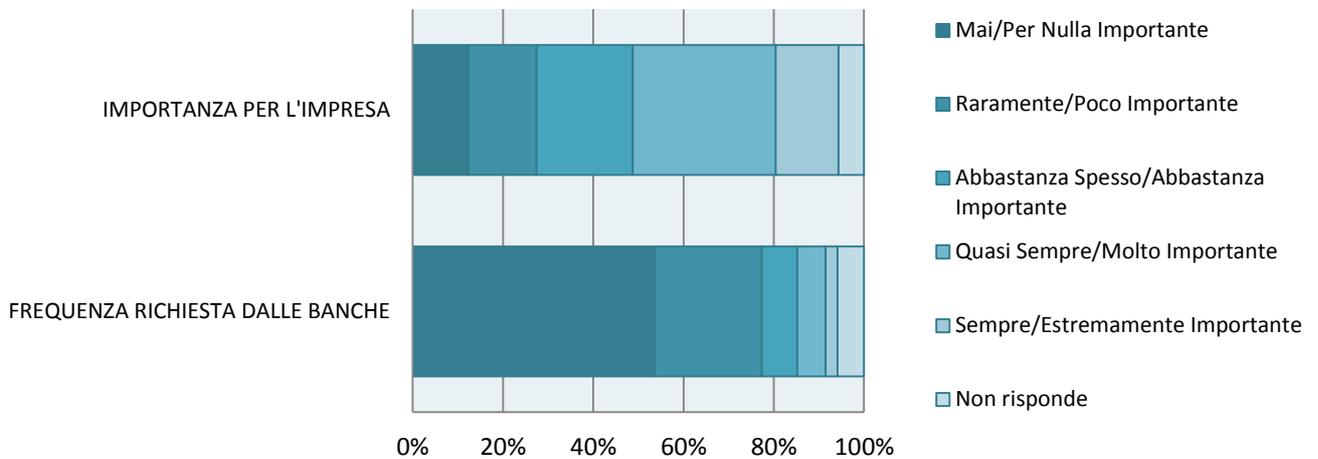


Figura 39. Formazione professionale del personale addetto a sala/cucina/bar (es. scuola alberghiera, corsi da barman...) (Bar)

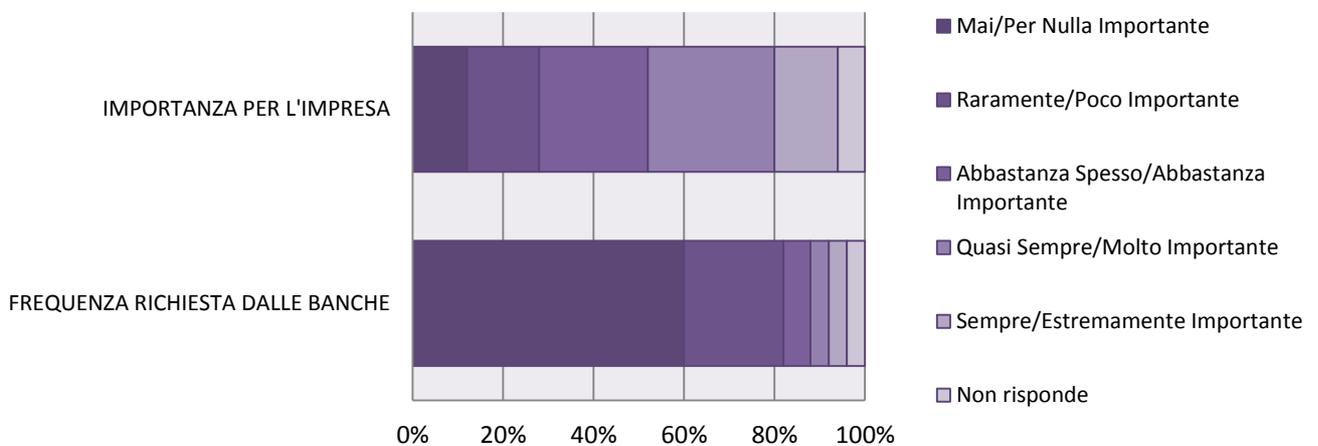


Figura 40. Anni di esperienza professionale e capacità del personale addetto a sala/cucina/bar (Bar)

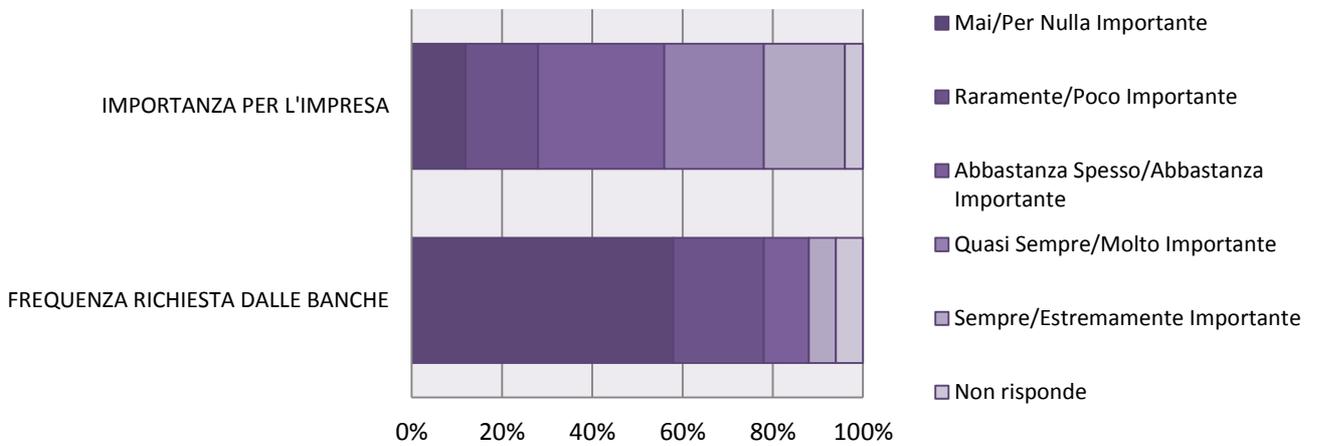


Figura 41. Flessibilità degli orari del personale (Ristoranti)

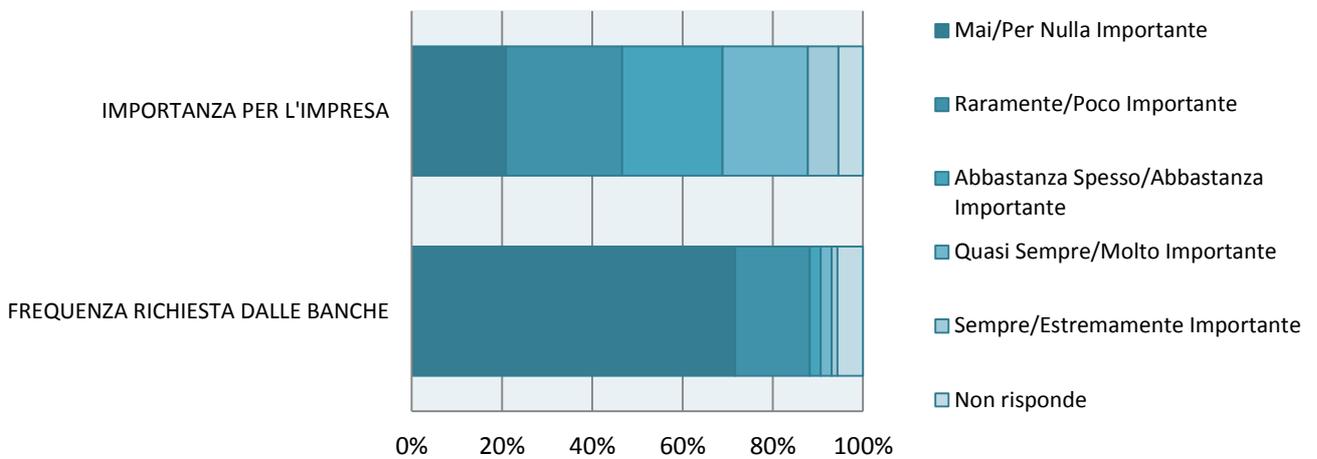


Figura 42. Flessibilità del personale a svolgere compiti differenti in funzione delle esigenze del momento (Ristoranti)

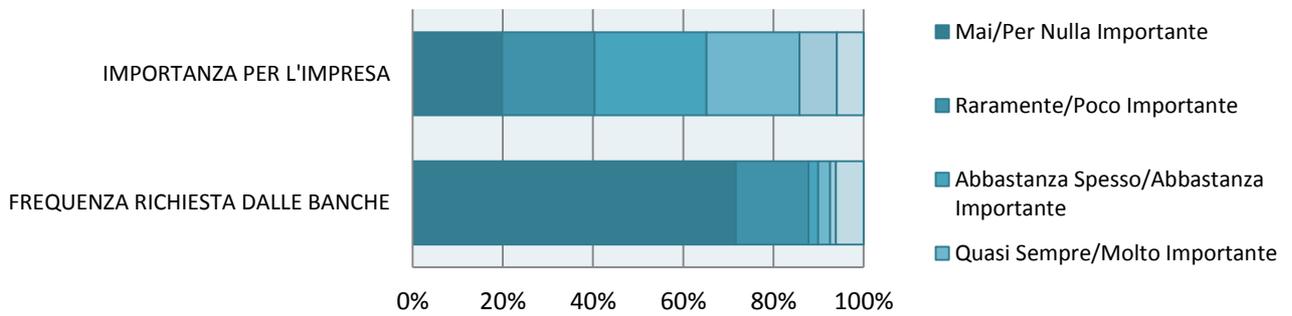


Figura 43. Flessibilità degli orari del personale (Bar)

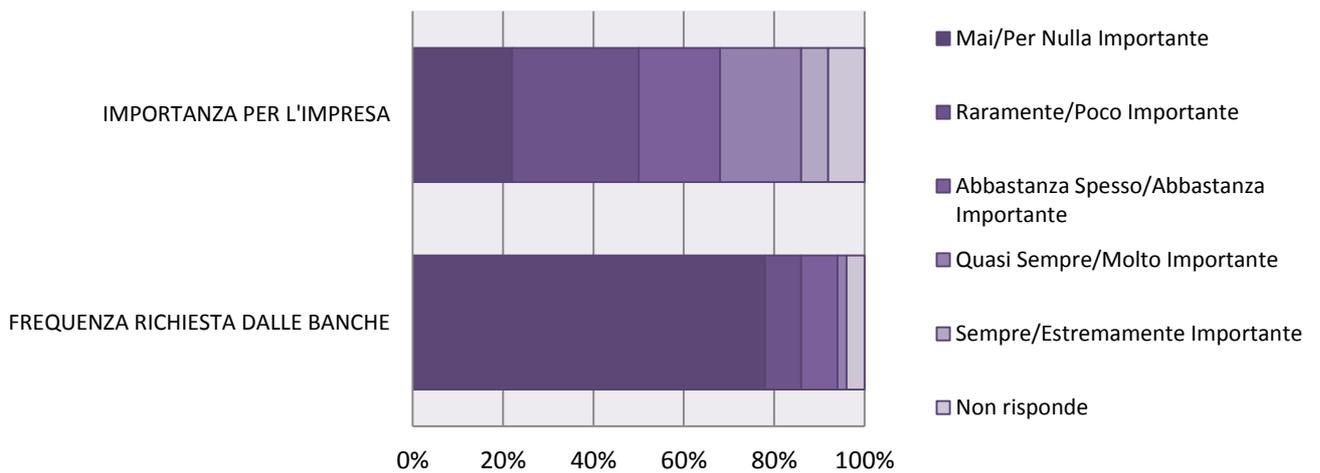


Figura 44. Flessibilità del personale a svolgere compiti differenti in funzione delle esigenze del momento (Bar)

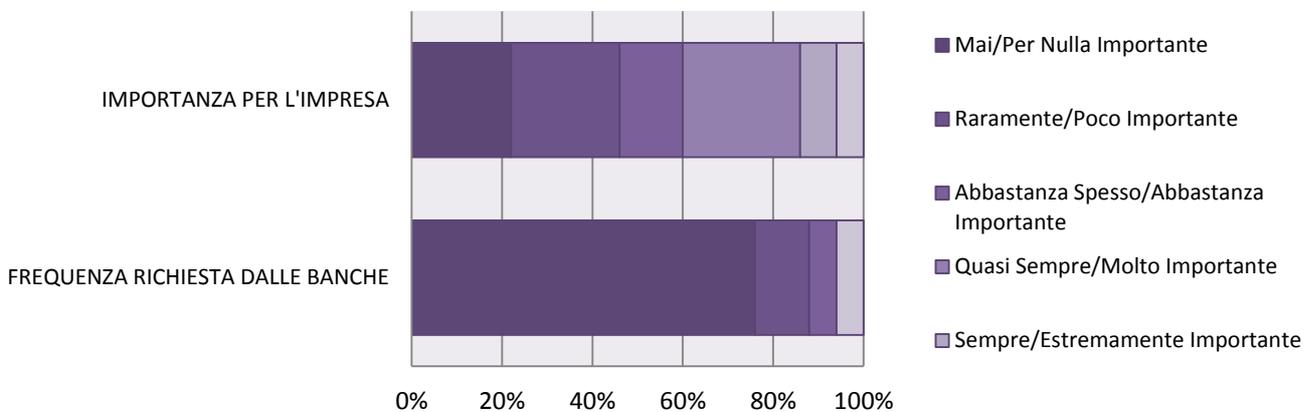


Figura 45. Capacità di innovazione nei processi per l'erogazione dei prodotti e servizi (Ristoranti)

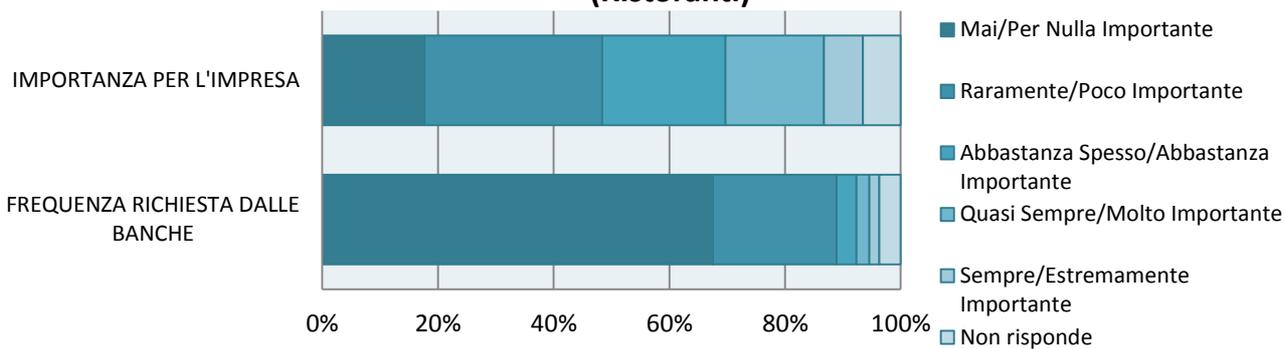
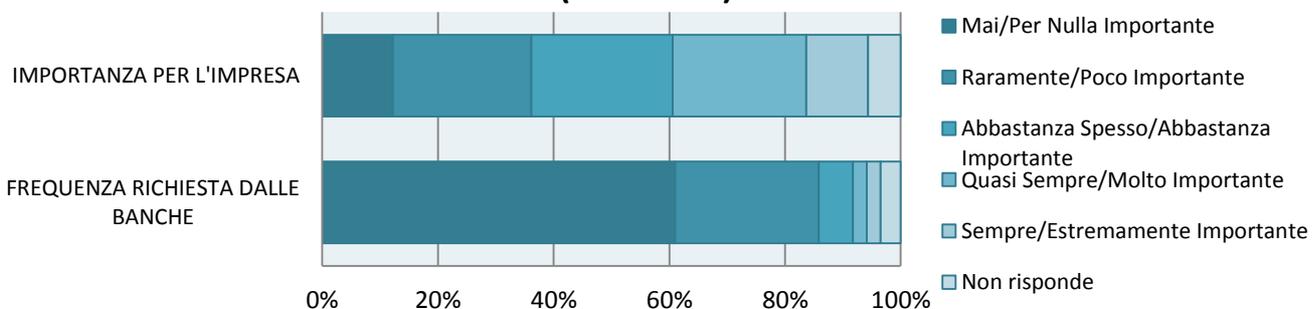
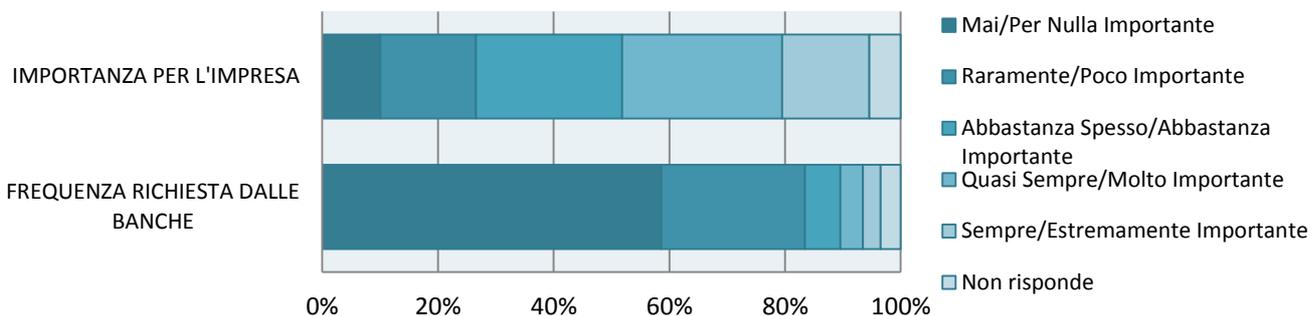


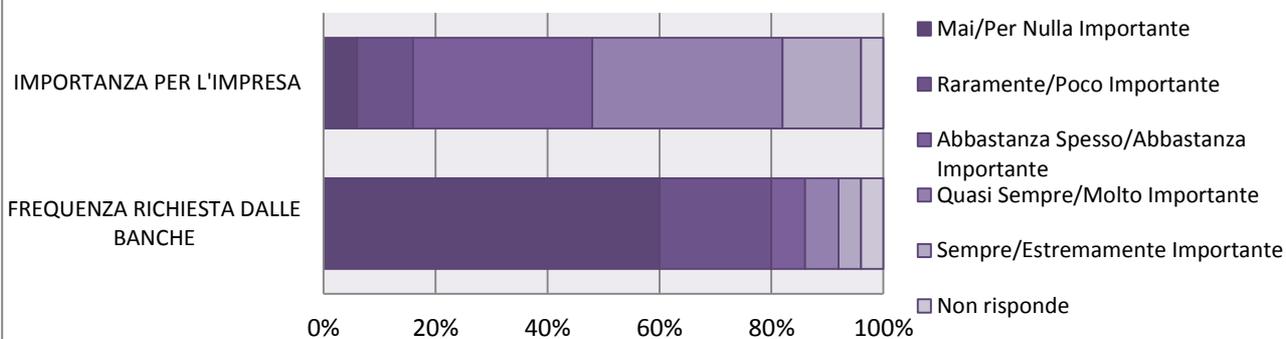
Figura 46. Capacità di innovazione del servizio (Ristoranti)



**Figura 47. Capacità di innovazione del prodotto
(Ristoranti)**



**Figura 48. Capacità di innovazione del prodotto
(Bar)**



**Figura 49. Capacità di innovazione del servizio
(Bar)**

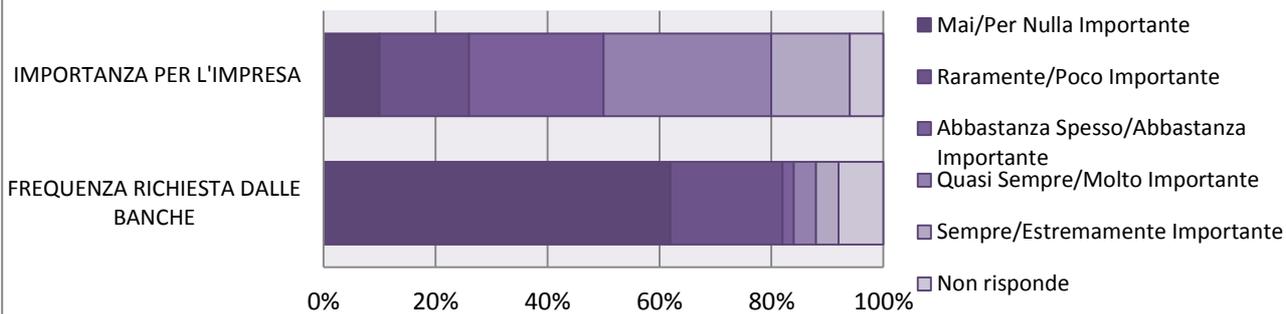


Figura 50. Capacità di innovazione nei processi per l'erogazione dei prodotti e servizi (Bar)

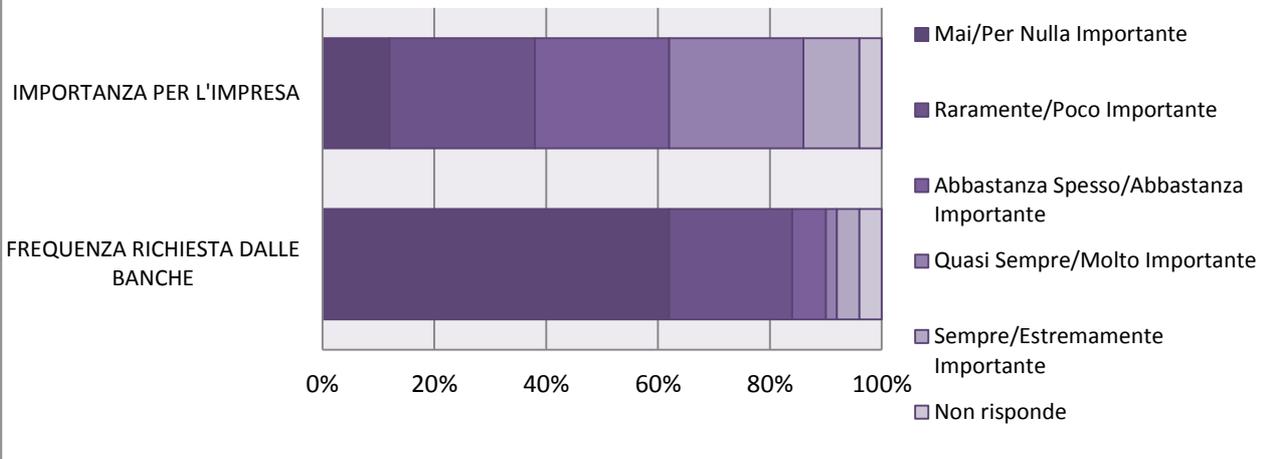


Figura 51. Elevata numerosità della clientela (Bar)

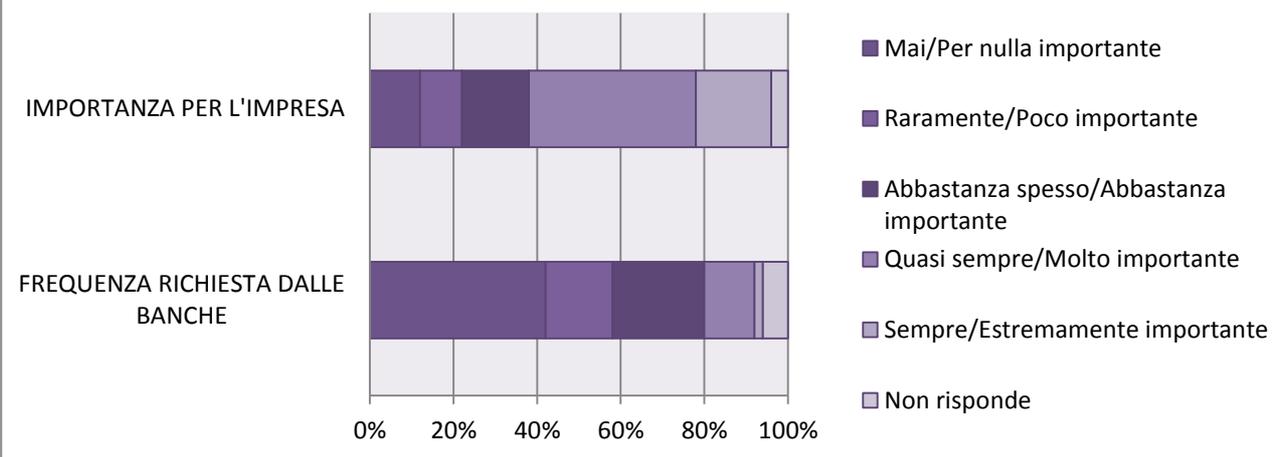


Figura 52. Elevata numerosità della clientela (Ristoranti)

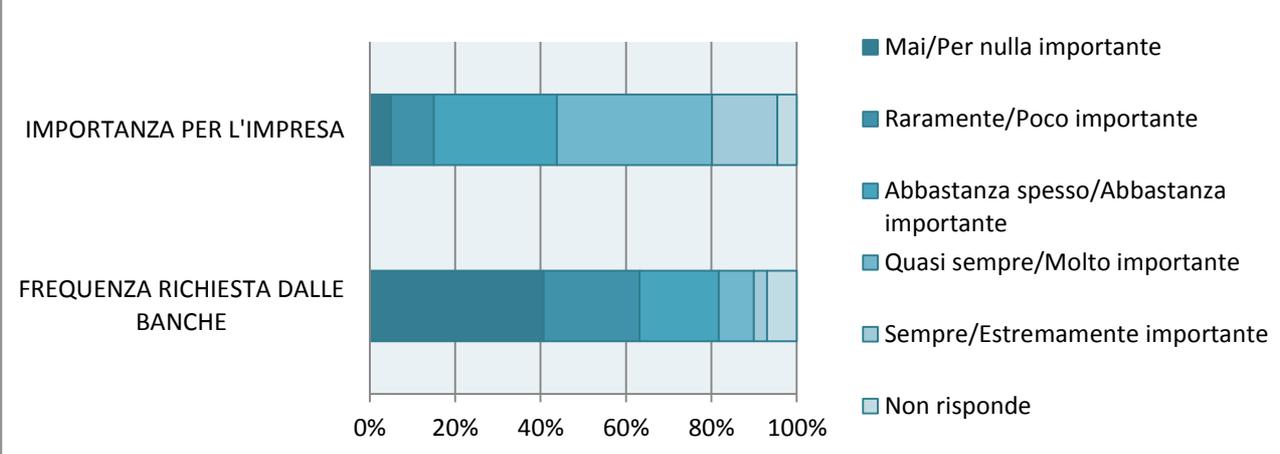


Figura 53. Fidelizzazione della clientela (Bar)

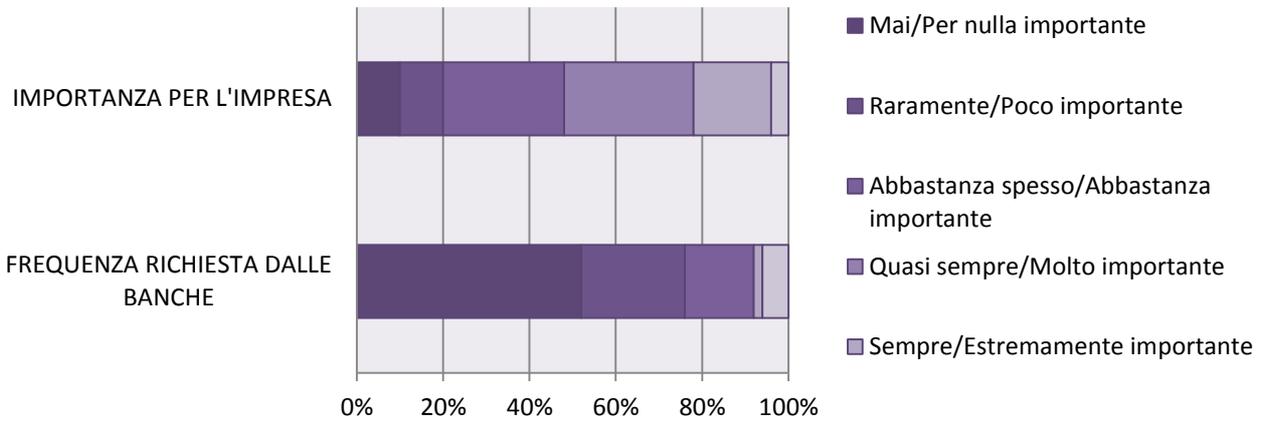


Figura 54. Fidelizzazione della clientela (Ristoranti)

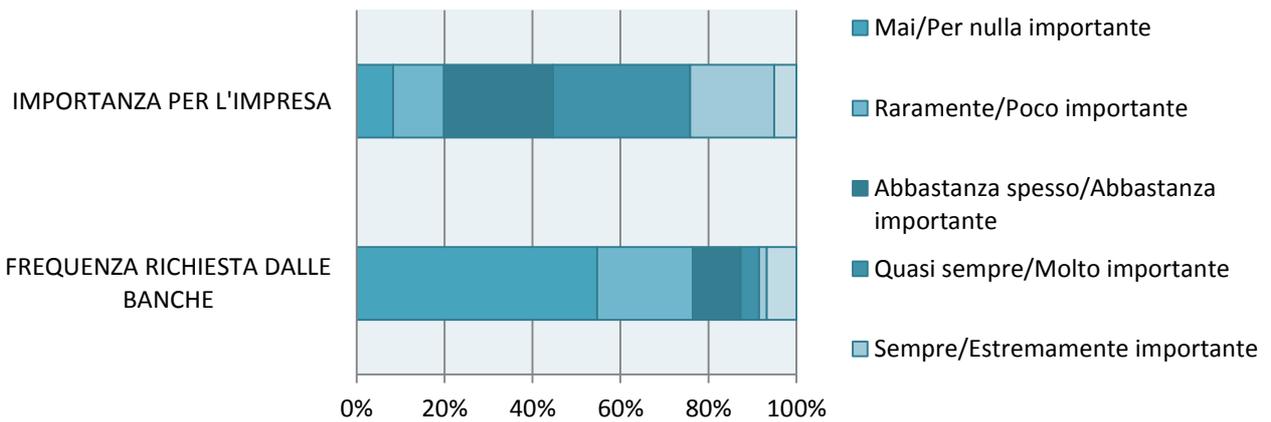


Figura 55. Elevato scontrino medio per cliente (Bar)

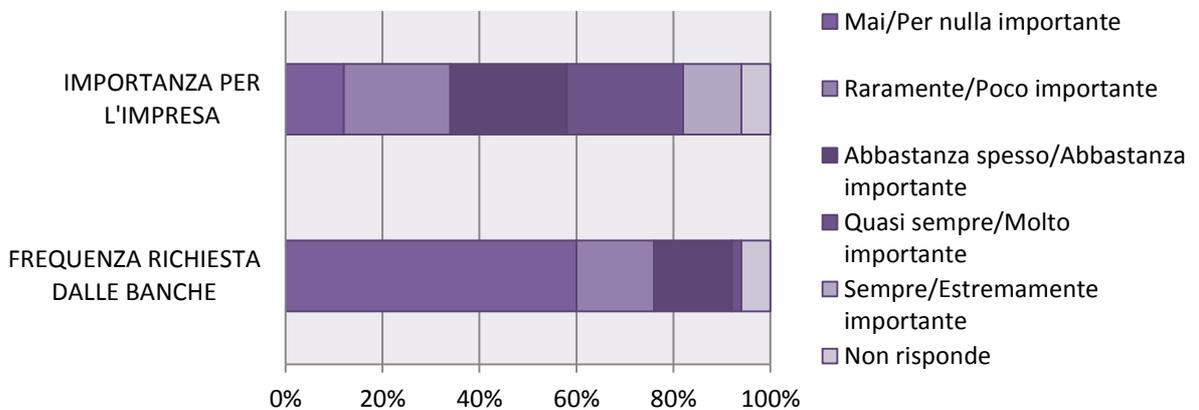


Figura 56. Elevato scontrino medio per cliente (Ristoranti)

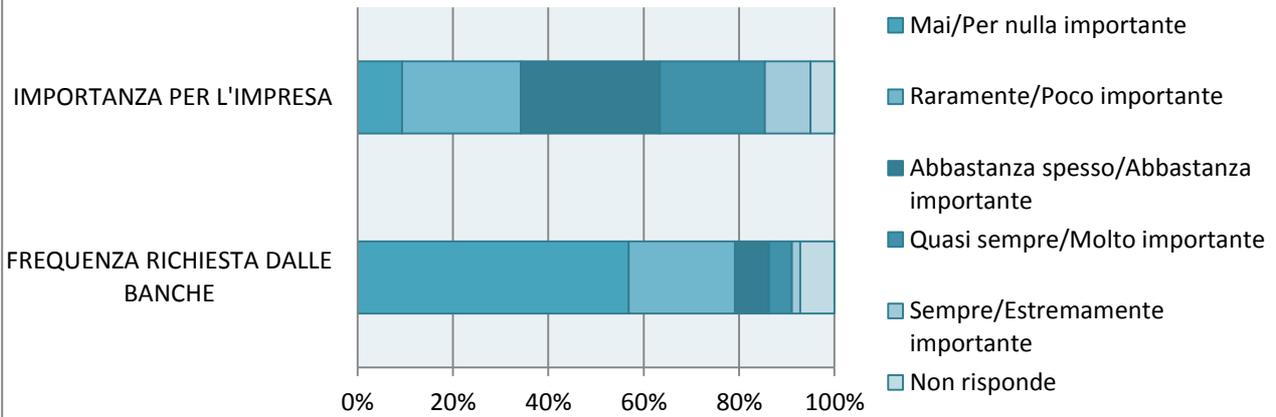


Figura 57. Prospettive economiche della zona nella quale l'impresa opera (Bar)

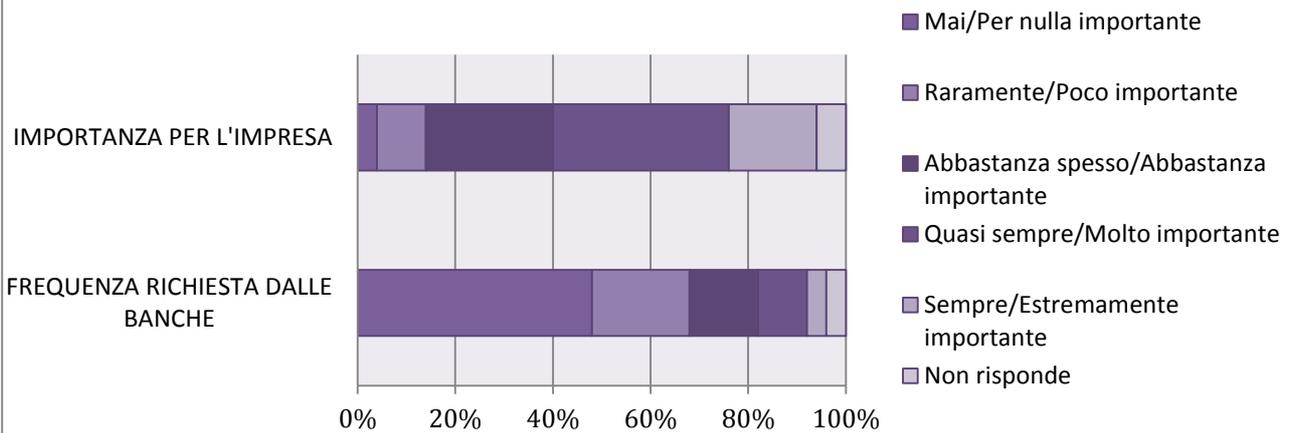


Figura 58. Prospettive economiche della zona nella quale l'impresa opera (Ristoranti)

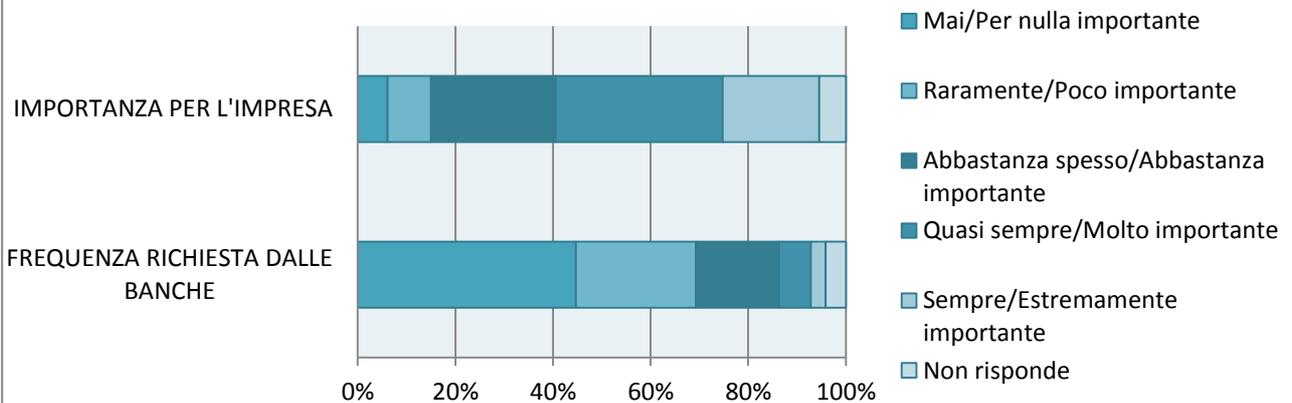


Figura 59. Rapporti stabili e di lungo periodo con i fornitori - Bar

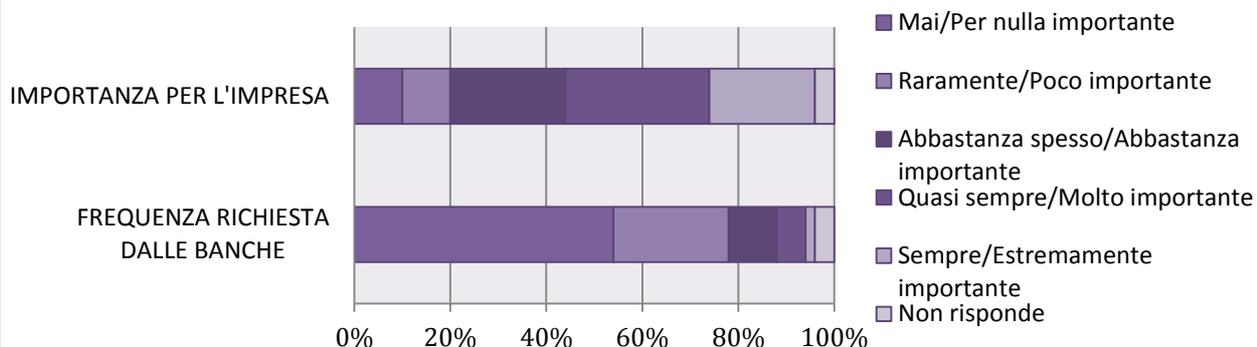


Figura 60. Rapporti stabili e di lungo periodo con i fornitori - Ristoranti

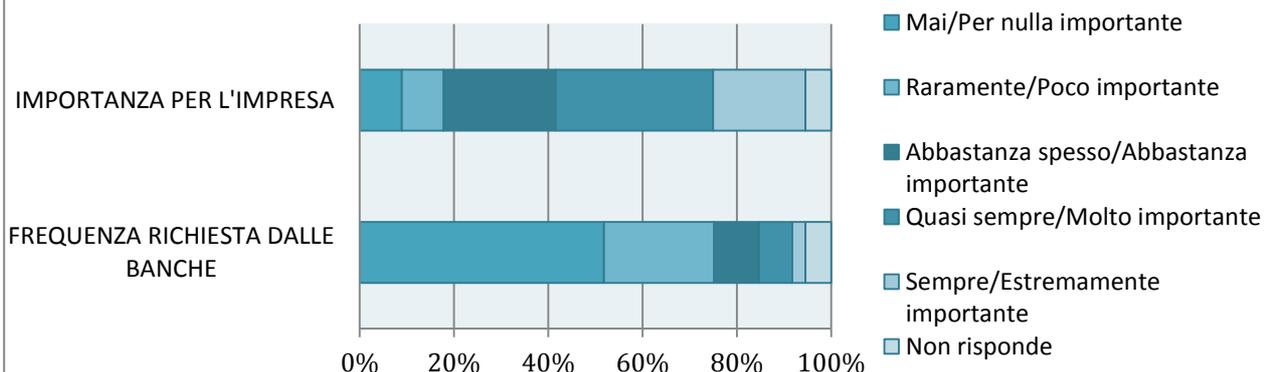


Figura 61. Modalità di pagamento dei fornitori (Bar)

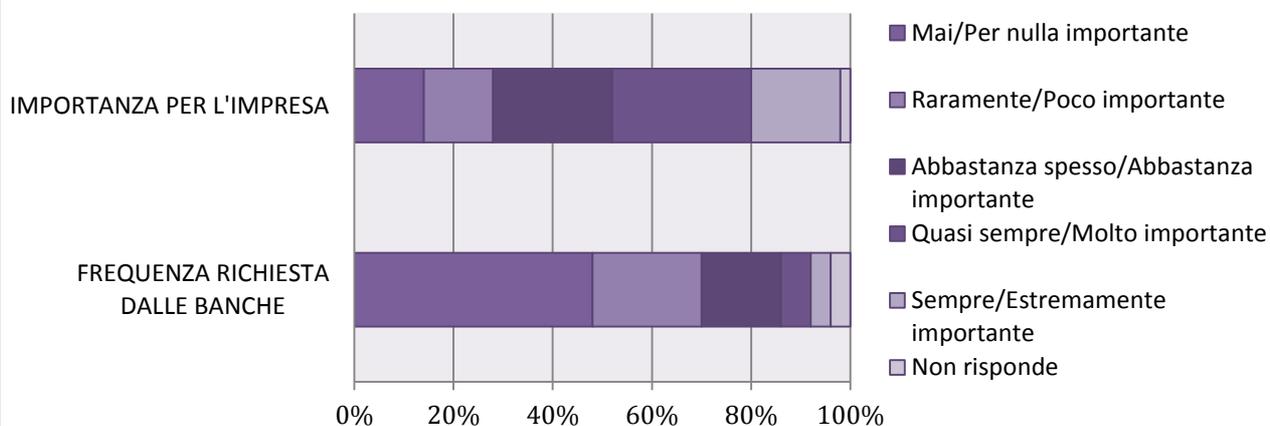


Figura 62. Modalità di pagamento dei fornitori (Ristoranti)

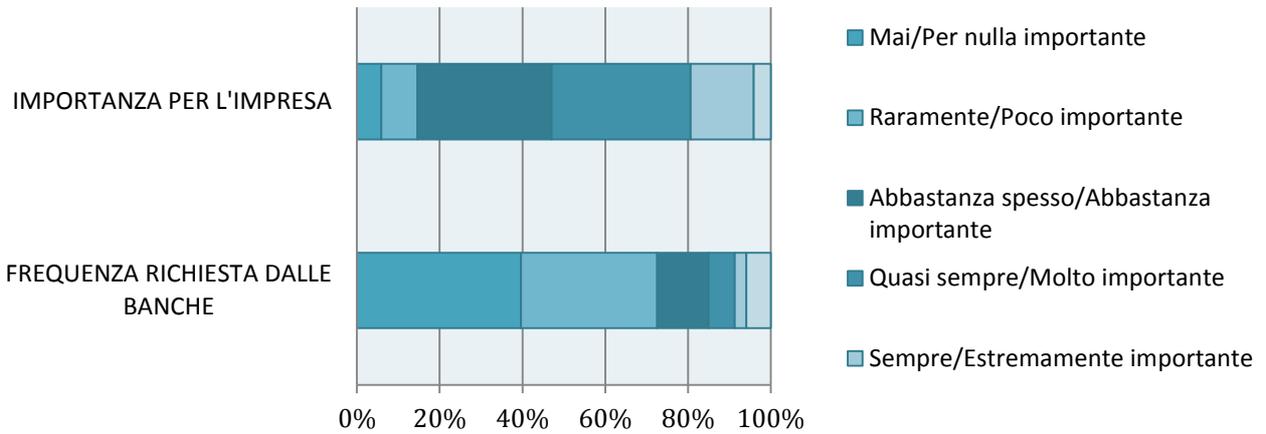
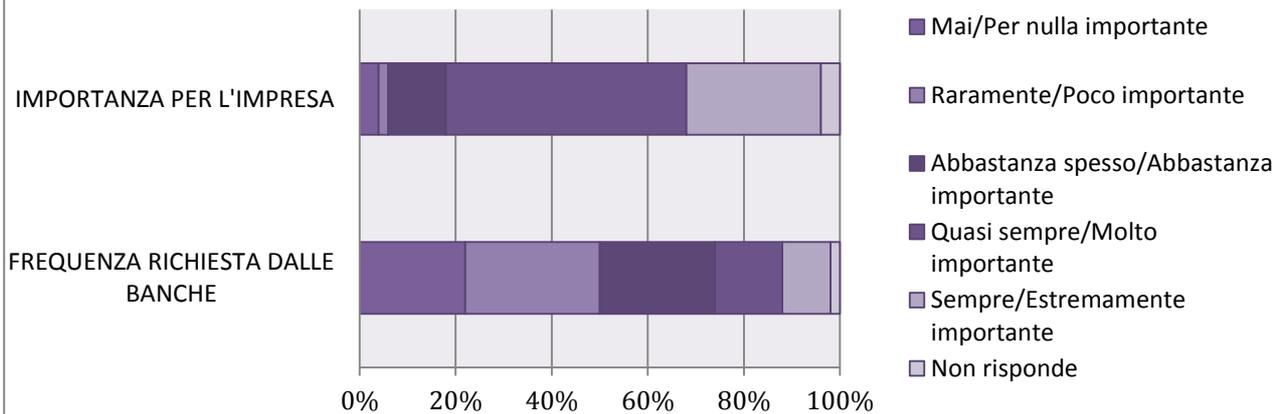


Figura 63. Pagamento puntuale delle scadenze (di fornitura, fiscali etc.) - Bar



**Figura 64. Pagamento puntuale delle scadenze
(di fornitura, fiscali etc.) - Ristoranti**

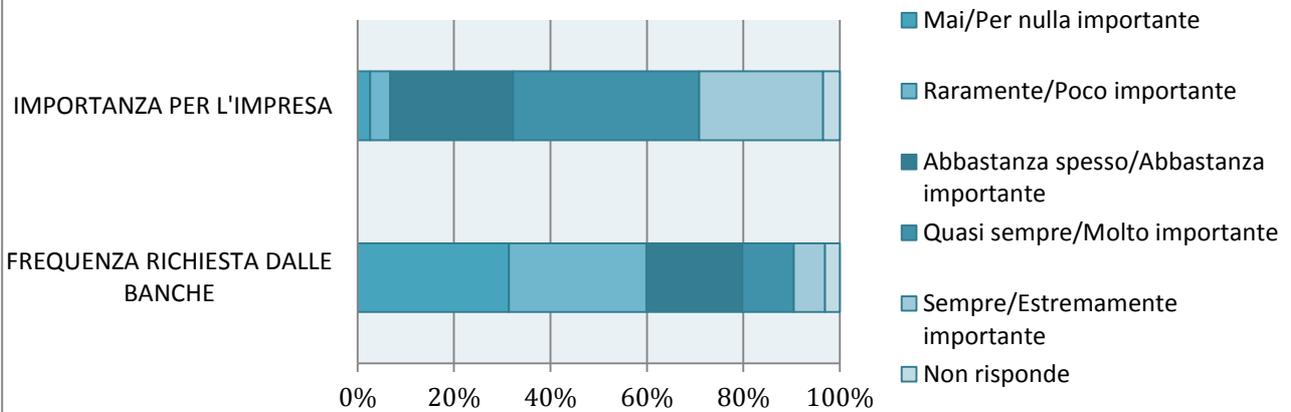
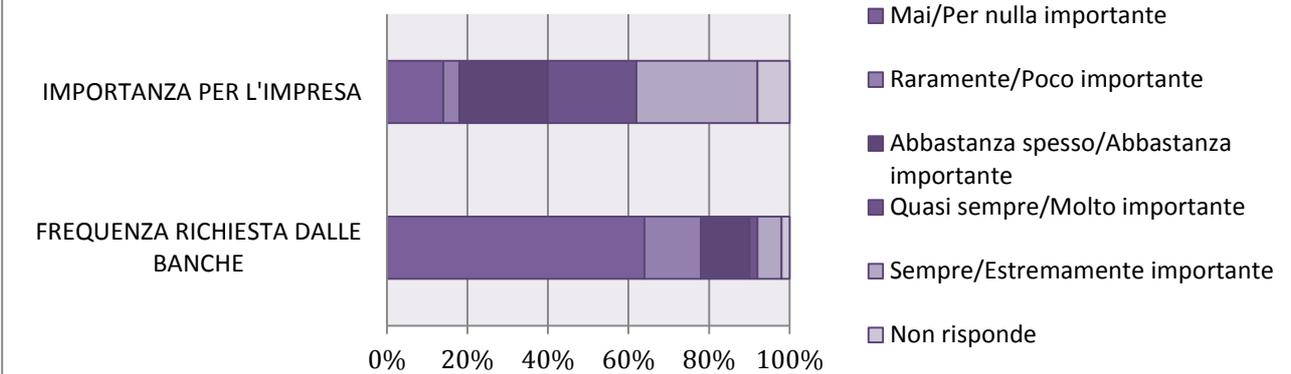


Figura 65. Qualità dei servizi/prodotti offerti dai fornitori - Bar



**Figura 66. Qualità dei servizi/prodotti offerti dai fornitori
- Ristoranti**

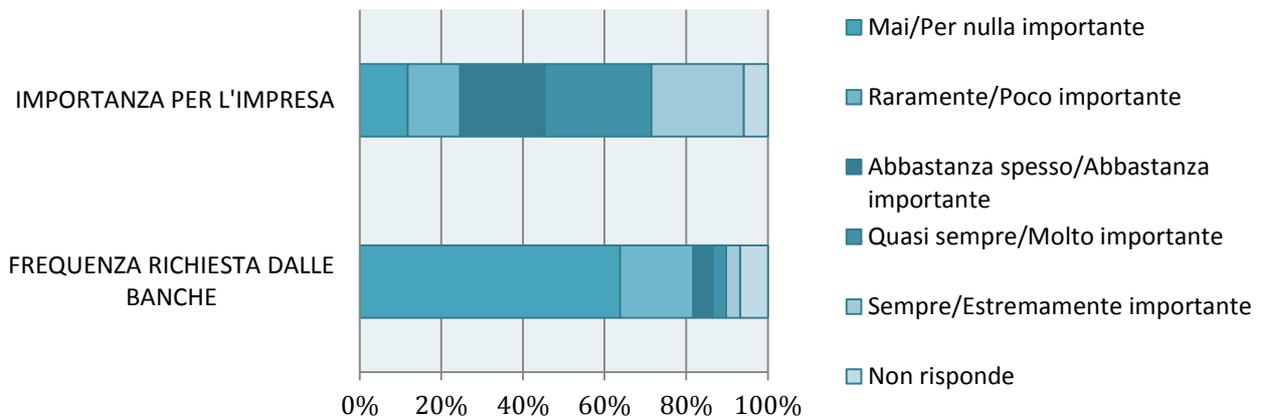


Figura 67. Convenienza di prezzo dei fornitori - Bar

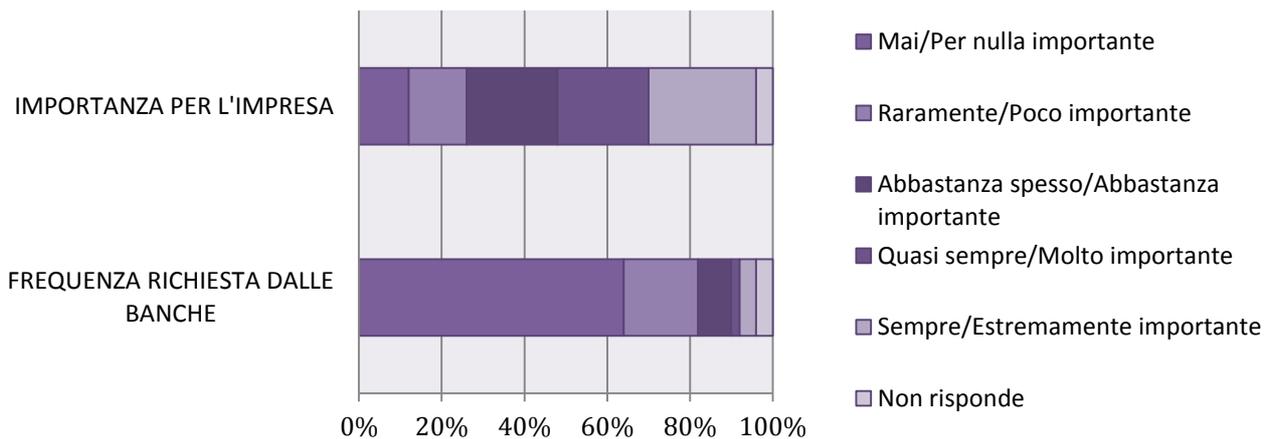


Figura 68. Convenienza di prezzo dei fornitori - Ristoranti

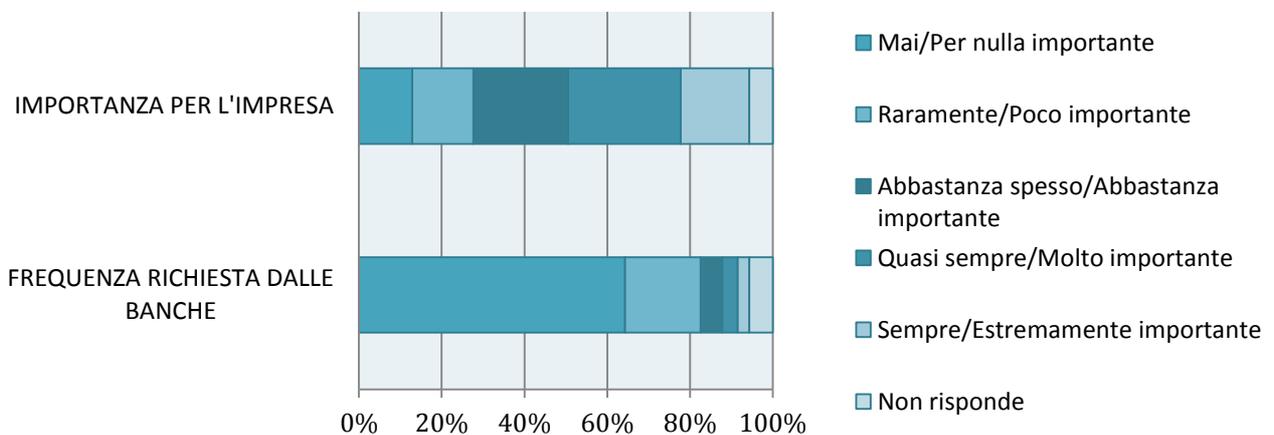


Figura 69. Distintività della propria offerta rispetto ai concorrenti (Bar)

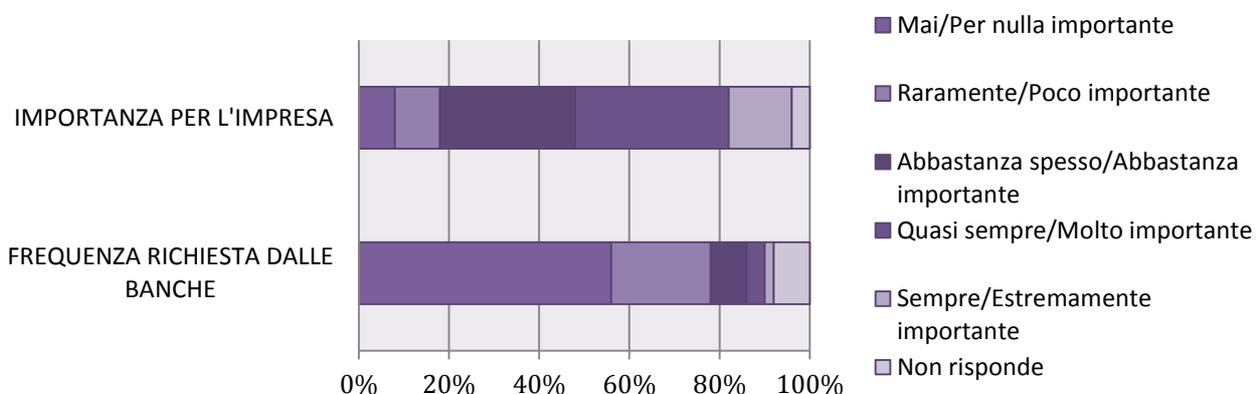


Figura 70. Distintività della propria offerta rispetto ai concorrenti (Ristoranti)

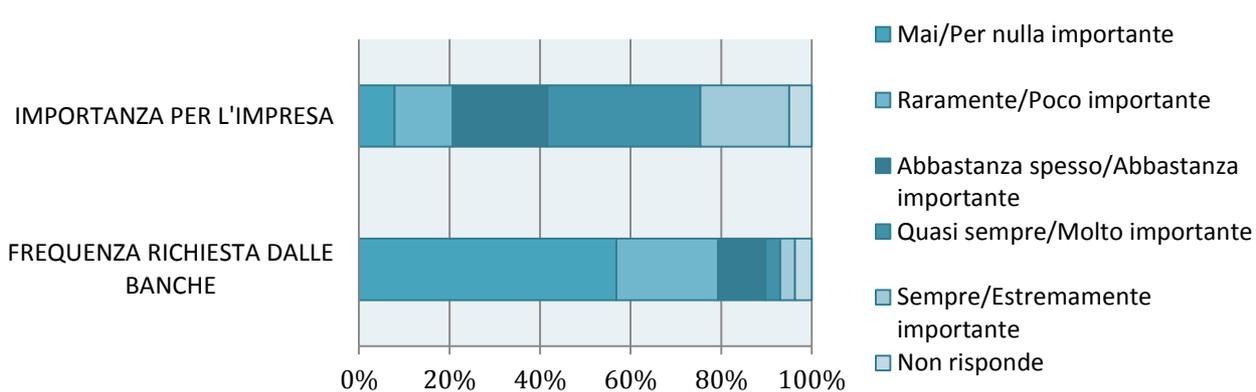


Figura 71. Ricorso a comunicazione esterna a pagamento (es. volantaggio, presenza su guide gastronomiche...) - Bar

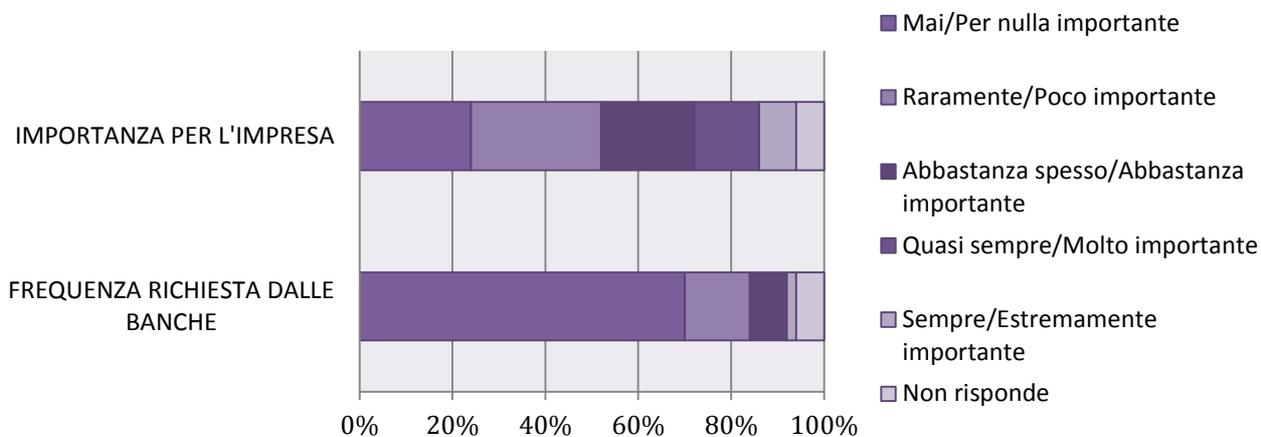


Figura 72. Ricorso a comunicazione esterna a pagamento (es. volantaggio, presenza su guide gastronomiche...) - Ristoranti

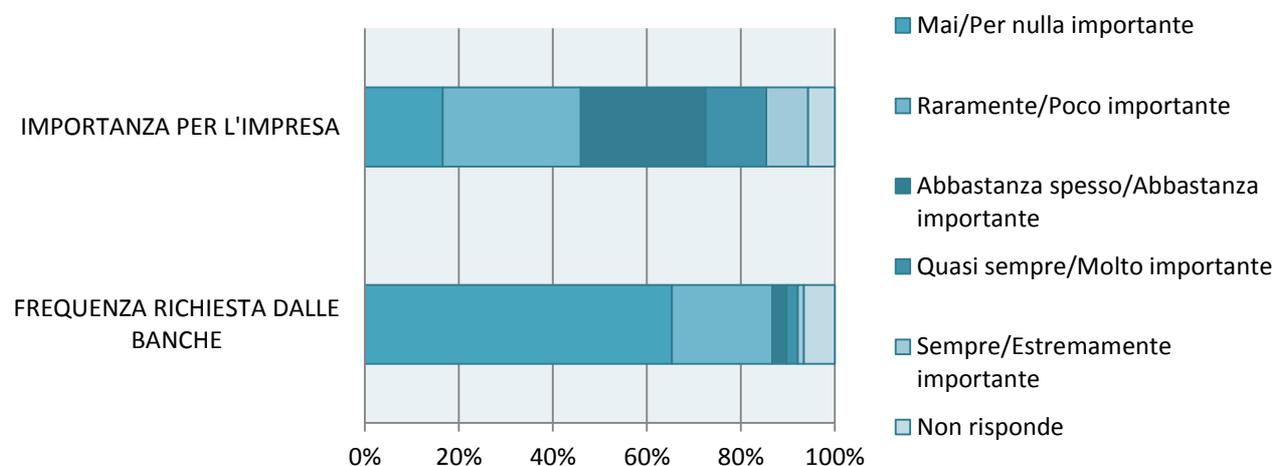


Figura 73. Reputazione derivante dal passaparola (es. su social network, blog) - Bar

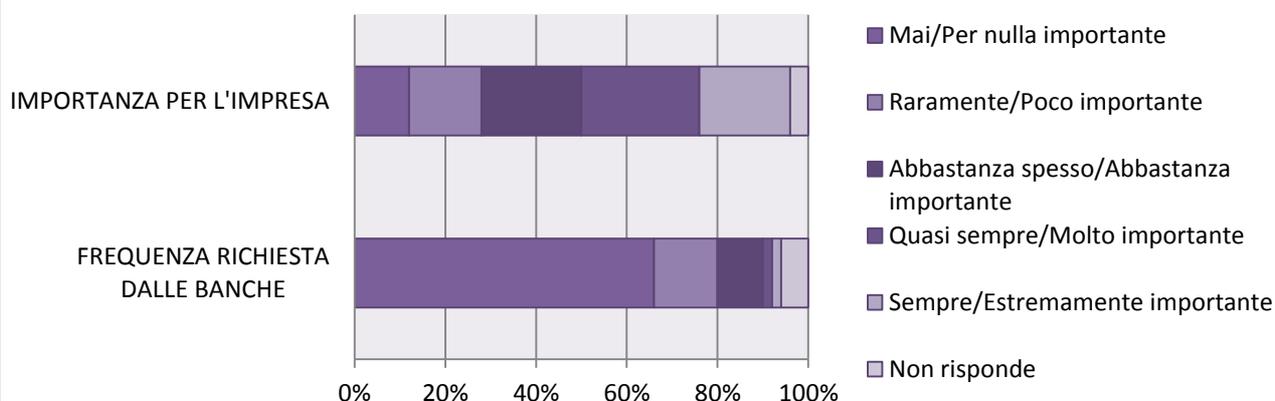


Figura 74. Reputazione derivante dal passaparola (es. su social network, blog) - Ristoranti

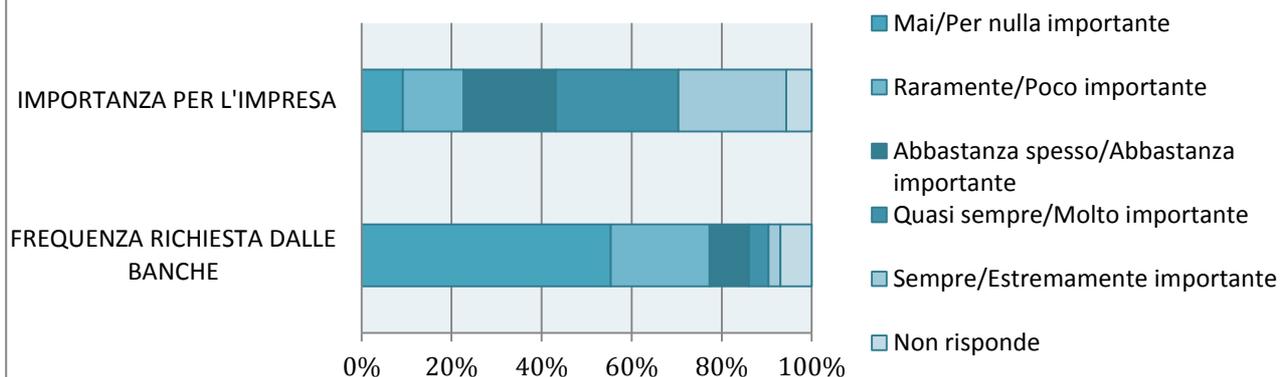


Figura 75. Ampiezza dell'orario di apertura (Bar)

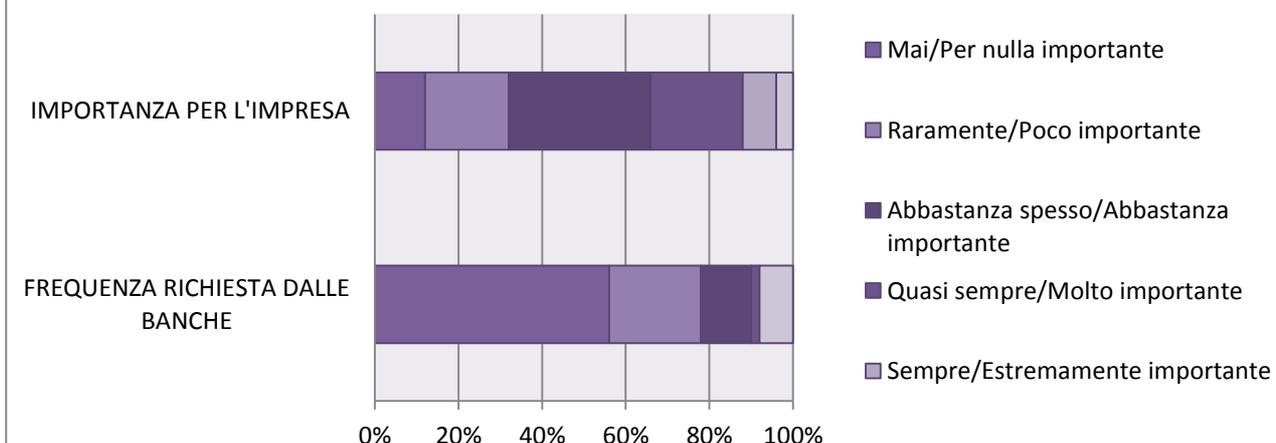
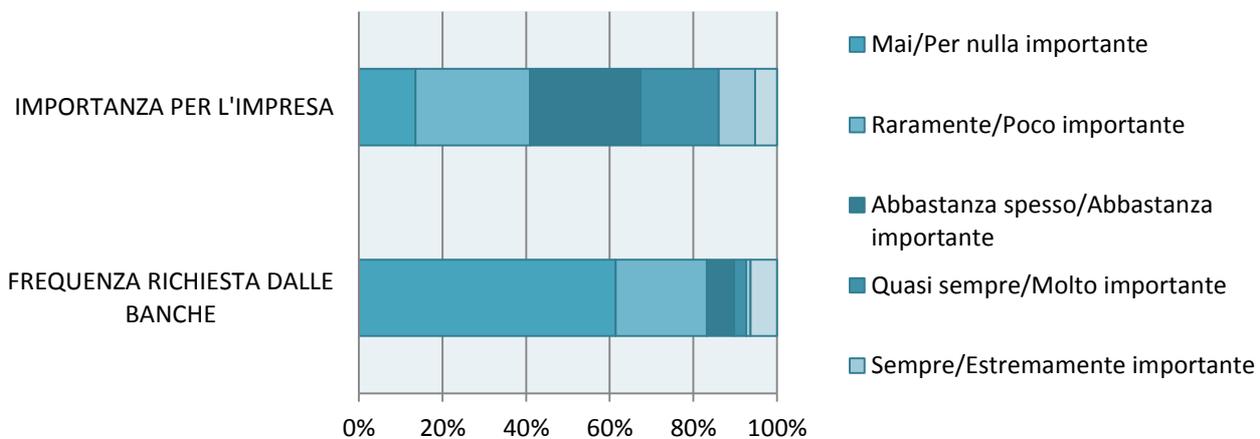


Figura 76. Ampiezza dell'orario di apertura (Ristoranti)



Conclusioni e prospettive di ricerca

Le conclusioni di un rapporto di ricerca su un tema raramente affrontato in modo sistematico nella letteratura scientifica con riferimento alle imprese della ristorazione, non possono che essere interlocutorie, e quindi aperte a prospettive pratiche e di ulteriore ricerca che derivano dai risultati raggiunti.

In primo luogo, la rappresentazione delle imprese del settore deve usufruire di dati sempre più significativi rispetto alla realtà in evoluzione delle esperienze imprenditoriali: il lavoro importante e rappresentativo svolto dall'ufficio studi della FIFE può essere ulteriormente rafforzato attraverso l'utilizzo di fonti nuove e la collaborazione con enti esterni, tra cui particolarmente rilevante è l'agenzia delle entrate, come evidenziato nel capitolo 1 del rapporto. Oltre all'utilizzo di basi dati, si ritiene utile sviluppare studi approfonditi di casi di diversi tipi e livelli di servizio nel settore della ristorazione, selezionando imprese di successo che possano rappresentare dei punti di riferimento per le imprese esistenti e per i nuovi entranti, e che possano esaltare il contributo del settore all'economia nazionale ed alla qualità della vita sociale.

In secondo luogo, l'analisi economica, finanziaria e patrimoniale delle imprese del settore, qui presentata nel capitolo 2, va notevolmente rafforzata, soprattutto con riferimento alle microimprese del settore, affiancando ad essa una rilevazione sistematica di fattori competitivi, organizzativi e manageriali, che consenta di attribuire un giudizio il più possibile adeguato rispetto alle prospettive economiche future del ristorante e del bar. Ciò ha valore sia per la gestione interna delle singole aziende, sia per la loro rappresentazione sul mercato, destinata a potenziali fonti di finanziamento, di vario tipo ed origine: banche, in primo luogo, ma anche confidi, altri fondi di garanzia, società di private equity e venture capital, piattaforme di crowdfunding.

L'esperienza dell'indagine, qui presentata nel capitolo 3, conferma una buona disponibilità delle imprese del settore a collaborare al miglioramento di tale rappresentazione, e quindi l'opportunità di creare, su temi di gestione dei ristoranti e dei bar, un osservatorio permanente che consenta di monitorare con attenzione l'evoluzione del settore e fornisca ai diversi portatori di interesse (imprenditori, loro associazioni, fornitori, intermediari finanziari, autorità e policy maker, consumatori) informazioni adeguate ed affidabili.

In conclusione, il settore della ristorazione, per le sue caratteristiche di capillarità sul territorio e per la varietà dei suoi modelli di business merita di essere oggetto di ricerche ed analisi che mirino da un lato ad evidenziare cluster statisticamente significativi di aziende, dall'altro a evidenziare esperienze di successo. Lo studio può essere condotto, con diverse finalità, sia a livello macro sia a livello micro, utilizzando metodologie di ricerca sia qualitativa sia quantitativa, come si è fatto nel presente rapporto. È importante, a nostro avviso, che tale studio sia svolto con approcci scientifici, e che nel contempo possa comunicare risultati solidi ad un pubblico ampio, non solo accademico, ma rappresentato da imprenditori, consumatori, policy maker. Molta letteratura sul settore, pur rappresentativa della realtà, è spesso eccessivamente superficiale e dallo stile *instant book*: come costruire un ristorante o un bar di successo, come proporre un menu competitivo, e così via. La via che questo rapporto desidera tracciare è forse più complessa, e meno immediata, ma a nostro avviso necessaria, se si vuole migliorare da un lato la conoscenza di un settore di grande rilievo per la vita sociale ed economica italiana, e dall'altro fornire spunti e suggerimenti utili a coloro che vi operano, spesso tra grandi difficoltà, quotidianamente.