



Relazione preliminare di analisi territoriale, logistica, turistico-ricettiva ed economico- finanziaria

Complesso "[Struttura ricettiva oggetto di analisi]" - [Località]
Società analizzata: [Società oggetto di analisi]

Redazione	Hotel Brokerage by Ville@Casali Network srl
Oggetto	Valutazione preliminare del compendio ricettivo e della società proprietaria/gestore
Taglio del documento	Relazione descrittivo-tecnica con finalità consulenziale
Destinazione d'uso	Uso interno e valutativo del destinatario

Nota su diritti, utilizzo e licenza

Il presente elaborato è un documento riservato, redatto da Hotel Brokerage e concesso gratuitamente al destinatario con licenza d'uso gratuita, personale e non trasferibile, esclusivamente per finalità informative, valutative e di uso interno. Restano riservati a Hotel Brokerage tutti i diritti di paternità e di utilizzazione economica dell'elaborato. Ogni diffusione, pubblicazione, trasmissione a terzi, riproduzione, adattamento o riutilizzo, anche parziale, è consentito solo previa autorizzazione scritta di Hotel Brokerage e con mantenimento integrale della dicitura "Relazione a cura di Hotel Brokerage".

Indice

1. Premessa e finalità dell'analisi
2. Sintesi esecutiva
3. Inquadramento turistico del territorio
4. Analisi logistica e territoriale della [Località]
5. Analisi della struttura nel contesto territoriale
6. Descrizione sintetica della struttura
7. Evidenza storica del potenziale economico del compendio
8. Analisi economico-finanziaria degli ultimi cinque bilanci
9. Lettura tecnica degli indici di bilancio e dei grafici
10. Valutazione prospettica e profilo di rischio
11. Scenario alternativo: affitto di azienda
12. Valutazione economica orientativa
13. Aree di miglioramento e linee di intervento
14. Conclusioni
15. Termini di utilizzo, licenza d'uso e riserva di diritti
16. Fonti e documentazione esaminate

1. Premessa e finalità dell'analisi

La presente relazione è stata predisposta da Hotel Brokerage con finalità meramente valutative, informative e consulenziali preliminari, sulla base della documentazione resa disponibile dal committente, dei dati di bilancio estratti dal report societario esaminato e delle informazioni pubbliche relative al territorio e alla struttura ricettiva. L'oggetto dell'analisi è costituito dal complesso "[Struttura ricettiva oggetto di analisi]", sito nella [Località], nonché dalla società proprietaria e attuale gestore, [Società oggetto di analisi]

L'elaborato sviluppa un percorso logico articolato in più livelli.

In primo luogo viene esaminato il contesto turistico e logistico nel quale il compendio si inserisce, così da comprendere se il territorio e la localizzazione possano, da soli, giustificare i risultati oggi espressi dalla gestione.

In secondo luogo viene presa in considerazione la natura del prodotto ricettivo, così come desumibile dalla presentazione commerciale della struttura e dalla sua collocazione concreta all'interno della [Località].

In terzo luogo viene svolta una lettura sistematica degli ultimi cinque bilanci disponibili di [Società oggetto di analisi], con particolare riferimento a ricavi, margini, patrimonio netto, debiti, posizione finanziaria netta, capitale circolante, indici e grafici contenuti nel report esaminato.

Infine vengono formulate alcune valutazioni prospettiche, incluse possibili misure correttive di breve e medio periodo e lo scenario alternativo dell'affitto di azienda.

La finalità principale della relazione consiste nel verificare se l'attuale debolezza della società possa essere ragionevolmente attribuita alla natura del bene o del mercato, ovvero se debba più correttamente essere ricondotta alla configurazione gestionale, organizzativa, commerciale e finanziaria assunta nel tempo. Tale distinzione è essenziale, poiché una società in difficoltà che controlla un asset intrinsecamente debole impone letture e soluzioni diverse rispetto a una società in difficoltà che invece controlla un bene con potenzialità ancora significative.

Per chiarezza metodologica, si precisa che la presente relazione non sostituisce una due diligence legale, urbanistica, fiscale, bancaria o notarile e non costituisce revisione contabile. Mancano infatti, allo stato, alcuni elementi che potrebbero incidere in modo rilevante sul giudizio finale, quali il dettaglio completo dello scadenzario dei debiti, la natura analitica degli "altri debiti finanziari", la presenza di eventuali garanzie personali o reali, i rapporti con i soci, la struttura esatta dei contratti di gestione, l'eventuale esposizione tributaria o previdenziale e il quadro puntuale delle manutenzioni straordinarie necessarie. Le conclusioni vanno pertanto lette come una valutazione professionale preliminare, fondata su dati oggettivi, ma perfezionabile all'esito di ulteriori accertamenti.

2. Sintesi esecutiva

Dall'analisi condotta da Hotel Brokerage emerge :

- a) - una marcata divaricazione tra il potenziale del compendio e i risultati espressi dall'attuale assetto societario;
- b) - il territorio di riferimento presenta flussi turistici significativi e una riconoscibilità di mercato consolidata;
- c) - la localizzazione della struttura appare commercialmente valida;
- d) - il prodotto ricettivo, almeno per come si presenta, è dotato di caratteristiche compatibili con un posizionamento non marginale,
- e) - i bilanci, per contro, mostrano persistenti squilibri economici, patrimoniali e finanziari.

Hotel Brokerage - Fac simile di relazione preliminare di analisi territoriale, logistica, turistico-ricettiva ed economico-finanziaria - [Struttura ricettiva oggetto di analisi] - [Località]

Nell'ultimo esercizio disponibile, [Società oggetto di analisi] evidenzia un totale valore della produzione pari a euro 158.838, un EBITDA negativo per euro 80.937, un EBIT negativo per euro 151.932, una perdita netta di euro 171.003, un patrimonio netto negativo per euro 117.405 e una posizione finanziaria netta sostanzialmente prossima a euro 6,79 milioni. Tali grandezze non rappresentano un episodio isolato, ma il punto di arrivo di una sequenza pluriennale di risultati modesti o negativi, di progressiva erosione del patrimonio e di sostanziale incapacità della gestione caratteristica di generare margini ricorrenti.

L'elemento che maggiormente orienta il giudizio, tuttavia, è costituito dal confronto con la gestione storica antecedente all'attuale assetto. Dalle informazioni fornite emerge infatti che fino al 2018 il residence sarebbe stato gestito da [Precedente società di gestione], società che nell'ultimo esercizio noto ha espresso ricavi per euro 719.365, con una perdita minima di euro 1.780. Tale circostanza, pur riferita a differente gestore e a diverso contesto temporale, assume rilievo decisivo: dimostra che il compendio, se adeguatamente messo a reddito, è storicamente in grado di sostenere volumi d'affari ben più elevati di quelli oggi registrati.

Ne consegue che la criticità principale non sembra risiedere nell'asset immobiliare-ricettivo in sé, bensì nell'attuale configurazione gestionale, organizzativa, commerciale e finanziaria. La società appare pertanto fragile come impresa operativa, mentre il bene sottostante conserva, almeno in astratto e sulla base della prova storica, un potenziale significativo. Il rischio di crisi nel medio termine va quindi ritenuto concreto in assenza di una manovra di riequilibrio. L'affitto di azienda può rappresentare una misura di stabilizzazione operativa, ma non una soluzione esaustiva se non accompagnato da una contestuale ristrutturazione dell'esposizione finanziaria e da un serio ripensamento del modello economico.

3. Inquadramento turistico del territorio

Il contesto territoriale in cui si inserisce [Località] appartiene a un sistema turistico che, su scala provinciale e regionale, presenta dimensioni, notorietà e continuità di flussi di assoluto rilievo. La [Provincia di riferimento] costituisce da anni una delle principali aree di attrazione turistica della [Regione di riferimento], con una forte specializzazione leisure e balneare, un'elevata riconoscibilità del brand territoriale e una significativa diffusione di strutture ricettive alberghiere ed extralberghiere. I dati pubblici della [Provincia di riferimento] relativi al 2023 segnalano oltre 1,28 milioni di arrivi e circa 5,4 milioni di presenze complessive, mentre il [Comune di riferimento] registra più di 31 mila arrivi e quasi 100 mila presenze. Si tratta di volumi che, pur non essendo direttamente traslabili sul singolo compendio, certificano la consistenza reale del mercato di riferimento.

Il territorio di riferimento beneficia di un insieme di fattori strutturali che, negli anni, ne hanno consolidato l'appeal: costa estesa e fortemente iconica, patrimonio paesaggistico di grande impatto, crescente reputazione nazionale e internazionale, diffusione di turismo familiare e di coppia, possibilità di soggiorni esperienziali, enogastronomia riconosciuta e una rete di località costiere con forte capacità di attrazione. In questo contesto, il [Area territoriale di riferimento] rappresenta uno dei terminali simbolici dell'immaginario territoriale, con una forza evocativa e una capacità comunicativa superiori a quelle di molte altre località meno note.

È vero che il mercato locale presenta una marcata stagionalità: la concentrazione dei flussi nei mesi estivi, in particolare da giugno a settembre, è tipica delle destinazioni balneari e incide inevitabilmente sulla redditività annua delle strutture. Tuttavia, la stagionalità non equivale a debolezza strutturale del mercato. Al contrario, in destinazioni leisure mature essa impone semplicemente una gestione più attenta di pricing, canali distributivi, mix di clientela, servizi ancillari e strategie di allungamento della stagione.

Hotel Brokerage - Fac simile di relazione preliminare di analisi territoriale, logistica, turistico-ricettiva ed economico-finanziaria - [Struttura ricettiva oggetto di analisi] - [Località]

Per strutture dotate di elementi distintivi, quali posizione centrale, prossimità alla costa, appartamenti o suite e componente wellness/spa, l'ambiente di mercato offre margini teorici di destagionalizzazione almeno parziale. Ciò non significa trasformare [Località] in destinazione annuale pienamente stabile, ma significa poter lavorare meglio sulle cosiddette spalle di stagione, sui weekend lunghi, sulla clientela di prossimità, sui soggiorni brevi e su segmenti di benessere e relax che possono attenuare la compressione tipica dei mesi non estivi.

4. Analisi logistica e territoriale della [Località]

[Località] occupa una posizione geografica periferica rispetto ai principali assi aeroportuali e ferroviari dell'area, ma tale caratteristica va letta nel quadro corretto. Per una destinazione marittima di pregio, la distanza dai nodi maggiori non costituisce di per sé una penalizzazione decisiva: il cliente leisure che sceglie [Località] lo fa proprio in ragione della sua identità di destinazione finale, della forte valenza paesaggistica e della percezione di esclusività o di "ultima punta" del [macro-area territoriale]. La perifericità, in altri termini, fa parte dell'immagine della località e non necessariamente ne riduce l'attrattività.

Dal punto di vista dell'accessibilità, [Località] beneficia comunque della connessione con il sistema stradale territoriale e con gli aeroporti regionali, in particolare con lo scalo principale di riferimento. Una volta giunto sul territorio, l'ospite leisure privilegia soprattutto la facilità di accesso al lungomare, al porto, ai servizi locali e ai punti di interesse, più che l'immediatezza del collegamento con le grandi città. Per una struttura che si colloca all'interno dell'abitato e in prossimità del mare, il parametro logisticamente più importante diventa quindi la possibilità di fruire della località con comodità, senza eccessiva dipendenza da spostamenti aggiuntivi.

Sotto il profilo competitivo, [Località] ha il vantaggio di possedere un nome proprio riconoscibile, diverso e più forte di quello di molte località costiere minori. Tale riconoscibilità toponomastica ha un valore commerciale rilevante, poiché facilita la promozione online e la comunicazione del prodotto. Non si tratta semplicemente di un "mare del [macro-area territoriale]" indistinto, ma di una località con identità specifica, spesso ricercata come meta in sé.

L'analisi logistica e territoriale, nel complesso, porta dunque a ritenere che il fattore territorio non giustifichi da solo performance economiche estremamente modeste. La località non appare tale da comprimere strutturalmente la domanda a livelli irrisori; al contrario, essa sembra offrire un contesto compatibile con una gestione ricettiva ben più efficace, soprattutto in presenza di un compendio con servizi accessori e posizionamento medio o medio-superiore.

5. Analisi della struttura nel contesto territoriale

Il complesso "[Struttura ricettiva oggetto di analisi]" si colloca, per quanto risulta dalla documentazione e dalla presentazione commerciale, in una posizione favorevole rispetto alla domanda tipica della [Località]. La prossimità al mare, al porto e al centro urbano consente alla struttura di intercettare in modo diretto il turista leisure che ricerca autonomia di movimento, fruizione del lungomare, accesso ai servizi e una permanenza connotata da comfort e relax.

La formula residence, inoltre, presenta nella località un potenziale specifico. Essa è adatta a famiglie, coppie e piccoli gruppi che apprezzano spazi più ampi, una certa indipendenza e la possibilità di soggiorni non rigidamente assimilabili a quelli dell'hotel tradizionale. Se a tale formula si aggiunge una componente wellness/spa, il prodotto si differenzia ulteriormente e si colloca in una fascia teoricamente più interessante anche sul piano tariffario.

Hotel Brokerage - Fac simile di relazione preliminare di analisi territoriale, logistica, turistico-ricettiva ed economico-finanziaria - [Struttura ricettiva oggetto di analisi] - [Località]

Questo aspetto merita particolare sottolineatura: il valore di un compendio come quello in esame non deriva solo dal numero delle unità, ma dalla combinazione di tre fattori:

- Primo, la localizzazione in una località forte e facilmente comunicabile.
- Secondo, la natura dell'offerta, che unisce ospitalità in formula residence e servizio benessere.
- Terzo, la dimensione immobiliare complessiva, che rende possibile una gestione organizzata e non meramente occasionale.

La presenza di tali fattori, con ricavi annui molto contenuti richiedono sempre una spiegazione ulteriore, poiché non appaiono coerenti con il profilo astratto del bene.

Alla luce di quanto sopra, la struttura non sembra inserita in un contesto debole o penalizzante. E' più corretto ritenere che il compendio sia collocato in un'area a elevata potenzialità turistica e in una posizione commerciale potenzialmente idonea a sostenere risultati significativamente migliori. Da questo punto di vista, il territorio e la collocazione tendono a rafforzare, e non a ridimensionare, il giudizio di anomalia rispetto agli attuali numeri societari.

6. Descrizione sintetica della struttura

Secondo quanto desumibile dal sito ufficiale, "[Struttura ricettiva oggetto di analisi]" si presenta come una struttura ricettiva situata nel centro della [Località], a circa 200 metri dalla costa e a distanza pedonale dal porto turistico. L'offerta commerciale viene articolata in diverse tipologie di sistemazione - suites, de luxe, open space e comfort - con una evidente ricerca di differenziazione del prodotto e con la presenza di una componente wellness/spa che ne arricchisce il posizionamento.

Sotto il profilo di mercato, la struttura non si presenta dunque come un bene standardizzato o indifferenziato, ma come un prodotto che aspira a una fascia medio o medio-superiore del mercato locale. La componente spa, in particolare, non deve essere considerata un mero accessorio estetico: essa ha un impatto potenziale su tariffa media, percezione di qualità, estensione della stagionalità e attrattività in bassa o media stagione. Tale elemento è ancor più importante in una destinazione di mare, ove i servizi di benessere possono attenuare la dipendenza dal solo fattore balneare.

In assenza di una ispezione tecnica diretta del complesso e di un esame completo dello stato manutentivo, non è possibile esprimere un giudizio definitivo sulla qualità fisica del bene. Tuttavia, sul piano commerciale e percettivo, la struttura appare dotata di una identità spendibile sul mercato, di un nome riconoscibile e di una presentazione compatibile con un compendio che, in condizioni gestionali adeguate, potrebbe ragionevolmente sostenere livelli di ricavo superiori a quelli oggi riscontrati.

7. Evidenza storica del potenziale economico del compendio

L'elemento che più di ogni altro contribuisce a leggere correttamente la situazione e il dato storico relativo alla gestione precedente. E' stato infatti segnalato che fino al 2018 il residence sarebbe stato gestito da [Precedente società di gestione], con sede a [Località della precedente gestione], [P. IVA omessa] e [REA omessa]. Per l'ultimo esercizio di tale gestione emergono ricavi per euro 719.365 e una perdita di appena euro 1.780.

Hotel Brokerage - Fac simile di relazione preliminare di analisi territoriale, logistica, turistico-ricettiva ed economico-finanziaria - [Struttura ricettiva oggetto di analisi] - [Località]

Questo dato, pur non essendo automaticamente sovrapponibile all'oggi, ha una forza dimostrativa molto elevata. Non si tratta di una semplice stima teorica o di una deduzione basata sul mercato, ma della prova che il medesimo compendio ha già espresso in passato, in un diverso assetto, una capacità di produrre ricavi pienamente coerente con la sua dimensione e con la sua collocazione. Ciò sposta radicalmente il fuoco dell'analisi: la debolezza attuale non può essere spiegata soltanto con il territorio, con la struttura o con la fisiologica stagionalità della destinazione.

Il confronto storico suggerisce piuttosto che il problema vada ricercato nella gestione subentrata successivamente, e cioè in una combinazione di fattori che possono includere organizzazione, distribuzione commerciale, pricing, apertura effettiva, livello dei costi, struttura finanziaria, eventuale trasferimento di ricavi verso soggetti diversi o, più semplicemente, una complessiva inadeguatezza del modello economico adottato. In termini consunzionali, questo significa che il compendio non è da considerarsi un bene "sbagliato" o incapace di stare sul mercato; è invece un bene che oggi risulta messo a reddito in misura palesemente insufficiente rispetto alla prova storica disponibile.

Il dato del 2018 è quindi rilevante sia sul piano diagnostico sia sul piano valutativo.

Sul piano diagnostico, perché conferma che l'attuale sottoperformance e un'anomalia gestionale più che una debolezza intrinseca del compendio.

Sul piano valutativo, perché rende credibile una normalizzazione prospettica dei ricavi e una lettura del bene non esclusivamente ancorata ai modesti risultati odierni di [Società oggetto di analisi]

8. Analisi economico-finanziaria degli ultimi cinque bilanci

L'esame dei bilanci 2020-2024 di [Società oggetto di analisi] restituisce il profilo di una società fortemente patrimonializzata sul lato immobiliare, ma strutturalmente debole sul piano reddituale e finanziario. Il primo elemento che colpisce è il marcato disallineamento tra valore del compendio e capacità della gestione di generare ricavi e margini coerenti con tale massa attiva. Le immobilizzazioni materiali rimangono stabilmente superiori a euro 6,5 milioni lungo tutto il quinquennio considerato, ma il totale valore della produzione si attesta su cifre modeste e in progressivo deterioramento nell'ultimo biennio.

Nel 2024 il totale valore della produzione si ferma a euro 158.838, in calo rispetto ai 202.492 euro del 2023 e ai 214.571 euro del 2022. I ricavi operativi si collocano a euro 114.626, ai quali si sommano altri ricavi e proventi per euro 44.212. I costi della produzione ammontano invece a euro 310.770, livello che porta l'EBITDA a un valore negativo di euro 80.937. Gli ammortamenti e le svalutazioni, pari a euro 70.995, aggravano ulteriormente il quadro, conducendo a un EBIT negativo di euro 151.932 e a una perdita d'esercizio di euro 171.003.

Nel 2023 la gestione aveva già mostrato segnali chiari di debolezza: il valore della produzione era pari a euro 202.492 e l'EBITDA, pur prossimo al pareggio, risultava comunque negativo per euro 4.309; l'EBIT era negativo per euro 45.657 e la perdita d'esercizio pari a euro 70.102. Nel 2022 si rileva un

temporaneo recupero con EBITDA positivo per euro 42.510, ma il risultato operativo resta negativo per euro 59.890 e la perdita netta ammonta a euro 82.303. Nel 2021 il quadro è ancora più critico, con EBITDA negativo per euro 176.873, EBIT negativo per euro 392.648 e perdita d'esercizio pari a euro 491.204. Il 2020 mostra numeri più contenuti, ma comunque negativi sul piano operativo finale. L'andamento dei costi merita un commento specifico. Nel 2024 il costo per servizi risulta pari a euro 107.979, il costo del personale a euro 79.914 e gli oneri diversi di gestione a euro 46.559. Anche a voler prescindere dal debito finanziario, la struttura dei costi si rivela elevata rispetto al valore della produzione, e ciò impedisce alla gestione caratteristica di produrre un margine operativo lordo positivo. La società, in altri termini, non soffre solo di oneri finanziari o di pesantezza

Hotel Brokerage - Fac simile di relazione preliminare di analisi territoriale, logistica, turistico-ricettiva ed economico-finanziaria - [Struttura ricettiva oggetto di analisi] - [Località]

patrimoniale: soffre prima ancora di una difficoltà intrinseca a trasformare il proprio volume di attività in reddito operativo.

Sul piano patrimoniale, il totale attivo si colloca a euro 6.694.204 nel 2024, con immobilizzazioni materiali per euro 6.583.496. All'interno di queste spiccano terreni e fabbricati per euro 6.015.523, impianti e macchinari per euro 347.179 e altre immobilizzazioni materiali per euro 220.794. L'attivo circolante, per contro, è estremamente ridotto: crediti complessivi pari a euro 58.956, disponibilità liquide per soli euro 5.671 e attivo circolante totale di euro 69.069. Il peso schiacciante delle immobilizzazioni rispetto all'attivo corrente conferma la natura fortemente patrimonializzata e poco liquida della società.

Sul lato del passivo, il patrimonio netto scende a euro -117.405 nel 2024, dopo essere già risultato negativo per euro -16.504 nel 2023 e per euro -28.704 nel 2022. Il dato del 2020, pari a euro 289.583, mostra che in un arco temporale relativamente ristretto il capitale proprio è stato completamente eroso. I debiti totali si mantengono stabili ma elevatissimi: euro 6.806.491 nel 2024, euro 6.749.109 nel 2023, euro 6.860.881 nel 2022, euro 6.951.239 nel 2021 ed euro 6.808.175 nel 2020. Particolarmente delicata è la prevalenza dei debiti entro dodici mesi, che nel 2024 risultano pari all'intero importo dei debiti, a fronte di liquidità marginale.

L'immagine complessiva che deriva dal quinquennio è quella di una società che non è riuscita a trasformare il possesso dell'asset in una gestione capace di autosostenersi. Il compendio immobiliare rimane il centro di gravità economica dell'impresa, ma i flussi generati risultano troppo modesti per remunerare struttura, costi e indebitamento.

Indicatore	2024	2023	2022	2021	2020	Note
Totale valore produzione	158.838	202.492	214.571	196.670	215.501	Contrazione nel 2024
EBITDA	-80.937	-4.309	42.510	-176.873	1.545	Margine operativo instabile
EBIT	-151.932	-45.657	-59.890	-392.648	-6.414	Sempre negativo
Perdita d'esercizio	-171.003	-70.102	-82.303	-491.204	-7.838	Perdite reiterate
Patrimonio netto	-117.405	-16.504	-28.704	-201.619	289.583	Netto eroso
Totale debiti	6.806.491	6.749.109	6.860.881	6.951.239	6.808.175	Massa debitoria costante
Disponibilità liquide	5.671	21.487	57.748	25.561	52.531	Cassa minima
Terreni e fabbricati	6.015.523	6.069.043	6.189.819	6.203.336	6.361.100	Cuore del valore patrimoniale

Tabella di sintesi elaborata da Hotel Brokerage sui principali dati ricavabili dal report informativo esaminato.

9. Lettura tecnica degli indici di bilancio e dei grafici

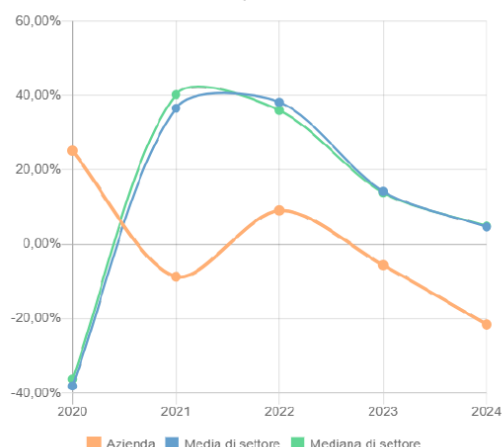
La lettura degli indici di sviluppo, redditività, liquidità ed equilibrio finanziario conferma e rende ancora più evidente il giudizio espresso sulla base delle grandezze assolute. Nel 2024 la variazione del valore della produzione è pari a -21,55%, peggiorativa rispetto al 2023 e in chiara controtendenza rispetto ai benchmark settoriali riportati nel report. La società non solo produce poco, ma produce anche meno di prima, con un arretramento significativo proprio nell'ultimo esercizio.

Una struttura di tali dimensioni, con immobilizzazioni superiori a 6,5 milioni, non riesce quindi a generare neppure un rendimento minimo del capitale investito.

L'analisi dei grafici comparativi inseriti nel report mostra inoltre che la società tende a collocarsi in area significativamente peggiore rispetto alla media e alla mediana di settore per numerosi parametri, soprattutto quelli legati a redditività e indebitamento. In un'ottica consulenziale, questo aspetto è molto importante: non si è in presenza di una semplice difficoltà congiunturale o di performance leggermente inferiori ai benchmark, ma di uno scarto sistematico e rilevante.

9.1 Andamento del valore della produzione

Variazione valore della produzione (%)



Indicatore percentuale di incremento/decremento del valore della produzione fra due esercizi consecutivi. Misura l'andamento dell'attività operativa dell'impresa (considera i ricavi, le variazioni di rimanenze e altri proventi).

[Come viene calcolato?](#)

Anno	Azienda	Media di settore	Mediana di settore
2024	-21,55%	4,64%	4,87%
2023	-5,62%	14,22%	13,86%
2022	9,10%	38,16%	35,96%
2021	-8,73%	36,55%	40,21%
2020	25,14%	-38,12%	-36,28%

Il grafico conferma una dinamica debole e discontinua del volume operativo, con progressivo allontanamento dai benchmark settoriali negli ultimi esercizi. Il dato rafforza il giudizio secondo cui la società non stia esprimendo livelli di attività coerenti con il potenziale del compendio.

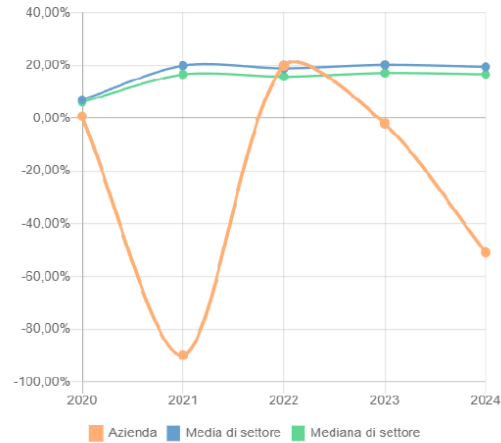
9.2 Margine EBITDA e qualità della gestione operativa

Gli indici di redditività sono particolarmente severi.

Il ROS 2024 è pari a -95,65%, l'ROI a -2,26%, il margine EBITDA a -50,95% e il margine EBIT a -95,65%.

In termini sostanziali, ciò significa che il margine operativo lordo e il risultato operativo assorbono in modo distruttivo la quasi totalità del valore prodotto.

Margine EBITDA (%)



Indice di redditività percentuale che mette in luce la solidità dell'azienda ma anche una misura di autofinanziamento dell'attività operativa.

[Come viene calcolato?](#)

Anno	Azienda	Media di settore	Mediana di settore
2024	-50,95%	19,37%	16,65%
2023	-2,12%	20,12%	17,12%
2022	19,81%	18,81%	15,74%
2021	-89,93%	19,83%	16,58%
2020	0,71%	6,97%	6,07%

La rappresentazione grafica del margine EBITDA evidenzia una marcata instabilità della redditività operativa, con valori significativamente inferiori rispetto alla media e alla mediana di settore. Il dato mostra che la gestione caratteristica non ha trovato, nel quinquennio osservato, un equilibrio strutturale idoneo a sostenere il compendio.

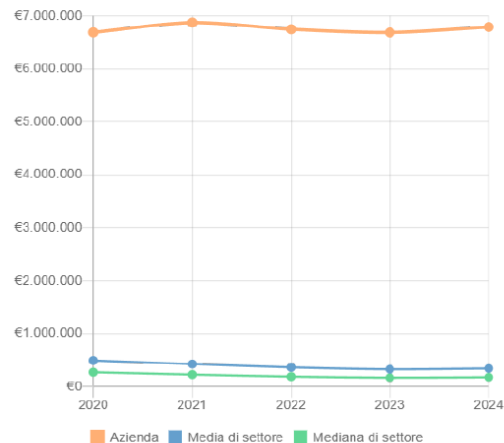
L'indice ROE merita una puntualizzazione tecnica. Nel report esso appare positivo in alcuni esercizi, ma tale dato non deve essere letto come segnale di salute. La presenza di patrimonio netto negativo o molto compresso rende il ROE un indicatore distorto e poco significativo, poiché il rapporto tra risultato netto e capitale proprio non esprime più una reale remunerazione dell'equity. In situazioni di netto negativo, il ROE può addirittura assumere valori apparentemente "buoni" pur in presenza di una situazione sostanzialmente patologica.

9.3 Posizione finanziaria netta e sostenibilità della struttura

Anche gli indici di liquidità richiedono una lettura sostanziale e non meramente formale. Il current ratio e l'acid test riportati nella sezione civilistica del report appaiono superiori all'unità, ma tale dato va temperato con il fatto che le disponibilità liquide a fine 2024 sono pari a soli euro 5.671 e che i debiti correnti sono enormemente superiori. La riclassificazione IFRS contenuta nel report, con capitale circolante netto pari a circa euro -6,72 milioni, restituisce meglio la reale tensione finanziaria della società.

La posizione finanziaria netta rappresenta, insieme all'indebitamento complessivo, il segnale più critico. Una PFN nell'ordine di circa 6,79 milioni, in presenza di ricavi e margini così ridotti, segnala una struttura non fisiologicamente sostenibile.

P.F.N. (Posizione Finanziaria Netta)



La formula semplificata utilizzata include DEBITI - LIQUIDITÀ.

Positivo se valore ≤ 0 : indica una disponibilità delle liquidità totali maggiore rispetto all'indebitamento dell'azienda.

Negativo se valore > 0 : indica un indebitamento finanziario superiore alle liquidità totali dell'azienda.

[Come viene calcolato?](#)

Anno	Azienda	Media di settore	Mediana di settore
2024	€6.789.645	€340.058	€175.517
2023	€6.685.070	€325.428	€166.898,5
2022	€6.746.847	€361.337	€187.414
2021	€6.872.575	€423.971	€225.217,5
2020	€6.687.118	€490.195	€268.915

Il grafico evidenzia una PFN stabilmente molto elevata e fortemente disallineata rispetto ai benchmark di settore. Tale sproporzione conferma che il problema non è soltanto reddituale, ma anche strutturalmente finanziario, con un indebitamento non coerente con i flussi espressi dalla gestione. Anche i rating sintetici del provider - punteggio di rischio 1, score internazionale D, credito raccomandato pari a zero - convergono nel qualificare la società come soggetto ad affidabilità molto bassa.

10. Valutazione prospettica e profilo di rischio

Alla luce dei dati esaminati, Hotel Brokerage ritiene che [Società oggetto di analisi] non possa essere considerata una società in equilibrio. Il punto dirimente non è soltanto l'esistenza di un debito rilevante, ma il fatto che la gestione caratteristica non appare in grado di generare flussi idonei a sostenerlo.

L'impresa sopravvive più per inerzia patrimoniale che per capacità reddituale.

Il rischio di crisi deve essere, pertanto, qualificato come concreto nel medio termine. Ciò non equivale necessariamente a ritenere inevitabile un default immediato, poiché la presenza di un compendio immobiliare importante può rallentare il manifestarsi degli effetti più gravi della difficoltà e consentire alla società di permanere più a lungo di quanto i soli margini lascerebbero supporre. Tuttavia, dal punto di vista strettamente aziendale, la prosecuzione dell'attuale assetto senza interventi appare scarsamente razionale.

Le possibili conseguenze dell'inerzia sarebbero molteplici: ulteriore erosione del patrimonio netto, crescente difficoltà di cassa, minore capacità di sostenere manutenzioni e promozione, peggioramento della bancabilità, dipendenza crescente da tolleranze di creditori o soci e riduzione del valore prospettico del compendio. In altre parole, il bene rischierebbe di rimanere "pregiato" sul piano immobiliare ma sempre meno performante su quello economico.

La buona notizia, sotto il profilo strategico, è che la crisi della società non coincide necessariamente con una crisi del compendio. I dati storici del 2018 e il contesto territoriale portano anzi a ritenere che il bene possa ancora esprimere una significativa capacità di generazione di ricavi, se affidato a un modello più efficiente. La scelta strategica, pertanto, non dovrebbe vertere tanto sul se "mantenere o meno" il bene, quanto sul come farlo rendere in modo compatibile con la sostenibilità della proprietà.

Hotel Brokerage - Fac simile di relazione preliminare di analisi territoriale, logistica, turistico-ricettiva ed economico-finanziaria - [Struttura ricettiva oggetto di analisi] - [Località]

11. Scenario alternativo: affitto di azienda

L'ipotesi di affitto di azienda merita una considerazione centrale, perché rappresenta probabilmente la misura più immediata per interrompere la distruzione di margini operativi. In tale scenario, la gestione del compendio verrebbe affidata a un soggetto terzo in cambio di un canone certo, con trasferimento al conduttore del rischio operativo, dei costi caratteristici e della responsabilità commerciale della gestione ordinaria.

La soluzione presenta vantaggi evidenti.

In primo luogo, consentirebbe di azzerare o quasi i costi di gestione diretta attualmente sopportati dalla società, facendo venir meno il principale fattore che oggi genera EBITDA negativo.

In secondo luogo, introdurrebbe un flusso prevedibile e programmabile, utile per costruire un piano di cassa più stabile.

In terzo luogo, permetterebbe alla proprietà di ridefinirsi come soggetto prevalentemente patrimoniale, riducendo l'esposizione alle inefficienze della gestione operativa.

Nel caso prospettato, il canone ipotizzato pari a circa il 20% del fatturato potenziale o ordinario potrebbe costituire una base di partenza ragionevole, ma richiede una valutazione molto attenta. Se il potenziale ricavo del compendio, alla luce della prova storica, può collocarsi in un ordine di grandezza

nettamente superiore agli attuali livelli, un canone pari al 20% di una gestione normalizzata potrebbe offrire alla proprietà un'entrata sensibilmente più robusta del fatturato oggi ottenuto con gestione diretta. Tuttavia, tale canone non va apprezzato solo in termini percentuali: occorre verificare se esso sia concretamente sufficiente a coprire IMU, eventuali costi residuali della proprietà, oneri finanziari cash, spese straordinarie non trasferite e un minimo margine di sicurezza.

L'affitto di azienda, inoltre, deve essere costruito bene sotto il profilo contrattuale. Occorre disciplinare con precisione la ripartizione delle manutenzioni ordinarie e straordinarie, la durata, le garanzie del conduttore, gli eventuali minimi garantiti, i livelli di investimento richiesti, la conservazione del bene, i controlli della proprietà, la gestione del marchio e i meccanismi di revisione del canone. Un affitto privo di garanzie adeguate o con canone troppo basso rischierebbe di trasformarsi in un mero rinvio del problema.

In termini di convenienza comparata, tuttavia, la prosecuzione della gestione diretta in perdita appare meno razionale di un affitto d'azienda ben strutturato. Quest'ultimo non risolve automaticamente l'indebitamento storico, ma può creare le condizioni minime per una successiva ristrutturazione finanziaria, per la ricapitalizzazione o per una valorizzazione più ordinata del compendio.

12. Valutazione economica orientativa

Ai fini valutativi, è necessario distinguere con nettezza tre profili: il valore della società, il valore del ramo gestione e il valore del compendio immobiliare. La sovrapposizione di questi piani genera spesso equivoci, soprattutto in imprese ricettive fortemente patrimonializzate ma scarsamente redditizie.

Il valore della società, intesa come equity value dell'attuale [Società oggetto di analisi], appare oggi fortemente compresso, se non nullo o potenzialmente negativo. Le perdite reiterate, il patrimonio netto negativo, la bassa affidabilità creditizia e la modesta capacità di produrre margini rendono difficile attribuire all'equity un valore autonomo apprezzabile, salvo interventi di risanamento e

ricapitalizzazione. In termini semplici, il soggetto societario, preso per sé, non appare oggi appetibile per la sua redditività corrente.

Il ramo gestione, nello stato attuale, esprime un valore limitato. Una gestione che produce EBITDA negativo non si valorizza, se non marginalmente, come azienda in funzionamento. Tuttavia, il suo valore potenziale potrebbe mutare sensibilmente ove si assumesse una gestione normalizzata, con tariffe, occupazione e politiche distributive più coerenti con il posizionamento e con i precedenti storici. In tale ottica, la prova del 2018 consente di ipotizzare un valore potenziale del business ben superiore a quello oggi desumibile dai bilanci di [Società oggetto di analisi].

Il vero nucleo di valore risiede quindi nel compendio immobiliare. A bilancio, terreni e fabbricati sono iscritti per oltre 6 milioni di euro e le immobilizzazioni materiali complessive superano 6,58 milioni. Questo dato contabile non coincide automaticamente con il valore di mercato, ma segnala comunque che il bene sottostante costituisce il principale presidio patrimoniale. Per una stima seria occorrerebbe una perizia immobiliare dedicata, capace di integrare stato manutentivo, verifica autorizzativa, localizzazione, comparabili di mercato, rendimento normalizzato e potenziale di destinazione.

Sul piano orientativo, la lettura di Hotel Brokerage e la seguente:
il valore oggi risiede più nell'immobile e nel suo potenziale di messa a reddito che nella società che lo detiene. Pertanto, qualunque operazione futura - affitto d'azienda, ingresso di partner, cessione, lease o ristrutturazione - dovrebbe essere impostata assumendo come asset centrale il compendio e non l'attuale performance della gestione.

13. Aree di miglioramento e linee di intervento

Le aree di miglioramento individuabili sono numerose, ma possono essere sintetizzate in cinque direttrici fondamentali.

La prima riguarda la separazione tra proprietà e gestione. La situazione attuale suggerisce che la gestione diretta, nelle forme finora assunte, non riesca a estrarre dal compendio il valore potenziale esistente. Per questo motivo, la distinzione tra soggetto patrimoniale e soggetto gestore appare una leva prioritaria.

La seconda direttrice riguarda la ricostruzione di un piano industriale credibile. Un compendio di questo tipo non può essere valutato soltanto sui ricavi attuali di [Società oggetto di analisi]; occorre costruire una lettura normalizzata dei ricavi potenziali, partendo dal precedente storico del 2018, dalla collocazione territoriale e dai livelli di pricing/occupazione ragionevolmente sostenibili. Solo su tale base ha senso decidere se procedere con rilancio diretto, affitto d'azienda o vendita.

La terza direttrice riguarda l'indebitamento. Con una posizione finanziaria netta prossima a 6,79 milioni e con debiti correnti elevatissimi rispetto alla cassa disponibile, la società necessita di una verifica urgente sulla composizione del debito, sulla sua effettiva esigibilità, sulla quota bancaria, su eventuali esposizioni verso soci o parti correlate, sui tassi applicati e sulle possibilità di rinegoziazione. Senza questo passaggio, anche una buona soluzione operativa rischierebbe di essere insufficiente.

La quarta direttrice è di natura patrimoniale e societaria. Il patrimonio netto negativo impone attenzione non solo sul piano economico sostanziale, ma anche sul piano civilistico e strategico. E' necessario valutare se e quando intervenire con ricapitalizzazione, con operazioni sul capitale o con altre misure di riequilibrio patrimoniale.

La quinta direttrice riguarda la valorizzazione commerciale del bene. Se il compendio viene mantenuto in gestione diretta o riaffidato a terzi, occorre comunque ragionare su distribuzione, **Hotel Brokerage - Fac simile di relazione preliminare di analisi territoriale, logistica, turistico-ricettiva ed economico-finanziaria - [Struttura ricettiva oggetto di analisi] - [Località]**

canali OTA, canali diretti, pricing, pacchetti wellness, marketing territoriale, stagionalizzazione e segmentazione della clientela. L'esistenza di una spa e di una localizzazione valida suggerisce che margini di recupero commerciale esistano, ma necessitano di una regia professionale.

In termini operativi, le mosse di breve termine dovrebbero includere: ricostruzione analitica del debito, piano di cassa a dodici mesi, stop alla gestione in perdita o drastica revisione della stessa, verifica degli obblighi societari connessi al patrimonio netto e avvio di una perizia immobiliare/aziendale completa. Nel medio termine le strade realistiche restano tre: rilancio gestito da operatore qualificato, affitto d'azienda con canone serio e garanzie robuste, oppure valorizzazione/cessione del compendio in logica patrimoniale.

14. Conclusioni

In conclusione, la lettura complessiva di Hotel Brokerage porta a ritenere che [Società oggetto di analisi] versi in una condizione di fragilità seria sotto il profilo economico, patrimoniale e finanziario. La società non appare oggi equilibrata né autosufficiente come impresa operativa. I bilanci mostrano ricavi modesti, margini negativi, perdite reiterate, erosione del patrimonio netto e una massa debitoria che non trova adeguata copertura nei flussi della gestione caratteristica.

Tuttavia, la stessa analisi conduce a una seconda conclusione, altrettanto importante: il compendio "[Struttura ricettiva oggetto di analisi]" non appare un asset privo di potenzialità. Il territorio è valido, la

localizzazione è favorevole, il prodotto ricettivo possiede elementi distintivi e il dato storico del 2018 prova che la struttura è stata già in grado di esprimere ricavi di ben altra consistenza. La crisi, pertanto, sembra appartenere più alla configurazione societaria e gestionale attuale che al bene in sé.

Da questo deriva l'indicazione strategica principale. Non sembra opportuno leggere la vicenda come un semplice caso di attività inevitabilmente in declino. Sembra invece più corretto leggerla come un caso di asset ancora valorizzabile, ma detenuto e gestito in forme non più sostenibili. In tale contesto, la prosecuzione dell'attuale modello senza interventi appare la soluzione meno consigliabile. L'affitto d'azienda, o comunque una separazione effettiva tra proprietà e gestione, si presenta come opzione razionale per fermare le perdite operative, pur richiedendo a valle una seria manovra sul debito e sulla struttura patrimoniale.

In definitiva, Hotel Brokerage ritiene che il rischio di default o di crisi grave nel medio termine sia concreto se l'assetto attuale permane; ritiene al contempo che il compendio conservi un valore intrinseco e un potenziale di reddito tali da giustificare iniziative di riorganizzazione, valorizzazione o riposizionamento. La linea più prudente e professionale consiste quindi nel trattare la società come soggetto da riequilibrare urgentemente e il compendio come bene da riportare a reddito con modello diverso e più efficiente.

15. Termini di utilizzo, licenza d'uso e riserva di diritti

La presente relazione è stata redatta da Hotel Brokerage ed è tutelata ai sensi della normativa vigente in materia di diritto d'autore e di tutela delle opere dell'ingegno. La paternità dell'elaborato, la sua impostazione, la selezione e organizzazione dei dati, la struttura argomentativa, i testi, le valutazioni e la sintesi consulenziale restano riferibili a Hotel Brokerage.

Hotel Brokerage - Fac simile di relazione preliminare di analisi territoriale, logistica, turistico-ricettiva ed economico-finanziaria - [Struttura ricettiva oggetto di analisi] - [Località]

Con la consegna del presente documento viene concessa al destinatario una licenza d'uso gratuita, personale e non trasferibile, limitata esclusivamente a finalità interne, informative, valutative e decisionali. Tale licenza non comporta cessione dei diritti di sfruttamento economico sull'opera né autorizzazione a utilizzazioni ulteriori diverse da quelle espressamente consentite.

E' vietata, salvo preventiva autorizzazione scritta di Hotel Brokerage, ogni forma di riproduzione, diffusione, pubblicazione, trasmissione a terzi, rielaborazione, adattamento, estrazione o riutilizzo, anche parziale, della presente relazione.

In ogni caso di utilizzo consentito, dovrà essere mantenuta integra e ben visibile la dicitura "Relazione a cura di Hotel Brokerage".

L'eventuale trasmissione del documento a consulenti, professionisti, istituti di credito, investitori, operatori o terzi interessati dovrà essere previamente autorizzata da Hotel Brokerage oppure, se consentita dal rapporto tra le parti, accompagnata dall'integrale mantenimento della paternità dell'elaborato, senza rimozione di intestazioni, note, clausole o richiami alla provenienza. Restano in ogni caso riservati a Hotel Brokerage i diritti morali di paternità e di integrità dell'opera.

16. Fonti e documentazione esaminate

Per la redazione del presente elaborato sono stati esaminati: il report informativo societario e di bilancio riferito a [Società oggetto di analisi], comprensivo di dati economici, patrimoniali, finanziari, indici e grafici relativi agli esercizi 2020-2024; le informazioni fornite in merito alla precedente gestione del compendio riferibile a [Precedente società di gestione] per l'esercizio 2018; il sito ufficiale della struttura "[Struttura ricettiva oggetto di analisi]" per gli elementi descrittivi del prodotto; fonti pubbliche territoriali e statistiche relative ai flussi turistici della [Provincia di riferimento] e del [Comune di riferimento]/[Località].

La relazione è redatta in forma di documento preliminare descrittivo-tecnico e non contiene una due diligence documentale esaustiva su profili urbanistici, autorizzativi, fiscali, bancari, contenziosi o garanzie, che dovranno essere oggetto di specifico approfondimento in sede successiva.

Roma, li

La presente relazione è stata personalmente curata da

Virgilio

Hospitality Specialist & Broker

Amministratore

Ceccarini

mob. +39 3357722335

www.hotelbrokerage.it



MIMIT (UIBM) n. 302025000187468

HB HOTEL BROKERAGE è un marchio di Ville@Casali Network srl - P.IVA 12908181006

Hotel Brokerage - Fac simile di relazione preliminare di analisi territoriale, logistica, turistico-ricettiva ed economico-finanziaria - [Struttura ricettiva oggetto di analisi] - [Località]