

# SECONDO RAPPORTO dell'osservatorio economico EBLI:

*Il sistema industriale integrato di beni e servizi  
tessili e medici affini*

**Un focus sul comparto dei servizi per la  
ristorazione e l'ospitalità**

2012

*A cura di Clemente Tartaglione e Marco Ricchetti in collaborazione con Mauro Di Giacomo Giuliano  
Ferrucci, Elio Montanari, Veronica Eusepi; Gianmarco Guazzo*

## SOMMARIO

---

### 1. Introduzione: inquadramento dell'attività di servizio di lavanderia industriale per l'ospitalità e la ristorazione

*il valore del servizio: collaborare con il cliente alla soddisfazione del consumatore finale; la segmentazione del mercato; il ciclo del servizio di fornitura; l'acquisto dei materiali tessili; lavaggio, igienizzazione e ricondizionamento; logistica; gestione della biancheria presso il cliente*

### 2. Il comparto economico: le principali caratteristiche delle imprese

*numerosità e dimensione delle imprese, occupazione e fatturato per segmenti di business e attività; la struttura dei conti delle imprese; una fotografia del profilo strategico – organizzativo delle imprese attraverso i risultati del questionario*

### 3. L'evoluzione del mercato del turismo e dei pasti fuori casa

*la crescita del mercato finale; foodservice: le nuove forme della ristorazione; il cambiamento delle strutture turistico alberghiere italiane*

### 4. Principali strategie e modelli di business

*il valore per il cliente; il target; l'organizzazione dell'offerta; la generazione dei profitti; i costi; i ricavi*

### 5. Scenario 2015 e politiche

*la dinamica della domanda; i cambiamenti strutturali; sicurezza, sostenibilità e concorrenza del monouso di carta; il ruolo della filiera tessile; analisi swot; le politiche*

# **1. Introduzione: inquadramento dell'attività di servizio di lavanderia industriale per l'ospitalità e la ristorazione**

*Il valore del servizio: collaborare con i cliente alla soddisfazione del consumatore finale.*

Il servizio di noleggio e lavanderia di prodotti tessili è un importante nodo del network di attività e di imprese che offre servizi di ospitalità e ristorazione ai consumatori finali.

I prodotti tessili trattati includono biancheria piana, abbigliamento professionale e accessori per l'igiene e la pulizia. L'attività si compone di tre principali fasi: la selezione dei materiali offerti a noleggio, il ciclo del trattamento di lavaggio e sanificazione e la logistica per il ritiro dello sporco e la consegna del pulito.

La tipologia di clienti serviti è ampia: nell'ospitalità dalle grandi catene alberghiere ai B&B e ai centri benessere, nella ristorazione dai grandi ristoranti alle pizzerie e catene di ristorazione, fino a bar, pub e tavole calde.





L'attività di noleggio e lavanderia esercita un'influenza non secondario sull'offerta del servizio al consumatore finale e sulla sua percezione della qualità del servizio dell'hotel, del centro benessere o del ristorante. Lenzuola, biancheria e tovaglie sono infatti a stretto contatto con il consumatore e contribuiscono a definirne l'esperienza a complemento del cibo e dell'ospitalità.

A causa dell'influenza diretta che l'attività di noleggio e lavanderia ha sull'esperienza del consumatore finale, le imprese del settore si confrontano con un obiettivo duplice: soddisfare le esigenze di efficienza della logistica, sicurezza igienica, economicità e qualità del servizio, ma anche di mettere il cliente business nelle condizioni di soddisfare le esigenze di comfort e qualità, ma anche estetiche e simboliche del consumatore finale in cerca di un'esperienza di ospitalità e ristorazione soddisfacente.

In questa prospettiva, la tradizionale separazione tra servizi B2B (servizi industriali) e servizi B2C (servizi al consumo) diventa meno definita. Le

imprese del settore operano in un ambito B2B, i clienti sono imprese di servizi e non consumatori finali, ma una parte del valore dell'offerta si riverbera direttamente, senza mediazioni, sui consumatori (B2C).

### **Cosa chiedono i consumatori finali ai fornitori di servizi di ospitalità e ristorazione**

<b>Trasparenza</b>		<i>Non essere raggirato: il prezzo giusto</i>
<b>Sicurezza</b>		<i>Corrispondenza tra la promessa e ciò che si ottiene; certezza di cibo e di ambienti confortevoli e sani</i>
<b>Pulizia</b>		<i>Standard di igiene impeccabili in ogni particolare</i>
<b>Immagine</b>		<i>Luoghi riconoscibili, con uno stile che trasmette emozioni positive</i>

### **La segmentazione del mercato**

Dal punto di vista delle caratteristiche della domanda si possono identificare due macro segmenti di mercato: la ristorazione e l'ospitalità. Per valutare il perimetro di attività delle imprese, questa segmentazione della domanda va incrociata con quella territoriale.

Attraverso questo esercizio si possono identificare quattro raggruppamenti di imprese:

- imprese che operano sull'intero territorio nazionale, specializzate nelle grandi catene alberghiere che tendono a selezionare un fornitore unico su tutto il territorio. Il numero delle catene alberghiere di rilevanza nazionale è notevolmente cresciuto nell'ultimo decennio (su questo si veda più avanti nella sezione 3. *L'evoluzione del mercato*) favorendo la crescita di operatori nazionali multi impianto e lo sviluppo di accordi tra imprese collocate in regioni diverse con lo scopo di garantire un servizio su scala nazionale.
- imprese che operano su scala regionale o in regioni contigue, specializzate nel segmento ospitalità;

- imprese che operano su scala regionale o in regioni contigue, specializzate nel segmento ristorazione;
- imprese che operano su scala locale (tendenzialmente provinciale) non specializzate che operano sia nell'ospitalità che nella ristorazione

I principali fattori competitivi che differenziano il segmento della ristorazione e dell'ospitalità riguardano sia la dimensione e frammentazione dei clienti, e quindi il ruolo della logistica nella fornitura del servizio, che le caratteristiche merceologiche dell'offerta.

Il segmento della ristorazione è caratterizzato da una estrema frammentazione della domanda e il principale fattore competitivo risiede nell'area della logistica. Nel caso dell'ospitalità i volumi movimentati per cliente sono maggiori anche se le nuove formule di ospitalità, come i B&B presentano volumi ridotti e maggiore frammentazione.

Le forze competitive nei due segmenti presentano caratteristiche diverse, nell'ospitalità la concorrenza è prevalentemente interna al settore, solo per gli hotel di maggior dimensione è ancora presente in qualche caso marginale la concorrenza delle strutture di lavanderia interne, nel segmento della ristorazione una forte pressione concorrenziale viene invece da prodotti sostitutivi come il monouso. Su questo punto si veda più avanti la sezione 4. *Principali strategie e modelli di business.*

I principali fattori che hanno caratterizzato la dinamica dei due segmenti sono:

- nell'ospitalità la già citata crescita delle grandi catene alberghiere lo sviluppo della formula dei B&B e di quella dei centri benessere
- nella ristorazione la moltiplicazione delle formule di servizio oltre a quelle tradizionali dei ristoranti e delle pizzerie: le catene fast food, il franchising tematico (steak houses, grill ecc.), i pasti serviti in bar, pub, paninoteche, negozi di alimentari take away ecc.

Infine, altro elemento rilevante è quello della stagionalità. A questo riguardo, va ricordato che sia nell'ospitalità che nella ristorazione il mercato finale è la somma di due componenti quella *turistica-leisure* e quella *business*. Mentre la seconda presenta una stagionalità poco accentuata, quella turistica è tipicamente ad elevata stagionalità,

differenziata per regione sia con un ciclo annuale (turismo invernale o estivo) che infra-annuale (giornate festive vs giornate lavorative)<sup>1</sup>.

Ovviamente, l'elevata stagionalità rende più complesso il corretto dimensionamento degli impianti il cui tasso di utilizzo segue la dinamica del mercato, in un business che non consente di allungare i tempi di erogazione del servizio nelle fasi di picco.

### ***Il ciclo del servizio di fornitura***

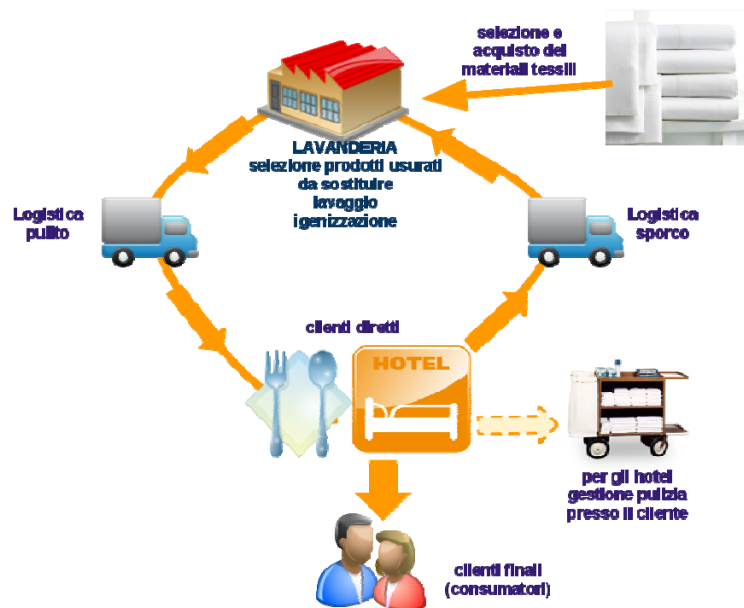
Le imprese del settore offrono ai loro clienti un servizio più ampio delle sole attività di lavaggio e igienizzazione dei manufatti tessili. Il valore dell'offerta include infatti anche la selezione e l'approvvigionamento dei materiali tessili che vengono noleggiati ai clienti e un servizio di logistica – ritiro dello sporco e consegna del pulito, che raggiunge anche località remote e legato a tempistiche molto strette, servizio che assume un notevole grado di complessità quando i clienti sono localizzati nei centri urbani.

Il ciclo del servizio di fornitura si compone quindi di diverse fasi: approvvigionamento dei materiali tessili, lavaggi e igienizzazioni, logistica e in qualche caso gestione del guardaroba o del riassetto delle camere presso il cliente, come mostrato nella figura che segue.

---

<sup>1</sup> Come si vedrà più avanti, nel settore ristorazione la ciclicità può avere frequenze complesse, che vedono l'alternarsi di servizio per il tempo libero e servizio per il business - con clienti che servono a mezzogiorno pasti per chi lavora e alla sera e nel weekend per il turismo tempo libero- che presentano caratteristiche molto diversificate.

## Il ciclo di fornitura dei servizi tessili alla ristorazione e all'ospitalità



Fonte: Hermes Lab - Ares 2.0

### ***L'acquisto dei materiali tessili***

La prima fase del ciclo è la selezione e l'acquisto dei materiali tessili che verranno noleggiati ai clienti congiuntamente al puro ricondizionamento. Questa fase è importante per diversi motivi:

- è diventata una componente essenziale del business di gran parte delle lavanderie ed è una componente significativa dei costi e dei ricavi delle imprese. Sono ormai poche le imprese che forniscono il solo servizio di lavanderia su materiali tessili di proprietà del cliente;
- è una componente determinante della personalizzazione del servizio e richiede capacità di selezione dei prodotti più adeguati, sotto il profilo estetico, ma anche simbolico-culturale, alle esigenze specifiche di ciascun cliente. Tovaglie, lenzuola, biancheria bagno e altri accessori tessili contribuiscono alla capacità di offrire al consumatore finale un'esperienza coerente alle caratteristiche del locale per la ristorazione e al servizio di ospitalità per gli hotel.

Le imprese fornitrici di materiali tessili (sia piani che abiti professionali) sono imprese specializzate. Inoltre, alcune caratteristiche dei prodotti tendono a far privilegiare le catene di fornitura corte, locali o nazionali e

favoriscono una bassa penetrazione dei prodotti importati dai Paesi a basso costo. Ad esempio l'importanza di alcuni accorgimenti tecnici per velocizzare le operazioni di lavaggio e minimizzare il rischio di danni ai capi durante i lavaggi, che possono variare in relazione ai macchinari utilizzati, richiedono un'elevata collaborazione e flessibilità da parte del fornitore.

Questo spiega perché, le relazioni tra le imprese di lavanderia e i fornitori di materiali tessili tendono ad assumere una forma collaborativa di lungo termine, in particolare per le lavanderie che offrono ai clienti un maggiore livello di personalizzazione.

### ***Lavaggio, igienizzazione e ricondizionamento***

E' la fase più tradizionale del servizio. L'organizzazione produttiva deve garantire elevati e stabili standard di lavaggio, igienizzazione e basso impatto ambientale. Ciò rappresenta per così dire una *condizione minima necessaria* per stare sul mercato.

Si deve osservare che gli elementi di base delle attività di lavaggio che caratterizzano il servizio di lavanderia per hotel e ristorazione non differiscono da quelli propri del mercato sanitario. Le tecnologie, standard e sistemi di lavaggio sono del tutto simili, tanto che una parte delle imprese che operano prevalentemente nella ristorazione e ospitalità, servono anche strutture ospedaliere e assistenziali come mercato complementare. Le differenze riguardano invece i servizi aggiuntivi, che sono un fattore competitivo importante - come ad esempio per il sanitario la sterilizzazione e il trattamento dei dispositivi in ambienti sterili - e la componente gestionale - come ad esempio le forme di acquisizione dei clienti.

I fattori competitivi chiave in questa fase produttiva sono il dimensionamento e il bilanciamento degli impianti e la ottimizzazione dei tempi di trattamento.

Il corretto dimensionamento degli impianti è funzione di quattro elementi principali: il bacino d'utenza, la stagionalità, la garanzia dei tempi di erogazione del servizio e il grado di personalizzazione.

I volumi annui trattati e quindi la capacità produttiva necessaria sono in funzione dell'ampiezza del bacino geografico d'utenza che, a sua volta, è



influenzata da fattori di natura logistica come i tempi e costi di trasporto (su questo si veda più avanti la sezione sulla logistica).

A parità di volumi annui trattati una maggiore stagionalità richiede una capacità produttiva più elevata, a causa della concentrazione delle lavorazioni nella fase stagionale di picco. Ne consegue una saturazione degli impianti nei periodi di alta stagionalità e una sottoutilizzazione nei periodi di bassa stagionalità.

L'effetto della garanzia di tempi di consegna predefiniti e il grado di personalizzazione del servizio, influenzano ulteriormente le scelte di dimensionamento degli impianti.

Come è noto, quando ci si avvicina al pieno utilizzo degli impianti, aumenta la probabilità che oscillazioni dei volumi di materiali in ingresso nel ciclo di lavaggio possano causare una sovra saturazione dell'impianto. L'effetto è che i materiali subiscono tempi di attesa più elevati del previsto (*effetto coda*) che possono comportare allungamenti dei tempi complessivi di attraversamento dei materiali e quindi di consegna del pulito al cliente.

Come mostra la **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.** per garantire tempi di attesa (A) più bassi dei tempi d'attesa (B) è richiesto il mantenimento di una quota di capacità produttiva di sicurezza maggiore, e quindi un livello massimo di utilizzo degli impianti (C) inferiore di quello (D) necessario quando si accettino tempi d'attesa più elevati (B). Mantenere gli stessi tempi d'attesa medi ad un più elevato livello di capacità produttiva richiederebbe la disponibilità di stock a magazzino di materiali puliti che comportano costi più elevati.

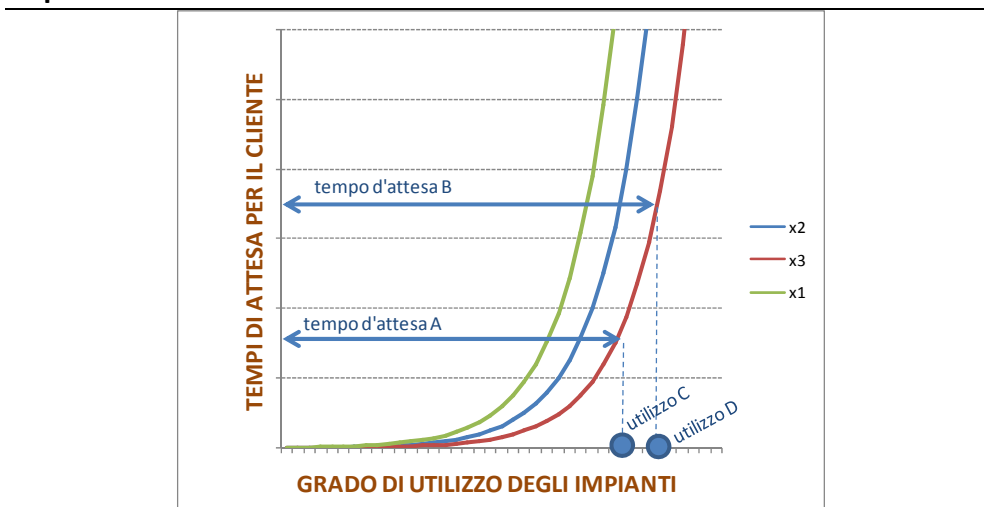
La **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.** mostra anche la relazione tra grado di utilizzo degli impianti e livello di personalizzazione del servizio. Ciascuna delle linee del grafico mostra un diverso livello di personalizzazione. La linea x3 rappresenta un livello di personalizzazione base, le linee x2 e x1 due livelli di personalizzazione crescenti.

La personalizzazione del servizio (materiali o trattamenti specifici per cliente) comporta una maggiore variabilità delle lavorazioni che sposta verso sinistra la curva, aumentando il tempo medio d'attesa a parità di grado di utilizzo della capacità produttiva. Una elevata personalizzazione

richiede quindi, a parità di volumi di lavorazione una maggiore capacità produttiva e di tempi di attesa.

La gestione di stock a magazzino ha costi crescenti al crescere della personalizzazione, per la necessità di mantenere stock dedicati per singolo cliente.

### Relazione tra tempi di attesa, personalizzazione e grado di utilizzo degli impianti



Fonte: Hermes Lab - Ares 2.0

Come si vede il problema del dimensionamento e bilanciamento degli impianti è complesso e presenta soluzioni diverse in relazione alle scelte competitive e al mercato delle imprese.

Una volta trovata la giusta dimensione e organizzazione del processo produttivo, la seconda dimensione di questa fase è la corretta igienizzazione dei prodotti e la sicurezza dei processi.

I clienti esigono che la biancheria e gli abiti da lavoro siano visibilmente puliti, privi di macchie e di odori sgradevoli, fragranti e gradevoli e con una finitura accurata. Questa pulizia multisensoriale si determina durante il ciclo di lavaggio per mezzo di trattamenti fisici e chimici, la cui combinazione riduce di molto la probabilità di sopravvivenza dei microrganismi presenti sui tessuti.

Nel corso di tutto il processo, dal ricevimento della biancheria sporca alla consegna di quella pulita, la necessità di evitare la contaminazione microbiologica riveste un'importanza essenziale in ogni fase del trattamento. Nelle imprese del comparto, per raggiungere questo scopo vengono applicate le specifiche del sistema RABC (*Risk Analysis Biocontamination Control System*) che garantisce un livello prestabilito di qualità microbiologica in funzione dell'utilizzo specifico dei dispositivi tessili. Il riferimento per le specifiche RABC è la norma europea UNI EN 14065: 2004.

Per raggiungere gli obiettivi di igienicità sono necessari: idoneità e buon funzionamento degli impianti, efficiente ed efficace organizzazione e gestione dei processi produttivi.

### **Logistica**

Il servizio di logistica – ritiro dello sporco e consegna del pulito – è una componente del servizio a cui il cliente è particolarmente sensibile. I tempi e la frequenza di consegna e di ritiro devono essere garantiti per minimizzare gli oneri di guardaroba del cliente e contemporaneamente evitare i rischi di indisponibilità dei materiali tessili.

Le problematiche di questa fase non differiscono da quelle tipiche della logistica in altri settori, presentano tuttavia nel servizio di lavanderia alcuni aspetti che ne possono rendere particolarmente complessa la gestione:

- La presenza di un numero elevato di clienti con piccoli volumi di biancheria
- Nelle aree non urbane la bassa densità di clienti sul territorio
- Nelle aree metropolitane e in particolare nei centri storici le limitazioni riguardo agli orari di accesso, alla tipologia di mezzi di trasporto consentiti.

Costi e tempi di trasporto, che sono influenzati anche dalla qualità della viabilità locale, e la concentrazione geografica dei clienti (area metropolitana ad alta concentrazione, aree urbane, aree non urbane, aree isolate) sono le variabili principali che determinano la scelta del bacino d'utenza servito dalla imprese.

La concentrazione dei clienti può influenzare anche le strategie di specializzazione. In un'area urbana ad alta densità di clienti è possibile una specializzazione (solo hotel o ristorazione o solo una tipologia di ristorazione) nella aree non urbane o isolate le imprese tendono a saturare tutta la domanda, indipendentemente dal segmento di domanda. Fa eccezione il caso della grandi catene alberghiere presenti su gran parte del territorio nazionale, spesso servite da un solo fornitore.

La distanza e la dimensione degli ordini del cliente sono in stretta relazione. Diventa antieconomico il trasporto di 130-150 km di un carico per un ordine del valore non superiore a 300-500 Euro, per clienti con volumi di consegna più elevati le percorrenze possono anche arrivare a 300-400 Km, quando i percorsi sono prevalentemente su arterie primarie (autostrade, superstrade).

### ***Gestione della biancheria presso il cliente***

La gestione della biancheria presso il cliente è una attività ancora poco diffusa presso le lavanderie industriali e limitata al segmento di mercato alberghiero. Rappresenta un estensione del servizio tradizionale che richiederebbe l'ampliamento delle competenze organizzative delle imprese ad attività nuove per le imprese, ad esempio per tipologia di personale impiegato che potrebbe richiedere lo sviluppo di partnership con società esterne. Si tratta di una potenziale linea di crescita a lungo termine e non a breve termine, che richiede tempo per essere incorporata nelle strategie delle imprese.

## **2. Il comparto economico: principali caratteristiche delle imprese**

### ***Numerosità e dimensione delle imprese, occupazione e fatturato***

In questo capitolo verrà fatto il tentativo di una ricostruzione coerente delle informazioni statistiche di base del comparto. Le stime che vengono presentate sono il risultato della combinazione di fonti statistiche, dati

camere di commercio, e dati interviste e questionario realizzato appositamente per questo studio.

Con questo approccio di analisi è emerso che il sistema dell'offerta dei servizi di lavanolo e lavanderia per l'ospitalità e ristorazione è formato da poco più di 780 imprese sul territorio nazionale, per un totale di poco più di 7.600 addetti ed un fatturato di 764 milioni di euro.

All'interno di questi numeri, le imprese che superano una dimensione micro, ossia, che sono organizzate con una struttura produttiva che va oltre i 5 addetti sono circa la metà. Aggregato quest'ultimo in cui è presente un nucleo di 72 imprese con più di 20 addetti che rappresenta l'ossatura industriale del comparto generando oltre la metà del fatturato proveniente dall'attività di lavanolo verso il sistema della ristorazione ed ospitalità.

Quindi, la fotografia che emerge dalla ricostruzione statistica dell'assetto del comparto rispetto alla variabile dimensionale è certamente quella di un apparato produttivo che pur soffrendo di un fenomeno di frazionamento, condizione che come noto riguarda l'intera economia italiana, è riuscito a realizzare un salto di qualità nella sua configurazione industriale, che oggi indubbiamente rappresenta quel segmento che maggiormente sta contribuendo ad una crescita delle performance di efficienza e redditività dell'intero sistema. Su questo fronte è senz'altro utile il confronto sulla produttività che attesta le micro imprese ad un ritardo di circa 40 punti rispetto alla performance media di settore.

A questo riguardo, va precisato che la estesa presenza di micro imprese, pur attestandosi su performance largamente distanti dal resto dell'apparato produttivo, oltre ad essere frutto di una segmentazione geografica della domanda che poggia sul fattore di prossimità, è anche il risultato di una straordinaria fase di crescita che ha caratterizzato il settore dal 2000 in poi in un contesto di mercato favorevole all'offerta, che ha lasciato spazio anche ad imprese meno efficienti ed organizzate. Come si argomenterà più avanti nella sezione 5, l'esaurimento – a partire dalla crisi del 2008-2009- della fase di crescita vorticoso e le necessità di una gestione delle operazioni più efficiente e di una gestione finanziaria più ordinata, determineranno una contrazione, anche significativa, del numero delle imprese marginali nel breve termine.

**Imprese, addetti e fatturato del comparto dei servizi di lavanderia per ospitalità e ristorazione distribuiti pel dimensione occupazionale.**

Classi dimensionali	Fino a 5 dip.	Tra 6 e 20 dip.	Oltre 20 dip.	TOTALE
NUMERO DI IMPRESE	398	316	72	786
<i>Distribuzione %</i>	51	41	9	100
FATTURATO (.000 €)	62.296	293.855	408.000	764.151
<i>Distribuzione %</i>	8	38	53	100
NUMERO DI DIPENDENTI	1.198	2.598	3.887	7.683
<i>Distribuzione %</i>	16	34	50	100
FATTURATO PER ADDETTO (.000 €)	52	113	105	90
<i>Differenziale rispetto alla media</i>	57,8	125,6	116,7	100,0

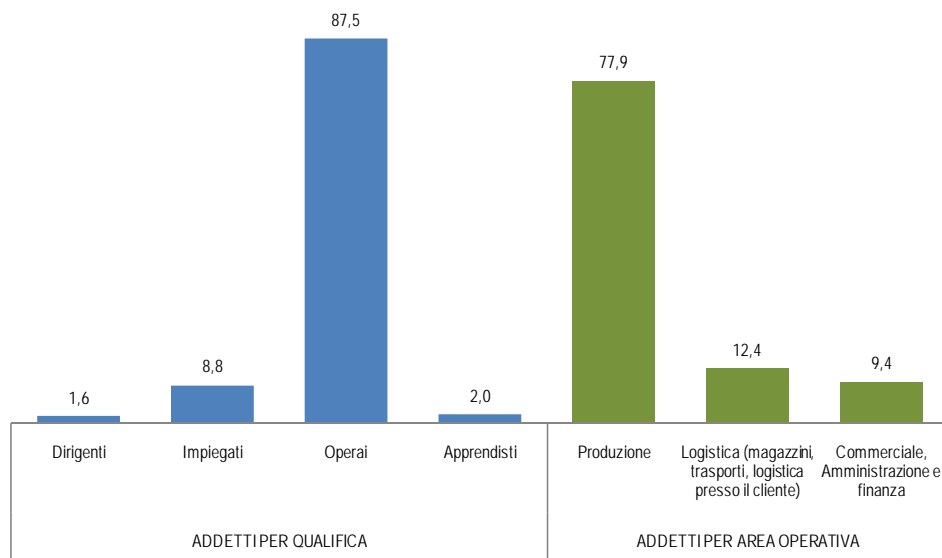
Fonte: Assosistema – HermesLab-Ares 2.0 su Ministero Economia e fonti interne (questionari, bilanci, interviste)

Continuando in un esercizi di analisi dell'occupazione, i risultati del questionario rivolto alle imprese del settore consentono di aggiungere qualche informazione importante anche rispetto alle caratteristiche della Struttura della forza lavoro per qualifica ed area operativa.

A questo riguardo come riportato nella figura che segue La forte connotazione manifatturiera del settore viene messa in luce da una struttura dell'occupazione in cui sono dominanti le qualifiche operaie (87% della forza) occupate prevalentemente nei reparti di produzione (78% della forza).

Dati quelli riportati che confermano inequivocabilmente la caratterizzazione del settore come fornitore di un servizio eminentemente manifatturiero.

## Struttura della forza per qualifica ed area operativa: un confronto per classi dimensionali (Totale =100)



Fonte: Hermes Lab - Ares 2.0 su questionario imprese del settore

Infine, da un'analisi del fatturato rispetto alla tipologia di cliente/mercato, emerge un comparto in cui la ristorazione rappresenta poco meno della metà del giro di affari (48%) seguita dal sistema degli alberghi (38%) e delle altre tipologie (14%).

Questa struttura dell'offerta, tuttavia presenta differenze per dimensione delle imprese. Per l'insieme delle imprese più piccole la ristorazione rappresenta la metà del fatturato (50%), gli hotel circa il 30% e le altre forme il restante 20%, mentre per le imprese di maggiori dimensioni la componente principale è quella degli alberghi (56%) seguita dall'aggregato dei ristoranti e delle altre tipologie che assorbono il restante 44%.

### ***La struttura dei conti delle imprese***

Una analisi dei risultati economici delle imprese del comparto consente di comprenderne meglio le caratteristiche e i fattori critici della gestione e può offrire un utile benchmark con cui ogni impresa può misurarsi. Poiché non sono disponibili analisi statistiche dei conti delle imprese da fonti pubbliche ad un livello di disaggregazione sufficiente per rappresentare il

comparto delle imprese specializzate nei servizi per ospitalità e ristorazione si è provveduto a raccogliere i bilanci d'esercizio di un campione di 49 imprese appartenenti al comparto.

Il campione include i bilanci del triennio 2007-2009 di società di capitali e rappresenta il gruppo di imprese che nella sezione precedente è stato definito di media dimensione e una parte delle piccole.

Soltanto nove imprese del campione avevano, nel 2009 meno di 20 dipendenti. Oltre il 70% delle imprese del campione ha tra 20 e 100 dipendenti e oltre l'80% un fatturato compreso tra 1 e 10 milioni di €.

La grande maggioranza delle imprese del campione opera sia nel settore della ristorazione che in quello dell'ospitalità, quasi tutte servono anche clienti appartenenti al settore del benessere, in qualche caso l'attività delle imprese si estende anche al sistema sanitario/assistenziale, principalmente a cliniche private e ad altre tipologie come ad esempio le compagnie di navigazione. Per tutte le imprese considerate, in ogni caso, il settore ristorazione/ospitalità rappresenta il *core business*.

#### Le imprese del campione bilanci per dimensione e anno

	2007		2008		2009	
	N	%	N	%	N	%
CLASSI DI DIPENDENTI (n)						
<10	2	4%	2	4%	4	8%
10-19	5	10%	5	10%	5	10%
20-49	21	43%	21	43%	22	45%
50-99	13	27%	14	29%	14	29%
100 e oltre	8	16%	7	14%	4	8%
CLASSI DI FATTURATO (€)						
<1MLN	4	8%	4	8%	3	6%
1-5MLN	25	51%	26	53%	30	61%
6-10MLN	15	31%	13	27%	11	22%
oltre 10MLN	5	10%	6	12%	5	10%

Fonte: elaborazioni Hermes Lab - Ares 2.0

La distorsione verso le imprese di maggior dimensione non si presta a ben rappresentare le caratteristiche delle micro e piccole imprese che, come si



è visto sono particolarmente diffuse nel comparto<sup>2</sup>, molte delle quali, non sono società di capitali. Tuttavia se consideriamo il peso economico del campione si può osservare che le 49 imprese rappresentano quasi la metà di tutti gli addetti stimati delle imprese del comparto.

I temi e le problematiche che emergono dall'analisi dei dati mantengono quindi un notevole rilievo per l'analisi del settore nel suo complesso.

Come è noto il 2009 - e ancora di più il 2010 – è stato un anno di estrema difficoltà economica per le tensioni causate dalla crisi finanziaria, analizzare i dati relativi a quel singolo anno può quindi risultare fuorviante. E' quindi stata calcolata una media triennale (2007-2008-2009) per tutti gli indicatori e l'analisi che segue ci si baserà soprattutto su questo indicatore ( figura 7).

I principali elementi che emergono dalle medie triennali delle poste di bilancio e degli indicatori della figura 7 sono sia di natura economica che finanziaria.

La struttura dei costi di produzione mostra un peso molto rilevante dei servizi (che assorbono quasi un quarto dei ricavi). Il comparto è infatti energivoro e i servizi di fornitura energetica rappresentano una quota rilevante del costo industriale.

Secondo le rilevazioni di Assosistema il costo dell'energia rappresenta mediamente il 10% del costo industriale della servizio.

Il costo del lavoro è una componente chiave del conto economico e assorbe circa un terzo dei ricavi e quindi dei prezzi di vendita del servizio (31,2% in media nel triennio) e il 57% del valore aggiunto.

La quota di valore aggiunto sul fatturato molto elevata (54,2%) e superiore alle medie manifatturiere, una caratteristica tipica delle attività prevalentemente di servizi in cui la componente di acquisti di materie prime è molto bassa (17,3%). Gli acquisti dei materiali tessili forniti a noleggio ai clienti rientrano solo in quota marginale nella voce acquisti. I materiali tessili che hanno vita superiore ad un anno vengono infatti portati in ammortamento, anche se con aliquote molto elevate, introducendo una maggiore complessità nel ciclo finanziario.

---

<sup>2</sup> I dati riportati nel bilancio somma tendono a sovrarappresentare le imprese più grandi

Gli ammortamenti di beni materiali assorbono, in media nel triennio, il 17,3% dei ricavi, di cui si può stimare che circa  $\frac{1}{4}$  sia rappresentato dall'ammortamento dei beni acquistati per noleggio che rappresentano poco meno di  $\frac{1}{5}$ . Questa componente di costo è sensibile alle variazioni dei costi di produzione tessili e non può che aver registrato un innalzamento nel 2010 in conseguenza del rally dei prezzi del cotone, la materia prima di gran lunga più importante per le tipologie di prodotto trattate dal comparto, che sono triplicati tra gennaio 2010 (0,77\$ la libbra) e marzo 2011 (2,29\$ la libbra)<sup>3</sup>.

L'elevata incidenza degli ammortamenti si traduce in margini operativi lordi (EBITDA) elevati e superiori a quelli medi dell'industria manifatturiera e in margini netti (EBIT) molto più contenuti.

L'incidenza degli oneri finanziari sul fatturato è mediamente non elevata.

Il valore mediano tra tutte le 49 imprese dell'incidenza delle imposte sugli utili pre-tasse è oscillato nel triennio tra il 43% del 2009 in cui la crisi ha quasi dimezzato (20,4 milioni di € del 2007 e 11,9 milioni nel 2009) gli utili pre-tasse, al 55% del 2007.

La redditività dell'attivo (ROA=EBIT in rapporto al totale attività) nel triennio è stata del 4,4%, un livello piuttosto basso, anche se sostanzialmente allineato con quello medio dell'industria italiana.

Un'ultima osservazione riguarda un tema su cui si concentrano frequentemente le insoddisfazioni delle imprese: quello dei crediti commerciali. Nel triennio la mediana tra tutte le imprese del campione dei giorni di credito ai clienti è andata crescendo da 130gg nel 2007 a 144gg nel 2009. E' ovviamente un livello molto elevato rispetto a quello dei 30gg recentemente stabiliti dalla Direttiva 2011/7/UE del Parlamento e del Consiglio, ma in ogni caso inferiore a quello che subiscono altri comparti del settore delle lavanderie industriali con una maggior quota di attività rivolta alla Pubblica Amministrazione.

---

<sup>3</sup> Al momento della redazione di questo rapporto, settembre 2011, i prezzi sono parzialmente ridiscesi e stabilizzati intorno alla soglia di 1\$ la libbra, ma con timori di nuove instabilità a causa di previsioni negative sui raccolti influenzate dalle condizioni climatiche.

**Figura 1 Bilancio somma riclassificato del campione di 49 lavanderie specializzate nella ristorazione e ospitalità**

MILIONI DI € e %	2007	2008	2009	media	2007	2008	2009	media
<i>Ricavi delle vendite</i>	265,1	268,0	255,7	262,9	100%	100%	100%	100%
<i>Costi della produzione</i>								
-Materie prime e consumo	47,2	47,5	42,1	45,6	17,8%	17,7%	16,5%	17,3%
-Servizi	63,6	69,3	61,1	64,7	24,0%	25,9%	23,9%	24,6%
-Godimento beni di terzi	10,5	10,6	10,3	10,5	4,0%	3,9%	4,0%	4,0%
<i>Valore aggiunto</i>	144,6	141,0	142,3	142,6	54,5%	52,6%	55,7%	54,2%
Totale costi del personale	80,4	84,3	81,2	81,9	30,3%	31,5%	31,7%	31,2%
<i>Risultato operativo lordo (EBITDA)</i>	64,2	56,7	61,1	60,7	24,2%	21,1%	23,9%	23,1%
<i>Risultato operativo netto (EBIT)</i>	17,2	14,3	13,1	14,9	6,5%	5,3%	5,1%	5,7%
<i>Saldo proventi e oneri finanziari</i>	-5,6	-6,9	-3,6	-5,4	-2,1%	-2,6%	-1,4%	-2,0%
-di cui Oneri Finanziari	6,4	7,7	5,0	6,3	2,4%	2,9%	1,9%	2,4%
<i>Risultato prima delle imposte (EBT)</i>	20,4	20,7	11,9	17,7	7,7%	7,7%	4,7%	6,7%
Totale Imposte sul reddito	9,9	6,2	5,6	7,2	3,7%	2,3%	2,2%	2,7%
<i>Utile netto</i>	10,6	14,5	6,4	10,5	4,0%	5,4%	2,5%	4,0%
Dipendenti	2.876	2.874	2.577	2.776				
<b>PASSIVITA'</b>	<b>297</b>	<b>353</b>	<b>362</b>	<b>337</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Patrimonio netto	71	113	121	101	23,8%	32,0%	33,3%	30,1%
Fondi accantonati	7	5	5	6	2,4%	1,5%	1,4%	1,7%
TFR	16	15	15	15	5,6%	4,2%	4,2%	4,6%
Debiti consolidati	58	60	53	57	19,6%	17,1%	14,7%	17,0%
Debiti a breve	134	151	160	149	45,1%	42,9%	44,3%	44,0%
<b>ATTIVITA'</b>	<b>297</b>	<b>353</b>	<b>362</b>	<b>337</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Immobilizzazioni</i>	153	193	203	183	51,5%	54,7%	56,2%	54,3%
-Immateriali	9	8	11	9	2,9%	2,4%	3,0%	2,7%
-Materiali	131	174	175	160	44,1%	49,1%	48,4%	47,4%
-Finanziarie	13	11	18	14	4,4%	3,2%	4,8%	4,1%
<i>Attivo circolante</i>	140	157	156	151	47,3%	44,4%	43,0%	44,8%
Di cui magazzino e acconti	6	7	9	7	2,1%	1,9%	2,4%	2,1%
Totale crediti	119	131	127	126	40,2%	37,1%	35,1%	37,3%
Di cui – Commerciali	79	80	81	80	26,6%	22,8%	22,5%	23,8%
-Altri crediti	40	51	46	45	13,5%	14,3%	12,6%	13,5%
<i>Liquidita'</i>	15	19	19	18	4,9%	5,3%	5,3%	5,2%
<b>INDICATORI</b>								
Cash Flow ante imposte (mln €)	26,7	42,2	26,4	31,8				
ROA (%)	5,8%	4,0%	3,6%	4,4%				
Rotazione dell'attivo	0,89	0,76	0,71	0,78				
Rotazione degli immobilizzi materiali	2,02	1,54	1,46	1,64				
Costo lavoro per unita' di prodotto (%)	56%	60%	57%	57%				
Ricavi per addetto (000€ per addetto)	92	93	99	95				
gg. di credito ai clienti, mediana del campione	130	134	144	--				

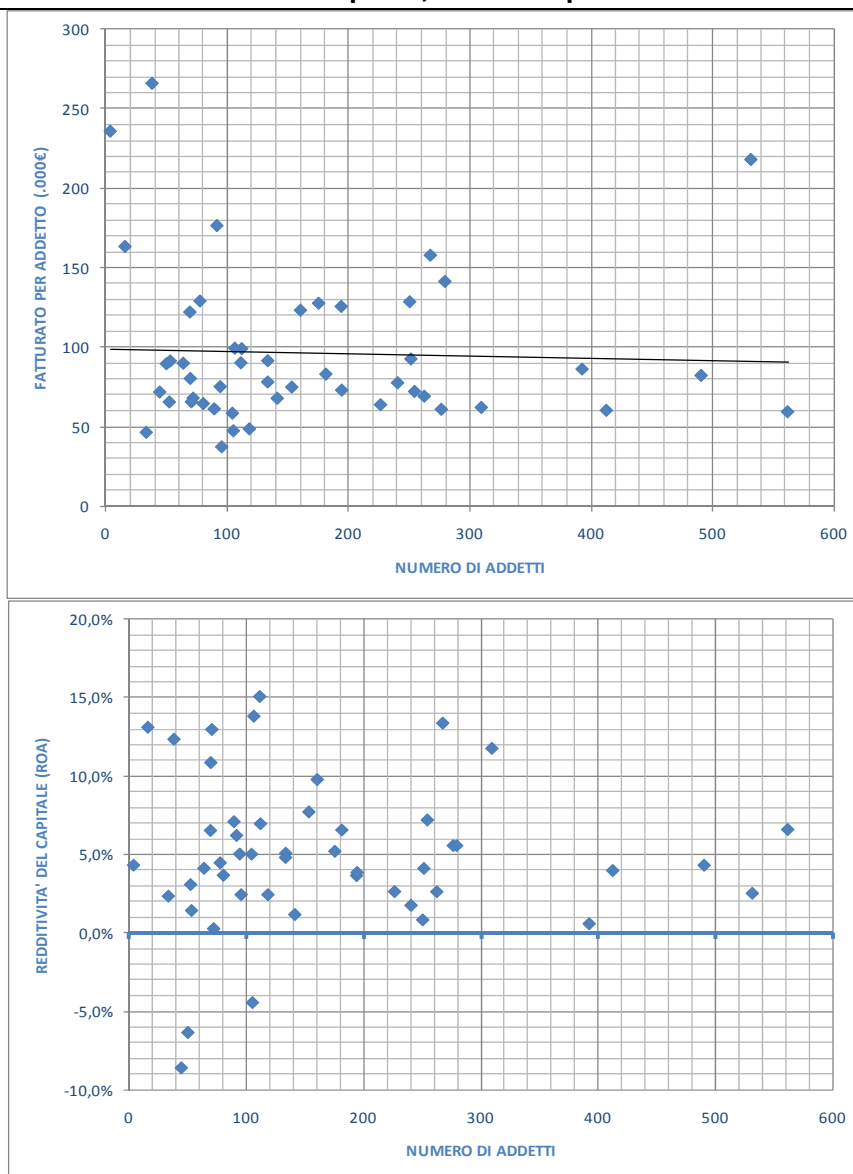
Cash Flow ante imposte = Utile netto + Accantonamenti ///ROA = EBIT/ATTIVITA' /// Rotazione dell'attivo = Ricavi delle vendite / ATTIVITA' /// Rotazione degli immobilizzi materiali = Ricavi / Immobilizzazioni materiali /// Costo del lavoro per unità di prodotto = Costi del Personale / Valore Aggiunto

Per meglio valutare l'effetto dello sbilanciamento del campione verso le imprese di maggiore dimensione è utile analizzare la correlazione tra dimensione d'impresa (in numero di addetti) e i principali indicatori di performance. Nella figura che segue sono mostrate le relazioni tra dimensione delle imprese e fatturato per addetto (a) e Redditività del capitale misurata dal ROA (b).

Come si può osservare, la dimensione non sembra influenzare in modo evidente la performance, almeno per quanto riguarda le imprese del campione.

Le imprese di minore dimensione mostrano una maggiore variabilità intorno alle performance medie, ma non necessariamente in senso migliore o peggiore. Il ridotto numero di imprese del campione sotto i cinque addetti non consente in ogni caso di trarre conclusioni definitive in merito ad un diverso comportamento delle micro imprese, tuttavia la capacità del campione di rappresentare l'insieme del settore ne esce rafforzata.

## Relazione tra dimensione d'impresa, fatturato per addetto e redditività



Fonte: elaborazioni Hermes Lab - Ares 2.0

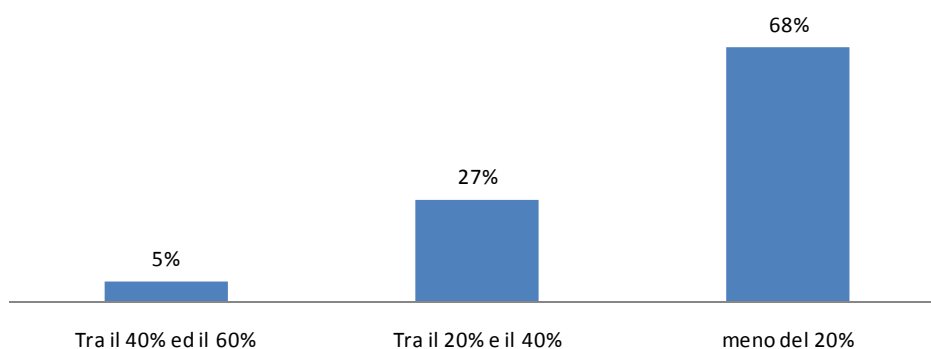
### ***Una fotografia del Profilo strategico – organizzativo delle imprese attraverso i risultati del questionario***

#### *I clienti*

Le imprese del comparto hanno un ampio portafoglio clienti, per il 68% delle imprese i primi 3 clienti contano per meno del 20% e solo per il 5% rappresentano più del 40%. Dunque, siamo in presenza di un sistema la cui

operatività si realizza attraverso un esteso bouquet di clienti che se da un lato ha il vantaggio di neutralizzare il rischio che può derivare dalla dipendenza da pochi committenti, dall'altro lato determina un maggior impegno sul fronte della logistica interna ed esterna e questo soprattutto quando si è in presenza di imprese che sono impegnate su un perimetro geografico esteso, e/o imprese che operano su territorio cittadini particolarmente congestionati.

**Livello di concentrazione dell'attività:  
distribuzione % delle imprese rispetto alla  
quota di fatturato sui primi 3 clienti**



*L'impatto della crisi e le risposte delle imprese*

L'analisi dell'impatto della crisi mette chiaramente in luce alcuni elementi chiave dello scenario del comparto.

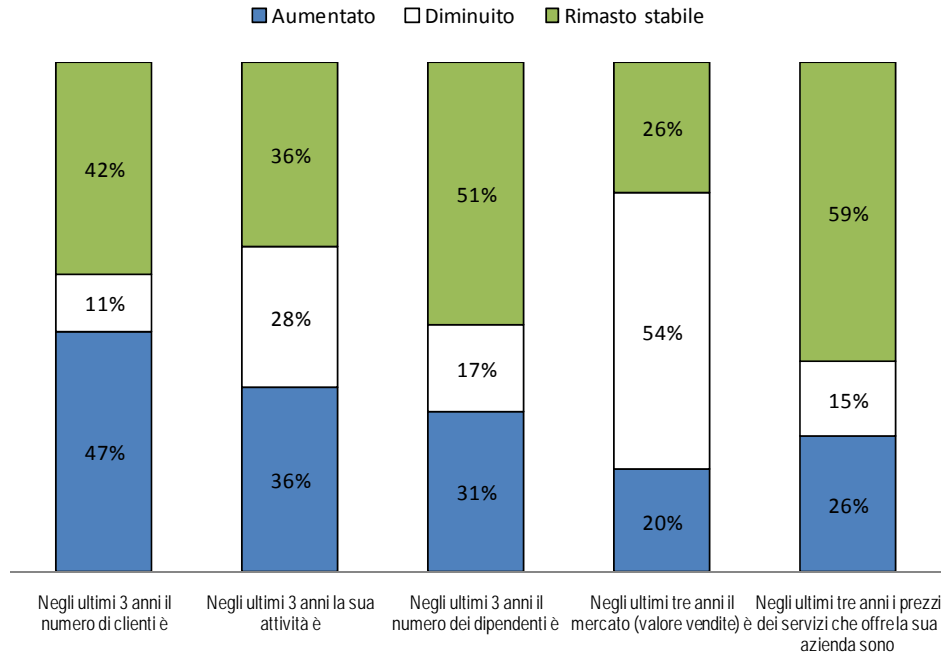
Il primo è la costante crescita del numero dei clienti. Anche in anni difficili per il mercato del turismo, solo l'11% delle imprese segnala una diminuzione del numero dei clienti mentre il 47% lo ha incrementato. Questo risultato può essere spiegato da una pluralità di elementi: l'aumento del tasso di copertura del mercato, anche se la fase di sostituzione del servizio industriale al lavaggio autonomo da parte di alberghi e ristoranti ha avuto un'evoluzione rilevante già nella prima parte del decennio scorso; la prosecuzione del boom degli agriturismi e bed&breakfast; la penetrazione in mercati nuovi come quello termale; ed infine, ed infine, un processo di ristrutturazione interno al comparto che a

fronte della crisi dell'ultimo triennio sta spiazzando le micro imprese liberando per questa via quote di mercato a cui accedono le imprese più strutturate.

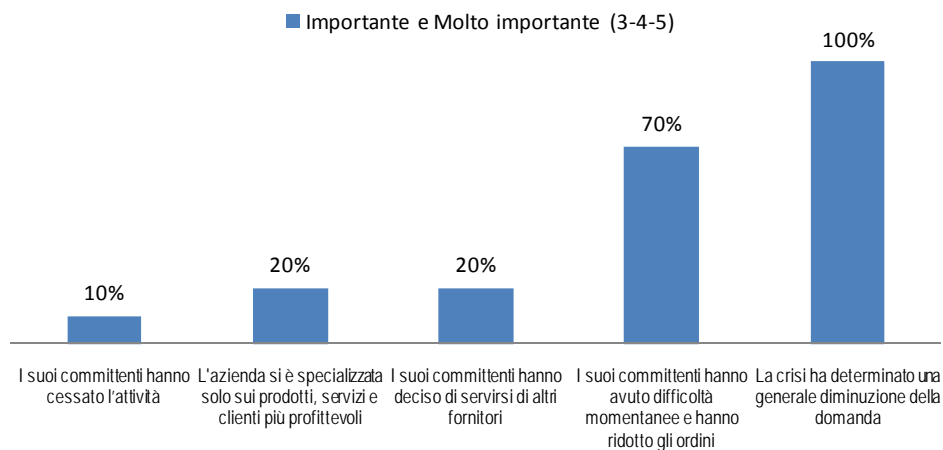
Il secondo elemento è invece il numero ampio di imprese (il 54%) che ha visto calare il valore delle vendite pur a fronte dell'aumento del numero dei clienti, solo un'impresa su cinque lo ha invece aumentato. Hanno con ogni probabilità concorso a questo risultato tre fattori diversi. Il primo è l'impatto diretto della crisi del settore turistico. Come si vedrà nel prossimo capitolo i volumi di attività nel comparto dell'ospitalità sono diminuiti negli ultimi anni e di conseguenza è calata la domanda per i servizi delle lavanderie industriali. Questo fattore è quello di maggiore importanza ed è segnalato da tutte le imprese del campione. Il secondo è che è molto probabile che i nuovi clienti acquisiti abbiano una dimensione inferiore a quelli del portafoglio storico, sia nel caso di agriturismi e B&B, sia nel caso dei clienti che in precedenza erano serviti da lavanderie locali di piccola dimensione. Questa componente quindi non è stata sufficiente a compensare il calo generale della domanda. La terza componente invece ha una rilevanza strutturale e riguarda la crescente concorrenza nel comparto ristorazione da parte del monouso di carta. Dalle interviste emerge infatti come un fenomeno diffuso il passaggio parziale dei clienti all'utilizzo del monouso – ad esempio limitatamente ai pasti di mezzogiorno. Questo fenomeno fa sì che anche se il numero dei clienti non diminuisce, cala il fatturato medio per cliente.

Il terzo elemento significativo è la tenuta dell'occupazione anche nel pieno della crisi economica. Solo il 17% delle imprese ha ridotto il numero dei dipendenti, il 51% lo ha mantenuto stabile e circa un'impresa su tre lo ha aumentato. È infine interessante osservare che un'impresa su cinque dichiara che la riduzione delle vendite ha riguardato le attività meno profittevoli e ha portato l'azienda a concentrarsi su quelle che garantiscono maggiori profitti.

## Impatto della crisi



## I motivi della diminuzione dell'attività: quali delle seguenti cause ritiene siano importanti



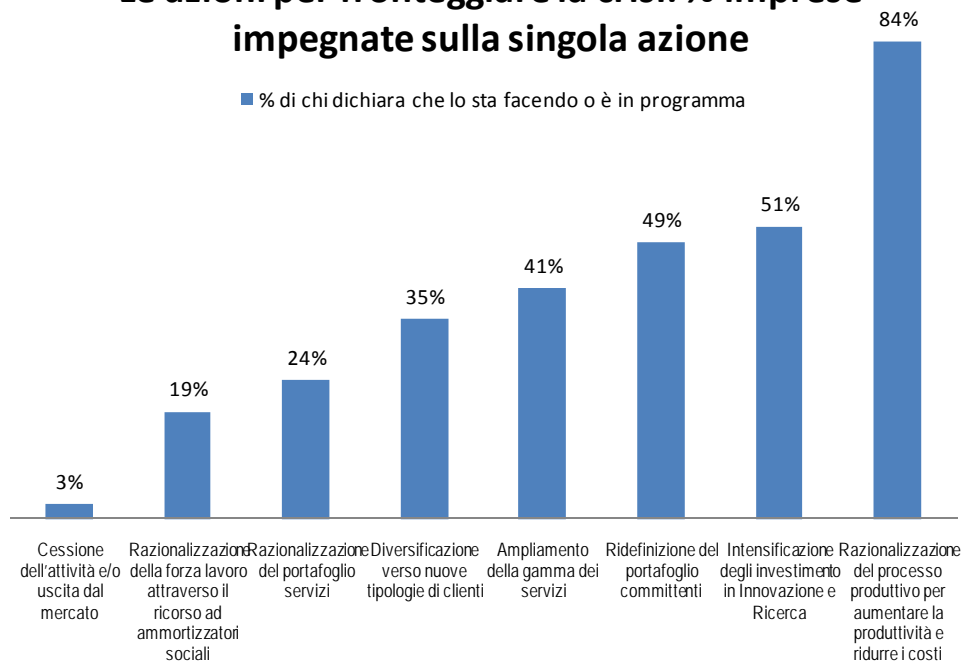


Gli interventi per la razionalizzazione del processo produttivo con lo scopo di accrescere la produttività e accrescere la competitività di prezzo rappresentano la più tipica risposta delle imprese alle crisi. Questa reazione è la più diffusa anche nel comparto delle lavanderie per l'ospitalità ed è stata adottata dalla quasi totalità (84%) delle imprese del campione.

Per quanto largamente diffusa, quella della razionalizzazione del processo produttivo non è la sola area in cui molte imprese si stanno impegnando, oltre la metà delle imprese (51%) ha investito, o si prepara a farlo, in innovazione, sviluppando nuovi processi e trattamenti. E' elevata anche la quota di imprese che reagisce con gli strumenti del marketing al fine di sperimentare nuove opportunità di mercato sia con la ricerca di nuovi clienti (49%) con il 35% che cerca i nuovi clienti su mercati nuovi, sia con lo sviluppo di nuovi servizi (41%).

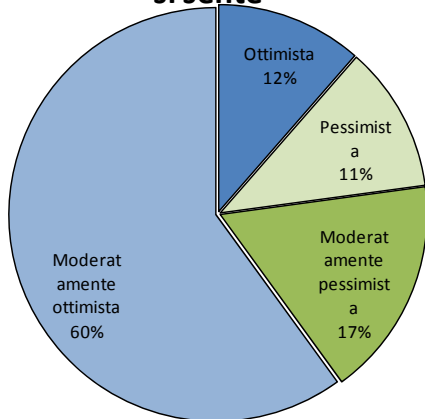
Vi è poi una quota non marginale di imprese (24%) che coglie, per così dire, l'occasione della crisi per razionalizzare la propria presenza sul mercato concentrandosi sulle attività più redditizie. Reazioni puramente difensive come la riduzione dell'input di lavoro o l'uscita dal mercato sono invece marginali, e spiegano la buona tenuta dell'occupazione nel comparto.

### Le azioni per fronteggiare la crisi: % imprese impegnate sulla singola azione

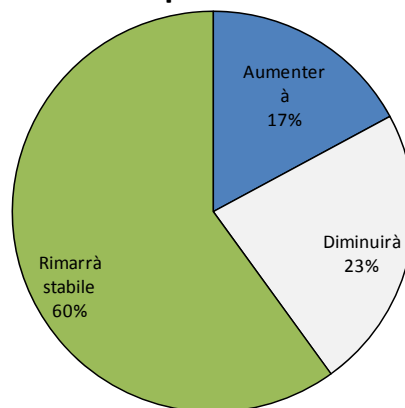


L'ampia prevalenza nelle imprese del campione di risposte proattive è sostenuta da una visione del futuro del comparto complessivamente positivo: quasi  $\frac{3}{4}$  delle imprese si dichiarano infatti ottimiste o moderatamente ottimiste riguardo al futuro del settore. L'ottimismo poggia molto concretamente su una previsione di stabilità o crescita dell'occupazione è più in generale dell'attività, meno di  $\frac{1}{4}$  delle imprese prevede un calo dei dipendenti nei prossimi tre anni , e solo il 26% un calo dell'attività entro il 2015.

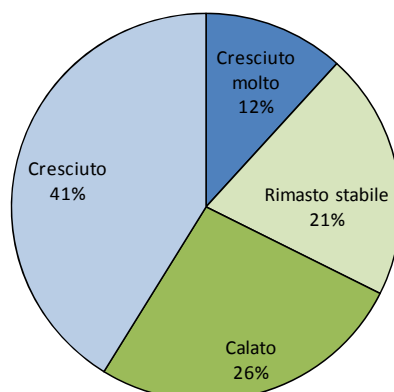
**Pensando al futuro lei si sente**



**Nei prossimi 3 anni prevede che il numero dei dipendenti:**



**Rispetto al valore complessivo del mercato nel 2010, il valore 2015 potrà essere**

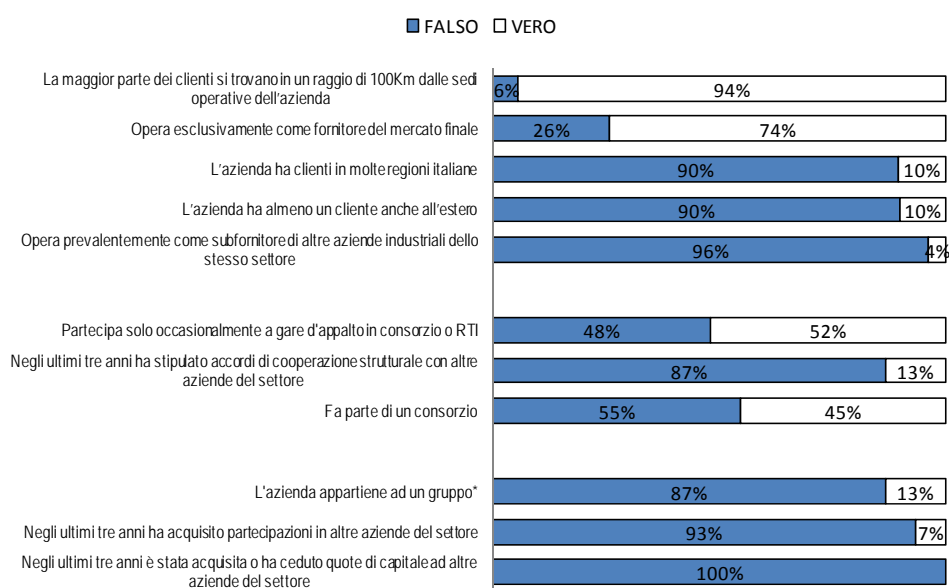


### L'organizzazione delle imprese

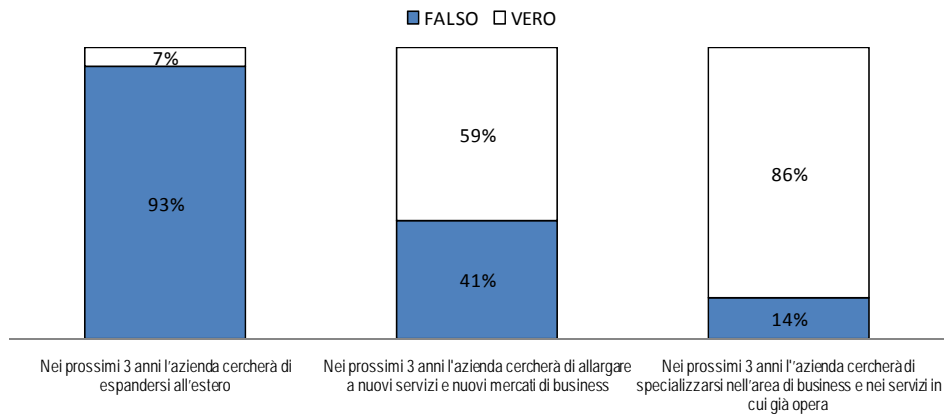
La fase di consolidamento e razionalizzazione che il comparto sta attraversando non altera alcune caratteristiche di fondo delle imprese. Tra queste vi è la persistente prevalenza di una dimensione locale o regionale del mercato, solo il 10% delle imprese del campione ha clienti in "molte" regioni o all'estero e pochissime (7%) dichiarano di avere piani di espansione all'estero. Del resto la concorrenza è percepita come locale da oltre 3 imprese su 4.

Circa la metà delle imprese del campione dichiara di collaborare nell'ambito di consorzi, spesso finalizzati alla partecipazione a gare ed appalti, ciò tuttavia non sembra sedimentarsi in una più ampia collaborazione con caratteristiche strutturali o strategiche, solo il 13% dichiara di avere intrapreso accordi di questo tipo.

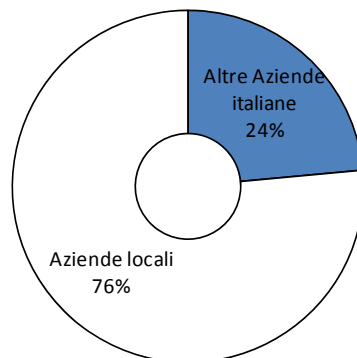
### Assetto operativo: la posizione delle aziende intervistate rispetto ad alcune affermazioni



## Competitività ed orientamento strategico: la posizione delle aziende intervistate rispetto ad alcune affermazioni



## Quali sono i suoi principali concorrenti?



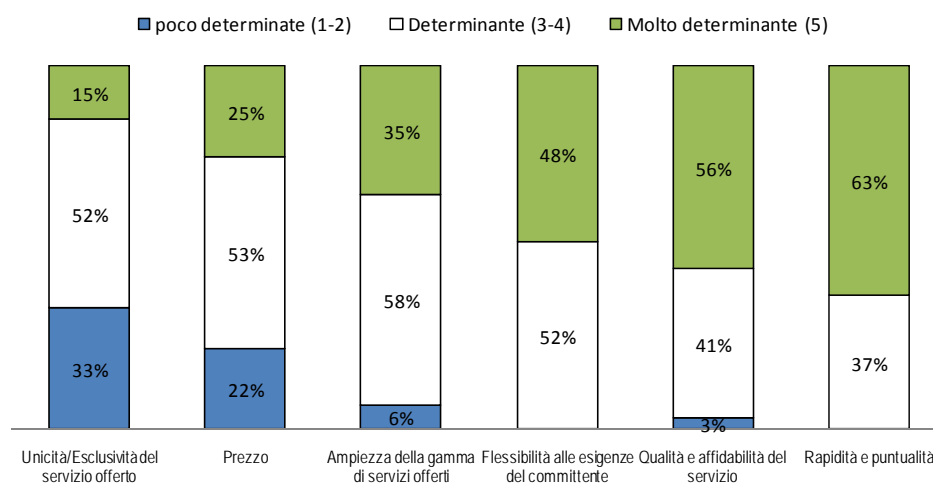
### *I fattori di competitività e i vincoli allo sviluppo*

Anche l'analisi dei fattori di competitività più importanti mostra una persistenza di elementi che caratterizzano da sempre la concorrenza nel comparto: puntualità, qualità, affidabilità e flessibilità restano infatti saldamente ai primi posti della graduatoria dei fattori ritenuti più importanti.

L'ampiezza dei servizi offerti, caratteristica che richiede dimensioni d'impresa più elevate e presuppone una maggiore complessità organizzativa, viene ritenuta un fattore significativo, ma in ogni caso meno importante di quelli precedentemente menzionati.

Malgrado tutte le imprese stiano attivamente operando per migliorare la produttività e ridurre i costi, il fattore prezzo è considerato “molto determinante” solo da un’impresa su quattro, offrire prezzi competitivi sembra cioè essere una condizione minima ed indispensabile per restare sul mercato, ma che non può compensare una debolezza riguardo agli altri fattori ritenuti più determinanti.

### Alcuni elementi su cui si fonda la competitività dell'azienda: una valutazione sul livello di importanza

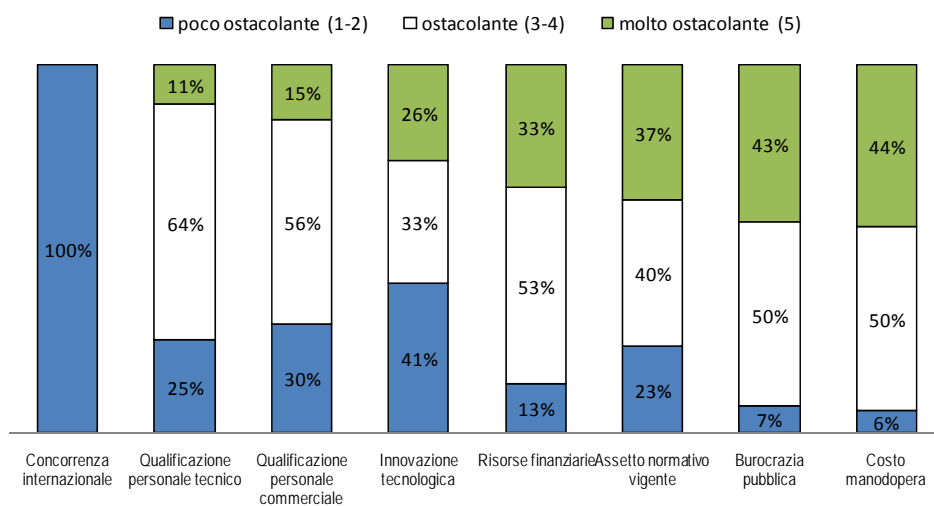


La percezione degli ostacoli allo sviluppo da parte delle imprese del campione si concentra soprattutto su fattori esterni e di sistema, mentre i vincoli interni, dipendenti dalle competenze dell’impresa sembrano avere un ruolo meno decisivo.

Gli ostacoli più frequentemente indicati sono infatti il costo del lavoro, la burocrazia pubblica e l’assetto normativo. Il principale ostacolo interno segnalato dal campione è l’insufficienza delle risorse finanziarie, che può a sua volta dipendere da un fattore esterno come la disponibilità di credito.

La capacità tecnologica è considerata poco ostacolante da oltre il 40% delle imprese, mentre le competenze del personale sono considerate non ottimali da gran parte delle imprese, anche se poche (meno di 2 su 10) le descrivono come un ostacolo particolarmente importante.

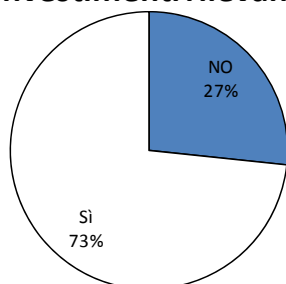
## Alcuni ostacoli nel percorso di sviluppo dell'azienda: una valutazione sul livello di importanza



### *Gli investimenti*

Gran parte delle imprese (3 su 4) ha effettuato investimenti rilevanti nell'ultimo triennio, malgrado la stretta creditizia seguita alla crisi finanziaria.

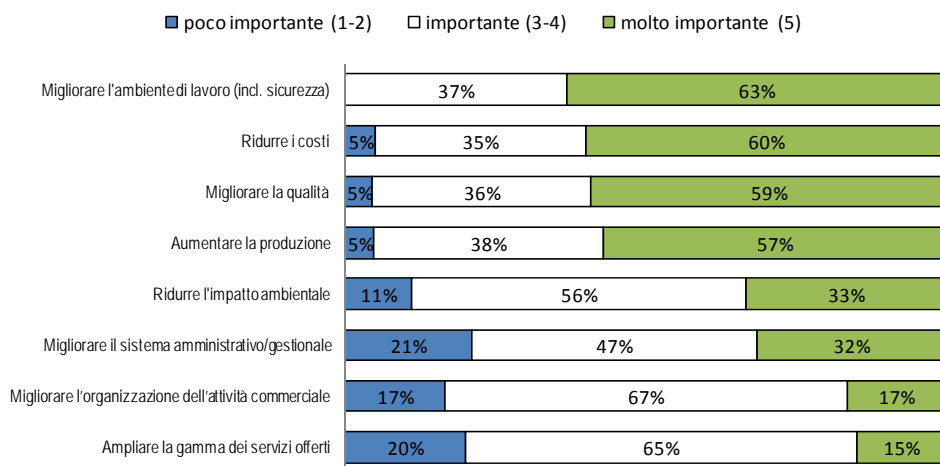
### In questi ultimi tre anni nella sua Azienda sono stati effettuati investimenti rilevanti?



Le principali finalità degli investimenti hanno riguardato la componente produttiva. Oltre la metà delle imprese del campione ha infatti definito come molto importanti gli investimenti con finalità di miglioramento della sicurezza (63%), riduzione dei costi (60%), miglioramento della qualità (59%), ampliamento della produzione (57%). Importanti, sono anche le finalità di riduzione dell'impatto ambientale e del miglioramento

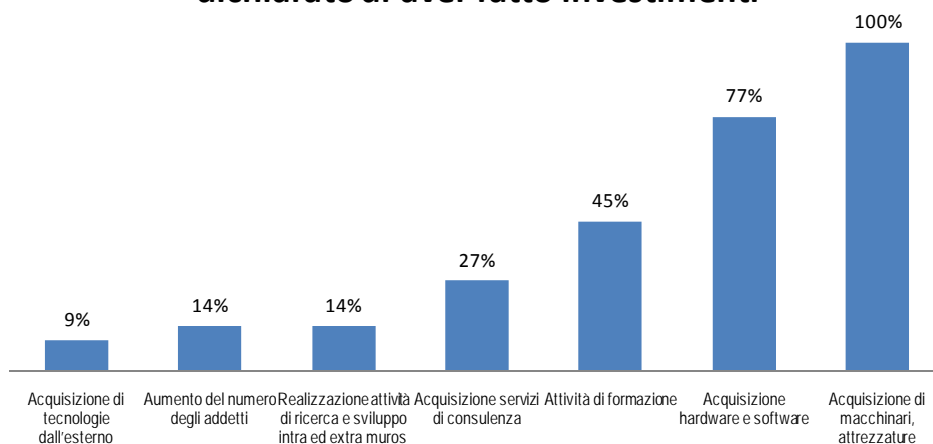
gestionale. Si collocano invece ad un livello d'importanza minore le finalità riguardanti le politiche di marketing.

### Le finalità principali degli investimenti effettuati: una valutazione del livello di importanza



Oltre all'acquisizione di macchinari e software, gli investimenti hanno implicato per quasi la metà (45%) delle imprese del campione la realizzazione di attività di formazione, mentre molto limitate sono state le spese in consulenze (27% delle imprese) o ricerca (14%).

### Tipologia degli investimenti realizzati: frequenza % sul totale delle imprese che hanno dichiarato di aver fatto investimenti



## L'innovazione

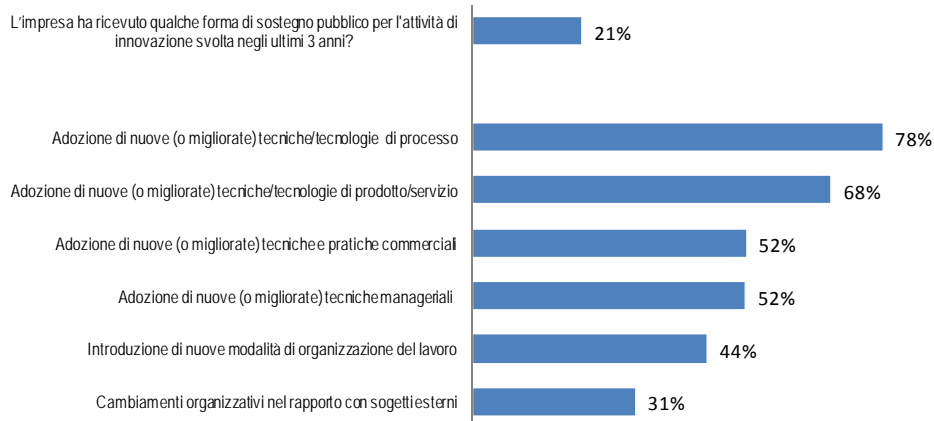
Le imprese nella quasi totalità (97% delle risposte) continuano a ritenere l'innovazione uno strumento importante per migliorare la propria attività.

Coerentemente con l'importanza attribuita agli investimenti nei processi produttivi, il 78% delle imprese del campione dichiara di aver adottato nuove tecnologie di processo e il 68% nuove tecnologie che hanno migliorato i prodotti e servizi offerti ai clienti.

Meno frequente è stata l'introduzione di nuovi metodi o tecniche di miglioramento delle attività commerciali e/o gestionali che in ogni caso ha interessato oltre la metà delle imprese (52%).

La quota di imprese che ha ricevuto qualche forma di sostegno pubblico nell'introduzione delle innovazioni risulta essere molto bassa (21%). Questo aspetto messo in luce dall'indagine merita in futuro uno specifico approfondimento sia per meglio valutarne le cause che per individuare strumenti di supporto alle imprese nell'accesso alle risorse pubbliche per l'innovazione.

### Diffusione dell'innovazione nell'ultimo triennio per tipologia di intervento

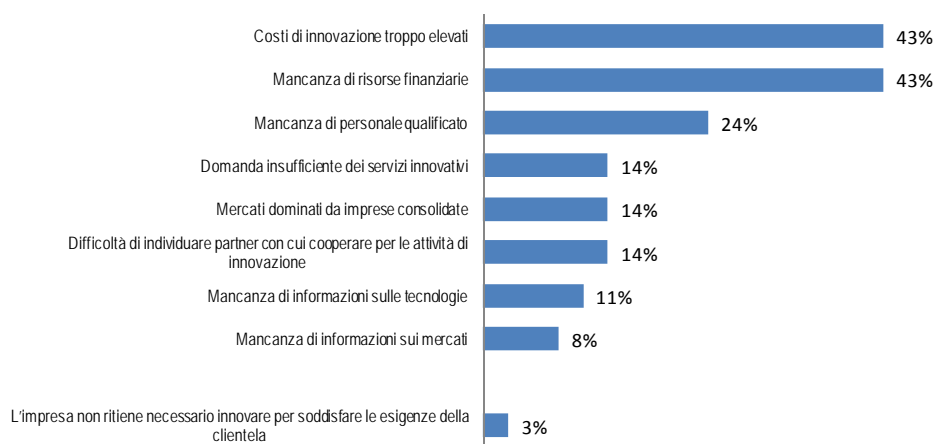


Un maggior utilizzo delle risorse pubbliche potrebbe infatti contribuire, almeno in parte, a ridurre i maggiori ostacoli all'innovazione segnalati dalle imprese del campione: il costo dell'innovazione e la scarsità di risorse finanziarie (43% delle imprese, per entrambi gli ostacoli).



Viene inoltre evidenziato da 1 impresa su 4 un vincolo all'innovazione derivante dalle competenze interne alle imprese. L'utilizzo di nuove tecnologie di processo, di nuovi sistemi di test e di controllo e di nuovi modelli gestionali richiede di accrescere o modificare gli skill dei lavoratori e dei manager. Questa indicazione suggerisce di ampliare o potenziare le attività formative specificamente orientate alle tecnologie innovative.

### I principali ostacoli all'attività di innovazione: % imprese che affermano un effetto di ostacolo dei fattori in elenco



#### *Le certificazioni*

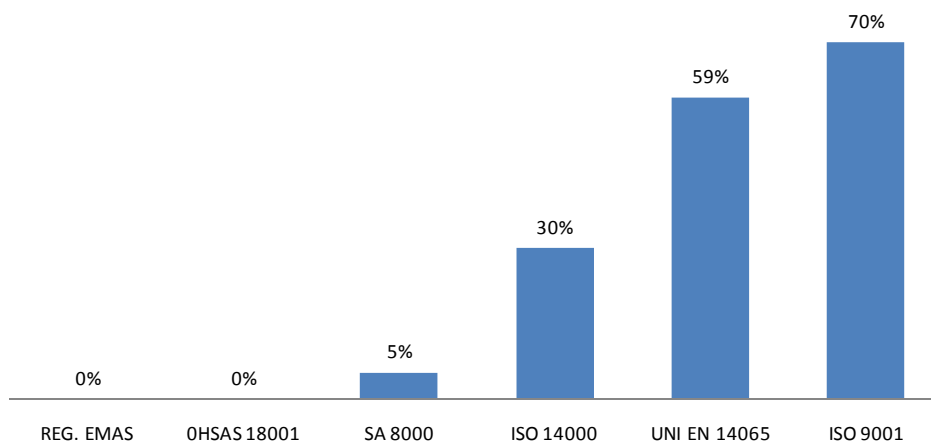
La diffusione tra le imprese del campione dei marchi e etichette di certificazione è diffusa, ma ancora non pervasiva e riguarda un numero limitato di certificazioni.

La certificazione del sistema di qualità (ISO 9001), che rappresenta lo strumento base per la conoscenza dei processi aziendali è stata ottenuta dal 70% delle imprese.

La certificazione specifica di settore UNI EN 14065 che riguarda sistema di controllo della biocontaminazione (RABC) per i tessili trattati in lavanderie industriali – in particolare da quelle che operano con il sistema sanitario - è adottata dal 59% delle imprese.

Ancora poco diffuse son invece le certificazioni ambientali ISO 14000 (solo nel 30% delle imprese) e quelle relative alla responsabilità sociale SA 8000 (5% delle imprese), tematiche la cui rilevanza sul mercato è destinata ad accrescersi nei prossimi anni.

### Quota imprese che si avvalgono di certificazioni



## 3. L'evoluzione del mercato del turismo e dei pasti fuori casa

### *La crescita del mercato finale*

Il mercato finale per il comparto, quello dei servizi turistici e dell'alimentare fuori casa, è stato nell'ultimo decennio uno dei più dinamici dell'economia italiana.

La crescita della spesa degli italiani per l'alimentare fuori casa nei pubblici esercizi è stata particolarmente importante, +42,3% tra il 2000 e il 2010, soprattutto se confrontata con la dinamica generale della spesa alimentare (in casa + fuori casa). Secondo uno studio della Federazione Italiana Pubblici esercizi (FIPE), l'aumento dei consumi alimentari in Italia è dovuto quasi esclusivamente (per il 98.2%) a quelli fuori casa.

Un risultato senza paragoni in Europa (area Euro, ma il dato non cambia di molto se si considera la media della UE27) dove i consumi fuori casa hanno

contato solo per il 25,6% della crescita dei consumi alimentari nel decennio. La spesa degli italiani nei pubblici esercizi è ormai pari a circa la metà delle spese per i consumi alimentari in casa e conta per l'8% del totale dei consumi delle famiglie (dal 6.8% del 1999).

Anche la spesa in servizi alberghieri è cresciuta notevolmente (+31,2%) tra il 2000 e il 2010, arrivando a contare per il 2,5% del totale della spesa delle famiglie.

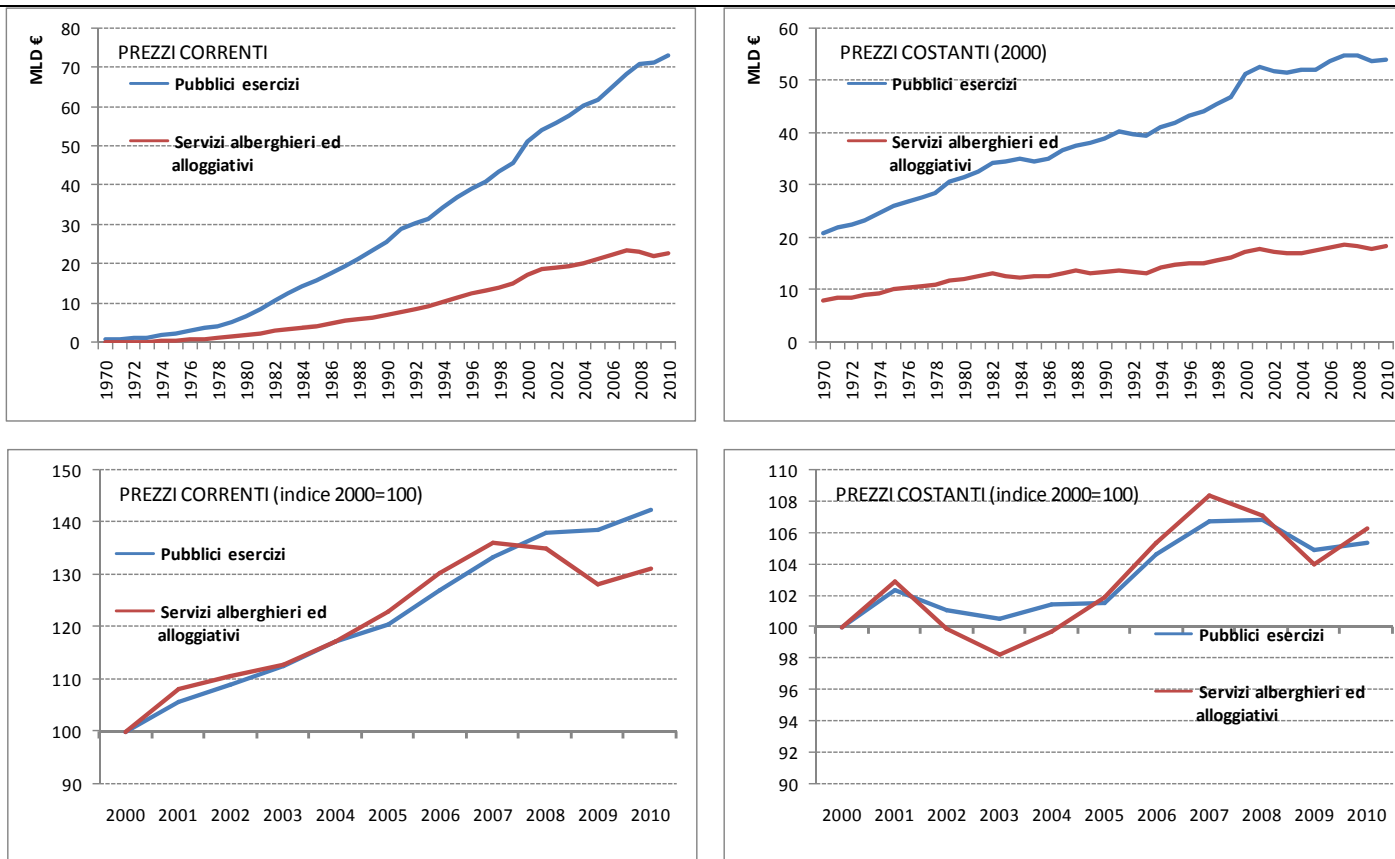
Le statistiche dell'ISTAT consentono di avere una visione anche della crescita delle quantità offerte e vendute. Il numero di posti letto disponibili è passato da 3,9 milioni nel 2000 a 4,6 milioni nel 2009 con una crescita del 17,6% e il numero di notti vendute (gg. di presenza nelle strutture) è passato da 339 milioni a 371 milioni con una crescita del 20,3%.

Le imprese di lavanderia che servono questo mercato hanno quindi operato nell'ambito di una domanda in espansione e che, in particolare per la ristorazione, si è caratterizzato anche per prezzi al consumatore finale crescenti.

Tuttavia, alla crescita vorticoso del mercato si è accompagnata una profonda trasformazione strutturale, nella direzione di una moltiplicazione dei luoghi di consumo e una diversificazione delle tipologie di esercizi, che lo ha reso più complesso e - soprattutto nella ristorazione - tende a favorire materiali sostitutivi, principalmente la carta a quelli tessili utilizzati per tovaglie, coprimacchia e tovaglioli.

L'espansione complessiva del mercato della ristorazione dunque non ha comportato un proporzionale incremento della domanda per le lavanderie industriali.

## La spesa degli italiani in alimentari fuori casa e in servizi alberghieri 1970-2010. Prezzi correnti e costanti



Fonte: elaborazioni Hermes Lab - Ares 2.0 su dati ISTAT

### ***Foodservice: le nuove forme della ristorazione***

Parlare di consumi fuori casa significa parlare sempre di più di un mondo complesso e dai confini sempre meno definiti. Si consumano piatti pronti fuori casa al ristorante, nei bar, nei musei, nelle palestre, negli uffici, *on the road* e questo fenomeno è destinato a consolidarsi nei prossimi anni.

Ad essere cambiata è la stessa composizione delle razioni alimentari, con l'ingresso di spuntini o snack fuori pasto, o a sostituzione del pasto, disseminati durante tutto l'arco della giornata.

Uno dei motori, anche se non il solo, di questo fenomeno è l'importanza assunta nei consumi fuori casa dal cosiddetto *pranzo funzionale*, definizione con cui si intende un'occasione di consumo legata ad impegni quotidiani di lavoro o di studio.

Secondo uno studio Nomisma i luoghi preferiti dagli italiani per il consumo del *pranzo funzionale* fuori casa non sono quelli tradizionali (ristoranti e pizzerie), ma i bar con snack, panini e altri alimenti veloci.

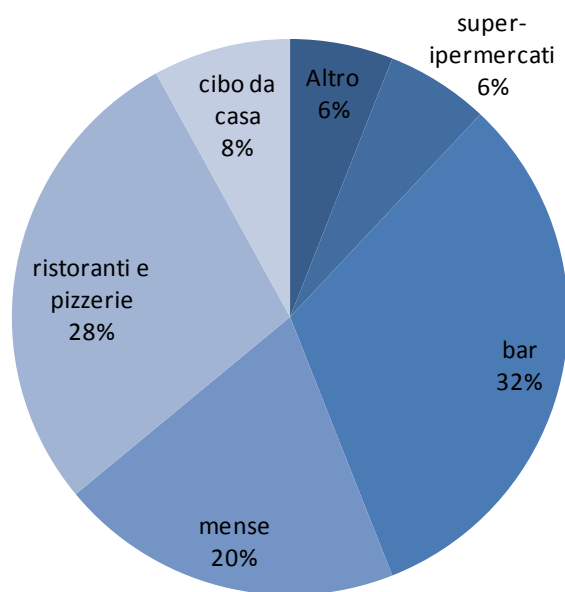
Lo studio stima che il bar è scelto dal 32% di coloro che consumano un pranzo funzionale fuori casa, più quindi sia di ristoranti e pizzerie (28%) che delle mense (20%).

Sempre lo studio del 2007 rileva che la spesa media per un pasto funzionale è di 9€, le pietanze preferite sono panini (35%) e pizza (32%). Quasi un terzo dei clienti del bar si limita al consumo di un panino, di un tramezzino, o di un toast, abbandonando la consuetudine del pasto completo.

In questo contesto il coperto tradizionale non viene utilizzato a favore di un consumo in piedi o seduto con coperto di carta.

## Luogo prescelto per il pranzo funzionale

---



---

Fonte: Nomisma 2007

Più in generale le occasioni di consumo alimentare fuori casa si sono moltiplicate oltre ai bar - che oltre ai pranzi funzionali offrono alla sera la Happy Hour -, coinvolgendo molti soggetti tra cui i banchi dedicati all'interno di super e ipermercati, negozi di alimentari con asporto, esercizi specializzati nell'asporto, discoteche, enoteche ecc.

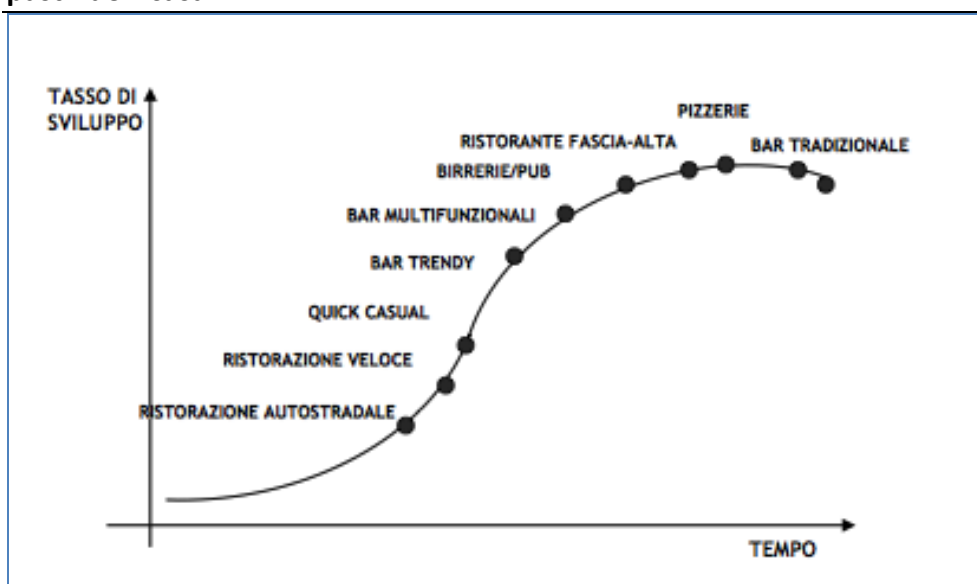
E' interessante osservare che questa segmentazione tipologica non necessariamente porta allo sviluppo di mercati separati. Al contrario si verifica una concorrenza tra tipologie di servizio.

In passato la competizione si svolgeva all'interno dei canali, oggi sembra esistere una sostituibilità crescente tra i diversi canali ristorativi. Ad esempio, secondo un indagine CERMES, il 40% degli operatori degli snack-bar si sente in diretta competizione con le pizzerie ed il 34% anche con i ristoranti di fascia media. Allo stesso modo, i ristoranti di fascia alta, tradizionalmente focalizzati sui consumi serali iniziano a percepire una minaccia dai ristoranti di fascia media e dai bar trendy e sperimentano

servizi per la clientela anche a pranzo come business lunch a prezzi fissi (in cui la *mise en place* dei tavoli può essere meno sofisticata e coinvolgere anche la carta).

Nell'area anglosassone, in cui questa tendenza si è sviluppata prima che in Italia, per definire il settore dei pasti fuori casa in senso ampio e inclusivo di tutte le nuove forme viene utilizzata la definizione di *Foodservice*, più ampia della nozione italiana di *Ristorazione*, più focalizzata sui canali tradizionali.

### Posizione nel ciclo di vita del prodotto di alcune tipologie di servizio per i pasti fuori casa.



Fonte: Cardinali, 2007

Per le ragioni sopra indicate analizzare la segmentazione del mercato è molto complesso e probabilmente di importanza relativa in considerazione della competizione tra operatori di diversi segmenti e la connotazione liquida e mutevole del contesto.

Le dimensioni di segmentazione sono inoltre molto numerose, si pensi ad esempio: alle caratteristiche dell'assortimento, al grado di specializzazione dell'offerta, al livello di servizio offerto, alla localizzazione geografica, alle funzioni primarie soddisfatte dai diversi esercizi, la ristorazione può avere

anche un ruolo secondario, quella primaria può riguardare il bere, ballare, l'ospitalità, il divertimento, la fruizione di eventi o occasioni culturali e infine il profilo dei consumatori

Vengono qui di seguito presentate due sistemi di segmentazione del mercato che hanno il pregio di fornire anche alcune cifre sulla consistenza dei vari segmenti della domanda.

Il primo è basato sulle caratteristiche strutturali delle imprese del Foodservice ed è stata elaborata dal Ministero delle Finanze ai fini degli studi di settore. Non si tratta di una classificazione a priori, ma del risultato del raggruppamento delle imprese utilizzando tecniche statistiche multivariate. Sono in questo modo stati definiti ben 25 raggruppamenti di imprese che presentano caratteristiche simili (**Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.**). I criteri per il raggruppamento sono: tipologia di attività, tipo di servizio offerto, specializzazione gastronomica, presenza o meno di posti a sedere, offerta di servizi complementari, stagionalità, dimensione.

Il risultato è straordinariamente dettagliato.

Se si considerano la *tipologia di attività* e il *servizio offerto* si possono distinguere i ristoranti con servizio al tavolo; la ristorazione *self-service*; e la ristorazione con preparazione di cibo da asporto.

In base, invece, alla *specializzazione gastronomica* gli esercizi che forniscono il servizio al tavolo si suddividono in: ristoranti; pizzerie; ristoranti/pizzerie; enoteche con cucina; birrerie con cucina.

Una distinta tipologia di ristoranti è quella delle imprese specializzate nell'organizzazione di banchetti. Gli esercizi che preparano cibo da asporto sono suddivisi in base alla *specializzazione gastronomica* e alla *presenza o meno di posti a sedere* per la consumazione dei pasti. Una particolare tipologia di esercizi che preparano cibi da asporto sono i soggetti che effettuano la consegna a domicilio delle pizze. Nell'ambito degli esercizi che preparano cibi da asporto, si individuano pertanto le pizzerie al taglio dotate o meno di posti a sedere; le gastronomie/ rosticcerie dotate o meno di posti a sedere e le pizzerie con consegna a domicilio.



Il fattore della *stagionalità*, poi, consente di individuare: esercizi con servizio al tavolo; con preparazione di cibo da asporto; e i *self-service*.

Il fattore *dimensionale* in termini di ampiezza dei locali e posti a sedere, numero di addetti e consumi di gas e di energia elettrica consente infine: di distinguere i ristoranti in esercizi di piccole, medie e grandi dimensioni; di individuare un gruppo formato da ristoranti di dimensioni molto grandi specializzati in banchetti; di distinguere i *self-service* di grandi dimensioni da quelli di medio-piccole dimensioni e di individuare ristoranti pizzerie di grandi dimensioni.

La classificazione del Ministero non include in questi raggruppamenti i bar che svolgono anche servizio accessorio di snack, Happy Hour, tavola calda.

La seconda classificazione sviluppata dalla Federazione degli esercenti di pubblici esercizi (FIPE) si basa su valutazione qualitative più orientate alle caratteristiche del mercato, lo studio FIPE fornisce anche un incrocio tra le tipologie di esercizio e le occasioni d'uso e una stima della numerosità degli esercizi e dei punti di distribuzione per il *vending* (distributori automatici).

## La segmentazione per caratteristiche strutturali delle imprese per numerosità

Tipologia	N di imprese rilevate
Ristoranti di piccola dimensione	11.253
Ristoranti di medie dimensioni	10.158
Pizzerie al taglio	8.842
Pizzerie con forno a legna	7.259
Ristoranti con bar	6.572
Ristoranti – pizzerie di piccola dimensione	3.581
Pizzerie con forno elettrico	3.416
Ristoranti di piccola dimensione specializzati in portate di pesce	3.084
Gastronomie Rosticcerie	3.003
Ristoranti e pizzerie di medie e grandi dimensioni	2.657
Ristoranti medio-grandi specializzati in portate di pesce	2.395
Esercizi stagionali con servizio al tavolo	2.331
Pizzerie al taglio con posti a sedere	2.319
Pizzerie con bar	1.990
Birrerie con cucina	1.567
Self service di piccole dimensioni	970
Ristoranti di grande dimensione	836
Gastronomie-rosticcerie con posti a sedere	792
Ristoranti con camere	657
Pizzerie con consegna a domicilio	483
Enoteche con cucina	421
Self service di grandi dimensioni	222
Ristoranti specializzati in banchetti	220
Esercizi stagionali con preparazioni d'asporto	170
Self service stagionali	120
<b>TOTALE IMPRESE CONSIDERATE</b>	<b>75.318</b>

Fonte: Ministero delle Finanze SOSE – Studi di settore

### Stima della numerosità dei punti di distribuzione del Foodservice (FIPE)

Tipologia	Numerosità esercizi
Bar	157mila
Ristoranti	100mila
Discoteche	3,5mila
Stabilimenti balneari	7,9mila
Circoli culturali e sportivi	30mila
Agriturismi con ristorante	8,5mila
Pizzerie e rosticcerie	14mila
Ristoranti di alberghi	22mila
Ambulanti	20mila
Negozi alimentari	33mila
Panetterie	13mila
Mense	3,5mila
Vending (distributori automatici)	1,4 milioni

Fonte: FIPE

### Occasioni di ristoro e tipologia di esercizi

	COLAZIONE	PRANZO	SPUNTINO	CENA	INTRATTEN.
Bar					
Gelateria					
Pasticceria					
Panetteria					
Vending					
Negozio alimentari					
Pizzeria al taglio					
Tavola calda					
Mensa					
Pizzeria					
Fast food					
Ristorante					
Agriturismo					
Enoteca wine bar					
Stabilimento balneare					
Circolo culturale o					
Pub – locale serale					
Discoteca					

Fonte: adattamento da FIPE

### ***Il cambiamento delle strutture turistico alberghiere italiane***

L'evoluzione del settore alberghiero nell'ultimo decennio è guidata da tre principali tendenze:

- la prima, già in atto da metà anni novanta riguarda **la riqualificazione delle strutture ricettive** che ha comportato, da un lato, la riduzione delle strutture di categoria bassa (1 e 2 stelle), dall'altro lato un incremento delle categorie alte. In particolare le strutture con 4 e 5 stelle sono triplicate dal 1990 ad oggi e aumentate di 2,5 volte dal 2000 ad oggi (**Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.**). La struttura portante del sistema alberghiero resta in ogni caso quella delle strutture a tre stelle che rappresentano più della metà del totale sia delle strutture che dei posti letto mentre gli alberghi a una e due stelle si sono ridotti notevolmente di numero (-42% e-27% rispettivamente dal 2000) e oggi contano per meno di 1/3 del totale degli alberghi.
- la seconda è stata **lo sviluppo delle catene alberghiere**. Le catene con almeno 10 alberghi associati, in gestione o in proprietà erano 13 nel 2000 con 341 alberghi e 40mila camere, nel 2009 sono diventate 34, con 912 alberghi e oltre 104mila camere (**Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.**).
- la terza direttrice di cambiamento è stata **la crescita delle cosiddette strutture extra-alberghiere** (**Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.**) e di due componenti in particolare: gli agriturismi e i Bed&Breakfast quasi assenti in Italia fino al 2000. Anche se in forme non regolamentate, le prime aperture con al formula del B&B in Italia sono della metà degli anni novanta. Già all'inizio del decennio le strutture di ospitalità non alberghiere, dai campeggi alle case in affitto e a tutte le orme minori avevano raggiunto gli alberghi come offerta complessiva di posti letto. Il decennio è stato caratterizzato da una stabilità di quasi tutte queste forme, ma dal boom di due nuove formule quella dei B&B e degli agriturismi (**Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.**), tra il 2003 e il 2009 il numero di B&B è aumentato di 14.663 unità, quello degli agriturismi di 5.742 unità. Il numero di

posti letto è aumentato (2002-2009) del 435% nei B&B e dell'88% negli agriturismi

### L'evoluzione della struttura alberghiera italiana per categoria. 1990, 2000 e 2009

	****	****	***	**	*	Totale
<b>Valore assoluto</b>						
<b>Alberghi</b>						
2009	344	4.892	17.807	6.907	4.017	33.967
2000	131	2.709	14.070	9.491	6960	33.361
1990	106	1.707	9.423	11.557	13.373	36.166
<b>Letti</b>						
2009	60.991	671.807	1.174.803	225.443	94.788	2.227.832
2000	24.274	372.822	962.297	332.071	162.637	1.854.101
1990	18.873	235.520	686.797	453.759	308.593	1.703.542
<b>Composizione %</b>						
<b>Alberghi</b>						
2009	1,0%	14,4%	52,4%	20,3%	11,8%	100,0%
2000	0,4%	8,1%	42,2%	28,4%	20,9%	100,0%
1990	0,3%	4,7%	26,1%	32,0%	37,0%	100,0%
<b>Letti</b>						
2009	2,7%	30,2%	52,7%	10,1%	4,3%	100,0%
2000	1,3%	20,1%	51,9%	17,9%	8,8%	100,0%
1990	1,1%	13,8%	40,3%	26,6%	18,1%	100,0%
<b>Variazioni %</b>						
<b>Alberghi</b>						
2009/2000	163%	81%	27%	-27%	-42%	2%
2009/1990	225%	187%	89%	-40%	-70%	-6%
<b>Letti</b>						
2009/2000	151%	80%	22%	-32%	-42%	20%
2009/1990	223%	185%	71%	-50%	-69%	31%

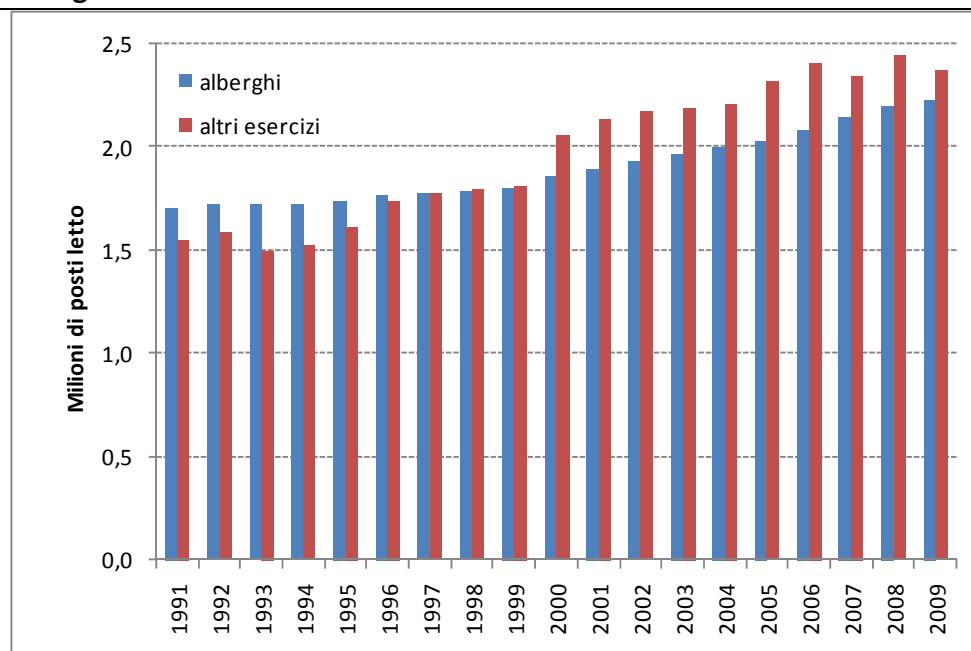
Fonte: elaborazioni Hermes Lab - Ares 2.0 su dati ISTAT

### Catene con almeno 10 alberghi operanti in Italia 2000 e 2009

	Hotel	Camere	Catene
2000	341	40.429	13
2009	912	104.641	34
variazione %	167%	159%	162%

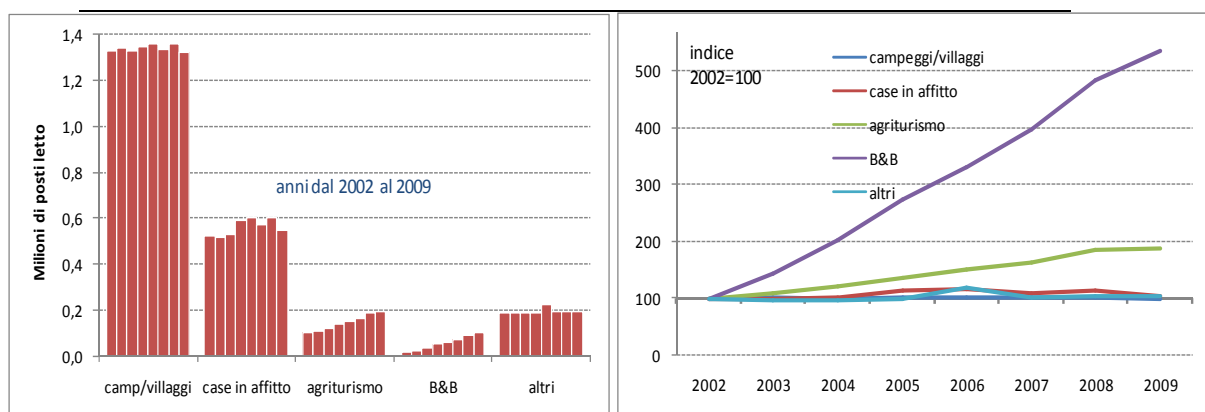
Fonte: elaborazioni Hermes Lab - Ares 2.0 su dati Mercury

## La crescita della capacità ricettiva in Italia e il boom delle strutture non alberghiere. 1990-2009



Fonte: elaborazioni Hermes Lab - Ares 2.0 su dati ISTAT

## L'evoluzione delle strutture non alberghiere per tipologia. Milioni di posti letto e indice. 2002=100



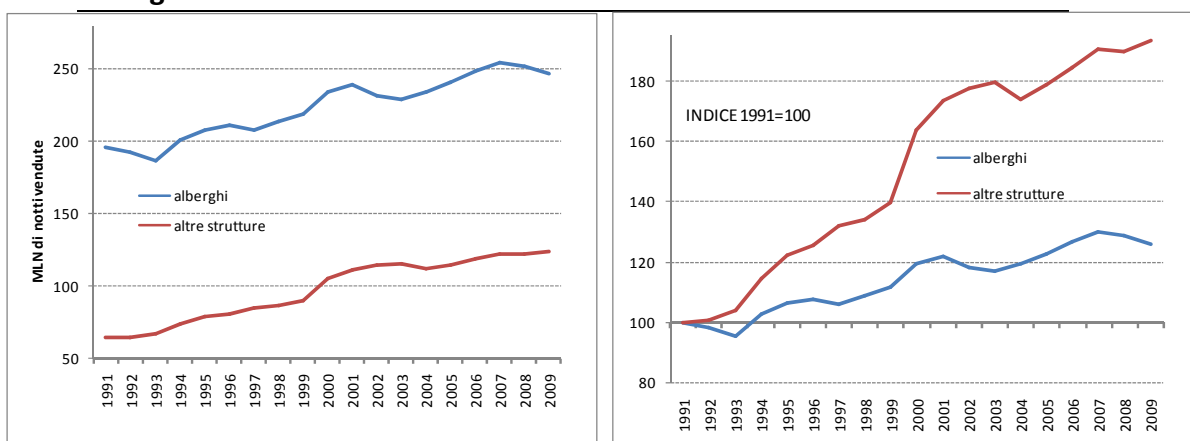
Fonte: elaborazioni Hermes Lab - Ares 2.0 su dati ISTAT

Il mercato ha premiato le nuove formule dell'ospitalità. La crescita delle notti vendute è stata per tutto il decennio 2000-2009 decisamente più rapida per le strutture non alberghiere che per gli alberghi.

Le ragioni del successo delle formule dei B&B e gli agriturismi sono molteplici e includono ai primi posti, secondo l'Osservatorio Nazionale dei B&B del TCI la qualità del clima familiare che gli ospiti incontrano, i prezzi contenuti, la percezione di un maggior contatto con il territorio visitato, lo sviluppo di un turismo che ricerca aree nuove e meno battute.

A questo si aggiungono, come fattori abilitanti, la facilità di ricerca selezione e prenotazione on-line via Internet, grazie allo sviluppo di efficienti portali dedicati, e il consistente supporto di servizi offerto dalle amministrazioni e gli enti turistici locali a queste formule per il loro legame con il territorio.

### La dinamica del mercato dell'ospitalità. Notti vendute in strutture alberghiere ed altre strutture. 1991-2009



Fonte: elaborazioni Hermes Lab - Ares 2.0 su dati ISTAT

Le ricadute dell'evoluzione del mercato sul sistema delle lavanderie sono state molteplici:

- la riqualificazione dell'offerta alberghiera ha favorito la crescita di una dimensione e cultura industriale dell'offerta di servizi di lavanderia, e l'ampliamento della gamma dell'offerta dei servizi oltre a quelli di lavaggio, dal lavanolo ai servizi presso il cliente, a clienti più concentrati sul *core business* della gestione dell'ospitalità in cerca di partner affidabili a cui affidare le attività *non-core* come la gestione della pulizia, igienizzazione e ricondizionamento dei materiali tessili;

- Lo sviluppo delle catene, benché la quota di ospitalità rappresentata dalle grandi catene è ancora molto bassa in Italia rispetto ad altri Paesi, hanno spinto ad avviare un ampliamento della dimensione geografica dei bacini d'utenza delle lavanderie, favorendone anche la crescita dimensionale, e in qualche caso la costruzione di alleanze in aree differenti del territorio nazionale per servire meglio clienti di dimensione nazionale. Ha inoltre moltiplicato le opportunità di ampliamento della gamma d'offerta a servizi svolti presso il cliente anche se il fenomeno è ancora limitato..
- Lo sviluppo dei B&B e degli agriturismi, ha creato nuove opportunità per le imprese di dimensione locale, che operano sui piccoli volumi.

## **4. Principali strategie e modelli di business**

### ***Il valore per il cliente***

Il comparto delle lavanderie industriali per l'ospitalità e la ristorazione è una esemplare rappresentazione di una delle principali tendenze dei mercati contemporanei: la proposta ai clienti di un'offerta in cui prodotto e servizi sono inscindibilmente collegati.

All'inizio del suo sviluppo come settore industriale autonomo intorno agli anni settanta, il business delle lavanderie era concentrato sull'offerta di un servizio specifico: quello di lavaggio, igienizzazione e stiro (ricondizionamento) dei materiali tessili di proprietà del cliente. Lo sviluppo autonomo del settore è avvenuto come esternalizzazione di attività svolte in precedenza internamente, ad esempio dalle lavanderie interne agli alberghi, sia per ridurre i costi sfruttando economie di scala, sia per recupero degli spazi ad altre attività.

Da questo nucleo iniziale di attività il settore si è sviluppato nella direzione di una piattaforma d'offerta in grado di offrire una soluzione a tutti i problemi che i clienti affrontano nell'area del *pulito e igienico*. Le direttrici sono state verso l'ampliamento:



- **della gamma dei clienti** a tutti gli operatori che condividono il problema del pulito e igienico. Da specializzate nel servire una o poche tipologie, le imprese hanno esteso i servizi dalle grandi catene alberghiere ai B&B e ai centri benessere, nella ristorazione dai grandi ristoranti alle pizzerie e catene di ristorazione, fino a bar, pub e tavole calde e a diverse tipologie di comunità;
- **del servizio**, non solo la biancheria piana, ma anche abiti professionali, accessori per la pulizia, detergenti;
- **della funzione**, dal lavaggio di materiali di proprietà del cliente si è passati al noleggio dei materiali (lavanolo), questo cambiamento ha consentito non soltanto di sollevare il cliente dagli oneri di scelta, acquisto e gestione del guardaroba, ma anche di operare su materiali tessili più omogenei (materia prima, armature dei tessuti, tinture, tipologia di cuciture, elementi accessori) e ottimizzati per le operazioni di lavaggio e stiro migliorando l'efficienza e la produttività e riducendo i rischi di danni ai materiali. In qualche caso, nel settore alberghiero e nelle comunità il servizio offerto ha inglobato anche la gestione del guardaroba presso il cliente fino alla gestione del riassetto delle camere ai piani.

Come si è già osservato nella prima sezione del rapporto, il passaggio dal servizio di ricondizionamento di materiali altrui al lavanolo ha comportato l'incorporazione nelle imprese di una gamma di competenze più ampie sia tecniche sui materiali tessili sia di capacità di selezione dei prodotti in grado di meglio soddisfare le attese dei consumatori finali.

Il valore del servizio offerto dalle moderne lavanderie industriali ai clienti si compone di tre elementi principali:

1. La garanzia del pulito e della igienizzazione dei materiali
2. L'offerta di soluzioni convenienti che minimizzano gli oneri e l'impegno di tempo dei clienti nella gestione dei materiali che richiedono pulizia e igienizzazione e metterle in pratica senza errori o passi falsi, rientrano in questo elemento i fattori di prossimità geografica e di flessibilità;

3. La capacità di selezionare per il cliente i materiali tessili più adeguati per soddisfare il consumatore finale.

### ***Il target***

La selezione del target di clienti è una delle aree in cui possono emergere differenziazioni tra le imprese. I fattori che caratterizzano i possibili target sono:

- **la varietà delle tipologie di clienti serviti**, tutte le imprese tendono ad avere una gamma di clienti ampia, che tuttavia può differenziarsi notevolmente, ad esempio può essere più concentrata sulle tipologie della ristorazione o dell'alberghiero, può comprendere in misura maggiore o minore le comunità o il sistema sanitario e assistenziale. Nelle aree ad elevata densità di clienti sono possibili specializzazioni su poche tipologie (es. ristoranti e pizzerie). La selezione dell'ampiezza del target ha conseguenze sulla varietà di servizi aggiuntivi a quelli del solo lavaggio che vengono offerti e quindi può comportare differenziazioni dei modelli organizzativi del ciclo produttivo e delle logistica.
- **l'estensione geografica del bacino d'utenza**, i tempi di erogazione del servizio e i costi del trasporto rendono il mercato estremamente segmentato, l'ampiezza del bacino d'utenza per un singolo centro di lavaggio può andare dalle poche decine di chilometri a 300-400 chilometri. La scelta del bacino d'utenza è ovviamente condizionata dalla sede dei centri di lavaggio. Operare su un bacino d'utenza più ampio comporta in genere la scelta di una struttura organizzativa multi-impianto. La scelta riguardo all'ampiezza del bacino d'utenza dell'impresa può avere riflessi sulla gamma dei clienti, le imprese con un bacino d'utenza locale tenderanno ad avere una gamma di clienti ampia e satureranno la domanda locale, al crescere della dimensione del bacino d'utenza la specializzazione in poche tipologie di client tenderà ad aumentare;
- **il livello qualitativo dell'offerta in relazione ai materiali tessili proposti e al grado di personalizzazione**, il mercato finale è caratterizzato da una elevata differenziazione verticale,

esemplificata ad esempio per gli alberghi dalla classificazione per numero di stelle o tra ristoranti di lusso e pizzerie. Differenti scelte del livello di clientela influenzano la selezione della rete dei fornitori di materiali tessili, le scelte in materia di personalizzazione influenzano il corretto dimensionamento e bilanciamento degli impianti.

Lo sviluppo del portafoglio clienti avviene attraverso strumenti tradizionali che fanno leva principalmente sul passaparola, la reputazione e le relazioni personali che si instaurano con il personale e i manager dei clienti e con il presidio operativo del mercato – nelle interviste si è fatto riferimento anche alla visibilità delle insegne sui mezzi logistici. Più recentemente l'uso del web, che offre un medium per trasmettere informazioni sia tecniche che riguardanti i caratteri distintivi dell'offerta aziendale si va dimostrando particolarmente efficace.

### ***L'organizzazione dell'offerta***

Le macrofasi di cui si compone il processo produttivo sono state illustrate più sopra (cfr. *Il ciclo del servizio di fornitura*). Le imprese del comparto tendono a realizzarne gran parte internamente secondo una logica di integrazione verticale.

Viene mantenuta esterna e realizzata attraverso fornitori e partner specializzati la produzione dei materiali tessili per il noleggio, sia tessili piani che abbigliamento professionale.

L'integrazione di gran parte delle attività all'interno di un'azienda richiede di gestire direttamente diverse competenze. La fase di lavaggio richiede competenze:

- **chimiche**, ma anche meccaniche – per l'elevata automazione degli impianti di lavaggio e movimentazione interna della biancheria;
- **tessili**, per selezionare, gestire e ottimizzare i materiali che vengono noleggiati, minimizzando i rischi di danni; le competenze interne alle lavanderie sostituiscono quelle che in passato erano proprie del cliente nella selezione dei materiali e nella gestione del guardaroba;

- **di logistica**, per ottimizzare la pianificazione dei carichi e dei trasporti e garantire un servizio di ritiro e consegna in tempi certi, rapidi, e la compatibilità con le norme che regolano l'accesso ai centri storici;
- **informatiche**, perché il flusso rapido e efficiente delle informazioni è una componente fondamentale per processi flessibili, per il corretto bilanciamento degli impianti e la rapidità dei cicli di lavaggio. La tracciabilità di tutte le informazioni riguardo ai materiali e al loro trattamento è inoltre una garanzia di una igienizzazione secondo gli standard e un elemento essenziale per l'offerta di servizi e materiali personalizzati ai clienti.
- delle problematiche tecniche e normative della **salvaguardia ambientale**;

A queste competenze si aggiungono quelle di tipo manageriale comuni a tutti i settori industriali.

### ***La generazione dei profitti***

#### *I costi*

In imprese verticali come le lavanderie industriali i fattori che maggiormente condizionano la formazione del prezzo di vendita sono: il costo del lavoro, che nella media delle imprese del campione analizzato incide per il 31% sul prezzo di vendita, con punte del 40% per un quinto delle imprese del comparto; l'energia (10%) e l'ammortamento dei macchinari. Rientra nella formazione del prezzo come componente significativa (20% secondo le stime di Asosistema relative alle maggiori imprese del settore) anche l'acquisto dei materiali tessili da noleggio per la quota di ammortamento annuo.

#### *I ricavi*

Le fonti dei ricavi delle imprese sono: il lvanolo, che resta la componente principale del giro d'affari del comparto, ed i servizi di lavaggio, in costante riduzione che nel complesso del settore contano per meno di un quarto del

giro d'affari che si concentra soprattutto nelle tipologie di clientela marginali.

Le due restanti componenti dei ricavi, quella degli altri servizi tra cui ci sono la gestione del guardaroba presso il cliente, servizi complementari e la fornitura di materiali non tessili per la pulizia, rappresentano circa il 10% dei ricavi del comparto.

E' necessario infine rilevare un elemento distorsivo emerso costantemente dalle interviste. La presenza di un numero significativo di imprese marginali che operano in un regime di mercato *grigio* in particolare in relazione alla gestione del personale e in ogni caso mettono in atto politiche aggressive di prezzo non sostenibili economicamente in un contesto di concorrenza leale e trasparente. Questo elemento genera in specifici segmenti del mercato (tipologia di clienti e aree geografiche) una compressione dei margini delle imprese.

## **5. Scenario 2015 e politiche**

### ***La dinamica della domanda***

Nella sezione 3. *L'evoluzione del mercato del turismo e dei pasti fuori casa* si sono messi in luce gli importanti cambiamenti avvenuti nel mercato nel decennio scorso.

Pensando al futuro, sono molti gli studiosi convinti che nel prossimo quinquennio ci si può attendere che i principali fattori di cambiamento continuino a manifestarsi nella stessa direzione, ma con forza e intensità minori.

I cambiamenti hanno infatti rappresentato un adeguamento della struttura italiana dell'offerta e della domanda di servizi di ospitalità e ristorazione che ha ridotto, anche se non completamente eliminato, il gap che caratterizzava il nostro Paese rispetto al contesto della media dei Paesi europei.

Rispetto alla dinamica di sviluppo, i dati ci restituiscono invece un quadro si dovrebbe assistere ad un rallentamento della crescita. La

mostra infatti che già a partire dal 2008 la domanda dei consumatori italiani per i servizi fuori casa, sia di ristorazione che alberghieri è rallentata come effetto di due componenti.

La prima è certamente di tipo congiunturale - il mercato della ristorazione e dell'ospitalità risente dei cicli macroeconomici – e riflette l'attuale situazione recessiva, come si nota confrontando l'andamento dei dati in volume (prezzi costanti) con quelli della precedente fase di rallentamento congiunturale tra il 2000 e il 2002.

Vi è tuttavia anche un effetto più strutturale di saturazione del mercato: il trend strutturale di crescita non è più in grado di compensare le oscillazioni congiunturali. Per quanto riguarda l'alberghiero il fenomeno di rallentamento è ben visibile anche nei dati delle notti vendute (**Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.**). Sembra, ad esempio essersi conclusa l'euforia sui prezzi di vendita al consumatore che ha determinato, per tutto il decennio una continua crescita del valore monetario dei servizi.

### ***I cambiamenti strutturali***

Riguardo all'evoluzione della struttura del mercato (crescita della quota di spesa e di offerta delle nuove forme di ristorazione e ospitalità) le prospettive sono più incerte. Nella ristorazione lo sviluppo dei nuovi punti di ristoro è stato vorticoso nel decennio scorso e ha assorbito una parte importante dei nuovi consumi alimentari fuori casa, comportando una crescita molto consistente dell'utilizzo del monouso (carta) nei coperti che ha sottratto quote di mercato al tessile.

La continua evoluzione della ristorazione rende difficile individuare un trend preciso, ci si può attendere tuttavia che la fase più turbolenta si sia conclusa e si prospetti un qualche assestamento. In una fase di assestamento e in presenza di uno sforzo da parte delle lavanderie nell'innovazione del servizio verso i nuovi format per contrastare il vantaggio della carta in termini di comodità per i ristoratori e di maggiore varietà (colori grafica ecc.), la penetrazione del monouso potrebbe essere stabilizzata e contenuta – fatto salvo il rischio invece di un maggior utilizzo del monouso negli esercizi tradizionali.

Nell'alberghiero ci si deve attendere che la penetrazione della grandi catene prosegua, le comparazioni internazionali mostrano che la quota dell'offerta delle catene in Italia è ancora largamente inferiore a quella della maggior parte degli altri Paesi europei. Si può quindi ipotizzare per il prossimo quinquennio qualche moderata tendenza alla concentrazione o alla formazione di alleanze nel settore delle lavanderie.

La crescita di B&B e agriturismi è continuata anche durante gli ultimi anni di crisi economica, con nuove aperture e aumenti delle notti vendute, ci si può attendere una continuazione della crescita nelle cifre assolute, ma con tassi di incremento molto ridotti, non paragonabili a quelli del decennio scorso, in considerazione di una certa saturazione del mercato. Il consolidamento del mercato porta a prevedere anche una maggiore richiesta di servizi professionali e di qualità, in un settore che nella sua fase di vorticoso sviluppo aveva lasciato spazio ad una certa improvvisazione.

### ***Sicurezza, sostenibilità e concorrenza del monouso di carta***

Un fattore che invece non ha finora avuto un'influenza significativa sul mercato delle lavanderie, ma che potrebbe nel prossimo quinquennio aumentare la sua importanza è quello della sicurezza e sostenibilità ambientali. Finora questi elementi hanno avuto una rilevanza nei rapporti B2B e prevalentemente al fine di protezione da rischi (sanzioni, controlli, controversie).

I nuovi comportamenti di consumo che si stanno affermando sia nel campo dell'alimentare che del tessile e più in generale in tutte le attività che prevedono un coinvolgimento emozionale dei consumatori sono potenzialmente una leva di marketing per il fornitore del servizio finale, il ristoratore o l'albergatore, sulla sua clientela.

L'esperienza positiva del settore alimentare, e quella finora meno positiva del settore tessile, insegnano però che i valori della sicurezza e della sostenibilità sono generalmente spinti dall'offerta, più che trainati dalla domanda, richiedono cioè la proattività dei produttori per:

- promuovere la visibilità dei contenuti di sicurezza e sostenibili, anche, ma non solo, attraverso la comunicazione istituzionale e di lungo termine;

- sviluppare nuovi servizi che migliorino le performance di sicurezza e sostenibilità
- attenersi rigorosamente alla correttezza e alla dimostrabilità delle affermazioni riguardanti sicurezza e sostenibilità attraverso l'utilizzo sia di sistemi di certificazione sia di codici di comportamento chiari e pubblici.

I temi della sicurezza e della sostenibilità, assieme a quello della qualità esperienziale sono argomenti efficaci per contrastare la penetrazione del monouso nel settore della ristorazione, soprattutto se sostenuti da uno sforzo di innovazione nei prodotti tessili e nei servizi. Vi sono tuttavia alcuni principi cruciali da considerare per adottare strategie di marketing basate sui valori della sicurezza e della sostenibilità:

- adottare pratiche rigorose per quanto riguarda la correttezza e dimostrabilità delle affermazioni riguardanti le caratteristiche di sicurezza e sostenibilità di prodotti e servizi;
- valorizzare il profilo culturale ed esperienziale del contenuto di sicurezza e sostenibilità e non solo quello tecnologico, un prodotto o un servizio sicuro e sostenibile non si vende soltanto sulla base di queste caratteristiche, deve essere anche bello, *cool*, e trasmettere le giuste emozioni al consumatore;
- non illudersi che la concorrenza, i produttori di monouso, restino immobili su questi temi, si pensi ai possibili utilizzi di carta riciclata o ai materiali biodegradabili.

Nel mercato della ristorazione la concorrenza del monouso di carta resta il principale fattore di rischio, sia nei nuovi format di ristorazione che tendono a non utilizzare il tessile, sia nei clienti tradizionali che innovano la loro offerta, ad esempio nell'occasione del pranzo *funzionale*, o nei giorni feriali in cui il tessile può essere sostituito dal monouso di carta, mentre il tessile è mantenuto alla sera e nei giorni festivi. Il grado di penetrazione del monouso varia non solo in relazione alle tipologie di ristorazione o all'occasione d'uso, ma anche alle consuetudini locali, con forti differenze tra le regioni e le tipologie di clienti servite. E' infine opportuno ricordare che i punti di forza del monouso non riguardano esclusivamente il costo



diretto, ma anche la comodità, la riduzione dei costi accessori e anche la maggior variabilità del prodotto.

La concorrenza del monouso è poco rilevante nel settore alberghiero, dove si limita al servizio nella sala colazione. E' invece di maggior rilevanza l'opportunità di estendere in misura maggiore la fornitura di servizi complementari al lavaggio e del lavanolo, anche a funzioni svolte presso il cliente, o meno strettamente connesse a quelle tradizionali, sulla scia di quanto sta accadendo in altri comparti del settore delle lavanderie, come ad esempio il sanitario.

### ***Il ruolo della filiera tessile***

La filiera tessile è un importante partner per il comparto e contribuisce ad influenzarne gli scenari. Tra i cambiamenti che interessano la filiera e che nel prossimo quinquennio potranno influenzare il settore delle lavanderie vi sono:

- **L'innovazione tecnologica**, ad esempio lo sviluppo di nuove fibre e materiali, di nuovi finissaggi e trattamenti di filati e tessuti in grado - attraverso processi su scala nanometrica - di attribuire alle superfici tessili nuove funzionalità, incluse proprietà antimacchia, antibatteriche, o di modificarne le caratteristiche per ottenere sensazioni tattili particolari, oppure di materiali tessili intelligenti e interattivi;
- **La ricerca di trasparenza** attraverso l'adozione - o l'obbligo - di sistemi di etichettatura più informativi, ad esempio riguardo l'origine dei tessuti, la composizione per materie prime, i trattamenti subiti, e la tracciabilità;
- **La disgregazione della filiera tessile italiana**, per la competizione internazionale e la delocalizzazione, che può rendere meno stretti e collaborativi i rapporti con i fornitori di materiali tessili. Un secondo effetto negativo è la crisi e la riduzione di tutti quei servizi in campo tessile inclusi i laboratori di test e di analisi che possono offrire un supporto essenziale alle lavanderie nel migliorare la conoscenza e le informazioni sui materiali trattati, utili ad ottimizzare i trattamenti di lavaggio.

### ***Sostenibilità economica e imprese marginali***

Il comparto ha goduto nel decennio scorso una vorticosa fase di crescita che ha consentito la permanenza sul mercato di molte imprese marginali, la cui presenza provoca, come si è già sottolineato, distorsioni del mercato e una diffusa compressione dei margini. La capacità di cogliere appieno le opportunità offerte del mercato nei prossimi anni, richiede un riassetamento dell'offerta che elimini tali distorsioni consentendo alle imprese leader del settore di perseguire le strategie di riqualificazione dell'offerta e attenzione alla sostenibilità ambientale che il mercato richiede e che possono essere intraprese soltanto in un contesto di rispetto delle regole di mercato, in cui siano banditi comportamenti non sostenibili e di concorrenza sleale. La razionalizzazione del settore in senso più moderno sarà accelerata dalle conseguenze dell'attuale crisi finanziaria, e si manifesterà probabilmente in tempi più rapidi nel comparto alberghiere, trainata dalla concentrazione e qualificazione della clientela e sarà più lenta nella ristorazione.

### ***Analisi SWOT***

Nella tabella seguente sono riassunti i punti di forza e debolezza, le minacce e le opportunità specifiche per il comparto, non sono invece elencate quelle, ben note soprattutto nel campo dei punti di debolezza e delle minacce, che il comparto condivide con tutto il sistema industriale italiano.

<b>PUNTI DI FORZA</b>	<b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b>
Capillarità degli impianti sul territorio, che consente vicinanza ai clienti, flessibilità e personalizzazione del servizio;	Permanenza di una quota di imprese marginali, non organizzate industrialmente;
Struttura consolidata e industriale di un nucleo significativo di imprese efficienti e competitive	Permanenza di una quota di imprese marginali che praticano prezzi non compatibili con una struttura dei costi sostenibile o basata su comportamenti di mercato corretti;
Cultura industriale consolidata da parte di un nucleo forte del settore nella gestione delle tecnologie del lavaggio e della igienizzazione e nella affidabilità del ciclo produttivo.	Mancanza di un consolidato e chiaro per il consumatore finale sistema di certificazioni di sostenibilità per i prodotti tessili
Presenza dentro le imprese di una combinazione di competenze differenziate (chimica, meccanica, logistica, tessile)	Complessità nel dimensionamento e bilanciamento degli impianti che rende le imprese molto sensibili alle oscillazioni congiunturali e ai cambiamenti del mercato;
	Difficoltà a rendere percepibile al consumatore finale il valore del servizio di lavanderia;

OPPORTUNITÀ	MINACCE
<p>Continuazione nei prossimi anni della tendenza alla crescita del mercato, anche se a tassi meno sostenuti che in passato;</p> <p>Maggiore sensibilità sia dei clienti diretti che dei consumatori finali ai temi della sicurezza e della sostenibilità;</p> <p>Crescente fabbisogno di servizi complementari al lavaggio/lavanolo da parte dei clienti;</p> <p>Progressiva riqualificazione e maggiore organizzazione dei clienti, soprattutto nel segmento alberghiero;</p> <p>Sviluppi tecnologici in ambito tessile e dei finissaggi dei materiali tessili</p>	<p>Orientamento dei clienti al monouso, principalmente per ragioni di maggiore comodità e flessibilità;</p> <p>Aggressività dei produttori di monouso;</p> <p>Crisi del sistema tessile italiano che comporta un indebolimento dei partner fornitori dei materiali e in generale del sistema dei servizi tessili (es. laboratori di test e analisi)</p> <p>Mancanza di un consolidato e chiaro per il consumatore finale sistema di certificazioni di sostenibilità per i prodotti tessili</p> <p>Mancanza di regole di etichettatura d'origine adeguate in ambito tessile</p>

### ***Le politiche***

Parlare di politica industriale per lo sviluppo del settore noleggio e ricondizionamento di dispositivi tessili in ambito alberghiero e della ristorazione significa prioritariamente dare una risposta ad un fenomeno ancora molto diffuso di presenza sul mercato di concorrenti che operano in modo sleale evadendo quell'apparato normativo di tutela del lavoro, ambiente e sicurezza per il consumatore che è alla base dell'iniziativa imprenditoriale.

E questa la posizione abbastanza unanime che emerge dal confronto con i principali operatori su questo mercato, ed è questa la priorità da cui si fa discendere una più complessiva articolazione di interventi che dovrebbero sostenere lo sviluppo del settore e per questa via restituire al consumatore ma anche alla cittadinanza un maggiore beneficio in termini di sicurezza ed impatto ambientale.

Va precisato, come spiega uno dei principali attori di questo settore, che questa disfunzione persiste ancora nonostante da molti anni si assiste ad un processo di spostamento verso crescenti livelli di complessità organizzativa e tecnologica, resi necessari per offrire un servizio capace dare garanzia sia di qualità igienica sia di gestione adeguate alle sempre crescenti esigenze del cliente e del consumatore.

In altri termini, la fotografia che può essere scattata è quella di un comparto che soffre di un fenomeno di dualismo dove, un sistema di

imprese sempre più strutturate, che costruisce il proprio posizionamento competitivo percorrendo una via alta della competizione fatta di sempre crescenti investimenti ed innovazione sia sul piano commerciale, organizzativo e delle risorse umane sia su quello più strettamente industriale e tecnologico di processo e prodotto, non riesce a massimizzare i risultati dei suoi sforzi in quanto subisce l'effetto della presenza di una costellazione di micro imprese nonché di clienti che spesso sfruttando le maglie larghe della normativa o sfruttando il basso rischio di una mancata applicazione delle norme si attestano su livelli di servizi che non rispettano neanche le minime condizioni di sicurezza igienica ed ambientale.

Fatta questa premessa, la risposta che può essere tratteggiata per alimentare lo sviluppo economico/occupazionale di questo comparto mette insieme una pluralità di azioni che prevedono il protagonismo, la responsabilità ed il coinvolgimento di tutti quei soggetti che da posizioni diverse entrano in contatto con il settore ed ancora di più con il servizio che offre questo settore.

Entrando nel merito, e seguendo la traccia offerta dalle interviste e dai questionari sul tema dei drivers ed ostacoli allo sviluppo, il bouquet delle azioni da declinare all'interno di una piattaforma di policy dovrebbe essere composto da:

1. Un crescente impegno di comunicazione sensibilizzazione del cliente intermedio e finale verso il tema dell'igiene dei dispositivi tessili con cui nei ristoranti ed alberghi si entra in contatto. Benché i progressi in questa direzione sono abbastanza visibili (realizzati anche grazie ai nuovi canali di informazione web), sono in molti a pensare che ci sono ancora ampi margini di miglioramento che se realizzati possono diventare uno straordinario volano di accelerazione delle imprese nella direzione di uno sviluppo qualificato, nonché una accelerazione verso il superamento del problema della concorrenza sleale di alcuni operatori. In questo senso, è interessante riportare l'esperienza di HotelService, uno dei principali player del mercato, che proprio in risposta ad un consumatore più sensibile al tema dell'igiene, oltre a offrire un standard avanzati nelle tecnologie degli impianti, ha introdotto una innovazione nell'allestimento della camera di albergo (quella del copriletto/decorativo leggero che quindi può essere ricondizionato insieme alle lenzuola) che ha trovato largo consenso in

quanto rappresentava una risposta concreta per elevare il contenuto igienico del servizio. Nella stessa direzione è andata l'innovazione del Kit formato da tovagliolo e posate che ha avuto altrettanto successo nell'ambito della ristorazione. Rimanendo sempre sul fronte degli investimenti che provano a dare una risposta nella direzione di un servizio più sicuro, sono molte le imprese che stanno puntando sulla certificazione 14065 che come noto è una certificazione che dà certezza della qualità igienica della biancheria; In questo campo, l'azione intrapresa da Assosistema che ha coinvolto diverse imprese sotto l'etichetta di Progetto Q è un altro esempio importante.

2. un crescente impegno di tutti gli stakeholder nella direzione di un contesto che renda per le imprese percorribile un obiettivo di sviluppo ma anche di maggior efficienza e per questa via di riduzione dei costi per unità di prodotto, tema che ha assunto particolare centralità in questi ultimi tre anni di crisi. A questo riguardo il contributo può venire da più direzioni: c'è il problema dell'energia che deve necessariamente trovare una soluzione in ambiti istituzionale attraverso un vero piano di sviluppo delle fonti di approvvigionamento e di produzione; c'è poi il problema, sempre di responsabilità istituzionale, del significativo onere da ricondurre alle inefficienze del sistema burocratico amministrativo e alle inefficienze di un sistema giudiziario che non consente di difendersi in tempi ragionevoli da un cliente che non paga o da una impresa che ci fa concorrenza sleale; c'è poi la questione del lavoro su cui gli interventi auspicati vanno in due direzioni entrambe di rilievo per garantire un innalzamento dell'efficienza aziendale, quello della possibilità di accedere a forme contrattuali che consentano di disporre di quella flessibilità nell'organizzazione del lavoro coerente alle caratteristiche del mercato, quello di disporre di canali più efficienti di accesso alla formazione tali da consentire un continuo aggiornamento delle competenze. Su quest'ultimo punto, come si è visto il comparto è caratterizzato da una lunga serie di fattori critici di tipo tecnologico e nell'ambito della organizzazione della produzione che richiedono oggi un livello di competenze e preparazione tecnica dei lavoratori più elevato che in passato, ad esempio nell'utilizzo di sofisticati strumenti di misura e analisi dei materiali, o nelle attività di gestione del bilanciamento dei macchinari, o della gestione informatica del processo e

della logistica. La formazione continua del personale, sul posto di lavoro ed in aula, diventa dunque uno strumento per la competitività delle imprese. D'altro canto, la rilevazione degli effettivi fabbisogni, la definizione dei curricula e dei percorsi formativi, intrecciati con i percorsi di carriera interni all'impresa sono un compito complesso che si può svolgere con successo solo attraverso il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati, i lavoratori da una parte l'impresa dall'altra.

3. un crescente impegno, che dovrebbe vedere un coinvolgimento ampio dalle istituzioni, alle parti sociali fino ai diretti attori del mercato (imprese, lavoratori, e consumatori) per realizzare una condizione di mercato a maggiore contenuto di legalità e responsabilità sociale, ossia, un contesto che attraverso il sistema dei controlli, ma anche della denuncia sociale, garantisca un vantaggio competitivo per chi opera nel rispetto delle norme.

In questo senso andrebbero anche un aggiornamento della normativa che, riconoscendo al servizio di ricondizionamento del prodotto tessile una funzione di particolare rilievo rispetto alla priorità più generale di sicurezza dei consumatori e di sostenibilità ambientale, potrebbe:

- prevedere l'incorporazione sul Codice del Turismo del requisito della sicurezza igienica, oggi non considerato indispensabile, ai fini dell'attribuzione agli alberghi della categoria (stelle);
- prevedere interventi di incentivazione alla diffusione degli standard tecnici europei (ISO 14000, EN 14065, ecc.) in materia di igiene e sicurezza;
- prevedere interventi che incentivino l'adozione di comportamenti più sostenibili per l'ambiente da parte sia dei ristoratori che degli albergatori. Nel segmento della ristorazione, ciò si traduce soprattutto in una riconsiderazione dell'utilizzo indiscriminato del monouso di carta di cui studi recenti basati sul metodo della LCA presentati al convegno USE&REUSE nel 2011 mostrano il rilevante impatto ambientale rispetto ai materiali tessili riutilizzabili *"Un tovagliolo di tessuto nell'arco della sua vita non consuma l'acqua che viene consumata per produrre un tovagliolo di carta, non va infatti dimenticato che il cotone è il frutto di una pianta mentre la carta è l'abbattimento della pianta"*

- prevedere delle regole più stringenti per il riconoscimento di un operatore che vuole entrare nel mercato del ricondizionamento industriale dei prodotti tessili. In questo senso potrebbe assumere rilievo, se riconosciuta la centralità di questo servizio sul piano della sicurezza e tutela dell'ambiente, un meccanismo di accreditamento che è possibile ottenere se rispettati alcuni standard di realizzazione del servizio (ad esempio tecniche di lavaggio, trattamento delle acque, tecniche di stiratura/piegatura e confezionamento che garantiscono la disinfezione del prodotto). Meccanismo di accreditamento che ovviamente diventerebbe quella condizione da cui non potrebbero prescindere non solo chi vuole realizzare quell'attività ma anche quel cliente che è chiamato a scegliere l'impresa da cui acquisire lo stesso servizio.

4. infine, un ultimo punto su cui costruire una piattaforma di policy per il settore è quello di un intervento normativo che per il contenuto *capital intensive* del processo produttivo con cui viene realizzata l'attività di ricondizionamento sposti l'inquadramento di questo settore all'interno di un perimetro più coerente rispetto alle sue caratteristiche. Il contenuto tecnologico necessario per garantire la qualità igienica dei prodotti tessili nonché il contenuto tecnologico necessario per garantire il rispetto delle norme previste sul fronte ambientale e la complessità del processo produttivo e del processo logistico su cui si sviluppa il ciclo di ricondizionamento fanno di questa realtà economica una anomalia all'interno del perimetro dei servizi, anomalia che diventa anche un ostacolo allo sviluppo in quanto impedisce a queste imprese di candidarsi ad accedere a tutti quegli incentivi il cui fine è proprio quello di agevolare l'impresa sul piano dello sviluppo tecnologico e della sostenibilità.

### **Box 1: Una Breve descrizione del progetto Q**

Il **Progetto Q** è un'iniziativa di marketing rivolta agli addetti ai lavori (alberghi, ristoranti, terme ed altre strutture simili) e ai clienti finali (ospiti), per informare delle caratteristiche di pulizia e di sicurezza igienica contro ogni tipo di contaminazione biologica che le imprese di lavanderia industriale che aderiscono al progetto sono in grado di offrire.

La campagna di comunicazione del **Progetto Q** sottolinea la stretta associazione tra la qualità dei prodotti che gli utenti finali percepiscono e la garanzia di una biancheria *pulita e protetta* dalle contaminazioni biologiche e mette in relazione le nozioni di comfort e sicurezza.

Il logo "**Q**" (marchio brevettato), come qualità, rende facilmente percepibile ai clienti delle lavanderie e agli utenti finali il contenuto di sicurezza del prodotto che si basa sui sistemi di controllo della biocontaminazione previsti dai certificati RABC (Risk Analysis Biocontamination Control System) che sarebbero difficilmente trasferibili ai consumatori in un linguaggio tecnico e specialistico.

L'importanza del **Progetto Q** è duplice, da un lato, come tutti i marchi di qualità è uno strumento per distinguere le imprese dalla concorrenza, dall'altro si muove nella giusta, ma spesso sottovalutata dalle imprese tecnologiche, direzione di impegnarsi nella comunicazione con i propri clienti – e con i consumatori finali – per rendere meglio visibili le qualità intrinseche dei prodotti e dei servizi. Si tratta quindi di una direzione di marcia da rafforzare e ampliare, espandendola a nuovi canali di comunicazione rivolti anche ai consumatori finali – rendendola ad esempio visibile sui portali di prenotazione alberghiera, le guide turistiche, le riviste di viaggi ecc. – e forse accentuando la componente emozionale del messaggio.