

Caratteristiche strutturali e gestionali delle imprese alberghiere

L'Istituto di statistica della provincia di Trento (ISPAT) presenta un primo approfondimento dei risultati dell'indagine "Imprenditoria alberghiera". Questo *report* ha l'obiettivo di descrivere il *management* delle imprese alberghiere trentine, dopo un decennio dalla precedente rilevazione.

I dati relativi alla struttura e al movimento negli esercizi alberghieri ed extralberghieri sono gestiti e raccolti attraverso il sistema informativo del turismo (STU) che organizza le informazioni amministrative e statistiche connesse alle imprese e ai loro titolari. Questo sistema informativo fornisce una pluralità di informazioni sulla capacità ricettiva e sul movimento dei clienti in Trentino. Ogni dieci anni i dati statistico/amministrativi del sistema informativo vengono arricchiti con una *survey* che coinvolge l'universo degli alberghi ed è volta a raccogliere una serie di elementi che permettano di analizzare le trasformazioni strutturali e manageriali nel mondo della ricettività alberghiera. In un contesto dinamico e competitivo quale è il turismo oggi, è fondamentale, infatti, cercare di capire in che modo l'imprenditoria alberghiera abbia innovato nel modo di fare turismo.

Dopo un'approfondita descrizione delle caratteristiche strutturali degli esercizi alberghieri, focalizzata, soprattutto, a evidenziare i cambiamenti nell'offerta qualitativa e quantitativa della ricettività in Trentino, il rapporto si sviluppa nell'analisi del *management* alberghiero, esaminando il livello di partecipazione dei titolari e dei familiari nelle diverse attività aziendali e la composizione per genere. Un paragrafo è dedicato alla storia e alla tradizione del *management* nella gestione dell'impresa alberghiera e alle prospettive a breve e medio termine dell'impresa. L'ultimo capitolo si concentra, infine, sul *pricing* e cerca di descrivere il comportamento degli albergatori trentini rispetto alle strategie competitive nelle politiche di prezzo.

Le analisi sono condotte non solo per il complesso del territorio provinciale, ma anche per aggregazioni comunali, utilizzando la tradizionale suddivisione territoriale per ambito turistico e quella per *cluster* turistico. Il territorio per l'economia del turismo è un fattore strategico e, pertanto, l'analisi verrà sviluppata anche con un appropriato supporto geografico. Gli ambiti turistici consentono approfondimenti territoriali molto analitici che, talvolta, risultano eccessivamente dettagliati. È quindi opportuno utilizzare delle suddivisioni territoriali più sintetiche che permettano di osservare i dati per aggregazioni omogenee. Per questo motivo nel rapporto verranno usati i *cluster* turistici, disegnati considerando le caratteristiche dell'offerta ricettiva e la dinamica della movimentazione turistica. L'applicazione ai dati fisici delle tecniche di analisi multivariata consente, infatti, di costruire ambiti

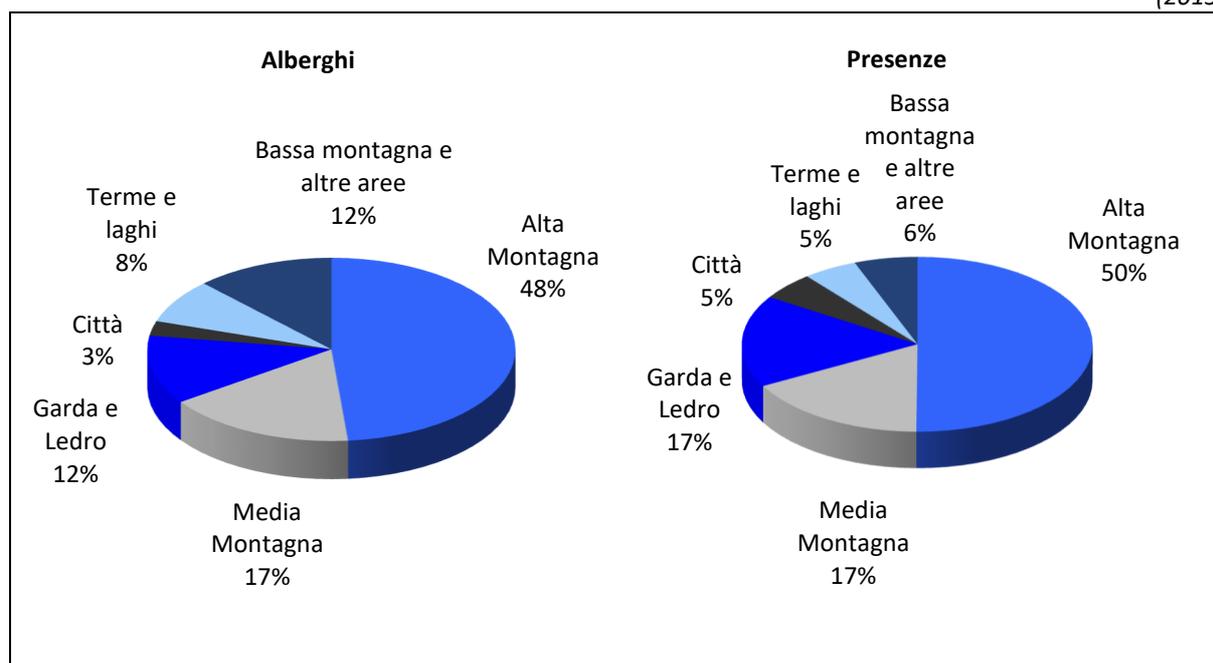
territoriali omogenei non contigui che in statistica sono denominati *cluster*¹. La suddivisione del territorio provinciale in *cluster* diviene quindi essenziale per identificare e isolare l'effetto dei fattori ambientali sulla competitività delle imprese alberghiere. La presenza di specifiche risorse naturali condiziona i flussi di arrivi e di presenze, impatta sulla stagionalità, ma anche sulle politiche manageriali dell'imprenditore alberghiero.

Elementi strutturali dell'offerta ricettiva

Il settore del turismo alberghiero nel 2015 consta di 1.513 alberghi che totalizzano mediamente 12 milioni di presenze annuali e risultano maggiormente concentrati nei territori più vocati al turismo: ben oltre il 60% degli alberghi è localizzato, infatti, nei comuni inclusi nelle zone classificate "alta e media montagna". Le quote si confermano elevate anche osservando la distribuzione delle presenze turistiche. L'area del Garda, che pesa per un 12% sul totale delle strutture, ospita il 17% delle presenze complessive, mentre il turismo cittadino costituisce il 5% delle presenze e il 3% delle strutture alberghiere.

Fig. 1 Distribuzione percentuale degli alberghi e delle presenze turistiche per cluster

(2015)



In termini dinamici, negli ultimi 15 anni si è assistito a una profonda trasformazione della ricettività alberghiera. In particolare, vi è stata una riqualificazione generalizzata delle strutture, favorita anche

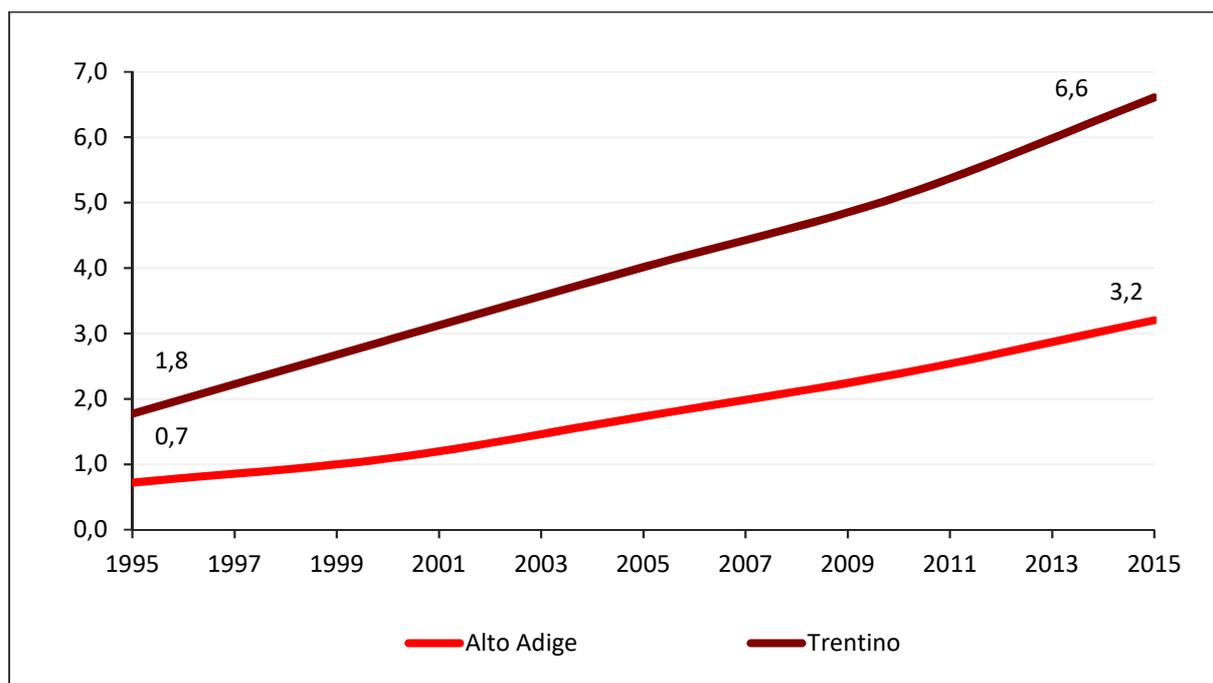
¹ I *cluster* turistici sono stati costruiti oltre 10 anni fa per analizzare le politiche turistiche di inizio anni 2000. Nel corso del 2017 sono stati aggiornati per adeguare la suddivisione del territorio provinciale alle trasformazioni del settore turistico e costituiscono il riferimento per il disegno campionario dell'indagine "La spesa turistica in provincia di Trento". La classificazione del Trentino dal punto di vista turistico si declina nello specifico in: Alta montagna a sviluppo intensivo (di seguito Alta montagna); Media montagna di prossimità (di seguito Media montagna); Garda e Ledro; Terme e laghi; Città; Bassa montagna e altre aree.

da una politica provinciale mirata a supportare la competitività del settore in un contesto globale caratterizzato da profondi cambiamenti. Ciò ha portato a indirizzare l'offerta turistica verso strutture di qualità e alla riduzione del numero complessivo di esercizi alberghieri.

Il processo di trasformazione è un percorso che parte da lontano. Già dalla fine degli anni Ottanta si è osservata una progressiva riduzione del numero delle strutture alberghiere di bassa categoria (1-2 stelle) a favore di strutture più attrezzate, come gli hotel a 3 stelle, generalmente di piccola e media dimensione, in grado di essere strutture tradizionali ma allo stesso tempo flessibili e capaci di adattarsi ai possibili mutamenti della domanda turistica. Negli ultimi 15 anni si è assistito ancor più a un miglioramento del livello qualitativo dell'offerta ricettiva verso strutture di categoria superiore (3s – 4s – 5 stelle).

Questa tendenza strutturale può essere sinteticamente osservata analizzando l'andamento nel tempo dell'indice di qualità del settore alberghiero². L'analisi, condotta sul periodo 1995-2015, mostra, in maniera molto nitida, l'evoluzione temporale della qualità dell'offerta alberghiera e, nel contempo, ne misura la distanza con la serie calcolata per l'Alto Adige, dove peraltro il numero degli alberghi risulta significativamente superiore (4.090 esercizi).

Fig. 2 *Indice di qualità degli esercizi alberghieri – serie 1995-2015*



Pur con intensità meno evidenti, negli ultimi 10-15 anni le trasformazioni a livello strutturale hanno visto diminuire in modo massiccio (-31,2% rispetto al 2004, anno di confronto con la precedente wave di indagine sull'imprenditoria alberghiera) il numero di alberghi di bassa categoria (1-2 stelle) e, nel contempo, si è assistito ad un incremento degli alberghi a 3 stelle (+27,1%) e soprattutto degli alberghi

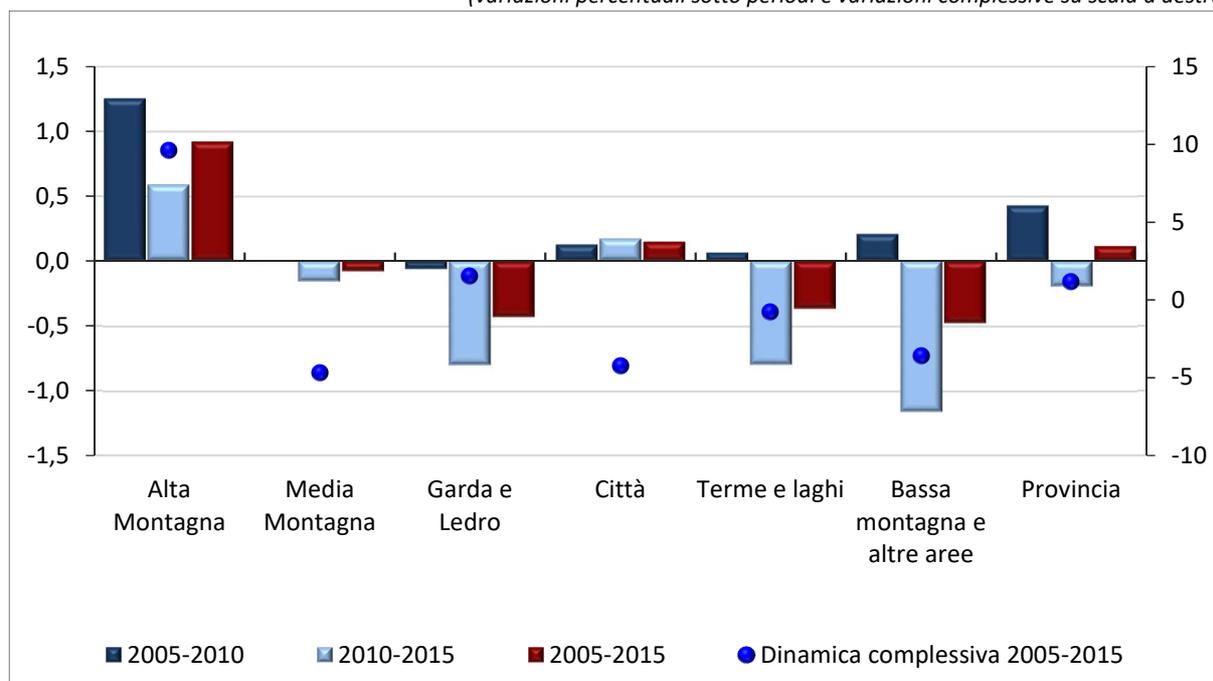
² È misurato dal rapporto tra il numero di posti letto disponibili degli hotel a 3-4-5 stelle (categorie superior incluse) e il numero di posti letto disponibili negli hotel di categoria 1-2 stelle.

a 4-5 stelle, il cui numero è praticamente raddoppiato.

Un'ulteriore conferma del miglioramento qualitativo si desume anche dalla forte crescita dei posti letto negli hotel a 3-4-5 stelle che, nel 2004, rappresentavano il 77,4% del totale e nel 2016 costituiscono oltre l'87% dei posti letto complessivi. Inoltre, si assiste a una diffusione geografica del miglioramento qualitativo dell'offerta alberghiera. Nel 2004 l'81% delle strutture a 4 stelle erano concentrate in 5 ambiti turistici: Valle di Fassa, Valle di Fiemme, Madonna di Campiglio – Pinzolo – Val Rendena, Garda trentino e Valle di Sole. Dieci anni dopo in questi ambiti tale incidenza è scesa al 69%, segno di una maggiore distribuzione della qualità alberghiera in provincia, non più prerogativa delle zone maggiormente turistiche.

Il processo di trasformazione del settore ha comportato anche una riduzione dei posti letto offerti per esercizio alberghiero in alcune aree turistiche (il Garda, l'area termale, la media montagna e le zone a bassa turisticità). Per contro, altre località hanno aumentato la capacità ricettiva, in particolare prima del 2010.

Fig. 3 Dinamica media annua dei posti letto per cluster turistici per periodo e dinamica complessiva
(variazioni percentuali sotto periodi e variazioni complessive su scala a destra)

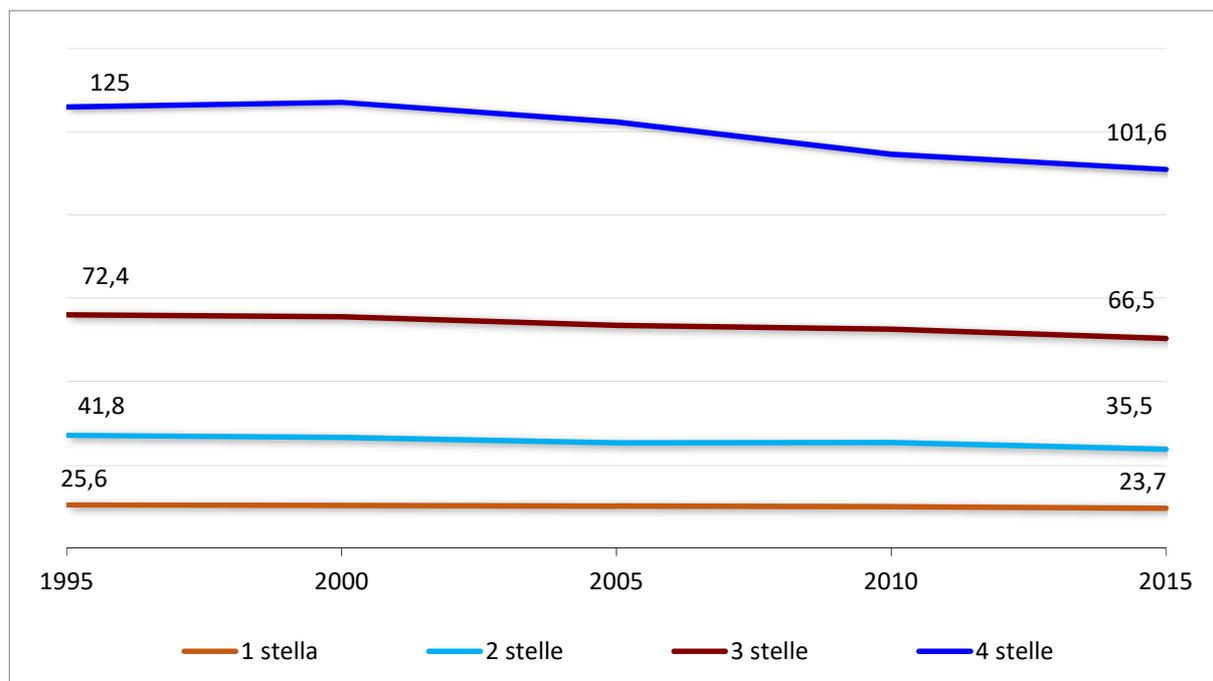


Negli ultimi cinque anni la dimensione media degli alberghi a livello provinciale, pur in progressivo ridimensionamento, si è stabilizzata attorno a 61 posti letto, un valore non elevato ma superiore alla media delle diverse regioni dell'arco alpino³. Si osservano, peraltro, dinamiche differenziate per categoria, con una tendenza a un maggior calo nelle strutture di alta qualità, passate nell'ultimo quinquennio da 105,1 a 101,6 posti letto. Meno rilevante risulta il calo nelle altre categorie. Questo andamento è coerente con quanto si rileva a livello nazionale. Dal 2008, a causa anche del difficile

³ La dimensione media nelle regioni alpine si aggira attorno a 41 posti letto (Fonte ASAT su dati Federalberghi).

periodo economico, si è sperimentata una contrazione dell'offerta ricettiva alberghiera sia per quanto riguarda il numero di esercizi complessivi, sia nel numero di posti letto totali⁴.

Fig.4 Posti letto medi negli esercizi alberghieri per categoria in Trentino



L'offerta alberghiera trentina, oltre a rilevare una contenuta dimensione, seppur superiore a quella delle altre regioni alpine, mostra una prevalenza numerica nelle categorie intermedie, cioè 3 stelle e 3 stelle *superior*: nel tempo la sua incidenza è praticamente triplicata raggiungendo nel 2015 circa il 60%. Questa tendenza è confermata anche dal punto di vista territoriale: in generale più di 3 alberghi su 4 appartengono alla categoria intermedia, con punte dell'80% per la Valle di Sole, del 74% per l'ambito Dolomiti di Brenta – Altopiano della Paganella e per quello degli Altipiani di Folgaria, Lavarone e Luserna.

Dettagliando il territorio, invece, per *cluster* si possono osservare alcune peculiarità strutturali dell'offerta alberghiera. Ricomponendo gli esercizi alberghieri in classi di posti letto, emergono infatti due *cluster* significativamente distanti dal punto di vista strutturale dal resto della provincia. Si tratta, *in primis*, dell'area caratterizzata da una minore turisticità (Bassa Montagna e altre aree), dove si concentra il maggior numero di esercizi alberghieri di più piccole dimensioni rispetto a quanto si osserva nelle zone turisticamente più vocate.

⁴ Fonte: Datatur 2016 - Federalberghi

Tab.1 Distribuzione percentuale degli alberghi per classi di posti letto per cluster

(2015)

	Da 1 a 20 posti letto	Da 21 a 50 posti letto	Da 51 a 100 posti letto	Oltre 100 posti letto
Alta Montagna	6,9	35,1	45,9	12,1
Media Montagna	6,8	38,7	42,9	11,6
Bassa Montagna e altre aree	19,1	54,0	22,6	4,3
Garda e Ledro	10,0	40,2	34,1	15,6
Città	13,1	25,8	36,2	25,0
Terme e Laghi	8,9	37,5	42,1	11,5
Provincia	9,2	38,8	40,2	11,8

L'altro caso che si discosta in modo significativo dagli altri *cluster* è l'ambito "Città", dove un albergo su 4 ha una capacità ricettiva superiore ai 100 posti letto. La ragione è legata sia al diverso tipo di turismo che contraddistingue le aree urbane, sia all'offerta ricettiva nell'ambito cittadino, composta soprattutto da alberghi di elevata dimensione e alta qualità dei servizi offerti⁵.

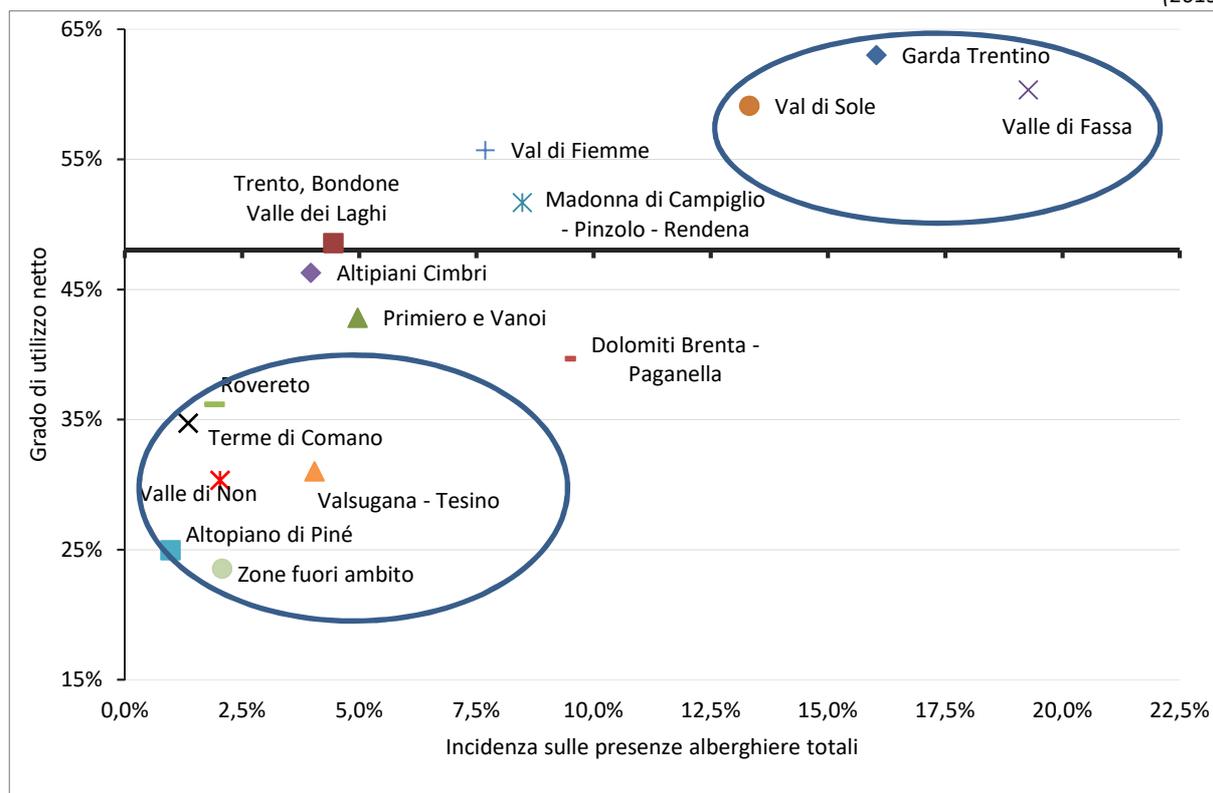
A supporto dell'analisi appena effettuata, l'indicatore di "*performance*" alberghiera, ottenuto elaborando il grado di utilizzo netto⁶ delle strutture nei diversi ambiti turistici della provincia di Trento, mostra che, rispetto a un grado di utilizzo netto provinciale pari nel 2015 al 48,8%, le zone turisticamente più vocate ed attrattive presentano un'incidenza significativamente più elevata sulle presenze alberghiere totali. L'ambito turistico con il maggior grado di utilizzo netto è il Garda trentino, che risulta essere anche la seconda destinazione preferita dai turisti dopo la Valle di Fassa e la prima per presenze alberghiere straniere (con un'incidenza delle presenze straniere sul totale dell'83,8%).

⁵ Nell'ambito "Trento, Monte Bondone e Valle dei Laghi" che include il capoluogo provinciale, un albergo su 4 appartiene alla categoria 4-5 stelle.

⁶ Il grado di utilizzo netto è un indicatore gestionale che si calcola dividendo il numero di presenze registrate dall'esercizio alberghiero nell'anno di riferimento con la sua capacità ricettiva effettiva (ovvero numero di posti letto x numero di giorni effettivi di apertura).

Fig. 5 Grado di utilizzo netto e incidenza sulle presenze alberghiere provinciali per ambito turistico

(2015)



Il secondo ambito turistico per grado di utilizzo netto è la Valle di Fassa con il 60,4%, prima destinazione turistica per presenze alberghiere totali (più di 2 milioni di turisti nel solo 2015) e per numero di esercizi ricettivi alberghieri. Il terzo ambito turistico per grado di utilizzo netto dei servizi alberghieri è la zona Valli di Sole, Peio e Rabbi con il 59,1%, che risulta essere anche la terza zona per presenze alberghiere totali. Altri ambiti che presentano un grado di utilizzo superiore alla media provinciale sono la Valle di Fiemme e l'ambito Madonna di Campiglio – Pinzolo – Val Rendena.

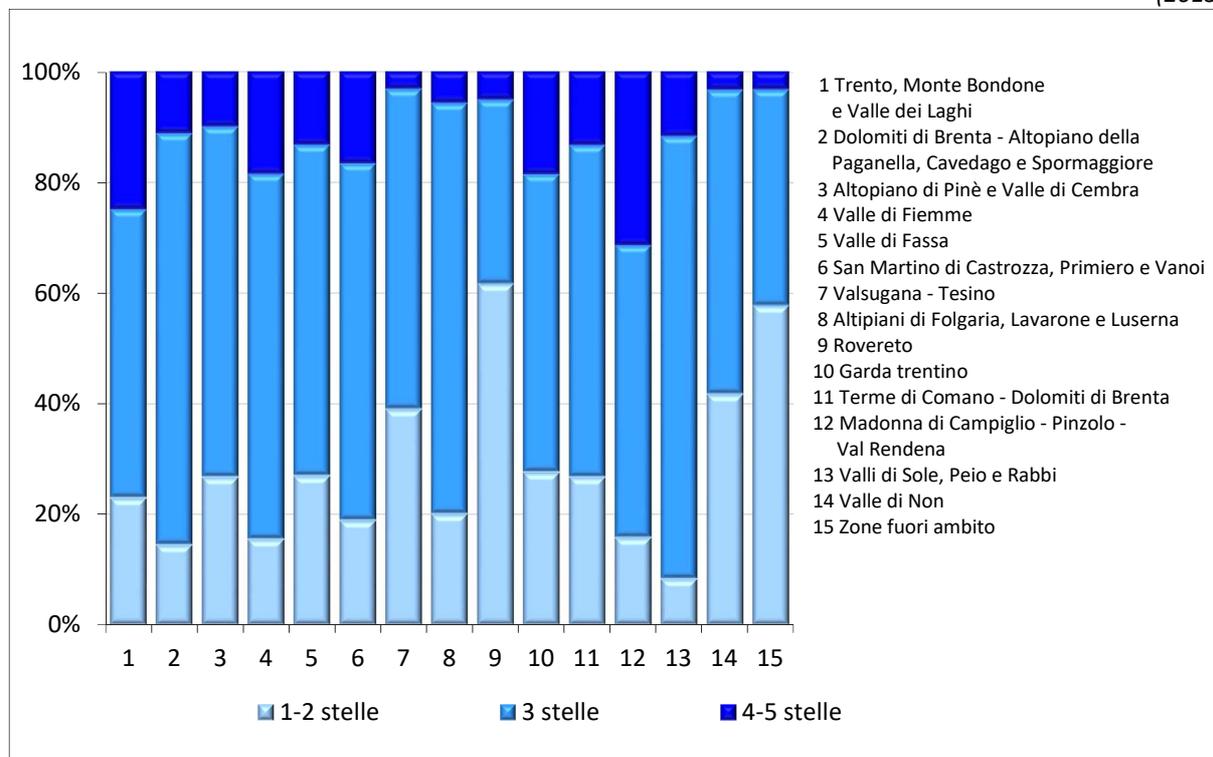
Emergono inoltre delle altre particolarità se, oltre a prendere in considerazione il grado di utilizzo netto, si comprende nell'analisi anche la composizione qualitativa dell'offerta ricettiva dei diversi ambiti turistici. Ciò che contraddistingue le zone meno votate al turismo, come già visto in parte nell'analisi dei *cluster*, è un'offerta più snella, meno legata alla qualità e più adatta a un tipo di turismo di passaggio, caratterizzata da strutture organizzative più semplici, di piccola dimensione e di medio-bassa categoria. Un'ulteriore conferma viene fornita dai dati relativi alle Zone fuori ambito⁷, che presentano un 57% dell'offerta ricettiva composta da strutture a 1-2 stelle e una dimensione media di 35 posti letto, ma anche alla Valle di Non con un 41,6% di strutture a 1-2 stelle e una dimensione media di 45 posti letto e infine all'ambito di Rovereto e Vallagarina, con ben il 61,5% degli esercizi di bassa categoria. Vi è quindi una correlazione positiva tra il grado di utilizzo netto e la qualità dell'offerta ricettiva. Nelle aree a forte vocazione turistica si è osservata negli anni la tendenza degli albergatori a sfruttare questo vantaggio di posizione elevando la qualità del servizio offerto. Ciò si rileva, in

⁷ Le Zone fuori ambito sono territori che gestiscono la promozione attraverso i Consorzi turistici e non attraverso le Aziende per il turismo.

particolare, nelle aree che catalizzano il maggior numero di presenze, vale a dire quelle di Alta e Media Montagna.

Fig.6 *Composizione dell'offerta ricettiva negli ambiti turistici per categoria*

(2015)



L'osservazione longitudinale della permanenza media dei turisti permette di apprezzare come il turismo sia cambiato negli anni in modo significativo. La crisi economica ha portato a dei cambiamenti non solo dal lato dell'offerta, ma anche dal lato della domanda, influenzando il modo di fare turismo dei clienti, le tendenze e in qualche modo anche la durata e il *budget* a disposizione per la vacanza.

L'analisi in serie storica del rapporto tra le presenze turistiche e gli arrivi negli ultimi 30 anni per ambito turistico mostra una flessione generalizzata della permanenza media di quasi due giorni. Se si confronta il dato trentino del 2015 con quello delle diverse regioni alpine⁸, si osserva come la provincia di Trento presenti il secondo valore più alto, preceduta solo dall'Alto Adige (4,4 giorni).

⁸ La permanenza media nelle regioni alpine è di circa 3,7 giorni (Fonte Asat)

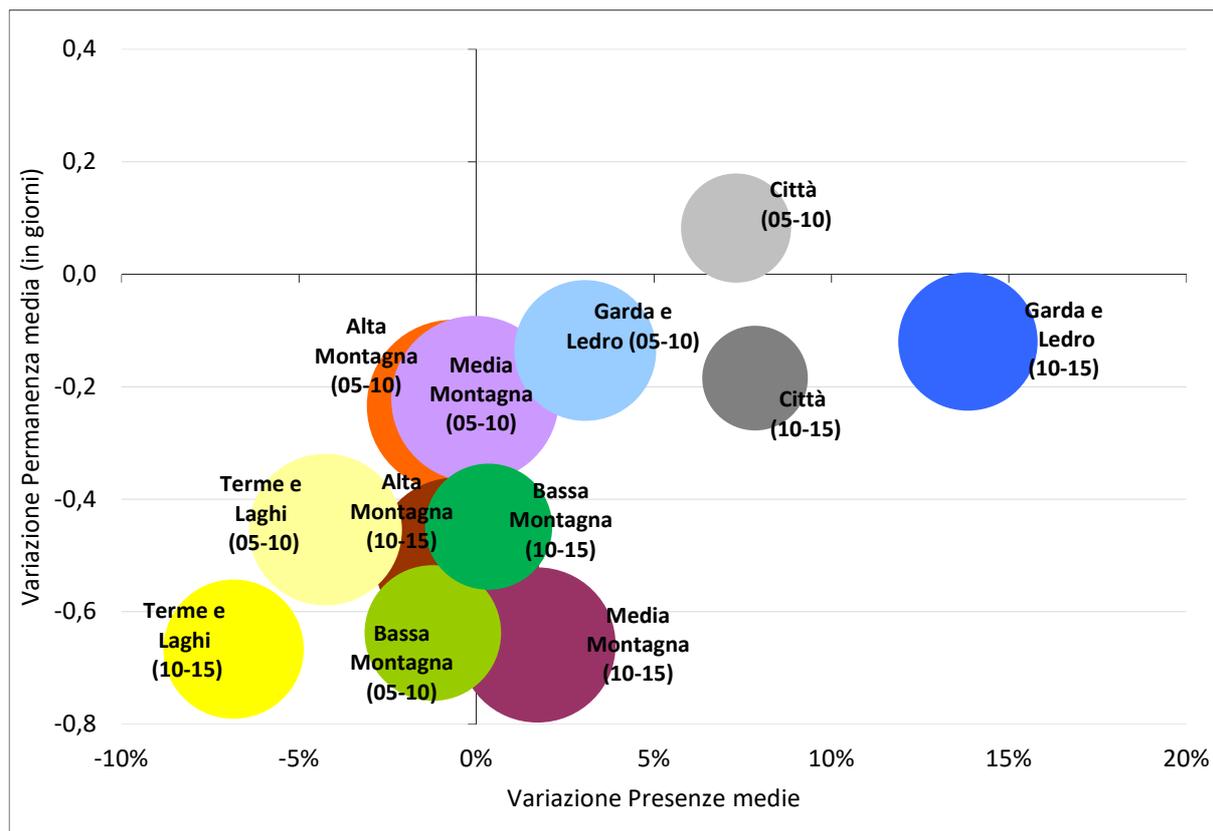
Tab.2 Permanenza media per ambito turistico (1985 – 2015)

Ambito turistico	1985	1995	2005	2015
Trento, Bondone, Valle dei laghi	2,7	2,6	2,6	2,1
Dolomiti Brenta/Paganella	7,4	6,6	6,1	4,8
Altopiano Pinè e Val Cembra	8,8	6,0	5,2	3,5
Valle di Fiemme	6,1	5,4	5,4	4,5
Valle di Fassa	7,1	6,0	5,5	5,0
Primiero e Vanoi	6,9	6,0	5,3	4,4
Valsugana Tesino	5,7	5,7	4,4	3,5
Altipiano Folgaria, Lavarone	6,8	6,2	5,0	3,9
Rovereto Vallagarina	2,8	2,7	2,6	2,4
Garda Trentino	4,2	4,1	3,7	3,5
Terme di Comano/Dolomiti Brenta	8,9	7,6	6,1	4,3
Madonna Di Campiglio/ Pinzolo	6,1	5,6	5,2	4,6
Val di Sole	6,4	6,2	5,9	5,2
Val di Non	6,9	5,3	4,6	2,8
Zone fuori ambito	5,5	4,2	4,0	3,1
Provincia	5,7	5,2	4,8	4,0

Associando il grado di utilizzo netto alla permanenza media (Fig. 5 e Tab. 2) si individuano le aree maggiormente caratterizzate da un turismo di passaggio. Si tratta prevalentemente di aree contraddistinte da bassa turisticità e da strutture alberghiere di piccola dimensione e per lo più di bassa qualità (1-2 stelle) che si localizzano in particolare nelle Zone fuori ambito, nella Val di Non e nell'area Rovereto-Vallagarina. Anche gli ambiti della Valsugana e Tesino e dell'Altopiano di Pinè e Valle di Cembra presentano una permanenza media contenuta e al di sotto della media provinciale, così come un grado di utilizzo decisamente contenuto. Un caso a parte è rappresentato dall'ambito Trento, Monte Bondone e Valle dei Laghi, dove si osserva la permanenza media più bassa in assoluto (2,1 giorni) ma un grado di utilizzo netto nella media della provincia. In questo caso particolare, la bassa permanenza media è dovuta essenzialmente al tipo di turismo che caratterizza soprattutto il capoluogo provinciale, maggiormente vocato a un turismo di tipo *business* e soprattutto fortemente legato a eventi convegnistici e culturali che attirano un gran numero di turisti, ma che comportano nella maggior parte dei casi soggiorni di breve durata. Nelle aree turisticamente più forti si osservano invece permanenze più elevate che mediamente si collocano intorno ai 5 giorni e richiamano indirettamente il concetto di "settimana".

Replicando l'analisi territoriale per la suddivisione in *cluster* e combinando la dinamica delle presenze medie per albergo con la dinamica della permanenza media calcolata rispettivamente nei quinquenni 2005-2010 e 2010-2015, si osserva una tendenza complessivamente decrescente delle permanenze medie, fatta eccezione per l'area cittadina tra il 2005 e il 2010, a fronte di andamenti più diversificati nella dinamica delle presenze medie.

Fig.7 *Dinamica delle presenze medie per albergo e della permanenza media per i quinquenni 2005-2010 e 2010-2015, cluster e intensità della permanenza media (raggio)*



Nell'area dolomitica, la permanenza media è relativamente più elevata rispetto agli altri *cluster*: poco meno di 5 giorni in Alta montagna e 4,4 giorni nella Media montagna, grazie anche alla forza attrattiva di questi particolari territori. Nel contempo, però, si osserva tra un quinquennio e l'altro una generale riduzione, in particolare per la media montagna, in parte compensato dalla crescita delle presenze medie per albergo.

Il *cluster* che raggruppa le zone turisticamente meno attrattive (Bassa montagna e altre aree) presenta permanenze medie in lieve calo a fronte di una dinamica positiva delle presenze medie.

Per quanto riguarda i due *cluster* legati maggiormente ad un turismo lacuale e termale, Garda e Ledro e Terme e Laghi, lo scenario appare assolutamente differente: il primo sperimenta una notevole crescita delle presenze medie per albergo combinata a una sostanziale stabilità della permanenza media; il secondo registra nel decennio un progressivo calo delle presenze turistiche (-10,8%) che si combina alla flessione della permanenza media più significativa tra quelle osservate negli altri *cluster*.

Il Garda trentino si conferma una delle mete turistiche più attrattive a livello provinciale. Il fatto che la permanenza media sia rimasta quasi stabile negli ultimi dieci anni è inoltre un elemento estremamente importante, soprattutto perché sottolinea la sostanziale tenuta delle abitudini legate alla durata del soggiorno da parte dei turisti stranieri che, da sempre, frequentano in gran numero questa località turistica.

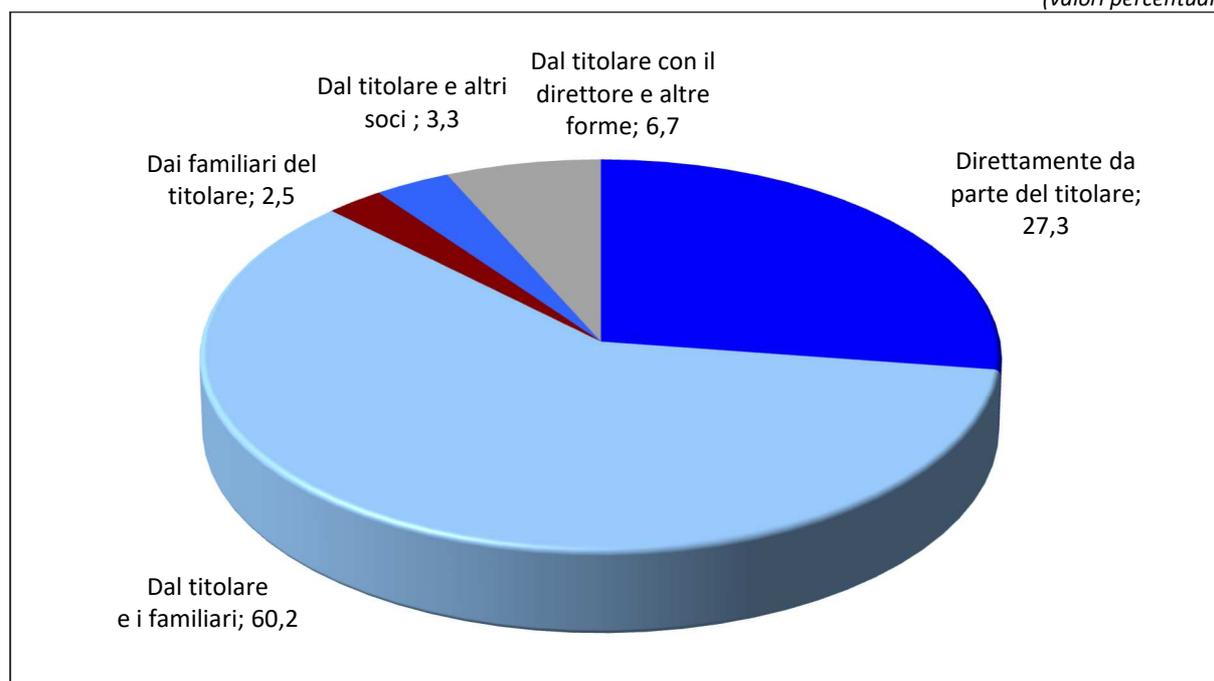
Le città di Trento e Rovereto (*cluster* Città) rappresentano l'unica zona che, nel periodo 2005-2010, ha registrato una crescita della permanenza media, a cui fa seguito un lieve decremento nel quinquennio successivo che peraltro stabilizza la durata media intorno ai 2 giorni. Contestualmente e per entrambi i periodi le presenze medie hanno registrato invece incrementi considerevoli superiori al 7%. Il turismo che caratterizza l'ambiente cittadino non è paragonabile al turismo osservato negli altri *cluster* turistici, sia perché non si tratta di un turismo tipicamente stagionale, sia perché l'attrattiva della città è legata ad affari e ad eventi culturali che generano una continua domanda di servizi di alloggio in "alberghi di sosta".

Modalità gestionali degli alberghi trentini

In Trentino i dati dell'indagine sull'imprenditoria alberghiera confermano che l'ospitalità turistica è ancora incentrata sull'impresa familiare di medio-piccola dimensione, come avviene tipicamente nelle aree alpine. Le strutture organizzative appaiono tendenzialmente semplici e l'imprenditore ha il diretto controllo della qualità del servizio offerto e il pieno coordinamento della gestione. In particolare, i dati dell'indagine sulle modalità di gestione confermano il ruolo centrale del titolare e dei suoi familiari nella conduzione dell'impresa.

Fig. 8 Modalità di gestione adottate negli alberghi

(valori percentuali)



Le decisioni sostanziali connesse alla vita e al funzionamento delle imprese alberghiere, ivi comprese le decisioni di lungo periodo, vengono prese in modo unilaterale dal 27% degli imprenditori. Prevalgono in tal caso le forme societarie più strutturate e proporzionalmente meno rilevanti risultano le imprese individuali. Ben il 60% dei titolari condivide invece le scelte manageriali con parenti e familiari. Si tratta di scelte e decisioni che attengono all'utilizzo e al controllo di tutte le risorse all'interno dell'azienda, a partire da quelle materiali e finanziarie, ma anche e soprattutto dalle risorse umane. Nelle strutture a 1-2 stelle, la percentuale di alberghi in cui le decisioni strategiche vengono prese o dal titolare autonomamente o assieme ai familiari raggiunge il 90,2% dei casi.

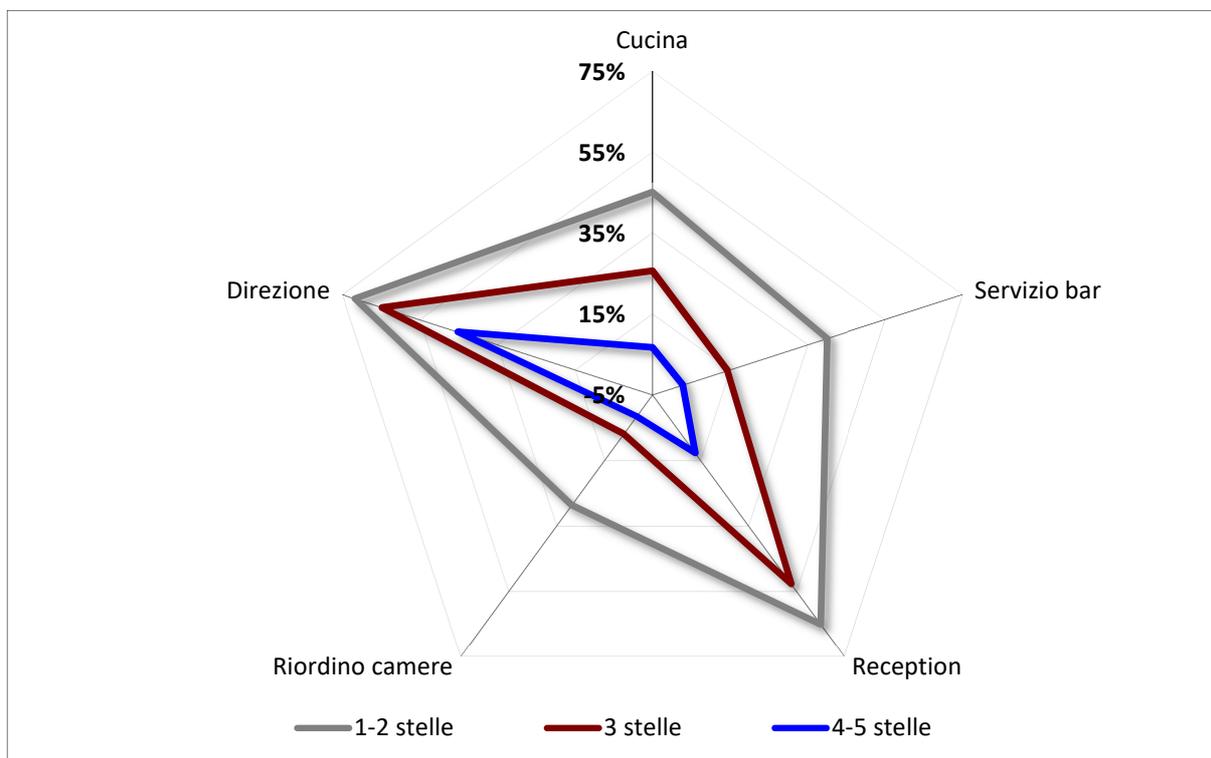
Questi primi dati non sorprendono. Le imprese a conduzione familiare rappresentano infatti il classico esempio di azienda alberghiera di piccole e medie dimensioni non solo trentino, ma anche italiano. A seconda delle proprie capacità ed esperienze, i componenti della famiglia sono poi impiegati nei diversi reparti dell'albergo. Giuridicamente il loro rapporto è regolato prevalentemente da forme societarie a responsabilità personale (s.n.c. e s.a.s) e solo in minima parte da società di capitali.

Il lavoro della famiglia a diretto contatto con la clientela permette all'ospite di godere di un'atmosfera più calda e accogliente, sicuramente meno formale, che fa sentire l'ospite come a casa propria. L'albergatore e la sua famiglia curano personalmente ogni aspetto del servizio cercando di prestare attenzione sia alla ristorazione, molto spesso semplice ma con ingredienti genuini e con ricette tradizionali, sia alla cura dei rapporti con la clientela abituale, un aspetto che favorisce indubbiamente il consolidamento della fedeltà negli anni.

A conferma di tutto ciò, è interessante andare ad analizzare in che modo certe mansioni vengono svolte dai titolari e familiari discriminando in funzione delle diverse categorie alberghiere. Gli aspetti gestionali non si limitano infatti alle decisioni e al controllo ma coinvolgono un coacervo di attività, anche manuali, soprattutto nelle strutture medio-piccole. Come era logico attendersi, le percentuali di partecipazione a queste attività per gli alberghi a 1-2 stelle sono molto elevate. Per le attività legate alla cucina e alla ristorazione raggiungono il 45% dei casi, quota che si riduce significativamente all'aumentare della categoria alberghiera (25% negli alberghi a 3 stelle e 6,7% negli alberghi di alta categoria). All'aumentare della categoria alberghiera, la qualità attesa dal cliente è più rilevante ed è più frequente che certe mansioni vengano svolte da personale esterno maggiormente qualificato. Il dato sulla ristorazione appare abbastanza significativo se si considera inoltre il fatto che ormai sempre meno alberghi di *target* medio-basso offrono il servizio ristorante, limitandosi al servizio di prima colazione (38,6% nella stagione invernale e 44,5% nella stagione estiva per gli hotel a 1-2 stelle)⁹.

⁹ La differenza tra le due quote deriva dal maggior numero di alberghi chiusi nella stagione invernale, circa il 20,4% della categoria. Nella stagione estiva la percentuale di alberghi ad 1-2 stelle chiusi è invece dello 0,9%.

Fig. 9 Partecipazione diretta dei titolari e familiari allo svolgimento delle diverse attività alberghiere per categoria



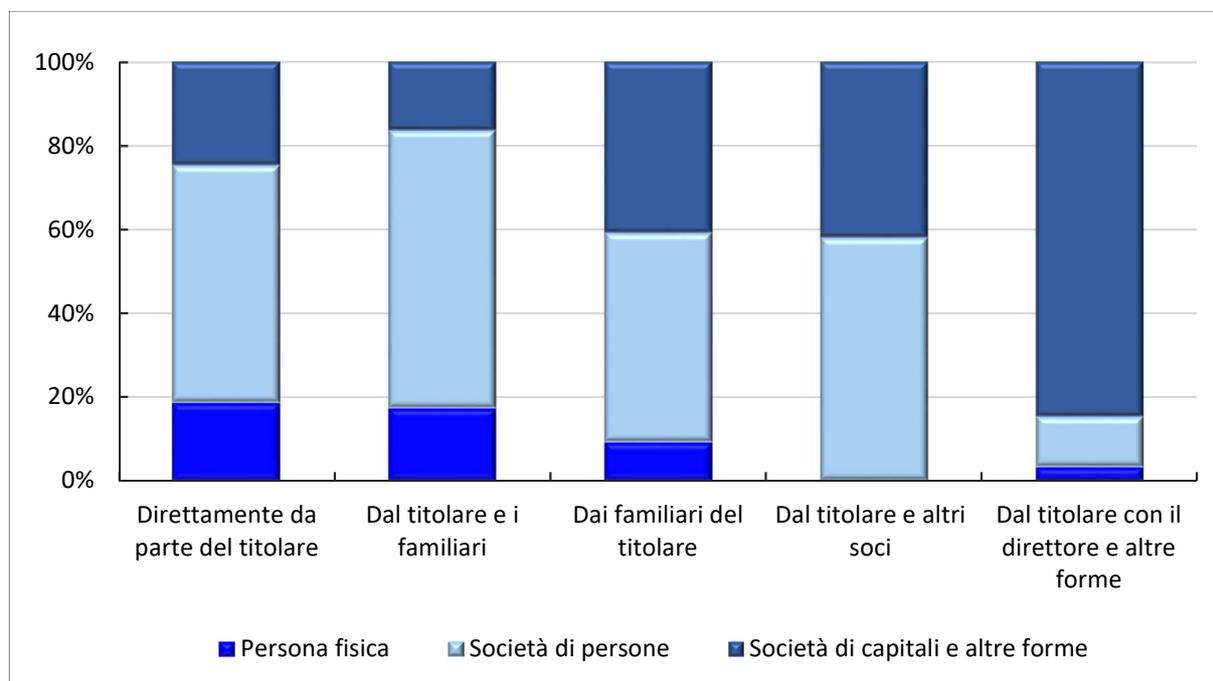
Per quanto concerne il servizio bar, presente in quasi tutte le strutture alberghiere, il lavoro viene svolto, negli alberghi a 1-2 stelle, nel 40% dei casi dal titolare o dai familiari. Anche in questo caso le quote diminuiscono decisamente negli alberghi di medio-alta categoria: 14,3% nei 3 stelle e solamente 2,8% nei 4-5 stelle.

Il riordino e la pulizia delle camere e degli ambienti comuni svolte dalla famiglia presenta percentuali decisamente più contenute. Il lavoro è svolto dal titolare o dai familiari solamente nel 28,8% degli alberghi di bassa categoria, nel 7% degli alberghi a 3 stelle e nell'1,7% degli alberghi di alta categoria. La tendenza è infatti quella di reperire personale esterno alla cerchia familiare.

Percentuali molto alte, al contrario, vengono registrate nello svolgimento delle attività legate alla *reception* e quindi all'accoglienza e registrazione dei clienti, attività svolte da titolare e familiari nel 65% degli alberghi ad 1-2 stelle, nel 53% degli alberghi a 3 stelle, e solamente nel 12,8% degli alberghi di alta categoria.

Il quadro sulle modalità di gestione si completa con la casistica in cui la gestione non vede la diretta partecipazione del titolare ma viene affidata esclusivamente ai familiari (3% dei casi). Si tratta per lo più di fattispecie marginali in cui il titolare compare formalmente come legale rappresentante sebbene la gestione dell'albergo sia portata avanti dai figli o da altri parenti stretti, prevalentemente ma non solo, sotto forma di società di persone. Altrettanto trascurabile è la modalità gestionale che non prevede la presenza di collaboratori familiari, bensì di altri soci (3%). Si tratta in tal caso di forme societarie, non esclusivamente a responsabilità personale, ma che coinvolgono anche tipologie di rapporti societari più complessi.

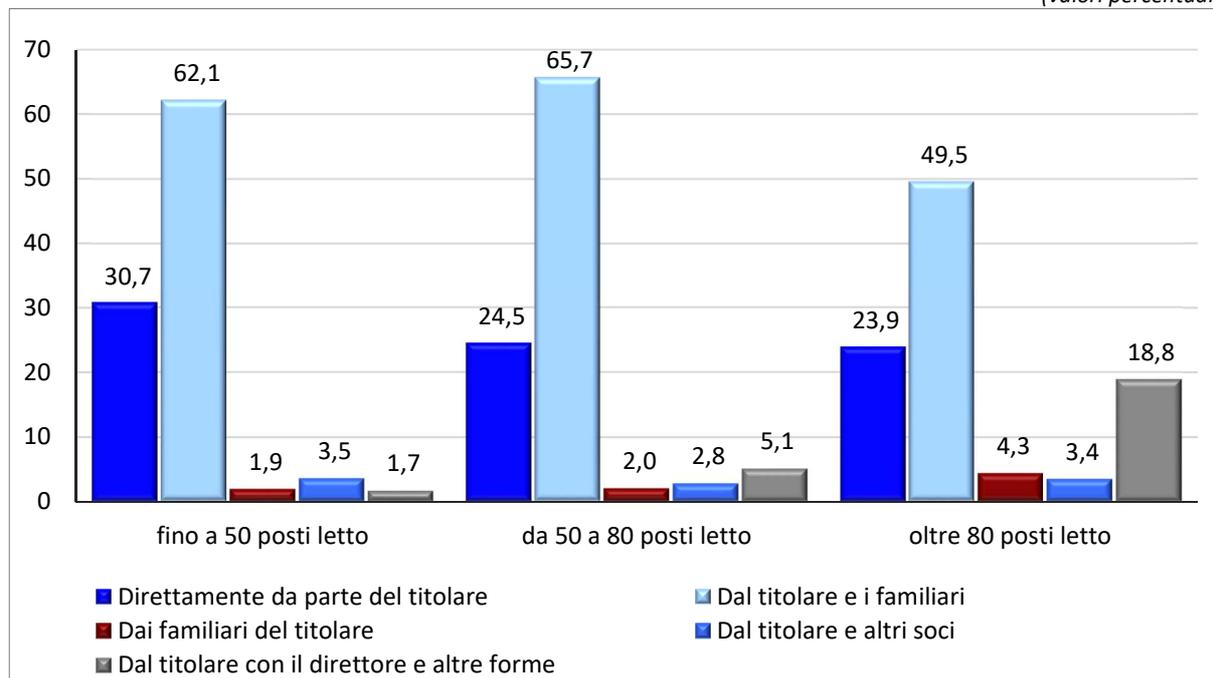
Fig. 10 Modalità gestionali adottate negli alberghi per forma giuridica



All'aumentare della complessità aziendale il ruolo delle figure non familiari, dipendenti e soci, assume un sempre maggiore peso specifico. I casi di alberghi direttamente gestiti da una figura esterna alla proprietà, attraverso un direttore, si aggirano intorno al 7%. Predominano le organizzazioni societarie più strutturate, prevalentemente società a responsabilità limitata. Questi dati trovano conferma anche osservando le modalità di gestione in funzione della dimensione aziendale, misurata dal numero di posti letto delle strutture. La gestione indipendente da parte del solo titolare passa infatti dal 30,7% degli alberghi fino a 60 posti letto a poco meno del 24% nelle strutture più grandi. Cala proporzionalmente all'aumentare della dimensione pure la gestione congiunta tra titolare e familiari (dal 62,1% al 49,5%) e parallelamente si incrementano le strutture gestite con l'ausilio della figura del direttore (dall'1,7% fino ai 50 posti letto a quasi il 19% degli alberghi con più di 80 posti letto).

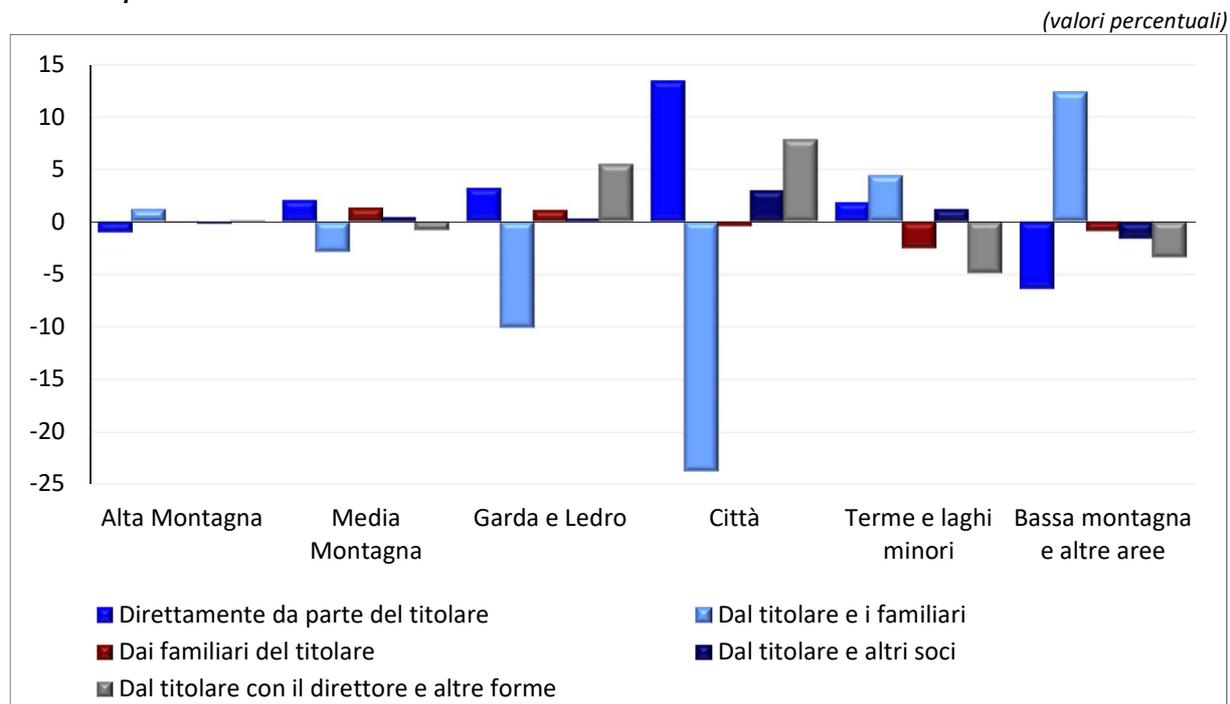
Fig. 11 Modalità gestionali adottate negli alberghi per dimensione

(valori percentuali)



L'analisi territoriale, condotta attraverso i *cluster* turistici, permette di osservare la sostanziale uniformità delle modalità gestionali negli alberghi di montagna rispetto alla distribuzione media provinciale, un dato che non stupisce visto il peso significativo che la montagna ha sul totale della ricettività provinciale. Città e lago di Garda presentano una maggior incidenza di alberghi gestiti in modo unilaterale da parte del titolare, così come di alberghi la cui gestione è affidata a un direttore e ciò si spiega con la maggior incidenza di strutture societarie e di alberghi di qualità.

Fig. 12 Differenze territoriali nelle modalità gestionali adottate dagli alberghi rispetto alla media provinciale



Dal punto di vista socio-demografico, la gestione alberghiera è condotta da un 57,4% di titolari maschi, di cui il 26% gestisce unilateralmente la sua struttura e un 62% è affiancato da altri familiari. Ma l'attività dell'albergatore non è una prerogativa maschile: ben il 43% dei titolari risulta infatti donna, un dato che si discosta in modo significativo dal quel 28% che rappresenta invece l'incidenza media delle donne imprenditrici così come risulta dalle analisi condotte sul complesso delle attività economiche di mercato attraverso l'archivio delle imprese attive ASIA¹⁰.

Pure in questo caso predomina una gestione portata avanti con la collaborazione dei familiari (nel 57,8% dei casi sul totale delle donne), anche se proporzionalmente l'incidenza delle titolari donna che gestiscono in modo autonomo il proprio hotel è leggermente superiore a quella maschile (29%).

¹⁰ In particolare si fa riferimento ad elaborazioni ISPAT su dati Istat - Asia Occupazione 2014.

Fig. 13 Modalità gestionali adottate dagli alberghi per genere del titolare

(valori percentuali)

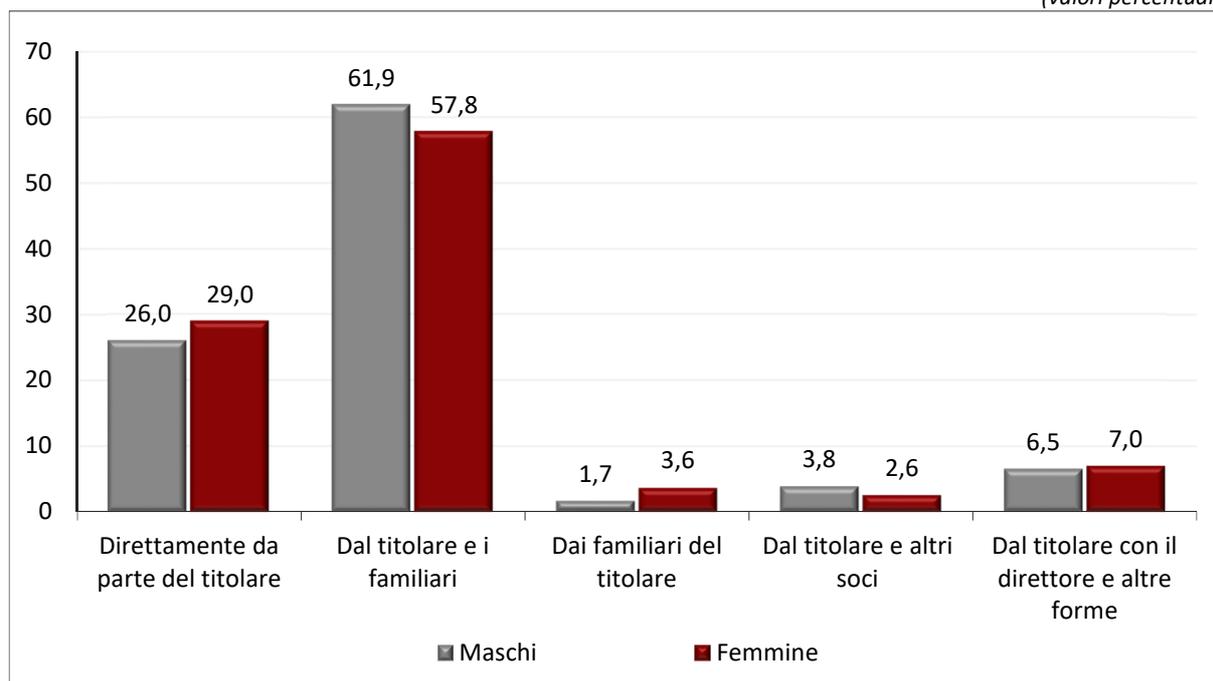
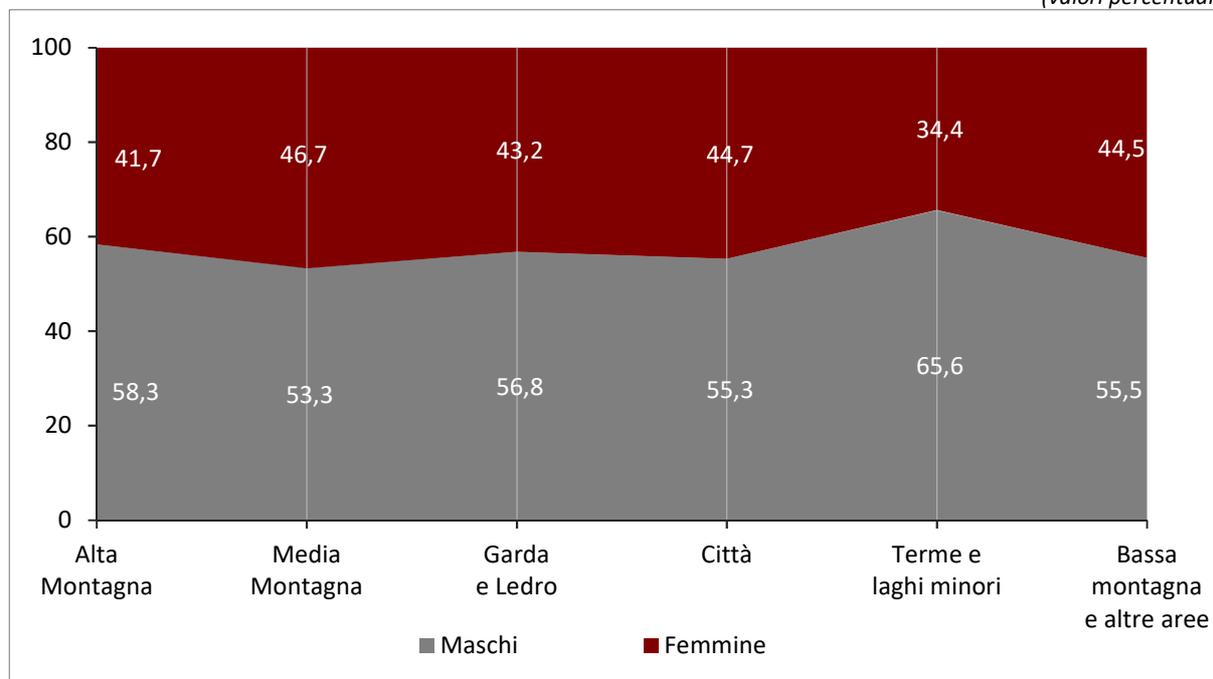


Fig. 14 Titolari per genere e aree territoriali

(valori percentuali)



La distribuzione congiunta per genere e area territoriale omogenea vede il netto prevalere di titolari maschi nelle zone termali e nei laghi minori del Trentino (65,6%), mentre negli altri territori la

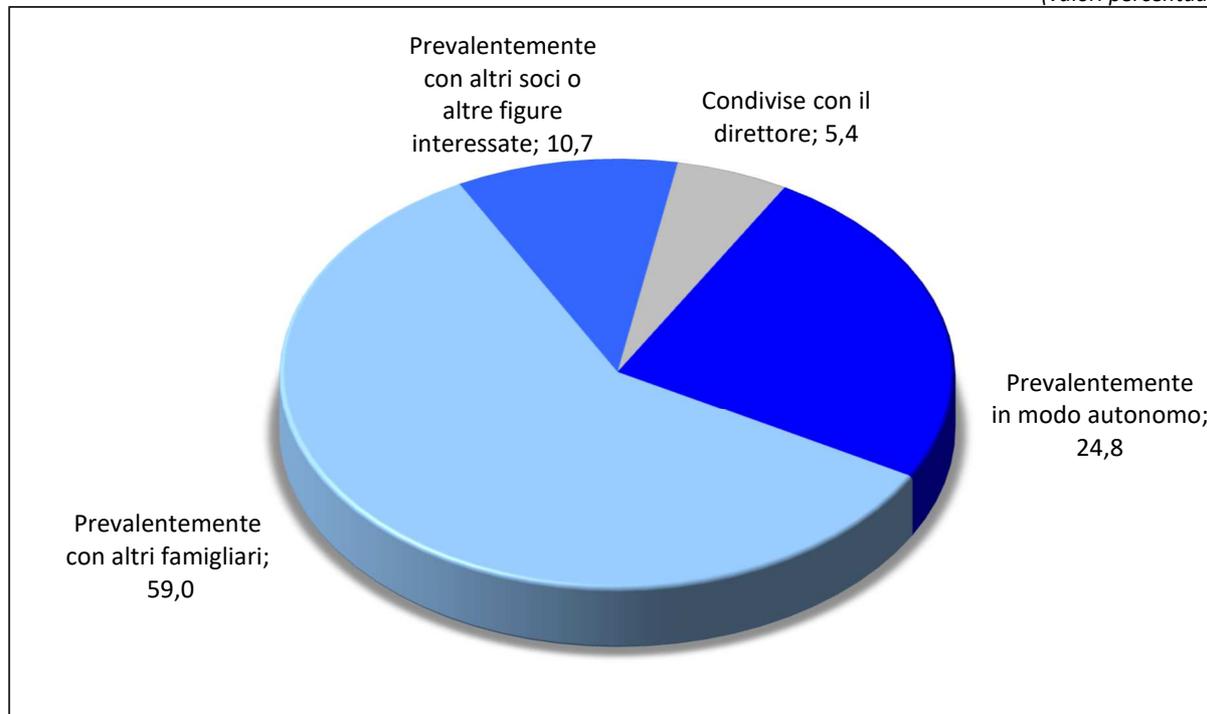
situazione appare molto più allineata alla media provinciale.

Nelle imprese alberghiere la struttura organizzativa è necessariamente influenzata dalle capacità professionali del titolare e dal ruolo che egli assume nella gestione dell'impresa. Negli alberghi di piccola dimensione la struttura organizzativa appare molto semplificata e non formalizzata. Le decisioni strategiche che attengono alla vita e al funzionamento dell'impresa fanno capo direttamente alla proprietà, che molto spesso interviene direttamente anche in alcune attività di tipo esecutivo. In tal senso, le decisioni sono fortemente accentrate e la gestione proprietaria provvede a una supervisione diretta di tutte le operazioni aziendali.

La prevalenza di alberghi a gestione familiare fa sì che anche nella fase decisionale ci sia una stretta connessione con gli altri membri della famiglia e si crei quindi un lavoro in *team* che rappresenta un patrimonio di competenze professionali e motivazionali eccezionali. Non stupisce quindi ritrovare che negli alberghi del Trentino il 59% delle decisioni strategiche vengano condivise dal titolare con i propri familiari. Solo nel 25% dei casi il titolare agisce in modo autonomo, una percentuale che riflette il dato di chi gestisce direttamente in modo indipendente le proprie strutture (nel 27% dei casi). Relativamente significativa appare la quota delle decisioni prese in modo "societario" (10,7%) con i *partner*, con altri soggetti interessati o con consulenti esterni, mentre più marginale appare la condivisione dei momenti decisionali importanti con la figura del direttore (5,4%).

Fig. 15 Modalità di condivisione delle decisioni strategiche

(valori percentuali)



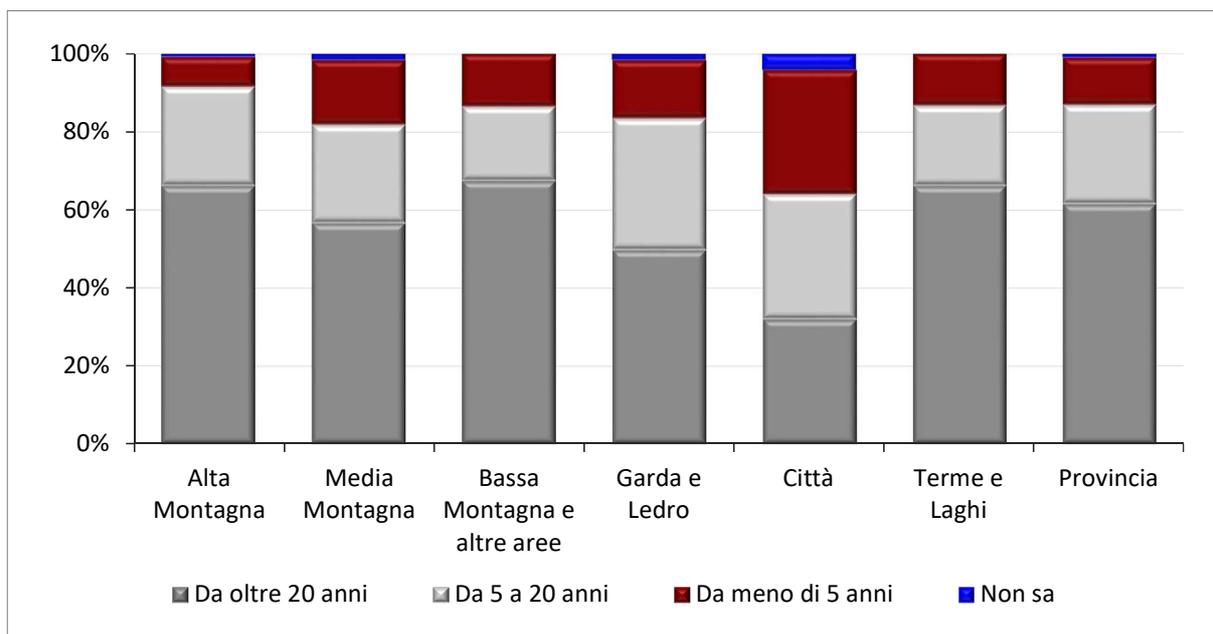
La gestione di un albergo rappresenta quindi un'attività molto complessa. L'imprenditore deve conoscere e valutare tantissimi elementi per poter condurre l'attività in un mercato competitivo e in

un contesto generalmente caratterizzato da una cultura manageriale che deriva soprattutto da una tradizione familiare. Anche se il *management* alberghiero è finalizzato, come in qualsiasi altra impresa, alla creazione di valore¹¹, l'imprenditore alberghiero deve riuscire a combinare la sua capacità gestionale legata a fattori di carattere economico-finanziario, con un'attenzione costante a quello che avviene in un contesto competitivo in continuo mutamento. Gli aspetti strategici non sono infatti un insieme di regole programmate, ma costituiscono il sistema che rende coerenti le decisioni adottate nell'attività di impresa. La partecipazione così massiva da parte dei familiari alle decisioni aziendali aiuta quindi l'imprenditore a non perdere di vista l'impresa nel suo insieme. Oggi, chi amministra un'impresa alberghiera deve dedicare inoltre attenzione ad elementi che in passato non costituivano reali alternative. Basti pensare alla decisione di esternalizzare alcuni servizi e quindi a quello che in dottrina aziendale si configura come una scelta di "*make or buy*". Lo stesso dicasi per le decisioni che riguardano la segmentazione della clientela che impattano sulla strategia commerciale e di *marketing* e quindi, indirettamente, sul margine di contribuzione. In tal senso, la cerchia familiare costituisce, molto spesso, la "squadra" migliore per sostenere in modo positivo le decisioni strategiche.

La parola chiave quando si parla di *management* all'interno del settore alberghiero trentino rimane inoltre ancora "tradizione". La tendenza è infatti per una modalità di gestione caratterizzata da una forte continuità con il passato che spesso coinvolge più generazioni di albergatori. I dati dell'indagine mostrano che nella maggioranza dei casi la modalità di gestione è rimasta immutata per più di 20 anni per quasi 2 alberghi su 3. A livello di territoriale, si riscontra un minor tasso di tradizione per gli alberghi del cluster "Città", dovuto probabilmente alle trasformazioni strutturali connesse con la crescita dell'offerta qualitativa turistica cittadina. Negli ambiti urbani inoltre è più frequente la presenza di catene alberghiere e, data la dimensione delle strutture, di un *management* che spesso non coincide necessariamente con la proprietà. Relativamente giovane appare anche la tradizione gestionale negli alberghi del Garda e Ledro.

¹¹ Per un'impresa alberghiera le misure di *performance* possono essere molteplici: il reddito operativo, il ritorno sugli investimenti, la crescita del fatturato, il ricavo medio per camera, il tasso di occupazione, ecc...

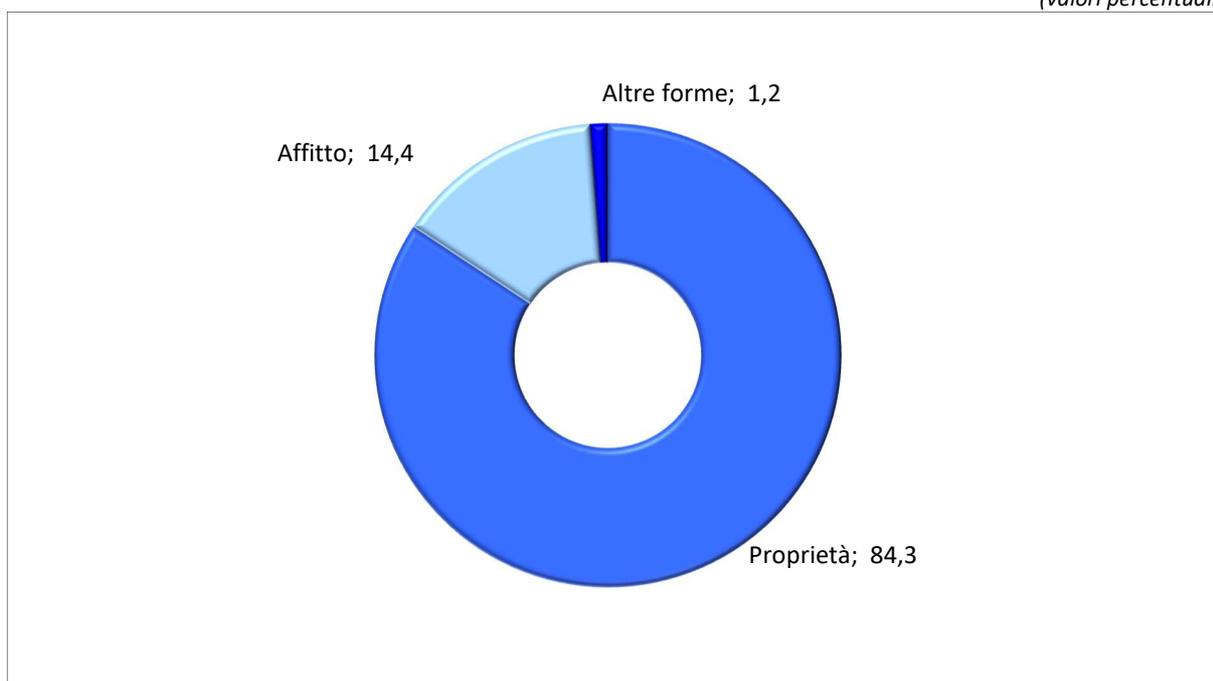
Fig.16 Persistenza delle modalità gestionali per cluster



In questo contesto generale fondato sulla piccola impresa familiare, non sorprende che siano rimaste sostanzialmente stabili rispetto al decennio scorso le percentuali relative agli alberghi in proprietà e in affitto o locazione. La quota delle gestioni in proprietà si colloca infatti all'84,3% similmente a quanto era stato rilevato nell'indagine precedente (85,4%).

Fig. 17 Distribuzione degli alberghi per titolo di possesso

(valori percentuali)



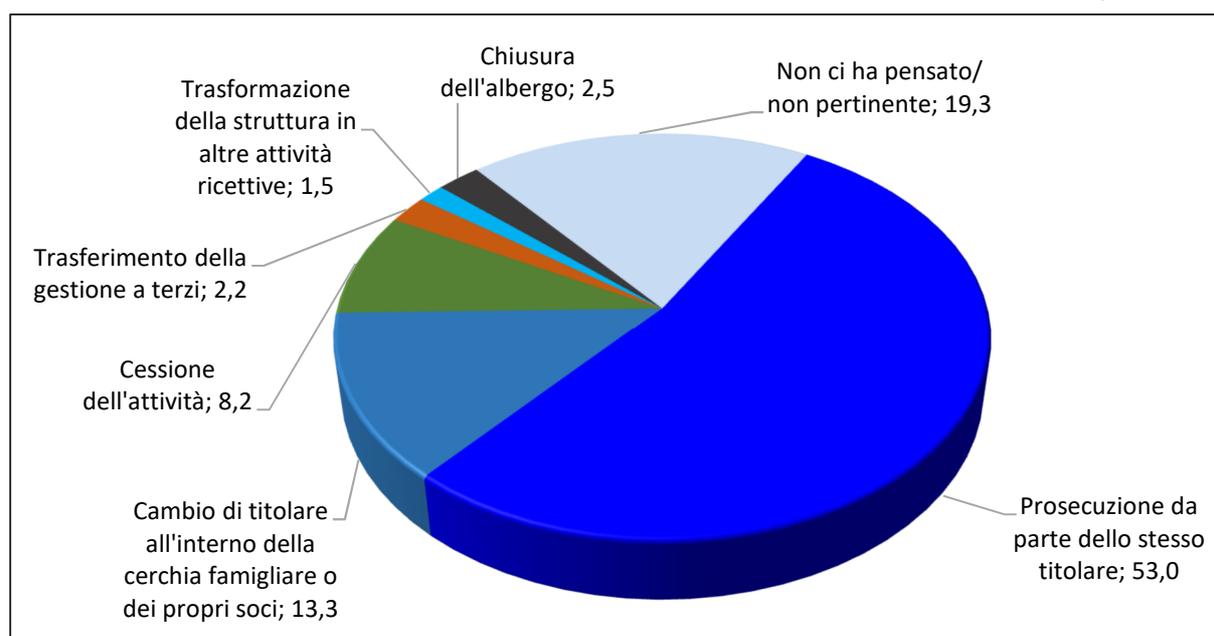
Storia e prospettive degli esercizi alberghieri nei prossimi 5 anni

Il dato retrospettivo sulla tradizione nelle modalità gestionali suggerisce di andare a indagare le prospettive a medio-breve termine sulla prosecuzione dell'attività in essere. Dai dati dell'indagine, ben il 66,4% dei rispondenti proseguirà l'attività alberghiera nei prossimi 5 anni, o direttamente, o attraverso qualcuno all'interno della propria cerchia familiare o della cerchia dei propri soci. La volontà è quindi quella di continuare nella gestione dell'impresa o, quantomeno, di procedere al ricambio generazionale. Questa tendenza appare abbastanza omogenea tra i territori e non emergono differenze significative, fatta eccezione per l'ambito "Città", dove il "passaggio di testimone" non sembra essere nei piani della maggior parte degli albergatori, almeno nel prossimo quinquennio.

Vi è però una parte degli alberghi il cui futuro è contraddistinto dall'incertezza. Si tratta di circa un 17% di imprenditori che hanno dichiarato di non sapere quale possa essere il futuro della propria struttura nei prossimi 5 anni e di non aver quindi ancora pianificato eventuali sviluppi. Da un'analisi condotta per categoria, si osserva maggiore incertezza per gli alberghi a una stella (nel 25% dei casi); questa quota tende a diminuire all'aumentare della categoria.

Fig.18 Prospettive future degli alberghi trentini nei prossimi 5 anni

(valori percentuali)

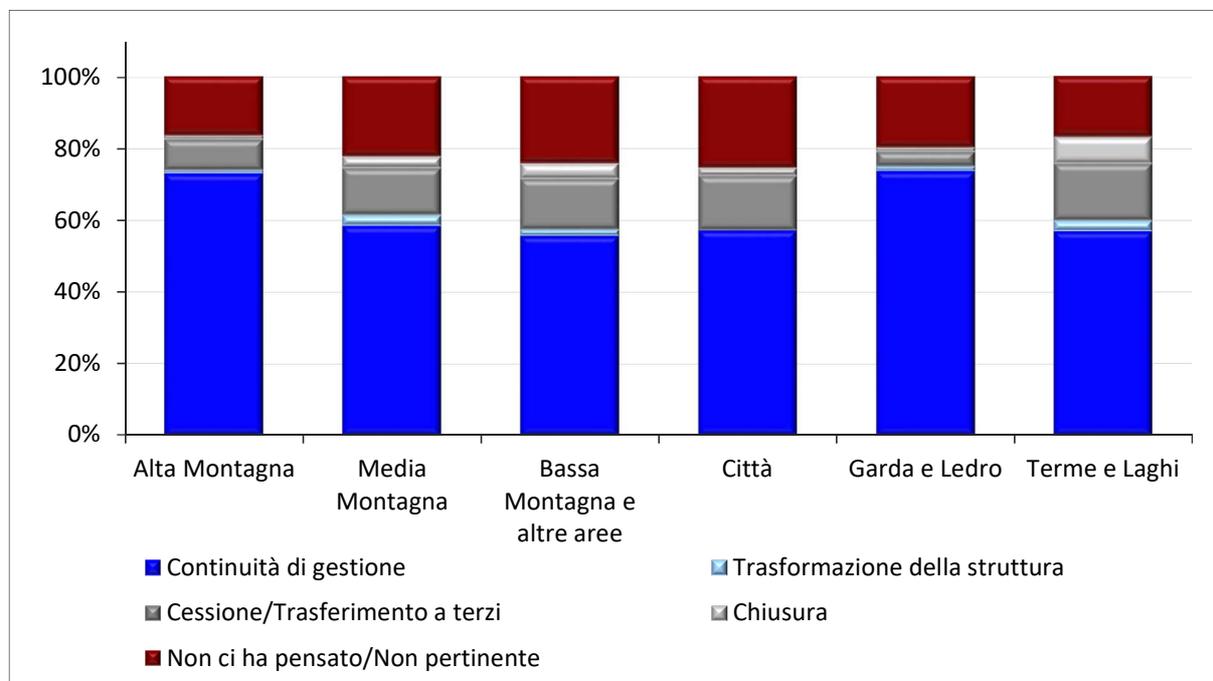


Un altro dato significativo riguarda la percentuale di coloro che prevedono di cedere l'attività nel prossimo quinquennio, che riguarda circa l'8% degli albergatori, a cui si aggiunge un 2,2% di soggetti che prevede il trasferimento della gestione a terzi e un 1,5% che ha in programma di trasformare la propria struttura alberghiera in un'altra forma ricettiva. Un 2,5% di albergatori ha in programma infine la chiusura definitiva della struttura.

L'analisi territoriale permette di osservare che i casi di cessazione dell'attività si prevedono più frequenti (per il 7,4% degli imprenditori) all'interno del perimetro "Terme e laghi minori". In questo

cluster abbastanza significativa è pure l'ipotesi che prevede la cessione o il trasferimento della struttura a terzi (per il 16% degli albergatori contro il 10% a livello provinciale).

Fig.19 Prospettive future degli alberghi nei prossimi 5 anni per cluster



Volgendo lo sguardo al passato, un elemento significativo è la presenza di una tradizione familiare tra gli albergatori. L'analisi, condotta anche per i diversi *cluster*, mostra che a livello provinciale il 43% circa degli albergatori trentini dichiara l'esistenza di una tradizione familiare di almeno una generazione (da parte di genitori o zii); il 25% di loro discende addirittura da due o più generazioni, dati coerenti con la prevalenza di imprese familiari.

Rispetto alla media provinciale, si osserva una particolare situazione per il *cluster* "Città", dove ben il 57% degli albergatori sembra non avere alcuna tradizione familiare alle spalle. Ad ulteriore riprova, l'albergatore di "Città" possiede un'esperienza ultratrentennale nel settore turistico tra le più basse (il 27,6% a fronte del 45% che caratterizza l'intera provincia) e, per converso, rileva una percentuale proporzionalmente maggiore di imprenditori con un'esperienza inferiore ai 10 anni (il 29,6% contro il 15,6% dell'intera provincia).

Fig. 20 Tradizione familiare nella gestione degli alberghi trentini per cluster

(valori percentuali)

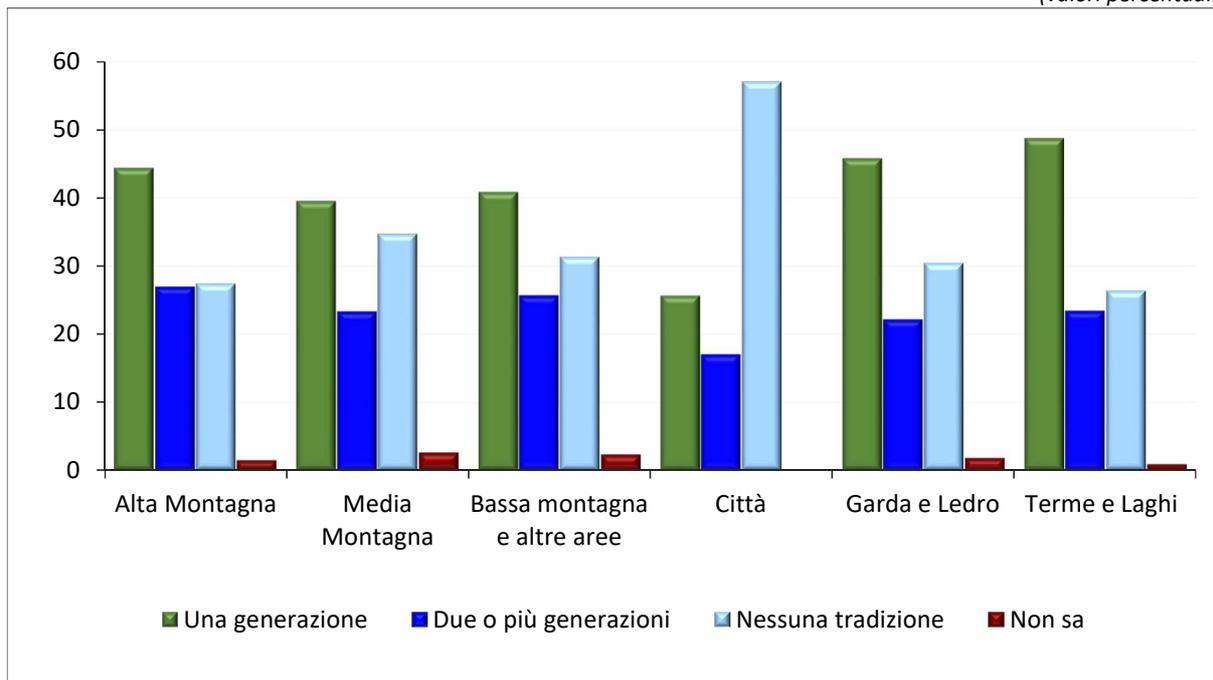
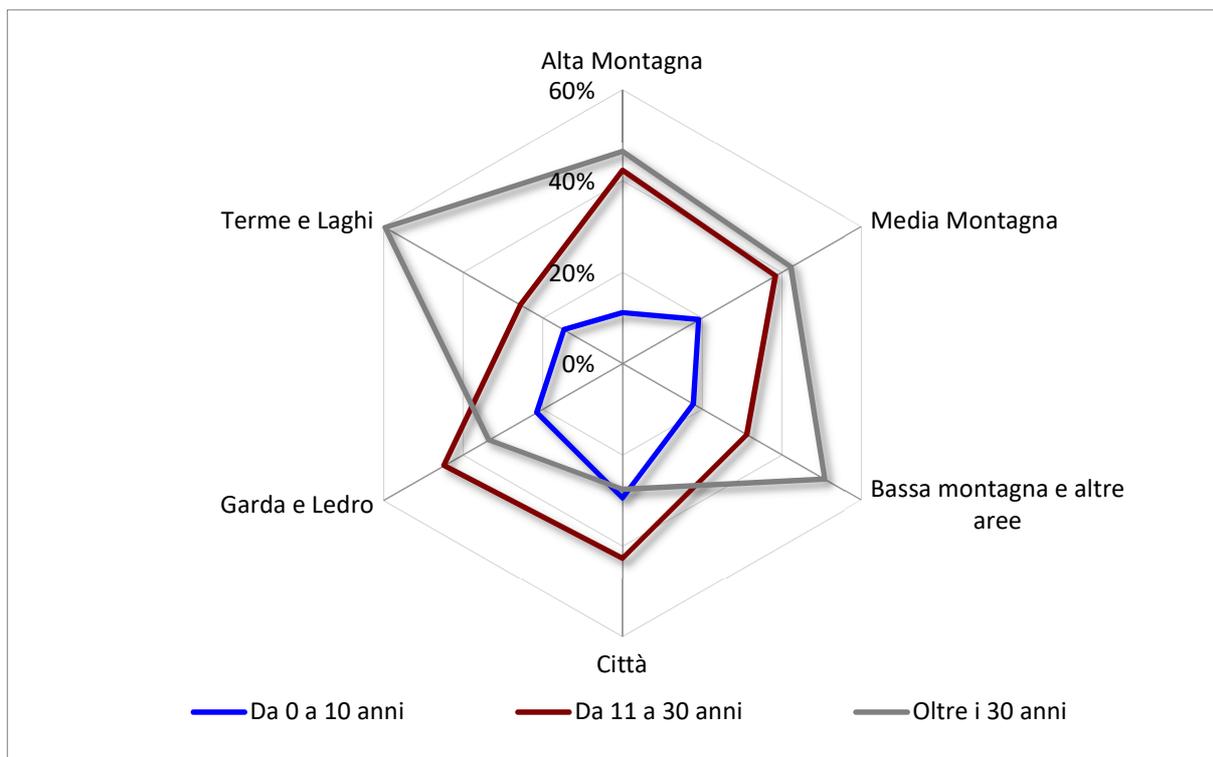


Fig. 21 Anni di esperienza nel settore turistico degli albergatori trentini per cluster



Le strategie di prezzo

Il prezzo che un'impresa alberghiera applica ai servizi offerti è un elemento fondamentale nelle strategie di *marketing*. Il prezzo di vendita dei servizi, oltre ad essere uno degli elementi principali della competizione tra i prodotti turistici, ha infatti un ruolo importante nel perseguimento degli obiettivi dell'impresa alberghiera.

Vi sono diverse tecniche di formazione del sistema di prezzi di un'impresa turistica e, in generale, sono tutte influenzate o vincolate dai seguenti fattori: i costi di produzione, i prezzi praticati dai diretti concorrenti, l'elasticità della domanda alle variazioni del prezzo, il posizionamento di mercato dell'impresa alberghiera e, in alcuni casi, l'eterogeneità della clientela¹² che comporta l'applicazione di tariffe diverse a seconda dei segmenti della clientela, oppure a seconda della fedeltà da parte dei clienti, o di altri criteri ancora.

La fissazione del prezzo per camera risulta essere uno dei passi più delicati nella definizione della strategia di vendita, poiché è l'elemento principale che viene considerato dal potenziale cliente durante la scelta della destinazione e della struttura ricettiva in cui soggiornare. Il prezzo della camera fornisce inoltre una prima immagine della competitività della struttura e dà la prospettiva al potenziale cliente della qualità del servizio atteso.

L'albergatore deve quindi valutare con attenzione il livello dei prezzi che ufficialmente espone¹³, perché in un sistema altamente competitivo quale è il mercato turistico, il prezzo è l'elemento principale che funge da richiamo all'interno di una stessa gamma di servizi offerti. Spesso capita che le camere vengano poi vendute a prezzi inferiori rispetto a quelli ufficiali e che il costo per il turista possa variare a seconda di diversi elementi, come la posizione della camera (se panoramica o meno), il tipo di clientela (alcuni alberghi praticano tariffe agevolate per i clienti abituali), il grado di occupazione della struttura (soprattutto tra gli alberghi di alta categoria), la stagionalità o i giorni della settimana di fruizione (in alcune località i prezzi sono più elevati nei fine settimana).

È naturale quindi che la politica di prezzo praticata costituisca un fattore importante per la competitività della struttura. Di fatto, la concorrenza si sostanzia in una concorrenza di prezzo tra le diverse località di destinazione e in una concorrenza di prezzo tra le imprese turistiche della stessa zona. Il caso più interessante è quello relativo alle destinazioni, in cui il livello dei prezzi medi praticati può arrivare a determinare una sorta di perimetro delle località "care" rispetto alle località "alla portata di tutti", un elemento che può diventare strategico quando il turista sceglie la destinazione della propria vacanza. Solitamente, infatti, il livello medio dei prezzi di una località influenza in modo consistente l'attrattiva della destinazione per i diversi segmenti di clientela, anche se all'interno dell'ambito si possono osservare differenti strutture di prezzo praticate dagli esercizi alberghieri in funzione della loro diversa offerta qualitativa.

Nelle strategie di *pricing* intervengono svariati elementi. I risultati dell'indagine restituiscono un quadro in cui prevale il confronto con i concorrenti della stessa zona o con i prezzi medi degli alberghi della stessa categoria, e questo vale per la generalità delle strutture, anche se risulta più incidente per gli alberghi di bassa categoria. Prevale quindi l'esigenza di salvaguardare una certa competitività sul mercato. Per gli esercizi di medio-alta fascia, l'albergatore tende anche a valutare e monetizzare i

¹² I diversi segmenti della clientela spesso presentano una sensibilità diversa nei confronti delle variazioni di prezzo.

¹³ Livello massimo di prezzi praticabili al pubblico nel periodo di riferimento.

servizi aggiuntivi offerti, facendo leva quindi sui propri punti di forza. Ciò avviene soprattutto negli alberghi di lusso che possono offrire diversi tipi di camere, oltre alle camere *standard*, di tipo *superior* o *deluxe*. Sempre in questa fascia, nella formazione del prezzo si pone molta attenzione anche ai risultati pregressi in termini di presenze o di grado di occupazione della struttura.

Tab.3 Elementi che influenzano il pricing della camera per categoria

(valori percentuali)

	1-2 stelle	3 stelle	4-5 stelle
Confronto con concorrenti della stessa zona	32,5	27,5	18,8
Confronto con prezzi medi della stessa categoria	29,5	22,3	16,2
Richieste degli intermediari con cui lavora	3,8	5,3	2,9
Appartenenza a club di prodotto	-	0,8	2,2
Adeguamento anche giornaliero dei prezzi in base all'andamento delle presenze pregresse	6,1	9,4	15,9
Andamento delle prenotazioni già acquisite	12,9	16,2	21,0
Arricchimento dei servizi aggiuntivi compresi	13,3	17,8	22,0
Altro	1,8	0,7	1,0

Assodato quindi che la politica dei prezzi è un fattore fondamentale della gestione manageriale, diviene interessante cercare di osservare in che modo gli albergatori agiscano sui prezzi praticati per incidere sui loro risultati di esercizio o per intervenire sull'andamento della stagione turistica.

Tab.4 Grado di variabilità del listino prezzi per categoria

(valori percentuali)

Listino prezzi	1-2 stelle	3 stelle	4-5 stelle
Rimane invariato tutto l'anno	38,0	4,8	0,6
Varia in base alla stagione	14,3	16,7	10,2
Varia durante le stagioni distinguendo periodi di medio/bassa stagione	40,9	65,9	55,6
Può variare anche giornalmente	5,3	11,0	29,7
Non c'è un listino prezzi	24,9	1,1	3,9
Altro	-	0,6	-

I dati dell'indagine mostrano che vi è una forte distinzione a livello di strategie di prezzo tra alberghi di bassa categoria e alberghi di medio-alta categoria. Questi ultimi tendono molto più frequentemente a variare i loro listini durante tutto l'anno e praticano prezzi per camera differenti a seconda non solo della stagione, ma anche dei periodi di media e bassa stagione. Si rileva inoltre che più di un quarto delle imprese alberghiere a 4-5 stelle pratica prezzi differenti a seconda delle giornate, probabilmente adattando il listino prezzi all'andamento delle presenze pregresse o già acquisite. Indirettamente, ciò fa pensare che i titolari di queste strutture monitorino costantemente la consistenza della clientela e adattino il listino per garantirsi un tasso di occupazione ottimale e quindi un grado di utilizzo delle camere che permetta di mantenere la redditività.

Ciò non avviene in modo così frequente invece per gli alberghi di bassa categoria dove alle politiche sul prezzo viene data minore importanza e quasi il 65% degli albergatori mantiene di fatto invariato il prezzo per camera durante tutto l'anno o, addirittura, non dispone di un listino prezzi pubblico.

Un altro elemento interessante riguarda l'utilizzo dei sistemi di *Channel Manager* che consentono all'albergatore di poter aggiornare le tariffe e la disponibilità di camere su tutti o una parte dei portali di prenotazione *online* su cui è presente la struttura. I numeri parlano di un utilizzo del 65% per gli alberghi a 4-5 stelle, strutture maggiormente internazionalizzate e che intuitivamente sono più propense a collaborare con i principali *tour operator online* per avere accesso ad una clientela potenziale più ampia. Solo un 24% circa delle strutture a 3 stelle dichiara di utilizzare invece questa tecnologia e un 8% per gli alberghi a 1-2 stelle.

Tab.5 Utilizzo dei sistemi di channel manager per categoria

(valori percentuali)

	1-2 stelle	3 stelle	4-5 stelle
Utilizzo	8,0	23,8	65,5
Non utilizzo	85,0	72,6	34,0
Non sa	7,0	3,6	0,6

Conclusioni ¹⁴

L'analisi dei dati emersi dall'indagine sull'imprenditoria alberghiera permette una doppia lettura, la prima considerando i tradizionali ambiti di promozione turistica, la seconda, prendendo in esame *cluster* turistici omogenei disegnati osservando le caratteristiche dell'offerta ricettiva, i flussi di ciascun territorio e le peculiarità della loro configurazione morfologica.

In relazione all'insieme degli ambiti i risultati confermano alcune caratteristiche strutturali del settore alberghiero trentino già emerse in occasione della rilevazione del 2006 e ne identificano alcune nuove. È confermato il *trend* di qualificazione rilevato sia dalla crescita del numero degli alberghi a 3 stelle, 3 stelle *superior*, 4 e 5 stelle e dall'aumentato numero di posti letto, sia dalla contrazione del numero di esercizi alberghieri di categoria inferiore (1, 2 stelle). La dimensione degli esercizi alberghieri trentini continua ad essere medio-piccola, ma superiore a quella delle strutture delle altre regioni alpine (60 posti letto contro 41). Assolutamente prevalenti sono le strutture di proprietà (84%), con una gestione di tipo familiare che poggia su un'organizzazione semplice che coinvolge alcuni membri della famiglia. Soltanto nel 7% dei casi e quasi esclusivamente in strutture di dimensione superiore alla media (oltre 80 posti letto), la gestione è affidata ad una figura "esterna" di direttore. La continuità gestionale è un progetto che coinvolge quasi il 70% delle strutture, in particolare quelle dalle 3 stelle in su, mentre circa il 10% degli alberghi indagati, concentrato nelle strutture a qualificazione più bassa, intende cedere o trasferire l'attività a terzi. Il dato sulle strategie competitive restituisce due aggregazioni diverse di alberghi, collegate a livelli qualitativi differenti: la strategia di *price competition* è significativamente diffusa nelle strutture a bassa qualificazione, mentre differenziazione dell'offerta e dei servizi e politiche di fidelizzazione contraddistinguono le scelte degli alberghi a 3, 4 e 5 stelle. In termini di innovazione nella gestione si ripropone la medesima dualità, mentre infatti gli alberghi da 3 stelle e più utilizzano strumenti come il *revenue management* per la gestione della variazione giornaliera del prezzo, gli altri non variano i prezzi se non in relazione alla stagione.

Osservando il grado di utilizzo netto della struttura come indicatore di *performance* di gestione, il dato medio provinciale è pari al 48,8%; al di sopra di tale livello si posizionano le strutture della Valle di Fiemme e dell'ambito Madonna di Campiglio – Pinzolo – Val Rendena e quelle delle aree turisticamente più forti (Valle di Fassa, Valli di Sole, Peio e Rabbi e Garda). L'ambito turistico con il maggior grado di utilizzo netto è il Garda trentino, che risulta essere anche la seconda destinazione preferita dai turisti dopo la Valle di Fassa e la prima per presenze alberghiere straniere. La permanenza media in dieci anni è diminuita mediamente di 1,7 giorni, in coerenza con la tendenza globale all'accorciamento della vacanza e con i *trend* complessivi degli anni contrassegnati dalla crisi.

La ricostruzione dei risultati per *cluster* consente di affinare la lettura e formulare valutazioni circostanziate sulla capacità di differenziazione dell'offerta dei territori e sulla efficacia delle politiche di posizionamento adottate. Tra i sei *cluster* ricostruiti - Alta Montagna, Media Montagna, Bassa Montagna e altre aree, Garda e Ledro, Città e Terme e Laghi - emerge una polarizzazione per quanto riguarda sia aspetti dimensionali e gestionali delle strutture, sia per coerenza tra caratteristiche degli alberghi e dei fattori di attrattiva dei territori e motivazioni di vacanza. Per quanto attiene alle dimensioni degli alberghi nel *cluster* Bassa Montagna e altre aree si rileva la maggiore concentrazione di esercizi alberghieri di minori dimensioni e di più bassa qualificazione, mentre in quello denominato "Città", un albergo su 4 ha una capacità ricettiva superiore ai 100 posti letto.

¹⁴ A cura della professoressa Mariangela Franch, ordinaria Dipartimento di economia e management Università degli Studi di Trento.

Si avvicinano al “polo” Bassa montagna i *cluster* Terme e Laghi e Media montagna che hanno subito anch’essi un ridimensionamento dimensionale degli esercizi alberghieri e una contrazione del numero di posti letto. Viceversa i *cluster* Alta montagna e Garda e Ledro hanno riscontrato la crescita della capacità ricettiva media nel decennio. Negli alberghi del *cluster* Città e in alcuni di quelli del *cluster* Garda e Ledro, è prevalente la gestione manageriale affidata ad un direttore, diversamente da quanto succede negli altri *cluster* dove è assolutamente prevalente la gestione da parte della famiglia. Il grado di utilizzo delle strutture rafforza ulteriormente le differenze tra *cluster*, alta e media montagna unitamente a Garda e Ledro si posizionano infatti su gradi di utilizzo di 8-15 punti percentuali più elevati rispetto a quello medio provinciale, mentre nelle zone marginali tali indicatori si discostano negativamente dal medesimo (da -6 a -18 punti percentuali). Per quanto riguarda l’analisi della movimentazione turistica espressa in termini di presenze e permanenza media per *cluster*, i dati segnano andamenti stabili o in crescita per gli esercizi che operano nei *cluster* “forti” (Alta montagna e Garda e Ledro), mentre hanno segno negativo per quelli più “marginali” (Terme e Laghi e Bassa montagna e altre aree). I risultati della correlazione tra *cluster*, permanenza media e motivazioni di vacanza consentono di individuare infine tre diversi profili di turista, che corrispondono a motivazioni di vacanza differenti. Un primo profilo è quello del “turista di passaggio” che pernotta per una notte e si concentra prevalentemente nei *cluster* più deboli dove la permanenza ridotta può essere ricondotta a tre fattori. Il primo la scarsa capacità di trattenimento dell’ospite da parte di una struttura che risulta essere poco qualificata; il secondo rinvia alla difficoltà dell’ambito di offrire elementi di attrazione e valorizzazione del territorio capaci di trattenere il turista (media montagna), il terzo potrebbe essere il venire meno di condizioni incentivanti di un turismo come quello termale che ne potrebbe avere ridotto l’attrattività. Il secondo profilo identifica un turista che fa “una sosta breve”, tipicamente due notti, trascorse prevalentemente in città, seguendo o la motivazione *business* o quella della visita a una città d’arte. Il terzo profilo è quello del turista che fa “una sosta lunga”, che prevede una permanenza intorno ai 5 giorni, inseguendo una motivazione di *relax* o la possibilità di praticare sport in montagna o al lago.

L’osservazione dei *cluster* e delle loro caratteristiche permette di introdurre alcune riflessioni finali circa il futuro del turismo in Trentino; gli stessi operatori alberghieri interrogati in proposito restituiscono una risposta chiara che, ancora una volta, polarizza le posizioni: gli albergatori dei *cluster* forti o mediamente forti, che nell’85% dei casi hanno investito nell’azienda, prevedono di continuare a farlo per mantenere la qualità del servizio e quindi prospettano la continuità, invece una parte di quelli che operano nei *cluster* deboli esprimono forti dubbi sulla possibilità di continuare se non addirittura l’intenzione di cedere o trasferire l’attività. Queste tendenze sono probabilmente anche l’esito di relazioni più o meno efficaci e collaborative tra operatori di un territorio e tra i medesimi e le rispettive aziende di promozione turistica. Questi *cluster* sembrano inoltre riflettere la difficoltà di definire un posizionamento chiaro e differenziante dell’offerta del territorio e un collegamento coerente ed efficace delle politiche di promozione con le scelte imprenditoriali.

© Provincia autonoma di Trento ISPAT

Coordinamento e redazione:

Giovanna Fambri
Vincenzo Bertozzi

Testi ed elaborazione dati:

Mariacristina Mirabella
Roberta Savorelli
Alessio Tamanini

Layout grafica e pubblicazione on-line:

Paola Corrà

Supplemento al Foglio Comunicazioni - Direttore responsabile: Giampaolo Pedrotti
Aut. Trib. di Trento n. 403 del 02/04/1983