



Provincia Autonoma di Trento

STUDI MONOGRAFICI

L'IMPREDITORIA ALBERGHIERA IN PROVINCIA DI TRENTO 2004



Edizione 2006

SERVIZIO TURISMO:
OSSERVATORIO PER IL TURISMO

SERVIZIO
STATISTICA



© Provincia Autonoma di Trento - Servizio Statistica

Il Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento autorizza la riproduzione parziale o totale del presente volume con la citazione della fonte.

Gruppo di ricerca

Progettazione: Giuliana Grandi (Servizio Statistica)
Roberta Savorelli (Servizio Statistica)
Gianfranco Betta (Osservatorio per il Turismo)

Elaborazioni: Morena Baroldi (Servizio Statistica)
Roberta Savorelli (Servizio Statistica)
Stefano Lombardo (Servizio Statistica)

Testi: Giuliana Grandi (Servizio Statistica)
Gianfranco Betta (Osservatorio per il Turismo)
Marco Raffaelli (Macro sas)
Ernesto Rigoni (Università IULM di Milano)
Elisa Conti (Università IULM di Milano)

Coordinamento

Giuliana Grandi
Marco Raffaelli

Coordinamento editoriale: Nicoletta Novello

Progetto grafico ed impaginazione: Studio Bi Quattro - Trento

Stampa: Litotipografia Alcione - Trento

Le principali pubblicazioni del Servizio Statistica
sono disponibili nel Sito Internet **www.statistica.provincia.tn.it**



Introduzione

Pag.
5

Prima Parte: Metodologia e Contesto

1.1	Il gruppo di lavoro	7
1.2	Gli obiettivi	7
1.3	La struttura della ricerca	8
1.4	Gli strumenti d'indagine	9
1.5	Il quadro dell'offerta alberghiera in Trentino	10

Seconda Parte: I Risultati della Ricerca

2. La gestione delle imprese alberghiere	25
2.1 Proprietà, forma giuridica, forme di conduzione	26
2.2 Il profilo dell'imprenditore alberghiero trentino	30
2.3 Sviluppi gestionali previsti	33
2.4 Aggregazioni e reti	35
2.5 Certificazione, marchi commerciali, franchising	41
2.6 Approvvigionamenti	43
2.7 Criticità e ostacoli nella gestione	44
3. Le risorse umane negli alberghi trentini	47
3.1 Il mercato del lavoro nel settore turistico alberghiero negli anni '90	47
3.2 Il profilo degli occupati negli alberghi trentini	50
3.3 La carenza di manodopera	59
4. I processi di innovazione	61
4.1 Un sistema alberghiero a due velocità di innovazione?	61
4.2 Gli interventi strutturali con particolare valenza ambientale	75

5. Le relazioni con i mercati	77
5.1 Le imprese maggiormente orientate al marketing	77
5.2 I segmenti target	81
5.3 L'acquisizione di nuovi clienti	83
5.4 La fidelizzazione degli ospiti alberghieri	87
5.5 L'ICT (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) nel settore alberghiero trentino	89
6. "Profili" dell'imprenditoria alberghiera trentina	99
6.1 L'imprenditore "attivo" e l'imprenditore "passivo"	102
6.2 L'imprenditore sensibile all'ambiente	109
6.3 L'imprenditore che fa rete	112
6.4 L'imprenditore attento alle famiglie	114

Terza Parte: Considerazioni finali

7. I "nodi cruciali" dell'attuale fase di trasformazione del sistema alberghiero trentino	117
--	-----

Allegati

 Risultati del questionario proposto agli albergatori	125
 Risultati delle interviste telefoniche sull'uso delle nuove tecnologie informatiche e su alcune opinioni in merito al settore turistico	145



INTRODUZIONE

Nel 1983 l'Assessorato al Turismo promosse la rilevazione sulle caratteristiche dell'imprenditoria alberghiera in provincia di Trento, dal titolo "Albergatori e alberghi nel Trentino d'oggi", realizzata dal Servizio Statistica della Provincia con la collaborazione di Simone Gabrielli.

Partendo dalla constatazione della carenza di conoscenze ed informazioni sul fenomeno turistico, soprattutto sugli aspetti qualitativi dell'offerta alberghiera, lo studio dell'83 si pose come obiettivo l'analisi delle imprese alberghiere trentine attraverso l'utilizzo di varie discipline scientifiche, dall'economia alla sociologia, dalla psicologia alla statistica, in considerazione della complessità e interdisciplinarietà del fenomeno turistico. Ciò, al fine di supportare adeguatamente la programmazione dello sviluppo turistico della provincia.

Dieci anni più tardi, il Servizio Statistica con la collaborazione di Onorio Clauser, realizzò un primo aggiornamento dell'indagine: "L'imprenditoria alberghiera in provincia di Trento - anno 1993". L'obiettivo era quello di fornire un contributo aggiuntivo alla conoscenza del fenomeno turistico, approfondendo i punti di forza e di debolezza dell'offerta alberghiera rispetto alla concorrenza di altre regioni alpine, fornendo sia all'imprenditore sia all'amministratore pubblico conoscenze utili per programmare con maggiore efficacia la propria attività.

A distanza di ulteriori dieci anni, nel 2003, il Servizio Turismo della Provincia ha ritenuto necessario pensare all'aggiornamento dello studio, partendo dalla considerazione che il decennio 1993-2003 è stato contrassegnato da una profonda trasformazione del rapporto con il mercato e da un processo di innovazione continua, soprattutto sui versanti della ricerca della qualità e delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione.



PRIMA PARTE: METODOLOGIA E CONTESTO

*a cura di
Giuliana Grandi*

1.1 Il gruppo di lavoro

Nell'ottica dell'interdisciplinarietà necessaria allo studio di un fenomeno complesso quale il turismo, già evidenziata nello studio del 1983, si è costituito ai fini della ricerca un gruppo di lavoro comprendente diversi soggetti.

Nella fase di costruzione dell'indagine hanno collaborato l'Osservatorio Provinciale per il Turismo del Servizio Turismo e il Servizio Statistica della Provincia. L'Osservatorio ha a sua volta coinvolto nella definizione delle esigenze di conoscenza dell'indagine altri protagonisti a vario titolo del turismo trentino, quali le associazioni di categoria ASAT e UNAT, Trentino S.p.A., Trentino Tis, Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali della Facoltà di Economia dell'Università di Trento, Osservatorio del Mercato del Lavoro dell'Agenzia del Lavoro, Ente Bilaterale del Turismo, Agenzia Provinciale per la Protezione dell'Ambiente.

Nella fase di analisi dei dati e stesura del rapporto si sono aggiunti i consulenti Marco Raffaelli, Ernesto Rigoni ed Elisa Conti. Le diverse professionalità presenti nel gruppo, economisti, sociologi, psicologi e statistici, garantiscono il necessario approccio multidisciplinare di ricerca e di analisi dei dati.

1.2 Gli obiettivi

Il punto di partenza era l'aggiornamento dell'Indagine sull'imprenditoria alberghiera iniziata nel 1983 e proseguita nel 1993. Appariva quindi necessario riproporre a distanza di ulteriori dieci anni una serie di argomenti e relative domande, al fine di poter valutare l'evoluzione del fenomeno nel tempo. D'altra parte, emergeva forte l'esigenza di allargare i temi d'indagine tenendo presente la consistente evoluzione dell'ultimo decennio, sia in termini di rapporto con i mercati, sia in termini di innovazione tecnologica, sia in termini di ricerca della qualità. Per questo, l'Osservatorio si è fatto carico di esplorare con diversi soggetti, a vario titolo coinvolti nel fenomeno turistico, nuove e complesse

esigenze conoscitive. Ne è uscito un ampio quadro di richieste che ha posto i ricercatori di fronte ad una scelta di base: ridurre i temi oggetto d'indagine privilegiando l'aggiornamento delle precedenti indagini e l'approfondimento di alcuni temi, oppure allargare i temi oggetto d'indagine rinunciando alla confrontabilità di parte dei dati delle indagini precedenti e all'analisi in profondità. E' prevalsa la seconda opzione e di questo sarà necessario tenere conto nella lettura dei risultati, che non sempre sono quindi confrontabili con i dati precedenti e a volte riescono solo a descrivere sommariamente un argomento lasciando spazio ad eventuali approfondimenti successivi.

1.3 La struttura della ricerca

La ricerca è stata effettuata nei primi mesi del 2004, utilizzando in primo luogo la modalità di invio postale con busta preaffrancata per la restituzione. Per arrecare il minimo disturbo in un periodo di intenso lavoro per gli alberghi, si è pensato di inviare il questionario per via postale in modo che ognuno potesse valutare modalità e momenti migliori per la compilazione del questionario, conciliandola con gli impegni di lavoro.

Successivamente alla data di scadenza per la restituzione, il Servizio Statistica ha realizzato una serie di solleciti telefonici tramite intervistatori, sia per raccogliere eventuali risposte mancanti o verificare le incongruenze, sia per richiedere la compilazione dei questionari mancanti.

Complessivamente, i questionari raccolti utilizzabili sono stati **1.159**, corrispondenti al 74% degli esercizi alberghieri rilevati al 31.12.2004.

Un'avvertenza per il lettore: i risultati di questa parte della ricerca e tutte le informazioni incrociate con i risultati della seconda parte non possono essere ricondotti all'universo degli alberghi trentini, in quanto la distribuzione delle cadute non è stata casuale. Di ciò sarà necessario tenere conto anche nell'operare confronti con le indagini precedenti. L'utilizzo dell'invio postale rispetto all'intervista tramite rilevatore o telefonica è sicuramente meno invadente, ma determina una caduta più consistente



di casi. In particolare, si fa presente che, pur avendo ottenuto un ottimo risultato in termini di rientri per un'indagine di questa portata, le cadute sono state superiori al 26% (dato medio) negli ambiti Dolomiti di Brenta-Altopiano della Paganella, S.Martino di Castrozza - Primiero, Valle di Non, Altopiano di Pinè - Valle di Cembra, Madonna di Campiglio - Pinzolo - Rendena, Terme di Comano - Dolomiti di Brenta, Valle di Fiemme e in generale negli esercizi a quattro stelle (41,5%) e ad una stella (32,7%).

Nei mesi di marzo ed aprile 2004, conclusa questa prima consistente parte della ricerca, è stata attivata, tramite intervista telefonica con metodo CATI, una seconda parte specifica, riguardante l'uso delle nuove tecnologie informatiche ed alcune valutazioni relative al settore turistico e alla ricettività alberghiera.

Il CATI è un sistema automatizzato di rilevazione telefonica, che consente una gestione automatica del questionario, la possibilità di esportare ed elaborare i dati in tempo reale ed evita possibili errori di compilazione gestendo la sequenza delle domande, dei filtri ed i controlli.

Gli alberghi raggiunti con tale modalità di contatto sono stati **1.391**, corrispondenti all'85,5% degli esercizi rilevati al 31.12.2004. In questo caso i risultati possono essere riportati all'universo degli alberghi trentini, in quanto le cadute sono state poche e si sono distribuite in modo casuale.

1.4 Gli strumenti d'indagine

Gli strumenti d'indagine sono due questionari, il primo pensato per un'autocompilazione da parte degli albergatori, il secondo per la rilevazione telefonica con modalità CATI.

Il questionario spedito all'inizio del 2004 era composto di due schede, denominate "l'impresa" e "la gestione".

Gli obiettivi di conoscenza della prima scheda erano, in sintesi, i seguenti:

- Tipo di proprietà e forma di conduzione dell'albergo
- Tipologia, entità e modalità di finanziamento degli interventi strutturali consistenti dal 1993 al 2004 ed in previsione

per i prossimi tre anni

- Realizzazione di particolari interventi strutturali miranti ad accrescere le opportunità di servizi per i clienti e adozione di misure ecocompatibili
- Orientamento al mercato
- Modalità di svolgimento di servizi e funzioni nell'albergo ed utilizzo del personale

Gli obiettivi di conoscenza della seconda scheda erano, in sintesi, i seguenti:

- Dati anagrafici del proprietario/gestore della struttura ricettiva
- Percorso formativo e lavorativo del proprietario/gestore
- Utilizzo di prodotti alimentari trentini
- Ostacoli e vantaggi rispetto all'attività
- Problemi relativi alla gestione delle risorse umane
- Relazioni con il mercato

Gli obiettivi di conoscenza del secondo questionario, per la rilevazione telefonica, riguardavano le tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese alberghiere e alcune valutazioni, in particolare:

- Utilizzo del computer per l'attività alberghiera
- Utilizzo della posta elettronica
- Utilizzo di siti Internet
- Modalità di vendita e di promozione
- Valutazioni sulla revisione della normativa in tema di classificazione alberghiera
- Valutazioni su alcuni aspetti di politica e di promozione turistica

1.5 Il quadro dell'offerta alberghiera in Trentino

L'analisi dei dati della presente ricerca non può prescindere dalla conoscenza delle dimensioni, delle principali caratteristiche e dell'evoluzione dell'oggetto d'indagine, ovvero dell'offerta ricettiva alberghiera in Trentino, considerando anche le principali



variazioni intervenute nei decenni in cui sono state realizzate le ricerche, dal 1983 ad oggi.

Si ritiene quindi utile fornire un quadro sintetico generale della consistenza e delle principali caratteristiche della ricettività alberghiera.

Il comparto alberghiero trentino è caratterizzato da diverse realtà imprenditoriali, distribuite sul territorio in maniera non omogenea. Nella prima tabella vediamo la situazione al 31 dicembre 2004.

TAB. 1.1 - CONSISTENZA DEGLI ESERCIZI ALBERGHIERI PER CATEGORIA E AMBITO (2004)

Ambito	1 stella		2 stelle		3 stelle		4 stelle		Totale	
	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti
Trento	7	198	7	241	15	1.774	4	596	33	2.809
Dolomiti di Brenta - Altopiano della Paganella	8	206	19	883	95	6.908	1	138	123	8.135
Altopiano di Pinè e Valle di Cembra	10	238	7	286	21	1.069	-	-	38	1.593
Valle di Fiemme	19	661	19	772	60	4.775	9	921	107	7.129
Valle di Fassa	53	1.655	71	2.793	152	10.486	14	1.406	290	16.340
San Martino di Castrozza e Primiero	5	122	14	459	58	4.449	5	469	82	5.499
Terme di Levico, Vetriolo e Roncegno - Panarotta 2002 - Lago di Caldonazzo	19	539	24	986	52	4.154	4	586	99	6.265
Altipiani di Folgaria, Lavarone e Luserna	8	270	18	739	51	3.426	2	219	79	4.654
Rovereto	11	321	19	715	11	881	-	-	41	1.917
Garda trentino	32	1.005	21	792	78	5.490	18	2.901	149	10.188
Terme di Comano - Dolomiti di Brenta	6	119	9	378	17	1.220	2	302	34	2.019
Madonna di Campiglio - Pinzolo - Val Rendena	20	373	16	520	66	4.073	26	2.645	128	7.611
Valli di Sole, Peio e Rabbi	13	388	15	730	104	8.051	9	1.339	141	10.508
Valle di Non	19	890	23	843	33	2.067	-	-	75	3.800
Lagorai Valsugana Orientale e Tesino	6	150	3	116	5	189	-	-	14	455
Zone fuori ambito	58	1.395	40	1.290	38	1.855	-	-	136	4.540
Provincia	294	8.530	325	12.543	856	60.867	94	11.522	1.569	93.462

È possibile osservare la concentrazione di posti letto alberghieri in alcuni ambiti turistici. In particolare, si calcola che il 40% della disponibilità alberghiera si concentra in tre di questi ambiti: Valle di Fassa, Garda trentino e Valli di Sole, Peio e Rabbi.

Inoltre si osserva che il 77,4% dei posti letto della provincia si trova in esercizi classificati a tre e quattro stelle.

L'offerta alberghiera trentina ha registrato nel tempo un importante aumento della disponibilità negli alberghi delle categorie superiori. Complessivamente, si era registrato un costante aumento del numero di posti letto (fino al 2003) a fronte di una riduzione del numero di aziende, come si vede dalla seconda tabella.

TAB. 1.2 - CONSISTENZA DEGLI ESERCIZI ALBERGHIERI PER CATEGORIA E ANNO (1985-2004)

Anno	1 stella		2 stelle		3 stelle		4 stelle		Totale	
	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti
1985	879	23.789	537	24.390	401	28.721	30	4.234	1.847	81.134
1986	820	21.985	567	25.215	423	30.528	33	4.597	1.843	82.325
1987	787	21.113	568	25.475	444	32.259	31	4.295	1.830	83.142
1988	748	19.813	576	25.838	470	34.531	32	4.363	1.826	84.545
1989	706	18.713	572	25.374	505	37.683	33	4.513	1.816	86.283
1990	671	17.506	560	24.614	538	40.075	39	5.312	1.808	87.507
1991	620	16.111	559	24.303	558	41.294	44	5.748	1.781	87.456
1992	585	15.559	523	22.859	573	42.949	51	6.463	1.732	87.830
1993	548	14.115	497	21.250	644	47.581	52	6.548	1.741	89.494
1994	531	13.612	481	20.404	667	49.001	54	6.759	1.733	89.776
1995	506	12.974	467	19.540	698	50.529	57	7.123	1.728	90.166
1996	464	11.807	451	18.677	739	53.282	61	7.722	1.715	91.488
1997	446	11.263	437	17.975	767	55.303	63	7.909	1.713	92.450
1998	417	10.305	424	17.324	784	56.488	67	8.459	1.692	92.576
1999	408	10.037	413	16.653	824	58.753	70	8.912	1.715	94.355
2000	335	8.520	379	15.459	828	60.144	73	9.399	1.615	93.522
2001	340	8.560	378	15.138	841	60.910	75	9.678	1.634	94.286
2002	327	8.131	369	14.762	852	61.674	78	9.992	1.626	94.559
2003	314	7.765	354	14.022	867	62.174	87	11.132	1.622	95.093
2004	294	8.530	325	12.543	856	60.867	94	11.522	1.569	93.462

Tale risultato deriva dal saldo negativo tra cessazioni e nuove aperture, evidenziato nella Tab. 1.2 BIS.



TAB. 1.2 BIS - APERTURA E CESSAZIONE ESERCIZI ALBERGHIERI PER ANNO

Anno	Esercizi cessati	Nuove licenze	Saldo
1985	75	9	- 66
1986	27	23	- 4
1987	37	23	- 14
1988	31	27	- 4
1989	42	30	- 12
1990	28	21	- 7
1991	42	20	- 22
1992	40	14	- 26
1993	28	24	- 4
1994	21	6	- 15
1995	43	15	- 28
1996	26	15	- 11
1997	18	13	- 5
1998	14	14	0
1999	19	18	- 1
2000	27	10	- 17
2001	21	9	- 12
2002	15	11	- 4
2003	22	12	- 10
2004	20	10	- 10
Totale	596	324	272
Media	29,8	16,2	- 13,6

Nella terza tabella si vede invece l'evoluzione della distribuzione delle strutture per stelle negli ultimi vent'anni. Nell'arco di circa vent'anni, gli alberghi classificati con tre e quattro stelle sono passati, soprattutto attraverso processi di riclassificazione, dal 23% ad oltre il 60% e la relativa disponibilità di letti dal 40,6% al 77,4%. Contemporaneamente, gli esercizi classificati con una o due stelle sono diminuiti dal 76,7% al 39,4 e la relativa disponibilità di letti dal 59,4% al 22,5%.

TAB. 1.3 - PERCENTUALE DEGLI ESERCIZI ALBERGHIERI PER CATEGORIA (1985-2004)

Anno	1 stella		2 stelle		3 stelle		4 stelle		Totale	
	Numero (%)	Letti (%)	Numero (%)	Letti (%)	Numero (%)	Letti (%)	Numero (%)	Letti (%)	Numero (%)	Letti (%)
1985	47,6	29,3	29,1	30,1	21,7	35,4	1,6	5,2	1.847	81.134
1993	31,5	15,8	28,5	23,7	37,0	53,2	3,0	7,3	1.741	89.494
2003	19,4	8,2	21,8	14,7	53,4	65,4	5,4	11,7	1.622	95.093
2004	18,7	9,1	20,7	13,4	54,6	65,1	6,0	12,3	1.569	93.462

Si precisa che, in relazione ai periodi in cui sono state effettuate le indagini precedenti (1983 e 1993), il confronto puntuale è possibile solamente con il 1993, in quanto nel 1983 il sistema di classificazione delle strutture ricettive era diverso, prevedendo quattro categorie di alberghi, tre categorie di pensioni e le locande.

Proviamo ora a sviluppare questo tipo di analisi sul territorio, considerando i diversi ambiti turistici. L'81% delle strutture a quattro stelle è concentrato in cinque dei quindici ambiti turistici della provincia: Valle di Fassa, Valle di Fiemme, Garda trentino, Campiglio-Pinzolo-Rendena, Sole-Peio-Rabbi.

Per quanto riguarda le singole zone, si veda nella quarta tabella la situazione al 31 dicembre 2004.

TAB. 1.4 - PERCENTUALE DEGLI ESERCIZI ALBERGHIERI PER CATEGORIA NEGLI AMBITI (2004)

Ambito	1 stella		2 stelle		3 stelle		4 stelle		Totale	
	Numero (%)	Letti (%)	Numero (%)	Letti (%)	Numero (%)	Letti (%)	Numero (%)	Letti (%)	Numero (%)	Letti (%)
Trento	21,2	7,0	21,2	8,6	45,5	63,2	12,1	21,2	33	2.809
Dolomiti di Brenta - Altopiano della Paganella	6,5	2,5	15,5	10,9	77,2	84,9	0,8	1,7	123	8.135
Altopiano di Pinè e Valle di Cembra	26,3	14,9	18,4	18,0	55,3	67,1	-	-	38	1.593
Valle di Fiemme	17,7	9,3	17,7	10,8	56,1	67,0	8,4	12,9	107	7.129
Valle di Fassa	18,3	10,1	24,5	17,1	52,4	64,2	4,8	8,6	290	16.340
San Martino di Castrozza e Primiero	6,1	2,2	17,1	8,3	70,7	80,9	6,1	8,5	82	5.499
Terme di Levico, Vetriolo e Roncigno - Panarotta 2002 - Lago di Caldonazzo	19,2	8,6	24,2	15,7	52,5	66,3	4,0	9,3	99	6.265
Altipiani di Folgaria, Lavarone e Luserna	10,1	5,8	22,8	15,9	64,6	73,6	2,5	4,7	79	4.654
Rovereto	26,8	16,7	46,3	37,3	26,8	46,0	-	-	41	1.917
Garda trentino	21,5	9,9	14,1	7,8	52,3	53,9	12,1	28,5	149	10.188
Terme di Comano - Dolomiti di Brenta	17,6	5,9	26,5	18,7	50,0	60,4	5,9	15,0	34	2.019
Madonna di Campiglio - Pinzolo - Val Rendena	15,6	4,9	12,5	6,8	51,6	53,5	20,3	34,7	128	7.611
Valli di Sole, Peio e Rabbi	9,2	3,7	10,6	6,9	73,7	76,6	6,4	12,7	141	10.508
Valle di Non	25,3	23,4	30,7	22,2	44,0	54,4	-	-	75	3.800
Lagorai Valsugana Orientale e Tesino	42,9	33,0	21,4	25,5	35,7	41,5	-	-	14	455
Zone fuori ambito	42,6	30,7	29,4	28,4	27,9	40,9	-	-	136	4.540
Provincia	18,7	9,1	20,7	13,4	54,6	65,1	6,0	12,3	1.569	93.462



Rispetto ai dati medi, si notano alcuni scostamenti significativi. Le strutture ad una stella si discostano dalla media raggiungendo valori decisamente superiori nelle zone Lagorai-Valsugana Orientale-Tesino, zone fuori ambito, Rovereto, Piné-Cembra, Valle di Non; i due stelle sono presenti in misura maggiore negli ambiti di Rovereto, Valle di Non e zone fuori ambito; una concentrazione superiore alla media di alberghi classificati a tre stelle si trova invece sull'Altopiano della Paganella, nelle Valli di Sole-Peio-Rabbi, a San Martino di Castrozza-Primiero e Altipiani di Folgaria-Lavarone-Luserna; infine, i quattro stelle sono presenti in percentuale superiore alla media nell'ambito Madonna di Campiglio-Pinzolo-Val Rendena, Trento, Garda trentino e Valle di Fiemme.

Si nota pertanto che la dotazione alberghiera più qualificata, almeno per quanto riguarda l'aspetto classificazione, si trova in misura superiore alla media in alcune zone, ovvero S.Martino di Castrozza-Primiero, Valli di Sole-Peio e Rabbi, Madonna di Campiglio-Pinzolo-Val Rendena, Altopiano della Paganella, Trento e il Garda trentino. Una osservazione analoga si trova nella premessa all'indagine "Albergatori e alberghi nel Trentino d'oggi" realizzata nel 1983: in quel caso spiccavano Madonna di Campiglio-Pinzolo e San Martino di Castrozza, seguite da Valli di Sole e di Fassa (TAB. 1.5). Si constatava allora che queste quattro zone erano quelle dove più era sviluppata l'incidenza della stagione invernale. Con le dovute cautele nel confronto, considerati sia il diverso disegno territoriale delle zone turistiche, sia il diverso sistema di classificazione, si può dire che oltre vent'anni di attività turistica portano a modificare sensibilmente le considerazioni fatte. Se infatti restano ai vertici più o meno le stesse zone, altre zone non caratterizzate in modo particolare dal turismo invernale, hanno sviluppato notevolmente la dotazione di alberghi a tre e quattro stelle, come il Garda, l'ambito relativo all'Alta Valsugana e Terme di Comano-Dolomiti di Brenta. Intorno ai valori medi si collocano anche la Valle di Fiemme, gli Altipiani di Folgaria-Lavarone-Luserna (TAB. 1.6).

TAB. 1.5 - PERCENTUALE DEGLI ESERCIZI ALBERGHIERI PER CATEGORIA E ZONA (1983)

Territori	Alberghi di I,II,III Pensioni di I e II	Alberghi di IV Pensioni di III + Locande
Madonna di Campiglio e Pinzolo	79,74	20,26
S.Martino di Castrozza	79,07	20,93
Valle di Sole	54,40	45,60
Valle di Fassa	50,95	49,05
Fiemme	42,43	57,57
Levico, Pergine Vals. e zona dei laghi	41,26	58,74
Riva del Garda e Torbole	39,01	60,99
Primiero e Vanoi	24,19	75,81

TAB. 1.6 - PERCENTUALE ESERCIZI ALBERGHIERI PER RAGGRUPPAMENTI DI CATEGORIA NEGLI AMBITI (2004)

Ambito	1 - 2 stelle	3 - 4 stelle
San Martino di Castrozza e Primiero	10,6	89,4
Valli di Sole, Peio e Rabbi	10,7	89,3
Madonna di Campiglio - Pinzolo - Val Rendena	11,8	88,2
Dolomiti di Brenta - Altopiano della Paganella	13,4	86,6
Trento	15,6	84,4
Garda trentino	17,6	82,4
Valle di Fiemme	20,1	79,9
Altipiani di Folgaria, Lavarone e Luserna	21,7	78,3
Terme di Levico, Vetriolo e Roncegno - Panarotta 2002 - Lago di Caldonazzo	24,4	75,6
Terme di Comano - Dolomiti di Brenta	24,6	75,4
Valle di Fassa	27,2	72,8
Altopiano di Pine' e Valle di Cembra	32,9	67,1
Valle di Non	45,6	54,4
Rovereto	54,0	46,0
Lagorai Valsugana Orientale e Tesino	58,5	41,5
Zone fuori ambito	59,1	40,9
Provincia	22,6	77,4



La riqualificazione del settore alberghiero è avvenuta gradualmente nel tempo come si può notare dalla tabella seguente, che indica l'evoluzione della distribuzione percentuale di esercizi per stelle negli anni.

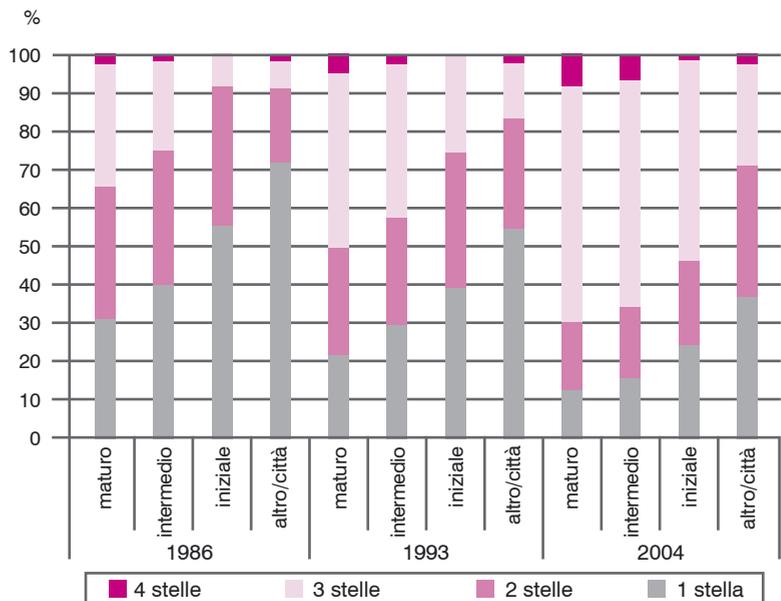
TAB. 1.7 - PERCENTUALE ESERCIZI ALBERGHIERI PER CATEGORIA E ANNO

Anno	1 stella	2 stelle	3 stelle	4 stelle
1985	47,6	29,1	21,7	1,6
1993	31,5	28,5	37,0	3,0
2004	18,7	20,7	54,6	5,9

In occasione dell'Indagine "Verso l'Ospitalità evoluta: essere accoglienti per essere competitivi" realizzata dall'allora Azienda per la Promozione Turistica del Trentino nel 2000, erano stati identificati quattro strati di zone turistiche, caratterizzati da diversi indici di turisticità dei comuni appartenenti. Gli strati sono: maturo, intermedio, iniziale e "altro/città".

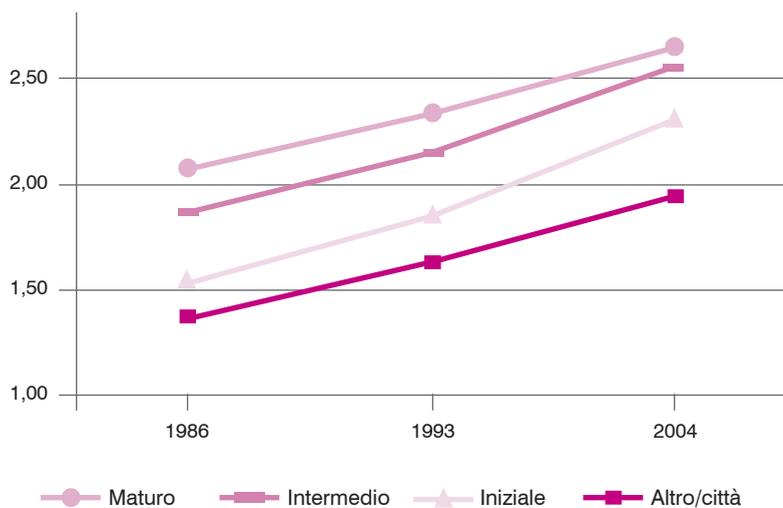
Riprendendo tale suddivisione, si può notare come la quota di alberghi a quattro e tre stelle sia maggiore del dato medio nelle zone a turismo maturo e intermedio, mentre quella degli esercizi a una e due stelle è maggiore nello strato iniziale ed anche in "altro/città", ovvero le zone con indice di turisticità molto basso.

GRAFICO 1.1 - ESERCIZI PER ANNO E PER STRATO



Si nota inoltre che tali rapporti si mantengono costanti nel tempo, indicando quindi una certa caratterizzazione delle zone stabile nel tempo.

GRAFICO 1.2 - INDICE DI CLASSIFICAZIONE PER STRATO E ANNO



Dando uno sguardo all'arco alpino, si può osservare come nel corso del 2004 gli esercizi alberghieri sono diminuiti in generale rispetto all'anno precedente. Considerando in particolare alcune regioni e precisamente Alto Adige, Trentino, provincia di Sondrio, provincia di Belluno, Vorarlberg, Tirolo, Land Salisburgo, Baviera (solo territorio Arge Alp), si nota che il numero di esercizi è diminuito dell'1,7% e quello dei posti letto dello 0,4%¹.

L'offerta ricettiva oggetto dello studio dell'Astat è caratterizzata da 19.600 esercizi alberghieri per un totale di 722.800 posti letto. Il numero medio di posti letto per esercizio è pari a 36,8 (dati

¹ In "Turismo in alcune regioni alpine", Informazioni dell'Istituto provinciale di Statistica della Provincia Autonoma di Bolzano, giugno 2005



2004). Il Trentino presenta il dato medio più elevato, 59,6.

L'aumento dell'offerta trentina è stato comunque complessivamente contenuto negli anni, se si considera che il vicino Alto Adige ha raggiunto la cifra di 4.417 esercizi alberghieri e 147.721 posti letto, a fronte dei 1.569 e 93.462 trentini.

Gli alberghi classificati a tre stelle risultano la categoria più rappresentata nelle regioni a cui fa riferimento lo studio citato della Provincia di Bolzano, con il 40,3% della disponibilità di letti; in Trentino i letti nei tre stelle costituiscono il 65,1% del totale. I quattro-cinque stelle contano il 22,9% della disponibilità, mentre in Trentino la quota scende al 12,3%.

Lo studio dell'Astat considera inoltre il rapporto tra numero di posti letto e superficie territoriale, determinando l'indice di densità ricettiva. In testa appare l'Alto Adige con un indice di 20,0 letti alberghieri per chilometro quadrato di superficie, seguito dal Tirolo, 15,8 e dal Trentino, 15,1.

Un altro dato interessante riguarda l'indice di utilizzo lordo dei posti letto, dato dal rapporto percentuale tra le presenze registrate negli esercizi alberghieri e la disponibilità massima teorica che si ottiene moltiplicando i letti per i giorni del periodo considerato, che in questo caso è l'anno 2004. Tale indice ha raggiunto nelle regioni alpine considerate un valore pari a 36,4, peggiorando leggermente rispetto al 2003 (36,5). Emergono i buoni risultati ottenuti dal Vorarlberg (41,8), dal Tirolo (40,3) e dall'Alto Adige (38,4); il Trentino ha realizzato un valore decisamente più basso, pari a 31,0, che raggiunge 40,4 nei quattro stelle.

Abbiamo visto che il Trentino presenta il dato medio più elevato in termini di posti letto per esercizio. Analizzando i dati storici, si trova che il numero medio di posti letto per struttura è cresciuto in Trentino parallelamente al processo di riqualificazione considerato, passato attraverso un ampliamento delle strutture.

TAB. 1.8 - NUMERO MEDIO DI LETTI PER ANNO

Anno	Esercizi	Letti	N° medio letti
1985	1.847	81.134	43,9
1992	1.732	87.830	50,7
2003	1.622	95.093	58,6

È opportuno però analizzare anche la distribuzione degli esercizi per classi di letti.

TAB. 1.9 - DISTRIBUZIONE ESERCIZI ALBERGHIERI PER CLASSE DI LETTI (2004)

Classe di letti	(%) esercizi alberghieri Trentino	(%) esercizi alberghieri Alto Adige	(%) esercizi alberghieri Svizzera
Da 1 a 20	10,6	33,3	38,5
Da 21 a 50	40,9	51,0	34,4
Da 51 a 100	37,5	14,0	17,6
Oltre 100	11,0	1,7	9,5
Totale	100,0	100,0	100,0

Il 41% degli esercizi alberghieri si colloca nella classe dai 21 ai 50 letti, ed il 37,5% nella classe dai 51 ai 100 letti, quindi si tratta di strutture di dimensioni medie tendenti sostanzialmente al medio-piccolo. In Alto Adige, pur essendo la classe dai 21 ai 50 letti la più rappresentata, si registra ancora un numero notevole di piccole strutture². Anche nella vicina Svizzera³ la composizione dell'offerta è decisamente diversa, dominando in questo caso le piccole e medie strutture.

Un ultimo contesto di considerazioni riguarda l'offerta di servizi da parte degli alberghi trentini. Ricercando nei dati storici, si sono individuate alcune tipologie di servizi per i quali è stato possibile operare un confronto nel tempo fino al 2001. Dati attuali non sono ancora disponibili perché è tuttora in corso l'aggiornamento del sistema informativo provinciale sul turismo conseguente alla nuova normativa sulla classificazione alberghiera⁴.

Si evidenzia un generale miglioramento del livello dei servizi in camera e degli esercizi, mentre più lento appare lo sviluppo di dotazione di impianti sportivi.

² Fonte: ASTAT, Istituto provinciale di Statistica della Provincia Autonoma di Bolzano

³ "Schweizer Tourismus in Zahlen 2004", Bundesamt für Statistik

⁴ Legge Provinciale 15 maggio 2002, n.7 "Disciplina degli esercizi alberghieri ed extra-alberghieri e promozione della qualità della ricettività turistica" e "Regolamento di esecuzione della L.P. 15 maggio 2002, n.7" approvato con Delibera n. 2330 della Giunta Provinciale di data 19 settembre 2003



TAB. 1.10 - DOTAZIONE DI SERVIZI IN CAMERA PER ANNO

(valori percentuali)

Anno	Servizio bar in camera (almeno 12 ore)	TV colori in tutte le camere	Telefono abilitato esterno in tutte le camere	Bagno completo in tutte le camere
1993	35,3	17,2	50,1	64,3
2001	37,6	39,8	75,0	75,8

TAB. 1.11 - DOTAZIONE DI SERVIZI DEGLI ESERCIZI ALBERGHIERI PER ANNO

(valori percentuali)

Anno	Sala congressi	Custodia valori	Conoscenza di almeno una lingua straniera	Insonorizzazione in tutte le camere	Sauna
1993	2,9	46,4	31,4	26,9	10,9
2001	12,3	66,0	55,8	32,1	24,2

TAB. 1.12 - DOTAZIONE DI IMPIANTI SPORTIVI PER ANNO

(valori percentuali)

Anno	Piscina coperta	Piscina scoperta	Campo da golf	Campo da tennis
1993	4,0	6,0	0,3	4,0
2001	7,5	8,2	1,6	6,2

In sintesi, si può notare uno sviluppo dell'offerta alberghiera trentina non tanto in termini di capacità ricettiva, ma come qualificazione ottenuta attraverso un processo di riclassificazione e come aumento del numero medio di letti per albergo. Ciò ha portato ad una concentrazione di strutture nella categoria tre stelle e ad un incremento degli esercizi a quattro stelle, comunque inferiore al dato medio delle principali regioni dell'arco alpino⁵. La disponibilità di posti letto in esercizi a quattro stelle raggiunge

⁵ cfr. nota 1

infatti il 12,3% contro il 22,9% di capacità ricettiva dei quattro e cinque stelle nell'arco alpino considerato. In Trentino mancano le punte di eccellenza dei cinque stelle, mentre la recente nuova normativa di classificazione ha introdotto la quattro super⁶. Se confrontata con altri territori turistici dell'arco alpino, la provincia di Trento presenta formalmente un quadro di strutture complessivamente più qualificate, almeno in termini formali di classificazione, che può essere visto come un dato positivo. La situazione si presenta però più omogenea, con una drastica diminuzione delle piccole aziende e degli esercizi ad una e due stelle, presenti invece in numero decisamente maggiore nelle altre destinazioni. Come aspetto meno positivo si può quindi osservare una minore differenziazione dell'offerta, con un "appiattimento" della stessa su un livello "medio".

I commenti contenuti in questo paragrafo, peraltro limitati a fronte di tabelle e dati esplicativi, hanno a volte riferimenti apparentemente valoriali, utilizzando termini come qualificazione, miglioramento, classifica superiore ed altri similari. Si ritiene utile chiarire che si sono utilizzati elementi di confronto ed indicatori formali più facilmente quantificabili, che comportano il limite di uniformare l'offerta ricettiva in categorie limitate, consapevoli comunque che spesso tali indicatori non consentono di cogliere altre tipologie di elementi più difficilmente definibili e quantificabili, che caratterizzano la qualità del servizio e dell'ospitalità qualificando l'offerta del settore, come l'accoglienza, la disponibilità delle risorse umane, l'atmosfera, la presenza di servizi aggiuntivi, l'orientamento al cliente.

Un'altra avvertenza riguarda il fatto che l'effettuazione dell'indagine è avvenuta in un periodo in cui iniziava il processo di riclassificazione previsto dalla nuova normativa citata in precedenza e quindi tutti i dati a cui si fa riferimento sono antecedenti a tale processo.

Infine, si ricorda l'inserimento della ricettività alberghiera nel contesto generale del ricettivo provinciale.

⁶ cfr. nota 4



TAB. 1.13 - CONSISTENZA DEGLI ESERCIZI ALBERGHIERI E COMPLEMENTARI, DEGLI ALLOGGI PRIVATI E DELLE SECONDE CASE PER TIPOLOGIA (1986-2004)

Anno	Esercizi alberghieri		Esercizi complementari		Totale		Alloggi privati		Seconde case	
	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti
1986	1.843	82.325	1.381	54.439	3.224	136.764	25.991	121.182	29.354	139.742
1987	1.830	83.142	1.259	53.378	3.089	136.520	26.995	126.555	29.989	141.622
1988	1.826	84.545	2.113	53.697	3.939	138.242	31.426	148.094	25.964	123.475
1989	1.816	86.283	2.334	56.716	4.150	142.999	30.634	144.244	27.374	127.598
1990	1.808	87.507	2.578	58.332	4.386	145.839	28.392	131.192	29.960	133.948
1991	1.781	87.456	2.399	59.500	4.180	146.956	29.641	141.395	30.785	145.153
1992	1.732	87.830	1.927	62.155	3.659	149.985	25.144	117.599	35.869	164.173
1993	1.741	89.494	1.872	63.583	3.613	153.077	24.380	112.862	37.060	170.115
1994	1.733	89.776	1.909	62.218	3.642	151.994	24.745	113.052	37.734	171.726
1995	1.728	90.166	1.905	62.968	3.633	153.134	24.828	112.996	38.658	175.300
1996	1.715	91.488	1.883	62.253	3.598	153.741	25.852	117.651	38.801	175.935
1997	1.713	92.450	1.924	60.904	3.637	153.354	26.431	121.174	39.794	179.652
1998	1.692	92.576	1.204	62.238	2.896	154.814	26.417	121.314	40.196	179.899
1999	1.715	94.355	911	60.494	2.626	154.849	26.105	119.899	41.799	185.527
2000	1.615	93.522	894	61.304	2.509	154.826	25.140	116.316	43.702	189.474
2001	1.634	94.286	912	60.408	2.546	154.694	25.116	114.748	42.357	188.976
2002	1.626	94.559	954	61.269	2.580	155.828	25.139	114.711	42.368	188.968
2003	1.622	95.093	969	61.794	2.591	156.887	25.163	114.845	42.378	188.999
2004	1.569	93.462	1.015	62.999	2.584	156.461	25.153	114.832	42.378	189.000

Come si vede dalla tabella 1.13, la capacità ricettiva alberghiera costituisce il 20,3% della disponibilità totale di letti nelle diverse tipologie di esercizi in provincia. Infatti, il Trentino turistico, quantitativamente parlando, è soprattutto costituito da appartamenti e seconde case. Per quanto riguarda questo aspetto non si nota alcuna variazione di rilievo nel tempo: la quota di ricettività alberghiera era infatti il 20,7% nel 1986 ed il 20,5% nel 1993.



SECONDA PARTE: I RISULTATI DELLA RICERCA

*a cura di
Elisa Conti,
Ernesto Rigoni,
Gianfranco Betta*

2. La gestione delle imprese alberghiere

Come si è potuto rilevare nel precedente capitolo, il Trentino assieme a tutte le altre regioni turistiche dell'arco alpino (con la sola esclusione dell'Alta Savoia) è caratterizzato dalla netta prevalenza di un'*hotellerie* di tipo tradizionale, di dimensioni medio-piccole, spesso a gestione familiare, che costituisce un sistema diffuso di ospitalità alberghiera, le cui vicende evolutive si intrecciano con la storia più recente delle comunità locali.

Nel corso dell'ultimo decennio si è ampiamente dibattuto sul fatto che la prevalenza della "piccola dimensione", che caratterizza il modello di sviluppo italiano, ha rappresentato in passato, e forse rappresenta tuttora, un vantaggio competitivo rispetto ai sistemi economici più "monolitici" e aziendalmente più integrati. La "piccola dimensione", infatti, consente un'elevata flessibilità e capacità di adattamento alla mutazione delle condizioni di mercato, favorisce la partecipazione di ampie fasce di popolazione al rischio d'impresa, attenua il rischio che eventuali crisi strutturali colpiscano direttamente i "pilastri portanti" del sistema. Per altro verso, la globalizzazione delle relazioni economiche con il conseguente "affollamento" di competitors, in segmenti di mercato che solo fino ad un decennio fa erano di fatto appannaggio di un numero limitato di sistemi economico-locali, ha evidenziato anche i limiti e le difficoltà che condizionano l'attività delle piccole o delle micro imprese, come è prevalente nel caso italiano.

La "piccola dimensione" spesso non consente di sostenere processi di innovazione che richiedono normalmente grandi investimenti di capitali e tempi lunghi di rientro dagli stessi; non favorisce la "visibilità" promozionale e commerciale, anche se in presenza di prodotti competitivi; espone al rischio del "saccheggio" delle risorse umane da parte di imprese di maggiori dimensioni in grado di offrire condizioni lavorative complessivamente più gratificanti; e così via.

Il settore turistico non è esente da queste problematiche. Anzi, proprio perché l'offerta turistica è basata su elementi di contesto quasi sempre unici e irripetibili, la piccola dimensione delle imprese turistiche è stata supportata e favorita di fatto da rendite di posizione geografica che ne hanno ampiamente compensato i limiti fisiologici sopra evidenziati. Il territorio italiano è un caso emblematico in questo senso, per l'ineguagliabile mix di attrattive storiche, culturali, ambientali, naturalistiche che possiede.

Questa indagine consente ora, ad oltre 20 anni dalla fase più intensa di trasformazione del sistema turistico provinciale, ma, soprattutto ad oltre un decennio dalla radicale trasformazione del quadro di riferimento politico ed economico europeo, di verificare nello specifico se quel modello organizzativo e gestionale che ha fatto il successo del sistema alberghiero trentino, possiede ancora i requisiti e le condizioni per competere efficacemente nel nuovo panorama dell'inizio del terzo millennio.

2.1 Proprietà, forma giuridica, forme di conduzione

In un contesto come quello sinteticamente descritto, non sorprende che siano rimaste sostanzialmente stabili, rispetto al 1993 e al 1983, le percentuali relative agli alberghi in proprietà e in affitto o locazione, rispettivamente pari all'85,4% e al 14,6%. L'indagine effettuata attribuisce sostanzialmente le stesse quote anche alle residenze turistico-alberghiere.

Continua invece a ridursi in modo significativo il numero degli alberghi gestiti da imprese individuali e crescono contestualmente le società di persone e quelle di capitali, con una marcata differenziazione in relazione alla classificazione alberghiera.

In particolare, le società di persone, in evidente crescita già nel decennio '83-'93, rappresentano ora il 72,1% delle forme di proprietà di strutture alberghiere, mentre questa forma giuridica – seppure in crescita – è rappresentata in misura decisamente minoritaria tra i soggetti che gestiscono gli esercizi alberghieri in affitto o locazione.

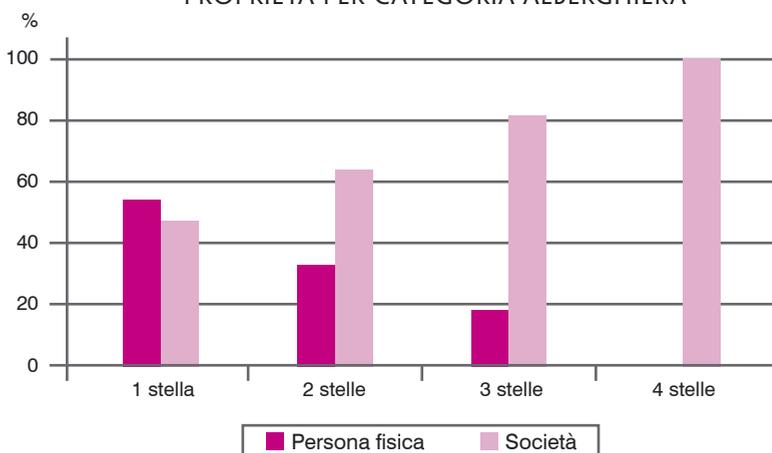
Non pare tuttavia di poter associare all'evoluzione delle forme



societarie effettive mutazioni del modello gestionale, largamente basato – a prescindere dalla forma giuridica adottata – sulla gestione familiare, mentre, più probabilmente, hanno influito fattori di natura fiscale e contributiva.

L'evidente crescita della forma giuridica della società di capitali – per quanto tuttora decisamente minoritaria - va colta con estremo interesse, in quanto segnala la progressiva apertura del sistema alberghiero trentino a forme strutturalmente e finanziariamente più adeguate ad inserirsi efficacemente nella competizione internazionale. Non va sottovalutato in proposito, che una struttura societaria potenzialmente basata su una più precisa definizione dei ruoli amministrativi e gestionali, si presenta generalmente più disponibile e pronta ad adottare forme di innovazione strutturale, promozionale e commerciale innovative ed evolute. Non foss'altro perché queste forme giuridiche comportano, quasi “fisiologicamente”, una complessità organizzativa, un livello di partecipazione finanziaria e una visione strategica aziendale più articolate e ampie e, quindi, più idonee ad adottare strategie di sviluppo non vincolate alla limitata dimensione locale.

GRAFICO 2.1 - DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DELLE FORME DI PROPRIETÀ PER CATEGORIA ALBERGHIERA



Tale evoluzione verso forme meno legate, quantomeno dal punto di vista organizzativo, a modelli di conduzione familiari, trova

conferma anche nei dati relativi alle risorse umane impiegate in azienda, che evidenziano rispetto al decennio '83-'93, una significativa crescita delle aziende gestite facendo ricorso in modo prevalente o esclusivo a personale esterno, che passano dal 51% al 54%.

Non si tratta evidentemente di uno stravolgimento radicale dei modelli gestionali precedenti; tuttavia, questa propensione all'“esternalizzazione” delle funzioni gestionali mostra interessanti differenziazioni in funzione della dimensione aziendale e della classificazione alberghiera: si evidenzia infatti, che il ricorso a risorse interne diminuisce in misura molto significativa al crescere sia della dimensione aziendale sia della categoria alberghiera. Ciò significa che il progressivo passaggio a dimensioni aziendali più consistenti e a livelli qualitativi formalmente riconosciuti come più elevati, richiede una complessità organizzativa alla quale il nucleo familiare non riesce più a far fronte.

TAB. 2.1 - FORME DI CONDUZIONE PER DIMENSIONI AZIENDALI

Forma di conduzione	Capacità ricettiva		
	Fino a 50 letti	Da 51 a 100 letti	Oltre 100 letti
Solo con personale familiare	18,3	1,1	0,0
Con prevalente personale familiare	49,2	22,6	9,6
Con prevalente personale extra-familiare	28,7	63,1	57,7
Solo con personale extra-familiare	3,9	13,2	32,7
Totale	100,0	100,0	100,0

TAB. 2.2 - DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DELLE FORME DI CONDUZIONE PER CATEGORIA ALBERGHIERA

Forma di conduzione	1 stella (%)	2 stelle (%)	3 stelle (%)	4 stelle (%)
Solo con personale familiare	31,9	14,3	2,6	0,0
Con prevalente personale familiare	46,7	47,7	29,7	3,8
Con prevalente personale extra-familiare	18,1	29,8	57,0	60,4
Solo con personale extra-familiare	3,3	8,1	10,5	35,9
Prevalentemente con servizi appaltati	0,0	0,0	0,2	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0



Questi dati, per converso, vanno colti anche come un segnale della difficoltà del sistema socio-familiare trentino che fa riferimento all'attività turistico-alberghiera a conservare livelli di partecipazione all'attività analoghi al passato, oppure, a sviluppare al proprio interno funzioni e professionalità adeguate ai nuovi assetti organizzativi.

In base ai dati sulle performances del sistema turistico trentino in termini di flussi turistici attivati e di posizionamento nel contesto del panorama turistico alpino, non sembrerebbe porsi, in proposito, un problema di redditività economica dell'attività turistica. Le presenze, in particolare quelle alberghiere, crescono sia in termini assoluti, sia in relazione alla capacità ricettiva; si vanno diversificando i mercati; si allunga il periodo di attività stagionale/annuale delle imprese turistiche.

Sembra dunque che non sia prevalentemente sul fronte della "soddisfazione" economica che vada ricercato il motivo della lenta, ma progressiva disaffezione verso l'impegno, sia professionale che economico-finanziario, nelle attività turistiche gestite in forma d'impresa di quella componente del sistema socio-economico trentino che, nei decenni passati, aveva individuato nel turismo lo sbocco della propria capacità di intrapresa economica e la propria fonte di reddito principale.

Vi sono, forse, ragioni più profonde e maggiormente legate a fenomeni di gratificazione personale, professionale e sociale che andrebbero maggiormente indagate e approfondite; questioni che sembrano riconducibili ad alcuni temi di fondo che sicuramente non possono trovare ulteriore spazio nell'ambito di questa indagine, ma che meriterebbero specifica attenzione se si intende attribuire all'attività turistica un ruolo fondamentale tra le attività maggiormente radicate e consolidate nel sistema socio-economico locale:

- fare oggi l'albergatore in Trentino - oppure, cosa non indifferente, essere un familiare di un albergatore - è ancora gratificante rispetto ai modelli culturali e di vita prevalenti nella provincia?
- la partecipazione all'attività di gestione di un albergo, soprattutto per i giovani e, in particolare, per quelli che risiedono in aree relativamente decentrate, offre direttamente o indirettamente reali occasioni di partecipazione alle dinamiche evolutive e innovative della società globalizzata?

investire, sia finanziariamente che professionalmente, nel turismo in Trentino, apre prospettive di partecipazione attiva ai meccanismi e alle dinamiche economiche di respiro nazionale/internazionale, oppure comporta inevitabilmente una prospettiva localistica, con tutti gli effetti positivi e negativi che ne conseguono?

2.2 Il profilo dell'imprenditore alberghiero trentino

L'imprenditoria alberghiera trentina, pur prescindendo dalle questioni sopra richiamate, si trova tuttora in una fase di forte evoluzione che trova le sue radici profonde in quanto è avvenuto nell'ambito del sistema turistico-alberghiero trentino nei decenni passati.

Fin dalle indagini sull'imprenditoria alberghiera condotte negli anni '80 e '90⁷, si erano riscontrati, infatti, alcuni fenomeni particolarmente significativi e degni di attenzione:

- gli imprenditori con tradizione familiare di tipo alberghiero erano passati in un decennio dal 46% al 53%;
- era cresciuta notevolmente la quota di imprenditori alberghieri in possesso di titoli di studio medio-alti e, soprattutto, di qualifiche formative coerenti con l'attività svolta;
- una quota non marginale (14,1%) degli imprenditori alberghieri gestiva, oltre all'attività alberghiera principale, anche altri esercizi pubblici, contemporaneamente o in altri periodi dell'anno;
- il 44,8% degli esercizi alberghieri praticava sconti sui servizi o agevolazioni a favore della clientela;
- il 6% degli imprenditori alberghieri segnalava di aver caratterizzato la gestione per incontrare le esigenze di uno o più segmenti o nicchie di clientela;
- il 66% faceva promozione individualmente;
- il 37% degli imprenditori era interessato a collegarsi ad una rete telematica.

A distanza di un decennio dall'ultima indagine, alcuni fenomeni e comportamenti risultano confermati, mentre altri si sono modificati in modo significativo.

⁷ P.Nascivera, M.Zucchelli *Il comparto alberghiero: stato e tendenze in Il settore turistico alberghiero - Osservatorio del mercato del lavoro, Trento, marzo 1995*



Gli imprenditori alberghieri coinvolti nell'indagine 2004 risultano in prevalenza "nati e cresciuti in albergo": il 65%, infatti, vanta una tradizione di famiglia, che nell'87% dei casi va ben oltre una generazione, superando i 30 anni. Nell'80% dei casi operano come albergatori (cioè responsabili in prima persona della conduzione dell'albergo) da più di dieci anni, ma circa il 37% da più di 25 anni. Anche prima dell'attività imprenditoriale come albergatore, una quota consistente di essi (26%) aveva svolto un'attività come lavoratore dipendente nel settore alberghiero o aveva lavorato come collaboratore nell'azienda di famiglia (24%). Queste occupazioni precedenti si erano sviluppate prevalentemente in Trentino (64% dei casi), pur non essendo trascurabile la presenza di operatori alberghieri che in passato hanno avuto esperienze di lavoro all'estero (8%).

Gli albergatori trentini sono imprenditori in possesso di un buon livello di istruzione; in discreta percentuale conoscono le lingue straniere. Il 36% degli imprenditori possiede un titolo di studio di scuola media superiore; il 29% una qualifica della formazione professionale; il 25% la scuola dell'obbligo (come si è detto erano il 52% nella rilevazione di dieci anni fa). Il 48% afferma di conoscere almeno una lingua straniera; il 28% due lingue.

Gli albergatori intervistati, tuttavia, risultano in un certo senso "refrattari" ad una formazione di tipo manageriale di tipo evoluto, se si considera che il 40% reputano che per gestire un albergo la formazione più importante sia la formazione sul lavoro nel settore (*on the job*) e che un altro 35% ritiene che sia sufficiente una qualifica conferita dal sistema di formazione professionale.

Si conferma dunque una netta preferenza per una formazione che privilegia l'addestramento e il "saper fare", piuttosto che una formazione di livello più evoluto, corrispondente alle funzioni richieste dai nuovi assetti organizzativi aziendali delle imprese alberghiere che intendono confrontarsi con i mercati nazionali e internazionali.

Peraltro, questi stessi imprenditori affermano di essere interessati a momenti di aggiornamento professionale "non tradizionale": soprattutto viaggi di studio e visite (ritenuti molto o abbastanza importanti dal 65% degli intervistati) e interscambi fra operatori (66%); ma anche corsi intensivi e stage (53%); risultano invece

un po' meno interessati a convegni e conferenze (anche se il 42% degli intervistati li considera molto o abbastanza importanti). In effetti, il 55% del campione afferma di aver utilizzato negli ultimi 5 anni come mezzo di aggiornamento lo scambio con altri operatori; il 52% di aver effettuato dei viaggi di studio in Italia e in misura minore anche all'estero (45%); il 42% di aver partecipato a conferenze e convegni; il 34% di aver frequentato dei corsi intensivi o degli stage. Circa la metà si è invece affidato per la propria formazione alla lettura di stampa "di settore" o ha consultato siti specializzati in Internet.

L'imprenditoria alberghiera trentina è fortemente radicata sul territorio: nel 93% dei casi il titolare dell'azienda è residente in Trentino e solo il 6% delle imprese alberghiere trentine ha sede fuori provincia. Inoltre, il 72% degli albergatori vive in Trentino dalla nascita e solo il 4% è in Trentino da meno di dieci anni.

Si tratta, indubbiamente, di dati molto significativi che, tuttavia, presentano contemporaneamente opportunità e rischi.

La forte appartenenza al territorio, alla sua cultura, alle sue tradizioni, alle relazioni locali, è una caratteristica che connota marcatamente il sistema di offerta alberghiero trentino e ne costituisce, per molte ragioni, uno dei suoi punti di forza. E', in particolare, un'opportunità cruciale per sviluppare ancor più di quanto si è fatto fino ad ora sinergie, collaborazioni, interconnessioni produttive, promozionali e commerciali con altri comparti economici, in funzione di una sempre più accentuata caratterizzazione e distintività del sistema turistico trentino nel panorama del turismo montano e internazionale.

Per altro verso, tuttavia, la limitata "apertura" del sistema alberghiero trentino a presenze imprenditoriali che provengono da altre realtà ed esperienze, rappresenta un fattore di rischio che non dovrebbe essere sottovalutato. Proprio in una fase in cui la globalizzazione delle relazioni e dei mercati sta sviluppando i suoi effetti più marcati, rimanere estranei a forme di interazione imprenditoriale, finanziaria e commerciale potrebbe risultare penalizzante anche sul fronte della capacità del sistema di valorizzare e promuovere la propria specificità socio-territoriale. In sostanza: rimanere "isolati" dai grandi processi che stanno cambiando il modo di fare turismo, di comunicarlo, di venderlo, rappresenterebbe un rischio che, in un clima di forte competizione, anche il Trentino non sembra in grado di potersi permettere.



Rendere il sistema alberghiero locale maggiormente “permeabile” all’investimento e alla partecipazione imprenditoriale di soggetti – singoli o società – che operano o hanno operato in altri contesti costituirebbe, da questo punto di vista, un’opportunità decisiva di “innervare” le risorse e le dinamiche locali nei processi turistici di orizzonte internazionale.

Del resto, la stessa presenza di operatori alberghieri trentini in altri contesti è relativamente limitata, se si considera che il fenomeno della gestione di altre strutture ricettive oltre a quella principale è limitato al 12% dei casi analizzati e che ciò si verifica prevalentemente attraverso la gestione contemporanea di un’altra struttura ricettiva prevalentemente all’interno della medesima zona (65%) o in altra zona del Trentino (15%). Il caso di imprenditori operanti in Trentino che gestiscono anche strutture ricettive localizzate in altre regioni d’Italia o all’estero è limitato a pochi esempi. Si tratta complessivamente di 28 imprenditori che gestiscono strutture situate oltre i confini provinciali, pari a circa il 2% degli intervistati. L’apertura all’esterno è tanto più limitata, se si tiene conto che una parte di costoro sono imprenditori “venuti” dall’esterno in Trentino piuttosto che “usciti” dal Trentino, e la quota di coloro che hanno investito anche fuori provincia non compensa in ogni caso il grado di penetrazione di capitali esterni sul territorio, dato che circa il 6% delle strutture partecipanti all’indagine presenta una proprietà esterna alla provincia.

2.3 Sviluppi gestionali previsti

Questo forte “senso di appartenenza” all’attività alberghiera e al territorio, accompagnato da una solidità gestionale di fondo, si manifesta anche attraverso i riscontri forniti alla domanda se l’imprenditore intende proseguire nell’attività nel breve-medio periodo (prossimi 3-5 anni), oppure se intende cederla ad altri: il 74% delle aziende sono destinate ad essere gestite esattamente con le stesse modalità attuali e solo una quota decisamente minoritaria degli albergatori intervistati (10%) è intenzionato a non gestire più personalmente o in famiglia la struttura ricettiva. Nei confronti di questa prospettiva si prevedono diverse soluzioni: il 3,3% degli albergatori pensa di cedere in gestione a terzi; il 3,5% di vendere; il 2,7% di cessare del tutto l’attività. Nel complesso, si tratta di circa un centinaio di imprenditori che, nel contesto delle dimensioni del sistema alberghiero trentino, possono essere con-

siderati una quota del tutto fisiologica e riconducibile alle normali dinamiche evolutive del sistema economico.

In sostanza: gli albergatori trentini continuano a “credere” nella loro attività e nella possibilità che questa possa essere anche in futuro una soddisfacente fonte di reddito.

Certo, rimane aperta la questione posta in precedenza, rispetto all'effettiva capacità del sistema socio-imprenditoriale coinvolto nelle attività turistico-ricettive gestite in forma imprenditoriale, di cogliere i pressanti segnali di innovazione e di aggiornamento sul fronte gestionale e professionale che provengono dai mercati e dalle sollecitazioni competitive delle destinazioni turistiche internazionali.

Questa è probabilmente una delle maggiori sfide con le quali si dovrà confrontare il sistema turistico trentino nell'immediato futuro: coniugare tradizione e innovazione, senso di appartenenza e di integrazione con le dinamiche locali, con l'apertura a stimoli e modelli che provengono da altri contesti e da altri “modelli” turistici.

È, peraltro, una sfida che investe l'intera società e la complessità dell'economia trentina, non solo quella turistica.

La tabella che segue evidenzia la condizione di relativa debolezza che caratterizza segnatamente il futuro degli alberghi a 2 stelle, il cui posizionamento sul mercato è notoriamente il più incerto e “fragile”. Considerando il “peso” tuttora non marginale di questa componente del sistema alberghiero trentino e riscontrando che sono proprio queste le strutture per le quali gli operatori ritengono più probabile una modifica delle forme di conduzione – o, addirittura, la cessione a terzi della stessa proprietà – l'evoluzione e l'articolazione future delle gestioni aziendali delle aziende alberghiere trentine presenta elementi non trascurabili di incertezza.

Considerando poi che il modello gestionale di questa tipologia “intermedia” del sistema alberghiero trentino, sembra meno improntato su criteri di imprenditorialità “evoluta” (in termini, ad esempio, di forma societaria o di ricorso a risorse professionali esterne all'azienda per l'assolvimento di specifiche funzioni) rispetto, ad esempio, a quella degli alberghi a 4 stelle, non può essere trascurato il fatto che un numero relativamente elevato di albergatori che appartengono a questa categoria (13%) non sia ancora in grado di esprimere previsioni sul futuro gestionale del-



la propria azienda. Ancora una volta a titolo comparativo, presso gli albergatori che operano nel contesto degli esercizi a 4 stelle, questo valore è addirittura pari a zero e fotografa quindi la più chiara visione strategica del futuro di queste imprese.

TAB. 2.3 - SVILUPPI GESTIONALI PREVISTI PER CATEGORIA ALBERGHIERA

Previsioni	1 stella (%)	2 stelle (%)	3 stelle (%)	4 stelle (%)
che l'azienda resti della proprietà attuale	75,8	71,4	81,9	82,1
che l'azienda sia data in gestione a terzi	3,1	4,9	2,5	10,7
che l'azienda sia venduta	3,1	5,9	3,1	3,6
che l'azienda cessi l'attività	6,2	3,9	1,6	0,0
non ci ha pensato	10,6	12,8	8,7	0,0
altro	1,2	1,0	2,1	3,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

2.4 Aggregazioni e reti

Uno dei fenomeni più significativi che è dato riscontrare dal confronto dei risultati dell'indagine effettuata nella prima metà degli anni '90 con quelli più recenti, è che gli albergatori trentini sono decisamente più orientati a completare la gamma di servizi offerti alla clientela con opportunità offerte dal territorio. Come si può rilevare dalla tabella successiva, in un decennio è aumentata in modo pressoché generalizzato – in alcuni casi in misura decisamente significativa – la quota di esercizi che offrono l'ingresso ad impianti sportivi e ricreativi, la vendita di skipass a prezzo agevolato, il noleggio di attrezzature sportive, la messa a disposizione di mezzi di trasporto ed altre opportunità.

TAB. 2.4 - AGEVOLAZIONI E SERVIZI ADOTTATI A FAVORE DELLA CLIENTELA:
CONFRONTO 1993 - 2004 (*)

Azione	1993 (%)	2004 (%)
Ingresso ad impianti sportivi e ricreativi	20,4	25,7
Vendita di skipass a prezzo agevolato	5,1	15,8
Assicurazione	14,1	9,0
Noleggio di attrezzature sportive	9,3	18,2
Messa a disposizione di mezzi di trasporto	17,9	34,9
Organizzazione di escursioni	27,9	45,9
Biglietti o card per eventi, mostre, entrata musei	17,1	30,0
Organizzazione di corsi e laboratori	7,1	4,7
Riduzione di prezzo a determinate categorie di persone	45,4	64,3
Servizio permanente di baby sitting	-	3,8
Altro	6,6	4,7

(*) la percentuale è calcolata su chi adotta agevolazioni e servizi

L'aspetto interessante del fenomeno sul quale si intende richiamare l'attenzione è che ciò presuppone la creazione di relazioni e, in alcuni casi, di aggregazioni tra gli operatori alberghieri e quei soggetti che gestiscono i servizi o le attività "esterne". Considerando l'eterogeneità di questi ultimi, i dati riportati evidenziano una sensibile crescita della capacità di "fare sistema" sul territorio. Si tratta infatti sia di soggetti privati sia pubblici, di imprese od enti che operano in comparti economici che in alcuni casi non sono "strettamente" turistici, di soggetti con dimensioni e livelli organizzativi molto diversificati. La scarsa capacità di "fare sistema" sul territorio, in passato era stato ritenuto uno dei "fattori di debolezza" del tessuto turistico trentino, improntato più su una forte capacità individuale di rispondere alle opportunità dei mercati, piuttosto che sulla competitività del sistema.

Il trend generale degli ultimi dieci anni è rappresentato dall'aumento delle strutture ricettive che hanno deciso di differenziare la propria offerta integrando il *core business* con servizi aggiuntivi, operando sempre più in ottica di *destination management* e orientando la propria attenzione al di fuori dei propri confini aziendali.

Peraltro, non deve essere sottovalutato il fatto che permane tut-



tora una quota molto ampia di esercizi che non ricorrono, o lo fanno in misura limitata, ad integrare la propria offerta di servizi alla clientela mediante collaborazioni con soggetti che operano sul territorio. È, pertanto, un processo che si sta sviluppando, ma che richiede ancora un lungo percorso e una più intensa iniziativa sia da parte degli stessi operatori, sia da parte delle altre realtà che operano sul territorio.

In questo senso, le opportunità offerte dai nuovi strumenti di comunicazione e di relazione col mercato rappresentano una interessante prospettiva. Infatti, la possibilità di acquistare su Internet “pacchetti offerta” dove, oltre al servizio ricettivo, vengono aggiunti contenuti che rappresentano sempre più frequentemente il vero contenuto della vacanza (quali visite a musei, ingressi a teatro, visite a castelli e dimore storiche o, ancora, escursioni nei parchi naturali ed altre opportunità) ha alimentato network di attori, di cui gli albergatori sono protagonisti.

Questa “nuova” sensibilità alla collaborazione tra operatori - probabilmente stimolata anche dal fatto che la realtà della comunicazione e della promozione sul Web richiede strutturalmente la capacità di “fare rete” - si manifesta pure nell’ambito delle forme più “tradizionali” di relazione con la clientela e con i mercati.

TAB. 2.5 - INIZIATIVE VOLTE AD ACQUISIRE NUOVA CLIENTELA (*)

Iniziativa	Modalità di attuazione dell’iniziativa (%)			
	Da solo	Con altri operatori	Entrambe le modalità	Totale
Inserzioni su giornali e riviste	58,6	32,4	9,0	100,0
Partecipazione a fiere / workshop	29,0	65,4	5,6	100,0
Presenza su cataloghi	52,2	41,1	6,7	100,0
Partecipazione consorzio operatori	28,3	68,8	2,9	100,0
Spedizioni postali di prezzi / depliant	87,7	9,1	3,3	100,0
Contatti diretti con agenzie, circoli, associazioni	83,9	12,5	3,6	100,0
Apertura di un sito Internet dell'albergo	83,6	12,1	4,2	100,0
Collegamento ad una rete telematica di prenotazione	70,7	24,8	4,5	100,0
Altro	91,7	8,3	0,0	100,0

(*) la percentuale è calcolata su chi ha effettuato almeno una iniziativa (820 casi)

Anche nelle strategie e nelle azioni promozionali che utilizzano canali comunicativi di tipo “tradizionale” si evidenziano fenomeni di collaborazione tra operatori, soprattutto nella partecipazione a fiere e workshop, nella presenza su cataloghi, nell'utilizzo di mezzi di comunicazione a mezzo riviste, nel collegamento a reti telematiche di prenotazione.

Il ricorso a questi strumenti avviene attualmente per almeno un terzo del campione attraverso forme aggregate, in molti casi accompagnate da iniziative dei singoli albergatori. Sulla base dei dati evidenziati nella tabella precedente, peraltro, sembrano ancora in fase di maturazione strategie in grado, contemporaneamente, di valorizzare le specificità dei singoli esercizi (attraverso azioni promozionali sviluppate singolarmente) e di integrare le sinergie di comparto e di sistema territoriale (attraverso azioni messe in campo insieme ad altri operatori).

E' questo uno dei “segnali” più significativi della fase di trasformazione che caratterizza il sistema alberghiero trentino nel decennio in corso: un sistema legato ancora in gran parte a modelli “individuali”, ma sempre più attento e propenso ad adottare modalità più integrate e - sulla base dei comportamenti dei competitors - più evolute, non solo di tipo gestionale, ma anche di relazione con il mercato.

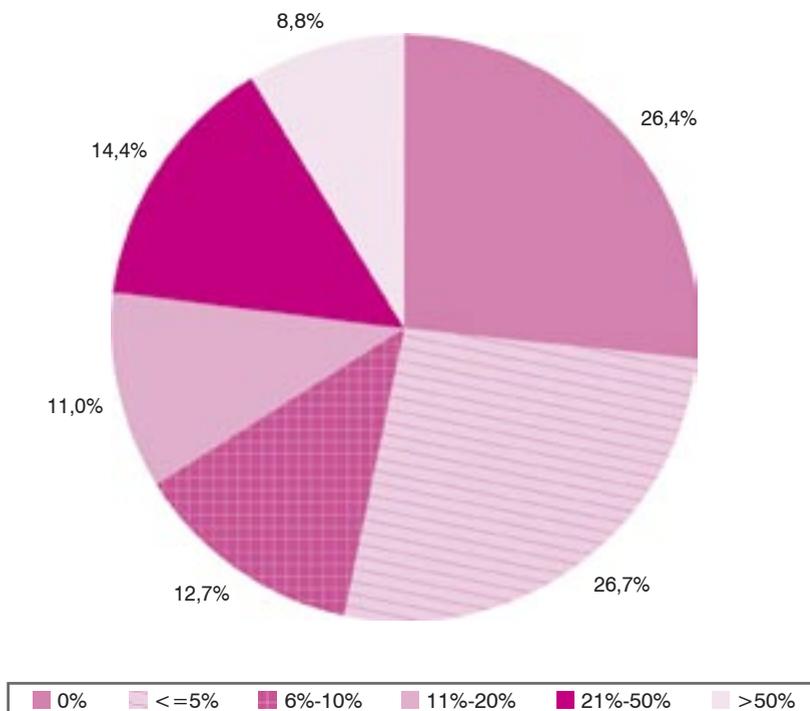
Infatti, è proprio nelle modalità di relazione con i mercati che si “svela” la capacità di un sistema economico-territoriale di adottare quei modelli di “*networking*” - sia promozionale che commerciale, anzi, dal promozionale al commerciale - che stanno caratterizzando in senso innovativo molteplici segmenti del mercato globale.

In questo senso, la capacità del sistema alberghiero trentino di tradurre le iniziative “di rete” sul fronte promozionale (che, come si è evidenziato in precedenza, non sono state ancora completamente implementate) in iniziative altrettanto integrate sul fronte commerciale richiede ulteriori progressi.

Lo confermano i dati relativi alla quota di clienti acquisita dagli alberghi trentini attraverso agenzie, tour operator, circoli ed associazioni nelle più recenti stagioni turistiche: si rileva che la vendita diretta è ancora il canale dominante.



GRAFICO. 2.2 - QUOTA DI CLIENTI ACQUISITA MEDIANTE INTERMEDIAZIONE (AGENZIA, CRAL, ASSOCIAZIONI) NELLE ULTIME DUE STAGIONI TURISTICHE



Come si evince dall'analisi del grafico, poco più di un quarto delle strutture alberghiere (26,4%) non ha ospitato clientela intermediata e, per una proporzione analoga (26,7%), la quota di clientela intermediata non supera il 5%. L'8,8% delle strutture ricettive ha come tipologia di clientela dominante (in percentuale maggiore al 50% sul totale degli ospiti) il turista intermediato. Va peraltro rilevato che, in relazione alla categoria alberghiera considerata, varia significativamente il mix di canali utilizzati ed il grado d'intermediazione della clientela. Se, infatti, gli alberghi di categoria 1 e 2 stelle hanno un rapporto diretto con i propri ospiti più intenso, gli esercizi appartenenti alle categorie "superiori" evidenziano un maggior ricorso agli intermediari turistici, indipendentemente dalla stagione, perché ogni stagione si caratterizza per target tipologici e geografici diversi.

GRAFICO 2.3 - QUOTA DI CLIENTI ESTIVI ACQUISITI MEDIANTE INTERMEDIAZIONE PER CATEGORIA ALBERGHIERA

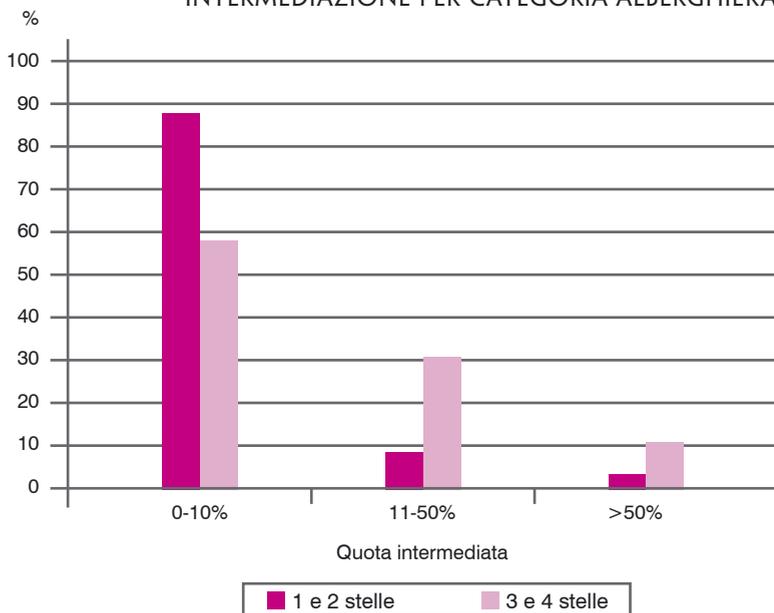
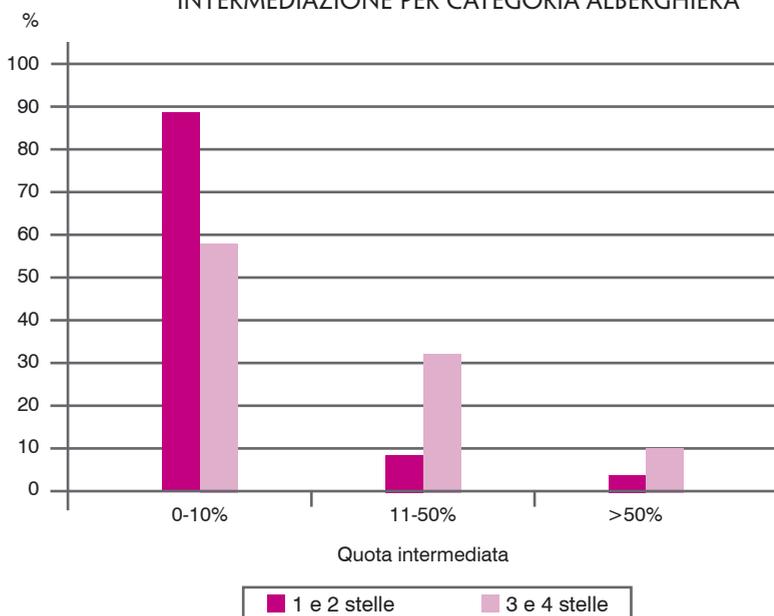


GRAFICO 2.4 - QUOTA DI CLIENTI INVERNALI ACQUISITI MEDIANTE INTERMEDIAZIONE PER CATEGORIA ALBERGHIERA





2.5 Certificazione, marchi commerciali, franchising

Malgrado ogni tentativo di mettere ordine nei sistemi di classificazione alberghiera in Europa e in Italia, l'individuazione di criteri e standard omogenei non è ancora approdata a risultati soddisfacenti. Nel nostro Paese sono entrate in vigore ben due leggi quadro, nel 1983 e nel 2001, entrambe indicando obiettivi e criteri per allineare le legislazioni regionali in materia, ma non hanno prodotto risultati convincenti.

Nelle regioni italiane vengono tuttora applicate normative divergenti, le più importanti guide turistiche applicano i sistemi di valutazione più estemporanei, all'estero, ma talvolta anche in Italia, si utilizzano locuzioni quali Lusso, De Luxe, Superior, First Class, Sporthotel, Club Hotel, Fitness Hotel.

Tutto ciò complica alquanto la vita al turista, che non dispone di un indicatore efficace della qualità, sia strutturale che gestionale. Il quadro è ulteriormente "complicato" dal progressivo affollamento delle strutture alberghiere nelle categorie a 3 e 4 stelle.

È in questo contesto che si fanno strada altri meccanismi di certificazione e comunicazione della qualità, come quelli varati da ISO e UNI, inizialmente troppo condizionati dalla loro prima applicazione ai processi di produzione industriale, mentre oggi risultano decisamente più calibrati anche rispetto alle dimensioni e agli assetti organizzativi delle imprese di servizio e della ricettività turistica in generale.

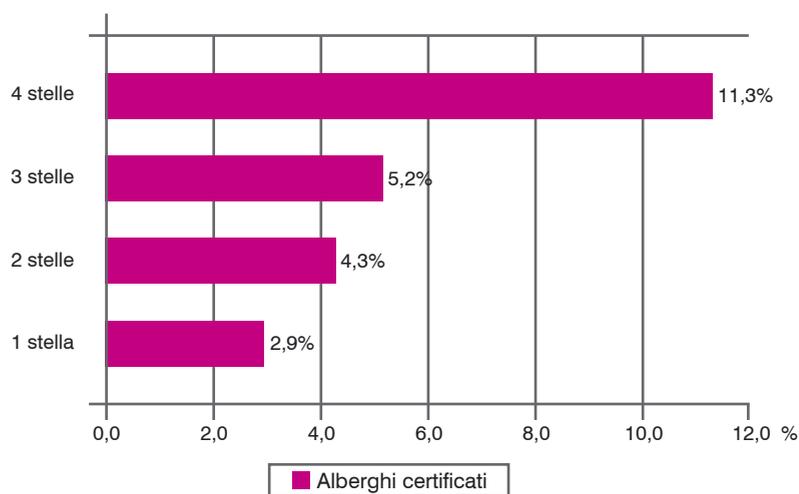
La "famiglia" di normative ISO 9001 e quella più specifica UNI 10670 "Servizi Attività Alberghiera. Requisiti" elaborata da UNITER (Ente Federato UNI per il Terziario), tuttavia, rappresentano attualmente un riferimento importante anche in Italia, soprattutto nel segmento degli alberghi di catena e per la clientela business. Nell'ambito del Progetto per il Terziario, poi, UNI ha allo studio la norma E 17020440 "Turismo. Criteri per la classificazione ricettivo-alberghiera", che si propone come sistema avanzato e affinato in base all'esperienza in corso.

In definitiva, il panorama delle norme e delle esperienze nel campo della certificazione di qualità in ambito turistico si presenta in

forte evoluzione. È forse per questo motivo che nel contesto del sistema alberghiero trentino la certificazione rappresenta tuttora un fenomeno relativamente limitato. Non va peraltro trascurata la diversa sensibilità e attenzione della clientela nazionale nei confronti dei servizi certificati, rispetto a quella notevolmente più evoluta e diffusa dei mercati nel centro-nord Europa.

Sulla base del campione di alberghi intervistato nell'ambito della presente indagine, infatti, gli esercizi che al momento dell'intervista (primi mesi del 2004) avevano ottenuto la certificazione sono 56 e rappresentano il 4,8% del campione stesso, mentre il 3% dichiara che il procedimento è in corso e il 14,6% sta raccogliendo informazioni per la richiesta di avvio della procedura. Complessivamente, oltre un quinto degli alberghi trentini che hanno partecipato all'indagine si dimostra dunque partecipe, o comunque interessato alle tematiche e alle opportunità offerte dalla certificazione.

GRAFICO 2.5 - DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DEGLI ALBERGHI CERTIFICATI PER CATEGORIA





2.6 Approvvigionamenti

L'utilizzo di prodotti agro-alimentari locali e le conseguenti relazioni instaurate tra il sistema turistico trentino e il mondo della produzione agricola provinciale sono temi ampiamente analizzati e dibattuti in questi ultimi anni.

L'indagine effettuata evidenzia che le relazioni tra il sistema ricettivo alberghiero e il sistema agro-alimentare trentini sono intense, quantomeno dal punto di vista dell'utilizzo di prodotti di origine trentina da parte degli operatori turistici.

TAB. 2.6 - UTILIZZO DI PRODOTTI AGRO-ALIMENTARI DI ORIGINE TRENINA

Prodotti agro-alimentari di origine trentina	Alberghi che usano prodotti trentini	Intensità di utilizzo di prodotti trentini		
		da 1% a 30%	da 31% a 70%	oltre 70%
a) Acqua minerale	38,7	2,1	3,6	32,9
b) Vino	98,3	5,5	23,1	69,6
c) Frutta	86,6	34,5	33,7	18,4
d) Latte / yogurt	91,3	11,3	25,4	54,6
e) Formaggi	95,2	15,5	35,9	43,8
f) Salumi	90,6	19,4	37,1	34,2
g) Carni	82,7	19,3	32,1	31,2
h) Pesce	61,5	31,9	17,0	12,5
i) Olio	43,2	21,6	12,3	9,4
l) Farina	62,9	20,2	18,2	24,5

L'intensità di utilizzo di tali prodotti tuttavia (ad esempio di frutta, di formaggi o di olio di origine provinciale), evidenzia come i margini di miglioramento delle relazioni tra i due sistemi, turistico e agro-alimentare, siano ancora piuttosto ampi.

Evidenzia, soprattutto, come vi siano ampi margini di iniziativa sul fronte delle sinergie promozionali e commerciali tra i due comparti produttivi, stante il fatto che tra le condizioni per una maggiore e più intensa valorizzazione dei prodotti locali nell'ambito della "filiera" turistica, gli albergatori segnalano in partico-

lare, oltre al “fattore prezzo”, proprio la disponibilità di una rete commerciale adeguata, unitamente alla necessità di una maggiore tipicizzazione dei prodotti agro-alimentari, ovvero un più stretto legame con le caratteristiche peculiari del territorio.

TAB. 2.7 - CONDIZIONI FAVOREVOLI AL MAGGIOR UTILIZZO DI PRODOTTI TARENTINI NEL SISTEMA ALBERGHIERO PROVINCIALE

Condizioni	%
Maggiore quantità di prodotto	6,2
Riduzione del prezzo	28,9
Maggiore apprezzamento da parte della clientela	12,1
Presenza di una rete commerciale adeguata (facilità di reperimento e consegna)	25,3
Maggiore tipicizzazione del prodotto	17,9
Aumento di qualità (adeguata alla clientela)	8,8
Altro, specificare	0,9
Totale	100,0

2.7 Criticità e ostacoli nella gestione

La gestione degli alberghi trentini non sembra incontrare difficoltà legate a situazioni specifiche del territorio, né vengono indicati ostacoli e strozzature che non si possano ricondurre anche ad un quadro molto più generale, almeno all'interno delle destinazioni alpine di tipo tradizionale.

La stessa intenzione, largamente maggioritaria, di voler proseguire l'attività all'interno dell'attuale quadro di management e che solo il 2,8% intenda chiudere a medio termine la gestione, sono espressione di una valutazione della situazione a tinte non certo drammatiche.

A conferma della stabilità dei modelli di conduzione prevalenti in Trentino, basati sul nucleo familiare e sulla caratteristica transizione generazionale, solo il 7,2% segnala qualche difficoltà nel passaggio del “timone aziendale” alle nuove generazioni.



Lo stesso rapporto con il territorio appare abbastanza sereno e costruttivo, se solo il 6,8% denuncia una mancanza di collaborazione con gli operatori locali e l'8,8% con i colleghi albergatori. Le maggiori difficoltà si riscontrano, invece, nel reperimento di personale qualificato (22,1%), a fronte delle quali gli albergatori sollecitano l'adozione di misure che favoriscano l'incontro tra domanda e offerta di lavoro a livello locale, interventi di formazione e aggiornamento professionale e iniziative per far arrivare mano d'opera da fuori provincia.

Si segnala anche la difficoltà incontrata nello scaricare sui prezzi l'aumento dei costi gestionali e gli oneri finanziari degli investimenti (17%), ma su questo versante le condizioni di concorrenzialità, sia con i competitors più prossimi, sia con quelli internazionali, sembrano rendere in ogni caso difficile un superamento positivo di questa situazione. Più praticabile appare la prospettiva del miglioramento dell'impiego delle risorse, quelle umane in primis, e, soprattutto, quella della riduzione dell'incidenza dei costi fissi attraverso l'incremento del livello di utilizzo delle strutture.

Con riferimento alla percezione, rispettivamente, dei vantaggi e dei problemi arrecati dalle molteplici forme di relazione con il sistema pubblico, la fonte principale di problemi è individuata nella onerosità e complessità degli adempimenti amministrativi connessi all'esercizio dell'attività alberghiera (60,7%), che solo per il 2,3% del campione hanno una valenza positiva.

Fonte rilevante di problemi sono giudicate le procedure urbanistiche e di tutela ambientale e paesaggistica, sulle quali il giudizio negativo è manifestato dal 46,4% degli imprenditori alberghieri.

La quota degli albergatori che rilevano una fonte di vantaggi, o viceversa di problemi, nell'operato della Provincia e dei Comuni in tema di interventi normativi e di iniziative nel campo infrastrutturale, dei servizi e delle politiche per il turismo, è sostanzialmente simile e si attesta tra il 25% e il 30% su entrambi i fronti.

Nettamente migliore la valutazione espressa sull'azione dei soggetti centrali e d'ambito incaricati delle attività di promozione: il 10,2% ritiene l'attività svolta dall'Azienda per la Promozione Tu-

ristica del Trentino (oggi Trentino S.p.A.) fonte di problematicità, contro il 43% circa degli operatori che la ritengono apportatrice di vantaggi per la loro attività. Analoga valutazione viene espressa in relazione alle ApT di Ambito, la cui attività è ritenuta apportatrice di vantaggi per il 41,2% e fonte di problemi per il 12,1% degli intervistati.

Pone qualche interrogativo, tuttavia, il fatto che un terzo circa degli intervistati ritenga sostanzialmente “nulla” in termini di vantaggi o di problemi la complessa e articolata azione svolta dal sistema pubblico nei confronti dell'attività turistica provinciale e che un altro 15% non voglia o non sappia esprimersi.

In tema di *Information & Communication Technology*, emerge un giudizio sostanzialmente positivo, considerando che, da un lato la quota di albergatori che ritiene molto importante - per molteplici ragioni - la realizzazione di un sito WEB è ampiamente maggioritaria (in generale si attesta intorno al 70%); dall'altro lato, rispetto alle diverse problematiche possibili nell'utilizzo di Internet, il 70% circa degli intervistati dichiara di non aver riscontrato ostacoli. Solo in tema di sicurezza delle comunicazioni si registra una percentuale relativamente elevata di giudizi negativi (57,9%), peraltro “compensata” dai giudizi in merito alla sicurezza dei pagamenti per via telematica, che costituisce un problema scarsamente o per nulla rilevante per una quota sostanzialmente identica di operatori (57,7%).

Su questo fronte e con specifico riferimento all'utilizzo della commercializzazione on-line, i problemi evidenziati sono imputati piuttosto alla scarsa abitudine del cliente all'utilizzo di questa formula di acquisto (è un problema molto o abbastanza rilevante per quasi il 60% degli intervistati) e all'incertezza delle norme che regolano il commercio elettronico (è un problema molto o abbastanza rilevante per quasi il 41% degli intervistati). Al contrario, scarsamente o per niente rilevante è il problema legato all'integrazione del *booking on-line* con i sistemi di gestione aziendale (per il 56% circa degli albergatori è un problema del tutto inesistente).



3. Le risorse umane negli alberghi trentini

a cura di
Gianfranco Betta

Nell'ultimo decennio il mercato del lavoro nel settore turistico alberghiero sembra essersi caratterizzato per l'aggravarsi di alcune problematiche piuttosto che per una loro positiva soluzione, in particolare per quanto riguarda l'impiego di manodopera.

Si è ritenuto utile, pertanto, richiamare, in un primo paragrafo, le principali caratteristiche del mercato del lavoro del recente passato per porle a confronto con quello attuale e con quanto emerso dall'indagine rivolta al mondo dell'imprenditoria alberghiera trentina.

3.1 Il mercato del lavoro nel settore turistico alberghiero negli anni '90

Il settore turistico alberghiero è sempre stato caratterizzato da un'elevata stagionalità degli avviamenti della manodopera.

Ma già sul finire degli anni '80 erano diminuiti drasticamente gli avviamenti di manodopera locale con una contestuale crescita di manodopera avviata dall'ambito extraprovinciale.

In uno studio effettuato sui lavoratori stagionali dall'Osservatorio del mercato del lavoro nel 1994 si poteva leggere che "migliori condizioni economiche e diverso atteggiamento culturale hanno comportato un minor numero di giovani avviati al lavoro stagionale (meno disposti a lavori occasionali nel settore) e ad una contestuale crescita in un primo momento di avviati da fuori provincia (con un raddoppio dal 1986 al 1994: da 6.799 a 13.593 avviamenti annui) e in un secondo momento di extracomunitari"⁸.

Da questo studio e da due indagini precedenti⁹ condotte sulle caratteristiche dei lavoratori stagionali di alcuni ambiti turistici

⁸ AA.VV. Il settore turistico alberghiero. Occupazione, strutture ricettive e ipotesi di sviluppo, Osservatorio del mercato del lavoro, Trento, marzo 1995

⁹ G. Betta, G. Cabassi Potenzialità occupazionali del settore turistico, Osservatorio del mercato del lavoro, Trento, gennaio - aprile 1987

G. Betta, V. Matarazzo, A. Salotti Il lavoro stagionale negli alberghi e pubblici esercizi, Osservatorio del mercato del lavoro, Trento, luglio 1994

G. Betta, I. Speciali Occupazione stagionale nel settore turistico alberghiero in Trentino e nella Valle d'Aosta, in Agenzia del Lavoro L'industria turistica e il lavoro stagionale. Casi europei a confronto, Trento, 1989

era risultato un profilo dei lavoratori stagionali avviati nel settore con le seguenti caratteristiche:

- il lavoro stagionale era inteso soprattutto come “costrizione”: una scelta per carenze di opportunità occupazionali alternative, benché la componente femminile apprezzasse fin da allora la flessibilità e la possibilità di un lavoro vicino a casa;
- tra i lavoratori stagionali si registrava una netta prevalenza sia della componente “giovani avviati”, che di quella femminile; questa situazione era dovuta, da un lato alla facilità di accesso al settore (bassa selettività all’entrata) e dall’altro, all’alta flessibilità consentita, in grado di soddisfare anche esigenze poste dall’offerta di lavoro femminile;
- i lavoratori stagionali nel settore evidenziavano una scarsa “permeabilità” occupazionale con altri settori;
- gli avviamenti degli stagionali evidenziavano una consistente “segregazione occupazionale”: l’85% della componente femminile è avviata come cameriera o generica; l’85% dei maschi come cuochi;
- pochissimi erano gli avviamenti stagionali per figure amministrative;
- la durata del lavoro stagionale durante l’anno era alquanto variabile;
- i lavoratori che risultavano impiegati per più di 5 mesi, oltre a rappresentare solo un terzo degli stagionali complessivi avviati nell’anno, per il 50% avevano più di 30 anni; mentre tra i “non fissi” - cioè gli stagionali con durate lavorative inferiori ai sei mesi - circa la metà aveva meno di 24 anni. Chi lavorava per più mesi come stagionale era quindi prevalentemente rappresentato da manodopera adulta; chi lavorava per meno tempo erano soprattutto soggetti più giovani;
- il turnover risultava un fenomeno diffuso, ma non così elevato come si riscontrerà una decina di anni più tardi. Si registrava, inoltre, un discreto ritorno da parte del lavoratore stagionale dallo stesso datore di lavoro;
- come conseguenza, gli imprenditori ponevano fin da al-



lora (si fa ancora riferimento agli anni '90) sempre più ampia attenzione al bacino occupazionale extraprovinciale ed extranazionale;

- il livello di formazione della manodopera avviata era estremamente basso. La quasi totalità delle donne avviate come cameriere erano prive di uno specifico titolo di studio; tra i maschi avviati come cuochi solo il 40% risultava in possesso di una qualifica. Di tutti i camerieri avviati solo il 7% era in possesso di qualifica. Anche tra i cosiddetti stagionali "fissi" solo il 15% era in possesso di una qualifica della formazione professionale.

I problemi posti da queste ricerche erano essenzialmente tre:

- una richiesta di manodopera qualificata che non trovava a livello locale un'offerta di lavoro sufficiente e/o non corrispondente (tanto è vero che l'analisi degli avviamenti stagionali metteva in luce una prevalenza di avviati qualificati da fuori provincia rispetto agli avviati locali);
- come ancorare i giovani ad un lavoro nel settore;
- come sostenere il "nocciolo" di lavoratori stabilmente stagionali.

Le possibili risposte allora individuate a questi tre problemi erano state invece le seguenti:

- favorire una maggiore formazione professionale;
- favorire una maggiore coerenza tra studio e lavoro stagionale;
- formazione di alto livello e manageriale;
- sostegno al reddito mediante l'EBT.

Domande e risposte ancora attuali e che solo in parte hanno ricevuto attuazione. L'indicazione più importante tratta da queste ricerche è che un settore maturo non si può permettere che i lavoratori impiegati considerino questa occupazione soltanto o prevalentemente una soluzione di ripiego in attesa di altre opportunità di lavoro.

3.2 Il profilo degli occupati negli alberghi trentini

Nella precedente indagine condotta nel 1994 sull'imprenditoria alberghiera comparata con la precedente indagine di metà anni '80 erano emersi alcuni dati, che risulta utile richiamare per cogliere, sotto il profilo dell'impiego delle risorse umane in azienda, quanto la realtà sia mutata o sia invece rimasta molto simile un decennio più tardi:

- come si è già avuto modo di evidenziare, in un decennio (da metà anni '80 a metà anni '90) la gestione con personale extrafamiliare passa dal 37% al 51% ;
- la gestione alberghiera realizzata con solo personale familiare passa nello stesso decennio dal 24% al 13% (in un decennio diminuiscono i soci o i familiari coinvolti nell'attività);
- il 65% del personale risultava dedicato alle tre più consistenti funzioni aziendali: personale di sala (29%); ai piani (26%); cuochi (17%), poi per pulizie un 10%. La distribuzione per genere confermava quanto riscontrato negli avviamenti degli stagionali (ad esempio per i cuochi l'87% sono maschi);
- la maggior quota di rapporti di lavoro a tempo indeterminato si riscontrava per la conduzione (69%) e la segreteria (36%).

A dieci anni di distanza le strutture alberghiere continuano ad essere in prevalenza, come si è visto, imprese a gestione familiare.

Il rapporto tra interni (personale familiare) ed esterni (personale dipendente), considerato l'intero periodo di apertura nell'anno, è uno a tre. Si tratta di micro imprese a carattere familiare che assommano mediamente a 9,4 addetti complessivi (7,1 dipendenti in media e 2,3 familiari). Il dato medio degli addetti è sufficiente a far capire da un lato l'importanza dei componenti la famiglia e dall'altro che la dimensione dichiarata è tale da caratterizzare queste strutture alberghiere in modo diverso dai piccoli esercizi a carattere e a conduzione esclusivamente familiare.



Di cosa si occupano all'interno dell'albergo i familiari? Quali le funzioni svolte prevalentemente?

Si occupano soprattutto di promozione e commercializzazione (nell'80% dei casi); di ricevimento degli ospiti (79%); di amministrazione e contabilità (58%), ma anche di manutenzione ordinaria (63%), della gestione del bar interno (57%), del servizio trasporto clienti (58%). Ancora alto - seppure non prevalente - l'apporto dei familiari in cucina (39%).

Al personale dipendente sono invece demandate la pulizia delle camere (77% dei casi); il servizio sala (65%); la cucina (60%).

Le funzioni date all'esterno riguardano prevalentemente il servizio di lavanderia (33% dei casi), l'amministrazione e contabilità (solo 27%) e lo svolgimento di alcuni servizi come il baby sitting (54% dei casi) o il servizio di animazione (35%).

Il fatto che ai familiari siano affidate alcune funzioni importanti come il rapporto con il cliente, ma anche lo svolgimento di servizi ausiliari meno strategici, evidenzia come la divisione dei compiti sia poco formalizzata e veda ancora i familiari impegnati su più fronti in veste di factotum, chiamati a garantire la funzionalità complessiva della struttura, dalla cucina alla manutenzione ordinaria.

Il personale familiare è quello che garantisce peraltro la continuità della conduzione, con tassi di permanenza tra un anno e l'altro pari al 93%; mentre il personale dipendente, quasi tre volte più numeroso degli addetti familiari, tra un anno e l'altro ruota in misura pari al 40% (il che significa un virtuale ricambio completo del personale in meno di tre anni, anche se in realtà uno zoccolo duro di "fedeli" esiste anche tra il personale dipendente). Ma è tuttavia difficile pensare ad un alto livello di fedeltà nel corso del tempo, quando soltanto il 42% del personale impiegato è di provenienza trentina a fronte del 36% di provenienza extraprovinciale e del 22% dall'estero.

La carenza di manodopera è un fattore generalizzato ma non appare distribuito in maniera omogenea né per tipologia di alberghi, né per ambito territoriale.

I lavoratori dipendenti di provenienza locale rappresentano, come si è detto, il 42% del totale dipendenti .

TAB. 3.1 - PROVENIENZA DIPENDENTI PER CATEGORIA ALBERGHIERA

Numero dipendenti per provenienza	1 Stella (%)	2 Stelle (%)	3 Stelle (%)	4 Stelle (%)	
TRENTINI					
nessuno	43,8	34,2	21,5	5,7	
meno di 4	48,2	47,2	41,7	20,8	
più di 4	8,0	18,6	36,8	73,5	
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	
ITALIANI (non Trentini)					
nessuno	81,4	66,4	35,6	7,5	
meno di 4	15,3	23,6	35,3	18,9	
più di 4	3,3	10,0	29,1	73,6	
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	
STRANIERI					
nessuno	73,8	62,4	35,4	22,6	
meno di 4	22,3	31,8	45,8	26,4	
più di 4	2,9	5,8	18,8	50,9	
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	
	1 Stella (%)	2 Stelle (%)	3 Stelle (%)	4 Stelle (%)	Totale (%)
Trentini	57,7	47,1	41,0	35,3	41,7
Regioni Italia	20,6	30,3	35,3	48,6	36,0
Estero	21,7	22,6	23,7	16,1	22,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Gli alberghi a tre stelle, di gran lunga i più numerosi, occupano anche la quota prevalente di lavoratori dipendenti locali. Tuttavia il personale locale è relativamente più numeroso negli alberghi ad una e due stelle (che peraltro in termini assoluti occupano un numero contenuto di lavoratori dipendenti) rispetto ai tre stelle. I lavoratori dipendenti locali, se rapportati ai lavoratori dipendenti di provenienza extraprovinciale (sia lavoratori italiani che non) rappresentano il 58% del totale negli alberghi ad una stella ed il



47% in quelli a due stelle. I lavoratori dipendenti locali rispetto al totale dipendenti scendono invece al 41% e al 35% negli alberghi a tre e a quattro stelle.

Tra gli alberghi a tre stelle, un quinto dichiara di non avere tra i propri dipendenti personale locale; poco più di un terzo di non impiegare dipendenti extraprovinciali e altrettanti di non impiegare personale estero. Quindi quattro alberghi su cinque occupano personale locale e due su tre personale extraprovinciale e personale estero.

Nei quattro quinti degli alberghi a tre stelle che impiegano personale locale, poco meno della metà dichiara di averne occupati fino ad un massimo di quattro.

Per quanto riguarda invece l'impiego di personale extraprovinciale poco più di un terzo impiega fino a quattro dipendenti e la quota rimanente (un ulteriore terzo scarso di alberghi a tre stelle) dichiara di occuparne più di quattro.

Per il personale estero il 46% degli alberghi a tre stelle ne impiega al massimo fino a quattro e circa un quinto più di quattro.

Negli alberghi a quattro stelle prevalgono nettamente i lavoratori extraprovinciali italiani (il 49% del totale dipendenti). Mentre i lavoratori non italiani (di provenienza UE ed extracomunitari) sono relativamente più numerosi negli alberghi a tre stelle, dove rappresentano circa un quarto (24%) del totale lavoratori dipendenti occupati e a seguire nei due stelle (23%), piuttosto che nei quattro stelle dove pesano solo per il 16%.

In complesso i lavoratori non italiani rappresentano il 22% del totale lavoratori dipendenti occupati, contro il 36% di lavoratori provenienti da altre regioni italiane.

Sembrerebbe di poter affermare da questi dati che, pur godendo di una sorta di diritto di prelazione da parte dei quattro stelle nei confronti della manodopera qualificata presente in sede locale, il fatto di doversi rivolgere a mercati del lavoro esterni alla provincia sia indice di una insufficiente presenza di personale qualificato in loco, come peraltro già evidenziato in specifiche indagini effettuate oltre un decennio fa.

Che gli extracomunitari siano invece relativamente meno presenti negli alberghi a quattro stelle, potrebbe essere indice di

una prevalenza in questo segmento di manodopera composta prevalentemente di generici e con minore qualificazione, non in grado di rispondere in modo adeguato alle esigenze poste dagli alberghi dotati di un maggior numero di servizi.

Per quanto riguarda invece la relativamente maggiore presenza negli alberghi ad una o due stelle di lavoratori dipendenti di provenienza locale, questo aspetto potrebbe trovare una sua specifica giustificazione nell'esistenza di un mercato del lavoro di prossimità, fatto di conoscenze e rapporti diretti, in grado di soddisfare una quota significativa delle esigenze di manodopera esterne alla famiglia (esigenze peraltro estremamente contenute) che queste strutture ricettive pongono.

Uno sguardo ai diversi ambiti evidenzia come la capacità di soddisfare al meglio le proprie esigenze di manodopera con l'impiego di lavoratori locali non risulti una prerogativa degli ambiti turisticamente più forti.

Se in media i lavoratori locali rappresentano il 42% del totale lavoratori occupati alle dipendenze, alcuni ambiti presentano quote superiori alla media, secondo questa graduatoria decrescente:

Lagorai (84%), Pinè Cembra (71%), Levico (71%), Rovereto e Vallagarina (62%), Fiemme (61%), Valle di Non, Comano e Garda (tutti al 55%), Trento (54%).

Gli ambiti dove invece la quota di lavoratori locali sono largamente inferiori al valore medio sono: Valle di Fassa (solo il 18% del totale, indice di una realtà a "monoproduzione" turistica che meno di tutte le altre realtà turistiche della provincia riesce a soddisfare in loco le proprie esigenze di manodopera), Campiglio e Rendena (23% di lavoratori locali rispetto al totale), Dolomiti di Brenta (27% di lavoratori locali), Valle di Sole e Altipiani Trentini, entrambi con un 31% di lavoratori di provenienza locale.

Dove si ha una minore concentrazione di personale locale si riscontrano inevitabilmente le percentuali più elevate di lavoratori extraprovinciali. Con alcune differenze significative tra lavoratori italiani e non.

Quote di lavoratori provenienti da altre regioni italiane superiori alla media provinciale (pari al 36%) si riscontrano in primo luogo



in Rendena e Campiglio (57%) e Valle di Fassa (55%), ambiti entrambi interessati dalla presenza prevalente di clientela italiana; seguiti da altri ambiti dove la clientela italiana è parimenti maggioritaria: Altipiani Trentini (45% di lavoratori dipendenti provenienti da altre regioni italiane); Dolomiti di Brenta (anche qui con una percentuale pari al 45%); Valle di Sole (43%).

Dove invece si riscontrano quote di lavoratori non italiani (dai Paesi UE ed extracomunitari) più elevate della media provinciale (pari al 22%) è ancora negli ambiti della Valle di Fassa e Dolomiti di Brenta (entrambi con una quota pari al 27%), ma anche in un contesto urbano come Trento (28%), e in un contesto ancora "debole" sotto il profilo turistico, come la Valle di Non (29%).

L'ambito che invece in assoluto registra la quota più elevata di presenze turistiche straniere, il Garda, presenta una quota di lavoratori non italiani leggermente inferiore al dato medio provinciale e pari al 20% del totale della manodopera impiegata alle dipendenze negli alberghi che hanno partecipato all'indagine.

Il tasso di conferma tra un anno e l'altro (misurato sull'occupazione 2003 rispetto al 2002) dei lavoratori dipendenti occupati ammonta in media a circa il 60%.

TAB. 3.2 - TASSO DI CONFERMA DIPENDENTI PER CATEGORIA ALBERGHIERA

	1 Stella (%)	2 Stelle (%)	3 Stelle (%)	4 Stelle (%)	Totale (%)
Famigliari	90,5	89,6	95,3	98,7	93,3
Dipendenti	60,5	58,0	61,4	62,3	61,1
Parasubordinati	68,4	82,4	66,2	62,9	67,6
Totale	75,2	70,7	69,1	64,3	69,2

Il turnover degli occupati tra un anno e l'altro, inteso come ricambio della manodopera alle dipendenze, interesserebbe circa quattro lavoratori su dieci, senza apprezzabili differenze tra diversi alberghi considerati per tipologia di stelle (si va infatti da un tasso di turnover più elevato negli alberghi a due stelle, pari

al 42%, ad un tasso di turnover minimo riscontrato nei tre stelle, che ammonta al 38%). In definitiva tutti gli alberghi, indipendentemente dalla loro classifica, risentono di un marcato ricambio di manodopera tra un anno e l'altro.

Se si guarda al complesso degli addetti, turnover meno elevati si riscontrano nelle categorie più basse, perché qui la vera componente stabile di personale è rappresentata dai familiari. Questa componente degli addetti, largamente presente o addirittura in più di un caso prevalente negli alberghi con minor numero di stelle, presenta tassi di turnover al massimo pari al 10% (riscontrato negli alberghi a due stelle), ma in realtà il dato medio è molto più basso e pari al 7%, con un valore minimo del 2% negli hotel a quattro stelle.

La quota maggioritaria di lavoratori dipendenti di provenienza extraprovinciale porta inevitabilmente con sé anche un livello di turnover molto elevato, che qualsiasi altro settore, diverso da quello turistico, ben difficilmente potrebbe permettersi per poter reggere alle sollecitazioni del mercato.

Il settore turistico regge ugualmente, nonostante questo handicap, ma quali prezzi si devono pagare sul versante del rapporto con l'ospite, la capacità di veicolare in modo appropriato un territorio, i suoi prodotti, le sue specificità?

A questa realtà di un elevato turnover di personale sfuggono pochi ambiti. Quote di turnover pari o inferiori al 30% del totale lavoratori dipendenti tra un anno e l'altro si riscontrano solo negli ambiti urbani di Trento e Rovereto, caratterizzati da un contenuto movimento stagionale della manodopera (il turnover semmai in questo caso è imputabile agli effetti di spiazzamento esercitati dagli altri settori, considerati spesso più appetibili dalla stessa manodopera impiegata) e dell'ambito del Garda (tasso di permanenza dei lavoratori dipendenti pari al 65% tra un anno e l'altro e turnover quindi pari al 35%), anch'esso caratterizzato da un'unica stagione sufficientemente lunga.

Tra gli ambiti che presentano tassi di permanenza della manodopera relativamente più bassi della media, e in termini complementari tassi di turnover mediamente più elevati, si registrano sia ambiti molto deboli dal punto di vista turistico, come ad esempio



il Tesino e Lagorai con un tasso di turnover pari al 60%, o la Valle di Non, con un turnover pari al 46%; accomunati ad ambiti forti come ad esempio Campiglio, dove il turnover tra un anno e l'altro è comunque superiore al 40%.

Altri ambiti turistici caratterizzati da un elevato turnover della manodopera sono gli Altipiani di Folgaria, Lavarone, Luserna e l'ambito di Comano (in entrambi i casi con quote di turnover pari alla metà dei lavoratori impiegati tra un anno e l'altro).

La presenza di personale familiare risulta una costante nelle strutture fino a tre stelle. Soltanto circa un 10% di strutture interpellate (senza apprezzabili distinzioni tra 1, 2 o 3 stelle) dichiara di non impiegare nella gestione dell'albergo personale familiare. E' nei 4 stelle che la presenza dei familiari si fa meno intensa, pur non scomparendo affatto; infatti anche qui in circa il 60% dei casi è presente del personale familiare (e oltre la metà degli alberghi a 4 stelle dichiarano la presenza di almeno due familiari).

TAB. 3.3 - NUMERO FAMILIARI PER CATEGORIA ALBERGHIERA

Numero familiari	1 Stella (%)	2 Stelle (%)	3 Stelle (%)	4 Stelle (%)
nessuno	10,9	10,1	12,1	41,5
1	17,6	12,8	14,4	7,6
2	38,6	30,6	28,2	30,2
3	18,6	29,8	23,2	9,4
4 o più di 4	14,3	16,7	22,1	11,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Viceversa è la presenza di personale dipendente che risulta fortemente associata alla crescente classificazione per stelle. Se circa un terzo degli alberghi ad 1 stella risulta essere privo di personale dipendente, questa quota scende al 15% nei 2 stelle e al 3% negli alberghi a 3 stelle, fino a scomparire in quelli a 4 stelle. La crescita dimensionale e soprattutto la presenza di un maggior numero di servizi e standard di servizio più elevati implicano

una diversa organizzazione del lavoro, una accresciuta divisione di ruoli e la conseguente necessità di dotarsi di un numero crescente di personale dipendente, senza che peraltro venga meno la presenza di personale familiare impiegato.

TAB. 3.4 - NUMERO DIPENDENTI PER CATEGORIA ALBERGHIERA

Numero dipendenti	1 Stella (%)	2 Stelle (%)	3 Stelle (%)	4 Stelle (%)
nessuno	31,4	15,1	3,2	0,0
meno di 4	47,6	43,9	16,1	0,0
4-10	18,1	36,0	55,9	11,3
più di 10	2,9	5,0	24,8	88,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

L'impiego di personale dipendente e di personale familiare convivono quindi nella stragrande maggioranza degli alberghi trentini, dato che soltanto negli alberghi ad 1 stella si registra una quota significativa di strutture senza dipendenti e con la presenza di soli familiari (31% dei casi, quota destinata a dimezzarsi già nei 2 stelle); come pure irrisoria risulta la quota di alberghi gestiti dall'unico titolare senza che figurino neppure dei collaboratori familiari (3% dei casi di alberghi ad 1 stella).

Negli alberghi ad 1 stella esiste una sostanziale parità in media tra familiari e lavoratori dipendenti (2,1 familiari in media in ogni singola struttura e 2,2 dipendenti) per un totale di 4,4 addetti totali in media.

TAB. 3.5 - SUDDIVISIONE ADDETTI PER CATEGORIA ALBERGHIERA

Addetti	1 Stella	2 Stelle	3 Stelle	4 Stelle
famigliari	2,1	2,4	2,4	1,5
dipendenti	2,2	3,8	8,1	24,8
parasubordinati	0,1	0,1	0,2	1,2
Totale	4,4	6,3	10,8	27,4



Già negli alberghi a due stelle i lavoratori dipendenti prevalgono sui familiari (3,8 in media contro 2,4). Qui gli addetti totali in media ammontano a 6,3.

Anche negli alberghi a tre stelle i familiari risultano, come negli alberghi a due stelle, 2,4 in media per albergo, ma i lavoratori alle dipendenze salgono in media a 8,1 (quasi quattro volte più numerosi), con conseguente incremento degli addetti totali medi, pari a 10,8.

Negli alberghi a quattro stelle l'aspetto interessante non è soltanto il numero medio di lavoratori dipendenti presenti in ogni albergo (quasi 25 di media in ognuno dei 53 alberghi rilevati in questa indagine), ma anche la presenza di familiari che persiste e continua ad essere significativa (1,5 in media per albergo), seppure inferiore a quanto riscontrato negli alberghi di classificazione più bassa.

La presenza di personale con contratti diversi da quello dipendente (per comodità definito personale parasubordinato) non risulta molto diffusa, come lascerebbe intendere l'estesa flessibilizzazione dei rapporti di lavoro che si è avuta nell'ultimo decennio. Infatti, del personale parasubordinato è presente soltanto in circa il 10% delle strutture contattate, con la vistosa eccezione degli alberghi 4 stelle dove personale parasubordinato di provenienza locale è presente in quasi il 20% delle strutture contattate e una quota analoga di strutture alberghiere dichiara la presenza di personale parasubordinato di provenienza extra-provinciale (ma nessuno dall'estero).

3.3 La carenza di manodopera

Per il 50% degli interlocutori la principale difficoltà è ravvisata nella mancanza o nel difficile reperimento di personale qualificato (il reperimento di personale generico appare meno problematico). Per il 38% è la difficoltà a scaricare sui prezzi gli aumenti di costi e gli investimenti; il 32% l'irregolarità dei flussi delle prenotazioni.

Il 7% del totale imprenditori individuano invece la loro principale difficoltà nel passaggio generazionale.

I problemi principali nello svolgimento dell'attività derivano principalmente dagli adempimenti amministrativi. I principali vantaggi invece da politiche promozionali e commerciali messe in campo da Trentino Spa e dagli enti di promozione a livello locale.

Il personale viene reclutato prevalentemente tramite canali informali: segnalazione di amici e conoscenti (31% dei casi); contatti personali (36%); il 19% fa anche ricorso al canale istituzionale rappresentato dai centri per l'impiego.

È ovvio che, a fronte di carenza assoluta di personale disponibile, i canali informali servono a poco per risolvere i problemi di carenza di manodopera, che si concentra nelle funzioni dove risultano prevalenti i lavoratori dipendenti impiegati: cucina e servizio sala (qui il 30% individua le principali difficoltà di reperimento) e parzialmente anche nei servizi di pulizia (20%).

Come si è fatto fronte alla carenza di personale? Soprattutto cercandolo fuori provincia, nel 61% dei casi. In misura minore esternalizzando alcuni servizi (11%) o ripartendo il lavoro su meno personale (9%); qualcuno (7%) anche rinunciando ad erogare alcuni servizi alla clientela.

Le proposte per far fronte al problema di carenza di manodopera suggerite dagli interlocutori tendono a privilegiare un migliore incontro di domanda e offerta (28%), oppure interventi formativi (24%): si tratta di proposte che presuppongono entrambe l'esistenza in loco di manodopera disponibile (il che non pare affatto vero), che non sarebbe a conoscenza delle opportunità occupazionali che il settore offre e che quindi dovrebbe essere meglio orientata o formata. Nel 14% dei casi la soluzione potrebbe essere ravvisata nel fornire maggiori garanzie occupazionali e previdenziali per il personale occupato. Nel 21% si auspicano invece iniziative per far arrivare mano d'opera da fuori provincia.



4. I processi di innovazione

a cura di
Marco Raffaelli

4.1 Un sistema alberghiero a due velocità di innovazione?

I risultati dell'indagine sul sistema alberghiero trentino riferiti specificamente al processo di innovazione strutturale degli esercizi, presentano un quadro "a due facce".

Da un lato, infatti, non può che essere valutato con estrema positività il fatto che il 50% circa degli esercizi alberghieri della provincia di Trento dichiarino di aver effettuato nell'ultimo decennio interventi sostanziali di innovazione delle strutture.

Tale dato non si discosta da quello rilevato nel decennio precedente e conferma la diffusa attenzione dell'imprenditoria alberghiera trentina nei confronti dei fattori di ospitalità legati non solo agli elementi di servizio, ma anche a quelli di natura strutturale.

Dall'altro lato, tuttavia, non può essere sottovalutato il fatto che il 47% circa degli esercizi ricettivi trentini non abbiano effettuato interventi di particolare significatività strutturale per ben un decennio.

GRAFICO 4.1 - ALBERGHI CHE HANNO EFFETTUATO INTERVENTI STRUTTURALI DAL 1983 AL 1992

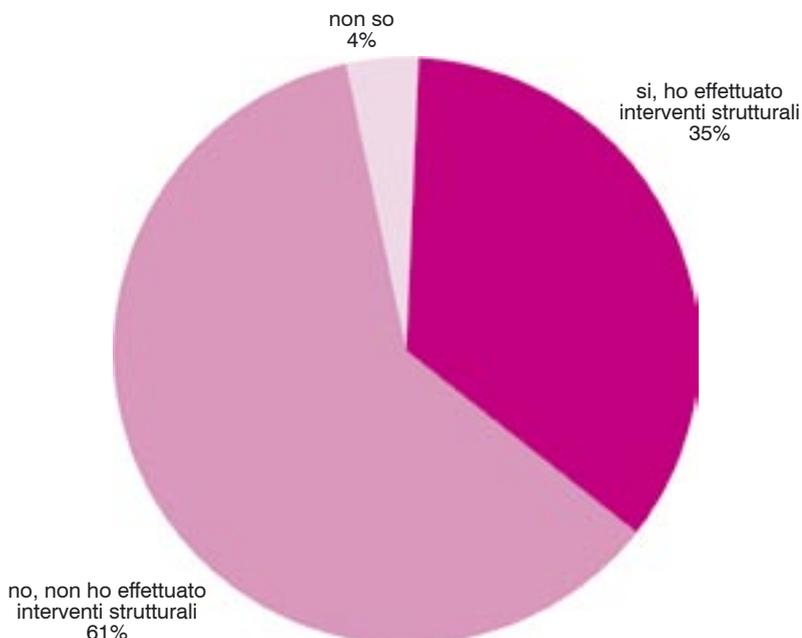
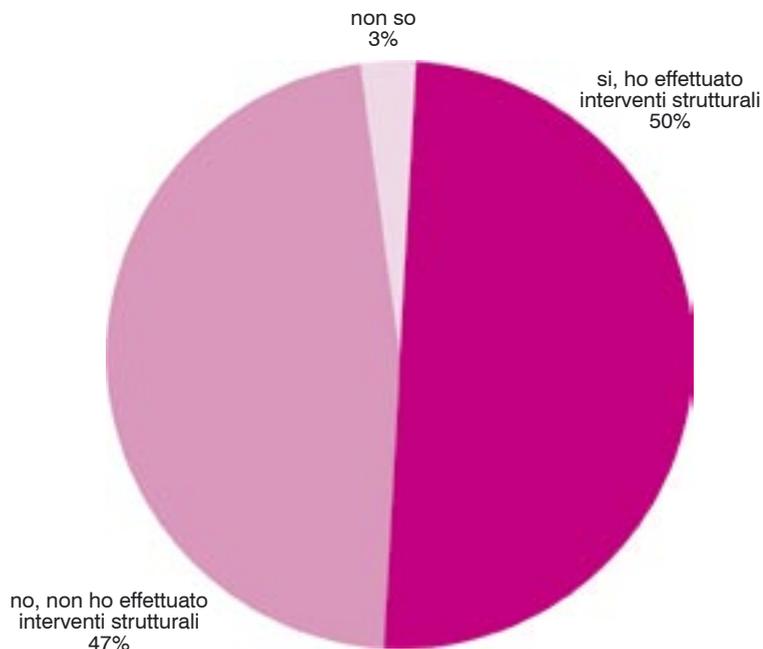


GRAFICO 4.1 BIS - ALBERGHI CHE HANNO EFFETTUATO INTERVENTI STRUTTURALI
DAL 1993 AL 2002



Questo scenario pone qualche interrogativo di fondo sulla disponibilità/capacità di una parte non marginale del sistema ricettivo trentino di confrontarsi efficacemente con i competitori turistici internazionali. La questione appare cruciale se si considera che il comparto analizzato è proprio quello che, in ragione della conduzione in forma di impresa, dovrebbe essere più attento ai processi di competitività sia sul piano locale che su quello internazionale e, di conseguenza, quello più orientato all'innovazione. Tali comportamenti destano una certa "preoccupazione" soprattutto se si vanno a collocare in un contesto che evidenzia:

- un elevato livello di concorrenzialità che è dato di riscontrare nel panorama dell'offerta turistica dell'arco alpino, e quello ancora più "aggressivo" espresso dalle "nuove" destinazioni turistiche che si stanno sviluppando nei paesi emergenti in campo turistico internazionale;
- una radicale modificazione dei comportamenti e delle aspettative di vacanza espresse dai consumatori;
- un impiego notevole di risorse da parte della Provincia di



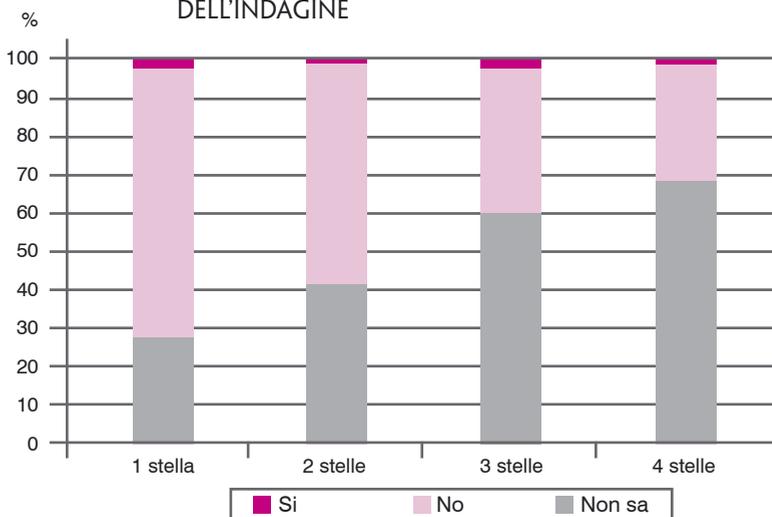
Trento e degli organismi preposti alla promozione turistica nell'attuare strategie e azioni di marketing che puntano sempre più decisamente su proposte di qualità.

L'argomento merita un particolare approfondimento, che si ritiene opportuno analizzare prima ancora di affrontare le caratteristiche di quella parte degli esercizi turistici - prevalente, in verità - che hanno adottato dei comportamenti che, quantomeno dal punto di vista della disponibilità/capacità all'investimento strutturale, possono essere definiti "virtuosi".

Quali sono, dunque, gli alberghi che si presentano al mercato con strutture sostanzialmente invariate rispetto a dieci anni fa?

Un primo dato molto sintetico è utile per fare chiarezza: meno del 35% degli esercizi ricettivi a 1 e 2 stelle complessivamente considerati dichiarano di aver effettuato nell'ultimo decennio interventi particolarmente significativi sulle proprie strutture (nuova costruzione o ristrutturazione complessiva); per converso, oltre il 60% delle strutture alberghiere a 3 e 4 stelle hanno effettuato interventi di tale natura. Il quadro della situazione assume, pertanto, connotati ben definiti fin da una prima analisi: gli esercizi alberghieri delle categorie più "qualificate" si rinnovano in misura decisamente più intensa e diffusa di quanto non avvenga nelle prime categorie di classificazione provinciale.

GRAFICO 4.2 - ALBERGHI CHE HANNO EFFETTUATO INTERVENTI STRUTTURALI DAL 1993 AL 2004 SECONDO LA CLASSIFICAZIONE ALBERGHIERA VIGENTE AL MOMENTO DELL'INDAGINE



Il dato relativo ai soli interventi di ampliamento degli spazi strutturali destinati a specifiche funzioni ricettive (bar, ristorante, camere, ecc.), seppure meno diversificato, presenta ancora una volta una situazione significativamente differenziata degli alberghi ad 1 e 2 stelle, rispetto a quelli a 3 e 4 stelle: il 5% circa dei primi (complessivamente considerati) hanno effettuato interventi di ampliamento delle superfici destinate a tali funzioni, mentre per i secondi (ancora una volta complessivamente considerati) la quota è del 9% circa.

Sinteticamente, sembra prospettarsi una situazione alberghiera trentina che si rinnova - quantomeno dal punto di vista delle strutture - "a due velocità": gli alberghi maggiormente dotati di servizi e strutture per l'ospite risultano fortemente orientati al rinnovamento continuo, mentre quelli che, in base ai criteri di classificazione previsti dalle normative provinciali, risultano meno "attrezzati" sembrano presentare un elevato grado di staticità.

L'analisi che verrà successivamente effettuata sulle caratteristiche e su quelli che possono essere ritenuti i fattori condizionanti dei processi innovativi servirà indirettamente - ma, si ritiene, efficacemente - a fare luce sulle ragioni di tale situazione fortemente articolata.

Prima di addentrarsi in questo fronte di indagine, sembra opportuno, tuttavia, soffermarsi sugli aspetti di distribuzione territoriale del fenomeno dei "mancati investimenti".

Da questo punto di vista, la situazione provinciale è piuttosto positiva, in quanto i processi di innovazione strutturale risultano ampiamente diffusi e ben distribuiti in relazione alle dimensioni relative dell'offerta ricettiva alberghiera presente nei diversi ambiti turistici.

Le "aree di staticità innovativa" risultano pertanto estremamente limitate ed in particolare sono individuabili in corrispondenza degli ambiti turistici delle Terme di Comano - Dolomiti di Brenta (meno del 10% degli esercizi alberghieri di quest'ambito dichiarano di aver effettuato interventi strutturali significativi negli ultimi 10 anni); degli Altipiani di Folgaria - Lavarone e Luserna (il 12% circa degli esercizi alberghieri di quest'ambito dichiarano di aver effettuato interventi strutturali significativi negli ultimi 10 anni) e,



in misura decisamente inferiore di quelli precedentemente citati, l'Ambito del Garda Trentino (la cui situazione è peraltro caratterizzata da un livello medio di offerta alberghiera di per sé tra i più avanzati della provincia di Trento) e l'Ambito della Valsugana (Terme di Levico, Vetriolo e Roncegno, Panarotta 2001 - Laghi di Levico e Caldonazzo) questi ultimi entrambi attestati su circa il 23% circa di alberghi interessati da interventi innovativi.

TAB. 4.1 - ALBERGHI CHE HANNO EFFETTUATO INTERVENTI STRUTTURALI DAL 1993 AL 2004 SECONDO LA DISTRIBUZIONE SUL TERRITORIO (COMPOSIZIONE PERCENTUALE)

Ambiti	Si	No	Non sa	Totale
Trento	44,0	52,0	4,0	100,0
Dolomiti di Brenta - Altopiano della Paganella	64,5	34,2	1,3	100,0
Altopiano di Pinè e Valle di Cembra	48,1	48,1	3,7	100,0
Valle di Fiemme	53,9	43,4	2,6	100,0
Valle di Fassa	53,4	44,7	1,8	100,0
San Martino di Castrozza e Primiero	42,9	53,6	3,6	100,0
Terme di Levico, Vetriolo e Roncegno - Panarotta 2002 - Lago di Caldonazzo	44,2	50,6	5,2	100,0
Altipiani di Folgaria, Lavarone e Luserna	31,6	64,9	3,5	100,0
Rovereto	64,5	35,5	0,0	100,0
Garda trentino	39,0	58,5	2,4	100,0
Terme di Comano - Dolomiti di Brenta	36,4	54,5	9,1	100,0
Madonna di Campiglio - Pinzolo - Val Rendena	49,5	45,1	5,5	100,0
Valli di Sole, Peio e Rabbi	64,1	32,5	3,4	100,0
Valle di Non	52,4	47,6	0,0	100,0
Lagorai Valsugana Orientale e Tesino	50,0	50,0	0,0	100,0
Altri comuni	47,4	50,9	1,7	100,0
Totale	50,4	46,8	2,8	100,0

Trarre indicazioni sintetiche da questo quadro territoriale non è semplice. Alcuni tratti comuni che caratterizzano le aree indicate possono essere individuati nella presenza di un profilo di offerta decisamente "maturo": può essere che la lunga tradizione di offerta turistica costituisca, in qualche modo un freno alle dinamiche innovative? In secondo luogo, per alcuni di essi, l'essere orientati in buona parte al mercato termale: essendo un mercato anch'esso maturo può innescare "tentazioni da rendita di posizione" e, quindi, di minor stimolo all'innovazione?

Se quelli sopra evidenziati possono essere considerati gli elementi di debolezza del sistema alberghiero trentino sotto il profilo della propensione al rinnovamento delle strutture ricettive, essi risultano comunque quantitativamente minoritari rispetto al segmento di offerta che invece risulta caratterizzato da processi di innovazione sostanziale.

Come si è anticipato in apertura, infatti, oltre la metà degli esercizi alberghieri trentini hanno effettuato interventi di particolare significato strutturale, funzionale ed economico nell'ultimo decennio.

In particolare, poco meno di un terzo degli esercizi analizzati nell'ambito della presente indagine risultano o di nuova realizzazione, oppure dichiarano di aver effettuato una ristrutturazione complessiva e radicale delle proprie strutture. Gli investimenti effettuati per tale tipo di interventi ammontano ad oltre 393 milioni di euro, dovuti ad una spesa media di poco inferiore ai 2 milioni di euro per ciascun intervento di nuova realizzazione (63 milioni di Euro circa, in complesso) e di oltre 1 milione di Euro per ciascun intervento di ristrutturazione complessiva (330 milioni di Euro circa, in complesso).



TAB. 4.2 - CARATTERISTICHE TIPOLOGICHE ED ECONOMICHE DEGLI INTERVENTI STRUTTURALI EFFETTUATI DAGLI ALBERGHI DAL 1993 AL 2004

Interventi strutturali	Importo medio (Euro)	Importo totale (Euro)
a) PRIMA COSTRUZIONE	1.910.212	63.036.994
b) RISTRUTTURAZIONE COMPLESSIVA (con o senza ampliamento)	1.021.899	330.073.351
TOTALE PRIMA COSTRUZIONE E RISTRUTTURAZIONI		393.110.345
AMPLIAMENTO ESERCIZIO:		
c) bar ristorante	231.451	19.441.923
d) unità abitative (camere)	384.925	38.877.410
e) centro salute/benessere	331.985	18.591.178
f) impianti sportivi	142.991	2.001.871
g) altro, da specificare per esteso	193.223	5.989.921
TOTALE AMPLIAMENTI		84.902.303
AMMODERNAMENTO:		
h) adeguamento disabili	66.787	12.422.382
i) adeguamento antincendio	83.269	16.986.786
l) arredamento e attrezzature	97.618	19.816.551
m) bar ristorante	88.370	9.102.138
n) unità abitative (camere)	111.487	15.608.194
o) centro salute/benessere	158.983	8.108.142
p) impianti sportivi	23.214	278.571
q) altro, da specificare per esteso	66.935	2.945.148
TOTALE AMMODERNAMENTI	4.913.351	85.267.914
TOTALE COMPLESSIVO		563.280.561

Nell'ambito di questo quadro complessivo - di per sé particolarmente significativo del rilievo economico che l'innovazione strutturale in campo turistico conferma di svolgere nel contesto economico generale della provincia - è interessante analizzare la distribuzione sia tipologica che territoriale di tali interventi.

Le nuove realizzazioni alberghiere rilevate nell'indagine, infatti, si distribuiscono in modo relativamente diffuso sia in base alla categoria di appartenenza dell'esercizio, sia in relazione alla localizzazione (con l'unica eccezione dell'Ambito delle Valli di Sole, Pejo e Rabbi, dove negli ultimi 10 anni sono stati realizzati circa un terzo dei nuovi alberghi dell'intera provincia). Ci si

può chiedere, eventualmente, sulla base di quali motivazioni e di quali prospettive di mercato vengano ancora realizzati esercizi alberghieri ad 1 stella in Trentino.

TAB. 4.3 - ALBERGHI DI NUOVA COSTRUZIONE DAL 1993 AL 2004
SECONDO LA DISTRIBUZIONE SUL TERRITORIO

Ambiti	Alberghi di nuova costruzione dal 1993 (rilevati dall'indagine)
Altipiani di Folgaria, Lavarone, Luserna	1
Altopiano di Pinè e Valle di Cembra	-
Rovereto e Vallagarina	-
Dolomiti di Brenta, Altopiano della Paganella	3
Garda Trentino	4
Lagorai Valsugana Orientale e Tesino	-
Madonna di Campiglio - Pinzolo - Val Rendena	1
S.Martino di Castrozza e Primiero	3
Terme di Comano, Dolomiti di Brenta	-
Trento	3
Valle di Fassa	3
Valle di Fiemme	3
Valle di Non	-
Valli di Sole, Pejo e Rabbi	11
Terme di Levico, Vetriolo, Roncegno, Panarotta 2002, Lago di Caldonazzo	-
Altri Comuni	1
Totale	33

TAB. 4.4 - ALBERGHI DI NUOVA COSTRUZIONE DAL 1993 AL 2004
SECONDO LA CLASSIFICAZIONE ALBERGHIERA VIGENTE
AL MOMENTO DELL'INDAGINE

Categoria	Alberghi di nuova costruzione dal 1993 (rilevati dall'indagine)	
	Valori assoluti	Percentuale
1 stella	7	21,2
2 stelle	1	3,0
3 stelle	24	72,7
4 stelle	1	3,0
Totale	33	100,0



Molto interessante è piuttosto il fatto che la percentuale di esercizi nei quali sono stati effettuati interventi di risanamento o ristrutturazione radicali cresca decisamente in corrispondenza dell'innalzarsi del livello qualitativo.

Infatti, mentre gli alberghi ad 1 stella nei quali sono stati effettuati interventi di innovazione complessiva sono l'11% di quelli presenti in Trentino, tale quota sale ad oltre il 35% per gli alberghi a 3 e 4 stelle.

Tale fenomeno è pure confermato, seppure con una intensità meno diversificata in relazione alla categoria alberghiera, anche dalla distribuzione degli interventi di ampliamento che, se da un lato hanno interessato il 6,5% circa degli esercizi ad 1 stella, dall'altro lato sono stati effettuati sul 9% circa degli esercizi a 3 e 4 stelle.

TAB. 4.5 - INTERVENTI DI RISTRUTTURAZIONE O AMPLIAMENTO EFFETTUATI DAL 1993 AL 2004 SECONDO LA DISTRIBUZIONE SUL TERRITORIO (composizione % per tipo di intervento)

Categoria	Ristrutturazione (%)	Ampliamento (%)
1 stella	11,4	6,2
2 stelle	17,8	4,3
3 stelle	35,8	8,5
4 stelle	37,7	9,4
Categoria non indicata	40,0	0,0
In complesso	27,6	7,2

Sembra evidenziarsi, dunque, una correlazione piuttosto esplicita tra la propensione all'innovazione delle strutture ricettive e il loro livello qualitativo, quasi che gli esercizi maggiormente dotati di strutture e di servizi per la clientela sentano più degli altri la necessità di aumentare ulteriormente e in modo costante la qualità del loro profilo di offerta.

Dei fenomeni generali evidenziati possono essere date alcune interpretazioni:

■ I. È possibile che le caratteristiche particolari dell'ambiente trentino consentano anche ad esercizi meno dotati di strutture e servizi per la clientela di relazionarsi efficacemente nei confronti di specifici segmenti o nicchie di mercato; ciò spiegherebbe sia il fenomeno delle nuove realizzazioni di alberghi ad 1 stella, sia la minor propensione al rinnovamento radicale delle strutture proprio degli esercizi appartenenti alle "prime" categorie.

Se così fosse, le ragioni di fondo della situazione evidenziata dai dati sopra richiamati sarebbero riconducibili prevalentemente a strategie di mercato, più o meno esplicitate e/o intenzionali, favorite dalla particolare dotazione di risorse e attrattive di contesto della nostra provincia.

Tale interpretazione, tuttavia, non sembra trovare adeguata corrispondenza nei dati relativi al tasso di occupazione dei posti letto alberghieri che, generalmente, risultano decisamente bassi (e quindi, indirettamente, segnalano una situazione non particolarmente brillante sul piano dell'efficienza gestionale) proprio per gli esercizi appartenenti alle categorie a 2 e, soprattutto, ad 1 stella.

In relazione a quest'ultimo dato si può esprimere una seconda interpretazione.

■ II. È probabile che la minor capacità di sfruttamento delle strutture (e, quindi, la minor efficienza economico-gestionale e la minor redditività) degli esercizi ad 1 e 2 stelle renda difficoltoso per queste imprese innescare quei processi di produzione di reddito e di accumulazione di capitale necessari a sostenere interventi di riqualificazione sostanziale delle strutture. Si ingenererebbe, in questo modo, una sorta di "circolo vizioso" tra un inadeguato livello di efficienza gestionale, da un lato, e una bassa capacità di investimento, dall'altro lato, che, a sua volta, non consentirebbe di recuperare il gap competitivo con le im-



prese alberghiere concorrenti. Se così fosse, la ragione di fondo del fenomeno evidenziato in precedenza dovrebbe essere ricondotta principalmente a motivi di carattere finanziario e di insufficiente capitalizzazione delle imprese alberghiere classificate a 1 o 2 stelle.

III. Una terza interpretazione potrebbe far riferimento, piuttosto, alle caratteristiche proprie del profilo imprenditoriale degli albergatori trentini. In questo senso avrebbero meno rilevanza vincoli di carattere economico-finanziario, a favore di fattori di natura culturale-imprenditoriale. In altri termini, gli imprenditori alberghieri che gestiscono esercizi di livello meno elevato sarebbero relativamente meno a contatto con le dinamiche evolutive più avanzate del mercato turistico; i target di mercato con i quali si trovano abitualmente in relazione probabilmente operano scelte di vacanza con motivazioni diverse dalla qualità assoluta delle strutture e dei servizi (ad esempio: conduzione spiccatamente familiare favorita dalla piccola dimensione; particolare localizzazione degli esercizi in zone particolarmente tranquille e non affollate; offerta di servizi e di un "clima di ospitalità" particolarmente adeguato a specifiche situazioni personali, ecc.). Situazioni di questo genere potrebbero comportare un confronto meno pressante con le condizioni di competitività di orizzonte internazionale e, quindi, provocare sugli imprenditori interessati una spinta minore all'innovazione continua.

Attribuire ad una o all'altra delle ipotesi interpretative valore decisamente preponderante sembra francamente difficile.

Tuttavia, altri elementi dell'indagine effettuata possono contribuire a fare maggiore chiarezza sull'argomento.

Innanzitutto, il fattore connesso alla capacità finanziaria delle imprese alberghiere sembrerebbe assumere una rilevanza inferiore a quella che poteva essere ipotizzata in prima analisi.

Si rileva infatti, da un lato che sono stati proprio gli esercizi alberghieri a 3 e 4 stelle a beneficiare in misura proporzionalmen-

te maggiore di interventi agevolativi provinciali (il 50% circa dei progetti di intervento di ristrutturazione organica degli esercizi a 1 stella sono stati realizzati con contributo pubblico a fronte dell'80% di quelli che hanno interessato gli alberghi a 4 stelle; gli esercizi a 2 e 3 stelle ne hanno beneficiato, rispettivamente, in misura del 67% e del 72%); dall'altro lato, la quota di progetti che non sarebbero stati portati a realizzazione senza l'intervento pubblico appare del tutto minoritaria (il 13,7% circa dei progetti complessivamente considerati), con una distribuzione per categoria relativamente omogenea tra le diverse categorie alberghiere.

La quota di alberghi che avrebbero fatto ricorso a mezzi finanziari propri in caso di mancata disponibilità di interventi agevolativi pubblici, tra gli alberghi a 1 stella è, anzi, non molto inferiore a quella degli alberghi a 4 stelle e ben superiore a quella tanto degli alberghi a 2 stelle quanto – e ancor più – di quella degli alberghi a 3 stelle. E pure la scelta di rinviare l'investimento o di ridurre l'entità non sembrerebbe stata un'opzione che gli albergatori delle prime due categorie avrebbero adottato in misura proporzionalmente maggiore degli altri albergatori.

L'alternativa al finanziamento pubblico largamente preponderante sarebbe stata, viceversa, quella del ricorso al credito ordinario e di medio-lungo periodo che sarebbe stata adottata da oltre il 40% delle imprese alberghiere.

TAB. 4.6 - MODALITÀ DI FINANZIAMENTO DEGLI INTERVENTI STRUTTURALI
(composizione percentuale)

Categoria	Gli investimenti sarebbero stati effettuati anche senza contributo pubblico						Totale
	Si, ricorrendo a capitale proprio	Si, ricorrendo a mutui e a capitale di indebitamento	Si, ritardando l'esecuzione degli interventi	Si, coinvolgendo altri partners	Si, riducendo parzialmente gli interventi	Non sarebbero stati realizzati	
1 stella	18,9	43,2	10,8	0,0	13,5	13,5	100,0
2 stelle	14,3	41,6	15,6	0,0	16,9	11,7	100,0
3 stelle	8,4	48,0	15,3	0,9	12,6	14,7	100,0
4 stelle	21,2	45,5	15,2	3,0	6,1	9,1	100,0
Totale	11,0	46,6	15,0	0,8	12,9	13,7	100,0



Un elemento di analisi interpretativa particolarmente significativo, sul quale si ritornerà nell'ambito del presente studio, è quello relativo alla capacità/disponibilità al coinvolgimento di partner finanziari nel processo di rinnovamento delle strutture, che appare decisamente debole - per non dire del tutto assente nelle categorie 1 e 2 stelle - considerando che, secondo le rilevazioni effettuate, ha coinvolto nell'ultimo decennio solo un numero assai limitato di imprese alberghiere trentine.

Facendo riferimento alle dichiarazioni degli stessi operatori alberghieri, dunque, i vincoli di natura finanziaria sembrerebbero non condizionare particolarmente il processo di rinnovamento delle strutture; soprattutto, non sembrerebbe essere questa la motivazione prevalente dei diversi comportamenti innovativi rilevati per le categorie alberghiere provinciali.

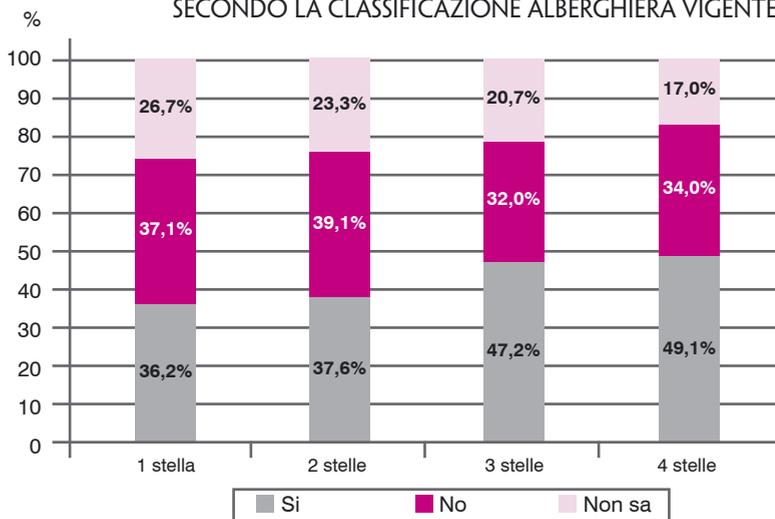
Ci si può chiedere, a questo punto, se la percezione delle prospettive economiche generali e specificamente quelle relative ai rispettivi mercati turistici di riferimento possa costituire un elemento particolarmente condizionante rispetto alle decisioni di investimento degli operatori delle diverse categorie alberghiere. In proposito si rileva che fin dal prossimo triennio una quota particolarmente significativa degli alberghi trentini ha sicuramente in prospettiva interventi di natura sostanziale sulle proprie strutture, mentre oltre il 22% degli intervistati manifesta incertezza. "Solo" poco più di un terzo degli esercizi dichiarano espressamente di non avere in programma interventi di natura particolarmente rilevante e questi esercizi si distribuiscono proporzionalmente in modo relativamente omogeneo tra le diverse categorie.

Anche in relazione all'orizzonte futuro di medio periodo, tuttavia, sono proprio gli esercizi appartenenti alle categorie 3 e 4 stelle a mostrarsi più decisi nei confronti delle prospettive di investimento innovativo, se si considera che gli albergatori che si esprimono in questo senso oscillano tra il 47% e il 49%.

Al contrario, gli albergatori che operano in strutture appartenenti alle prime categorie (quelli classificati a 1 stella, soprattutto, ma anche 2 stelle) sono quelli che manifestano in misura maggiore un'incertezza di fondo, sia perché la quota di quelli esplicitamente decisi all'investimento è circa 10 punti percentuali inferiore alle

altre categorie, sia perché il grado di incertezza rispetto ai comportamenti futuri è particolarmente elevato.

GRAFICO 4.3 - ALBERGHI CHE HANNO INTENZIONE DI EFFETTUARE INTERVENTI STRUTTURALI NEL PROSSIMO TRIENNIO SECONDO LA CLASSIFICAZIONE ALBERGHIERA VIGENTE



Rispetto a questi orientamenti si può valutare, pertanto, che il clima di incertezza economica generale - fattore al quale è generalmente attribuito un ruolo rilevante nell'ambito dei meccanismi decisionali di investimento delle imprese - e, molto probabilmente, il clima relativo ai comportamenti dei mercati turistici di medio-bassa capacità di spesa, abbiano avuto nel recente passato, e avranno pure nell'immediato futuro, una influenza particolarmente incisiva sul processo di ammodernamento delle strutture alberghiere trentine in relazione alla loro articolazione e intensità per categoria.



4.2 Gli interventi strutturali con particolare valenza ambientale

Gli albergatori trentini si dimostrano particolarmente attenti nei confronti dell'impatto ambientale e dell'uso delle risorse idriche ed energetiche derivati dall'esercizio della loro attività.

Considerando, infatti, gli interventi effettuati nel passato e le previsioni per il prossimo futuro, si rileva che, nel contesto degli esercizi che hanno partecipato all'indagine:

- il 44% ha effettuato o sta effettuando l'installazione di sistemi per l'isolazione termica delle strutture;
- il 22% ha effettuato o sta effettuando l'installazione di pannelli solari;
- il 43% ha effettuato o sta effettuando interventi per la riduzione dei consumi idrici nei servizi igienici.

Altri interventi finalizzati al contenimento dei consumi di risorse idriche ed energetiche (installazione di pannelli fotovoltaici, sistemi di riutilizzo di acque bianche, sistemi per l'uso delle acque meteoriche per l'irrigazione degli spazi verdi) sono stati effettuati o sono previsti nel prossimo futuro mediamente da una quota pari al 6% delle imprese alberghiere.

Riscontri ancora più confortanti si rilevano sul fronte della raccolta differenziata dei rifiuti, se si considera che oltre la metà degli esercizi adotta, o è in procinto di adottare nell'immediato futuro, tale pratica, con punte superiori all'80% per quanto concerne lo smaltimento della carta e dei contenitori in vetro e di circa il 70% per quanto riguarda i materiali organici e la plastica.

Ulteriore dato significativo è quello relativo all'uso di prodotti per la pulizia con elevato grado di biodegradabilità: il 44% circa degli esercizi utilizza o sta per utilizzare prodotti con assenza di fosforo e il 68% circa impiega detersivi con oltre il 90% di biodegradabilità.

La percezione che l'adozione di misure eco-compatibili nella gestione dell'albergo possa rappresentare un fattore di competitività e di qualificazione nei confronti della clientela è relativamente elevata (il 55% degli albergatori rispondono affermativamente), ma non è da sottovalutare il fatto che oltre un terzo di essi dimo-

strino incertezza rispetto all'efficacia promozionale e commerciale di tali misure.

Come può essere spiegata una tale differenza non trascurabile tra i comportamenti degli albergatori trentini, che complessivamente possono essere giudicati "virtuosi" in termini di investimenti e soluzioni gestionali innovative in materia di compatibilità ambientale, e la percezione - che, molto probabilmente, si traduce anche nelle strategie di comunicazione e promozione - della loro efficacia sul versante del marketing?

Sembra possibile individuare due fattori motivanti tali comportamenti:

- a. un fattore di tipo "culturale": il Trentino, i suoi abitanti e chi vi opera imprenditorialmente hanno maturato una sensibilità ambientale particolarmente spiccata - quantomeno rispetto alla situazione media nazionale - che porta a darne quasi per scontata la valenza distintiva e, in ultima analisi, competitiva sui mercati nazionali e su quelli internazionali;
- b. un fattore legato alla prevalenza del riferimento al mercato interno nazionale che ha sviluppato un'attenzione diffusa alle problematiche ambientali decisamente inferiore a quella riscontrabile in altri paesi europei e a quelli del centro-nord Europa in particolare. "Poiché il consumatore turista non è sensibile al messaggio della sostenibilità ambientale, non sembra essere necessario farne oggetto di comunicazione", potrebbe essere in estrema sintesi il ragionamento dell'albergatore trentino.

Come appare evidente, le due argomentazioni prospettate sono strettamente interrelate e, a loro volta, sembrano riconducibili ad una insufficiente percezione delle dinamiche di lungo periodo dei mercati turistici internazionali. In alcuni segmenti socio-economici e geografici la sensibilità ad un'offerta turistica fortemente attenta alle problematiche ambientali non costituisce fattore discriminante nella scelta della destinazione di vacanza, ma in altri - quelli generalmente anticipatori delle tendenze di medio-lungo periodo - questo fattore rappresenta fin da ora un elemento preponderante di scelta.



5. Le relazioni con i mercati

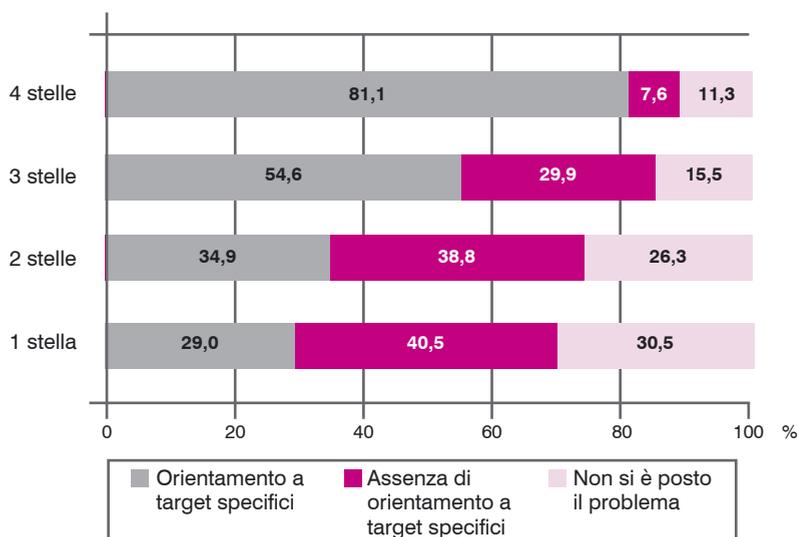
a cura di
Elisa Conti
ed Ernesto Rigoni

5.1 Le imprese maggiormente orientate al marketing

Nell'ultimo decennio l'imprenditoria alberghiera trentina ha ulteriormente sviluppato il proprio orientamento alle attività di marketing. Attualmente il 46,8% delle aziende dichiara di orientare investimenti, struttura, servizi, gestione, promozione, a soddisfare le esigenze di specifici segmenti di mercato. Ciò significa che quasi la metà del sistema ricettivo alberghiero ha compreso l'importanza di differenziare prodotto e comunicazione in funzione del proprio mercato target di riferimento.

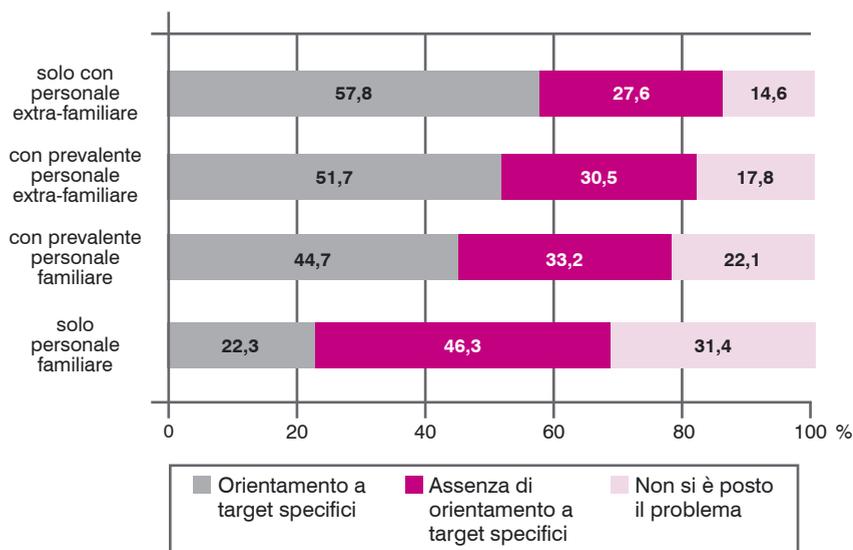
Questa percentuale varia in funzione della categoria presa in esame. Come emerge dal grafico seguente, la relazione è chiara: l'esigenza di orientare la propria attività al mercato aumenta significativamente al crescere del numero di stelle.

GRAFICO 5.1 - ORIENTAMENTO DELL' ATTIVITÀ VERSO SPECIFICI TARGET PER CATEGORIA ALBERGHIERA



Della totalità degli alberghi ad una stella, solo il 29% dichiara di avere un orientamento a determinati target di mercato, percentuale che cresce costantemente fino ad interessare più dell'81% delle strutture a 4 stelle. Si rileva una relazione anche tra la forma di gestione e la propensione dell'impresa alberghiera ad operare secondo logiche di marketing. Questa si attesta su valori bassi (22,3%), dove la gestione è caratterizzata dalla sola presenza di personale familiare e cresce fino a rappresentare l'approccio più significativo delle strutture gestite con prevalente personale extra-familiare (51,7%) ed esclusivamente con personale extra-familiare (57,8%).

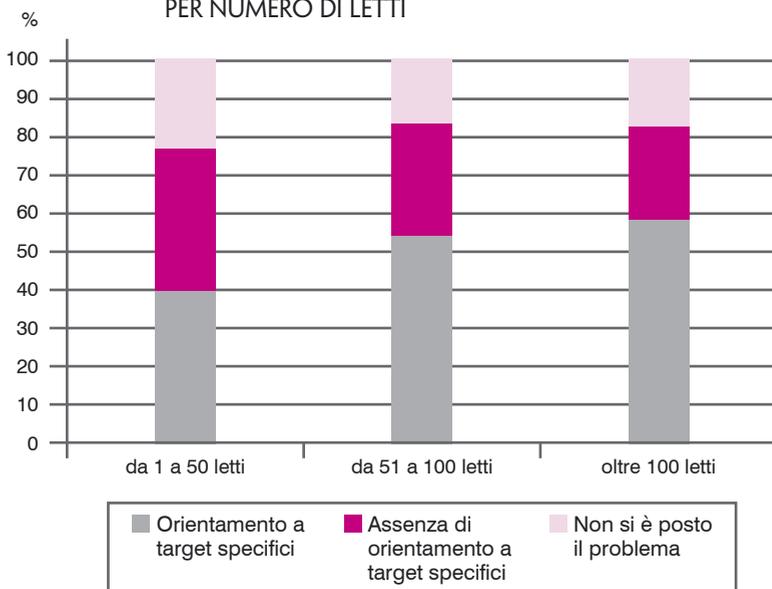
GRAFICO 5.2 - ORIENTAMENTO DELL'ATTIVITÀ VERSO SPECIFICI TARGET PER FORMA GESTIONALE





Altrettanto significativa è la correlazione tra attività di marketing e dimensioni aziendali, come evidenzia il grafico che segue:

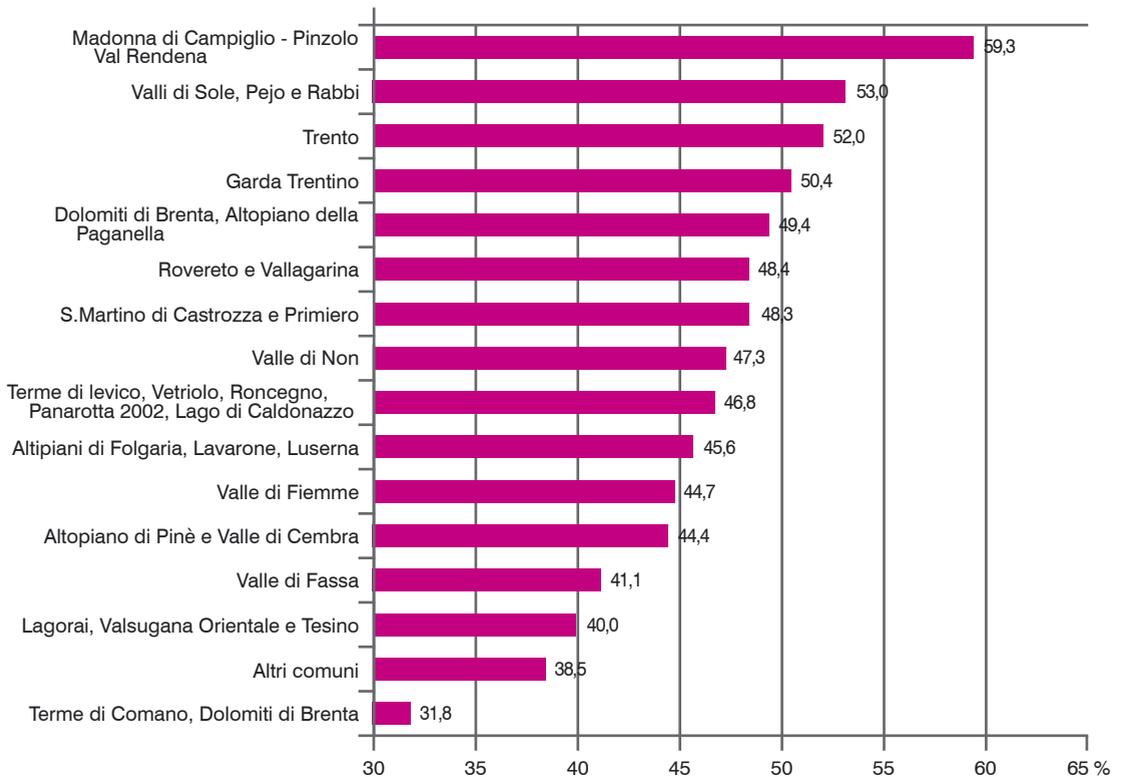
GRAFICO 5.3 - ORIENTAMENTO DELL'ATTIVITÀ VERSO SPECIFICI TARGET PER NUMERO DI LETTI



Se tra le strutture alberghiere aventi capacità ricettiva inferiore ai venti letti l'orientamento al mercato interessa il 32,5% dei casi, questa percentuale cresce fino ad interessare il 60% circa delle strutture aventi più di 100 letti.

Evidenziato il profilo strutturale e gestionale delle imprese ricettive la cui attività è maggiormente orientata al marketing, è utile ora fornire la distribuzione delle aziende marketing oriented per ambiti turistici. L'area più attiva appare quella di Campiglio - Pinzolo - Val Rendena, con una percentuale del 59,3%, mentre l'attività meno significativa viene espressa dall'ambito Terme di Comano - Dolomiti di Brenta, con il 31,8%.

GRAFICO 5.4 - PERCENTUALE DI IMPRESE ALBERGHIERE ORIENTATE AL MARKETING PER AMBITO TURISTICO



Le strutture alberghiere che per le attività di promozione e commercializzazione della propria offerta partecipano a consorzi o ad associazioni d'impresa, vale a dire quasi il 60% del totale, dimostrano una sensibilità maggiore ad operare secondo logiche di marketing. Il 52,4% degli alberghi di questo gruppo ha dichiarato di orientare la propria offerta a segmenti specifici di mercato, contro il 37,3% delle aziende che sviluppano promozionalizzazione individualmente.

Queste evidenze confermano una maggiore capacità e propensione delle prime ad adottare scelte strategiche avendo come focus l'ambiente competitivo.

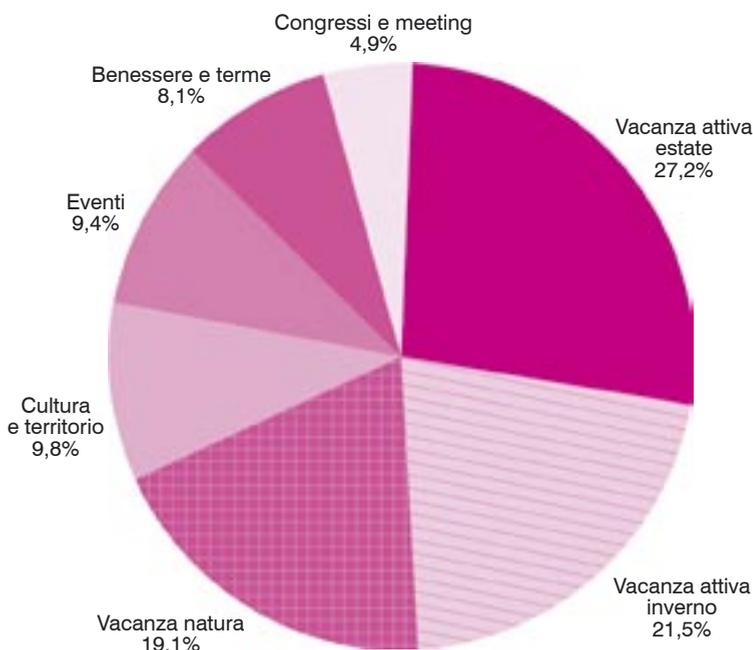


5.2 I segmenti target

Attraverso le domande proposte agli albergatori si è cercato di approfondire anche verso quali mercati l'attività si orienta.

Le variabili utilizzate al fine di segmentare la domanda sono state quella cosiddetta motivazionale, e quella socio-demografica.

GRAFICO 5.5 - SEGMENTI DI MERCATO PRIVILEGIATI NEGLI ULTIMI TRE ANNI



Come si desume dal grafico precedente, è il turismo "attivo" la tipologia sulla quale si concentra la maggior parte dell'attività alberghiera, forte sia in estate (il 27,2% delle preferenze espresse), che in inverno (il 21,5% delle preferenze). Segue la motivazione "natura", che conta il 19,1% delle preferenze espresse e rappresenta la motivazione ampiamente prevalente per il target "terza età".

Queste principali tipologie turistiche hanno composizioni percentuali simili per quanto riguarda il profilo socio-demografico della domanda. Prevale in ogni caso la componente rappresentata

dal segmento famiglia con bambini, seguita dal segmento giovani per il turismo sportivo e da terza età per la vacanza natura. Il segmento “adulti senza bambini”, a differenza degli altri segmenti turistici che evidenziano una preferenza relativamente spiccata per alcune specifiche forme di vacanza, esprime motivazioni assai diversificate, tra le quali prevale - ma in misura relativa - quella della vacanza attiva estiva.

Gli albergatori che orientano la propria attività ai turisti mossi da motivazioni relative alla “cultura e territorio”, sia artistica che enogastronomica che folkloristica, individuano come target prevalente quello rappresentato dagli adulti senza bambini, analogamente a quanto succede per la motivazione “benessere e terme”. Sono invece i giovani i protagonisti del turismo degli eventi, da quanto indicato nei questionari (43,4% delle indicazioni). In coda ai mercati verso cui è rivolta l'offerta, gli albergatori segnalano il segmento “meeting e congressi”, che raccoglie il 4,9% del totale delle motivazioni espresse, con un'ovvia prevalenza di persone adulte e senza bambini.

L'orientamento espresso è in linea con le indicazioni pubbliche provinciali in materia di turismo, che hanno individuato nei segmenti espressi dalla realtà ricettiva i target a cui sono indirizzati i piani marketing relativi al periodo di indagine¹⁰.

In una discreta percentuale di casi l'orientamento al mercato dell'attività alberghiera viene sostanziato attraverso l'adesione a club di prodotto. Il fenomeno interessa il 10% delle strutture trentine, percentuale interessante se letta in relazione a quanto avviene nelle altre province e regioni italiane.

Dall'indagine condotta per l'AAPIT di Palermo¹¹ emerge, infatti, che il Trentino Alto Adige è, insieme all'Emilia Romagna, la Regione dove questa forma evoluta di aggregazione d'impresa è stata maggiormente incentivata e ha trovato il più alto consenso da parte degli operatori turistici, segno evidente di un maggior orientamento della propria attività alle logiche di marketing. Il club di prodotto, infatti, viene costruito attorno ad una motiva-

¹⁰ APT del Trentino, Linee guida di marketing turistico, 2003, e Piano marketing operativo 2004 della Trentino SpA

¹¹ AAPIT Palermo, Costruire il sistema ospitale. I club di prodotto: una modalità vincente, 2003



zione prevalente del far turismo, nasce dall'interesse comune di focalizzare l'offerta e la relativa comunicazione su un determinato target.

In Provincia di Trento la maggior parte dei club di prodotto ha rilevanza provinciale, seguono quelli a rilevanza nazionale ed infine internazionale.

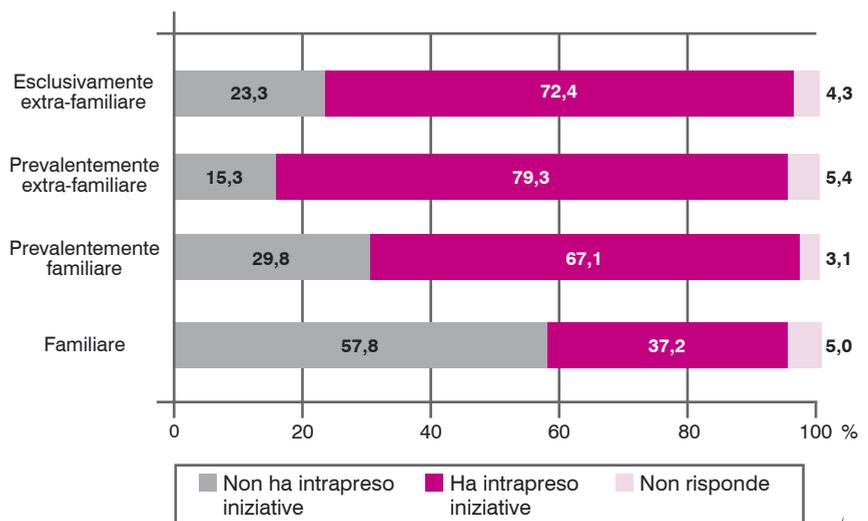
5.3 L'acquisizione di nuovi clienti

Dalla definizione delle tipologie di turisti verso cui è maggiormente indirizzata l'attività alberghiera trentina, è interessante passare all'analisi degli strumenti utilizzati per avviare e mantenere le relazioni con i mercati di riferimento.

Questa sezione ha l'obiettivo di far emergere le strategie di acquisizione e fidelizzazione degli ospiti.

Gli imprenditori alberghieri trentini dichiarano nel 70% dei casi di aver intrapreso, negli ultimi due anni, iniziative specifiche per l'acquisizione di nuova clientela. Questa pratica è meno diffusa nelle strutture ricettive aventi categoria inferiore e, come illustrato nel grafico seguente, in quelle a gestione familiare. Il dato è in linea con quanto detto per l'approccio di marketing dell'attività alberghiera.

GRAFICO 5.6 - IMPRESE ALBERGHIERE CHE HANNO INTRAPRESO INIZIATIVE PER ACQUISIRE NUOVA CLIENTELA, PER TIPO DI CONDUZIONE



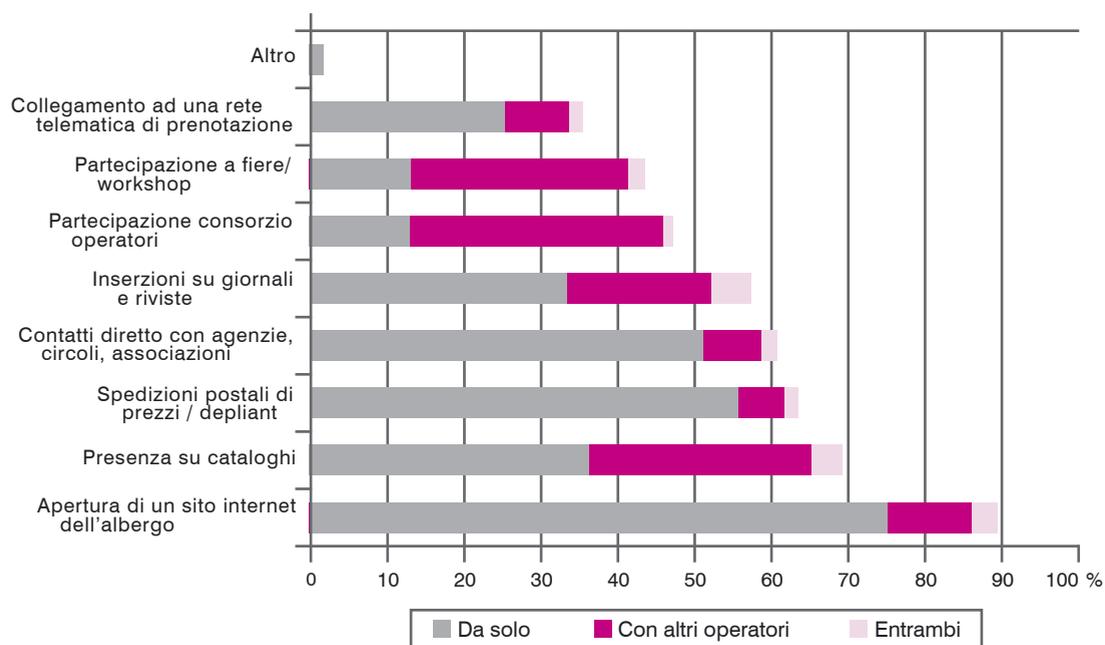
Le azioni vengono svolte utilizzando un mix eterogeneo di strumenti, sia in modo individuale dalle singole strutture ricettive, sia attraverso lo sforzo sinergico di più operatori. E' la prima modalità a prevalere con il 64,9% del totale delle azioni espresse, contro il 30,1% delle iniziative di promozione dell'offerta svolte con altri operatori; il rimanente 5% è rappresentato dalle azioni svolte con entrambe le modalità.

Dal confronto di questi dati con quanto emerso dall'indagine condotta nel '93 risulta che a fronte della percentuale di azioni individuali, che si mantiene costante, cresce di 10 punti percentuali la quota delle attività svolte attraverso consorzi e associazioni di imprenditori, passando dal 20% del '93 al 30,1% attuale, sintomo di una maggior integrazione sistemica nell'attività di marketing operativo.

Se è vero che circa i due terzi delle azioni svolte per stabilire nuovi contatti con il mercato vengono gestite in modo individuale, è interessante capire come la composizione percentuale vari in funzione dello strumento del mix comunicativo considerato.

Il grafico che segue mette in evidenza gli strumenti tipici di rete o di sistema, quali la partecipazione a fiere e workshop, per ovvi motivi di budget difficilmente raggiungibili dalla singola struttura, e gli strumenti utilizzati individualmente, quelli tipici del marketing diretto (Web, mailing,...).

GRAFICO 5.7 - INIZIATIVE INTRAPRESE PER L'ACQUISIZIONE DI NUOVA CLIENTELA





Il primo canale a cui gli albergatori si sono rivolti negli ultimi tre anni per aumentare la propria quota di mercato è il sito Internet, strumento di comunicazione ma spesso anche di booking, che acquisisce sempre più importanza nell'instaurazione di un rapporto costante con la clientela. L'apertura di un sito Internet è tipicamente svolta individualmente dagli albergatori (83,6%), mentre solo il 12,1% delle strutture ricettive lo fa con altri operatori.

È interessante confrontare la composizione percentuale del mix attuale con quella di dieci anni fa. Nelle tabelle seguenti sono indicati rispettivamente gli strumenti di comunicazione utilizzati all'inizio e alla fine del decennio, nonché il loro peso percentuale.

TAB. 5.1 - COMPOSIZIONE PERCENTUALE DEL MIX COMUNICATIVO DEGLI ULTIMI TRE ANNI (ED. 2004)

Apertura di un sito Internet	89,4%
Presenza su cataloghi	69,1%
Spedizioni postali di prezzi/depliant	63,3%
Contatti diretti con agenzie, circoli e associazioni	60,6%
Inserzioni su giornali e riviste	56,8%
Partecipazione a consorzio di operatori	47,0%
Partecipazione a fiere e workshop	43,3%
Collegamento ad una rete telematica di prenotazione	35,4%
Altro	1,5%

TAB. 5.2 - COMPOSIZIONE PERCENTUALE DEL MIX COMUNICATIVO DEGLI ULTIMI TRE ANNI (ED. 1993)

Mailing	76,4%
Inserzioni pubblicitarie	48,6%
Contatto diretto con circoli	38,8%
Partecipazione a fiere	32,6%
Altro	2,4%

Nell'arco di dieci anni il mix si è arricchito di nuovi strumenti che vengono utilizzati in modo più integrato rispetto al passato, come dimostrano le percentuali che variano in un ristretto range di punti. L'utilizzo di Internet ha radicalmente cambiato le regole della comunicazione, rendendo ormai superato il tradizionale strumento di mailing: la spedizione di informazioni attraverso la posta classica perde 13 punti percentuali.

Va detto che le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione non sono solo Internet per gli albergatori trentini, come dimostra la scelta di utilizzare collegamenti a reti telematiche di prenotazione, fenomeno presente solo a livello progettuale dieci anni fa.

Un altro trend evidente è la maggior propensione ad utilizzare strumenti che presuppongono la presenza di una rete, ovvero di un sistema di operatori della filiera turistica: l'organizzazione del catalogo d'offerta, la partecipazione a consorzi, la presenza a fiere e workshop e ancora il collegamento a reti telematiche.

La fotografia relativa al profilo dell'impresa alberghiera più attiva sul fronte dell'acquisizione di nuova clientela e agli strumenti utilizzati, va completata con l'analisi della geografia delle azioni promozionali.

Delle 820 imprese alberghiere che hanno dichiarato di essere impegnate nell'attività di promozione verso nuovi clienti, 698, vale a dire l'85,1%, lo fa in Italia. Sono invece 312 (il 38%) le strutture ricettive che hanno intrapreso iniziative all'estero, concentrate sui Paesi da cui provenivano gli ospiti della destinazione Trentino, in particolare Germania, Regno Unito, paesi dell'Est europeo.

Dal confronto del peso di ciascun mercato in termini di presenze con la distribuzione delle azioni svolte per acquisire nuova clientela, emerge che gli albergatori trentini tendono ad investire in modo proporzionale alla quota del mercato.



5.4 La fidelizzazione degli ospiti alberghieri

Le buone prassi di *Customer Relationship Management* - da intendersi come cultura dell'ospitalità - implicano un'attenzione costante verso i clienti che hanno soggiornato nella struttura ricettiva. La letteratura di marketing concorda sul minor costo di mantenimento dei clienti rispetto all'acquisizione di clientela nuova. Anche se non è possibile stabilire a priori il livello ottimale di composizione percentuale tra clientela nuova e di ritorno, il grado di fidelizzazione degli ospiti è ritenuto un indicatore importante di qualità del servizio.

Dalle indicazioni date dagli albergatori della provincia di Trento emerge un elevato grado di fidelizzazione della clientela .

Per rendere il fenomeno d'immediata lettura sono stati costruiti due grafici trasformando le quote di clienti dell'ultimo anno che erano già stati ospiti negli anni precedenti in grado di fidelizzazione, secondo la seguente modalità:

-  quota pari a 0%: clientela composta esclusivamente da nuovi clienti
-  quota compresa tra 1-10%: grado di fidelizzazione basso
-  quota compresa tra 11-30%: grado di fidelizzazione medio
-  quota compresa tra 31-50%: grado di fidelizzazione medio-alto
-  quota superiore al 50%: grado di fidelizzazione alto.

La lettura del grado di fidelizzazione è stata fatta in relazione alla clientela estiva ed invernale, più fidelizzata la prima e caratterizzata da un tasso di rotazione più elevato la seconda, come emerge dai grafici 5.8 e 5.9.

GRAFICO 5.8 - DISTRIBUZIONE DEGLI ALBERGHI PER GRADO DI FIDELIZZAZIONE DELLA CLIENTELA ESTIVA

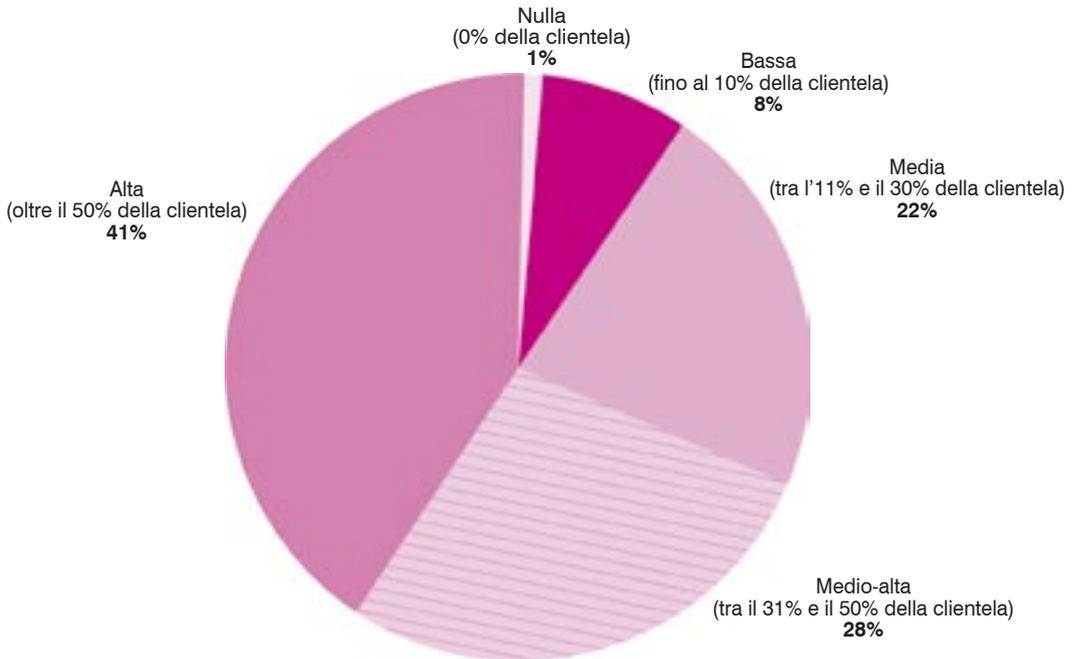
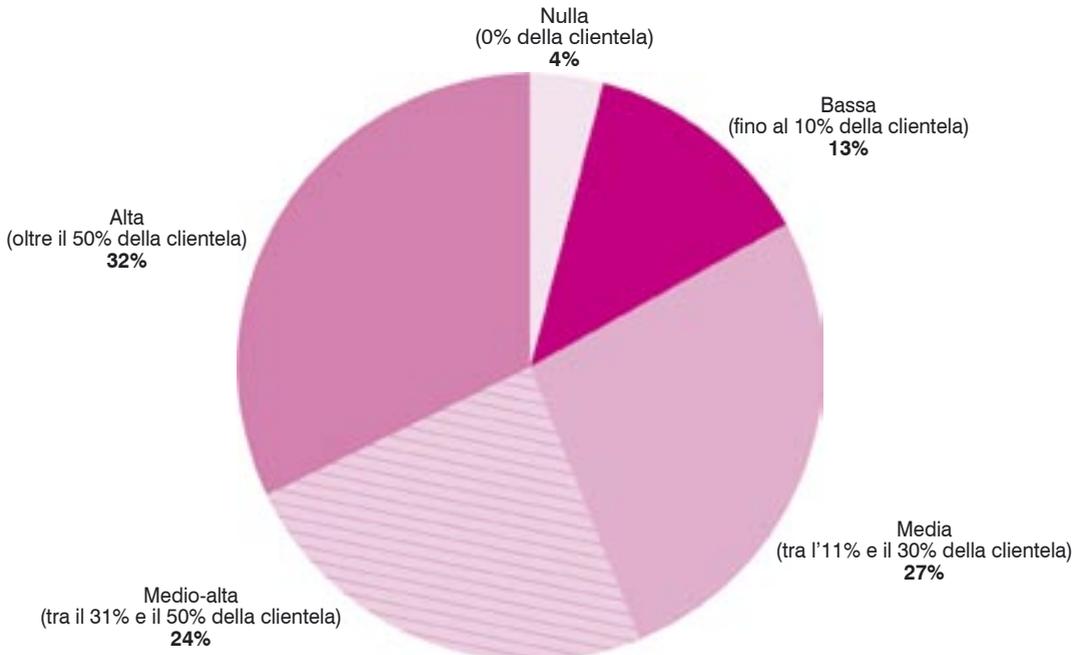


GRAFICO 5.9 - DISTRIBUZIONE DEGLI ALBERGHI PER GRADO DI FIDELIZZAZIONE DELLA CLIENTELA INVERNALE





Solo l'1,4% delle strutture ricettive trentine ha ospitato, nel periodo estivo dell'ultimo anno, una clientela composta esclusivamente da clienti nuovi, percentuale che cresce al 4,1% se riferita alla clientela invernale. Le strutture con alto grado di fidelizzazione rappresentano il 40,7% degli alberghi nel periodo estivo ed il 31,1% in quello invernale, dati che confermano l'elevata soddisfazione degli ospiti.

Il minor tasso di rotazione della clientela estiva può essere collegato con l'età mediamente più avanzata degli ospiti rispetto alla stagione invernale¹², fatto che favorisce un atteggiamento più abitudinario nel fare vacanza.

Gli strumenti di fidelizzazione che gli albergatori trentini dichiarano di utilizzare sono tipici strumenti di marketing diretto. A prevalere sono i *recall* attraverso auguri per festività e ricorrenze, che rappresentano il 34,7% del totale delle azioni per mantenere i contatti con i propri clienti. Il 32,1% delle azioni consiste nella spedizione di prezzi e proposte d'offerta e il 14,7% in omaggi.

Una discreta percentuale di albergatori non sembra nemmeno affrontare la questione della fidelizzazione. Il 27,7% degli albergatori intervistati, infatti, dice di non fare nulla per mantenere i contatti con i clienti acquisiti, perché comunque si fanno vivi loro.

5.5 L'ICT (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) nel settore alberghiero trentino

Attraverso la somministrazione telefonica di un questionario dedicato, si è affrontata una complessa indagine sul rapporto fra albergatori e *Information and Communication Technology*.

Lo sviluppo esponenziale delle tecnologie informatiche ha mutato nel giro di pochi anni il contesto della gestione d'impresa e, nel caso della ricettività turistica, ha contribuito assieme ad altri fattori, endogeni ed esogeni, ad una rapida e tumultuosa trasformazione della distribuzione turistica, già caratterizzata da fenomeni di concentrazione e integrazione, sia verticale che orizzontale, nel mondo del tour operating. Processi questi che tendono, più o meno intenzionalmente, ad emarginare le destinazioni turistiche caratterizzate dalla ricettività diffusa.

¹² APT Trentino, Rapporto Hospes, 2000

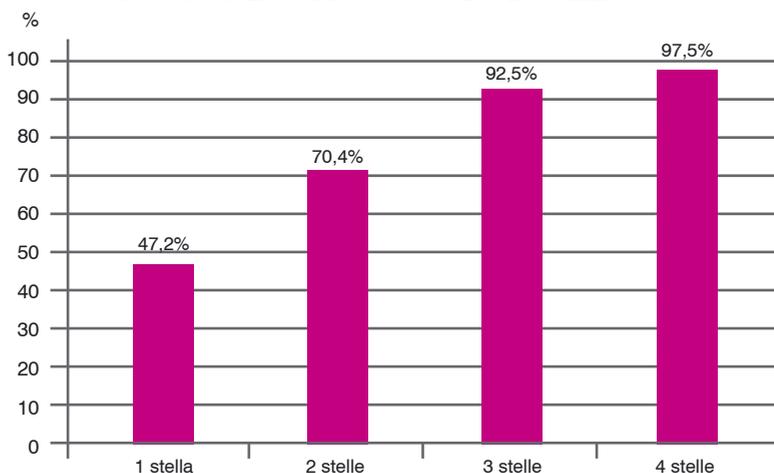
In tema di ICT, nessuna comparazione è pertanto possibile con la precedente indagine del 1993; si pensi che allora ci si è limitati a sondare una generica disponibilità degli albergatori trentini a “collegarsi a reti di teleprenotazione”.

Risale del resto al 1994 la realizzazione da parte dell'APT del Trentino del primo sistema informativo, denominato ARIA, in grado di fornire un'informazione completa, personalizzata e in tempo reale, anche relativamente alle singole aziende alberghiere, mediante il progressivo popolamento di un data base informativo. A partire dal 1999 si sviluppò un nuovo sistema informativo turistico che, per quanto riguarda le strutture alberghiere, prevedeva la prenotazione on-line indirizzabile automaticamente dal portale *trentino.to*, anche via fax.

Nel maggio 2002 si costituì *TrentinoTis S.p.A.*, società di eDestination marketing e di e-Commerce turistico, che recentemente è stata incorporata nella Trentino S.p.A..

Per quanto riguarda il grado di informatizzazione delle singole realtà alberghiere del Trentino rilevabile attraverso l'indagine - da notare che tali dati, in relazione alla rapidità e all'intensità dei fenomeni evolutivi nel campo dell'*Information and Communication Technology*, potrebbero risultare superati alla data di pubblicazione del presente rapporto - una prima fotografia è fornita dal seguente grafico, che evidenzia la dotazione di personal computer nelle aziende. Il dato, com'era facile prevedere, fa emergere dotazioni crescenti in funzione della classificazione delle strutture.

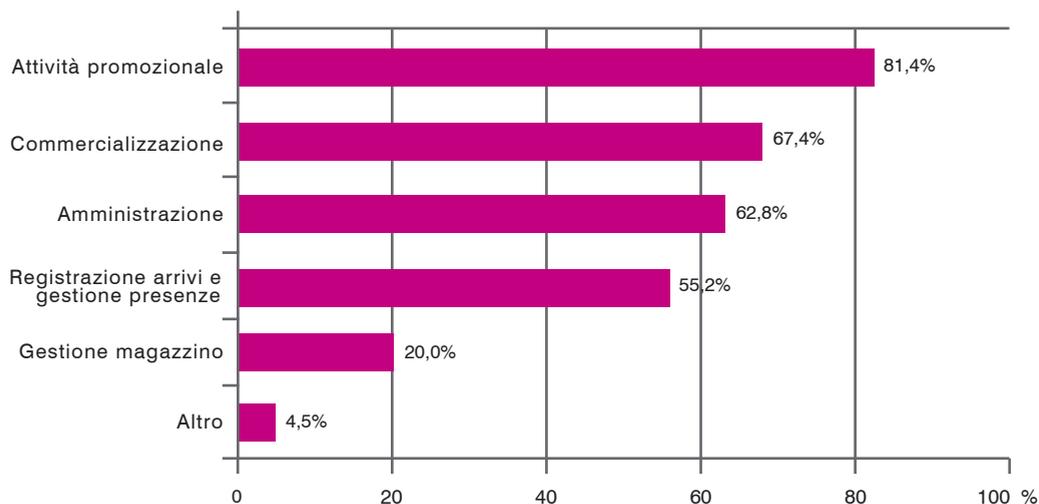
GRAFICO 5.10 - DOTAZIONE DI COMPUTER PER STELLE





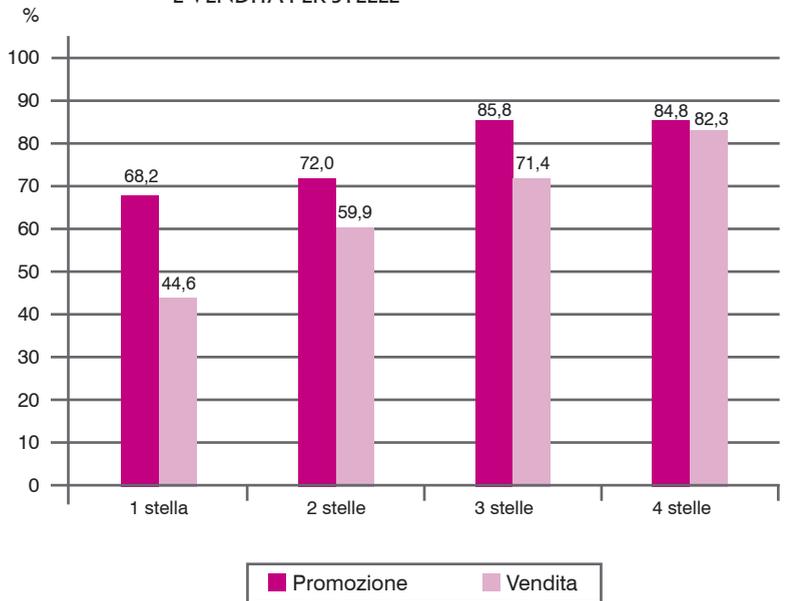
L'informazione precedente va completata con l'indicazione delle principali funzioni presidiate dal pc, così come illustrate nel seguente grafico.

GRAFICO 5.11 - ATTIVITÀ PER CUI VIENE UTILIZZATO IL PC



Come emerge dal grafico relativo alle strutture dotate di pc, l'uso del computer nell'attività di marketing alberghiero è consolidato nella realtà trentina. Più forte appare l'utilizzo nell'attività di promozione rispetto a quella di vendita: il dato medio si attesta rispettivamente sull'81% e sul 67% delle strutture ricettive dotate di pc. Si ricorda che il termine "vendita" è qui utilizzato nell'accezione più ampia e non si limita al solo booking on line, ma comprende anche le transazioni avviate su siti e portali, ma concluse utilizzando canali tradizionali, quali posta, telefono, fax, e-mail. Leggendo l'informazione in relazione alla categoria alberghiera emerge che, al crescere del numero di stelle, aumenta l'utilizzo del computer per promozione e vendita di servizi e pacchetti vacanza, come si vede nel grafico seguente.

GRAFICO 5.12 - UTILIZZO DEL COMPUTER PER ATTIVITÀ DI PROMOZIONE E VENDITA PER STELLE



La comunicazione attraverso e-mail, come anticipato nel paragrafo relativo al mix comunicazionale, ha reso più rapide ed economiche le relazioni con i clienti. Il 71,2% degli albergatori trentini riceve richieste di prenotazioni attraverso la posta elettronica. Si passa dal 34% delle strutture ad una stella al 92,6% di quelle di categoria massima.

Le attività per le quali è più frequente l'utilizzo della posta elettronica sono la risposta alle richieste di informazioni da parte della clientela e la prenotazione delle stanze. Questo strumento è ancora poco utilizzato per gestire il processo di fidelizzazione della clientela: il 32,8% degli albergatori che usano questo strumento afferma di non utilizzarlo mai a questo fine, il 34,2% afferma di farlo ma solo in particolari periodi dell'anno e il 15,2% lo usa mensilmente per mantenere i contatti con i propri clienti.

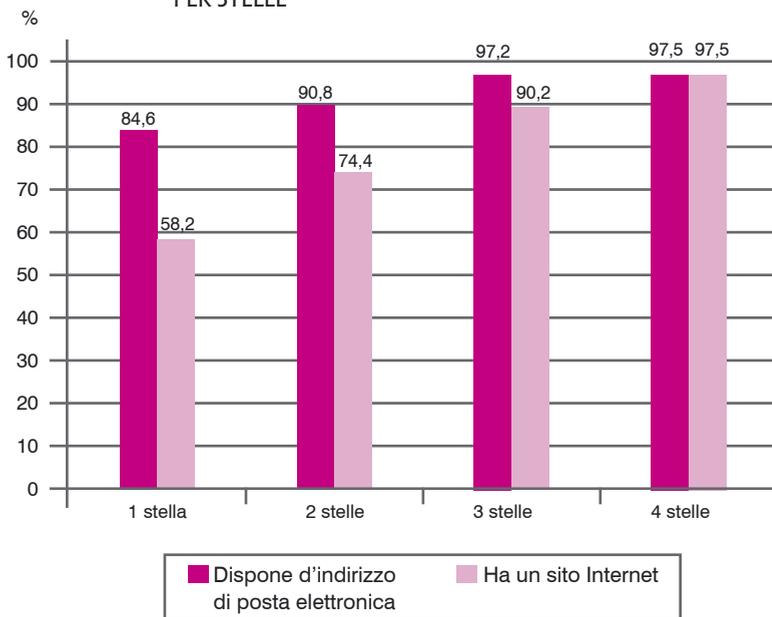
Tra le strutture ricettive che dispongono di posta elettronica si registra un uso ancora relativamente basso dell'e-mail per comunicare con i soggetti del sistema turistico. Il 35,9% di questi non ne fa mai uso per le relazioni con organizzazioni turistiche, consorzi, associazioni e Comune, percentuale che sale a quota



37,3% nel caso in cui l'interlocutore sia un soggetto dell'intermediazione.

La disponibilità di un indirizzo e-mail varia in funzione della categoria alberghiera ma in modo meno accentuato rispetto alla disponibilità di un sito Internet, come emerge dal grafico 5.13.

GRAFICO 5.13 - DISPONIBILITÀ DI POSTA ELETTRONICA E SITO INTERNET PER STELLE

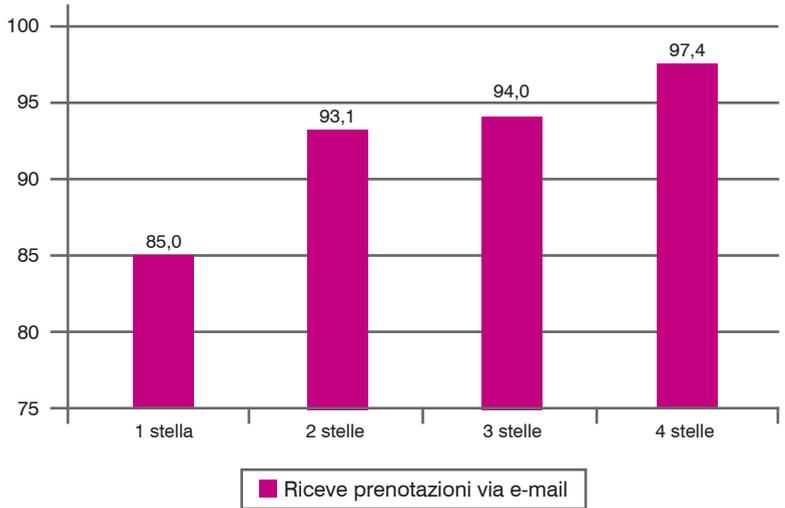


Il dato medio relativo alla realizzazione di un sito Internet alberghiero si attesta sul 68% delle strutture ricettive. La rete viene maggiormente utilizzata per ricevere prenotazioni, attività svolta quotidianamente dal 50% degli alberghi che dispongono di sito Web, a cui va sommato un ulteriore 37,5% che vi ricorre in particolari periodi.

È bene precisare che l'espressione "prenotazione" è qui utilizzata nell'accezione più ampia, che non limita il momento della transazione al vero e proprio booking on line, ma include anche le forme tradizionali (lettera, fax, telefono), purché abbinate alla consultazione del sito.

Ecco come si distribuiscono le prenotazioni via e-mail, in funzione della classificazione alberghiera:

GRAFICO 5.14 - PRENOTAZIONI VIA E-MAIL PER STELLE, CON RIFERIMENTO AGLI ALBERGHI DOTATI DI PC



L' utilizzo di Internet per le attività promozionali induce a pensare che sia diffusa fra gli albergatori trentini la convinzione che la competizione, prima ancora che fra destinazioni, si esprime principalmente fra singole aziende, anche dello stesso ambito turistico, nonché fra diverse tipologie di ricettività. L'obiettivo sembra quello di intercettare, mediante il sito Web, consistenti quote di nuovi turisti "fai da te".

Ne deriva un complesso ri-orientamento delle strategie promozionali e commerciali. Con l'apertura del sito Internet gli albergatori trentini perseguono migliori condizioni di visibilità della propria azienda, sia sui mercati tradizionali che su quelli ancora insondati, mentre appare ancora debole e incerta la propensione a garantire la propria presenza sui portali di e-commerce turistico, sui portali territoriali e sui motori di ricerca. E' opinione comune che questi rappresentino in realtà le uniche piattaforme ICT in grado di veicolare consistenti flussi di navigatori Internet verso l'hotellerie diffusa e di piccolo-medie dimensioni come



quella trentina. In questo contesto, la semplice apertura di un sito aziendale non è in grado di sviluppare visibilità adeguata, in assenza di forti integrazioni con portali, motori di ricerca e incisive strategie di Web-marketing.

Nonostante questi elementi di debolezza, sembra diffondersi un atteggiamento, anche culturale, sempre più favorevole all'innovazione tecnologica e all'adozione di modelli di interfacciamento capaci di rendere efficienti ed efficaci i canali distributivi prescelti dalle singole aziende alberghiere.

Internet risulta invece poco utilizzato nel rapporto con i fornitori: il 76,7% degli albergatori che dispone di un sito, non lo usa per effettuare acquisti o inviare ordini, mentre lo fa costantemente solo il 7,1%.

La frequenza con cui gli albergatori utilizzano questo canale per accedere ad informazioni relative agli altri soggetti del sistema turistico e relative ai mercati o ancora utili per l'aggiornamento professionale è rappresentata nella tabella seguente.

TAB. 5.4 - FREQUENZA DI UTILIZZO DI INTERNET PER ATTIVITÀ

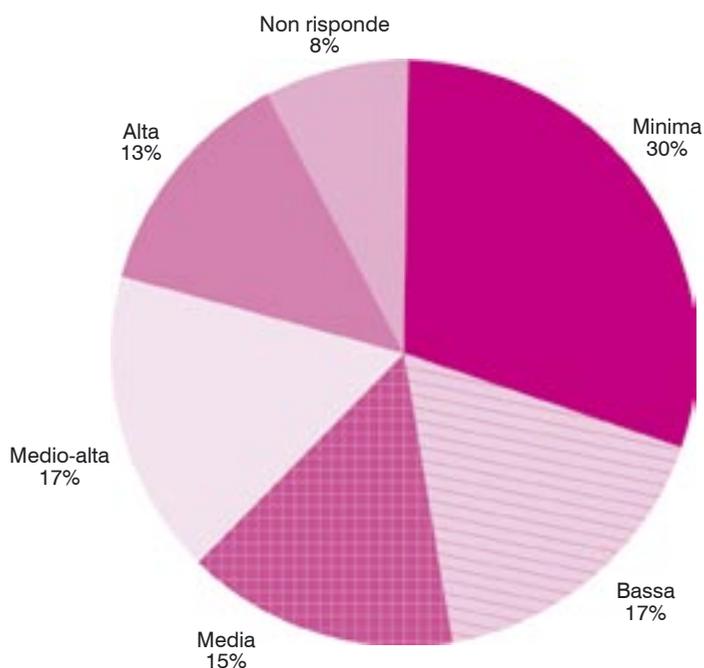
Attività	Frequenza			
	Con continuità	In particolari periodi	Mai	Non risponde
Prenotazione delle stanze	50,1	37,5	11,7	0,7
Fare offerte specifiche (fuori stagione, last minute, infrasettimanali)	25,4	41,6	32,5	0,5
Ricerca informazioni su soggetti dell'intermediazione (tour operator e agenzie viaggi)	24,7	31,2	43,2	0,9
Ricerca informazioni su altri soggetti locali (Comune, organizzazioni turistiche, associazioni)	25,8	34,8	38,4	1
Ricerca informazioni sulla concorrenza o sulle tendenze del turismo	26	32,4	40,7	0,9
Effettuare acquisti o ordini da fornitori	7,1	15,5	76,7	0,7
Aggiornamento professionale o culturale	28,7	30,6	39,2	1,6

Per concludere l'analisi dell'utilizzo degli strumenti di posta elettronica e Internet nelle relazioni con il mercato, si riporta nel gra-

fico sottostante la percentuale di prenotazioni registrate nell'ultimo anno dagli albergatori trentini attraverso questi canali. La suddivisione delle prenotazioni via e-mail o Web è stata così ricavata:

-  *minima* quando le prenotazioni ricevute con questi strumenti variano dallo 0 al 5%;
-  *bassa* per una percentuale compresa tra 6 e 10%;
-  *media* per valori compresi tra 11 e 20%;
-  *medio-alta* per valori compresi tra 21 e 40%;
-  *alta* per percentuali di clientela che superano il 40%.

GRAFICO 5.15 - SUDDIVISIONE DELLE PRENOTAZIONI RICEVUTE VIA E-MAIL O A MEZZO DI BOOKING ON-LINE
(con riferimento alle strutture dotate di sito proprio o presenti su altri siti)



Per il 30% delle strutture ricettive dotate di sito Internet, la percentuale di prenotazioni ricevute attraverso i nuovi canali è molto poco significativa, variando in un range che va da 0 a 5 punti



percentuali. Gli altri livelli di significatività di prenotazioni ricevute con queste modalità, dal 6% al 10%, dall'11% al 20% e dal 21% al 40% rappresentano un 15% - 16% ciascuno, mentre per un 13% delle strutture la quota di prenotazioni per queste vie supera il 40% del totale. Data l'evidenza che l'uso di e-mail e Internet aumentano al crescere della categoria alberghiera, è naturale che le percentuali più significative di prenotazioni ottenute attraverso questi canali siano da imputare alle strutture di categoria superiore.

Gli albergatori mettono in luce alcune delle ragioni per le quali la vendita on-line è ancora problematica. Il limite evidenziato in modo più rilevante per l'attività di booking on-line è la non sufficiente abitudine ad utilizzare Internet da parte dei clienti, il 18,3% degli albergatori afferma che questo problema pesa molto sulla gestione on-line delle prenotazioni ed il 40% afferma che pesa abbastanza.

Meno rilevanti sembrano essere le implicazioni derivanti dal grado di sicurezza dei pagamenti e dall'incertezza delle norme che regolano il commercio elettronico. Infine il 55,8% degli albergatori sostiene che l'integrazione del processo di vendita on-line con la gestione aziendale non è assolutamente problematico e solo il 4% dice che è una difficoltà molto rilevante.

Nonostante i problemi legati ai nuovi canali, il 64,5% degli albergatori afferma di avere ottenuto buoni risultati in quanto a prenotazioni ricevute ed il 6,5% dà un giudizio che tocca l'eccellenza. Molto positive le valutazioni di questi strumenti per contattare clienti nuovi e per mantenere le relazioni con quelli già acquisiti. Meno soddisfacente il loro utilizzo finalizzato alla riduzione dei costi commerciali e alle relazioni con gli altri soggetti del sistema turistico.

Ultimo aspetto affrontato dal questionario in relazione all'utilizzo di posta elettronica e del sito Internet per la commercializzazione dell'offerta alberghiera è il posizionamento di questi nuovi strumenti nei confronti degli altri canali di vendita diretta e di quelli tipici indiretti.

Nella seguente tabella sono sintetizzate le evidenze più significative.

TAB. 5.5 - IMPORTANZA DELLE MODALITÀ DI VENDITA

Importanza delle modalità di vendita	Vendita diretta con telefono o fax	Vendita diretta a clientela di passaggio	Vendita in Internet mediante posta elettronica o prenotazione on-line	Vendita attraverso agenzie di viaggio e tour operator	Vendita attraverso consorzi o associazioni
Per nulla importante	3,8	4,5	12,4	21,9	22,7
Poco importante	5,8	14,4	16,5	23,8	25,7
Abbastanza importante	25,6	34,3	29,5	27,2	30,8
Molto importante	64,6	46,2	29,3	19,0	12,9
Non risponde	0,2	0,6	12,3	8,1	7,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Pur non avendo raggiunto i livelli di utilizzo degli altri strumenti di vendita diretta, il Web è ritenuto da quasi il 30% degli albergatori trentini uno strumento molto importante per la commercializzazione della propria offerta, a cui va aggiunto un altro 30% che lo ritiene abbastanza importante.



6. "Profili" dell'imprenditoria alberghiera trentina

a cura di
Gianfranco Betta

Tenendo in considerazione alcune variabili dell'indagine, soprattutto quanto emerso riguardo gli investimenti effettuati e l'attenzione dichiarata a particolari segmenti di clientela, sono state definite alcune tipologie di imprenditore.

Il primo profilo di imprenditore è stato definito *imprenditore attivo*. Comprende il 24,5% del totale intervistati (271 soggetti su 1.105 casi ritenuti validi ai fini dell'elaborazione).

Rappresenta chi nel passato decennio ha investito sulla propria struttura per un suo rinnovo totale o parziale o che ha intenzione di investire nel prossimo triennio; nel contempo soddisfa almeno tre fra le seguenti condizioni: si dichiara attento ad una specifica clientela; si aggiorna costantemente; mette in atto strategie per fidelizzare la clientela e per acquisirne di nuova; favorisce la clientela con strategie di prezzo e servizi.

Il secondo profilo di imprenditore, per molti aspetti speculare al primo, è stato definito *imprenditore passivo*, propenso a vivere di rendita, per nulla innovativo. Comprende il 18,8% del totale intervistati (208 soggetti rispetto ai 1.105 casi complessivi).

Rappresenta chi non ha investito nella propria struttura nell'ultimo decennio e non ha intenzione di investire neppure a breve termine (prossimo triennio). Nel contempo lavora non orientandosi ad una clientela specifica e non si aggiorna in modo significativo.

Un terzo profilo è stato definito *imprenditore sensibile all'ambiente*. Comprende il 9,3% dei soggetti intervistati (103 imprenditori con queste caratteristiche rispetto ai 1.105 casi complessivi).

Rappresenta chi ha privilegiato un comportamento di corretta gestione ambientale unitamente a scelte aziendali che vanno nella stessa direzione sia in materia di investimenti, che rispetto ai prodotti di consumo.

Un quarto profilo è stato definito *imprenditore che fa rete*. Com-

prende il 12,1% del totale imprenditori intervistati, corrispondenti a 134 soggetti.

Rappresenta gli imprenditori maggiormente disponibili a fare rete, collaborativi, attenti ad una logica di sistema, e che quindi nelle loro azioni (sia di carattere promozionale che commerciale) si muovono preferibilmente assieme ad altri imprenditori; si aggiornano con un confronto assieme ad altri e non da soli; propongono ai loro clienti prodotti trentini in una quota significativa rispetto all'insieme dei prodotti.

Un quinto profilo è rappresentato dall'*imprenditore attento prioritariamente al target famiglie con bambini* e per questa ragione ha messo in campo una serie di misure coerenti con questo obiettivo. Questo profilo è rappresentato da 102 soggetti pari al 9,2% del totale.

È evidente che questi profili non esauriscono l'universo di riferimento e soprattutto non sono tra loro antitetici. Soltanto i primi due profili possono essere considerati complementari, in ragione soprattutto della variabile riferita agli investimenti fatti o programmati che è stata impiegata per la loro definizione.

Una consistente sovrapposizione esiste tra il profilo *imprenditore attivo* (1) e il profilo *imprenditore sensibile all'ambiente* (3): il 43,8% del profilo 3 appartiene anche al profilo 1, ma solo il 16% del profilo 1 appartiene al profilo 3. Viceversa solo il 4,5% del profilo 3 appartiene al profilo 2 (*imprenditore passivo*), come pure solo il 2,3% del profilo 2 appartiene al profilo 3. Significativa sovrapposizione anche tra il profilo *imprenditore attivo* (1) e il profilo *imprenditore che fa rete* (4): il 30,6% del profilo 4 appartiene anche al profilo 1, ma soltanto il 14,5% del profilo 1 appartiene al profilo 4. Nel contempo solo il 10% del profilo *imprenditore passivo* (2) fa parte del profilo 4, mentre il 16,4% del profilo 4 fa parte del profilo 2.

Una discreta sovrapposizione esiste anche tra profilo 1 e profilo 5 (*imprenditore attento prioritariamente al target famiglie con bambini*).



Caratteristiche dell'imprenditore	Imprenditore attivo (%)	Imprenditore passivo (%)	Sensibile ambiente (%)	Che fa rete (%)	Attento famiglie (%)
Età > 65 anni	5,9	18,3	6,8	6,0	5,9
Con tradizione familiare	76,4	58,2	75,7	69,4	70,6
Lavorava in albergo	49,5	44,7	54,4	50,0	44,1
Con obbligo scolastico	17,3	38,0	17,5	32,8	16,7
Conoscenza di più lingue	55,0	30,8	56,3	41,4	52,0
Ritiene importante la formazione nel settore	36,9	45,7	34,9	40,3	40,2
Gestisce altra attività	14,4	6,7	14,6	9,7	12,7

Orientamento al mercato	Imprenditore attivo (%)	Imprenditore passivo (%)	Sensibile ambiente (%)	Che fa rete (%)	Attento famiglie (%)
Non fa azioni per mantenere clientela acquisita	12,0	27,4	8,0	11,1	5,8
Eroga servizi alla clientela	76,5	24,9	82,9	55,2	72,0
Pratica politiche di prezzo	78,6	49,8	79,0	69,4	77,6

Rileva ostacoli	Imprenditore attivo (%)	Imprenditore passivo (%)	Sensibile ambiente (%)	Che fa rete (%)	Attento famiglie (%)
Nel fare sistema	43,5	33,5	40,0	41,0	41,1
Nella carenza di personale	59,6	43,9	60,0	61,9	58,9
Nelle politiche aziendali	62,5	55,2	61,9	58,2	54,2
Irregolarità dei flussi e delle prenotazioni	33,7	38,0	27,6	38,8	29,0

Categoria	Imprenditore attivo (%)	Imprenditore passivo (%)	Sensibile ambiente (%)	Che fa rete (%)	Attento famiglie (%)
1 Stella	7,1	37,1	3,3	12,4	2,4
2 Stelle	12,4	23,6	5,8	12,8	2,7
3 Stelle	32,2	12,1	11,3	11,0	12,7
4 Stelle	52,8	7,6	17,0	7,6	22,6

Strati	Imprenditore attivo (%)	Imprenditore passivo (%)	Sensibile ambiente (%)	Che fa rete (%)	Attento famiglie (%)
Turismo iniziale	24,5	20,7	8,5	17,0	2,8
Turismo intermedio	24,2	24,5	8,3	10,6	8,3
Turismo maturo	27,5	17,1	10,6	9,2	11,8
Altro + città	10,9	24,0	2,7	18,0	2,2

6.1 L'imprenditore "attivo" e l'imprenditore "passivo"

Avendo riscontrato una discreta sovrapposizione tra il profilo 1 (*imprenditore attivo*) e gli altri profili considerati, ad esclusione del profilo 2 (*imprenditore passivo*), nel senso che quote significative di *imprenditori attivi* sono nel contempo *imprenditori sensibili all'ambiente*, capaci di collaborazione e *disponibili a fare rete* con altri soggetti e *attenti* - accanto ad altre tipologie di turisti - *alle famiglie con bambini*, si è deciso di privilegiare in questa parte i primi due profili, che ben rappresentano due modalità radicalmente diverse di interpretare il proprio ruolo di imprenditori alberghieri.

Le differenze tra i due profili, per una serie di variabili considerate, sono notevoli e giustificano ampiamente una caratterizzazione dicotomizzata dell'*imprenditore attivo* di contro all'immobilismo e alla staticità imprenditoriale raffigurata dal secondo profilo dell'*imprenditore passivo*.

Le differenze più macroscopiche tra i due profili si riscontrano in primo luogo sulle caratteristiche anagrafiche. Chi appartiene al secondo profilo risulta più anziano. Nel contempo figura in possesso di un titolo di studio corrispondente al livello dell'obbligo scolastico in misura superiore alla media del totale intervistati e in misura più che doppia rispetto al primo profilo. Conosce meno lingue straniere; ritiene, in misura superiore alla media e rispetto al primo profilo, più importante la formazione sul lavoro e, in misura decisamente minore, reputa importante curare costantemente il proprio aggiornamento. E' anch'egli in maggioranza figlio di albergatori, ma in misura meno elevata rispetto al primo profilo e alla media di intervistati. Coloro che gestiscono altre strutture sono decisamente meno numerosi nel secondo profilo che nel primo profilo.

Un secondo blocco di variabili rimanda alla diversa modalità di gestione delle strutture, oltre che alla diversa configurazione delle strutture ricettive. In primo luogo tra le strutture appartenenti al secondo profilo sono decisamente meno gli alberghi dotati di ristorante rispetto alla media e alle strutture appartenenti al primo profilo, anche se la proposta di pensione completa risulta sostanzialmente analoga tra il primo e il secondo profilo dotati di ristorante.

Gli imprenditori del primo profilo, in misura tre volte superiore al secondo profilo, hanno ottenuto una certificazione di qualità, o hanno in corso il procedimento o comunque hanno raccolto infor-



mazioni al riguardo. In misura doppia rispetto al secondo profilo fanno uso di prodotti biologici, anche se nel consumo di prodotti trentini le differenze tra i due profili non appaiono significative e nel complesso risultano relativamente basse per entrambi (ma soprattutto per il primo profilo che, come si è visto, è più attento alle tematiche di sostenibilità ambientale). Il primo profilo lavora con personale esclusivamente locale in misura quasi doppia rispetto al secondo profilo, ma anche in questo caso, come per il consumo di prodotti trentini, il ricorso a manodopera esclusivamente locale è molto contenuto, indice evidente della difficoltà di reperire offerta di lavoro in loco per qualsiasi imprenditore. Il primo profilo presenta anche una quota significativamente più elevata rispetto al secondo profilo (67% dei casi contro il 54%) di chi dichiara di mantenere preferibilmente la maggior parte del personale di anno in anno.

	Imprenditore attivo (%)	Imprenditore passivo (%)	Totale imprenditori (%)
Modalità di conduzione			
Familiare	29,1	59,3	45,8
Altra conduzione	70,9	40,7	54,2
Bassa rotazione del personale	66,6	54,4	61,3
Lavora con personale esclusivamente locale	9,5	5,4	6,0
Caratteristiche dell'offerta			
Dotato di ristorante	91,2	75,6	84,2
Con prevalente pensione completa estate	53,5	51,5	54,5*
Con prevalente pensione completa inverno	14,2	15,0	17,4*
Caratteristiche del gestore			
Oltre 65 anni	5,9	18,3	9,0
Con diploma di scuola dell'obbligo	17,3	38,0	25,3
Conosce più lingue straniere	55,0	30,8	42,6
Investimenti nell'attività			
Ha investito nel decennio	73,7	0,0	53,0
È intenzionato ad investire nel triennio	67,4	0,0	43,0
Carriera professionale del gestore			
Figlio di albergatori	76,4	58,2	64,9
Ha lavorato in altri alberghi	24,5	18,1	25,6
Gestisce altre strutture	14,4	6,7	11,3
Formazione			
Ritiene centrale la formazione sul lavoro	36,9	45,7	40,1
Ritiene importante l'aggiornamento	87,8	51,4	68,9

* su Hotel con ristorante

	Imprenditore attivo (%)	Imprenditore passivo (%)	Totale imprenditori (%)
Strategie promozionali			
Compie azioni con altri operatori per acquisire nuova clientela	81,0	38,0	57,6
Eroga particolari servizi alla clientela	76,5	24,9	49,1
Pratica politiche di prezzo	78,6	49,8	62,7
Fa parte di un Club di prodotto	28,8	1,8	8,9
Non compie azioni per mantenere la clientela acquisita	12,0	27,4	27,7
Information and communication technology			
Utilizza PC per vendita	78,9	38,5	54,3
Dispone di posta elettronica	95,4	57,5	76,3
La posta è sempre attiva	53,6	26,5	37,4
Risponde email entro qualche ora	29,5	13,0	20,1
Ha un sito Internet	90,8	48,0	68,1
Aggiorna il sito costantemente	84,3	46,0	65,0
Più del 40% prenotazioni mediante booking on line	17,2	3,5	10,2
Ritiene Internet un canale importante per vendita camere	80,8	42,0	59,4
Certificazione di qualità			
Ottenuta	7,4	2,7	4,8
In corso	3,9	1,4	3,0
Raccolto informazioni per la certificazione	18,2	6,3	14,6
Sostenibilità			
Usa prodotti trentini in modo significativo	21,0	19,9	21,6
Usa prodotti biologici	50,7	24,6	25,0
Ostacoli principali all'attività			
Nel fare sistema	43,5	33,5	39,9
Carenza di personale	59,7	43,9	55,0
Politiche aziendali	62,5	55,2	57,2
Irregolarità flussi e prenotazioni	33,7	38,0	31,7



Ed in effetti l'imprenditore del primo profilo avverte, in misura superiore alla media degli intervistati (oltre che naturalmente nei confronti del secondo profilo), la carenza di personale. La difficoltà di reperimento di personale viene avvertita come un ostacolo di entità quasi pari al riuscire a definire costantemente corrette politiche aziendali, e decisamente superiore ad altri aspetti prospettati, come ad esempio la difficoltà nel fare sistema oppure l'irregolarità di flussi e prenotazioni. E non è un caso che proprio su questo ultimo aspetto gli imprenditori del secondo profilo avvertano difficoltà più elevate della media degli intervistati e del primo profilo: è comprensibile che colui che ha un comportamento non proattivo nei confronti della clientela, ovvero non orientato ad organizzare l'attività alberghiera anticipando le tendenze della domanda, avverta anche maggiori difficoltà nel riuscire a gestire e programmare flussi e prenotazioni. E infatti quasi il 30% degli imprenditori del secondo profilo ammettono di non fare nulla per mantenere i clienti acquisiti (due volte più numerosi rispetto al primo profilo); ancora meno sono coloro che intraprendono azioni specifiche rivolte alla ricerca di nuova clientela (in questo caso quasi la metà rispetto al primo profilo); come pure soltanto un quarto dichiara di erogare dei servizi alla clientela (contro il 76% del primo profilo); meno della metà praticano politiche di prezzo, la strategia meno impegnativa nei confronti della clientela (contro il 79% degli imprenditori appartenenti al primo profilo).

Il primo profilo è in grado di fare rete in misura decisamente superiore rispetto al secondo profilo. Infatti quasi nessuno tra il secondo profilo appartiene ad un club di prodotto; mentre tra gli imprenditori del primo profilo questa scelta è stata fatta da più di un quarto degli intervistati.

Le differenze, se possibile, sono ancora più macroscopiche tra primo e secondo profilo nell'impiego delle nuove tecnologie informatiche. Quasi tutti gli imprenditori del primo profilo dispongono di un personal computer per la propria attività e sono dotati di un indirizzo di posta elettronica, contro poco più della metà degli imprenditori appartenenti al secondo profilo. Nove imprenditori su dieci del primo profilo possiedono anche un proprio sito

Internet, contro meno della metà degli imprenditori del secondo profilo. Le differenze tra i due profili, oltre che nella dotazione informatica, sono rese ancora più evidenti nell'uso che viene fatto delle nuove tecnologie, evidenziando un approccio più efficace da parte dell'imprenditore definito *attivo* rispetto all'imprenditore cosiddetto *passivo*. Infatti più della metà degli imprenditori del primo profilo dichiarano di avere la posta elettronica sempre attiva (una quota più che doppia rispetto agli imprenditori del secondo profilo), circa un terzo (percentuale comunque bassa, ma in ogni caso tre volte superiore a quella del secondo profilo) affermano che rispondono alle e-mail entro qualche ora. Più di otto imprenditori su dieci del primo profilo aggiornano costantemente il proprio sito contro meno di cinque su dieci del secondo profilo. Ancora: otto imprenditori su dieci del primo profilo ritengono Internet un importante canale di vendita delle proprie unità abitative e conseguentemente una percentuale analoga utilizza il personal computer per la vendita (quote doppie di quanto registrato tra il secondo profilo). A testimonianza di questo impegno le prenotazioni raccolte mediante *booking on line* rappresentano più del 40% delle prenotazioni totali per il 17% degli imprenditori *attivi*, contro solo il 3,5% registrato tra gli imprenditori del secondo profilo.

Un'ultima serie di variabili che evidenziano le differenze tra primo e secondo profilo riguardano le modalità di conduzione della struttura. Il primo profilo è sostanzialmente caratterizzato da una gestione diversa da quella prevalentemente familiare (71% dei casi contro il 41% del secondo profilo, che risulta invece caratterizzato, specularmente, da una prevalente gestione familiare); indice di come l'impresa alberghiera a struttura familiare, che storicamente ha connotato l'offerta ricettiva di tutto l'arco alpino in modo prevalente, non sappia a volte evolvere la propria struttura interna per garantire un'offerta più moderna in grado di intercettare e soddisfare bisogni e aspettative di una clientela più esigente, non più composta esclusivamente di "villeggianti" dalle lunghe permanenze, e che si accontentano di "riposo, un po' di fresco e aria buona".



La distribuzione per profili secondo la classificazione alberghiera evidenzia due polarizzazioni che si sovrappongono in buona parte ai due profili esaminati. Nei 3 stelle considerati (dove peraltro, per la numerosità rappresentata da questa classe di alberghi, si concentra il 74% dei casi di imprenditore appartenente al primo profilo, ma anche il 35% degli imprenditori del secondo profilo), l'imprenditore *attivo* e dinamico rappresenta quasi un terzo dei casi (32%) e nei 4 stelle addirittura più della metà dei casi (53%). Invece, per quanto riguarda gli alberghi ad 1 stella, ben il 37% di queste strutture sono gestite da un imprenditore definito *passivo*; parimenti tra gli alberghi a 2 stelle la percentuale di imprenditori appartenenti al secondo profilo, pur diminuendo, rimane comunque significativa (24% dei casi). L'imprenditore *attivo* è presente anche negli alberghi classificati ad 1 o 2 stelle ma in percentuale irrisoria (rispettivamente con quote pari al 7% e al 12%); anche il secondo profilo è presente negli alberghi a 3 e 4 stelle ma anch'esso - al pari del primo profilo nelle classificazioni più basse - in percentuali decisamente minoritarie (pari rispettivamente al 12% e all'8%). Non si registra invece una sovrapposizione così nitida tra profili di imprenditori e aree territoriali caratterizzate in modo più o meno marcato da uno sviluppo turistico (il territorio provinciale è stato suddiviso in quattro tipologie: zone a turismo intermedio; zone a turismo maturo; zone a turismo iniziale; turismo delle città). Nelle aree a turismo maturo, dove si concentra il maggior numero di strutture alberghiere, come era lecito aspettarsi, si registrano le quote più elevate sia di imprenditori appartenenti al primo profilo (72% dei casi), che al secondo (58% dei casi). E' più interessante considerare quanto rappresenta la quota di imprenditori appartenenti ai due profili esaminati nelle rispettive aree territoriali. Si scopre così che la quota di imprenditori appartenenti al primo profilo presente nelle zone a turismo iniziale è sostanzialmente analoga alla quota riscontrata nelle zone a turismo intermedio e solo leggermente inferiore alla quota registrata nelle zone a turismo maturo (in tutti e tre i casi essi rappresentano circa un quarto del totale), ma ben superiore a quanto registrato per le aree cittadine. Sul secondo profilo invece l'operare in un contesto di turismo

maturato sembrerebbe rappresentare uno svantaggio, nel senso che in questa tipologia di zona turistica gli imprenditori *passivi* sono relativamente meno presenti (17%) che nelle altre tre macro aree identificate, dove invece la quota di imprenditori appartenenti a questo profilo è sempre superiore al 20%, con una punta del 25% nella macro area a turismo intermedio. Più delle zone è interessante analizzare dove i due profili si concentrano maggiormente nei diversi ambiti turistici in cui il territorio provinciale è stato suddiviso, corrispondenti alle 15 ex APT d'ambito. L'imprenditore *attivo* risulta decisamente più presente in Valle di Sole, Garda Trentino e Levico Vetriolo Roncegno. In questi tre ambiti l'imprenditore *attivo* rappresenta circa un terzo di tutta l'imprenditoria locale. Agli ultimi posti di questa particolare graduatoria Lagorai e Terme di Comano, dove le quote di imprenditori *attivi* rappresentano rispettivamente il 7% e il 5%.

Ambiti turistici (riferimento anno 2004)	Profilo 1: Imprenditore attivo Frequenza (%)
Valli di Sole, Pejo e Rabbi	34,2
Garda Trentino	33,3
Alta Valsugana	29,9
Dolomiti di Brenta, Paganella, Andalo, Lago di Molveno, Fai, Cavedago e Spormaggiore	28,4
Madonna di Campiglio, Pinzolo e Val Rendena	27,5
Valle di Fiemme	25,0
Altopiano di Folgaria Lavarone e Luserna	24,6
Rovereto e Vallagarina	22,6
Valle di Fassa	19,6
Trento e Monte Bondone	20,0
S. Martino di Castrozza e Primiero	20,0
Valle di Non (Alta Valle di Non)	20,0
Altopiano di Pinè e Valle di Cembra	18,5
Lagorai Valsugana orientale e Tesino	6,7
Terme di Comano e Dolomiti di Brenta	4,6

Specularmente gli imprenditori del secondo profilo si concentrano in misura più elevata, oltre che nell'ambito Terme di Comano



e nel Lagorai (rispettivamente con quote pari al 36% e al 27%), anche nell'ambito di San Martino (30%) e Altipiani di Folgaria Lavarone e Luserna (25%). Minori presenze di imprenditori *passivi* si registrano invece negli ambiti di Trento (12%), in Valle di Sole (11%), Rovereto e Vallagarina (10%).

Ambiti turistici (riferimento anno 2004)	Profilo 2: Imprenditore passivo Frequenza (%)
Terme di Comano e Dolomiti di Brenta	36,4
S. Martino di Castrozza e Primiero	30,0
Lagorai Valsugana orientale e Tesino	26,7
Altopiano di Folgaria, Lavarone e Luserna	24,6
Altopiano di Pinè e Valle di Cembra	22,2
Valle di Fiemme	21,0
Valle di Fassa	18,7
Alta Valsugana	18,2
Madonna di Campiglio, Pinzolo e Val Rendena	17,6
Garda Trentino	17,1
Valle di Non (Alta Valle di Non)	16,4
Dolomiti di Brenta, Paganella, Andalo, Lago di Molveno, Fai, Cavedago e Spormaggiore	16,0
Trento e Monte Bondone	12,0
Valli di Sole, Pejo e Rabbi	11,1
Rovereto e Vallagarina	9,7

6.2 L'imprenditore sensibile all'ambiente

Il terzo profilo individuato è l'*imprenditore sensibile all'ambiente*. Come si è visto rappresenta il 9,3% degli imprenditori intervistati e risulta in parte sovrapponibile al primo profilo dell'*imprenditore attivo*.

Ha un'età relativamente giovane (solo il 7% ha più di 65 anni). Tre quarti di coloro che fanno parte di questo profilo provengono da una famiglia di albergatori, e forse anche per questa ragione ritengono importante la formazione nel settore ma in percentuale più bassa rispetto a tutti e cinque i profili esaminati (solo il 35%),

indice dell'importanza da essi assegnata ad un percorso culturale formalizzato. Solo il 17% (quota analoga al primo profilo) risulta in possesso del solo titolo di studio dell'obbligo. Inoltre tra tutti i profili esaminati sono anche coloro che in maggior misura (56%) conoscono più lingue.

Al pari degli altri profili avvertono la difficoltà di fare sistema (40% di intervistati). Non è questo l'aspetto più importante: infatti, ad esempio, fanno uso di prodotti trentini in misura più elevata della media e superiore a tutti gli altri profili (26%). Più degli altri profili - in misura superiore anche al primo profilo - avvertono soprattutto la difficoltà della carenza di personale. E come per il primo profilo - oltre alla carenza di personale - le principali difficoltà sono ravvisate nelle politiche aziendali (62%) piuttosto che nella irregolarità di flussi e prenotazioni: su questo ultimo punto la quota di chi denuncia difficoltà (28%) è la più bassa in assoluto tra tutti e cinque i profili esaminati.

Soltanto un quarto (8%) dichiara di non alimentare contatti con la clientela acquisita. In misura decisamente superiore alla media complessiva degli intervistati, e in misura più elevata anche del primo profilo questi *imprenditori sensibili all'ambiente* erogano dei servizi alla clientela (83% dei casi, contro una media generale del 49%), e praticano politiche di prezzo nei confronti della clientela tanto quanto il primo profilo (79% dei casi).

Come il primo profilo, anche questo appare associato positivamente al crescere della classificazione per stelle, ma l'incremento della presenza dell'*imprenditore sensibile all'ambiente* tra gli alberghi a 1 stella (3,3%) e quelli a 4 stelle (17,0%) non appare così elevato come l'incremento fatto registrare per il primo profilo (che passa dal 7% al 53%).

Al pari del primo profilo inoltre la presenza dell'*imprenditore sensibile all'ambiente* è relativamente più diffusa negli ambiti a turismo maturo (l'11% del totale imprenditori che operano in questi ambiti sono riconducibili a questo profilo), ma risulta significativamente presente anche negli ambiti territoriali definiti a turismo intermedio e a turismo iniziale (8%).

Gestisce altre strutture in misura superiore alla media (15% dei casi), più ancora del primo profilo.



Ambiti turistici (riferimento anno 2004)	Profilo 3: Imprenditore attento all'ambiente Frequenza (%)
Valle di Fiemme	17,1
Dolomiti di Brenta, Paganella, Andalo, Lago di Molveno, Fai, Cavedago e Spormaggiore	14,8
S. Martino di Castrozza e Primiero	13,3
Valle di Fassa	12,8
Valle di Non (Alta Valle di Non)	10,9
Altopiano di Folgaria, Lavarone e Luserna	8,8
Madonna di Campiglio, Pinzolo e Val Rendena	8,8
Alta Valsugana	7,8
Garda Trentino	5,7
Terme di Comano e Dolomiti di Brenta	4,6
Altopiano di Pinè e Valle di Cembra	3,7
Valli di Sole, Pejo e Rabbi	3,4
Rovereto e Vallagarina	3,2
Lagorai Valsugana Orientale e Tesino	0,0
Trento e Monte Bondone	0,0

Si tratta quindi di un profilo di imprenditore preparato, attento al rapporto con la clientela, disponibile ad investire (non solo sulle tematiche ambientali) e con una presenza diffusa - seppure minoritaria - in quasi tutto il territorio provinciale. Le maggiori concentrazioni di questo profilo di imprenditore si registrano in Valle di Fiemme (17% del totale imprenditori che operano in questo ambito); Dolomiti di Brenta (15%); Primiero e San Martino (13%); Valle di Fassa (13%). Una relativa minore presenza o addirittura una assenza di questo profilo di imprenditore si registra invece nelle aree urbane (come Trento e Rovereto), in Valle di Sole e nell'area del Lagorai.

6.3 L'imprenditore che fa rete

Il quarto profilo identificato riguarda un imprenditore che presenta alcune connotazioni più simili al primo profilo che al secondo, ma che nel contempo per più di una variabile assume delle caratteristiche intermedie tra il primo e il secondo profilo.

Così ad esempio è un imprenditore relativamente giovane, ma un terzo (in misura doppia rispetto al primo profilo) risulta in possesso di un titolo di studio dell'obbligo; conosce più lingue nel 41% dei casi; più del primo profilo ritiene importante la formazione nel settore, e anch'egli è soprattutto figlio di albergatori (69% dei casi).

Nell'11% dei casi dichiara di non fare nulla per mantenere la clientela acquisita (più o meno come il primo profilo). Solo il 55% eroga particolari servizi alla clientela (quota più che doppia rispetto al secondo profilo, ma decisamente più bassa della quota rappresentata dal primo profilo), come pure meno dell'*imprenditore attivo* questa tipologia di imprenditore pratica politiche di prezzo.

Anch'egli come gli altri imprenditori avverte tra i maggiori ostacoli la carenza di personale (62% dei casi) e le politiche aziendali (58% dei casi). Ma in misura leggermente superiore alla media totale di intervistati avverte difficoltà anche nel fare sistema (41% dei casi) e più di tutti gli altri profili (anche più del secondo) avverte come un ostacolo l'irregolarità di flussi e prenotazioni (39% dei casi).

E' l'unico profilo che non appare associato positivamente alla classificazione per stelle, evidenziando significative presenze anche negli alberghi ad 1 e 2 stelle (e in misura decisamente superiore alla quota di questo profilo registrata nei 4 stelle). Come pure la quota relativamente più elevata di questo profilo si registra nelle aree a turismo iniziale (17% di imprenditori appartenenti a questo profilo rispetto al totale imprenditori intervistati nell'area), piuttosto che in quelle a turismo maturo (9%) o intermedio (11%).

Sembrerebbe che sia soprattutto la debolezza del contesto o quella strutturale propria dell'impresa a spingere nella direzione



di un atteggiamento collaborativo con altri operatori (disponibilità a fare rete, a fare sistema), mentre proprio le realtà imprenditoriali maggiormente strutturate e operanti in contesti territoriali a maggiore vocazione turistica risultano significativamente assenti in questo profilo, indice di una propensione da parte di queste ultime a "fare preferibilmente da sé".

E non a caso gli ambiti territoriali dove l'*imprenditore che fa rete* è maggiormente presente sono la Valle di Non (27% di imprenditori appartenenti a questo profilo, rispetto al totale imprenditori intervistati nell'area); Rovereto e Vallagarina (23%); Pinè e Valle di Cembra (18,5%); Dolomiti di Brenta (15%); Lagorai e Valsugana (13%): tutti ambiti territoriali che, ad eccezione dell'area Dolomiti di Brenta, scontano una relativa debolezza in campo turistico. Nelle ultime posizioni di questa ideale graduatoria troviamo ambiti turisticamente forti come il Garda Trentino (solo il 4% di imprenditori presenti nell'area rientrano in questo profilo), la Valle di Fiemme (7%), Primiero e San Martino di Castrozza (7%), gli Altipiani Trentini (5%).

Ambiti turistici (riferimento anno 2004)	Profilo 4: Imprenditore che fa rete
	Frequenza (%)
Valle di Non (Alta Valle di Non)	27,3
Rovereto e Vallagarina	22,6
Altopiano di Pinè e Valle di Cembra	18,5
Dolomiti di Brenta, Paganella, Andalo, Lago di Molveno, Fai, Cavedago e Spormaggiore	14,8
Lagorai, Valsugana Orientale e Tesino	13,3
Madonna di Campiglio, Pinzolo e Val Rendena	11,0
Valli di Sole, Pejo e Rabbi	10,3
Alta Valsugana	9,1
Valle di Fassa	9,1
Terme di Comano e Dolomiti di Brenta	9,1
S. Martino di Castrozza e Primiero	6,7
Valle di Fiemme	6,6
Altopiano di Folgaria, Lavarone e Luserna	5,3
Garda Trentino	4,1
Trento e Monte Bondone	4,0

Sulla base delle risultanze dell'indagine, sembra dunque evidenziarsi una relazione fra una posizione più collaborativa e la condizione di debolezza vissuta dall'impresa e, più in generale, dal sistema turistico locale. Infatti, le realizzazioni più avanzate di *destination management* (o quanto meno di uno degli aspetti più critici da implementare, quale la collaborazione tra imprenditori) si stanno verificando proprio nelle realtà turistiche che scontano maggiori difficoltà.

Sembra rintracciabile, in questo senso, quasi la riproposizione di quanto avvenuto verso la fine dell'Ottocento, quando, di fronte all'accentuarsi delle difficoltà economiche e sociali del tempo, alcune componenti lungimiranti della società trentina seppero individuare nella forma cooperativa lo strumento e la via per fronteggiare la crisi.

È ugualmente opinione diffusa e consolidata che uno dei maggiori ostacoli all'avvio di processi di innovazione e di qualificazione risieda nella possibilità per le imprese di godere di "rendite di posizione", che consentono una posizione di vantaggio competitivo sul mercato dovute più a particolari esternalità non replicabili che all'iniziativa dell'imprenditore. Poiché oggi una delle forme più efficaci di innovazione sta proprio nel "fare rete" e nell'intensificare le relazioni produttive e commerciali "di sistema", è possibile intravedere negli elementi di debolezza dei sistemi turistici locali altrettanti fattori di spinta alla collaborazione in vista di un auspicato miglioramento della capacità competitiva sui mercati interni e internazionali.

6.4 L'imprenditore attento alle famiglie

L'ultimo profilo esaminato riguarda l'*imprenditore alberghiero attento alla famiglia*, un target che conta poco più del 9% del totale imprenditori intervistati.

Si tratta di un profilo che a differenza di altri coglie prioritariamente l'attenzione posta ad un target di clienti particolari e che per questa ragione appare meno caratterizzato da variabili ascrivibili o acquisite e pare piuttosto essere caratterizzato dal contesto territoriale dove si opera, contesto in cui appunto prevalgono tra i turisti presenti le famiglie con bambini.



Ambiti turistici (riferimento anno 2004)	Profilo 5: Imprenditore attento alle famiglie Frequenza (%)
Madonna di Campiglio, Pinzolo e Val Rendena	19,8
Dolomiti di Brenta, Paganella, Andalo, Lago di Molveno, Fai, Cavedago e Spormaggiore	19,7
S. Martino di Castrozza e Primiero	18,3
Valli di Sole, Pejo e Rabbi	15,4
Valle di Fiemme	10,5
Altopiano di Folgaria, Lavarone e Luserna	10,5
Valle di Fassa	7,8
Terme di Comano e Dolomiti di Brenta	4,6
Trento e Monte Bondone	4,0
Alta Valsugana	2,6
Valle di Non (Alta Valle di Non)	1,8
Garda Trentino	0,8
Altopiano di Pinè e Valle di Cembra	0,0
Rovereto e Vallagarina	0,0
Lagorai Valsugana Orientale e Tesino	0,0

Non a caso *l'imprenditore attento alle famiglie* prevale in alcuni ambiti come Campiglio - Valle Rendena (con una quota pari al 20% di imprenditori intervistati dell'ambito che rientrano in questo profilo); Dolomiti di Brenta (20%); Primiero - San Martino (18%); Valle di Sole (15%): tutti ambiti meta privilegiata di un turismo familiare. Di contro, in altre aree territoriali la presenza di questo profilo di imprenditore risulta assente, o perché di fatto questo target non è quello principale della destinazione (è il caso ad esempio del Garda Trentino o di Rovereto e Vallagarina dove questo profilo risulta inferiore all'1%), oppure pur in presenza di un turismo familiare, l'ambito non è stato in grado di rispondere positivamente a questa presenza. È il caso ad esempio di Pinè - Cembra o del Lagorai - Valsugana, dove il profilo dell'*imprenditore attento alle famiglie* risulta non presente tra gli imprenditori intervistati.

L'attenzione a questo target (come a qualsiasi altro target) risul-

ta associata positivamente sia con la crescente classificazione (poco più del 2% degli imprenditori ad 1 o 2 stelle prestano attenzione alle famiglie e rientrano in questo profilo di imprenditori; contro il 23% degli imprenditori che gestiscono alberghi a 4 stelle), sia con una realtà di turismo maturo, piuttosto che allo stadio iniziale (rispettivamente fanno parte di questo profilo *attento alle famiglie* il 12% di imprenditori che operano in aree a turismo maturo, contro il 3% di coloro che operano in aree a turismo iniziale).



TERZA PARTE: CONSIDERAZIONI FINALI

*a cura di
Marco Raffaelli*

7. I “nodi cruciali” dell’attuale fase di trasformazione del sistema alberghiero trentino

Arrivando ad alcune conclusioni sintetiche di questo rapporto di analisi relativo alle caratteristiche del sistema alberghiero trentino, che si trova nel pieno di una decisiva e cruciale fase evolutiva degli assetti dei mercati turistici europei e internazionali, fin dal titolo si può evincere che il “giudizio” che si può trarre dalle indagini effettuate nel corso del 2003 e del 2004 è sostanzialmente positivo: il sistema si trasforma e si evolve e questo rappresenta di per sé un dato confortante.

Gli alberghi trentini si dimostrano in buona parte consapevoli che la sfida competitiva si gioca sui fronti della qualità delle strutture; in particolare, si dimostrano attenti alle aspettative dei mercati più evoluti e interessanti dal punto di vista economico, che individuano nel rapporto equilibrato con l’ambiente un vero e proprio valore aggiunto della vacanza, sia dal punto di vista soggettivo che sotto il profilo sociale.

Si dimostrano altresì consapevoli che le modalità e gli strumenti di relazione con i mercati turistici intermedi e finali stanno trasformando radicalmente le strategie e le tecniche di comunicazione e di marketing.

Gli albergatori trentini appaiono sufficientemente attenti alle problematiche legate all’impiego, alla qualificazione e al consolidamento delle risorse umane, pur nell’ambito di condizionamenti culturali e sociali che, soprattutto per le popolazioni valligiane, rendono sempre meno gratificante l’occupazione in attività che richiedono una grande flessibilità di tempo, di luogo e di condizioni contrattuali di lavoro. Soprattutto su questo specifico fronte problematico appare in tutta evidenza che la fase di trasformazione in atto non è ancora in grado di esprimere un nuovo modello di gestione che sappia coniugare con piena efficienza “tradizione” e “innovazione”; legame con i valori propri dell’identità locale e pieno inserimento nei processi di globalizzazione dei mercati; innalzamento della qualità dei servizi e conseguimen-

to di livelli di efficienza gestionali tali da consentire una decisa competitività internazionale sul fronte del rapporto qualità/prezzo dei prodotti turistici locali.

Tali aspetti, complessivamente positivi, non esimono dal rimarcare alcuni elementi di problematicità che rischiano di frenare la piena esplicazione delle potenzialità competitive del sistema turistico trentino.

In primo luogo: una parte non marginale del sistema alberghiero trentino è “statica”: non effettua significativi investimenti strutturali; non adegua le forme di gestione alle nuove condizioni di mercato; è estranea a forme di comunicazione e commercializzazione innovative e adeguate alle attuali condizioni di competizione nazionale e internazionale.

Su questo tema è necessario superare una volta per tutte la diagnosi - corretta per certi versi, sbrigativa e semplicistica per molti altri - che individua nella insufficiente propensione all'imprenditorialità dei Trentini la ragione di questa forma di inerzia imprenditoriale.

In realtà, a nostro parere, le motivazioni vanno ricercate in un sistema più complesso di concause che contribuiscono a generare una sorta di circolo vizioso: l'insufficiente efficienza gestionale (unita, in molti casi, ad una debolezza strutturale del prodotto) comporta, a seconda dei casi, una sostanziale incapacità di sviluppare l'attività su periodi più prolungati e/o la necessità di adeguare i prezzi alle condizioni imposte dai mercati più marginali (o dai tour operators più aggressivi); ciò comporta una fisiologica impossibilità di generare e accumulare reddito sufficiente per effettuare significativi investimenti innovativi; se a tali fattori si unisce la difficoltà nel ricambio generazionale, una certa resistenza al cambiamento, alla mobilitazione del risparmio e, in definitiva, al rischio d'impresa, il circuito vizioso si chiude.

In sintesi, la via di uscita da questo circuito perverso - che nell'ambito dell'indagine molti operatori lamentano di trovare difficile da percorrere -, che consiste nello “scaricare automaticamente” sui prezzi i crescenti costi di gestione, appare di fatto come una



falsa soluzione che nel medio-lungo periodo rischia di generare effetti negativi diversificati:

- si perde competitività rispetto ai concorrenti dell'arco alpino e a quelli internazionali, che per motivi assai diversi, sono in grado di praticare una più efficace politica competitiva di prezzo;
- nei momenti in cui non si riesce a scaricare sui prezzi i costi di gestione, si è costretti ad abbassare la qualità dei servizi offerti;
- si penalizza la remunerazione del lavoro che genera, soprattutto per le categorie intermedie, difficoltà di reperimento di personale qualificato;
- si "rinuncia" a ricercare strategie e forme di gestione innovative che puntino all'efficienza gestionale e ad un uso razionale delle risorse.

L'esito finale di questi meccanismi è già sotto gli occhi di tutti: la progressiva marginalizzazione o, addirittura, l'uscita - formale o sostanziale che sia - dal mercato economico di una parte, del tutto minoritaria ma non per questo meno meritevole di attenzione, dell'imprenditoria alberghiera trentina.

Secondo elemento di riflessione: in quella parte maggioritaria del sistema imprenditoriale alberghiero che evidenzia una forte propensione all'innovazione, sia hard (strutture) che soft (servizi, sistemi gestionali, forme di promozione innovative), non sempre questo orientamento alla qualità e all'efficienza/efficacia del processo produttivo costituisce elemento sostanziale della comunicazione e delle strategie di marketing. E' come se si ritenesse condizione di competitività non solo necessaria, ma pure sufficiente, la realizzazione di una qualità "implicita", sottovalutando il fatto che nell'attuale società della comunicazione, se questa non diventa elemento strutturale delle relazioni con i mercati intermedi e finali, essa risulta inefficace.

Questa considerazione vale anche per le iniziative intraprese da buona parte degli albergatori trentini nei confronti dell'adozione di comportamenti "virtuosi" nel campo della sostenibilità ambientale.

L'indagine effettuata ha dimostrato che la sensibilità degli operatori anche su questo specifico terreno è sensibilmente cresciuta ed è divenuta parte integrante delle forme di gestione delle aziende. Tuttavia, questi comportamenti trovano riconoscimento esplicito in forme certificate e riconoscibili dal mercato solo per una parte non prevalente del sistema.

Si potrebbe considerare che questi comportamenti sono tipici della natura dei Trentini, spesso attenti più alla sostanza che alla forma delle cose.

Avendo il coraggio critico di analizzare le situazioni senza farsi condizionare dalla retorica, si dovrebbero valutare attentamente le conseguenze di questo atteggiamento culturale: in quanto fondamentalmente auto-referenziale e auto-justificativo, tale atteggiamento rischia di far perdere di vista che il vero termine di paragone in qualsiasi attività economica è il confronto con i mercati, con le condizioni competitive che essi esprimono e con le modalità che essi richiedono affinché un prodotto o una destinazione di vacanza possano essere "riconoscibili" e "riconosciuti".

Terza questione: il miglioramento strutturale, gestionale e della comunicazione è prevalentemente vissuto e attuato come un processo di specifica valenza "aziendale", non "interaziendale" o "di sistema". In altri termini, la maggioranza degli operatori alberghieri persegue prevalentemente proprie strategie di qualificazione e di arricchimento della gamma di servizi offerti alla clientela, facendo ricorso solo in misura e in quota marginali a ciò che il territorio o la collaborazione tra esercizi può o potrebbe offrire.

Anche in questo caso si potrebbe appellarsi al tradizionale "individualismo" dell'imprenditore "self-made" o, nello specifico locale, dell'uomo di montagna, se non fosse ormai conclamato che solo le strategie competitive di sistema riescono a fornire le risorse, la forza e la visibilità richieste dalle nuove condizioni di mercato. Non foss'altro per il motivo che il ricorso a tali strategie operative e gestionali offrono la possibilità alle aziende di medio-piccole dimensioni di sfruttare quelle economie di scala e



di sistema in grado di abbattere i costi di fornitura di servizi che altrimenti risulterebbero, e di fatto risultano, economicamente insostenibili.

Tale “resistenza” di fondo da parte dell’operatore turistico trentino ad affidare alle relazioni di sistema la capacità di rispondere alle sfide dei mercati va letta in modo non del tutto negativo: è a questa sua capacità di rispondere con le proprie risorse e con la propria capacità di ospitalità alle specifiche esigenze del cliente, infatti, che va attribuita buona parte del successo del “modello turistico trentino”. Il limite di questo “modello” sta piuttosto nel fatto che la logica dei “grandi numeri” richiede una capacità di sinergia, di collaborazione, di ricerca assidua di margini di economicità nei servizi “di rete” ai quali la capacità imprenditoriale del singolo e/o dei singoli non è più in grado di sopperire.

Soprattutto nella proposta del prodotto “montagna-estate” questa propensione al “far da sé” rivela tutti i suoi limiti. Si avverte in questo senso la difficoltà degli albergatori ad esplicitare pienamente quel ruolo naturale e fisiologico di “leader della filiera turistica estiva” in grado di orientare e governare le strategie produttive, di qualificazione del prodotto, di consolidamento delle risorse umane, di comunicazione e di marketing.

In definitiva: per uscire da questa fase di “impasse strategica”, si tratterebbe di attivare operativamente dei programmi integrati di iniziative (secondo una esplicita logica di “filiera integrata”) in grado di far convergere adeguate risorse imprenditoriali, finanziarie, gestionali e di servizio verso obiettivi mirati e coerenti rispetto alle specificità dei diversi ambiti turistici provinciali.

L’auspicio è che questo studio possa contribuire anche a stimolare lo sviluppo di iniziative innovative proprio in questa direzione.

ALLEGATI





RISULTATI DEL QUESTIONARIO PROPOSTO AGLI ALBERGATORI (1.172 RISPOSTE)

Domande sull'Impresa

	Valori assoluti	(%) su rispondenti
1. L'ALBERGO È:		
di proprietà	1.001	85,4
in affitto o locazione	171	14,6
Totale	1.172	100,0

2. SPECIFICHI ORA IL TIPO DI PROPRIETÀ:

persona fisica	314	26,8
società	845	72,1
ente pubblico	2	0,2
ente religioso	11	0,9
Totale	1.172	100,0

2.1 DOVE RISIEDA IL PROPRIETARIO:

in provincia di Trento	1.095	93,4
in altra provincia italiana	69	5,9
all'estero	3	0,3
non sa	5	0,4
Totale	1.172	100,0

3. SE LA PROPRIETÀ È SOCIETÀ DI CAPITALI, INDICHI SE LA MAGGIORANZA DEL CAPITALE SOCIALE È DETENUTA DA SOGGETTI (PERSONE FISICHE O GIURIDICHE) ESTERNI ALLA PROVINCIA

sì	54	17,2
no	247	78,7
non sa	13	4,1
Totale	314	100,0

4. SPECIFICHI ORA COME VIENE CONDOTTA L'ATTIVITÀ DI QUESTO ALBERGO

solo con personale familiare	121	10,3
con prevalente personale familiare	416	35,5
con prevalente personale extrafamiliare	518	44,2
solo con personale extrafamiliare	116	9,9
prevalentemente con servizi appaltati	1	0,1
Totale	1.172	100,0

	Valori assoluti	(%) su rispondenti
5. L'ALBERGO HA AVUTO CONSISTENTI INTERVENTI STRUTTURALI DAL 1993 AD OGGI?		
sì	591	50,4
no	548	46,8
non sa	33	2,8
Totale	1.172	100,0

5.1 SE HA AVUTO CONSISTENTI INTERVENTI STRUTTURALI DURANTE LA GESTIONE SUA O DELLA SUA FAMIGLIA DAL 1993 AD OGGI, INDICHI DI CHE TIPO E SE VI È STATO UN FINANZIAMENTO PUBBLICO PER OGNI INTERVENTO EFFETTUATO

	Valori assoluti	Importo medio in Euro	(%) di chi ha avuto finanziamento pubblico
PRIMA COSTRUZIONE	33	1.910.212	24,2
RISTRUTTURAZIONE COMPLESSIVA (con o senza ampliamento)	323	1.027.619	72,9
AMPLIAMENTI	179	421.637	50,7
AMMODERNAMENTI	295	243.410	56,6
Totale (1)	584	876.116	66,5

(1) il totale si riferisce al numero di esercizi che hanno effettuato almeno un intervento

di cui

AMPLIAMENTO ESERCIZIO:

c) bar ristorante	84	231.451	45,6
d) unità abitative (camere)	101	384.925	45,3
e) centro salute/benessere	56	331.985	51,1
f) impianti sportivi	14	142.991	33,3
g) altro, da specificare per esteso	31	193.223	60,7

AMMODERNAMENTO:

h) adeguamento disabili	186	66.196	59,3
i) adeguamento antincendio	204	83.398	35,6
l) arredamento e attrezzature	203	96.571	34,5
m) bar ristorante	103	88.370	39,0
n) unità abitative (camere)	140	112.752	31,8
o) centro salute/benessere	51	158.983	46,2
p) impianti sportivi	12	23.214	18,2
q) altro, da specificare per esteso	44	70.532	42,1



	Valori assoluti	(%) su rispondenti
6. PREVEDE DI EFFETTUARE INTERVENTI STRUTTURALI NEI PROSSIMI TRE ANNI?		
sì	507	43,3
no	404	34,5
non sa	261	22,2
Totale	1.172	100,0

	Prevede interventi: (Valori assoluti)	(%) su rispondenti (1)	Chiederà finanziamento pubblico: (Valori assoluti)	(%) su rispondenti (2)
6.1 SE HA IN PREVISIONE INTERVENTI, INDICHI DI CHE TIPO E SE HA INTENZIONE DI CHIEDERE UN FINANZIAMENTO PUBBLICO				
RISTRUTTURAZIONE COM- PLESSIVA	147	29,0	103	70,1
AMPLIAMENTO ESERCIZIO:	277	54,6	135	48,7
AMMODERNAMENTO:	343	67,7	151	44,0
Totale	507	100,0	284	56,0

di cui:

AMPLIAMENTO ESERCIZIO:

c) bar ristorante	92	18,1	39	42,4
d) unità abitative (camere)	160	31,6	77	48,1
e) centro salute/benessere	159	31,4	81	50,9
f) impianti sportivi	32	6,3	12	37,5
g) altro, da specificare per esteso	54	10,7	25	46,3

AMMODERNAMENTO:

h) adeguamento disabili	127	25,0	63	49,6
i) adeguamento antincendio	166	32,7	67	40,4
l) arredamento e attrezzature	178	35,1	67	37,6
m) bar ristorante	94	18,5	44	46,8
n) unità abitative (camere)	174	34,3	67	38,5
o) centro salute/benessere	90	17,8	43	47,8
p) impianti sportivi	17	3,4	7	41,2
q) altro, da specificare per esteso	32	6,3	13	40,6

(1) percentuale calcolata sul totale degli esercizi che hanno intenzione di effettuare interventi (507)

(2) percentuale calcolata sui rispondenti per singola tipologia di intervento

Valori assoluti (%) su rispondenti

7. SE HA REALIZZATO INTERVENTI STRUTTURALI DAL 1993 AD OGGI, PER I QUALI HA RICEVUTO UN FINANZIAMENTO PUBBLICO, INDICHI SE GLI INTERVENTI SAREBBERO STATI COMUNQUE REALIZZATI ANCHE SENZA CONTRIBUTO PUBBLICO E COME:

sì	311	83,8
no	60	16,2
	371	100,0

in particolare:

Valori assoluti (%) su risposte

sì, ricorrendo a capitale proprio	53	13,0
sì, ricorrendo a mutui e a capitale di indebitamento	221	54,0
sì, ritardando l'esecuzione degli interventi	70	17,1
sì, coinvolgendo altri partners	4	1,0
sì, riducendo parzialmente gli interventi	61	14,9
	409	100,0

Valori assoluti (%) su rispondenti

8. INDICHI SE NELL'ALBERGO SONO STATI REALIZZATI I SEGUENTI INTERVENTI:

a) uso di materiali anallergici almeno in una parte delle unità abitative (ad esempio: assenza di moquette, legno non trattato con vernici sintetiche e solventi ...)	470	40,1
b) dotazione di personal computer e predisposizione per connessione Internet di almeno una parte delle unità abitative	414	35,3
c) TV satellitare in almeno parte delle unità abitative	646	55,1
d) piscina coperta	89	7,6
e) sala giochi per bambini	268	22,9
f) locali attrezzati per sci e sport invernali (ad esempio: sciolinatura, asciugatura scarponi ...)	425	36,3
g) locali attrezzati per altri sport (ad esempio: mountain bike, windsurf .)	245	20,9
h) isolamento acustica delle unità abitative	299	25,5
(ha effettuato almeno un intervento)	941	80,3



	(%) attuati su rispondenti per settore	Interventi attuati (Valori assoluti)	Previsti nei prossimi 3 anni	(%) attuati + previsti su rispondenti
9. INDICHI ORA SE NELL'ALBERGO SONO STATE ADOTTATE, FATTI SALVI GLI OBBLIGHI DI LEGGE, MISURE SPECIFICHE IN MATERIA DI:				
RISPARMIO ENERGETICO				
a) pannelli fotovoltaici		22	48	6,0
b) pannelli solari	45,0	140	122	22,4
c) isolamento termica		444	76	44,4
RISPARMIO IDRICO				
d) sistemi di riduzione dei consumi (aeratori e riduttori di flusso, wc a flusso differenziato)		424	82	43,2
e) riutilizzo delle acque bianche	39,5	54	48	8,7
f) impianto di irrigazione con acqua meteorica		44	48	7,8
RACCOLTA DIFFERENZIATA DEI RIFIUTI: RICICLAGGIO DELLE VARIE FRAZIONI RECUPERABILI				
g) carta		935	50	84,0
h) plastica		743	67	69,1
i) alluminio		549	67	52,6
l) vetro		1.016	37	89,8
m) materiali ferrosi	89,4	609	50	56,2
n) batterie		695	35	62,3
o) organico		795	49	72,0
p) legno		583	47	53,8
USO DI DETERSIVI NON INQUINANTI				
q) assenza di fosforo		454	65	44,3
r) biodegradabilità (superiore al 90%)	68,5	737	54	67,5
MISURE ALTERNATIVE ALL'USO DELL'AUTO DEI PROPRI CLIENTI				
s) pulmini propri		263	32	25,2
t) macchine elettriche		4	11	1,3
u) convenzione/agevolazioni per servizio pubblico di bus		492	25	44,1
v) convenzione/agevolazioni per servizio taxi	66,6	103	15	10,1
w) motocicli		10	6	1,4
z) biciclette		443	47	41,8

percentuali calcolate sul totale delle imprese rispondenti (1.172)

	Valori assoluti	(%) su rispondenti
10. RITIENE CHE L'ADOZIONE DI MISURE ECOCOMPATIBILI NELLA GESTIONE DELL'ALBERGO POSSA RAPPRESENTARE UN FATTORE DISTINTIVO RISPETTO ALLA CLIENTELA?		
sì	643	54,8
no	152	13,0
non sa	377	32,2
Totale	1.172	100,0

11. L'ALBERGO HA OTTENUTO UNA CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ DI PROCESSO?		
sì	56	4,8
non ancora, ma il procedimento è in corso	35	3,0
no, ma abbiamo raccolto informazioni per avviare il procedimento	171	14,6
no	898	76,6
non sa	12	1,0
Totale	1.172	100,0

12. L'ATTIVITÀ DI QUESTO ALBERGO (INVESTIMENTI, STRUTTURA, SERVIZI, GESTIONE, PROMOZIONE..) È ORIENTATA A SODDISFARE LE ESIGENZE DI PARTICOLARI SEGMENTI DI CLIENTELA?		
sì	549	46,8
no	384	32,8
non si è posto il problema	239	20,4
Totale	1.172	100,0



12.1 SE L'ATTIVITÀ DELL'ALBERGO È ORIENTATA A SODDISFARE LE ESIGENZE DI PARTICOLARI SEGMENTI DI CLIENTELA, LE CHIEDIAMO DI INDICARE QUALI HA PRIVILEGIATO NEGLI ULTIMI TRE ANNI:

	Valori assoluti				
	Giovani	Famiglie con bambini	Adulti senza bambini	Terza età	Totale
a) vacanza attiva inverno	101	141	53	15	310
b) vacanza attiva estate (es. bike, sport d'acqua)	106	168	72	46	392
c) vacanza natura (es. parchi, rurale)	57	112	46	60	275
d) benessere e terme	20	36	41	20	117
e) cultura e territorio (es. arte, enogastronomia)	25	31	53	33	142
f) congressi e meeting	13	5	45	8	71
g) eventi (sportivi, culturali, enogastronomici)	59	26	36	15	136
Totale	381	519	346	197	1.443

	Distribuzione (%) per riga				
	Giovani	Famiglie con bambini	Adulti senza bambini	Terza età	Totale
a) vacanza attiva inverno	32,6	45,5	17,1	4,8	100,0
b) vacanza attiva estate (es. bike, sport d'acqua)	27,0	42,9	18,4	11,7	100,0
c) vacanza natura (es. parchi, rurale)	20,7	40,7	16,7	21,8	100,0
d) benessere e terme	17,1	30,8	35,0	17,1	100,0
e) cultura e territorio (es. arte, enogastronomia)	17,6	21,8	37,3	23,2	100,0
f) congressi e meeting	18,3	7,0	63,4	11,3	100,0
g) eventi (sportivi, culturali, enogastronomici)	43,4	19,1	26,5	11,0	100,0
Totale	26,4	36,0	24,0	13,7	100,0

	Distribuzione (%) per colonna				
	Giovani	Famiglie con bambini	Adulti senza bambini	Terza età	Totale
a) vacanza attiva inverno	26,5	27,2	15,3	7,6	21,5
b) vacanza attiva estate (es. bike, sport d'acqua)	27,8	32,4	20,8	23,4	27,2
c) vacanza natura (es. parchi, rurale)	15,0	21,6	13,3	30,5	19,1
d) benessere e terme	5,2	6,9	11,8	10,2	8,1
e) cultura e territorio (es. arte, enogastronomia)	6,6	6,0	15,3	16,8	9,8
f) congressi e meeting	3,4	1,0	13,0	4,1	4,9
g) eventi (sportivi, culturali, enogastronomici)	15,5	5,0	10,4	7,6	9,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

13. PUÒ INDICARE APPROSSIMATIVAMENTE LA QUOTA DI CLIENTI ACQUISITA MEDIANTE INTERMEDIAZIONE NELLE DUE ULTIME STAGIONI TURISTICHE (ATTRAVERSO AGENZIE, CIRCOLI, ASSOCIAZIONI...)?

	Valori assoluti						Totale
	0%	<= 5%	6%-10%	11%-20%	21%-50%	> 50%	
estate (maggio - ottobre)	293	306	155	107	157	85	1.103
inverno (novembre- aprile)	249	241	106	119	139	95	949
Distribuzione (%)							
estate (maggio - ottobre)	26,6	27,7	14,1	9,7	14,2	7,7	100,0
inverno (novembre - aprile)	26,2	25,4	11,2	12,5	14,6	10,0	100,0

14. PUÒ INDICARE ORA APPROSSIMATIVAMENTE LA QUOTA DI CLIENTI DELL'ULTIMO ANNO, CHE ERANO GIÀ STATI SUOI OSPITI NEGLI ANNI PRECEDENTI?

	Valori assoluti					Totale
	0%	<= 10%	11%-30%	31%-50%	> 50%	
estate (maggio - ottobre)	16	91	251	316	462	1.136
inverno (novembre - aprile)	38	120	257	229	291	935
Distribuzione (%)						
estate (maggio - ottobre)	1,4	8,0	22,1	27,8	40,7	100,0
inverno (novembre - aprile)	4,1	12,8	27,5	24,5	31,1	100,0

15. L' ALBERGO È DOTATO DI RISTORANTE ?

	Valori assoluti	(%) su rispondenti
sì	987	84,2
no	185	15,8
Totale	1.172	100,0

15.1 SE L'ALBERGO È DOTATO DI RISTORANTE, INDICHI APPROSSIMATIVAMENTE COME SONO RIPARTITE LE SISTEMAZIONI, IN PERCENTUALE SUL TOTALE:

	Media delle risposte
Periodo estivo	
a) pensione completa	53,9
b) mezza pensione	28,8
c) pernottamento e prima colazione	14,6
d) solo pernottamento	2,7
	100,0
Periodo invernale	
a) pensione completa	26,1
b) mezza pensione	54,0
c) pernottamento e prima colazione	16,3
d) solo pernottamento	3,6
	100,0



16. L'ALBERGO FA PARTE DI QUALCHE CLUB DI PRODOTTO?

	Valori assoluti	(%) su rispondenti
no	1.056	90,1
sì, a rilevanza provinciale	59	5,0
sì, a rilevanza nazionale	18	1,5
sì, a rilevanza internazionale	14	1,2
sì non specificato	25	2,1
Totale	1.172	100,0

17. CON RIFERIMENTO ALL'ANNO 2003, INDICHI COME SONO STATI SVOLTI PREVALENTEMENTE I SEGUENTI SERVIZI E FUNZIONI:

	Valori assoluti riferiti al numero di strutture				Totale
	Famigliari	Personale dipendente	Parasubordinati	Dato all'esterno	
a) amministrazione e contabilità	763	102	89	354	1.308
b) ricevimento degli ospiti	965	244	12	1	1.222
c) promozione e commercializzazione	822	88	36	83	1.029
d) servizio bar	676	500	8	2	1.186
e) cucina	439	673	9	1	1.122
f) servizio sala	431	820	5	1	1.257
g) pulizie camere/albergo	256	960	8	24	1.248
h) manutenzione ordinaria	756	219	25	196	1.196
i) lavanderia	341	442	13	400	1.196
l) centro benessere	104	148	4	23	279
m) servizi sportivi e animazione	96	94	19	111	320
n) servizio trasporto clienti	239	75	6	92	412
o) baby sitting	9	56	9	86	160
Totale	5.897	4.421	243	1.374	11.935

	Valori percentuali di riga				Totale
	Famigliari	Personale dipendente	Parasubordinati	Dato all'esterno	
a) amministrazione e contabilità	58,3	7,8	6,8	27,1	100,0
b) ricevimento degli ospiti	79,0	20,0	1,0	0,1	100,0
c) promozione e commercializzazione	79,9	8,6	3,5	8,1	100,0
d) servizio bar	57,0	42,2	0,7	0,2	100,0
e) cucina	39,1	60,0	0,8	0,1	100,0
f) servizio sala	34,3	65,2	0,4	0,1	100,0
g) pulizie camere/albergo	20,5	76,9	0,6	1,9	100,0
h) manutenzione ordinaria	63,2	18,3	2,1	16,4	100,0
i) lavanderia	28,5	37,0	1,1	33,4	100,0
l) centro benessere	37,3	53,0	1,4	8,2	100,0
m) servizi sportivi e animazione	30,0	29,4	5,9	34,7	100,0
n) servizio trasporto clienti	58,0	18,2	1,5	22,3	100,0
o) baby sitting	5,6	35,0	5,6	53,8	100,0
Totale	49,4	37,0	2,0	11,5	100,0

segue 17. CON RIFERIMENTO ALL'ANNO 2003, INDICHI COME SONO STATI SVOLTI PREVALENTEMENTE I SEGUENTI SERVIZI E FUNZIONI:

	Valori percentuali di colonna				Totale
	Famigliari	Personale dipendente	Parasubordinati	Dato all'esterno	
a) amministrazione e contabilità	12,9	2,3	36,6	25,8	11,0
b) ricevimento degli ospiti	16,4	5,5	4,9	0,1	10,2
c) promozione e commercializzazione	13,9	2,0	14,8	6,0	8,6
d) servizio bar	11,5	11,3	3,3	0,1	9,9
e) cucina	7,4	15,2	3,7	0,1	9,4
f) servizio sala	7,3	18,5	2,1	0,1	10,5
g) pulizie camere/albergo	4,3	21,7	3,3	1,7	10,5
h) manutenzione ordinaria	12,8	5,0	10,3	14,3	10,0
i) lavanderia	5,8	10,0	5,3	29,1	10,0
l) centro benessere	1,8	3,3	1,6	1,7	2,3
m) servizi sportivi e animazione	1,6	2,1	7,8	8,1	2,7
n) servizio trasporto clienti	4,1	1,7	2,5	6,7	3,5
o) baby sitting	0,2	1,3	3,7	6,3	1,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

18. NEL 2003 QUANTO PERSONALE HA UTILIZZATO PER LA GESTIONE DI QUESTO ALBERGO?

	Numero medio di addetti
a) familiari	2,32
b) dipendenti	6,85
c) parasubordinati	0,23
Totale	9,40

19. QUANTE PERSONE FRA QUELLE INDICATE ALLA DOMANDA N.18 AVEVANO LAVORATO PER LEI ANCHE NEL 2002?

	Valori (%)
a) familiari	93,3
b) dipendenti	61,1
c) parasubordinati	67,6
Totale	69,2

20. INDICHI ORA APPROSSIMATIVAMENTE, CON RIFERIMENTO AL 2003 LA PROVENIENZA DI DIPENDENTI E DI PARASUBORDINATI:

	Valori (%)	
	Dipendenti	Parasubordinati
a) dal Trentino	41,7	61,4
b) da altra provincia italiana	36,0	33,1
c) dall'estero	22,3	5,5
Totale	100,0	100,0



21. FUNZIONE DELLA PERSONA CHE COMPILA IL QUESTIONARIO

	Valori assoluti	(%) su rispondenti
proprietario e gestore	963	82,2
solo gestore	142	12,1
direttore	67	5,7
Totale	1.172	100,0

La seconda scheda del questionario riguarda la GESTIONE dell'albergo. Le rivolghiamo ora qualche domanda riferita alla sua persona come imprenditore turistico

	Valori assoluti	(%) su rispondenti proprietari e/o gestori
22. QUAL È LA SUA ETÀ?		
18 - 33 anni	140	12,7
34 - 65 anni	833	75,4
oltre 65 anni	100	9,0
non risponde	32	2,9
Totale	1.105	100,0

	Valori assoluti	(%) su rispondenti proprietari e/o gestori
23. E IL GENERE?		
donna	414	37,5
uomo	652	59,0
non risponde	39	3,5
Totale	1.105	100,0

	Valori assoluti	(%) su rispondenti proprietari e/o gestori
24. QUAL È IL SUO TITOLO DI STUDIO?		
scuola dell'obbligo	280	25,3
professionali	316	28,6
diploma superiore	395	35,7
diploma universitario	5	0,5
laurea	66	6,0
non risponde	43	3,9
Totale	1.105	100,0

	Valori assoluti	(%) su rispondenti proprietari e/o gestori
25. QUANTE LINGUE STRANIERE CONOSCE?		
una	527	47,7
due	315	28,5
tre	132	11,9
più di tre	27	2,4
non risponde	104	9,4
Totale	1.105	100,0

	Valori assoluti	(%) su rispondenti proprietari e/o gestori
26. SECONDO LA SUA OPINIONE, QUALE LIVELLO DI FORMAZIONE È UTILE PER GESTIRE UN ALBERGO? PREFERIBILMENTE:		
una qualifica della formazione professionale del settore	385	34,8
un diploma di scuola media superiore	139	12,6
una laurea	63	5,7
una formazione sul lavoro nel settore	443	40,1
non risponde	75	6,8
Totale	1.105	100,0

27. QUANTO È INTERESSATA AGLI STRUMENTI DI SEGUITO INDICATI, PER ASSICURARE UN COSTANTE AGGIORNAMENTO NELLA SUA ATTIVITÀ DI IMPRESA?

	Distribuzione (%) per riga				Totale
	Molto	Abbastanza	Poco	Per nulla + non risponde	
a) viaggi in Italia (studio e visite)	23,0	42,1	15,5	19,4	100,0
b) viaggi all'estero (studio e visite)	29,9	33,0	16,8	20,4	100,0
c) interscambi fra operatori	30,8	35,3	15,2	18,7	100,0
d) convegni, conferenze	9,9	32,1	29,9	28,1	100,0
e) corsi intensivi e stage	21,7	31,7	21,0	25,7	100,0
f) stampa e testi specialistici	13,2	38,0	24,4	24,4	100,0
g) siti Internet specializzati	20,9	36,6	19,1	23,4	100,0

28. DI QUALI DEI SEGUENTI MEZZI DI AGGIORNAMENTO HA POTUTO AVVALERSI NEGLI ULTIMI CINQUE ANNI?

	(% su rispondenti proprietari e/o gestori)	
	Sì	No + non risponde
a) viaggi in Italia (studio o visite)	52,0	48,0
b) viaggi all'estero (studio o visite)	44,7	55,3
c) interscambi fra operatori	54,5	45,5
d) convegni, conferenze	42,5	57,5
e) corsi intensivi e stage	34,4	65,6
f) stampa e testi specialistici	53,2	46,8
g) siti Internet specializzati	47,5	52,5

29. ESISTE NELLA SUA FAMIGLIA UNA TRADIZIONE DI ALBERGATORI?

	Valori assoluti	(%) su rispondenti proprietari e/o gestori
sì	717	64,9
no	357	32,3
non risponde	31	2,8
Totale	1.105	100,0

29.1 SE ESISTE UNA TRADIZIONE FAMILIARE, INDICHI DA QUANTI ANNI:

	(%) su rispondenti proprietari e/o gestori
fino a 30 anni	13,5
da 31 a 60	61,5
oltre 61 anni	25,0
Totale	100,0

media = 55,6 anni



30. DA QUANTI ANNI LEI PERSONALMENTE OPERA COME ALBERGATORE?

	Valori assoluti	(%) su rispondenti proprietari e/o gestori
da 0 a 9 anni	186	16,8
da 10 a 25 anni	477	43,2
da 26 a 35 anni	247	22,4
36 anni ed oltre	157	14,2
non risponde	38	3,4
Totale	1.105	100,0

31. PRIMA DELL'ATTIVITÀ IMPRENDITORIALE COME ALBERGATORE HA SVOLTO ALTRE ATTIVITÀ?

	Valori assoluti	(%) su rispondenti proprietari e/o gestori
sì	828	74,9
no	277	25,1
Totale	1.105	100,0

SE SÌ, IN QUALE RUOLO: (possibili più risposte)

	Valori assoluti	(%) sulle risposte di chi ha detto sì
dipendente nel settore alberghiero	283	29,7
altra funzione nell'azienda di famiglia (settore alberghiero)	269	28,2
altro lavoro dipendente	233	24,4
altro lavoro autonomo	169	17,7
Totale	954	100,0

31.1 SE HA RISPOSTO 1 O 2 ALLA DOMANDA PRECEDENTE, INDICHI PER FAVORE DOVE HA SVOLTO QUESTE ATTIVITÀ:

	Valori assoluti	(%) sulle risposte di chi ha scelto 1 o 2 alla domanda 31A
in Trentino	393	64,3
in Italia	130	21,3
all'estero	88	14,4
Totale	611	100,0

32. DA QUANTI ANNI È IN TRENTO?

	Valori assoluti	(%) su rispondenti proprietari e/o gestori
da 0 a 10 anni	49	4,4
da 11 a 30 anni	90	8,1
oltre 30 anni	105	9,5
dalla nascita	793	71,8
non risponde	68	6,2
Totale	1.105	100,0

33. OLTRE A QUESTO ALBERGO, GESTISCE CONTEMPORANEAMENTE, O IN UN ALTRO PERIODO DELL'ANNO, UN'ALTRA STRUTTURA RICETTIVA TURISTICA?

	Valori assoluti	(%) su rispondenti proprietari e/o gestori
sì	125	11,3
no	947	85,7
non risponde	33	3,0
Totale	1.105	100,0

33.1 SE GESTISCE ALTRE STRUTTURE, INDICHI DOVE:

	Valori assoluti	(%) sulle risposte di chi ha detto sì alla domanda 33
nella stessa zona	89	64,5
in Trentino in zona diversa	21	15,2
in altra regione italiana, località marina	11	8,0
in altra regione italiana, località di campagna / montagna / lago	12	8,7
in altra regione italiana (altre località come terme, città...)	3	2,2
all'estero	2	1,4
Totale	138	100,0

34. PENSANDO AL FUTURO (PROSSIMI 3 - 5 ANNI), QUALE PENSA POTREBBE ESSERE LO SVILUPPO DELLA SUA AZIENDA ALBERGHIERA? (domanda rivolta ai proprietari)

	Valori assoluti	(%) su rispondenti proprietari
che resti della proprietà attuale o sia gestita da familiari	715	74,2
che resti della proprietà attuale e sia data in gestione a terzi	32	3,3
che l'azienda sia venduta	34	3,5
che l'azienda cessi l'attività	26	2,7
non ci ha pensato	89	9,2
altro, specificato per esteso	16	1,7
non risponde	51	1,7
Totale proprietari	912	100,0



35. DI SEGUITO SONO ELENcate ALCUNE CATEGORIE DI PRODOTTI ALIMENTARI, PER LE QUALI LE CHIEDIAMO DI INDICARE SE USA PRODOTTI TARENTINI E IN QUALE PERCENTUALE SUL TOTALE

	(%) su imprese che hanno il ristorante	(%) di prodotto trentino sul totale		
	Sì, uso prodotti trentini	Da 1% a 30%	Da 31% a 70%	Oltre 70 %
a) acqua minerale	38,7	5,5	9,4	85,1
b) vino	98,3	5,6	23,5	70,9
c) frutta	86,6	39,9	38,9	21,2
d) latte/yogurt	91,3	12,4	27,8	59,8
e) formaggi	95,2	16,3	37,7	46,0
f) salumi	90,6	21,4	40,9	37,7
g) carni	82,7	23,4	38,9	37,7
h) pesce	61,5	52,0	27,7	20,4
i) olio	43,2	50,0	28,4	21,7
l) farina	62,9	32,1	28,9	39,0

36. SECONDO LEI, È POSSIBILE AUMENTARE L'USO DI PRODOTTI TARENTINI ?

	Valori assoluti	(%) su rispondenti
sì	752	64,2
no	107	9,1
non risponde	313	26,7
Totale	1.172	100,0

36.1 SE È POSSIBILE AUMENTARE L'USO DI PRODOTTI TARENTINI, A QUALI CONDIZIONI? (max 2 risposte)

	Valori assoluti	(%) sulle risposte di chi ha detto sì alla domanda 36
maggior quantità di prodotto	80	6,2
riduzione del prezzo	373	28,9
maggior apprezzamento da parte della clientela	156	12,1
presenza di una rete commerciale adeguata (facilità di reperimento e consegna)	326	25,2
maggior tipicizzazione del prodotto	231	17,9
aumento di qualità (adeguata alla clientela)	114	8,8
altro, specificare	11	0,9
Totale	1.291	100,0

37. NELL'ATTIVITÀ ALBERGHIERA UTILIZZA PRODOTTI BIOLOGICI E/O BIODINAMICI?

	Valori assoluti	(%) su rispondenti
sì	293	25,0
prevedo di farlo nei prossimi due anni	134	11,4
no	518	44,2
non somministro alimenti	36	3,1
non so, non risponde	191	16,3
Totale	1.172	100,0

38. QUALI RITIENE SIANO I PRINCIPALI OSTACOLI ALLA SUA ATTIVITÀ ALBERGHIERA IN TRENINO?

	Valori assoluti	(%) su risposte
mancanza di collaborazione con altri albergatori	231	8,8
mancanza di collaborazione con operatori locali	180	6,8
mancanza o difficile reperimento di personale qualificato	582	22,1
mancanza o difficile reperimento di personale generico	166	6,3
difficoltà a scaricare sui prezzi gli aumenti dei costi e gli investimenti	449	17,0
difficoltà nell'allungare il periodo di apertura	301	11,4
irregolarità nei flussi turistici e nelle prenotazioni	371	14,1
problemi nel passaggio generazionale (es. da genitori a figli/nipoti)	85	3,2
insoddisfacenti politiche commerciali dei consorzi fra operatori	183	6,9
altro	86	3,3
Totale	2.634	100,0

39. INDICHI ORA, CON RIFERIMENTO ALLA SUA ATTIVITÀ ALBERGHIERA IN TRENINO, SE DAI SEGUENTI ASPETTI LE DERIVANO VANTAGGI, PROBLEMI O NULLA DI PARTICOLARE:

	(% di riga su rispondenti)			
	Vantaggi	Problemi	Nulla	Non risponde
a) norme urbanistiche, ambientali e paesaggistiche	17,0	46,4	24,3	12,3
b) adempimenti amministrativi	2,3	60,7	22,6	14,4
c) infrastrutture, servizi pubblici, arredi urbani	27,0	31,6	27,1	14,3
d) operato dell'Ente Locale (Comune e Comprensorio) in materia turistica	26,5	28,6	31,9	13,1
e) attività legislativa e di programmazione della Provincia Autonoma di Trento	23,1	26,8	32,8	17,2
f) politiche promozionali e commerciali della Trentino SpA (ex APT del Trentino)	43,0	10,2	32,0	14,8
g) politiche promozionali degli enti di promozione a livello locale	41,2	12,1	31,1	15,6
h) agevolazioni pubbliche	35,0	9,8	36,7	18,5

40. ATTRAVERSO QUALI MEZZI PREVALENTEMENTE TROVA IL PERSONALE CHE SERVE PER L'ATTIVITÀ ALBERGHIERA?

	Valori assoluti	(%) su risposte
segnalazione di amici/conoscenti	570	30,9
inserzioni sulla stampa generica	48	2,6
inserzioni sulla stampa specializzata	76	4,1
contatti personali	665	36,1
Agenzia del Lavoro (centri per l'impiego)	346	18,8
agenzia di collocamento specializzata	108	5,9
altro, da specificare	29	1,6
Totale	1.842	100,0



41. SE LA CARENZA DI PERSONALE È PER LEI UN OSTACOLO, INDICHI IN MERITO A QUALI DEI SEGUENTI SERVIZI E FUNZIONI HA AVUTO PIÙ DIFFICOLTÀ:

	Valori assoluti	(%) su risposte
amministrazione e contabilità	17	1,3
ricevimento degli ospiti	67	5,1
promozione e commercializzazione	28	2,1
servizio bar	74	5,7
cucina	384	29,5
servizio sala	389	29,9
servizio pulizie (camere e albergo)	258	19,8
manutenzione ordinaria	27	2,1
lavanderia	21	1,6
centro benessere	15	1,2
servizi sportivi e animazione	16	1,2
servizio trasporto clienti	7	0,5
Totale	1.303	100,0

42. SE HA AVUTO IL PROBLEMA DELLA CARENZA DI PERSONALE, COME VI HA FATTO FRONTE?

	Valori assoluti	(%) su risposte
cercando personale anche fuori provincia	438	61,0
riducendo le assunzioni (a parità di funzioni e servizi erogati)	78	10,9
riducendo le funzioni ed i servizi erogati	50	6,9
dando all'esterno alcuni servizi	81	11,3
lavorando di più	66	9,2
altro	5	0,7
Totale	718	100,0

43. SECONDO LEI, COSA DOVREBBE ESSERE FATTO PER FAR FRONTE AL PROBLEMA DELLA CARENZA DI PERSONALE? (max 2 risposte)

	Valori assoluti	(%) su risposte
facilitare l'incontro domanda/offerta a livello locale	412	27,7
interventi di formazione a livello locale	350	23,5
iniziative per far arrivare mano d'opera da fuori provincia	313	21,1
fornire maggiori garanzie occupazionali e previdenziali per il personale	207	13,9
il problema non è risolvibile	124	8,3
altro, specificare per esteso	81	5,5
Totale	1.487	100,0

44. PUÒ DIRCI SE E COME PROSEGUONO I CONTATTI CON LA CLIENTELA ACQUISITA, IN VISTA DELLE STAGIONI SUCCESSIVE?

	Valori assoluti	(%) su risposte
a) spedizioni di prezzi e proposte	652	32,1
b) auguri per festività e ricorrenze	705	34,7
c) omaggi	298	14,6
d) nulla, perché si fanno vivi loro	325	16,0
e) altro	54	2,6
Totale	2.034	100,0

45. PER QUANTO RIGUARDA L'ACQUISIZIONE DI CLIENTELA NUOVA, HA INTRAPRESO QUALCHE INIZIATIVA NEGLI ULTIMI DUE ANNI?

	Valori assoluti	(%) su rispondenti
sì	820	70,0
no	281	24,0
non risponde	71	6,0
Totale	1.172	100,0

45.1 SE HA INTRAPRESO INIZIATIVE VOLTE AD ACQUISIRE CLIENTELA NUOVA NEGLI ULTIMI DUE ANNI, INDICHI QUALI:

	Da solo (%)		Con altri operatori (%)		Entrambi (%)		Totale	(%) su rispondenti sì alla domanda 45
a) inserzioni su giornali e riviste	273	58,6	151	32,4	42	9,0	466	56,8
b) partecipazione a fiere/ workshop	103	29,0	232	65,4	20	5,6	355	43,3
c) presenza su cataloghi	296	52,2	233	41,1	38	6,7	567	69,1
d) partecipazione consorzio operatori	109	28,3	265	68,8	11	2,9	385	47,0
e) spedizioni postali di prezzi/ depliant	455	87,7	47	9,1	17	3,3	519	63,3
f) contatti diretti con agenzie, circoli, associazioni	417	83,9	62	12,5	18	3,6	497	60,6
g) apertura di un sito Internet dell'albergo	613	83,6	89	12,1	31	4,2	733	89,4
h) collegamento ad una rete telematica di prenotazione	205	70,7	72	24,8	13	4,5	290	35,4
i) altro, da specificare per esteso	11	91,7	1	8,3		0,0	12	1,5
Totale	2.482	64,9	1.152	30,1	190	5,0	3.824	



45.2 SE HA RISPOSTO SÌ ALLA DOMANDA 45 E CIOÈ SE HA INTRAPRESO AZIONI PER ACQUISIRE CLIENTELA NUOVA, DICA SE LE AZIONI HANNO RIGUARDATO:

	Valori assoluti	(%) su rispondenti sì alla domanda 45
il mercato italiano	698	85,1
mercati esteri, specificare quali	312	38,0
segmenti specifici, specificare quali	102	12,4
altro, specificare	41	5,0
Totale	1.153	

46. LEI ADOTTA AGEVOLAZIONI O SERVIZI PARTICOLARI A FAVORE DELLA CLIENTELA?

	Valori assoluti	(%) su rispondenti
sì	847	72,3

	Valori assoluti	(%) su chi adotta agevolazioni
ingresso ad impianti sportivi e ricreativi	218	25,7
vendita di skipass a prezzo agevolato	134	15,8
assicurazione	76	9,0
noleggio di attrezzature sportive	154	18,2
messa a disposizione di mezzi di trasporto	296	34,9
organizzazione di escursioni	389	45,9
biglietti o card per eventi, mostre, entrata musei	254	30,0
organizzazione di corsi e laboratori	40	4,7
riduzione di prezzo a determinate categorie di persone	545	64,3
servizio permanente di baby sitting	32	3,8
altro, specificare	40	4,7
Totale	2.178	

47. DISPONE DI UN COMPUTER PER L'ATTIVITÀ ALBERGHIERA?

	Valori assoluti	(%) su rispondenti
sì	964	82,2
no	164	14,0
non risponde	44	3,8
Totale	1.172	100,0



RISULTATI DELLE INTERVISTE TELEFONICHE SULL'USO DELLE NUOVE TECNOLOGIE INFORMATICHE E SU ALCUNE OPINIONI IN MERITO AL SETTORE TURISTICO

(1.391 INTERVISTE REALIZZATE)

	(%) su rispondenti totali	(%) su rispondenti a domanda
01 - DISPONE DI UN COMPUTER		
sì	80,5	
no	19,5	
02 - ATTIVITÀ PER CUI È UTILIZZATO IL COMPUTER		
promozione	65,6	81,4
vendita pacchetti e e stanze	54,3	67,4
gestione amministrativa	50,5	62,8
registrazione arrivi/presenze	44,4	55,2
gestione magazzino	16,1	20,0
03 - DISPONE DI UN INDIRIZZO E-MAIL		
sì	76,3	
no	23,7	
04 - IL COLLEGAMENTO ALLA POSTA ELETTRONICA È:		
sempre attivo		49,0
avviene regolarmente nel giorno		35,0
avviene saltuariamente		15,6
non risponde		0,4
05 - RISPONDE AI MESSAGGI DEI CLIENTI		
entro pochi minuti		12,1
entro qualche ora		14,3
in giornata		61,1
in settimana		10,7
in tempi più lunghi		0,7
non risponde		1,1
06 - RICEVE PRENOTAZIONI VIA E-MAIL		
sì	71,2	93,3
no	28,5	6,3
non risponde	0,3	0,4

(%) su rispondenti a domanda

07 - FREQUENZA UTILIZZO POSTA ELETTRONICA PER:

	Richieste info da parte dei clienti	Prenotazione stanze	Offerte specifiche	Mantenimento contatti clienti	Comunicare con soggetti locali	Comunicare con intermediazione
mai	1,8	8,7	41,8	32,8	35,9	37,3
mensile	4,8	9,6	9,8	15,2	16,0	14,5
settimanale	19,4	24,0	9,4	9,6	17,6	16,3
quotidiana	54,8	33,6	10,7	7,0	7,3	8,9
particolari periodi	18,3	23,2	26,9	34,2	21,8	21,9
non risponde	0,9	0,9	1,3	1,2	1,4	1,1

(%) su rispondenti totali

(%) su rispondenti a domanda

08 - HA REALIZZATO UN SITO INTERNET

sì	68,1
no	31,6
non risponde	0,3

09 - PERCHÈ NON HA REALIZZATO UN SITO

strumento ancora poco utilizzato	6,4
i mezzi tradizionali sono più efficaci	27,9
costi eccessivi	15,7
non ha tempo	23,3
sconsigliato da albergatori	1,2
manca personale preparato	11,6
altro	33,1
non risponde	12,2

(NB: totale > 100 perché potevano essere date due risposte)

10 - COSA HA INFLUITO SULLA DECISIONE DI REALIZZARE UN SITO

altri albergatori	3,2
organizzazione turistica territoriale	4,5
proposta di entrare in sito o portale	11,2
competenze presenti in albergo	8,5
convizione personale	90,5
non risponde	2,3

(NB: totale > 100 perché potevano essere date due risposte)



(%) su rispondenti a domanda

11 - IMPORTANZA MOTIVI PER REALIZZAZIONE SITO

	Immagine impresa	Aumentare velocità processi	Migliorare servizio al cliente	Rag- giungere nuovi clienti	Stare al passo con la concor- renza	Espandere il mercato geogra- ficamente	Trattare i clienti individual- mente
molto importante	72,4	60,7	67,9	76,6	72,4	68,7	57,2
abbastanza importante	25,6	30,0	26,0	20,0	20,3	23,5	29,8
poco importante	1,1	6,0	3,6	2,3	5,1	5,3	8,4
per nulla importante	0,5	2,4	1,6	0,6	1,6	1,7	3,4
non risponde	0,4	0,8	0,9	0,4	0,6	0,8	1,3

(%) su rispondenti
a domanda

12 - CHI AGGIORNA IL SITO INTERNET

addetto specifico	19,1
titolari	62,5
chi lavora alla reception	6,8
consulenti / collaboratori esterni	27,6
altri	0,6
non risponde	1,1

(NB: totale > 100 perché potevano essere date due risposte)

(%) su rispondenti a domanda

13 - OSTACOLI INCONTRATI NELL'UTILIZZO DI INTERNET

	Costi elevati	Difficoltà a tro- vare personale qualificato	Gestione lingue straniere	Perdita tempo lavorativo	Mancanza sicurezza	Errori nelle prenotazioni
sì	23,8	27,5	30,9	26,5	57,9	12,7
no	71,8	71,3	68,3	72,3	40,4	85,8
non risponde	4,4	1,3	0,7	1,2	1,7	1,5

(%) su rispondenti a domanda

14 - RILEVANZA PROBLEMI VENDITE ON-INE

	Clienti non abituati a prenotare in Internet	Mancanza sicurezza dei pagamenti	Incertezza norme commercio elettronico	Difficoltà integrazione con gestione aziendale	Altri problemi
molto rilevante	18,3	14,4	15,6	4,0	0,2
abbastanza rilevante	40,0	18,5	26,2	13,0	0,6
poco rilevante	25,1	18,2	16,9	20,7	0,1
per nulla rilevante	12,3	39,5	29,4	55,8	1,9
non risponde	4,3	9,4	11,9	6,5	97,2

(%) su rispondenti a domanda

15 - FREQUENZA UTILIZZO INTERNET PER:

	Prenotazioni	Fare offerte specifiche	Cercare informazioni su intermediazione	Cercare info su altri soggetti locali	Cercare info su concorrenza o tendenze	Effettuare acquisti o ordinativi da fornitori	Aggiornamento professionale e culturale
mai	11,7	32,5	43,2	38,4	40,7	76,7	39,2
con continuità	50,1	25,4	24,7	25,8	26,0	7,1	28,7
in particolari periodi	37,5	41,6	31,2	34,8	32,3	15,5	30,6
non risponde	0,7	0,5	0,9	1,0	1,0	0,7	1,6

(%) su rispondenti a domanda

16 - IL SITO VIENE PROMOSSO:

	Al cliente alla reception	Su brochure, pubblicità...	In cataloghi, pubblicità dell'organizzazione turistica locale	Link da altri siti	Attività di posizionamento su motori di ricerca	Altro
sì	82,8	96,5	95,2	76,9	65,4	0,8
no	16,8	3,2	4,3	19,1	28,1	42,5
non risponde	0,4	0,3	0,5	4,0	6,4	56,7

(%) su rispondenti totali

(%) su rispondenti a domanda

17 - IL SITO INCLUDE INFORMAZIONI IN LINGUA STRANIERA?

sì	88,7
no	10,9
non risponde	0,4

(% su chi ha un sito proprio)

18 - È COLLEGATO A UNA RETE TELEMATICA DI PRENOTAZIONE ALBERGHIERA?

sì	28,1	41,2
no	69,7	55,6
non risponde	2,2	3,2

(% su chi ha un pc)

19a - IL SUO ALBERGO È OSPITATO IN ALTRI SITI WEB A PAGAMENTO?

sì	37,5	46,5
no	57,5	47,3
non risponde	5,0	6,2

19b - IL SUO ALBERGO È OSPITATO IN ALTRI SITI WEB GRATUITAMENTE?

sì	38,7	48,1
no	54,3	43,2
non risponde	7,0	8,7



(%) su rispondenti a domanda

21 - AGGIORNA CON CONTINUITÀ SU INTERNET

	Offerte/ Proposte	Prezzi	Disponibilità camere
sì	72,7	78,2	47,7
no	26,4	20,9	51,0
non risponde	0,9	0,9	1,3

NB.: la (%) è calcolata sui rispondenti alla domanda, chi ha un sito proprio (948) o è presente su altri siti (111)

(%) su rispondenti totali (%) su rispondenti a domanda

22 - PERCENTUALE DI PRENOTAZIONI VIA E-MAIL E/O A MEZZO BOOKING ON-LINE SU INTERNET NELL'ULTIMO ANNO

		Offerte/Proposte
da 0 a 5%	22,9	30,0
da 6% a 10%	12,6	16,5
da 11% a 20%	11,6	15,3
da 21 a 40%	12,6	16,5
più del 40%	10,2	13,4
non risponde	30,1	8,2

NB.: la (%) è calcolata sui rispondenti alla domanda, chi ha un sito proprio (948) o è presente su altri siti (111)

(%) su rispondenti a domanda

23 - VALUTAZIONE UTILIZZO INTERNET E POSTA ELETTRONICA NEL 2003

	Preno- tazioni ricevute	Mantenimento contatto clienti	Contatto nuovi clienti	Riduzione costi commerciali	Relazioni con soggetti turistici locali	Reperimento informazioni
nessun risultato	8,1	17,5	7,7	40,6	38,9	20,3
deludente	16,1	11,0	12,6	14,8	14,9	5,7
buono	64,5	62,1	68,4	32,3	39,2	58,8
eccellente	6,5	5,2	6,9	4,1	1,3	9,3
non risponde	4,8	4,3	4,4	8,2	5,7	6,0

NB.: la (%) è calcolata sui rispondenti alla domanda, chi ha un sito proprio (948) o è presente su altri siti (111)

(%) su rispondenti totali

24 - ACCETTA CARTE DI CREDITO

sì	81,4
no	18,5
non risponde	0,1

(%) su rispondenti totali

25 - GRADO IMPORTANZA MODALITA' VENDITA

	Vendita diretta all'ospite	Clientela di passaggio	Agenzia di viaggi e T.O.	Consorzi o associazioni	Internet o e-mail
per nulla importante	3,8	4,5	21,9	22,7	12,4
poco importante	5,8	14,4	23,8	25,7	16,5
abbastanza importante	25,6	34,3	27,2	30,8	29,5
molto importante	64,6	46,2	19,0	12,9	29,3
non risponde	0,2	0,6	8,1	7,9	12,3

(%) su rispondenti totali

26 - INTERESSE A COLLEGARSI A RETE TELEMATICA CHE GESTISCA PRENOTAZIONE ALBERGHI DEL TRENINO

è già collegato	18,4
sì, è interessato	7,3
dipende dalle condizioni di adesione	30,8
no	37,9
non risponde	5,5

28 - PARTECIPA A CONSORZI O ASSOCIAZIONI DI IMPRESE

sì	58,8
no	39,6
non risponde	1,6

29 - VALUTAZIONE MODIFICHE NORMATIVA CLASSIFICAZIONE ALBERGHIERA

non conosce nuovo regolamento	64,2
adeguate	14,7
parzialmente adeguate	12,9
inadeguate	2,8
non risponde	5,4

(%) su rispondenti a domanda (424)

30 - VALUTAZIONI SPECIFICHE SU MODIFICHE NORMATIVA CLASSIFICAZIONE

	Avvalersi di collaboratori come addetti	Diminuzione temporanea offerta senza modifica classificazione	Marchio di qualità per valorizzare offerta, anziché stelle	Superficie minima unità abitative 8-12 mq	Introduzione classe 4S
molto d'accordo	15,0	9,9	35,6	34,2	16,8
abbastanza d'accordo	44,4	37,7	30,7	36,1	22,9
poco d'accordo	18,1	13,0	9,9	10,9	12,3
per nulla d'accordo	12,2	8,7	14,6	9,4	14,9
non risponde	10,3	30,7	9,2	9,4	33,1



(%) su rispondenti totali (%) su numero risposte anziché rispondenti

31 - VALUTAZIONI SU UTILIZZO MARCHIO TRENINO OLTRE TURISMO

positiva per tutto	75,5
positiva per turismo	11,4
positiva per singole attrattive, meno per turismo	2,7
scarsamente efficace	2,4
per nulla efficace	0,8
non risponde	7,3

32 - TIPOLOGIE VACANZA DA PRIVILEGIARE

turismo culturale	11,1	6,3
turismo attivo e sportivo	40,0	22,6
natura e benessere	49,4	27,9
relax e famiglie	48,2	27,3
enogastronomia	20,8	11,7
congressuale e incentive	3,5	2,0
altro	3,7	2,1
non risponde	4,6	

(NB: totale > 100 perché potevano essere date due risposte)

33 - MERCATI DA PRIVILEGIARE

mercato italiano	53,0	33,2
mercato tedesco	24,5	15,4
paesi europei	59,4	37,2
paesi dell'Est europeo	15,2	9,5
paesi extraeuropei	5,1	3,2
altro	2,4	1,5
non risponde	5,1	

(NB: totale > 100 perché potevano essere date due risposte)

(%) su rispondenti totali

35 - BISOGNEREBBE INTERVENIRE SUGLI INVESTIMENTI:

	Strutture ricettive e complementari	Impianti sportivi	Impianti di risalita	Infrastrutture di pubblica utilità
costruendo nuove strutture	7,9	37,5	23,7	47,3
solo con riqualificazione esistente	87,6	55,8	63,9	48,4
non risponde	4,5	6,7	12,4	4,3



Finito di stampare nel mese di luglio 2006