

*Mariangela Franch, Professore Ordinario di Marketing*  
*Università degli Studi di Trento*  
[mariangela.franch@economia.unitn.it](mailto:mariangela.franch@economia.unitn.it)

*Umberto Martini, Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese*  
*Università degli Studi di Trento*  
[umberto.martini@economia.unitn.it](mailto:umberto.martini@economia.unitn.it)

*Federica Buffa, Dottoranda*  
*Università "Cà Foscari" di Venezia*  
[federica.buffa@economia.unitn.it](mailto:federica.buffa@economia.unitn.it)

## **L'utilizzo di Internet da parte delle piccole e medie imprese alberghiere nelle Alpi**

### **1. ICT e piccole e medie imprese: un quadro di sintesi**

La relazione tra *Information and Communication Technologies* (ICT) e l'organizzazione delle imprese è stata diffusamente studiata dalla comunità scientifica, la quale ha evidenziato la presenza di una stretta complementarietà tra cambiamenti tecnologici e cambiamenti organizzativi (Compagno et al., 2004:45; Trento, Warglien, 2003). Gli studi in ambito aziendale si sono orientati sia all'analisi di come le ICT influenzano l'assetto organizzativo, strategico e gestionale a livello di singola impresa (McFarlan, 1984; Porter, Millar, 1985), sia a come le nuove tecnologie possono influenzare le relazioni che le imprese intrattengono con altri operatori (analisi inter-organizzativa) (Scott Morton, 1991) e con il mercato finale (Venkatraman, 1991). I contributi scientifici tuttavia hanno rivolto maggiore attenzione all'analisi di tale fenomeno con riferimento prevalente alle grandi imprese (Compagno et al., 2004), dando origine ad un gap informativo rispetto a come le ICT potrebbero influenzare la gestione delle piccole e medie imprese (PMI). Ciò nonostante si riscontra un diffuso richiamo in letteratura alle opportunità che le ICT sarebbero in grado di offrire a questa tipologia di imprese, nella realizzazione di ampie reti inter-organizzative connesse tra loro dalle nuove tecnologie (Trento, Warglien, 2003:152). In tale contesto, la *rete* risulterebbe essere la forma organizzativa più adatta a recepire ed esaltare i potenziali vantaggi delle tecnologie digitali (Rockart, Short, 1991; Alstyn, 1997).

Le opportunità offerte alle imprese dall'introduzione delle ICT trovano nel settore turistico molteplici ambiti di applicazione. Le caratteristiche di immaterialità che contraddistinguono il prodotto e il carattere composito ad esso associato (in quanto comprensivo di servizi offerti da una molteplicità di attori) (Casarin, 1996: cap.2), trovano nelle nuove tecnologie un'opportunità per presentare al potenziale cliente le specificità del prodotto e per ricercare una sorta di integrazione tra le offerte dei diversi operatori. Numerosi sono i contributi della comunità scientifica che si sono indirizzati allo studio dei vantaggi offerti dalla rete per la creazione di network e la condivisione delle informazioni tra una molteplicità di attori (Werthner, Klein, 1999; Fesenmaier, Leppers, O'Leary, 1999; Buhalis, 1998). La possibilità di realizzare sistemi di prenotazione elettronica e di svolgere on-line l'attività di commercializzazione inoltre, pongono le basi per una ridefinizione del canale distributivo (da un canale intermediato ad un canale diretto), modificando le strategie adottate dalle imprese nella definizione delle politiche di marketing mix. I contributi della letteratura si sono orientati - anche in questo caso - prevalentemente allo studio di quella parte del settore turistico caratterizzato dalla presenza di grandi imprese (compagnie aeree, Tour Operator, Agenzie Viaggi, catene alberghiere, vettori) che definiscono l'offerta in funzione delle caratteristiche ed esigenze associate ad una domanda prevalentemente intermediata. In tale comparto, le ICT hanno trovato ampia diffusione sin dagli anni 70' con la realizzazione dei

*Computer Reservation Systems* (CRS), seguita – dieci anni più tardi – dai *Global Distribution Systems* (GDS) e dalla *Internet Revolution* degli anni '90 (Buhalis, 1993 e 1998). La disponibilità in termini di risorse umane e finanziarie e le competenze tecnologiche che caratterizzano le grandi imprese, hanno consentito un'efficace implementazione degli strumenti messi a disposizione dalle nuove tecnologie, sia per la gestione interna all'azienda, sia per le relazioni intessute con i partner e il mercato. Tali considerazioni tuttavia, sono ascrivibili solo ad una parte del settore turistico. La marcata dualità che contraddistingue tale settore, infatti, contrappone alle grandi imprese, la presenza di numerose PMI volte a soddisfare le esigenze di una domanda che si caratterizza per organizzare autonomamente la vacanza. Tale tipologia di imprese deve necessariamente far fronte a problematiche diverse per l'adozione e lo sviluppo degli strumenti tecnologici. La minore disponibilità di risorse finanziarie e risorse umane specializzate, la mancanza di strutture dedicate per la “Ricerca & Sviluppo” e la minore propensione all'innovazione, non consentono alle PMI di adottare i medesimi strumenti tecnologici utilizzati dalle grandi imprese per la gestione inter e intra-organizzativa e per le relazioni con il cliente. Si consideri inoltre che prima della comparsa di Internet, le soluzioni proposte dai CRS e GDS male si conciliavano con il prodotto offerto dalle imprese minori. A fronte di sistemi progettati per offrire tendenzialmente servizi standardizzati e prodotti facilmente replicabili, infatti, si contrapponevano le singole PMI con prodotti turistici specifici, incapaci di inserirsi in un sistema di tali dimensioni.

Tale situazione viene ad essere modificata con l'avvento di Internet e degli strumenti e servizi informatici ad esso associati, in quanto potenzialmente in grado di offrire anche alle PMI vantaggi in termini organizzativi, manageriali e gestionali. I principali contributi che emergono dalla già citata letteratura di settore concordano con l'identificare vantaggi ed opportunità connessi all'utilizzo di Internet, sia a livello di singola impresa, sia con riferimento al sistema in cui essa è inserita. Internet non si limita a modificare la comunicazione con gli attori e il mercato, ma si pone come strumento in grado di facilitare l'attività di coordinamento tra gli operatori della destinazione. La maggiore intensità di relazioni tra i diversi stakeholder e il contatto diretto con il cliente finale, modificano pertanto i meccanismi attraverso i quali l'offerta definita dalle PMI e le esigenze manifestate dalla domanda si incontrano. La facilità con cui il consumatore finale è in grado di accedere ad Internet, richiede alle PMI di proporre un'offerta appetibile in grado di soddisfare i bisogni e le richieste da esso manifestate. Ne deriva, che anche il modo in cui le informazioni vengono presentate, strutturate e trasferite agli ospiti (potenziali ed effettivi), contribuiscono a definire il livello di competitività dell'impresa. In funzione di tali considerazioni, si riscontra che Internet rappresenta uno strumento atto alla realizzazione di *Destination Management System* (DMS), al fine di definire strategie di web-marketing per l'intera destinazione turistica (Buhalis, 1993 e 1996; Baker et al., 1996; Frew, O'Connor, 1999; Werthner, Klein, 1999; Blank, Sussmann, 2000; Wang, Fesenmaier, 2003).<sup>1</sup> Tale opportunità evidenzia come Internet sia in grado di estendere le proprie potenzialità oltre i confini della singola impresa, incentivando l'integrazione tra gli operatori coinvolti nella filiera turistica, rappresentando pertanto un incentivo alla definizione di network tra imprese di dimensioni minori.

Obiettivo di questo paper è verificare se anche le piccole e medie imprese alberghiere possono trarre vantaggio dall'adozione di Internet in termini gestionali, manageriali e relazionali. Si esplorerà inoltre se i limiti associati alle imprese di minori dimensioni, possono ripercuotersi anche nella definizione e adozione di strategie di Internet marketing.

## **2. Le piccole e medie imprese alberghiere: il problema definitorio**

Le stime pubblicate da *Observatory of European Small and Medium Enterprises* (SMEs) evidenziano che il tessuto imprenditoriale europeo si caratterizza per la prevalenza di piccole e

---

<sup>1</sup> Per *Destination Management System* (DMS) si intende un sistema informativo integrato di località, che consente di raccogliere in modo centralizzato tutte le informazioni inerenti alle attrattive turistiche ed ai servizi offerti, rendendoli disponibili per la promozione e la commercializzazione attraverso un sito web (Martini, 2000:34).

medie imprese e il 92% di queste sono classificate come “micro” (European Commission, 2003). I dati riferiti all’Italia confermano tale tendenza e identificano la compagine imprenditoriale a livello europeo con il maggior numero di imprese di dimensioni minori.<sup>2</sup> Il settore turistico non fa eccezione rispetto a tali considerazioni e i dati strutturali dimostrano che lo sviluppo del comparto in Italia si basa prevalentemente sull’attività di piccole e medie imprese presenti diffusamente sul territorio. Tale dinamica di sviluppo è riconducibile essenzialmente a due fattori principali: il settore turistico eredita da un lato, il modello di sviluppo imprenditoriale nel nostro Paese, dall’altro le caratteristiche settoriali che contraddistinguono la maggior parte delle regioni europee a tradizionale vocazione turistica (Tschurtschenthaler, 2000). A conferma della preponderanza di piccole e medie imprese che interessano il settore, i dati rilevati dal *XII Rapporto sul Turismo Italiano* (Becheri, 2003), evidenziano come la dimensione contenuta delle imprese sia una caratteristica strutturale che riguarda la maggior parte dei comparti coinvolti nella filiera turistica. Dato tale contesto e in una prospettiva di studio delle piccole e medie imprese alberghiere e delle possibili strategie di marketing da esse perseguibili, diviene rilevante definire l’impresa alberghiera quale unità di indagine oggetto della ricerca e identificare i fattori che ne discriminano gli aspetti dimensionali.

La Legge 135 del 29 marzo 2001 *Riforma della legislazione nazionale del turismo* non individua dei parametri o delle espressioni di sintesi in grado di identificare e distinguere la piccola e la media impresa e le caratteristiche ad esse associate.<sup>3</sup> La mancanza di tale classificazione ha dato origine ad una molteplicità di interpretazioni e ad un proliferare di definizioni, orientate a mettere in risalto le specificità delle imprese di dimensioni minori (Dall’Ara et al., 2000). L’orientamento prevalente è stato quello di ricercare una definizione legata ad aspetti quantitativi (numero di occupati e criteri economico-finanziari), come avviene per la definizione delle micro e PMI secondo la raccomandazione 96/280 della Commissione Europea.<sup>4</sup> Tale approccio tuttavia, sebbene riserbi minori ambiguità nella delimitazione ed interpretazione del fenomeno, non considera le specificità dei diversi settori produttivi, ponendo dei limiti all’utilizzo di tale classificazione. E’ questo il caso del settore turistico, in cui questi parametri non sono sufficientemente significativi e discriminanti, al fine dell’individuazione degli aspetti dimensionali delle imprese. Tuttavia, il solo approccio di tipo qualitativo, basato prevalentemente sull’analisi dei fattori di *governance*, non risulta altresì soddisfacente per la classificazione di questa tipologia di imprese. I limiti di entrambi gli approcci indirizzano all’adozione di criteri multidimensionali, espressivi di entrambe le dimensioni.

In ambito turistico i maggiori riferimenti in questo senso, si riscontrano dallo studio delle imprese ricettive, nello specifico, delle imprese alberghiere. I contributi di Rispoli e Tamma (1991 e 1995) sottolineano come le imprese alberghiere siano molto varie nella forma e nei contenuti della loro gestione, in relazione alla molteplicità di esigenze manifestate da una domanda altamente segmenta. Tra i diversi criteri di classificazione proposti, due risultano particolarmente significativi, in funzione delle considerazioni sin qui svolte: il tipo di gestione che caratterizza le imprese

<sup>2</sup> In Italia si rilevano 4.486.000 PMI (4.290.000 *micro*; 177.000 *piccole*; 19.000 *medie*). Segue Germania con 3.008.000 PMI (2.656.000 *micro*; 307.000 *piccole*; 44.000 *medie*), Spagna con 2.674.000 PMI (2.499.000 *micro*; 156.000 *piccole*; 19.000 *medie*), Francia con 2.495.000 PMI (2.326.000 *micro*; 144.000 *piccole*; 25.000 *medie*) e UK con 2.226.000 PMI (1.996.000 *micro*; 200.000 *piccole*; 31.000 *medie*). (European Commission, 2003: 37).

<sup>3</sup> La legge 135/2001 definisce imprese turistiche (art.7) “quelle che esercitano attività economiche, organizzate per la produzione, la commercializzazione, l’intermediazione e la gestione di prodotti, di servizi, tra cui gli stabilimenti balneari, di infrastrutture e di esercizi, compresi quelli di somministrazione facenti parte dei sistemi turistici locali, concorrenti alla formazione dell’offerta turistica”.

<sup>4</sup> I parametri previsti dalla Raccomandazione 96/280 definiscono (art.1) *PMI* le imprese aventi meno di 250 dipendenti e aventi o un fatturato annuo non superiore a 40 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 27 milioni di euro e in possesso del requisito di indipendenza. È definita *piccola impresa* quella con meno di 50 dipendenti e avente o un fatturato annuo non superiore a 7 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 5 milioni di euro e in possesso del requisito dell’indipendenza. Le *microimprese* sono quelle che occupano meno di 10 dipendenti. I parametri dell’attuale Raccomandazione saranno sostituiti dal 1 gennaio 2005 con quelli previsti dalla Raccomandazione della Commissione Europea del 6 maggio 2003 relativa alla “Definizione delle microimprese, piccole e medie imprese”. Nella definizione di microimpresa saranno incluse anche le imprese familiari e quelle artigiane (Commissione delle Comunità Europee, 2003).

alberghiere e l'elemento dimensionale. Rispetto al primo criterio, è possibile identificare categorie di imprese alberghiere a gestione familiare, imprenditoriale e manageriale, in relazione a il/i soggetto/i che si occupa/no delle funzioni direttive ed operative, al tipo di localizzazione (un unico albergo o più strutture ricettive) e alla dimensione (cfr Tabella 1).

Tabella 1: Classificazione delle imprese alberghiere in base al tipo di gestione

	TIPO DI GESTIONE		
	FAMILIARE	IMPRENDITORIALE	MANAGERIALE
SVOLGIMENTO FUNZIONI DIRETTIVE	TITOLARE E MEMBRI DELLA FAMIGLIA (IN SENSO ALLARGATO)	IMPRENDITORE	MANAGER PROFESSIONISTI
SVOLGIMENTO FUNZIONI ESECUTIVE	TITOLARE E MEMBRI DELLA FAMIGLIA (IN SENSO ALLARGATO)	PERSONALE SENZA VINCOLI DI PARENTELA CON L'IMPRENDITORE	PERSONALE DIPENDENTE
TIPO DI LOCALIZZAZIONE	MONOLOCALIZZATE	MONOLOCALIZZATE	MONOLOCALIZZATE/PLURILOCALIZZATE
DIMENSIONI	PICCOLE	PICCOLE E GRANDI	DIMENSIONI RILEVANTI/CATENE E GRUPPI

Fonte: ns. elaborazione su Rispoli, Tamma (1991).

La distinzione dimensionale tra imprese alberghiere invece prende a riferimento la capacità ricettiva, il numero di addetti e la localizzazione. Con riferimento *al solo* numero di camere di cui dispone l'albergo, è possibile inoltre identificare anche per il singolo stabilimento una tassonomia di tipo dimensionale (cfr Tabella 2).<sup>5</sup>

Tabella 2: Classificazione delle imprese alberghiere e dei singoli stabilimenti in base alla dimensione

	PICCOLA		MEDIA		GRANDE		MOLTO GRANDE	
	IMPRESA	ALBERGO	IMPRESA	ALBERGO	IMPRESA	ALBERGO	IMPRESA	ALBERGO
CAPACITÀ RICETTIVA (NUMERO DI CAMERE)	< 25	7-25	25-150	26-120	>150	121-360	≥ 1.000	>361
NUMERO DI ADDETTI	< 20		20 - 100		> 100		*	
TIPO DI LOCALIZZAZIONE	MONOLOCALIZZATE		MONOLOCALIZZATE PLURILOCALIZZATE		PLURILOCALIZZATE		PLURILOCALIZZATE	

\* Il numero di addetti riferito alle imprese alberghiere molto grandi non è quantitativamente esplicitato (Rispoli, Tamma, 1991:126)

Fonte: ns. elaborazione su Rispoli, Tamma (1991).

Gli elementi che emergono dalle classificazioni proposte dai due Autori, evidenziano la complessità di individuare dei parametri univoci per identificare le imprese alberghiere e la necessità di contemperare sia gli elementi che emergono da un approccio qualitativo, sia da un'analisi di tipo quantitativo. Dallo studio delle forme di offerta alberghiera inoltre, è possibile definire – tra le altre – la *Piccola impresa singleunit familiare* e la *Piccola impresa singleunit imprenditoriale* (Rispoli, Tamma, 1995).<sup>6</sup> Tendenzialmente di dimensioni contenute, con un organico limitato ed un soggetto economico e strategico che coincide in un'unica persona, le due forme di offerta differiscono essenzialmente per la gestione d'impresa: più elementare nel primo caso (gestione dell'esistente),

<sup>5</sup> Non sempre l'impresa alberghiera coincide con il singolo albergo: ciò si verifica solo nei casi in cui ogni impresa alberghiera dispone di un unico stabilimento di produzione (l'albergo). (Rispoli, Tamma 1991:120).

<sup>6</sup> Rispoli e Tamma (1995: 98-107) individuano oltre alle forme di offerta alberghiera sopra citate, anche l'Impresa singleunit manageriale, la Media impresa multiunit (“piccola catena”), l'Impresa multiunit (“catena” proprietaria), il Gruppo alberghiero (impresa “pluricatena”), l'Aggregazione di imprese alberghiere (“catene” di marchio), la “Catena” di marchio internazionale, la “Catena in franchising, la “Catena” fondata su management contract, l'Aggregazione privata polisettoriale, l'Aggregazione “mista” (pubblica e privata) polisettoriale.

più evoluta e consapevole nel secondo. Queste forme di offerta trovano ampia diffusione sia a livello nazionale che nel contesto europeo.

L'impossibilità di avvalersi di un'unica definizione per l'individuazione delle PMI alberghiere, impedisce una corretta comparabilità tra le diverse realtà territoriali. Tali limiti sono ulteriormente amplificati dal confronto con alcuni studi condotti a livello internazionale (Morrison, 1998; Moutinho, 1990; Buhalis, 1998; Camisón, 2000; Main, 2001; Paraskevas, Buhalis, 2002; Bastakis, Buhalis, Butler, 2004). Le ricerche sottolineano le specificità delle imprese di minori dimensioni e appaiono concordare nell'adozione della capacità ricettiva dell'albergo, quale parametro quantitativo per effettuare una classificazione delle stesse. Tuttavia, la divergenza di tassonomia adottata dai diversi Autori, non consente di ottenere un quadro completo ed uniforme del fenomeno indagato e non permette di confrontare i risultati ottenuti tra le diverse ricerche (cfr Tabella 3). Le indicazioni di carattere quantitativo che emergono dalla letteratura di settore, ad esempio, non trovano un diretto riscontro dallo studio delle PMI alberghiere nelle Alpi: ambito in cui le strutture alberghiere vantano una capacità ricettiva decisamente più contenuta.

Tabella 3: Classificazione delle imprese alberghiere in base ad alcune ricerche internazionali

RESEARCH SIZE OF HOTEL	MOUTIHO (NUMBER OF ROOMS) <sup>1</sup>	VALENCIAN COMMUNITY (SPAIN) (NUMBER OF BEDS) <sup>2</sup>	GREEK HOTEL (NUMBER OF ROOMS) <sup>3</sup>
FAMILY HOTEL	-	1-100	1-20
SMALL	< 50	101-150	21-50
MEDIUM	-	151-300	51-100
LARGE	-	> 300	> 100

Fonte: ns. elaborazione su (1) Moutinho, 1990; (2) Camisón, 2000; (3) Bastakis, Buhalis, Butler, 2004

Appare evidente pertanto che l'analisi delle PMI alberghiere non può prescindere dal considerare due elementi fondamentali: l'importanza del modello di sviluppo imprenditoriale che caratterizza il sistema in cui le imprese sono inserite e le caratteristiche e specificità del contesto territoriale di cui fanno parte.

### **3 Le piccole e medie imprese alberghiere nelle Alpi**

#### **3.1 Obiettivi di una ricerca sul campo**

L'attenzione del gruppo di ricerca eTourism (Università degli Studi di Trento, Italia)<sup>7</sup> per lo studio dell'organizzazione turistica nelle destinazioni alpine, muove dall'interesse scientifico per l'analisi dei sistemi di piccole e medie imprese fortemente radicate con lo sviluppo locale, in cui la domanda si avvale di canali diretti per contattare gli attori dell'offerta. In tale contesto, il settore turistico diviene un significativo terreno di applicazione e, nello specifico, le destinazioni alpine rappresentano un'interessante campo di studi in quanto *offerta* e *domanda* presentano le caratteristiche oggetto di indagine.

L'imprenditorialità diffusa che caratterizza il settore turistico nelle Alpi e il modello di sviluppo endogeno che le contraddistingue, trova riscontro sia nel comparto della ricettività, sia nelle imprese erogatrici di servizi di supporto (commercio, artigianato, ristorazione, intrattenimento, sport, arte e cultura...). Le strutture ricettive alberghiere si caratterizzano per essere di dimensioni contenute, a conduzione familiare, gestite prevalentemente dalla popolazione locale. Ad esse si affianca un

<sup>7</sup> Il gruppo di ricerca eTourism è stato costituito nel 1997 presso il Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali (DISA) dell'Università degli Studi di Trento (Italia) ed è coordinato dalla Prof. Mariangela Franch. L'obiettivo generale è la rilevazione delle caratteristiche strutturali e gestionali delle imprese e delle organizzazioni che operano nel settore turistico, al fine di valutare le opportunità di applicazione e diffusione delle ICT ([www.economia.unitn.it/etourism](http://www.economia.unitn.it/etourism)).

elevato numero di strutture extra-alberghiere - con le medesime specificità dimensionali e gestionali - che completano i servizi di ospitalità volti a soddisfare le esigenze di un mercato che si caratterizza per elementi riconducibili al segmento “fai da te”. Dagli studi condotti dal gruppo di ricerca emerge che dal lato della domanda tale comparto si caratterizza prevalentemente per:<sup>8</sup>

- avvalersi nelle fasi di raccolta delle informazioni e scelta della destinazione turistica di forme di comunicazione spontanea basate sul passaparola e precedenti esperienze;
- utilizzare nella fase di prenotazione della vacanza il contatto diretto con la struttura ricettiva o il canale Internet;
- arrivare in loco con mezzo proprio senza rivolgersi a soggetti dell’intermediazione;
- essere fedele alla destinazione visitata e consigliare ad altri di trascorrere una vacanza nelle Alpi.

Dal lato dell’offerta si riscontra l’assenza di attori che definiscano a livello regionale pacchetti “all inclusive” destinati alla vendita sul mercato e ciò impone alle imprese di ricercare una via di sviluppo capace di valorizzare i prodotti offerti dai singoli operatori, al fine di definire un’offerta integrata espressiva delle specificità locali. La crescita di interesse da parte della domanda per la ricerca di fattori di attrattiva autentici e distintivi della destinazione visitata, per la riscoperta delle tradizioni, della cultura e degli usi locali, infatti, richiede alle imprese di essere in grado di proporre un’esperienza comprensiva di una molteplicità di prodotti e servizi distintivi del territorio. In tale contesto, assume particolare rilievo il ruolo dell’Ente Turistico Territoriale che a seconda della forma giuridica adottata è chiamato a svolgere funzioni di supporto allo sviluppo turistico locale (definizione, promozione e commercializzazione dell’offerta), al fine di coordinare l’attività degli attori coinvolti nella filiera turistica e mediare tra i diversi interessi, espressivi di categorie economiche distinte.

In tale contesto, l’offerta ricettiva alberghiera rappresenta una delle componenti di base dell’offerta turistica nelle Alpi, in grado di rispondere alle esigenze manifestate dai diversi segmenti di domanda. Tale comparto si presta ad essere un interessante ambito di osservazione per lo studio delle piccole e medie imprese, al quale è possibile ricondurre dati ed indicatori che consentono di definire le caratteristiche strutturali delle unità di indagine.<sup>9</sup> Il gruppo di ricerca eTourism ha condotto nel 2003 un’indagine sul campo, volta a studiare le relazioni tra PMI alberghiere nelle destinazioni turistiche alpine e l’adozione delle ICT. Gli obiettivi specifici della ricerca si sono indirizzati allo studio dei seguenti fattori:

- utilizzo di Internet<sup>10</sup> da parte delle PMI alberghiere nelle attività di gestione, organizzazione e strategia di impresa;
- utilizzo di Internet da parte delle PMI alberghiere nelle attività di relazione con il cliente;
- utilizzo di Internet da parte delle PMI alberghiere nelle attività di relazione con gli altri attori della destinazione (organizzazione turistica regionale o di ambito, istituzioni pubbliche locali, commercianti, albergatori, ristoratori, società di impianti di risalita, scuole di sci e di altre pratiche sportive alpine).

La ricerca ha consentito di verificare le seguenti ipotesi connesse allo studio delle PMI alberghiere e all’utilizzo delle nuove tecnologie:

*Ipotesi 1:* Internet è utilizzato dalle PMI alberghiere per lo svolgimento di attività operative di tipo routinario.

*Ipotesi 2:* Internet rappresenta per le PMI alberghiere uno strumento in grado di favorire attività di Customer Relationship Management.

<sup>8</sup> Ulteriori indicazioni relative alle caratteristiche di domanda e offerta turistica nel comparto “fai da te” nelle Alpi si trovano in Franch, Martini, Buffa, 2003; Franch, Martini, Novi Inverardi, 2003; Franch, Martini, Tommasini, 2003.

<sup>9</sup> Tali considerazioni non sono facilmente riconducibili al comparto extra-alberghiero, in cui i dati scontano una difficoltà di rilevazione (dati strutturali e movimentazione turistica) che consentono al ricercatore di avvalersi esclusivamente di stime e non di dati ufficiali.

<sup>10</sup> In questa sede con *utilizzo di Internet* si intende esplorare sia l’utilizzo del sito web che della posta elettronica.

*Ipotesi 3:* Internet rappresenta un incentivo per la creazione di network tra PMI alberghiere e gli attori della destinazione turistica.

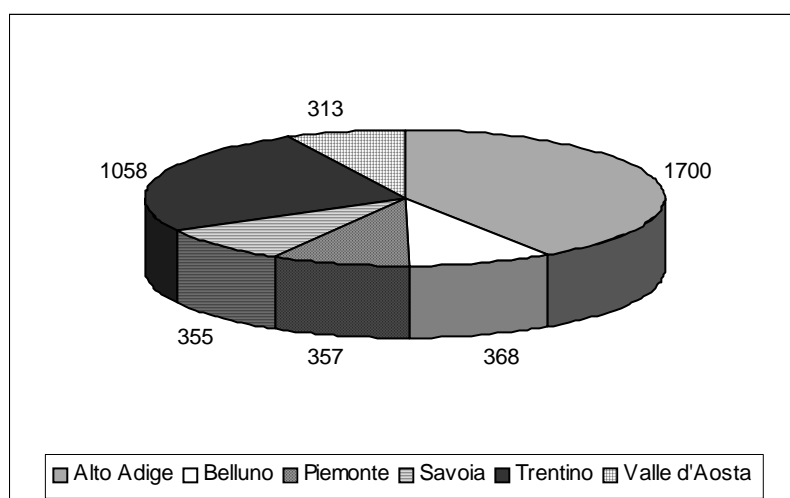
### 3.2 Caratteristiche e specificità della popolazione indagata

La ricerca ha interessato le regioni dell’arco alpino italo-francese di Trentino, Alto Adige, Veneto (Provincia di Belluno), Piemonte, Valle d’Aosta e Savoia. La popolazione oggetto di indagine è stata identificata con *le imprese alberghiere dotate di indirizzo e-mail site in comuni alpini a vocazione turistica*. Il rispetto di tali vincoli, ha richiesto al gruppo di ricerca di definire alcuni parametri in grado di identificare i comuni rientranti nella categoria “alpini”. Tale necessità, scaturisce dalla mancanza di una definizione univoca per l’identificazione degli stessi (Touring Club Italiano, 2002; ISTAT 2003). Si è proceduto pertanto ad identificare tali aree geografiche con l’aiuto di alcuni esperti del settore turistico (responsabili degli enti turistici territoriali delle regioni coinvolte nell’indagine e/o esponenti del mondo accademico) con i quali si sono concordati i criteri per definire i *comuni alpini a vocazione turistica*:

- movimentazione turistica prevalente derivante da un comparto leisure particolarmente sviluppato (riferimento alle presenze annuali);
- offerta turistica estiva incentrata sulla pratica dell’alpinismo, dell’escursionismo e sulle occasioni di relax;
- offerta turistica invernale incentrata sulla pratica delle discipline sciistiche e delle altre attività sulla neve.

Le imprese alberghiere site nelle regioni alpine considerate che rispettano tali parametri sono in totale 4.151 e si distribuiscono come indicato in Figura 1.

Figura 1: Alberghi siti in comuni alpini a vocazione turistica nelle regioni considerate



Le regioni con il maggior numero di alberghi sono Alto Adige (1700) e Trentino (1058), mentre i comuni rientranti nelle altre regioni dell’arco alpino italo-francese considerato, non raggiungono le 400 strutture. Una corretta interpretazione di questi dati necessita di un livello d’analisi ulteriore connesso alle specificità territoriali, alla rilevanza del fenomeno turistico e alla dimensione media delle strutture. A tal fine, per le regioni italiane è possibile riferirsi alle rilevazioni effettuate da ISTAT<sup>11</sup>. Sebbene il numero di strutture alberghiere non coincida esattamente con quello della popolazione identificata dal gruppo di ricerca (cfr Tabella 4), il confronto con la capacità ricettiva

<sup>11</sup> Non si dispone delle medesime informazioni per l’area alpina francese, in quanto i dati per estrarre il campione sono stati forniti direttamente dall’Associazione Turistica della Savoia (*Agence Touristique Savoie*) che ha seguito i medesimi criteri adottati dal gruppo di ricerca per identificare la popolazione oggetto di indagine. Tuttavia non si dispone delle medesime informazioni fornite da ISTAT (www.istat.it riferimento ai dati del 2000) per lo studio dell’area alpina italiana (esercizi alberghieri totali, camere, letti, popolazione, superficie).

delle strutture, la popolazione e la superficie del territorio, consentono di identificare alcune differenze significative rispetto ai modelli di sviluppo adottati dalle diverse località turistiche.

Tabella 4: Alberghi siti nei comuni alpini a vocazione turistica (individuati in base ai criteri enunciati)

REGIONE	ESERCIZI ALBERGHIERI (RICERCA ETOURISM)*	ESERCIZI ALBERGHIERI	CAMERE	LETTI	POPOLAZIONE	SUPERFICIE (km <sup>2</sup> )
ALTO ADIGE	1.700	3.032	49.689	102.675	212.804	6.225,79
BELLUNO	368	368	8.626	18.277	42.706	1.621,63
PIEMONTE	357	389	8.816	17.834	79.424	4.840,35
TRENTINO	1058	1.107	33.089	66.181	91.703	2.847,15
VALLE D'AOSTA	313	359	8.017	17.011	31.293	2.229,07

\* I dati relativi agli esercizi alberghieri non coincidono con le statistiche ISTAT in quanto l'Istituto Nazionale considera tra gli alberghi anche strutture come i residence o i garni. Ciò non avviene per la ricerca eTourism che si è orientata al solo studio delle imprese alberghiere. Tale differenza è particolarmente marcata in Alto Adige, regione in cui residence e garni sono particolarmente diffusi.

La percentuale di territorio altoatesino interessato dalla presenza di comuni alpini a vocazione turistica è particolarmente elevata: questa rappresenta, infatti, l'85% dell'intero territorio provinciale<sup>12</sup>. Tale dato fornisce una prima chiave di lettura dell'elevato numero di strutture alberghiere presenti in questa regione. All'Alto Adige, segue Valle d'Aosta (69%), Trentino e Provincia di Belluno (45%) e Piemonte (circa 33%). L'Alto Adige, rispetto alle altre regioni considerate dalla ricerca, presenta anche il maggior numero di alberghi (48) ogni 100 chilometri quadrati<sup>13</sup>. Il Trentino si attesta sui 38 alberghi/km<sup>2</sup>, seguito da Provincia di Belluno (23), Valle d'Aosta (16) e Piemonte (circa 15). Rispetto alla dimensione, è il Trentino la regione che presenta gli esercizi alberghi con la maggiore capacità ricettiva: circa 30 stanze per albergo. In Provincia di Belluno e in Valle d'Aosta la dimensione media è di circa 23 stanze. In Piemonte la situazione si presenta piuttosto variegata a seconda dei comuni considerati (12 stanze a Biella; 26 stanze a Torino). In Alto Adige invece, le dimensioni delle strutture alberghiere sono più contenute (16 stanze). La capacità ricettiva media dell'area alpina italiana considerata nella ricerca è di 20,6 stanze per albergo. Tale dato è particolarmente significativo se si considera che i dati ISTAT (2000) riferiti alle diverse località italiane (capoluoghi di provincia, città di interesse storico ed artistico, collinari, lacuali, marine, montane, religiose, termali), evidenziano che – ad eccezione delle località collinari in cui la capacità ricettiva è di 18,7 stanze – la disponibilità di camere per struttura ricettiva nelle località montane è la più contenuta (20,4). Sebbene i criteri utilizzati per identificare le località montane da ISTAT non coincidano con i criteri adottati dal gruppo di ricerca per individuare i comuni alpini, il quadro che emerge si presta ad un'interessante interpretazione, alla luce del dato medio nazionale di 29,2 stanze per albergo. La *montagna italiana*, infatti, si caratterizza per strutture alberghiere di dimensioni tali da giustificare un interesse specifico per le modalità gestionali, organizzative e strategiche delle stesse, in quanto non associabili alle specificità delle grandi imprese. Si consideri inoltre che, a seguito delle considerazioni espresse in precedenza, relative alle caratteristiche delle PMI alberghiere, è possibile affermare che nel contesto alpino il sistema di imprese tende ad essere un modello di sviluppo basato sulla presenza diffusa di strutture a conduzione prevalentemente familiare considerabili come “micro”.

### 3.3 Piano di campionamento e somministrazione dei questionari

Dall'elenco iniziale di oltre quattromila alberghi, si è proceduto ad eliminare le strutture che non risultavano essere effettivamente alberghiere (es. residence, garni) e quelle prive di indirizzo di posta elettronica o con e-mail associato ad indirizzi di consorzi o associazioni turistiche dell'ambito

<sup>12</sup> Dato ottenuto rapportando la superficie dei comuni alpini a vocazione turistica (ultima colonna Tabella 4) alla superficie totale della regione (ISTAT, 2000).

<sup>13</sup> Dato ottenuto dividendo il numero di esercizi alberghieri per la superficie dei comuni alpini e moltiplicando per 100.



a cui appartengono. A seguito di tale selezione, gli alberghi considerati al fine dell'estrazione del campione sono stati 2.859. Queste rappresentano le imprese alberghiere situate nelle località turistiche alpine rispondenti ai criteri di identificazione della popolazione oggetto di indagine (cfr Paragrafo 3.2). La scelta di considerare le sole strutture alberghiere dotate di indirizzo di posta elettronica si è resa indispensabile al fine dello strumento utilizzato per condurre la ricerca sul campo. I dati, infatti, sono stati raccolti attraverso la somministrazione di un questionario on-line, composto di 22 domande, che ha consentito di raccogliere informazioni su 81 caratteri per ogni albergo. Nello specifico, i quesiti posti agli albergatori hanno permesso di indagare cinque aree di interesse: 1) grado di diffusione e utilizzo di Internet e della posta elettronica; 2) presenza di forme di collaborazione tra gli albergatori e gli altri attori della destinazione; 3) rilevanza della clientela fidelizzata; 4) interesse degli albergatori per iniziative volte alla sostenibilità ambientale; 5) elementi strutturali e gestionali delle PMI alberghiere. La decisione del gruppo eTourism di scegliere la modalità on-line per la somministrazione dei questionari, è stata dettata dalle competenze acquisite dai ricercatori in tale ambito a seguito di precedenti studi e dalla consapevolezza di beneficiare di specifici vantaggi.<sup>14</sup> Attraverso tale strumento, infatti, è stato possibile inviare i questionari contemporaneamente a tutti gli albergatori estratti nel campione e garantire una riduzione dei tempi necessari alla compilazione e all'invio dei questionari rispetto ad altre modalità (cartacea, telefonica, intervista). È stato possibile inoltre predisporre dei controlli di tipo informatico in fase di compilazione, che ha permesso l'invio esclusivamente di questionari completi, garantendo cura e attendibilità dei dati raccolti.

I questionari sono stati inviati nel periodo giugno - settembre 2003 ad un campione di albergatori in base ad un piano di campionamento stratificato. L'assenza di uniformità nella definizione delle categorie alberghiere tra le diverse regioni alpine<sup>15</sup> e la mancanza di informazioni relative ai dati dimensionali degli alberghi (numero di camere e/o numero di stanze)<sup>16</sup>, ha individuato nel fattore geografico, l'unico criterio adottabile per il processo di stratificazione (in termini di peso). A garanzia di una buona precisione degli stimatori utilizzati (frequenze relative) e attendibilità delle stime ottenute, si è deciso di fissare in 325 il numero di questionari da somministrare (campione). Si è proceduto successivamente al calcolo dei rapporti di composizione degli alberghi nelle diverse regioni alpine, al fine di definire il numero di questionari da somministrare in ognuna di esse. Se si indica con  $N$  il totale degli alberghi e con  $N_i$  gli alberghi dell' $i$ -esima regione, il rapporto di composizione per quest'area è definito da:

$$\frac{N_i}{N}, \quad i = 1, 2, \dots, k.$$

Il prodotto dei rapporti di composizione per il totale di questionari da somministrare fornisce il numero di questionari da inviare in ciascuna regione alpina (cfr Tabella 5). Durante il periodo di indagine sono stati raccolti 273 questionari conseguendo un tasso di redemption pari all'84%. L'elevato riscontro ottenuto dalla ricerca è riconducibile alla cura con la quale è stata gestita la fase precedente l'invio dei questionari e il monitoraggio continuo dei tassi di risposta che ha caratterizzato la fase di somministrazione. La collaborazione dei consorzi e delle Associazioni

<sup>14</sup> Il gruppo eTourism ha condotto ricerche di mercato on-line in diversi ambiti di interesse (lancio di un nuovo prodotto del settore IT, rilevazione degli interessi degli studenti rispetto all'offerta di una Facoltà di Economia di lauree specialistiche, efficacia delle vendite di un supermercato on-line). Per i precedenti studi inerenti al settore del turismo si rimanda a Franch, 1999; Franch, Mich, Osti, 2000; Franch, Martini, Novi Inverardi, 2003.

<sup>15</sup> L'attuale classificazione delle strutture alberghiere in Italia è disciplinata con Leggi Regionali. Per le regioni coinvolte nell'indagine si rimanda a L.P. 14 dicembre 1988, n.58 (Alto Adige); L.P. 15 maggio 2002, n.7 e successivo regolamento di esecuzione n.28-149/Leg del 25 settembre 2003 (Trentino); Legge Regionale 4 novembre 2002, n.7 (Veneto); Legge Regionale 24 gennaio 1995, n.14 (Piemonte); Legge Regionale 6 luglio 1984, n.33 (Valle D'Aosta).

<sup>16</sup> Le indicazioni relative al numero di camere/letti non erano disponibili per tutte le strutture site nelle regioni alpine coinvolte nell'indagine.

Turistiche delle regioni alpine coinvolte nell'indagine, infatti, ha favorito la sensibilizzazione degli albergatori a partecipare alla ricerca. La fase di raccolta dei dati ha implicato un controllo costante delle risposte ottenute dagli albergatori, inviando anche e-mail di sollecito qualora non si fossero ricevuti i questionari entro i termini previsti dalla ricerca. La meticolosità che ha caratterizzato le fasi della ricerca, ha permesso di ottenere dei rapporti di composizione rispetto al campione che bene rappresentano la popolazione indagata.

Tabella 5: Piano di campionamento e questionari raccolti durante l'indagine nelle regioni alpine

REGIONE	ALBERGHI CON E-MAIL	RAPPORTO DI COMPOSIZIONE RISPETTO ALLA POPOLAZIONE (%)	QUESTIONARI DA SOMMINISTRARE	QUESTIONARI RACCOLTI	RAPPORTO DI COMPOSIZIONE RISPETTO AL CAMPIONE (%)
ALTO ADIGE	1.450	50,7	164	133	48,7
BELLUNO	233	8,1	27	23	8,4
PIEMONTE	133	4,7	15	12	4,4
SAVOIA	216	7,6	25	25	9,2
TRENTINO	621	21,7	70	61	22,3
VALLE D'AOSTA	206	7,2	24	19	7,0
<b>TOTALE</b>	<b>2.859</b>	<b>100</b>	<b>325</b>	<b>273</b>	<b>100,0</b>

I dati della ricerca sono stati elaborati seguendo due linee di analisi. In primo luogo si è proceduto al calcolo delle distribuzioni di frequenza e di misure sintetiche e alla rappresentazione grafica dei risultati. Successivamente si è provveduto ad elaborare i dati attraverso l'utilizzo di tecniche statistiche più sofisticate. Si è scelto di utilizzare l'Analisi delle Corrispondenze (AC) in quanto consente di rappresentare graficamente le righe e le colonne di una tabella di contingenza come punti in uno spazio (vettoriale) a poche dimensioni (solitamente bidimensionale). Obiettivo dell'AC è di studiare le relazioni di associazione esistenti tra le modalità di due (o più) variabili discrete (solitamente qualitative) (Greenacre, 1993). L'Analisi delle Corrispondenze Multiple (ACM) consente inoltre di individuare le relazioni di associazione esistente tra le diverse modalità *di più di due caratteri*.

## 4. I risultati della ricerca

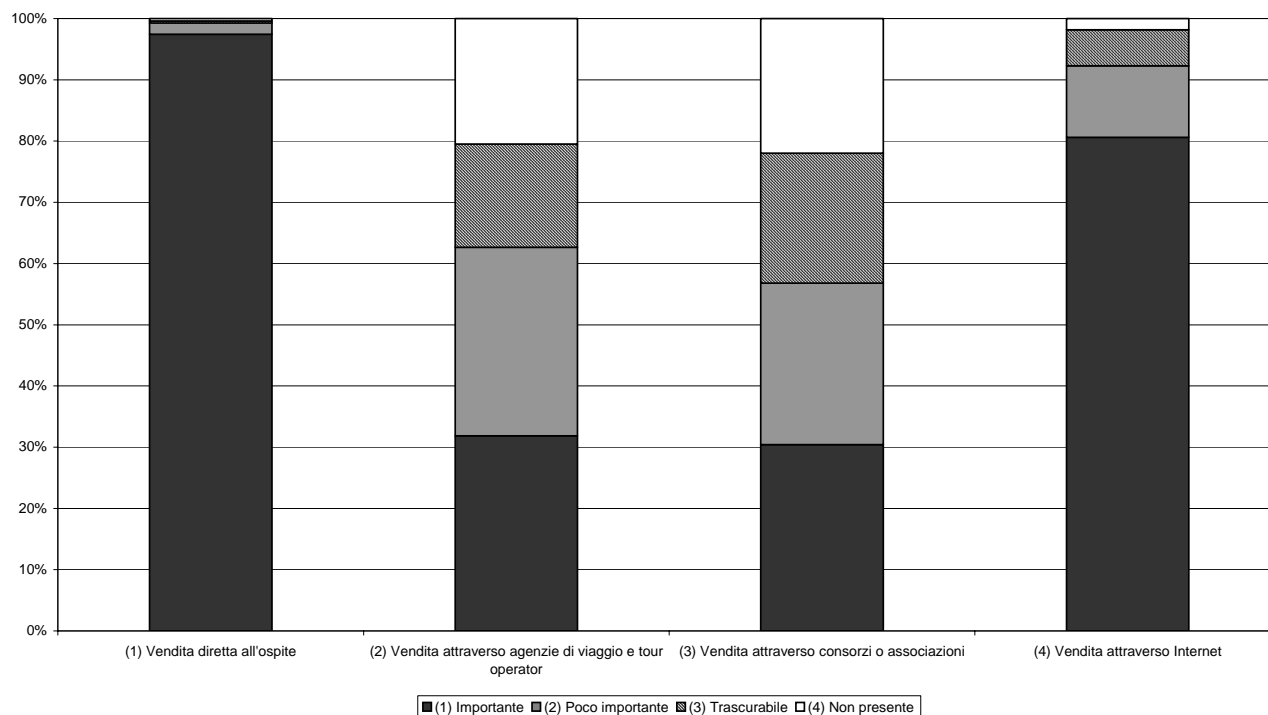
### 4.1 Utilizzo di Internet da parte delle PMI alberghiere nelle attività di gestione, organizzazione e strategia di impresa

La ricerca ha permesso di ricostruire le caratteristiche strutturali delle imprese alberghiere nelle destinazioni alpine e il quadro che emerge sottolinea la preponderanza di alberghi gestiti individualmente e di dimensione contenuta. Circa il 90% sono strutture uniche, poco più dell'8% sono gestiti dalla medesima proprietà assieme ad altre strutture, mentre il 3,3% è parte di una catena o di un gruppo alberghiero. La capacità ricettiva della maggioranza delle strutture (46,2%) oscilla tra le 15 e le 30 stanze. Il 33,7% dispone di oltre 30 stanze e poco più del 20% degli alberghi vanta meno di 15 camere. Il confronto tra questi dati e le classificazioni proposte dagli studi condotti a livello internazionale, sottolineano la peculiarità del sistema di imprese nelle destinazioni alpine. A conferma di quanto affermato in precedenza, l'aspetto dimensionale avvicina maggiormente questa tipologia di strutture alla categoria delle micro imprese.

A livello gestionale si riscontra che gli albergatori delle Alpi considerano la vendita diretta all'ospite la modalità di commercializzazione più importante (97,4%) seguita dalla vendita attraverso Internet (80,6%). Meno rilevanti appaiono invece le possibilità offerte dal canale intermediato: circa il 30% considera importante la vendita rispettivamente attraverso Agenzie di Viaggio/Tour Operator e Consorzi/Associazioni. A riprova del minor utilizzo del canale distributivo indiretto, si riscontra che circa il 20% degli albergatori non si avvale di entrambe queste modalità (cfr Figura 2). Oltre che per le opportunità di vendita on-line, Internet e la posta elettronica sono

utilizzati dalle imprese alberghiere - seppur con diversa intensità - per ricercare informazioni sulla concorrenza o sulle tendenze del turismo (utilizzo alto 22,7%) e per l'aggiornamento professionale e culturale (utilizzo alto 16,1%). Gli strumenti informatici sono utilizzati con minore frequenza invece per ricercare le migliori offerte per l'acquisto di beni e servizi e per effettuare acquisti od ordinativi on-line da fornitori.

Figura 2: Importanza attribuita dagli albergatori alle diverse modalità di vendita



Le imprese alberghiere dell'arco alpino possiedono quasi tutte un proprio sito Internet (92,7%). E' la convinzione degli operatori la motivazione principale che ha indotto gli stessi a realizzarlo ed è il titolare che si occupa prevalentemente della gestione delle attività on-line (65,9%). In circa il 20% dei casi è chiunque si trovi alla reception a gestire l'operatività in Internet, a volte è un addetto specifico ad occuparsene (10,3%), mentre sono meno frequenti le situazioni in cui siano un collaboratore o un consulente esterno a gestire le attività in rete. La promozione del sito Internet avviene attraverso i contatti della clientela con il personale di front-office, con la diffusione di materiale promozionale cartaceo aziendale (brochure, pubblicità, biglietti da visita,..) e dell'organizzazione turistica territoriale e attraverso link inseriti in altri siti nei quali è probabile che il cliente cerchi informazioni sulla ricettività alberghiera della zona. Circa il 95% dei siti degli alberghi, infatti, sono inseriti - a pagamento o gratuitamente - in altri siti web di località, ambito o regione. Scelta strategica non altrettanto perseguita dagli albergatori per quanto riguarda l'inserimento del proprio sito, in web di Tour Operator, Agenzie di Viaggio o altre società specializzate nella vendita on-line di viaggi e vacanza. Tale scelta, infatti, coinvolge circa il 50% degli operatori.

Gli albergatori dichiarano di aver conseguito buoni risultati nel 2002 dall'utilizzo degli strumenti informatici per la ricerca di informazioni e notizie altrimenti non reperibili (59,7%), mentre sono più critiche le osservazioni rispetto alla riduzione di costi commerciali. Circa il 7% dichiara risultati eccellenti e poco più del 30% riscontra risultati buoni. Ad essi però si contrappone circa il 25% che dichiara risultati deludenti e più del 37% che afferma di non aver riscontrato alcun risultato. Criticità di carattere economico emergono anche dall'analisi delle difficoltà incontrate dagli albergatori dall'utilizzo di Internet nell'attività d'impresa. Circa il 60%, infatti, dichiara eccessive le commissioni richieste per entrare nei siti turistici gestiti da altri operatori. La maggior parte degli

albergatori invece non evidenzia difficoltà connesse ai costi di progettazione, manutenzione e gestione del sito e ai costi di hardware e software necessari per utilizzare Internet (cfr Tabella 6). Non si rilevano marcate difficoltà nell’attività ordinaria d’impresa per quanto riguarda la gestione congiunta delle prenotazioni tradizionali con quelle on-line e gli albergatori non temono eventuali errori derivanti dal booking on-line.

Tabella 6: Difficoltà incontrate dagli albergatori nell’utilizzo di Internet nell’attività di impresa

	Si	No
ECESSIVE COMMISSIONI RICHIESTE PER ENTRARE NEI SITI TURISTICI GESTITI DA ALTRI OPERATORI	60%	40%
COSTI ELEVATI DI PROGETTAZIONE, MANUTENZIONE E GESTIONE DEL SITO	38%	62%
NECESSITÀ DI RISPONDERE AL CLIENTE IN TEMPI TROPPO BREVI	38%	62%
NECESSITÀ DI ESSERE AGGRESSIVI NEL PREZZO PER INTERESSARE IL MERCATO ON-LINE	30%	70%
COSTO TROPPO ALTO DELL'HARDWARE E DEL SOFTWARE NECESSARI PER UTILIZZARE INTERNET	30%	70%
DIFFICOLTÀ NELLA GESTIONE DELLE DIVERSE LINGUE	29%	71%
NECESSITÀ DI INSERIRE NUOVO PERSONALE SPECIALIZZATO O DI FORMARE QUELLO DISPONIBILE	21%	79%
POSSIBILITÀ DI EFFETTUARE ERRORI NELLE PRENOTAZIONI	10%	90%
DIFFICOLTÀ NEL COMBINARE LE PRENOTAZIONI TRADIZIONALI CON QUELLE RICEVUTE VIA INTERNET	9%	91%

I risultati sin qui conseguiti evidenziano che è il titolare delle imprese alberghiere la figura principale per la gestione dell’attività interna. È l’albergatore che nella maggioranza dei casi, si occupa dello svolgimento sia delle attività dirette sia delle funzioni operative che riguardano l’albergo. La marcata influenza dell’albergatore si riscontra, infatti, sia nelle scelte di carattere strategico (realizzazione del sito Internet) sia nelle indicazioni di carattere operativo, quali ad esempio la gestione delle attività on-line. Tali considerazioni congiuntamente al tipo di localizzazione delle imprese e alle contenute dimensioni delle stesse, evidenziano la marcata gestione di tipo familiare - così come definito in Rispoli e Tamma (1991) - che contraddistingue le PMI alberghiere nelle Alpi. Queste prime indicazioni, congiuntamente all’analisi di come le imprese gestiscono e intessono relazioni con la clientela e con gli altri operatori del settore e dell’intensità con cui Internet è utilizzato per tali attività, consentiranno di definire un quadro maggiormente significativo della realtà imprenditoriale tipica di questo settore.

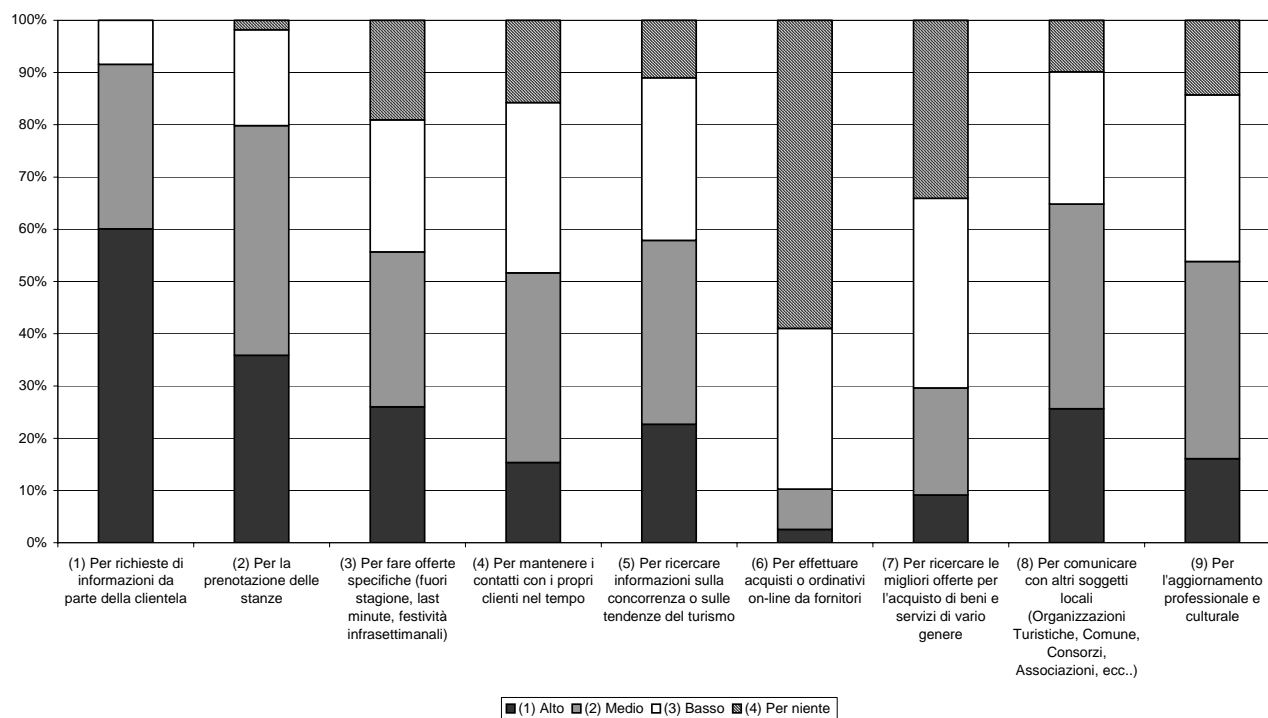
#### **4.2 Utilizzo di Internet da parte delle PMI alberghiere nelle attività di relazione con il cliente**

Gli strumenti informatici sono utilizzati prevalentemente dagli albergatori delle Alpi per relazionarsi con la clientela (cfr Figura 3). Il 60% degli operatori dichiara di fare un utilizzo alto di Internet e della posta elettronica per rispondere alle richieste di informazioni da parte dei clienti e circa il 30% dichiara un utilizzo medio. A conferma dell’importanza attribuita dagli albergatori al canale on-line per l’attività di commercializzazione, la seconda attività nella quale il web appare riscontrare i maggiori favori è l’attività di booking on-line. Circa l’80% dichiara di fare un utilizzo alto (36%) e medio (44%) di Internet e della posta elettronica per la prenotazione delle stanze. Rilevante è anche il numero di albergatori che sfrutta le potenzialità offerte dalla rete per fare offerte specifiche (fuori stagione, last minute, festività infrasettimanali...) e per mantenere i contatti con i propri clienti. La consapevolezza dell’importanza di Internet emerge anche dalla prevalenza di operatori che presentano un collegamento on-line regolarmente attivo in determinati momenti del giorno (63,4%) e attivo costantemente (28,2%). Ciò si riflette anche nei tempi di risposta ai

messaggi di posta elettronica inviati dai clienti: il 50% degli albergatori risponde in giornata, il 30% entro qualche ora e circa il 14% entro pochi minuti.

L'elaborazione dei dati attraverso l'Analisi delle Corrispondenze Multiple ha evidenziato che gli operatori che utilizzano assiduamente Internet per il booking on-line e per rispondere alla clientela, sfruttano le potenzialità offerte dalla rete anche per l'attività gestionale (aggiornamento professionale e culturale, ricerca di offerte per l'acquisto di beni e servizi, ricerca di informazioni sulla concorrenza e sulle tendenze del turismo) e per intessere relazioni con altri soggetti locali (Organizzazioni Turistiche, Comune, Consorzi, Associazioni...). Questa categoria di albergatori ha il collegamento alla posta elettronica sempre attivo e tende a rispondere alle mail entro pochi minuti o entro qualche ora. Analogamente coloro che fanno un utilizzo medio degli strumenti informatici per le attività d'impresa hanno il collegamento alla posta elettronica attivo regolarmente in determinati momenti del giorno e tendono a rispondere in giornata alle mail ricevute. A questi due gruppi di albergatori, si contrappongono coloro che avvalendosi raramente degli strumenti offerti dalla rete, si collegano saltuariamente alla posta elettronica e rispondono alle mail in settimana. Coloro che rivolgono minore interesse alle opportunità di intraprendere un'attività on-line pertanto, scontano sia a livello operativo sia a livello relazionale, una minore propensione alla definizione di strategie di Internet marketing.

Figura 3: Utilizzo di Internet nelle attività di gestione di impresa



Il risultati conseguiti nel 2002 dall'utilizzo di Internet per ricevere le prenotazioni sul sito Internet dell'albergo o attraverso la posta elettronica sono considerati eccellenti dal 18,7% degli albergatori e buoni dal 65,2%. La ricerca di mantenimento di contatti attraverso la rete con la clientela già acquisita, appare soddisfare la maggior parte degli albergatori, che dichiarano di aver conseguito risultati eccellenti (13,9%) e buoni (59,7%). Positivi sono anche i segnali che emergono dalla ricerca, in relazione al contatto con nuovi clienti: circa il 15% giudica i risultati ottenuti eccellenti e circa il 65% valuta i risultati come buoni. I giudizi espressi in merito alle prenotazioni ottenute attraverso altri siti Internet nei quali l'albergo è inserito si dividono tra operatori che riscontrano risultati apprezzabili (4,4% eccellenti; 37,7% buoni) e albergatori delusi (45,1%) o che non hanno ottenuto alcun risultato (12,8%). Ciò nonostante, gli operatori giudicano positivamente l'ammontare

delle prenotazioni ricevute complessivamente via Internet (sul proprio sito e attraverso altri siti in cui l'albergo è inserito) e via e-mail. Tale considerazione non subisce profonde variazioni in funzione alla stagione considerata, sebbene per l'inverno tale opportunità appaia più rilevante (26,4%) rispetto alla stagione estiva (17,2%). Il giudizio espresso dagli operatori in merito alla relazione Internet-stagione invernale, trova riscontro nei risultati conseguiti dalla precedente ricerca condotta dal gruppo eTourism in merito all'analisi del comportamento del turista (Franch, Martini, Buffa, 2003). Durante la stagione sciistica, infatti, esiste una maggiore propensione da parte della clientela a ricorrere alla rete per la prenotazione della vacanza.

Le indicazioni che emergono dalla ricerca evidenziano che anche le imprese alberghiere di piccole dimensioni manifestano interesse per le opportunità offerte dalla rete per la gestione delle attività con il cliente. Gli operatori sono orientati a cogliere le possibilità di intessere relazioni costruttive e durature con la clientela acquisita e di sfruttare l'assenza di vincoli di budget e confini geografici del mercato virtuale per ricercare contatti con nuovi clienti. Tale tendenza però non coinvolge ancora diffusamente le strutture ricettive e l'analisi dei dati evidenzia una relazione tra gli aspetti dimensionali e l'utilizzo delle nuove tecnologie. Si riscontra, infatti, un utilizzo tendenzialmente maggiore di Internet e della posta elettronica da parte degli alberghi più grandi e non indipendenti, ad eccezione del booking on-line che appare particolarmente ricercato dalle strutture di dimensioni minori (cfr Tabella 7).

Tabella 7: Tabella di contingenza relativa alla relazione tra l'utilizzo di Internet per la prenotazione delle stanze e la capacità ricettiva degli alberghi.

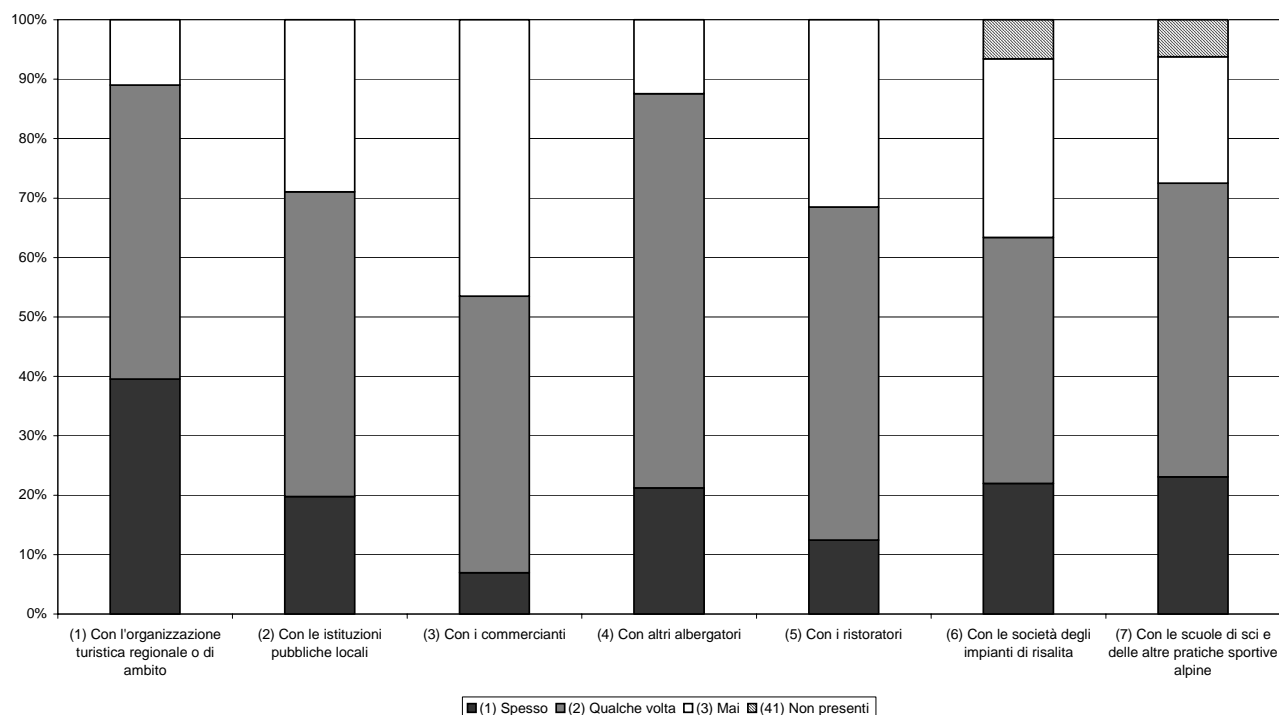
		DIMENSIONE DELLA STRUTTURA			
		FINO A 15 CAMERE	TRA 15 E 30 CAMERE	OLTRE 30 CAMERE	TOTALE
UTILIZZO DI INTERNET E DELLA POSTA ELETTRONICA PER LA PRENOTAZIONE DELLE STANZE	PER NIENTE	5%	0%	2%	2%
	BASSO	11%	19%	22%	18%
	MEDIO	40%	45%	45%	44%
	ALTO	44%	36%	32%	36%
	TOTALE	100%	100%	100%	100%

#### 4.3 Utilizzo di Internet da parte delle PMI alberghiere nelle attività di relazione con gli altri attori della destinazione

Gli albergatori delle Alpi non sono particolarmente coinvolti in iniziative promosse da altri operatori che contribuiscono a definire l'offerta turistica della destinazione. Le relazioni più frequenti si riscontrano con le organizzazioni turistiche territoriali, con le quali circa il 40% degli albergatori collabora spesso e circa il 50% instaura contatti saltuari. L'intensità di tale relazione trova giustificazione nel ruolo rilevante che è svolto dagli enti turistici locali nell'attività di promozione e commercializzazione dell'offerta turistica. L'adesione da parte degli operatori alle iniziative promosse da questi enti avviene per circa l'80% degli albergatori: di questi circa la metà vi aderisce gratuitamente e altrettanti a pagamento. Le adesioni a consorzi, iniziative turistiche congiunte con altri operatori, pacchetti turistici di Agenzie di viaggio o Tour Operator coinvolgono tendenzialmente circa il 50% degli albergatori. Le forme di collaborazione con gli altri operatori della categoria, con i ristoratori, le istituzioni pubbliche locali, le società di impianti di risalita e le scuole sci non sono particolarmente intensi, ma coinvolgono gli albergatori saltuariamente (cfr Figura 4). I contatti meno frequenti riguardano le relazioni con la categoria dei commercianti. Nel complesso pertanto, si delinea un quadro caratterizzato da forme di collaborazione tendenzialmente diffuse, ma non molto frequenti e strutturate (i rapporti di collaborazione frequenti non coinvolgono mai più del 25% dei rispondenti). L'interesse dimostrato da una parte degli albergatori ad intessere relazioni con gli altri operatori coinvolti nella definizione dell'offerta turistica si riscontra anche nell'utilizzo degli strumenti informatici. Internet e la posta elettronica sono utilizzati per comunicare con altri soggetti locali (Organizzazioni Turistiche, Comune, Consorzi, Associazioni, ecc...) ad un livello alto da circa il 25% degli albergatori ai quali si affianca quasi il 40% che ne fa

un utilizzo medio. I risultati conseguiti nel 2002 a seguito dell'utilizzo degli strumenti on-line nell'attività relazione con gli altri attori locali, sono considerati eccellenti dal 4% degli albergatori e buoni da circa il 40%. I rimanenti si dividono quasi equamente tra coloro che percepiscono risultati deludenti (28,6%) e che non riscontrano alcun beneficio (26%).

Figura 4: Principali forme di collaborazione con gli attori della destinazione turistica



L'analisi incrociata dei dati ha evidenziato una relativa coerenza delle scelte strategiche degli operatori riguardo ai rapporti di collaborazione con gli altri operatori. Gli albergatori che scelgono di interessare relazioni frequentemente con gli altri attori, tendono a farlo diffusamente tra tutte le categorie coinvolte nella destinazione. Per contro, le relazioni con gli altri operatori tendono a divenire saltuarie o assenti con *tutti* gli operatori, al diminuire della volontà di ricercare forme di cooperazione con gli stessi. Sebbene non particolarmente marcata, emerge una maggiore propensione alla collaborazione da parte degli albergatori che gestiscono più strutture o un esercizio appartenente ad una catena o ad un gruppo.

## 5. Considerazioni conclusive

La ricerca condotta sulle PMI alberghiere nelle destinazioni turistiche alpine evidenzia un interesse diffuso degli operatori per l'utilizzo delle nuove tecnologie e per le opportunità che queste sono in grado di offrire nelle attività di gestione d'impresa e nelle relazioni con il cliente. Indicatori di tale interesse sono riconducibili 1) all'elevata numerosità di siti web alberghieri presenti nell'arco alpino italo-francese, 2) alla convinzione degli albergatori che tale scelta fosse opportuna, 3) all'importanza attribuita alla modalità di vendita on-line. L'impiego di Internet influenza prevalentemente l'attività d'impresa a livello operativo, ovvero nello svolgimento delle attività di informazione on-line (contatto con il cliente e promozione del prodotto) e nella gestione congiunta delle prenotazioni tradizionali e attraverso la rete. L'utilizzo di Internet a supporto dell'attività routinarie pertanto coinvolge anche le imprese alberghiere di piccole dimensioni che dimostrano di riconoscere le opportunità e i benefici apportati dalla rete. Il riscontro empirico consente quindi di affermare che *l'ipotesi 1* della ricerca è verificata.

Minore interesse si rileva invece per una gestione più evoluta dello strumento sia a livello manageriale (aggiornamento professionale, ricerca di informazione, acquisti on-line...) sia nelle relazioni con il cliente. Non si assiste, infatti, ad una riconfigurazione “dei confini aziendali” a seguito di cambiamenti intercorsi nei rapporti intra e inter organizzativi, così come non si riscontra un’implementazione delle nuove tecnologie a supporto di decisioni di carattere strategico. Sebbene il rapporto con la clientela rappresenti una delle attività on-line principali per gli albergatori, ad oggi prevale una gestione di breve periodo - legata alla vendita del prodotto - e permangono latenti le opportunità connesse alla definizione e sviluppo di strategie di Customer Relationship Management. Il mantenimento dei contatti con i clienti acquisiti non coinvolge ancora diffusamente gli albergatori e - come già affermato - sono più sviluppate nelle imprese alberghiere con capacità ricettiva maggiore, gestite in un’ottica che si avvicina al tipo “imprenditoriale” e “manageriale” proposto in Rispoli, Tamma (1991). A seguito delle considerazioni esposte in merito alle caratteristiche strutturali delle PMI nelle Alpi, ne segue che tale tendenza è ascrivibile ad una parte ristretta del mercato. L’*ipotesi 2* della ricerca pertanto non trova attualmente riscontro tra la maggioranza delle PMI alberghiere. È auspicabile che in un prossimo futuro la volontà di intessere relazioni strutturate con la clientela sia una tendenza che coinvolga un maggior numero di operatori. Il bacino di domanda che sceglie le destinazioni alpine quale meta di viaggio si caratterizza, infatti, per un livello di fidelizzazione elevato. Esistono pertanto opportunità concrete per le imprese di minori dimensioni di definire strategie di marketing relazionale, avvalendosi anche delle potenzialità di specifici strumenti offerti dalla rete (forum, chat, mailing list, guestbook).

L’utilizzo di Internet quale strumento in grado di facilitare la collaborazione tra gli attori coinvolti nella filiera turistica non trova ampio riscontro tra le PMI alberghiere, ad eccezione dei rapporti con gli enti turistici territoriali con i quali emerge una maggiore disponibilità ad avviare azioni di tipo sinergico. Ciò nonostante si rileva che per circa il 70% degli operatori, il consiglio degli enti turistici ha influito poco nella decisione di realizzare il sito Internet dell’albergo. Emerge invece una maggiore capacità di persuasione esercitata da soggetti diversi, quali le società specializzate nella consulenza web. La tendenza a gestire l’attività d’impresa in un’ottica individualistica e la rigidità manifestata nel partecipare ad iniziative organizzate da altri attori del settore, si ripercuote anche nell’organizzazione delle attività on-line, in cui anche la più elementare forma di comunicazione non trova ampia diffusione. Maggiore disponibilità si riscontra invece per essere inseriti in siti Internet di località, ambito o regione, sebbene i risultati riscontrati non siano soddisfacenti per un numero significativo di imprese. È necessario considerare però che la presenza di un’impresa all’interno di un Destination Management System è in grado di apportare benefici se e solo se le attività e le relazioni vengono gestite in modo sinergico con gli altri attori, offrendo prodotti e servizi in grado di generare un valore aggiunto per il potenziale cliente. In tale ambito assume rilevanza strategica la capacità degli operatori di gestire e condividere le proprie risorse. La volontà di ricercare forme di collaborazione con altri attori però appare più sviluppata tra le imprese non indipendenti e la micro dimensione è un ostacolo alla realizzazione di network a livello di destinazione. Anche l’*ipotesi 3* pertanto non si può considerare - ad oggi - verificata per la maggior parte delle strutture alberghiere dell’arco alpino.

I risultati della ricerca nel complesso evidenziano che Internet influenza l’attività delle PMI alberghiere e che alcune di esse hanno saputo cogliere in modo costruttivo le sfide proposte dal mercato globale. È indubbio tuttavia che molti sono ancora gli ostacoli che le imprese di minori dimensioni sono chiamate a superare per sfruttare e valorizzare le potenzialità degli strumenti informatici. La necessità di contrastare la forza competitiva delle grandi imprese, richiede necessariamente alle PMI di ricercare una maggiore collaborazione tra gli attori della destinazione e, nel contesto alpino, gli enti turistici territoriali sono chiamati ad assolvere un ruolo determinante nella promozione di progetti di marketing a livello di destinazione in grado di coinvolgere tutti gli attori locali.



## **Bibliografia**

- ALSTYNE M.V., *The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks*, in "Journal of Organizational Computing", vol.7, n.3, 1997.
- BAKER M., HAYZELDEN C., SUSSMANN S., *Can Destination Management Systems Provide Competitive Advantage? Discussion of the Factors Affecting the Survival and Success of DMS*, in "Progress in Tourism and Hospitality Research", vol.2, n. 1, pp.1-13, 1996.
- BASTAKIS, C., BUHALIS, D., BUTLER, R., *The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operators' power in Eastern Mediterranean*, in "Tourism Management", vol.25, n.2, pp.151-170, 2004.
- BECHERI E. (A cura di), *XII Rapporto sul Turismo Italiano*, Mercury, Firenze, 2003.
- BLANK D., SUSSMANN S., *Destination Management Systems and Small Accommodation Establishments: The Irish Experience*, in Fesenmaier D.R., Klein S., Buhalis D. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism. Proceedings of the International Conference*, SpringerComputerScience, Wien, 2000.
- BUHALIS D., *Information and Telecommunication Technologies as a Strategic Tool for Tourism Enhancement at Destination Regions*, in Klein S., Schmid B., Tjoa A.M., Werthner H. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism. Proceedings of the International Conference*, SpringerComputerScience, Wien, 1996.
- BUHALIS D., *RICIRMS as a Strategic Tool for Small and Medium Tourism Enterprises*, in "Tourism Management", vol.14, October, pp.366-378, 1993.
- BUHALIS D., *Strategic use of information technologies in the tourism industry*, in "Tourism Management", vol.19, n.5, pp.409-421, 1998.
- CASARIN F., *Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà*, Giappichelli Editore, Torino, 1996.
- COMPAGNO C., VISINTIN F., PITTINO D., *ICT e cambiamento organizzativo nelle piccole e medie imprese*, in D'Atri A. (A cura di), *Innovazione organizzative e tecnologie innovative*, Etas, Milano, 2004.
- CAMISÓN C., *Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: an empirical analysis*, in "International Journal of Hospitality Management", vol.19, n.2, pp.125-143, 2000.
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Raccomandazione della Commissione del 06/05/2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese*, 2003.
- DALL'ARA G., DI BARTOLO S., MONTAGUTI L., *Modelli originali di ospitalità nelle piccole e medie imprese turistiche*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- EUROPEAN COMMISSION, *Observatory of European SMEs. Highlights from the 2003 Observatory*, Enterprise publications, Luxembourg, n.8, 2003.
- FESENMAIER D.R., LEPPERS A.W., O'LEARY J.T., *Developing a Knowledge-Based Tourism Marketing Information System*, in "Information Technology and Tourism", vol.2, n.1, pp.31-44, 1999.
- FRANCH M., *La comunicazione online. Aspetti metodologici e risultati di alcune sperimentazioni*, Cedam, Padova, 1999.
- FRANCH M., MARTINI U., BUFFA F., *Le strategie di marketing per le destinazioni turistiche delle Dolomiti. Riflessioni alla luce di una ricerca sul campo*, in Collese U., Andreani J.C. (Eds.), *Atti*

del Terzo Congresso Internazionale sulle Tendenze del Marketing, Venezia, Università Cà Foscari, 28-29 Novembre 2003.

FRANCH M., MARTINI U., NOVI INVERARDI P. L., *Defining Internet marketing strategies for Alpine tourist destinations. Lessons from an empirical research study of the Dolomites area*, in Frew A. J., Hitz M., O'Connor P. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism. Proceedings of the International Conference in Helsinki (Finland)*, SpringerComputerScience, Wien, 2003.

FRANCH M., MARTINI U., NOVI INVERARDI P. L., BUFFA F., *Awareness and exploitation of the potential of the Web by SMTEs: The case of alpine hotels in Italy and France*, paper accettato a Enter 2005 - International Conference on Information Technology and Travel & Tourism, Innsbruck (Austria), January 26th – 28th 2005.

FRANCH M., MARTINI U., TOMMASINI D., *Hypothesis of destination management in the Alps through the analysis of regional tourist boards*, Atti del convegno “XII International Symposium on Tourism and Leisure”, Barcelona, 3-4 April 2003.

FRANCH M., MICH L., OSTI L., *On-line Research as Decision Tool for Marketing and Management Strategies*, in Gan R. (Ed.) Atti del convegno “ITBM2000 - Information Technology for Business Management”, 16th IFIP World Computer Congress, Beijing, China, August 21-25, 2000.

FREW A., O'CONNOR P., *Destination Marketing System Strategies in Scotland and Ireland: An Approach to Assessment*, in “Information Technology and Tourism”, vol.2, n.1, pp.3-13, 1999.

GREENACRE, M.J., *Correspondence Analysis in Practice*, Academic Press, London, 1993.

ISTAT – ISTITUTO NAZIONALE DI STATISTICA, *Annuario Statistico Italiano 2003*,  
URL: [www.istat.it/Prodotti-e/asi2003/PDF/Avvio.pdf](http://www.istat.it/Prodotti-e/asi2003/PDF/Avvio.pdf)

MAIN H.C., *The Use of the Internet by Hotels in Wales. A longitudinal Study from 1994 to 2000 of Small and Medium Enterprises in a Peripheral Location with a Focus on net Technology*, in Sheldon P.J., Wöber K.W., Fesenmaier D.R. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism. Proceedings of the International Conference in Montreal (Canada)*, SpringerComputerScience, Wien, 2001.

MARTINI U., *Turismo e Internet una relazione possibile*, Conference Hall, Faculty of Economics, Trento, Italy, 19 October 2000

URL: [www.economia.unitn.it/etourism/eventi/turismo\\_e\\_internet.html](http://www.economia.unitn.it/etourism/eventi/turismo_e_internet.html)

McFARLAN F.W., *Information Technology Changes the Way You Compete*, in “Harvard Business Review”, vol.62, n.3, pp.191-201, 1984.

MORRISON A.M., *Small Firm Statistics: A Hotel Sector Focus*, in “The Service Industries Journal”, vol.18, n.1, pp.132-142, 1998.

MOUNTIHO L., *Strategies for tourism destination development: an investigation of the role of small business*, in Ashworth G., Goodall B. (Eds.), *Marketing Tourism Places*, Routledge, London and New York, 1990.

PARASKEVAS A., BUHALIS D., *Hosted Application Provision for Small and Medium Sized Tourism Enterprises; Are We Ready for This?*, in Wöber K.W., Frew A.J., Hitz M. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism. Proceedings of the International Conference in Innsbruck (Austria)*, SpringerComputerScience, Wien, 2002.

PORTER M.E., MILLAR V.E., *How Information Gives You Competitive Advantage*, in “Harvard Business Review”, vol.63, n.4, pp. 149-160, 1985.

RISPOLI M., TAMMA M., *Le imprese alberghiere*, Cedam, Padova, 1991

RISPOLI M., TAMMA M., *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli Editore, Torino, 1995.

ROCKART J., SHORT J., *The Networked Organization and the Management of Interdependence*, in Scott Morton M.S. (Ed.), *The Corporations of the 1990s*, Oxford University Press, Oxford, 1991.

SCOTT MORTON M.S., *The Corporation of the 1990s. Information Technologies and Organizational Transformation* (Ed.), Oxford University Press, New York, 1991.

TOURING CLUB ITALIANO, *Turismo e montagna: un'analisi regionale. Rapporto 2002*, in "La Rivista del Turismo", n.2, pp.6-22, 2002.

TSCHURTSCHENTHALER P., *Destination management e destination marketing. Potenziare le opportunità di mercato delle regioni turistiche*, in Pechlaner H., Weiermair K. (A cura di), *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano, 2000.

TRENTO S., WARGLIEN M., *Tecnologie digitali e cambiamento organizzativo*, in Rossi S. (A cura di), *La Nuova Economia. I fatti dietro il mito*, Il Mulino, Bologna, 2003.

VENKATRAMAN N., *IT-Induced Business Reconfiguration*, in Scott Morton M.S. (Ed.), *The Corporation of the 1990s*, Oxford University Press, New York, 1991.

WANG Y., FESENMAIER D.R., *Assessing the Determinants of the Success of Web-based Marketing Strategies by Destination Marketing Organisations in the United States*, in Frew A. J., Hitz M., O'Connor P. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism. Proceedings of the International Conference in Helsinki (Finland)*, SpringerComputerScience, Wien, 2003.

WERTHNER H., KLEIN S., *Information Technology and Tourism. A Challenging Relationship*, SpringerComputerScience, Wien, 1999.