

Mariangela Franch, Professore Ordinario di Marketing
Università degli Studi di Trento
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

Federica Buffa, Dottoranda
Università "Ca' Foscari" di Venezia
federica.buffa@economia.unitn.it

Un'evoluzione auspicabile nell'approccio al marketing per le piccole imprese alberghiere nelle Alpi

1. L'approccio al marketing delle piccole imprese alberghiere nelle Alpi

1.1 Considerazioni introduttive

All'interno degli studi di marketing è consolidata l'idea secondo la quale le politiche del marketing mix costituiscono la fase operativa dell'approccio strategico al mercato: l'impresa, dopo avere selezionato le opportunità emergenti e averle confrontate con le risorse e le competenze disponibili (o attivabili), definisce azioni finalizzate al raggiungimento di obiettivi specifici. L'azione di marketing è quindi strettamente connessa alla formulazione della strategia aziendale, nel senso che le scelte inerenti il rapporto con il mercato sono frutto di un processo analitico che conduce all'assunzione di decisioni attinenti il prodotto, il prezzo, la commercializzazione e la comunicazione.

Tale approccio, di natura logico-razionale, è talvolta contraddetto dall'analisi di casi reali, dove si rileva un approccio al mercato che assume piuttosto i caratteri dell'adattività: molte imprese si presentano con i tratti dell'"impresa reattiva" descritta in Miles e Snow (1978), ovvero si affidano a *strategie emergenti* o *imitative*, rischiando talvolta di subire il mercato anziché affrontarlo consapevolmente all'interno di una programmazione per obiettivi. I limiti di tale impostazione divengono evidenti nel caso in cui la riduzione della domanda, ovvero l'aumento della competizione, rendano difficile collocare l'intera capacità produttiva sul mercato a prezzi remunerativi.

L'atteggiamento descritto è in taluni casi proprio delle imprese di dimensione minore, le quali, per carenze da ascrivere sia alle limitate risorse finanziarie disponibili, sia alla debolezza della struttura organizzativa dell'area commerciale/marketing, possono soffrire dell'incapacità di affrontare il mercato con il dinamismo e la competenza che l'attuale struttura della competizione richiede. Nel settore turistico-alberghiero, in particolare, la verifica empirica dei possibili limiti all'azione di marketing delle imprese appare essere particolarmente opportuna, vista la ridotta dimensione delle imprese operanti nel settore sia in Italia, sia nel resto dei Paesi europei (Keller, 2004).

Nella zona alpina, in particolare, la maggior parte delle imprese alberghiere è di ridotta dimensione a conduzione familiare, e ha legato la propria attività al fatto di operare in un mercato in costante crescita, trainato dalla domanda: la ricettività turistica ha avuto quasi ovunque un ciclo di sviluppo legato all'aumento dei flussi di visitatori, attratti inizialmente dalla pratica dell'alpinismo nella sola stagione estiva, successivamente, a partire dagli anni '60, dal boom della "villeggiatura" estiva e

dello sci in inverno, che hanno portato ad una tipica configurazione di doppia stagionalità dell’offerta (Battilani, 2001; Leonardi, 2000).

La storia delle località turistiche alpine dimostra che la crescita del numero e delle dimensioni delle strutture ricettive è dipesa dall’opportunità di ospitare un numero crescente di turisti che desideravano trascorrere un periodo di vacanza in montagna. L’avvio di nuove imprese alberghiere, ovvero l’ampliamento di quelle esistenti, sono perciò una risposta reattiva delle popolazioni locali ad un’opportunità di mercato che si presentava loro. Questo ha portato la maggior parte delle imprese a concentrare le proprie risorse e competenze su elementi di gestione operativa, lasciando al marketing un ruolo marginale, vista la sostanziale superiorità della domanda rispetto alla capacità ricettiva disponibile a livello di località e/o singola struttura. Ciò non ha impedito, peraltro, la nascita di un’offerta ricettiva che, in alcune aree, ha saputo raggiungere livelli di eccellenza sotto il profilo della qualità e della varietà.

Alla luce dell’evoluzione del mercato turistico, ed in particolare dei cambiamenti intervenuti sia nella domanda, sia nella struttura della competizione, è utile indagare quale sia il reale approccio delle imprese alberghiere di minore dimensione, verificando se prevalga ancora un orientamento di sostanziale passività al mercato, o se invece stiano emergendo nuovi orientamenti ispirati al marketing strategico. L’innovazione nelle forme organizzative e gestionali delle PMI alberghiere dell’arco alpino sembra rappresentare oramai una condizione necessaria per il mantenimento della competitività dell’offerta (Hoelzl et al., 2005; Cioccarelli, 2003) che, data la tipologia del modello di sviluppo locale, si riflette anche sul mantenimento del livello acquisito di benessere economico e sociale delle popolazioni residenti.

Recenti ricerche riferite alla realtà austriaca e tedesca (Weiermair e Kronenberg, 2004) hanno individuato rilevanti situazioni di “svantaggio competitivo” per le PMI alberghiere:

- a) fattori esogeni: crescita dell’individualismo; aumento del tasso di innovazione tecnologica; crescita incessante della competizione;
- b) fattori endogeni: inefficienze nel management, nell’organizzazione e nello stile di leadership; problemi legati alla successione familiare; difficoltà nell’implementazione di strategie di sviluppo della qualità; difficoltà nella pianificazione degli investimenti.

In questo contesto di debolezza strutturale, la necessità di rafforzare l’attività di marketing e di relazione col mercato rappresenta una delle aree gestionali prioritarie, tenendo anche conto della distanza che separa le PMI alberghiere dalle imprese maggiori, indipendenti o organizzate in catene, le quali hanno posto da anni l’accento sulle politiche di brand, sulla riorganizzazione della funzione commerciale e sull’implementazione di nuove tecnologie, in particolare sistemi di prenotazione automatizzati e collegati ad Internet (Mauri, 2004).

1.2 Obiettivi e metodo della ricerca

Le ricerche condotte dal gruppo eTourism si sono orientate allo studio del settore turistico nell’arco alpino in quanto rappresentativo di un modello di offerta basato sulla presenza diffusa di PMI a gestione familiare. La ricerca quantitativa condotta nell’estate 2003 (Franch et al., 2005) conferma che l’approccio al marketing, e in particolare l’utilizzo degli strumenti di web marketing, vedono le PMI alberghiere posizionarsi su di un livello in cui permangono ampi margini di innovazione e di miglioramento.

L’approfondimento di tali aspetti ha richiesto di condurre un’ulteriore ricerca sul campo al fine di analizzare gli aspetti strategici e relazionali che caratterizzano le PMI alberghiere e di indagare la presenza o assenza di un atteggiamento attivo ai cambiamenti di mercato. La ricerca è stata condotta attraverso interviste in profondità ad un campione ragionato di albergatori, estratto in base ai risultati emersi dall’indagine quantitativa ad un campione rappresentativo di 325 albergatori nelle aree alpine italo-francesi (Franch et al., 2005). Le interviste si sono svolte in Alto Adige, Trentino, Provincia di Belluno, Piemonte, Valle d’Aosta e Savoia (F). Dai 273 questionari raccolti dalla

precedente indagine e' stato estratto il campione di 70 albergatori da intervistare (Tab.1 - colonne 5 e 6). La scelta di tale numerosità campionaria è stata concordata dal gruppo di ricerca considerando sia un aspetto di metodo, ovvero che le interviste vogliono rappresentare un approfondimento di alcune evidenze empiriche emerse nella scorsa indagine, sia un aspetto logistico-organizzativo, ovvero contenere i tempi di raccolta dei dati nei mesi di maggio-luglio 2005. Con riferimento alla scelta di metodo, l'estrazione dei 70 albergatori tra coloro che avevano risposto al questionario online ha consentito di integrare i dati e le informazioni emerse dall'indagine quantitativa, completando le caratteristiche del profilo degli albergatori nell'arco alpino anche da un punto di vista strategico e relazionale.¹

Tabella 1: Piano di campionamento e questionari raccolti nelle indagini 2003 e 2005 nelle Alpi

1	2	3	4	5	6	7	8
REGIONE	ALBERGHI CON E-MAIL	RAPPORTO DI COMPOSIZIONE (%)	QUESTIONARI SOMMINISTRATI INDAGINE 2003	QUESTIONARI RACCOLTI INDAGINE 2003	INTERVISTE PROGRAMMATE INDAGINE 2005 [RAPP.COMP.*70]	INTERVISTE EFFETTUATE INDAGINE 2005	RAPPORTO DI COMPOSIZIONE RISPETTO AL CAMPIONE (%)
ALTO ADIGE	1.450	50,7	164	133	36	36	52,9
TRENTINO	621	21,7	70	61	15	14	20,6
BELLUNO	233	8,1	27	23	6	5	7,4
PIEMONTE	133	4,7	15	12	3	3	4,4
VALLE D'AOSTA	206	7,2	24	19	5	5	7,4
SAVOIA	216	7,6	25	25	5	5	7,4
TOTALE	2.859	100	325	273	70	68	100

Le interviste della durata di circa un'ora e mezza ciascuna sono state svolte direttamente con i titolari delle strutture alberghiere dai ricercatori del gruppo eTourism previo appuntamento telefonico. Le interviste si basavano su un questionario semi-strutturato composto di 25 domande aperte (alcune delle quali articolate in sotto-punti) definite a seguito di molteplici momenti di brainstorming tra i componenti del gruppo di ricerca. A seguito del feed-back rilevato nella fase di test del questionario, le domande sono state riviste e in parte schematizzate al fine di semplificarne la comprensione da parte dell'intervistato.

Al fine di evidenziare le implicazioni di carattere strategico e relazionale delle PMI alberghiere il paper si focalizza sui risultati emersi da due specifiche aree di ricerca che hanno inteso indagare:

- 1) le relazioni sistemiche territoriali che si instaurano tra gli albergatori e gli altri attori locali nelle strategie di destination management e nell'attività di marketing;
- 2) la consapevolezza e la soddisfazione degli albergatori nell'utilizzo delle ICT nelle attività d'impresa, con particolare riferimento all'utilizzo delle tecnologie per la definizione di strategie di web marketing.

I risultati della ricerca congiuntamente alla visita della struttura ricettiva, alle informazioni sulla storia dell'albergo e alla raccolta di materiale promozionale hanno consentito inoltre di ottenere indicazioni di tipo strutturale (numero di camere, addetti e % di fatturato ottenuto tramite attività di vendita diretta e/o intermediata) e di delineare il profilo dell'albergo rispetto alla natura giuridica e al modello organizzativo.

¹ Stabilito in 70 il numero delle interviste strutturate da effettuare ad altrettanti albergatori scelti tra coloro che avevano risposto al questionario online, si è poi provveduto a distribuirle tra le diverse aree alpine considerate nell'analisi quantitativa in proporzione al peso del comparto alberghiero associato a ciascuna di esse (Tab.1 - colonna 6). L'alto tasso di redemption (68 interviste effettuate su 70 previste) ha fatto sì che ciascuna delle menzionate aree alpine sia stata adeguatamente rappresentata anche in questa seconda fase dell'indagine.

2. I risultati della ricerca

Le imprese alberghiere dell'arco alpino si sono diffuse prevalentemente tra gli anni '60 e '80 (Tab.2): periodo che coincide con le fasi "pionieristiche" e "di crescita" dello sviluppo turistico nelle Alpi (Weiermair, 2002). La scelta di intraprendere l'attività alberghiera si presenta nella maggior parte dei casi come conseguenza di una tradizione di famiglia, mentre per il 35% degli albergatori rappresenta una neo-iniziativa imprenditoriale. Circa l'80% delle imprese sono strutture uniche ed indipendenti e la quasi totalità degli albergatori intervistati dichiara che l'attività alberghiera rappresenta l'unica attività imprenditoriale svolta.

Dall'analisi della natura giuridica delle imprese emerge che il 66% degli alberghi sono società di persone (dato in crescita rispetto al passato), il 15% sono imprese familiari, il 6% imprese individuali² e il 12% società di capitali (Tab. 3)³.

Tabella 2:

Periodo di costruzione delle imprese alberghiere nelle Alpi.

FASI SVILUPPO TURISMO NELLE ALPI	ANNI	% ALBERGHI
FASE DEI PIONIERI	< 1965	47
FASE DI GRANDE CRESCITA	1966-1979	31
FASE DI CONSOLIDAMENTO	1980-1989	12
FASE DI CONCENTRAZIONE	> 1990	10
TOTALE		100

Tabella 3:

Natura giuridica delle imprese alberghiere nelle Alpi.

NATURA GIURIDICA	PASSATO (%)	PRESENTE (%)	Δ%
SOCIETÀ DI PERSONE	40	66	+ 26
SOCIETÀ DI FATTO	4	-	- 4
IMPRESA FAMILIARE	19	15	- 4
IMPRESA INDIVIDUALE	15	6	- 9
COOPERATIVA	-	1	+ 1
SOCIETÀ DI CAPITALI	7	12	+ 5
NON RISPONDE	15	-	
TOTALE	100	100	

N.B.: La dichiarazione della natura giuridica dell'impresa adottata in passato non era una risposta obbligatoria. Il confronto dei dati vuole essere una *proxy* dell'evoluzione giuridica dell'impresa e non ha la pretesa di prendere a riferimento il singolo dato percentuale.

La ricerca evidenzia e conferma il dato emerso dall'indagine condotta nel 2003 (Franch et al., 2005) sulla piccola dimensione degli alberghi. Aspetto sottolineato anche dall'analisi di alcuni parametri di tipo quantitativo⁴ rilevati dalle interviste con gli albergatori. Il numero di addetti di cui si avvale l'impresa alberghiera è "sinonimo" di piccola dimensione: più del 57 % conta meno di 10 addetti e circa il 34% non supera le 20 unità. Rispetto alla capacità ricettiva si riscontra che il 67% degli alberghi dispone di meno di 30 camere (15% meno di 15 camere; 52% tra 15-30).

Tali indicazioni strutturali si conciliano con il modello organizzativo di tipo informale adottato dalla maggior parte delle imprese alberghiere (60%) che dichiarano di caratterizzarsi per un basso grado di gerarchia e di formalizzazione dei compiti. A questi si contrappone un 25% di imprese che si presenta con una precisa distinzione delle funzioni aziendali e divisione del lavoro. Circa il 15% infine dichiara l'assenza di una vera e propria struttura organizzativa a causa della natura familiare dell'impresa.

La ricerca conferma che la piccola dimensione e la gestione familiare sono fattori distintivi delle imprese alberghiere e sottolinea il forte legame che esiste tra attività di impresa e nucleo familiare. L'opportunità di avvalersi di collaboratori familiari - talvolta limitatamente a periodi di alta

² Rientrano nella categoria delle *Società di persone*, la Società Semplice (S.S.) (artt. 2251-2290), la Società in nome collettivo (S.n.c.) (artt. 2291-2312) e la Società in accomandita semplice (S.a.s) (artt. 2313-2324). *L'impresa individuale* è la forma più semplice dell'attività imprenditoriale la cui definizione emerge indirettamente dalla nozione di impresa (art. 2082 del codice civile). *L'impresa familiare* si configura come tale qualora il titolare dell'impresa individuale si avvalga della collaborazione di un familiare (il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo) come disciplinato dall'art.230-bis del codice civile.

³ Le *società di capitali* rilevate si riferiscono a Società a responsabilità limitata (S.r.l.) e Società per Azioni (S.p.A.).

⁴ Per una trattazione della tassonomia delle piccole e medie imprese nel settore turistico-alberghiero si rimanda a Franch et al., 2005.

stagione e in qualità di collaboratori occasionali - consente all'impresa di enfatizzare l'aspetto della flessibilità che contraddistingue la struttura organizzativa. L'informalità che caratterizza la maggior parte delle imprese consente alle stesse di avvalersi di una "base allargata" di addetti che permette di far fronte alle necessità dei picchi stagionali senza appesantire/irrigidire la struttura organizzativa e gestionale. Il legame famiglia-impresa che si riscontra a livello intra-organizzativo si ritrova - sebbene con sfumature diverse - anche nello studio delle relazioni che le PMI intrattengono con gli altri attori (cfr. *infra*) dove emergono forme di collaborazione che passano attraverso legami di parentela e amicizia.

A fronte delle caratteristiche strutturali ed organizzative delle PMI alberghiere nelle Alpi si presentano di seguito i risultati della ricerca concernenti gli aspetti relazionali, l'attività di marketing e le strategie di web marketing.

2.1 Forme di relazione e attività di marketing delle PMI alberghiere nelle Alpi

L'analisi delle relazioni che gli albergatori intrattengono con gli attori locali è ritenuta importante per indagare la presenza di condizioni favorevoli alla creazione di legami e reti tra operatori e per la definizione di un'offerta turistica integrata. A tal fine si è ritenuto opportuno indagare sia le caratteristiche dell'ambiente competitivo all'interno del quale operano le imprese, sia la dimensione collaborativa. Per *ambiente competitivo* si intende "quella parte dell'ambiente di riferimento che più direttamente interagisce con la specifica attività produttiva dell'impresa, in quanto composta da tutti gli attori che in vario modo e in misura diversa contrastano l'impresa o collaborano con essa rispetto all'insieme delle sue attività" (Rispoli, 1998)⁵. La dimensione collaborativa invece è stata indagata prendendo a riferimento il significato di *collaborazione* in un'accezione ampia, intendendo il lavoro congiunto dell'albergatore con una o più persone (esterni all'albergo) con i quali condivide obiettivi, progetti, decisioni o attività.

Nello specifico le interviste condotte con gli albergatori hanno inteso indagare:

- le caratteristiche della dinamica competitiva;
- l'esistenza di consuetudini, atteggiamenti e abitudini consolidate nelle relazioni tra attori;
- i soggetti rispetto ai quali si instaurano i rapporti di collaborazione e le rispettive attività;
- i giudizi degli albergatori rispetto ad alcuni fattori qualificanti gli attori locali.

In ambito turistico emerge come la singola impresa sia soggetta a diversi livelli di competizione che comprendono non solo i diretti concorrenti all'interno della destinazione, ma anche la concorrenza di altre destinazioni e attività leisure alternative (Buhalis e Cooper, 1998)⁶. Si evidenzia pertanto che i potenziali competitors dell'impresa alberghiera non si limitano alle altre imprese che offrono il medesimo prodotto, bensì assumono una dimensione più ampia e vanno oltre i confini della destinazione in cui le imprese sono inserite. Al fine di indagare quale sia la percezione che le imprese vantano dell'ambiente competitivo la ricerca si è focalizzata in particolare all'analisi della dinamica competitiva rispetto agli altri albergatori e alle imprese che operano a monte della filiera produttiva (i fornitori). In questo modo è stato possibile verificare se le imprese alberghiere percepiscono la competizione limitatamente ai diretti concorrenti o se hanno acquisito il concetto *porteriano* di concorrenza allargata.

Rispetto alle altre imprese, gli albergatori descrivono una dinamica competitiva in cui prevale lealtà e correttezza e dove la concorrenza si basa essenzialmente sulla leva del prezzo. Sebbene apparentemente in contraddizione, tali modalità di risposta sono coerenti rispetto alla considerazione che gli albergatori vantano nei confronti della concorrenza. Le imprese, infatti, considerano la concorrenza basata sul prezzo la principale modalità rispetto alla quale competere sul mercato. A seguito di tale convinzione, la dinamica competitiva è definita leale salvo situazioni di eccessivo ribasso dei prezzi giudicate invece scorrette. Questo atteggiamento viene attribuito

⁵ Rispoli 1998, pag.21.

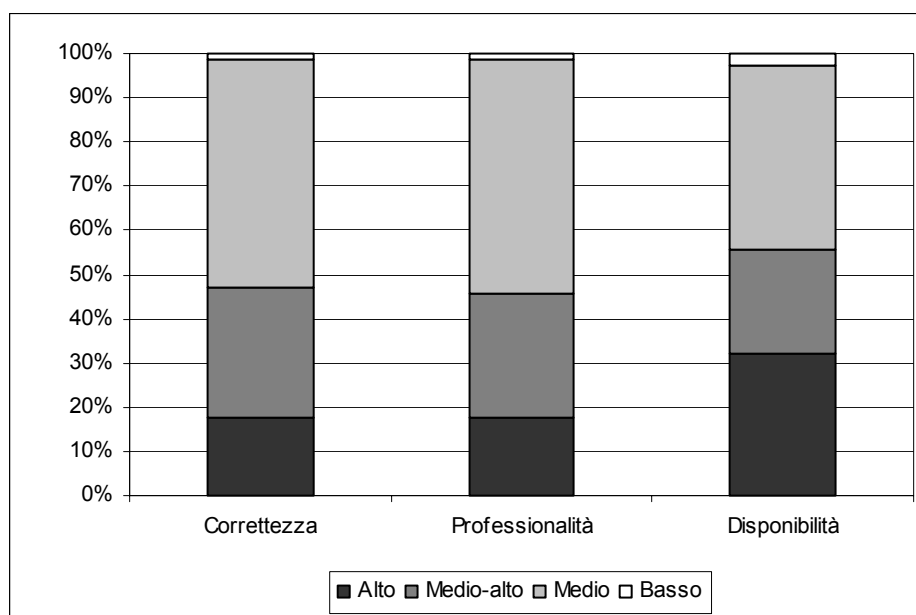
⁶ Buhalis e Cooper 1998, pagg.329-331.

prevalentemente a strutture alberghiere di grandi dimensioni che operano nel medesimo contesto locale e che adottano tale tipo di strategia nei periodi di bassa stagione.

Dalla descrizione degli albergatori sull’ambiente competitivo emergono anche fenomeni di imitazione ed emulazione di buone iniziative, quali ad esempio la realizzazione di centri wellness e/o l’organizzazione di eventi enogastronomici con degustazione di prodotti tipici locali. Isolati appaiono invece i casi in cui si lamenta poca professionalità e/o fenomeni di invidia tra gli attori di categoria.

Le relazioni con i fornitori avvengono quasi esclusivamente per via diretta senza l’ausilio di consorzi di acquisto. Gli albergatori si rivolgono prevalentemente a fornitori abituali e di fiducia, di provenienza locale o territoriale con cui vantano rapporti consolidati nello scambio di prodotti enogastronomici e d’arredo. La relativa vicinanza geografica delle imprese “a monte” della filiera è considerata importante dalla maggior parte degli albergatori perché consente di conseguire una serie di vantaggi in termini di comodità, attribuzione di tipicità all’offerta, conoscenza diretta del fornitore e/o del prodotto. Emergono tuttavia anche situazioni in cui una valutazione di convenienza economica prevale rispetto alla rilevanza della provenienza locale del fornitore. In generale le valutazioni rispetto a correttezza (affidabilità e lealtà) e professionalità (capacità e competenze) dei fornitori incidono positivamente ai fini della scelta degli stessi (Fig.1). Più significativi appaiono i giudizi rispetto alla disponibilità del fornitore a collaborare con l’albergatore.

Figura 1: Giudizio degli albergatori rispetto a correttezza, professionalità e disponibilità dei fornitori.



La ricerca evidenzia un atteggiamento delle PMI alberghiere orientato alla collaborazione con gli altri attori connesso prevalentemente alla gestione di specifiche attività operative. Il 46% delle imprese, infatti, associa la disponibilità alla collaborazione limitatamente alla gestione degli esuberanti tra alberghi e allo scambio di collaboratori. Emerge inoltre la tendenza ad intrattenere questo tipo di relazioni con operatori legati da rapporti di parentela e/o amicizia. Ad un 28% di albergatori che si dichiara invece disponibile/propenso a collaborare con altri attori si contrappone un 26% che dichiara l’assenza di usi e consuetudini verso atteggiamenti collaborativi.

Nella Tabella 4 si riportano i risultati dell’indagine conseguiti dall’analisi delle attività rispetto alle quali gli attori intrattengono legami di tipo collaborativo (*natura* della relazione). L’analisi delle specifiche attività consente di verificare se le relazioni collaborative si indirizzano alla sola promozione dell’offerta o interessano anche le fasi di definizione e commercializzazione della stessa. La ricerca consente di approfondire inoltre uno dei risultati emersi dall’indagine quantitativa

(Franch et al. 2005) in merito *all'intensità* delle relazioni, dove emergeva che le forme di collaborazione tra attori sono tendenzialmente diffuse ma non molto frequenti.

La ricerca evidenzia che le relazioni tra gli operatori si stabiliscono prevalentemente a livello locale: solo il 6% degli albergatori, infatti, intesse relazioni a livello regionale e queste si indirizzano esclusivamente all'organizzazione turistica. L'organizzazione turistica locale (OTL)⁷ è il soggetto con il quale gli albergatori intrattengono maggiori attività che si sostanziano prevalentemente in promozione, coinvolgimento nell'organizzazione di eventi e manifestazioni e nella collaborazione per la predisposizione di pacchetti destinati alla commercializzazione. I giudizi degli albergatori sull'attività dell'OTL sono prevalentemente positivi. L'auspicio è che le OTL incrementino le attività di promozione ed organizzazione di eventi, che definiscano offerte specifiche per particolari segmenti di mercato e che vi sia una maggiore attività di coordinamento tra i diversi attori.

L'analisi delle relazioni tra gli albergatori conferma che l'attività prevalente si orienta alla gestione degli esuberanti di clientela. Con gli impiantisti e le scuole di sci le attività si indirizzano alla definizione e promozione di convenzioni e alla segnalazione al cliente delle offerte di tali attori. L'indirizzamento della clientela verso specifici operatori si riscontra anche nei rapporti che gli albergatori intrattengono con i commercianti e i ristoratori.

Tabella 4: Attori con i quali le imprese alberghiere intessono relazioni.

ATTORI	COLLABORAZIONE	
	Sì (%)	NO (%)
ORG. TURISTICA LOCALE	100	-
ALTRI ALBERGATORI	74	26
IMPIANTISTI	74	26
SCUOLE DI SCI	68	32
ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA	63	37
COMMERCIANTI	41	59
RISTORATORI	34	66
ISTITUZIONI PUBBLICHE	19	81
CONSORZI *	16	84
ALTRI SOGGETTI **	15	85
ORG. TURISTICA REGIONALE	6	94

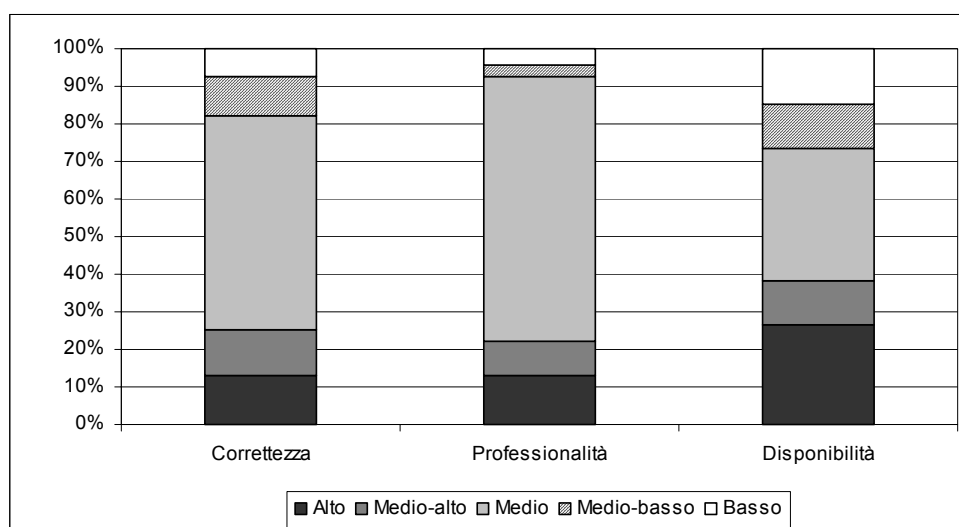
* Si intendono consorzi di promozione e/o commercializzazione indipendenti dall'organizzazione turistica locale/regionale.

** Si intendono soggetti quali il CAI, i Vigili del Fuoco, l'Ente Parco, la banda musicale, ecc.

I giudizi che gli albergatori esprimono rispetto alla correttezza, alla professionalità e alla disponibilità degli interlocutori a collaborare è mediamente positiva (Fig.2). I giudizi migliori (“alto” e “medio-alto”) si concentrano sulla disponibilità degli attori a collaborare ed emerge pertanto una predisposizione di una parte degli attori locali ad intraprendere attività collaborative. Nonostante la frequenza alla collaborazione non sia ancora molto diffusa, gli attori che decidono di collaborare ne sono convinti e si dimostrano disponibili. Tuttavia l'effettivo atteggiamento della maggior parte delle imprese è orientato ad un individualismo che si traduce, a livello strategico ed operativo, in una certa reticenza nell'aderire a progetti di coordinamento locale che implicano il coinvolgimento di tutte le categorie di operatori.

⁷ L'Organizzazione Turistica Locale in Alto Adige e in Provincia di Belluno è rappresentata da associazioni e consorzi turistici, in Trentino e Piemonte da Aziende di Promozione Turistica, in Valle d'Aosta da Aziende di Informazione e Accoglienza Turistica e nella regione francese della Savoia da uffici turistici (*Office de Tourisme Syndicat d'Initiative - OTSI*). D'ora in avanti per indicare l'Organizzazione Turistica Locale si farà riferimento alla sigla OTL.

Figura 2: Giudizio degli albergatori rispetto a correttezza, professionalità e disponibilità degli attori locali.



La scarsa propensione degli attori locali alla progettazione congiunta dell'offerta turistica si ripercuote nella difficoltà di definire ed intraprendere strategie di destination management, ovvero strategie orientate a “promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio (definibile, a seconda dei casi, a scale diverse) che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere” (Tamma, 2002)⁸. Il basso livello di integrazione tra gli operatori locali non favorisce l'affermazione di sistemi locali di offerta turistica (SLOT) in cui si enfatizza la capacità di un territorio di proporsi come un'offerta turistica articolata ed integrata in grado di valorizzare le risorse e la cultura locale (Rispoli e Tamma, 1995; Della Corte, 2000). La visione tendenzialmente individualista delle PMI alberghiere che emerge dalle precedenti ricerche condotte nell'arco alpino (Franch et al., 2005) - e confermata dai dati sin qui presentati - non appare pertanto un elemento facilitante la definizione di SLOT.

Al fine di approfondire ulteriormente tale dimensione, si è indagato quale sia il territorio con il quale gli attori si riconoscono maggiormente e si è verificato se esiste la percezione di appartenere ad una comunità di ambito o di valle. L'organizzazione e la promozione della destinazione turistica non possono prescindere, infatti, dall'identificazione del territorio all'interno del quale operano gli attori e il senso di appartenenza allo stesso potrebbe favorire l'attività di collaborazione a fronte di una condivisione di linguaggi, atteggiamenti, consuetudini e attitudini.

Dalla ricerca emerge che la maggior parte degli albergatori si riconosce con una dimensione territoriale limitata e circa il 44% percepisce il territorio in funzione delle *risorse naturali e culturali* che lo contraddistinguono, quali le Dolomiti, l'identità culturale o specifiche risorse naturali (es. Parco naturale e/o lago). Circa il 38% invece lo identifica in funzione della *dimensione politico/amministrativa*, ovvero il consorzio turistico, la località, la valle, la Provincia o la Regione. Tale analisi consente di affermare che esiste una parte di operatori (prevalente) che riconosce il territorio come “spazio percepito” alla quale si affianca un numero consistente di attori che interpretano il territorio come “spazio costruito”. Tale distinzione si riflette sia sulla propensione degli attori ad intessere relazioni inter-organizzative sia sulle strategie perseguite per organizzare, promuovere e commercializzare l'offerta del territorio⁹.

Il 65% degli albergatori si sente accomunato alle altre imprese della zona: si identifica con la località, percepisce l'esistenza di una cultura comune e si rispecchia nelle caratteristiche strutturali e

⁸ Tamma 2002, pagg. 24-25. Per un approfondimento su significato e natura dell'azione di destination management si rimanda a Martini (2005), pagg. 117-122.

⁹ Tali considerazioni - congiuntamente ai risultati che emergono dalle altre aree di interesse della ricerca - saranno riprese e approfondite nella parte conclusiva del paper.

gestionali delle altre imprese (PMI a gestione familiare). Coloro che non rientrano in questo gruppo di albergatori invece, avvertono individualismo (31%), non si riconoscono in quanto isolati geograficamente rispetto agli altri o perché si presentano con dimensioni e logiche d'impresa diverse.

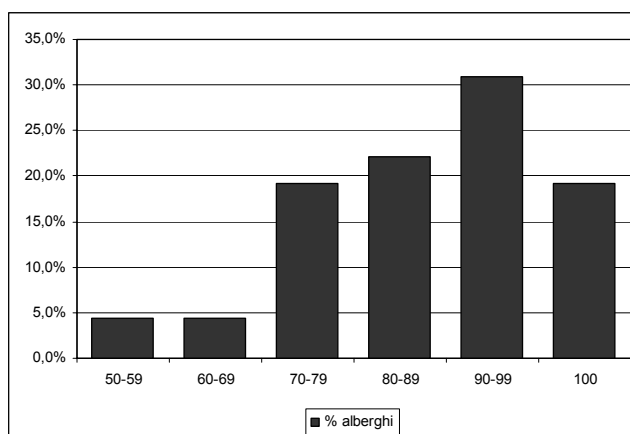
Dalla ricerca emerge che più dell'80% degli albergatori percepisce l'esistenza di una comunità di ambito, intesa sia come comunità tout court, comunità socio-culturale, comunità professionale o identificata nell'associazione o consorzio turistico locale.

Nel complesso appare che le PMI avvertono e riconoscono - da un punto di vista comunitario/sociale - la presenza di legami tra attori. Tuttavia la percezione di una comunità di ambito e il senso di appartenenza al territorio non si trasferiscono anche nelle attività di impresa. Dalla ricerca, infatti, non emerge la propensione degli attori ad intessere relazioni intense e strutturate per lo svolgimento di attività congiunte. Tali considerazioni trovano conferma anche dall'analisi dell'attività di commercializzazione delle imprese.

Le PMI alberghiere, infatti, commercializzano prevalentemente senza l'ausilio di intermediari. La vendita diretta e attraverso Internet contribuiscono in modo preponderante alla realizzazione del fatturato (Tab.5): il 50% degli albergatori consegue un fatturato attraverso questo canale superiore al 90%. Gli albergatori prevedono che anche nel medio - lungo periodo (orizzonte temporale di 10 anni) tali modalità di vendita rimarranno prevalenti. La commercializzazione attraverso tour operator, agenzie viaggi, consorzi e/o associazioni contribuisce invece in maniera ridotta alla formazione del fatturato e gli albergatori ricorrono al canale indiretto prevalentemente per sopperire all'assenza di clientela nei periodi di bassa stagione.

Tabella 5: Percentuale di fatturato conseguito attraverso la vendita diretta.

% FATTURATO	ALBERGHI (%)
50-59%	4
60-69%	4
70-79%	19
80-89%	22
90-99%	31
100%	19
TOTALE	100



Gli albergatori che si avvalgono di intermediazione dichiarano soddisfazione nei rapporti con i loro interlocutori, riconducibili prevalentemente a tour operator e agenzie viaggio *straniere* e consorzi e associazioni *locali*. La principale causa del minore ricorso ad intermediari è riconducibile - a parere degli albergatori - ad eccessivi costi di intermediazione. Numerosi sono anche coloro che non ne riscontrano la necessità e che lamentano rigidità nella gestione degli allotment e/o ritardi nei pagamenti. Tuttavia è bene ricordare che la ridotta dimensione delle imprese alberghiere non si presenta come dato a favore della vendita tramite canali indiretti e il settore turistico nelle Alpi si caratterizza per una forma di turismo auto-organizzato (turismo "fai da te").

2.2 Utilizzo delle ICT nell'attività d'impresa

La convinzione manifestata dagli albergatori per la crescita delle vendite online si ripercuote anche nelle previsioni in termini di fatturato. Più del 90% delle imprese, infatti, prevede che nel breve

periodo (due anni) la percentuale di fatturato conseguito attraverso Internet aumenterà. Le attività che vedono attualmente impegnate le imprese nell'utilizzo della rete si concentrano prevalentemente sull'utilizzo della posta elettronica con i clienti, nella presenza di un sito dell'albergo e di link ad altri siti web (Tab.7). Minore invece è l'interesse manifestato per la possibilità di concludere la transazione di pagamento online; attività per la quale anche per il futuro gli albergatori non si dichiarano propensi ad occuparsene in modo prioritario. La gestione online delle relazioni con gli attori della filiera infine non appare - ad oggi - essere di particolare interesse per le imprese alberghiere.

Tabella 7: Attività online d'interesse per le PMI alberghiere.

ATTIVITÀ DI INTERESSE	SI (%)	NO (%)
Utilizzo della posta elettronica con i clienti	100	-
Presenza di un sito web dell'albergo	94	6
Collegamento dell'albergo ad altri siti web	94	6
Completamento della transazione con pagamento via carta di credito	25	75
Gestione dei rapporti con i fornitori via email	7	93
Gestione dei rapporti con i fornitori attraverso il sito internet dell'albergo e/o del fornitore	4	96

Le interviste con gli albergatori hanno consentito di confrontare i risultati emersi dall'indagine quantitativa rispetto all'iniziativa di realizzare un sito web e alla gestione di alcune attività su Internet. I dati delle interviste confermano quanto emerso dalla precedente ricerca. Il fattore che ha influito prevalentemente sull'iniziativa di realizzare un sito dell'albergo è ascrivibile all'iniziativa personale dell'albergatore che è anche il soggetto principale che si occupa delle attività su Internet. La risposta alle email avviene per circa il 56% delle imprese in giornata (+6% circa rispetto al 2003), circa il 20% risponde entro pochi minuti (+6% rispetto al 2003) e il 16% entro qualche ora (-14% circa rispetto al 2003). Interessante infine il dato relativo alla frequenza del collegamento online. Più del 40% delle imprese dichiara di avere una connessione sempre attiva (+13% rispetto al 2003). Circa il 60% si collega alla rete in determinati momenti del giorno (-4% rispetto al 2003), ma mentre il 41% degli albergatori sceglie consapevolmente di adottare questo comportamento, il rimanente 18% non può fare altrimenti in quanto mancano condizioni tecnologie favorevoli a livello territoriale (assenza di copertura ADSL) che consentirebbero alle imprese un collegamento costante alla rete¹⁰.

Gli albergatori manifestano una consapevolezza abbastanza diffusa rispetto ai siti presso i quali il proprio albergo è pubblicizzato. Tale considerazione emerge a seguito della presentazione agli albergatori dei primi dieci risultati ottenuti inserendo nel motore di ricerca *Google* il nome dell'albergo e della località in cui si trova. Gli albergatori descrivono in modo puntuale le strategie che hanno adottato per comparire ai primi posti nei risultati dei motori di ricerca. L'inserimento del link all'albergo in altri siti avviene in egual misura gratuitamente o a pagamento.

A fronte dei costi sostenuti, nel complesso gli albergatori si dichiarano soddisfatti dei risultati conseguiti dall'utilizzo di Internet in termini di visibilità, fatturato e contatti (Tab.8). Emerge tuttavia un certo disappunto rispetto ai risultati conseguiti attraverso il link dell'ente territoriale; il livello di soddisfazione infatti appare più elevato rispetto a link ad altri siti web.

¹⁰ Tale distinzione non è possibile confrontarla con i dati del 2003 in quanto nel questionario online non era richiesto di specificare il motivo di tale scelta.

Tabella 8: Livello di soddisfazione dei risultati conseguiti attraverso Internet.

GIUDIZIO	%
Molto soddisfatto	9
Soddisfatto	56
Abbastanza soddisfatto	32
Non soddisfatto	3
Totale complessivo	100

3. Conclusioni

A fronte delle caratteristiche evidenziate nell'introduzione, rispetto all'approccio al marketing delle piccole imprese alberghiere e alla luce dei risultati della ricerca, è possibile identificare due diversi modi con cui le imprese possono competere sul mercato. In un primo caso, in cui si riscontra una crescita di domanda, si conferma la capacità dell'impresa di sfruttare le caratteristiche di flessibilità e tempestività di risposta al mercato legate alla piccola dimensione e alla gestione familiare. Ciò è riscontrabile dai risultati conseguiti dalle imprese in alcune zone delle destinazioni alpine in cui si rileva un flusso di domanda tendenzialmente in crescita. In tale contesto le imprese possono mantenere un atteggiamento reattivo al mercato orientato alla price-competition, prestando attenzione tuttavia a garantire il livello di qualità richiesto dal cliente. Ne deriva pertanto che anche in questo primo scenario, le imprese dovrebbero adottare un atteggiamento strategico più dinamico, perseguendo una price-competition a fronte di una strategia di leadership di costo consapevole e non improvvisata a seguito dei comportamenti adottati dai diretti concorrenti. In tale contesto non è necessario ricercare la collaborazione degli altri operatori locali, attivare nuove relazioni o ricercare nuovi canali distributivi. Le relazioni permangono di natura prevalentemente competitiva e per l'attività di commercializzazione è sufficiente avvalersi del canale diretto. Ne consegue che l'impresa orienta le scelte strategiche in funzione esclusivamente delle proprie risorse e capacità.

In uno scenario competitivo che si presenta invece con caratteristiche diverse, ovvero in cui non è più la domanda a trascinare l'offerta, ma sono le imprese a dover identificare e conquistare i segmenti di clientela, la price competition non è più sufficiente a garantire un vantaggio economico alle imprese. Si accentuano le minacce da parte di nuovi concorrenti (grandi imprese e nuove destinazioni) e una strategia reattiva, ovvero non programmata per obiettivi, non consente alle imprese di far fronte alle richieste del mercato e rappresenta un limite alla sopravvivenza delle stesse. In tale contesto è necessario che le imprese abbandonino una visione meramente individualista e adottino invece un comportamento orientato alla costruzione di relazioni di natura collaborativa tra gli attori, al fine di accrescere il potere contrattuale nei confronti dei competitors. La sfida che si presenta alle imprese pertanto è quella di riuscire a identificare e difendere un nuovo modello di business adottando un nuovo approccio all'attività di marketing. A tal fine, possibili linee di azione sulle quali le imprese possono investire sono riconducibili alla dimensione collaborativa, alla ricerca di nuovi canali di commercializzazione per nuovi mercati e a strategie di fidelizzazione del cliente.

La ricerca di una maggiore collaborazione tra gli operatori è auspicabile al fine di definire un'offerta turistica integrata e distintiva della località - e pertanto difficilmente replicabile in altri contesti - avvicinandosi al concetto di SLOT proposto in letteratura. L'intensificarsi delle relazioni collaborative dovrebbe interessare non solo le PMI alberghiere, bensì anche la dimensione verticale ed orizzontale del contesto competitivo, ovvero gli attori della filiera turistica e la molteplicità di imprese che completano l'offerta (ristoratori, commercianti, impiantisti, organizzazione turistica,...). La ricerca evidenzia che con entrambe le categorie di attori le PMI alberghiere intrattengono rapporti che si sostanziano in scambi commerciali propriamente detti o in attività

promozionali. Sporadici risultano invece le situazioni in cui la relazione ricerca una dimensione più ampia che coinvolga anche le fasi di progettazione e commercializzare del servizio o prodotto offerto. Dalla ricerca però emergono anche segnali positivi da una parte di albergatori che dimostra di essere disponibile ad intensificare le relazioni con gli altri operatori. Diviene fondamentale pertanto che le PMI alberghiere passino da una fase intenzionale ad una fase operativa che prevede la nascita e lo sviluppo di rapporti collaborativi. Il vantaggio competitivo dell'impresa quindi non è più legato esclusivamente alle risorse interne alle imprese, ma è strettamente connesso alla capacità della destinazione di presentarsi sul mercato con le caratteristiche riscontrabili in un SLOT. L'impresa deve adottare pertanto una visione allargata e passare da una logica individualista ad un atteggiamento orientato alla collaborazione per definire specifici progetti a livello territoriale. Segnali positivi in tal senso emergono dall'analisi delle relazioni a livello sociale. La maggior parte degli attori si sente accomunato alle altre imprese e percepisce l'esistenza di una comunità di ambito. Un altro elemento che si presenterebbe a favore della collaborazione è riconducibile al riconoscimento del territorio non come “spazio costruito”, imposto dall'alto secondo mere indicazioni di carattere politico/amministrativo, bensì come “spazio percepito” caratterizzato da risorse naturali, culturali e antropiche distintive del luogo. Tuttavia la ricerca sottolinea l'assenza di consuetudini, comportamenti e abitudini sufficientemente sviluppati in grado di favorire la cooperazione tra gli operatori locali nell'attività di programmazione congiunta a livello territoriale. Si conferma pertanto che nonostante la percezione di una comunità di ambito, permangono dei limiti alla collaborazione tra attori che non favoriscono ancora - ad oggi - l'ispessimento delle forme di relazione nell'attività d'impresa. Ciò si ripercuote necessariamente sulla capacità dell'impresa di emergere e competere sul mercato. Alla luce dei cambiamenti dello scenario competitivo, la singola impresa trova delle difficoltà a competere con le grandi imprese e le destinazioni emergenti presentandosi esclusivamente come “unità atomistica”. Rispetto alle prime sconta limiti connessi alla disponibilità di risorse economico-finanziarie e capacità di pianificazione che non le consentono di contrastare le strategie perseguite dalle catene alberghiere o dai villaggi turistici. Queste, infatti, sono in grado di proporre un'offerta sfruttando economie di costo che non consentono alle PMI di contrastare tale situazione avvalendosi esclusivamente delle proprie risorse interne e sfruttando la flessibilità organizzativa (laddove questa non può avvalersi di pianificazione strategica). Rispetto alle destinazioni emergenti, le PMI dell'area alpina scontano i limiti di un mercato maturo in cui l'offerta richiede di essere rinnovata e rivisitata alla luce dei bisogni manifestati dal mercato. Tale scenario suggerisce pertanto come possibile soluzione di aumentare gli sforzi e gli investimenti per perseguire una strategia orientata ai principi di destination management. Ciò consentirebbe alle imprese di conservare i vantaggi connessi alla piccola dimensione avvalendosi dei benefici che derivano dalla costituzione di accordi e reti a livello territoriale.

Maggiore apertura alla collaborazione e disponibilità ad intessere relazioni favorirebbero l'attività delle PMI alberghiere anche nei confronti di nuovi interlocutori quali i soggetti dell'intermediazione. Nonostante la ridotta dimensione delle imprese non sia un dato a favore della vendita tramite canali indiretti, la necessità di ampliare e rinnovare i segmenti di mercato serviti richiede alle PMI di adottare un modello di business che consideri anche nuovi canali di commercializzazione. Ne consegue che congiuntamente al tradizionale mercato servito attraverso la vendita diretta, le imprese dovrebbero intensificare i rapporti con gli intermediari. Ad oggi il comportamento adottato dalle imprese sottolinea un ricorso all'intermediazione nei periodi di bassa stagione e tale decisione appare più una reazione al calo di presenze piuttosto che l'adozione consapevole di una strategia di differenziazione mirata alla conquista di nuovi segmenti. Le difficoltà incontrate dalle PMI nel rapportarsi con i soggetti dell'intermediazione, suggeriscono di intensificare l'attività con l'organizzazione turistica territoriale nella definizione, promozione e commercializzazione di specifiche offerte o pacchetti turistici (cfr. LP n.8, 11 giugno 2002 “Disciplina della promozione turistica in Provincia di Trento”, artt. 13 e 14). Ciò consentirebbe alle imprese di presentarsi sul mercato attraverso un soggetto che vanta dimensioni, visibilità e capacità

contrattuale maggiori. In tal senso si rilevano segnali positivi sia dalle interviste condotte con gli albergatori, sia dai risultati emersi dalla ricerca condotta nel 2003: in entrambi i casi infatti emerge che il soggetto con cui le PMI alberghiere intrattengono maggiori relazioni è l'organizzazione turistica locale. L'intensificarsi delle relazioni tra gli attori richiede che un soggetto svolga il ruolo di coordinatore a livello territoriale definendo congiuntamente alcune linee guida di programmazione comune (attività di meta-management). La propensione delle imprese ad intessere relazioni prevalentemente con l'OTL potrebbe indirizzare la scelta/identificazione di tale soggetto, nell'ente turistico territoriale.

L'ausilio di nuovi canali di commercializzazione indirizza le imprese ad adottare anche specifiche strategie di web marketing. L'integrazione del sito della singola struttura ricettiva in un sito web di località consentirebbe alle imprese di acquisire maggiore visibilità sul mercato. Per beneficiare effettivamente dei vantaggi che derivano dall'adesione ad un Destination Management System¹¹ tuttavia non è sufficiente che la singola PMI fornisca indicazioni di carattere informativo, ma è necessario che la maggior parte degli attori condividano e aderiscano ad un medesimo progetto a livello territoriale. Ancora una volta quindi, la capacità degli operatori di "fare rete" diviene la chiave per adottare un modello di business in grado di generare un vantaggio competitivo.

L'adozione di un nuovo approccio al mercato interessa infine anche la dimensione impresa-cliente. I turisti che visitano le destinazioni alpine sono tendenzialmente ospiti fedeli e conoscitori dei luoghi (Franch et al., 2003). Entrambe le considerazioni si pongono a favore delle imprese per definire ed intraprendere strategie orientate a rafforzare i rapporti con gli ospiti che appartengono all'attuale mercato e stabilire ed intensificare le relazioni con i nuovi segmenti di clientela. In tal senso Internet si propone come strumento adatto a facilitare le relazioni con il cliente (attraverso mailing list, newsletter, forum, chat). La ricerca tuttavia evidenzia un intenso utilizzo della rete limitatamente al contatto (risposta alle email) con i clienti e non identifica invece la definizione di strategie di CRM. Anche nel rapporto con il cliente pertanto si conferma un comportamento delle imprese reattivo e non pianificato. Le opportunità offerte da Internet per facilitare il contatto e la fidelizzazione con il cliente tuttavia, richiedono un'intensa attività da parte delle imprese anche nella dimensione off-line, ovvero nei rapporti inter-organizzativi e con il territorio. La fidelizzazione del cliente, infatti - qualora possibile - si presenta come fase comportamentale del turista successiva alla soddisfazione della vacanza (Casarin, 1996). Tale considerazione letta all'interno di destinazioni turistiche come quelle alpine, in cui la vacanza è il risultato di un amalgama di prodotti e servizi offerti da una molteplicità di attori e scelti singolarmente dal turista (destinazioni di tipo community)¹², implica che la soddisfazione è il risultato della valutazione da parte del turista di ogni singolo fattore di attrattiva (Brunetti, 1999). Ne deriva che la qualità offerta dalle singole PMI alberghiere non è sufficiente a garantire la soddisfazione del turista rispetto all'intera esperienza e non garantisce quindi il ritorno dell'ospite in loco.

A fronte di tali considerazioni, appare evidente che le PMI che si trovano a fronteggiare la concorrenza con le caratteristiche del secondo scenario descritto, per poter affermare e difendere la propria competitività sono chiamate ad intensificare le relazioni con gli attori locali e condividere progetti di marketing territoriale. Un approccio strategico siffatto consente di ampliare le opportunità di conquistare nuovi mercati e rafforzare i legami con i segmenti attuali. Ad oggi i principali ostacoli all'adozione di questo nuovo approccio strategico sono riconducibili ad un eccessivo individualismo e ad una scarsa abitudine a collaborare con gli attori dell'ambiente competitivo. Propensione alla collaborazione non ancora diffusamente sviluppata in quanto le imprese hanno sempre potuto beneficiare di un trend di domanda in crescita e che tuttora, in specifiche aree alpine, non presenta segnali marcatamente negativi.

¹¹ 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).

¹² Per un approfondimento su caratteristiche e specificità delle destinazioni community si rinvia a Martini (2005), Murphy (1985) e Kaspar (1995).

Bibliografia

- BATTILANI P., *Vacanze di pochi, vacanze di tutti. L'evoluzione del turismo europeo*, Bologna, Il Mulino, 2001.
- BUHALIS, D., COOPER, C., *Competition or Co-operation? Small and medium sized tourism enterprises at the destination*, in Laws E., Faulkner B., Moscardo G. (Eds.), "Embracing and Managing Change in Tourism. International Case Studies", London, Routledge, pp. 324-346, 1998.
- BRUNETTI F., *Il turismo sulla via della qualità*, Padova, Cedam, 1999.
- CASARIN F., *Il marketing dei prodotti turistici*, Torino, Giappichelli Editore, 1996.
- CIOCCARELLI G., *Turismo alpino e innovazione*, Milano, Giuffrè Editore, 2003.
- DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Padova, Cedam, 2000.
- FRANCH M., MARTINI U., BUFFA F., *L'utilizzo di Internet da parte delle piccole e medie imprese alberghiere nelle Alpi*, in Andreani J.C., Collesei U. (Eds.), "Atti del quarto congresso internazionale sulle tendenze di marketing", ESCP-EAP, Parigi 21-22 gennaio, 2005.
- 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 Andreani J.C., Collesei U. (Eds.), "Atti del terzo congresso internazionale sulle tendenze di marketing", ESCP-EAP, Venezia 28-29 novembre, 2003.
- HOELZL B., PECHLANER H., LAESSER C., *Imitation Processes of SMEs. A Special Form of Innovation?*, in Keller P., Bieger T. (Eds.), "Innovation in Tourism - Creating Customer Value", 55th Aiest Conference Proceedings, Brainerd (USA), Vol. 47, pp. 311-322, 2005.
- KASPAR C., *Management im Tourismus*, Bern, Verlag Paul Haupt, 1995.
- KELLER P., *Introduction: The Future of SMEs in Tourism*, in Keller P., Bieger T. (Eds.), "The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism", 54th Aiest Congress, Petra, Jordan, vol.46, pp. 7-34, 2004.
- LEONARDI A., *Agli albori della destinazione. Lo sviluppo dei Kurorte asburgici nel XIX secolo*, in Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di), "Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche", Milano, Touring University Press, pp.195-215, 2000.
- MARTINI U. (2000), *L'impatto di Internet sulla struttura del mercato turistico leisure. Un'analisi comparata nei settori del turismo organizzato e del turismo fai da te*, in "Turismo e Internet una relazione possibile", Conference Hall, Faculty of Economics, DISA, Trento (Italy), URL: www.economia.unitn.it/etourism/eventi/turismo_e_internet.html, 19 October, 2000.
- MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Torino, Giappichelli Editore, 2005.
- MAURI A.G., *Le imprese alberghiere. Strategie e marketing*, Milano, McGraw Hill, 2004.
- MILES R.E., SNOW C.C., *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York, McGraw-Hill, 1978.
- MURPHY P.E., *Tourism. A Community Approach*, New York, Methuen, 1985.
- RISPOLI M., *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Bologna, Il Mulino, 1998.
- RISPOLI M., TAMMA M., *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Torino, Giappichelli Editore, 1995.

TAMMA M., *Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, in Franch M. (a cura di), "Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale", Torino, Giappichelli Editore, pp. 11-38, 2002.

WEIERMAIR K., *Neue Rahmenbedingungen der Individualhotellerie und Gastronomie des 21. Jahrhunderts*, Innsbruck, 2002.

WEIERMAIR K., KRONENBERG C., *Stuck in the Middle: The Future of Tourism SMEs*, in Keller P., Bieger T. (Eds.), "The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism", 54th Aiest Congress, Petra, Jordan, vol.46. pp. 124-139, 2004.