

Progetto FIRB Smefin: WP 13 - Case Study

Forme di collaborazione tra imprese e analisi delle dinamiche di finanziamento degli investimenti nel settore del turismo

*di Mariangela Franch, Maria Della Lucia, Federica Buffa
Dipartimento di informatica e studi aziendali, Università di Trento*

Questo rapporto è pubblicato nell'ambito del progetto di ricerca "SMEFIN – Ridisegno dell'infrastruttura finanziaria delle reti di imprese", finanziato del Ministero dell'Università e della Ricerca, bando FIRB 2003, e riguarda in particolare il Workpackage 13.

Copyright (C) 2009, Mariangela Franch, Maria Della Lucia e Federica Buffa. Il permesso di distribuire o duplicare questo documento, per intero o in parte, è concesso a condizione che si riportino nei riferimenti bibliografici le fonti del documento e questo copyright sia incluso in tutte le copie. I marchi di fabbrica depositati citati nel documento sono di proprietà dei loro rispettivi proprietari.

1. Obiettivo e ambito della ricerca

Obiettivo della ricerca è l'analisi delle forme di relazione (focus 1) e delle dinamiche di finanziamento (focus 2) delle Pmi nelle destinazioni alpine di tipo community. *Unità di analisi* è l'impresa alberghiera. Rispetto ad essa sono indagati elementi di struttura, management e relazione. Per entrambi i focus, sono state condotte desk analysis e indagini in field.

L'analisi delle forme di relazione è affrontata a due livelli. Il primo, considera l'impresa alberghiera nelle destinazioni alpine community italiane e svizzere, al fine di individuare profili di impresa che si differenziano per comportamento strategico e coinvolgimento in relazioni collaborative (cfr par. 4.1). Rispetto all'Italia, in Svizzera prevalgono imprese caratterizzate da comportamenti strategici deliberati e da un maggiore coinvolgimento in forme di relazione collaborative.

Il secondo livello, analizza all'interno delle aree alpine italiane a forte specializzazione turistica quelle in cui esistono rapporti di collaborazione che permettono di qualificarle in termini distrettuali. L'ambiente sociale del distretto si caratterizza infatti per fiducia, cooperazione diffusa e integrazione spontanea della divisione del lavoro (cfr par. 4.2). La ricerca evidenzia la presenza all'interno dell'area dolomitica di tre distretti turistici che si caratterizzano per una struttura produttiva e dinamiche relazionali tipiche del distretto industriale.

A seguito dei risultati che emergono dal primo focus, *l'analisi delle dinamiche di finanziamento* approfondisce il supporto allo sviluppo turistico territoriale che l'ente pubblico e l'ente creditizio svolgono in Trentino (in quanto destinazione alpina community) e nei distretti turistici trentini, in quanto aree in cui esiste la più forte dinamicità turistica e la più marcata propensione alla collaborazione. Una prima analisi (cfr par. 5.1), di tipo desk, rileva l'erogazione da parte della Provincia

Autonoma di Trento di finanziamenti destinati ai processi di sviluppo economico locale che interessano il settore del turismo e le imprese alberghiere in particolare.

La seconda analisi è indirizzata alle Casse Rurali Trentine (CR) in quanto rappresentative di oltre il 60% del mercato del credito (cfr par. 5.2). Tramite due ricerche in field l'analisi approfondisce, in generale, il ruolo delle CR a sostegno dell'economia locale; in particolare, il ruolo della Cassa Rurale di Fiemme in quanto inserita all'interno di un sistema turistico dinamico e con forme di collaborazione diffuse

Le scelte in merito all'oggetto e all'ambito della ricerca trovano ragione in una serie di motivazioni.

La scelta del *turismo* quale settore in cui studiare la piccola impresa scaturisce sia da considerazioni di carattere economico riguardo alla rilevanza strategica che esso occupa per il Paese, sia dal riscontro di un gap di conoscenze in merito ad aspetti di struttura e di management delle Pmi.

Il turismo rappresenta un settore fondamentale per lo sviluppo economico del Paese sia in termini di ricchezza *tout court* sia in termini occupazionali. World Tourism Travel Council (2009) stima, infatti, che nel 2008 il contributo del settore turistico italiano al Pil è stato del 9,7% (in Europa è del 10,2%) e che gli addetti impiegati nel settore sono circa 2,5 milioni ovvero il 10,8% dell'intera forza lavoro impiegata nel Paese (valore pari al dato europeo).

Nonostante il prevalere di Pmi nei Paesi industrializzati, sino alla fine degli anni '80 l'interesse della comunità scientifica si è indirizzato maggiormente allo studio delle grandi imprese (Quinn et al. 1992; Thomas 1998). Tale orientamento ha determinato un vero e proprio gap riguardo al comportamento strategico delle Pmi, alle forme di relazione inter-impresa e alle dinamiche di finanziamento (Friel 1999; Page et al. 1999).

La scelta delle *regioni alpine* quale ambito in cui studiare le Pmi nel turismo dipende da una serie di caratteristiche distintive che le identificano come destinazioni *community*. Le *destinazioni community* sono aree geografiche in cui il territorio e la comunità locale attribuiscono specificità all'offerta turistica realizzata da una molteplicità di attori pubblici e privati che operano in condizioni di autonomia (Murphy 1985; Kaspar 1995). Tali stakeholder gestiscono e controllano solo una parte dell'offerta e partecipano alla sua definizione con ruoli, capacità, competenze e potere distinti (Keller 1998; Franch 2002; Bieger 2005; Martini 2005). La struttura dell'offerta presenta, pertanto, un'elevata eterogeneità e frammentazione conferendo all'ambiente competitivo elevata complessità. La diversità di interessi dei numerosi stakeholder coinvolti nel turismo rappresenta un ostacolo alla nascita di relazioni collaborative necessarie alla definizione dell'offerta a livello territoriale.

Lo studio delle dinamiche di relazione e di finanziamento assumono, dunque, particolare interesse nelle destinazioni *community* perché:

- l'offerta turistica è il risultato della rete di relazioni intessuta tra gli operatori locali coinvolti nella filiera turistica e dell'attività di coordinamento tra essi e l'organo designato a svolgere attività di meta-management;

- il sentiero di sviluppo di tipo endogeno che contraddistingue queste destinazioni attribuisce al sistema creditizio locale un ruolo fondamentale, sia in termini di finanziamenti alle imprese, sia in qualità di partner e/o regia di progetti di sviluppo territoriale.

All'interno di tale contesto, unità di analisi della ricerca è *l'impresa alberghiera*. Tale scelta scaturisce dalla rilevanza che ricopre il prodotto alberghiero nella definizione dell'offerta turistica (Rispoli, Tamma 1991 e 1995; Kozak, Rimington 1998; Valdameri 2002; Mauri 2004) e dalla possibilità di ricondurre all'impresa alberghiera informazioni, dati ed indicatori che consentono di ricostruire caratteristiche strutturali e di comportamento¹. Nelle destinazioni alpine community, inoltre, l'impresa alberghiera è la prima forma di imprenditorialità connessa al turismo che coinvolge la comunità locale ed è altresì, per molte aree alpine, in assoluto, la prima forma di impresa (Battilani 2001; Bätzing 2005).

2. Contesto teorico di riferimento

Come l'industria manifatturiera (Piore, Sabel 1984), anche il settore turistico si caratterizza per una marcata dualità che contrappone poche grandi imprese verticalmente integrate a sistemi di piccole e medie imprese specializzate in singole fasi del processo produttivo (Keller 2004). La letteratura specialistica sul turismo si riferisce al primo percorso in termini di modelli corporate e al secondo in termini di modelli community (Murphy 1985; Kaspar 1995; Bieger 1998; Flagestad, Hope 2001). I modelli corporate sono modelli di intermediazione e/o produzione di servizi turistici integrati basati su grandi strutture aziendali, spesso multinazionali, per le quali il territorio costituisce perlopiù un contenitore e un insieme di fattori di attrattiva turistica. I modelli community, invece, sono modelli locali di sviluppo che si basano su una molteplicità di Pmi specializzate nell'offerta di servizi turistici e sul coinvolgimento diretto della comunità locale nei processi di coordinamento e gestione. Oltre ad essere fattore di attrattiva della domanda, in tali modelli il territorio è una componente intrinseca del processo produttivo e del modo in cui esso è organizzato.

L'oggetto della presente ricerca si inserisce all'interno di questo secondo percorso di sviluppo. La struttura, il management e le relazioni dell'impresa alberghiera sono stati indagati avvalendosi di modelli, framework e schematizzazioni sia della letteratura specialistica sul settore turistico (Rispoli, Tamma 1991 e 1995; Peacock 1993; Morrison 1998b; Thomas 1998 e 2000; Kozak, Rimington 1998; Page et al. 1999; Valdameri 2002), che della più ampia letteratura economico-manageriale sulle Pmi e sui distretti industriali (Becattini 1979; Bellandi 1982; Piore, Sabel 1984; Bagnasco 1986 e 1988; Brusco 1989; Pyke et al. 1991; Sforzi 1991 e 1997).

L'approccio adottato dalla letteratura specialistica sui Sistemi Locali di Offerta Turistica (Rispoli, Tamma 1995; Della Corte 2000) e sul Destination Management (Leiper 1995; Keller 2000; Pechlaner, Weiermair 2000; Franch 2002; Bieger 2005;

¹ Tale considerazione non è altresì estendibile al comparto extra-alberghiero in cui i dati (qualora) disponibili sono prevalentemente delle stime. A riguardo si vedano anche le considerazioni espresse in Bätzing (2005, p.216) in merito alle criticità di ottenere dati confrontabili riguardo al comparto della ricettività nelle Alpi.

Martini 2005) per lo studio delle destinazioni community è di tipo *sistemico-manageriale*². Tale approccio di fatto sottende due criticità: la collaborazione tra attori e la definizione del territorio all'interno del quale si sviluppa la rete di relazioni (destinazione). Tali problematiche rimangono aperte tanto nella letteratura quanto nella normativa del settore. Il concetto di destinazione non rimanda ad una dimensione geografica precisamente definibile che ne consenta l'identificazione (Franch 2002). La legge 135/2001 riconosce la necessità di perseguire uno sviluppo turistico integrato introducendo lo strumento dei Sistemi Turistici Locali (STL)³, ma finora non ha trovato un'applicazione sistematica sul territorio italiano.

Queste criticità sono affrontate congiuntamente dal punto di vista dell'impresa e dal punto di vista della destinazione in cui essa opera.

Dal punto di vista dell'impresa alberghiera, l'analisi dei gap conoscitivi relativi a struttura, management e relazioni è fortemente influenzata dal sistema territoriale in cui essa opera. La specificità territoriale rafforza quindi le considerazioni di Friel (1999), Morrison (1998a) e Thomas (1998 e 2000) riguardo alla impossibilità di considerare le Pmi alberghiere come versione in miniatura delle grandi imprese ed estenderne scelte strategiche e modelli di crescita a queste correlate.⁴

Nelle destinazioni alpine community, l'analisi dell'iter di sviluppo delle imprese alberghiere (Leonardi 2000; Battilani 2001; Nocifora 2001; Bätzing 2005) mette in luce, da un lato, le peculiarità tipiche delle Pmi, dall'altro i limiti relativi all'assetto strategico-organizzativo e alle forme di relazione.

La struttura organizzativa "semplice" o "elementare" (Amoroso 1983; Grandori 1983; Comacchio 1996) e la figura dell'albergatore "tuttofare" (Varra 2005) creano uno sbilanciamento di compiti di tipo operativo verso il vertice strategico dell'impresa. L'attività del proprietario e degli addetti prescinde spesso dalla professionalità e dalle conoscenze in ambito alberghiero; i compiti manageriali non sempre sono adeguati alla complessità dell'ambiente.

Spontaneismo e individualismo sono elementi distintivi dello sviluppo della piccola impresa alberghiera delle destinazioni alpine. Da un lato, essi hanno alimentato spesso l'assunzione di strategie reattive (Miles, Snow 1978) orientate a rispondere ad elementi contingenti del mercato; dall'altro, hanno ostacolato la diffusione di

² L'aspetto sistemico si riferisce alla capacità delle destinazioni di porsi come sistemi in grado di offrire servizi tra loro integrati e distintivi di un territorio. L'aspetto manageriale riguarda il tentativo di promuovere il miglior livello di coordinamento tra le componenti dell'offerta turistica della destinazione.

³ L'Art 5. della L. 135/2001 definisce Sistema Turistico Locale "il contesto turistico omogeneo o integrato, comprendente ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzato dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate" (comma 1). L'integrazione richiede il coinvolgimento nello sviluppo turistico locale di una pluralità di soggetti, a partire dai diversi attori che concorrono a definire l'offerta turistica locale e le loro associazioni di categoria, agli enti locali e funzionali e a qualunque altro soggetto pubblico e privato interessato (comma 2).

⁴ Si veda in particolare Dunnig, McQuenn (1982) per un approfondimento sulle forme di accordi tra corporation multinazionali dell'industria alberghiera, compagnie aeree e operatori del canale distributivo; Burgess et al. (1995) per una rassegna di studi condotti negli anni '90 sui gruppi internazionali di hotel; Mountiho et al. (1995) per un approfondimento sui rapporti tra gruppi internazionali di hotel, enti turistici e autorità locali in Scozia, Inghilterra, Galles, Irlanda e Spagna. Si vedano inoltre i molteplici case study proposti in Harrison, Enz (2005) in cui gli studi di strategic management nel settore dell'ospitalità sono correlati a grandi imprese alberghiere.

forme di relazione limitando la logica collaborativa necessaria per la competitività della destinazione community.

Dal punto di vista della destinazione, l'applicazione del modello del distretto industriale al settore turistico consente di valorizzare la capacità che il modello ha di identificare i sistemi turistici, di analizzare la loro struttura produttiva nonché le relazioni che si sviluppano tra gli attori. Tale modello nasce originariamente per lo studio dello sviluppo industriale basato sul territorio, piuttosto che sul settore o sull'impresa (Becattini 1979). Tuttavia esso rappresenta un efficace strumento interpretativo per tutte le forme di sviluppo locale che trovano nel territorio una componente fondamentale del processo produttivo e del modo in cui esso è organizzato e coordinato (Bellandi, Sforzi 2003). Tale condizione è verificata per le destinazioni turistiche di tipo community e ne giustifica la declinazione del modello con gli opportuni adattamenti.

La parziale o completa applicazione del modello consente di identificare alternativamente sistemi turistici che sono concentrazioni spaziali di Pmi specializzate nell'offerta di servizi turistici oppure distretti turistici. I *distretti turistici* si caratterizzano per l'ulteriore presenza all'interno del sistema di un ambiente sociale tipicamente distrettuale, orientato alla cooperazione, all'affidamento collettivo e all'integrazione spontanea della divisione locale del lavoro⁵. Pertanto i distretti turistici sono sistemi economici naturali che nascono spontaneamente dal territorio in presenza di condizioni sociali e culturali abilitanti, risultato di processi di lungo periodo.

3. Aspetti metodologici e ipotesi della ricerca

A fronte delle criticità emerse dall'analisi della letteratura si esplicitano di seguito i principali aspetti metodologici e le ipotesi della ricerca relativi all'impresa alberghiera e al sistema territoriale in cui essa è inserita.

In relazione all'impresa alberghiera, il profilo manageriale e le forme di relazione sono analizzati nelle destinazioni alpine italiane e svizzere approfondendo due focus: lo spontaneismo imprenditoriale e l'individualismo imprenditoriale. Il primo, verifica l'esistenza di profili di imprese diversi per contenuto della strategia e per assetto strutturale; il secondo rileva differenze nelle forme di relazione tra attori dell'ambiente competitivo.

La ricerca si articola in due step di analisi. Il primo definisce la tassonomia con cui classificare le Pmi alberghiere nelle regioni alpine e il framework con cui studiare le relazioni inter-impresa. Il secondo prevede la conduzione di ricerche sul campo.

La classificazione delle Pmi alberghiere nelle destinazioni alpine è motivata dall'assenza di omogeneità nelle definizioni e tassonomie sia a livello legislativo, sia in ambito accademico (Rispoli, Tamma 1991; Peacock 1993; Thomas 1998 e 2000) e dalla inadeguatezza dei criteri adottati dalla 2003/361/EC.

⁵ Il meccanismo di coordinamento del distretto industriale (Mercato Comunitario) combina la propensione all'adattamento spontaneo e progetti di coordinamento definiti in accordo tra le categorie economiche e il governo locale e si presta a cogliere il tema del coordinamento dei STL (Dei Ottati 1987 e 2001).

La classificazione introdotta identifica “piccole imprese” gli alberghi con meno di 15 camere; “medie imprese” gli alberghi con 16 - 30 camere; “grandi imprese” gli alberghi con oltre 30 camere, integrando tre elementi: specificità del territorio, capacità ricettiva e tipo di gestione.⁶

Il network approach (Håkansson 1987) è la chiave di lettura utilizzata per analizzare natura, intensità, estensione e oggetto delle relazioni intessute dalle imprese alberghiere con gli attori dell’ambiente competitivo. La loro identificazione integra i contributi sulla competizione nella destinazione (Buhalis, Cooper 1998), il concetto porteriano di concorrenza allargata (Rispoli 2002) e le dimensioni socio-culturali dei distretti industriali (Franchi, Rieser 1991). Le categorie di attori così individuate sono: i concorrenti diretti (altre imprese alberghiere della destinazione), i produttori di beni e servizi complementari (commercianti, ristoratori, società degli impianti di risalita, scuole di sci e di altre pratiche sportive), i fornitori di prodotti alimentari e articoli per l’arredo, i clienti (turisti, tour operator e agenzie di viaggio); i regolatori (enti turistici regionali e istituzioni pubbliche locali).

Il secondo step indaga aspetti di struttura, di strategia e di relazione dell’impresa alberghiera attraverso due ricerche sul campo. La prima, di natura quantitativa, ha previsto la somministrazione di 500 questionari online a campioni rappresentativi di imprese alberghiere in Italia e Svizzera (localizzate in comuni alpini a vocazione turistica e dotate di indirizzo email). La seconda, di natura qualitativa, ha previsto 95 interviste ad un campione ragionato estratto tra gli albergatori che avevano partecipato alla indagine online.

In relazione al sistema territoriale in cui opera l’impresa alberghiera, l’applicazione del modello distrettuale si sviluppa operativamente a due livelli e riguarda l’area dolomitica delle province di Trento, Bolzano e Belluno.

Il *primo livello* riproduce, con opportuni adattamenti, la procedura ufficiale utilizzata dall’Istat per la classificazione del territorio nazionale in aree manifatturiere distrettuali e non distrettuali (Istat 1997; 1991 e 1997). Mediante strumenti quantitativi sono identificati i sistemi turistici delle aree di indagine ed è analizzata la loro struttura produttiva.⁷ Rientrano in tale livello la definizione delle attività che compongono la filiera turistica dell’area dolomitica (Smith 1988; Costa, Manente 2000; Bacci 2002; Provincia Autonoma di Trento 2002 e 2003), l’analisi delle dimensioni d’impresa (Becheri 2003; EC 2003), lo studio della specializzazione produttiva e della concentrazione spaziale (Istat 1997; Sforzi 1997; Cannari, Signorini 2000; Signorini 2000).

Il secondo livello di analisi rappresenta un ampliamento originale della procedura Istat e consiste in un’indagine qualitativa condotta sul campo riguardante le relazioni tra gli operatori dei sistemi turistici che presentano una struttura distrettuale (Dei Ottati 1987; Franchi, Reiser 1991). Essa consente di identificare i distretti turistici. L’analisi delle relazioni è condotta su un campione di 43 albergatori e una selezione di enti turistici territoriali. Tale scelta è giustificata dall’importanza di tali soggetti che li rende controparti nella maggior parte dei

⁶ Per approfondimenti si rinvia a Buffa (2007a e 2007b)

⁷ Per un approfondimento si rinvia a Della Lucia (2005 e 2006).

rapporti che avvengono nei sistemi turistici e pertanto rappresentativi della dinamiche di relazione. Mediante interviste in profondità è stata indagata la natura e l'intensità delle relazioni che tali soggetti intrattengono con il resto degli operatori. In particolare sono stati analizzati alcuni caratteri tipici delle relazioni del distretto – identità, senso di appartenenza, fiducia, collaborazione, integrazione della divisione del lavoro – rispetto a cinque profili di relazione: le relazioni interne all'impresa, le relazioni con il territorio, le relazioni tra imprese operanti nella stessa fase/in fasi diverse, le relazioni con le istituzioni e le relazioni con l'ambiente esterno.

All'interno di tale impianto metodologico, *l'ipotesi della ricerca* è che nei sistemi che presentano i maggiori livelli di specializzazione produttiva turistica e i caratteri tipici delle relazioni distrettuali è più probabile che esista un forte fabbisogno finanziario legato a percorsi di crescita, innovazione e promozione dell'offerta. La realizzazione di tali percorsi coinvolge enti creditizi, attori pubblici e imprese non solo in attività di finanziamento, ma anche in attività di progettazione congiunta. All'interno del distretto turistico si ritiene, infatti, che:

- i meccanismi di finanziamento riproducano le modalità dell'interazione socio-economica locale tipica del distretto industriale (propensione diffusa alla collaborazione, associazionismo, fiducia e meccanismi di coordinamento del sistema di tipo automatico/spontaneo);
- gli interlocutori privilegiati per il finanziamento e la progettazione congiunta di attività e iniziative siano il settore pubblico (nello specifico la Provincia Autonoma di Trento – PAT), il sistema creditizio locale e le organizzazioni turistiche territoriali.

Per quanto concerne il ruolo della PAT, la legge unica dell'economia, L.P. 6/99 *Interventi della Provincia autonoma di Trento per il sostegno dell'economia e della nuova imprenditorialità*, agevola le iniziative delle micro e PMI del territorio, tra cui le imprese alberghiere, indirizzate alla promozione del consolidamento e della crescita del sistema economico locale (cfr infra par. 5.1)

Con riferimento al sistema creditizio locale, si è scelto di indagare il ruolo delle Casse Rurali nelle dinamiche di finanziamento con gli attori coinvolti nella filiera turistica. Le Casse Rurali, infatti, rappresentano il sistema creditizio di maggiore importanza in Trentino (detengono oltre il 60% della quota di mercato) ed inoltre, da Statuto, è previsto che contribuiscano allo sviluppo economico e sociale del territorio (cfr infra par. 5.2).

4. Principali risultati della ricerca sulle forme di relazione

4.1 Profilo manageriale e forme di relazione delle Pmi alberghiere nelle destinazioni alpine community in Italia e Svizzera

Le principali evidenze empiriche sono presentate con riferimento alle tre principali aree di interesse delle ricerche sul campo:

a) Caratteristiche dimensionali e di management delle imprese alberghiere

Le imprese alberghiere nelle regioni alpine sono per la maggior parte singleunit, di piccole dimensioni e a gestione familiare. Le principali differenze tra Svizzera e Italia si riscontrano:

- *nella dimensione*: in Svizzera prevalgono alberghi di medie (16-30 camere) e grandi dimensioni (oltre 30 camere) e vi è maggior diffusione di hotel che appartengono a catene o gruppi; in Italia prevalgono alberghi di medie dimensioni;
- *nella natura giuridica*: in Svizzera prevalgono imprese individuali e società di capitali; in Italia sono più diffuse le società di persone e le imprese familiari;
- *nella numerosità e tipologia di addetti*: in entrambi i Paesi gli addetti fissi sono per la maggior parte inferiori a 10 unità (dato medio in Svizzera 9,1; in Italia 5,6); il ricorso ad assunzioni stagionali è frequente e interessa in prevalenza un numero di addetti compreso tra 1 e 10 unità (dato medio in Svizzera 9,4; in Italia 7,4)
- *nella struttura organizzativa*: in Svizzera oltre il 60% delle imprese dichiara una struttura gerarchica con precisa definizione dei compiti, vi è maggiore utilizzo dello strumento di delega soprattutto per mansioni operative (ma non mancano esempi di attività che si avvicinano maggiormente alla dimensione strategica); in Italia prevalgono imprese con una struttura organizzativa informale, con basso grado di gerarchia e di formalizzazione dei compiti.

L'assetto più strutturato delle imprese alberghiere in Svizzera non è tuttavia estendibile a tutte le categorie dimensionali, ma in prevalenza alle imprese più grandi. La ricerca evidenzia due profili di impresa. Il primo, descrive Pmi singleunit a gestione familiare, con numero contenuto di addetti fissi e stagionali, in cui non vi è organizzazione gerarchica e definizione dei compiti. Il secondo, è caratterizzato da grandi imprese, talvolta gestite congiuntamente ad altre strutture o appartenenti a catene, con addetti fissi e stagionali superiori alle 10 unità. La struttura organizzativa è di tipo gerarchico con precisa distribuzione dei compiti.

b) Comportamento strategico delle imprese alberghiere

La strategia dell'impresa alberghiera è stata analizzata in base all'adozione di politiche di promozione e commercializzazione, all'utilizzo delle Ict nelle attività d'impresa e all'adesione a forme di partecipazione collettive a livello di destinazione.

Rispetto all'attività di promozione e commercializzazione si osserva che:

- in entrambe le aree alpine le imprese si avvalgono principalmente della vendita diretta;
- in Svizzera le imprese di grandi dimensioni ricorrono più diffusamente anche alla vendita online e tramite intermediari.

Rispetto alle Ict si osserva che:

- in entrambi i Paesi il principale utilizzo riguarda email e sito aziendale;

- in Svizzera l'adozione concerne maggiormente anche attività routinarie, attività operative più strutturate e attività a supporto della strategia e vi è una maggiore frequenza di utilizzo e più rapidi tempi di risposta alle email.

Rispetto all'adesione a forme di partecipazione collettive si osserva che:

- in entrambi i Paesi la maggior parte delle imprese aderisce ad iniziative promosse dagli enti turistici territoriali e dagli stakeholder locali;
- in Svizzera è maggiore l'adesione ad iniziative promosse dagli intermediari; in Italia è maggiore invece l'adesione a consorzi.

c) Forme di relazione delle imprese alberghiere

Le imprese italiane e svizzere evidenziano aspetti comuni riconducibili sia alla sfera sociale, che alla dimensione economica. In entrambe le regioni gli albergatori si identificano con un territorio limitato, percepiscono una comunità di ambito, si sentono accomunati con gli altri albergatori, riconoscono l'esistenza di abitudini a relazionarsi con gli altri attori e descrivono una dinamica competitiva leale e corretta.

Rispetto alla percezione di una rete socio-comunitaria si osserva che:

- in Svizzera il senso di comunanza e appartenenza deriva dal coinvolgimento in attività congiunte;
- in Italia le imprese riconoscono una comunità di ambito perché si identificano con un medesimo luogo e ne condividono cultura e consuetudini.

Rispetto all'oggetto delle relazioni si osserva che:

- in Svizzera la collaborazione si sostanzia nella co-progettazione di attività o nella promo-commercializzazione congiunta;
- in Svizzera sono più intense le relazioni con fornitori locali di prodotti alimentari e articoli per arredo, per innovare il prodotto alberghiero rafforzando i legami con il territorio, adottando opzioni strategiche di differenziazione (promozione dei prodotti tipici) e diversificazione in attività collegate (commercializzazione di una gamma più o meno ampia di prodotti locali);
- In Italia la collaborazione si sostanzia prevalentemente in una fruizione di servizi o nel re-indirizzamento dei clienti in altri alberghi.

Rispetto all'estensione della rete di relazioni si osserva che:

- in Svizzera il network di attori è esteso e coinvolge anche attori a livello cantonale, regionale ed extra-regionale;
- in Italia le relazioni interessano principalmente il contesto locale.

Rispetto all'intensità di collaborazione in entrambi i Paesi:

- l'ente turistico regionale è l'attore con cui le imprese collaborano maggiormente sebbene in Svizzera la collaborazione coinvolga un maggior numero di imprese (oltre il 60% vs. il 40% in Italia);

- la promo-commercializzazione è la principale attività di collaborazione con l'ente turistico territoriale, ma vi sono anche esempi di progetti di coordinamento locale;
- le società degli impianti di risalita e le scuole sci sono le altre categorie di attori con cui le imprese alberghiere collaborano maggiormente.

In Svizzera le imprese alberghiere non sono coinvolte tutte con la stessa intensità nelle relazioni collaborative, ma emergono due distinti profili. Il primo, si compone di imprese che tendono a non collaborare con alcuna categoria di stakeholder: esse sono in prevalenza family business singleunit, di piccole e medie dimensioni, con struttura organizzativa non articolata, in cui i compiti e i livelli gerarchici sono poco definiti. Il secondo, descrive imprese tra le quali vi è intensa collaborazione: esse si caratterizzano per grandi dimensioni e per struttura organizzativa e manageriale più strutturata.

4.2. Forme di relazione nei sistemi turistici locali delle Dolomiti

Le interviste in profondità che hanno indagato alcuni caratteri tipici delle relazioni distrettuali limitatamente ai sistemi turistici che presentano struttura economica distrettuale, connotano i cinque profili di relazione come segue:

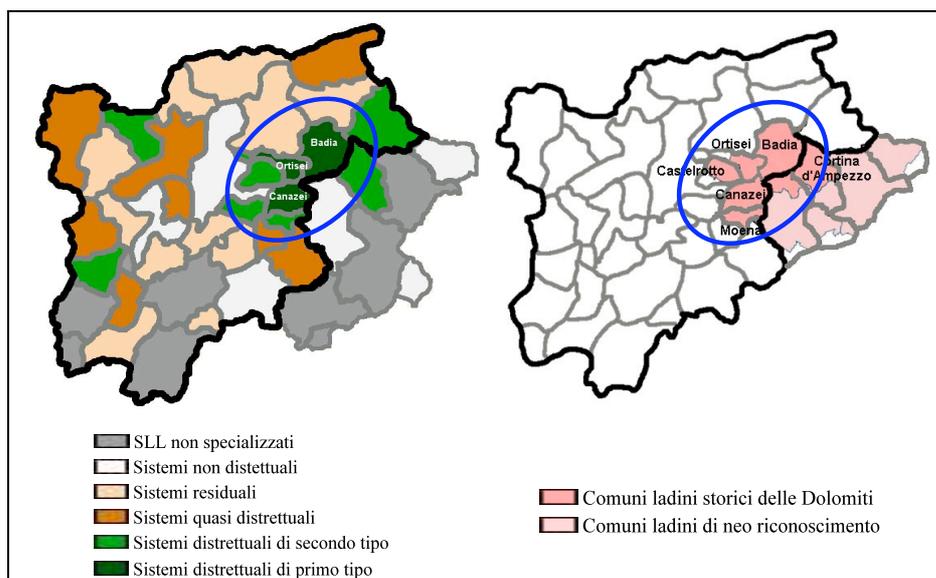
- *il profilo delle relazioni interne all'impresa* conferma e qualifica aspetti emersi dall'analisi strutturale condotta al primo livello: l'agglomerazione e la frammentazione produttiva; la prevalenza della veste giuridica di società di persone; strutture organizzative informali e modalità gestionali di tipo tradizionale incentrate sulla famiglia e sulla figura dell'imprenditore/capo famiglia; modalità endogene di sviluppo turistico riferibile soprattutto alla seconda metà del secolo scorso (spontaneismo imprenditoriale delle comunità locale, filiazione e gemmazione d'impresa);
- *il profilo delle relazioni con il territorio* rileva la presenza in alcuni sistemi turistici di un marcato senso di identità socio-culturale riconosciuto nella cultura ladina di questi territori, che si manifesta attraverso un comune linguaggio e usi e consuetudini civiche consolidate. Il forte senso di comunità e di solidarietà ha marcati differenziali positivi sugli altri tre profili di relazione in quanto l'identità locale crea un clima favorevole all'istaurarsi di rapporti collaborativi e di fiducia reciproca che facilitano gli scambi e il coordinamento delle attività. Il senso d'appartenenza è riconducibile nella maggioranza dei casi ad un contesto territoriale circoscritto (valle, parte di una valle, parte specifica delle Dolomiti);
- *il profilo di relazione con le imprese della filiera* evidenzia una diffusa attitudine alla collaborazione, sebbene le relazioni tra gli operatori siano ancora poco strutturate e riferite perlopiù ad attività operative (gestione degli esuberi, indirizzamento della clientela, convenzioni). La dinamica competitiva è leale e orientata all'incremento della qualità dell'offerta. La competizione di prezzo è circoscritta ad alcune situazioni: in bassa stagione, in presenza di imprese di maggiori dimensioni e/o di strutture gestite o di titolarità di operatori estranei

- al territorio. I rapporti di fornitura sono fiduciari, di lunga durata, perlopiù con operatori locali, diretti o mediati attraverso consorzi d'acquisto;
- *il profilo delle relazioni con le istituzioni* (organizzazione turistica territoriale e consorzi e associazioni tra operatori del turismo), mostra il rapporto preferenziale che gli operatori turistici tendono ad avere con l'organizzazione turistica territoriale in relazione al suo ruolo istituzionale di promozione e commercializzazione dell'offerta. Nei sistemi turistici con una forte identità culturale, l'organizzazione turistica territoriale si qualifica per la partecipazione diffusa delle categorie turistiche, la concertazione nei processi decisionali e la disponibilità alla contribuzione da parte degli operatori. Consorzi e Associazioni che nascono per iniziativa di gruppi ristretti di operatori, si dimostrano efficaci strumenti operativi per obiettivi precisi e alimentano circuiti virtuosi di motivazione, cooperazione e soddisfazione;
 - *il profilo di relazione con l'ambiente esterno* evidenzia il prevalere di modalità dirette di promozione e commercializzazione sia offline che online. L'apertura a canali di intermediazione esterni ai sistemi è modesta. Mentre i grandi operatori turistici sono percepiti distanti dalla logica comunitaria dei sistemi, si accorda maggiore fiducia agli intermediari locali in virtù della condivisione di un interesse diretto alla valorizzazione dei tratti originari e identitari dei medesimi. Lo strumento informatico è utilizzato perlopiù per sviluppare la visibilità e gestire contatti e prenotazioni, ma con aperture verso un utilizzo più evoluto (gestione integrata del rapporto con il cliente).

Questi riscontri hanno permesso di giungere ai *seguenti risultati*:

- l'identificazione di *tre distretti turistici* (sistema turistico locale di Badia, Canazei e Gardena). Essi sono i sistemi che oltre a presentare la struttura tipica dei distretti industriali, manifestano anche i caratteri di specialità delle relazioni distrettuali. Tra i cinque profili indagati, è rapporto con il territorio (appartenenza e identificazione) a dare maggiore fondamento a tale risultato in quanto influisce positivamente sul grado di fiducia e di cooperazione tra gli attori. Tali effetti si trasferiscono dalle relazioni sociali alle relazioni economiche e al processo di coordinamento dei sistemi producendo differenziali sul vantaggio competitivo e sulle performance;
- l'associazione dei caratteri sociali del distretto – identità collettiva, fiducia, cooperazione e integrazione della divisione del lavoro – con la *forte identità etnica, culturale e linguistica* di alcuni sistemi turistici. I distretti turistici delle Dolomiti sono le aree del territorio dolomitico che sono storicamente di lingua e cultura ladina (cfr Fig.1).
- la conferma della *validità dell'approccio metodologico* del distretto industriale. La qualifica della cultura ladina come matrice storico-culturale dei distretti turistici delle Dolomiti, avvalorata la centralità che la letteratura distrettuale attribuisce ai fattori socio-culturali per la nascita e l'esistenza del distretto (Bagnasco 1988).

Figura 1 – I distretti turistici dell'area dolomitica



Fonte: ns. elaborazioni

5. Dinamiche di finanziamento nel settore turistico in Trentino

5.1 Ruolo della PAT a sostegno dell'imprenditoria alberghiera

La Provincia Autonoma di Trento (PAT), tramite la legge unica dell'economia (L.P. 6/99) incentiva gli interventi indirizzati al consolidamento e alla crescita del sistema economico locale realizzati dalle micro e Pmi del territorio. Le agevolazioni riguardano: la realizzazione di investimenti fissi, la promozione di misure di protezione ambientale, la promozione della ricerca e sviluppo, i prestiti partecipativi, l'esportazione di prodotti e il sostegno della nuova imprenditorialità (Artt. 3-8).

Per il settore del turismo, gli interventi agevolati si riferiscono quasi esclusivamente agli investimenti fissi⁸ (Art. 3) anche destinati all'adozione di misure per la protezione ambientale⁹ (Art. 4). I beneficiari comprendono solo alcune categorie economiche del settore (cfr Tab.1), tra cui il comparto ricettivo. La legge pertanto abroga le precedenti leggi speciali relative agli alberghi (L.P. 27/88) e ai campeggi (L.P. 33/99), mentre i rifugi alpini, gli stabilimenti termali e gli impianti a fune e piste da sci continuano ad essere agevolati attraverso specifiche leggi provinciali¹⁰.

⁸ Gli investimenti fissi si riferiscono a terreni, fabbricati, impianti, macchinari, attrezzature e brevetti (Art. 3)

⁹ Le domande relative ai soli investimenti di risparmio energetico (Art. 4, LP 3/1999), sono presentate al Servizio Energia ai sensi della L.P. 14/1980.

¹⁰ I rifugi alpini sono agevolati ai sensi della L.P. 8/1993 "Ordinamento dei rifugi alpini, bivacchi, sentieri e vie ferrate", gli stabilimenti termali in base alla L.P. 21/1983 "Interventi per lo sviluppo delle attività idrotermali" e gli impianti a fune e piste da sci sono agevolate ai sensi della L.P. 35/1988 "Provvidenze per gli impianti a fune e le piste da sci".

Tabella 1 – Beneficiari della L.P. 6/1999 per il settore del turismo

Codici ATECO 2002	Turismo
H	ALBERGHI E RISTORANTI
55.1	Alberghi
55.2	Campeggi ed altri alloggi per brevi soggiorni - escluso 55.23.5, Agriturismo
I	TRASPORTI, MAGAZZINAGGIO E COMUNICAZIONI
63.3	Attività delle agenzie di viaggio e degli operatori turistici; attività di assistenza turistica
K	ATTIVITÀ IMMOBILIARI, NOLEGGIO, SERVIZI ALLE IMPRESE
74.87.6	Organizzazione di fiere, esposizioni, convegni
O	ALTRI SERVIZI PUBBLICI, SOCIALI E PERSONALI
92.33	Parchi di divertimento
92.6	Attività sportive
92.72.1	Gestione di stabilimenti balneari: marittimi, lacuali e fluviali
93.04	Servizi dei centri per il benessere fisico

Fonte: PAT (2005). *Criteri e modalità per l'applicazione della legge. Norme di carattere generale*

Gli incentivi sono erogati attraverso *due procedure*. La *procedura automatica* si applica per spese di importo inferiore ai 250.000 euro sostenute prima della presentazione della domanda (il limite di spesa è stato portato a 300.000 euro a partire dal 2005). La *procedura valutativa*, invece, si applica a domande di contributo per interventi non ancora sostenuti il cui importo può anche essere superiore alla soglia di 250.000 euro (300.000 euro).¹¹

Per entrambe le procedure, gli investimenti fissi agevolabili sono distinti in quattro *classi di priorità* che comprendono una serie di iniziative: a, b1, b2 e b3¹². La *classe a* comprende qualunque investimento fisso realizzato in zone svantaggiate (PAT 2005). La *classe b1* si riferisce in particolare all'adeguamento degli immobili alle disposizioni di legge e ai centri benessere; la *classe b2* riguarda ristrutturazioni, l'avvio di nuove attività turistiche a partire da immobili precedentemente destinati ad altro uso e investimenti per ottenere marchi di prodotti turistici; la *classe b3* riguarda iniziative agevolabili di base tra cui ampliamenti, ammodernamenti e le nuove edificazioni.

¹¹ Per approfondimenti relativi alla presentazione e valutazione delle domande di contributo secondo le due procedure si rinvia alla Sezione II della LP 6/99.

¹² La *classe di priorità a* comprende investimenti fissi realizzati in un elenco di comuni svantaggiati.

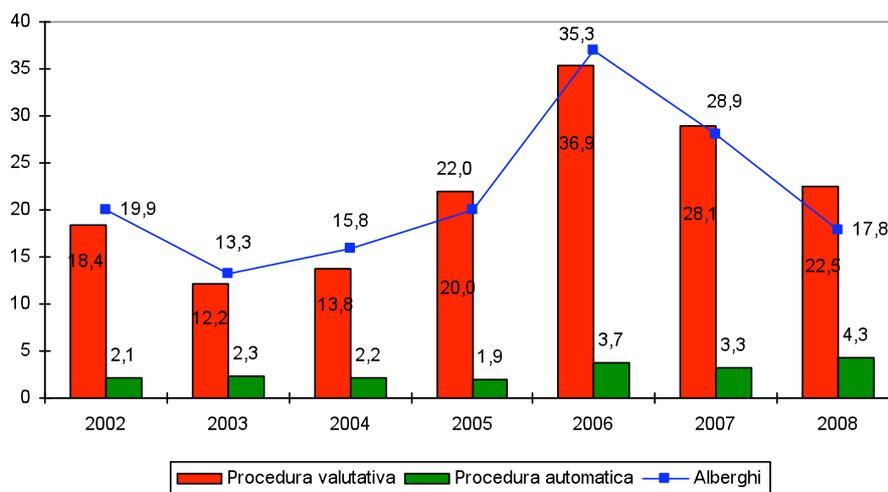
La *classe di priorità b1* comprende: realizzazione di opere o servizi comuni da parte di reti di imprese, compresi gli acquisti di beni mobili e di software; adeguamento dell'immobile alle disposizioni di legge obbligatorie; ammodernamento o recupero edilizio di immobili precedentemente destinati ad esercizio alberghiero [...]; nuove attività di ricettività derivanti dalla trasformazione di immobili precedentemente autorizzati come rifugi.

La *classe di priorità b2* comprende: ristrutturazione di immobili e campeggi; nuove attività derivanti da trasformazione di immobili esistenti; investimenti per l'ottenimento di marchi di prodotto turistici; realizzazione in esercizi ricettivi di centri salute-benessere e impianti sportivi; parcheggi interrati.

La *classe di priorità b3* comprende: realizzazione di strutture e opere complementari nell'immobile in cui si svolge l'attività d'impresa; ammodernamenti, straordinarie manutenzioni o recuperi edilizi; ampliamento volumetrico dell'immobile o dell'area adibita all'attività; nuove attività; acquisizione di automezzi da parte di imprese turistiche o loro consorzi per servizio di bus-navetta.

I contributi netti erogati al settore del turismo dal 2002 al 2008 ammontano a oltre 173 milioni di euro, di cui quasi l'89% sono stati erogati attraverso la procedura valutativa. Il trend è stato positivo sebbene altalenante (cfr Fig. 2). Dal 2002 al 2008 gli incentivi annui al turismo sono cresciuti complessivamente del 31% (gli incrementi della procedura automatica sono stati più consistenti di quelli della procedura valutativa), ma le variazioni annue sono state positive e crescenti solo tra il 2004/2005 (+49,7%) e il 2005/2006 (+63%).

Figura 2 – Contributi totali erogati al settore del turismo e alla ricettività alberghiera tramite la L.P. 6/1999. Periodo 2002-2008. Dati in milioni di euro



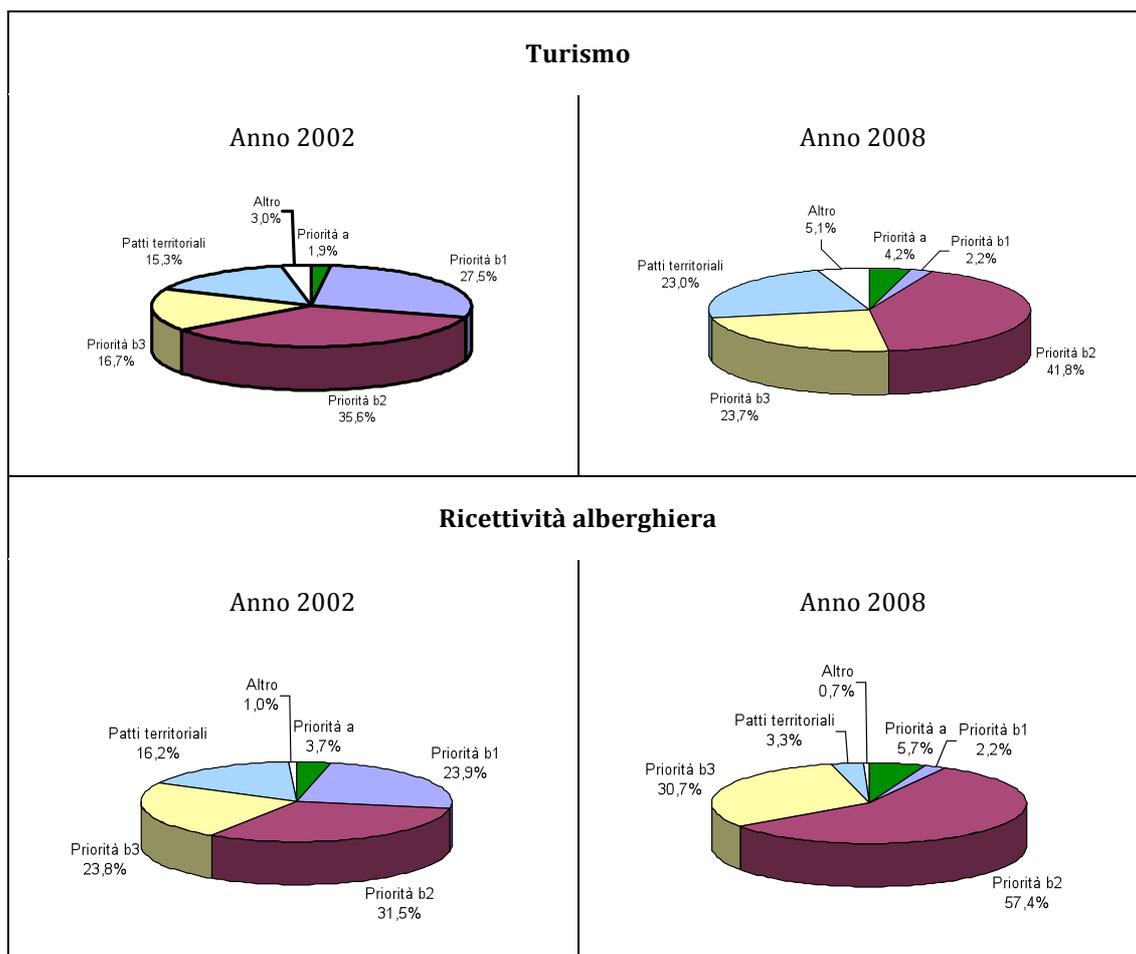
Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Ufficio incentivi alle imprese turistiche della PAT (2002-2008)

Le iniziative realizzate dal settore del turismo che sono state principalmente agevolate, rientrano nella classe di priorità intermedia relativa a interventi di ristrutturazione, avvio di nuove attività turistiche a partire da immobili precedentemente destinati ad altro uso e investimenti per ottenere marchi di prodotti turistici (cfr Fig. 3). Dal 2002 al 2008 la loro importanza relativa è cresciuta ulteriormente a discapito di iniziative che rientrano in classi di priorità superiori, riguardanti l'adeguamento degli immobili alle disposizioni di legge e la realizzazione di centri benessere. Nel 2002, infatti, la maggior parte delle risorse pubbliche è stata destinata a iniziative relative alla classe di priorità b2 (35,6%), seguite dalle iniziative di classe superiore b1 (27,5%) e di base b3 (16,7%). Anche i patti territoriali rappresentano una buona leva per agire sull'imprenditorialità turistica. Nel 2008 tale leva, insieme alle iniziative relative alla classe intermedia di priorità, si è ulteriormente rafforzata (23% e 41,8% rispettivamente) a sfavore soprattutto delle iniziative di classe superiore il cui peso relativo si è sensibilmente ridotto (2,2%).

La *ricettività* è il comparto che ha più beneficiato dei contributi pubblici, in particolar modo la *ricettività alberghiera*. Dal 2002 al 2008 sono stati destinati agli alberghi 152 milioni di euro circa, pari mediamente ad oltre l'87% del totale delle risorse erogate complessivamente al turismo tramite la legge unica dell'economia. Per tale rappresentatività, l'incidenza degli incentivi dati agli alberghi tramite la

procedura valutativa e la ripartizione delle risorse erogate tra classi di priorità hanno valori allineati a quelli riscontrati per il turismo nel suo complesso. In altri termini, anche per gli alberghi mediamente l'88% delle agevolazioni è erogato attraverso la procedura valutativa e la quota preponderante delle risorse è destinata a finanziare iniziative appartenenti alla classe di priorità intermedia (b2) (cfr Fig. 3).

Figura 3 – Ripartizione per classi di priorità dei contributi totali erogati al settore del turismo e alla ricettività alberghiera tramite la legge 6/1999. Confronto 2002 e 2008. Valori percentuali



Fonte: ns elaborazioni su dati dell'Ufficio incentivi alle imprese turistiche della PAT (2002-2008)

Rispetto al settore del turismo nel suo complesso, tuttavia, nel 2002 l'incidenza della classe di priorità intermedia (b2) e di ordine superiore (b1) erano inferiori rispettivamente di 4 e 3,5 punti percentuali. Le iniziative di base (b3), in particolare, e i patti territoriali presentavano invece un maggiore peso relativo. Nel 2008, come per il turismo, il peso della classe di priorità intermedia è sensibilmente aumentato; diversamente l'incidenza dei patti territoriali si è notevolmente ridimensionata (dal 16,2% al 3,3%). Come per il turismo, invece, l'incidenza delle risorse erogate per iniziative relative ad adeguamenti degli immobili alle disposizioni di legge e alla realizzazione di centri benessere è

diminuita a vantaggio soprattutto di iniziative di base quali ampliamenti, ammodernamenti e nuove edificazioni.

La *distribuzione territoriale* del totale degli incentivi erogati agli alberghi dal 2002 al 2008 evidenzia una certa frammentazione delle risorse e la concentrazione relativa negli ambiti più evocativi del turismo provinciale, in relazione ai più alti livelli di specializzazione e concentrazione produttiva turistica e ai maggiori tassi di turisticità¹³ dei comuni. I primi sette ambiti¹⁴ (da Valle di Fassa a Valle di Fiemme) concentrano, infatti, quasi i due terzi delle risorse erogate agli alberghi e il 16% circa è destinato alla Valle di Fassa. Tale riscontro avvalorava l'ipotesi che nei distretti turistici esiste un forte fabbisogno finanziario legato agli alti livelli di specializzazione turistica e quindi ai percorsi di crescita, innovazione e promozione dell'offerta. La valle di Fassa corrisponde infatti al distretto turistico di Canazei e la valle di Fiemme è un'area limitrofa molto dinamica nel settore turistico in cui vi è forte legame con il territorio.

Limitando l'analisi agli ambiti in cui i caratteri distrettuali sono più marcati, emerge che i contributi netti erogati dal 2002 al 2008 a Fassa e Fiemme ammontano a circa un quarto del totale delle risorse erogate agli alberghi della Provincia. Il trend è stato positivo sebbene altalenante per Fassa. Dal 2002 al 2008 gli incentivi annui destinati agli alberghi fassani sono pressoché raddoppiati (da 1,7 a 3,5 milioni di euro), con variazioni annue consistenti tra il 2004/2005 (+111%) e il 2005/2006 (+81%). Per Fiemme invece il trend è stato stabile se non si considera l'anno 2002 (1,1 milioni di euro erogati sia nel 2003 che nel 2008).

La priorità intermedia b2 è la classe di iniziative tendenzialmente più agevolata e dal 2002 al 2008 la sua importanza relativa è sensibilmente cresciuta rispetto alle altre classi di priorità, in particolare quelle di base (b3). In relazione all'ambito di Fassa (cfr Fig.4), diversamente che per la ricettività alberghiera nel suo complesso), nel 2002 le iniziative relative ad ampliamenti, ammodernamenti e le nuove edificazioni (priorità b3) prevalevano leggermente su quelle di priorità superiore riguardanti ristrutturazioni, nuove attività turistiche da immobili precedentemente destinati ad altro uso e investimenti per ottenere marchi di prodotti turistici (b2) (48% vs 33,7% circa). Nel 2008 i finanziamenti destinati a queste ultime sono aumentati considerevolmente rispetto alle iniziative di base (65% vs 35%), mentre le risorse erogate per la classe di livello superiore (b1), in cui rientrano tra gli altri la realizzazione di centri benessere, si sono azzerate nonostante fossero comunque residuali (18,3%).

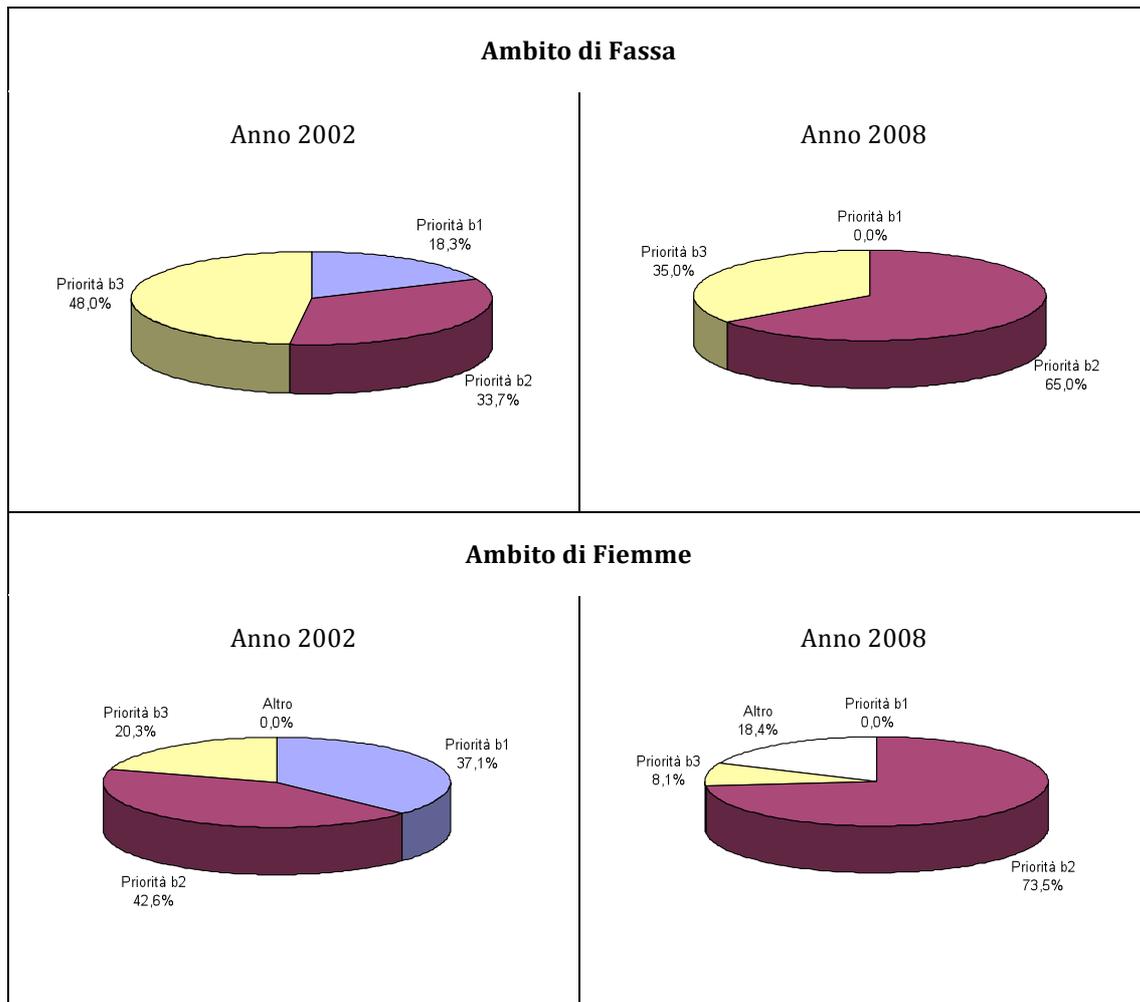
In relazione all'ambito di Fiemme (cfr Fig.4), invece, nel 2002 la classe di priorità intermedia (b2) era la più agevolata (43%), seguita immediatamente dalla classe di priorità superiore b1 (37%) e quindi dalla classe di priorità di base b3 (20,1%). Come per il turismo e la ricettività alberghiera nel suo complesso, nel 2008

¹³ Il tasso di turisticità è ottenuto dividendo il numero medio di turisti negli esercizi ricettivi (escluse le seconde case) per gli abitanti della stessa area. Esso esprime quindi il peso effettivo del turismo rispetto alle dimensioni della zona (www.statweb.provincia.tn.it/Pubblicazioni/Tur/AnnTur2005/).

¹⁴ Valle di Fassa (16,4%), Trento, Monte Bondone e Valle dei Laghi (12,5%), Fuori ambito (9,5%), Madonna di Campiglio, Pinzolo e Valle Rendena (9,1%), Valle di Sole (8,5%) Altopiano della Paganella (8,5) e Valle di Fiemme (8,3%).

l'incidenza sulle risorse delle iniziative di priorità intermedia relative a ristrutturazioni, nuove attività turistiche da immobili precedentemente destinati ad altro uso e investimenti per ottenere marchi di prodotti turistici, è diventata nettamente prevalente rispetto alle altre classi il cui peso relativo si è praticamente azzerato.

Figura 4 - Ripartizione per classi di priorità dei contributi totali erogati alla ricettività alberghiera degli ambiti di Fassa e Fiemme tramite la legge 6/1999. Confronto 2002 e 2008. Valori percentuali



Fonte: ns elaborazioni su dati dell'Ufficio incentivi alle imprese turistiche della PAT (2002-2008)

5.2 Ruolo delle Casse Rurali per lo sviluppo turistico del territorio

5.2.1 Obiettivo e metodo della ricerca¹⁵

L'analisi delle dinamiche di finanziamento approfondisce il ruolo delle Casse Rurali del Trentino (d'ora in poi CR) per lo sviluppo turistico locale. In particolare la ricerca analizza se anche per questo tipo di offerta, la CR rappresenta un interlocutore privilegiato, ossia un nodo robusto e fondamentale della rete di relazioni tra gli attori coinvolti nella filiera. Oltre ad offrire servizi bancari e finanziari, le CR prevedono da Statuto di essere parte attiva dello sviluppo locale non solo da un punto di vista economico, ma anche con riferimento alle dimensioni sociale e culturale. La ricerca analizza dunque se il ruolo della CR si sostanzia esclusivamente in attività di carattere finanziario o se emergono segnali di un coinvolgimento in attività di collaborazione e co-progettazione con le categorie economiche locali.

La ricerca sul campo si articola in *due fasi*. *La prima*, di tipo esplorativo, ha coinvolto le 48 sedi delle CR in un'indagine di marketing online svoltasi nel periodo luglio-ottobre 2007 (tasso di redemption: 54%). Questa fase della ricerca analizza l'attività delle CR nel proprio ambito territoriale considerando tre specifiche aree di interesse:

- *partecipazione ad iniziative territoriali*: la ricerca analizza il coinvolgimento degli enti creditizi in alcune attività organizzate a livello locale e l'importanza ad esse attribuita;
- *dinamiche di finanziamento*: i focus di osservazione sono l'oggetto del finanziamento (nuova realizzazione vs. ristrutturazione/ampliamento di attività esistenti), la modalità di finanziamento (fondo perduto vs. graduale piano di rimborso), gli enti finanziati (enti pubblici vs. aziende private) e le categorie economiche a cui sono rivolti i finanziamenti;
- *dinamiche di collaborazione*: la ricerca verifica se le CR intessono con le categorie economiche locali, oltre all'attività finanziaria, anche rapporti di collaborazione e se vi sono altresì attori con i quali le CR collaborano indipendentemente dai rapporti di natura finanziaria.

La seconda fase della ricerca, condotta attraverso interviste face to face, interessa nello specifico la Cassa Rurale di Fiemme (con sede a Predazzo). Tale scelta è riconducibile alla rilevanza che il settore turistico ricopre per questa valle. Ciò è confermato, oltre che dalla specializzazione turistica e dalla rilevanza dei flussi di domanda, dalla localizzazione della Valle di Fiemme nell'area limitrofa al distretto turistico di Canazei; dal forte legame con il territorio e la comunità locale (Magnifica Comunità di Fiemme); dalla consistenza incentivi erogati dalla PAT al comparto in generale e a quello ricettivo in particolare (LP 6/1999, cfr par. 5.1). Inoltre la partecipazione della CR di Fiemme all'indagine online permette di

¹⁵ Si ringraziano il prof. Martini per il supporto scientifico (Università di Trento, gruppo eTourism), il dott. Marzani (Università di Trento, gruppo eTourism) per il supporto nella realizzazione del questionario online; il dott. Pasolli di "Formazione Lavoro" per la spedizione delle email con l'accesso al questionario e l'invio dei solleciti ai direttori delle CR; il dott. Paolo de Francesco della Cassa Rurale di Fiemme per la disponibilità a partecipare alla ricerca e la dott.ssa Costa per la collaborazione nella fase di raccolta dei dati.

approfondire il ruolo il suo ruolo per lo sviluppo turistico locale e le dinamiche finanziarie e collaborative in cui essa è coinvolta.

Con riferimento alla prima area di interesse si analizza quante e quali categorie di attori sono coinvolte nelle iniziative territoriali, al fine di identificare dimensioni e caratteristiche del network. Si approfondiscono le dinamiche con le quali nascono le iniziative (dall'interno della CR vs su proposta di terzi) verificando il ruolo assunto dalla CR (promotore vs partecipante).

Rispetto alla seconda e terza area, si indaga se la scelta di indirizzare i finanziamenti ad enti pubblici e/o privati dipende da una specifica strategia deliberata piuttosto che da eventi contingenti del mercato. Tale analisi permette di verificare la progettualità degli attori locali, così come le attività per le quali sono richiesti i finanziamenti e l'eventuale collaborazione della CR.

Questa seconda fase della ricerca rileva, infine, considerazioni riguardo alla riorganizzazione del turismo in Trentino (a seguito della LP 11 giugno 2002, n.8) cogliendo opinioni e cambiamenti intercorsi nelle attività e nelle relazioni con gli attori locali della filiera turistica (in particolare con l'Apt).

5.2.2 Risultati della ricerca. Il ruolo delle Casse Rurali in Trentino

I principali risultati della ricerca online sono presentati con riferimento alle dinamiche di finanziamento e di collaborazione che coinvolgono le Casse Rurali:

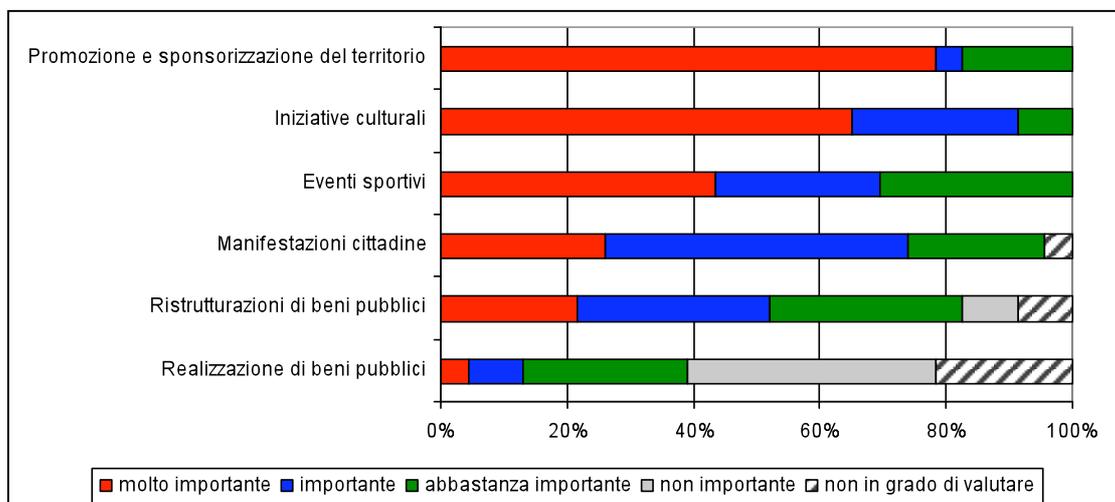
a) Dinamiche di finanziamento

La maggior parte dei rispondenti (circa il 90%) dichiara di finanziare varie e numerose iniziative realizzate all'interno del proprio ambito territoriale di riferimento. In base agli investimenti sostenuti dalle CR, le iniziative che ricoprono maggiore importanza sono connesse alla promozione e sponsorizzazione del territorio: circa l'80% dei rispondenti le ritiene molto importanti (cfr Fig.5). Ad esse seguono, con livello di importanza decrescente, gli investimenti concessi per le iniziative culturali, gli eventi sportivi, le manifestazioni cittadine e la ristrutturazione di beni pubblici. Gli investimenti per la realizzazione di questi ultimi, invece, non sono molto diffusi. Circa il 40% delle CR non vi attribuisce importanza e oltre il 20% non è in grado di esprimere una valutazione.

La maggior parte delle CR finanzia in egual misura attività di nuova realizzazione piuttosto che ristrutturazione e/o ampliamento di attività esistenti. La modalità di finanziamento coinvolge oltre la metà delle CR in erogazioni a fondo perduto; circa 1 su 4 prevede un graduale piano di rimborso; il 17% circa delle CR dichiara che non vi sono differenze riguardo ai finanziamenti concessi.

I finanziamenti sono indirizzati prevalentemente ad aziende private (48%), ma numerose sono le CR che dichiarano che non vi è differenza tra il tipo di impresa finanziata (40%). Le rimanenti indirizzano maggiormente i finanziamenti ai soli enti pubblici.

Figura 5 - Livello di importanza attribuito alle iniziative in base agli investimenti sostenuti dalle Casse Rurali



Fonte: ns. elaborazione

L'analisi congiunta delle modalità con cui le CR indirizzano i finanziamenti alle imprese, rileva i finanziamenti concessi alle imprese private prevedono modalità di rimborso abbastanza equilibrate. Laddove è presente una differenza tra finanziamenti a fondo perduto e finanziamenti con piano di rimborso, infatti, questi si equivalgono (cfr Tab.2).

La situazione diversa per gli enti pubblici. In questo caso i finanziamenti erogati dai 2/3 delle CR sono a fondo perduto; il valore aumenta ulteriormente (circa 78%) qualora la CR non rilevi differenze nel tipo di impresa finanziata.

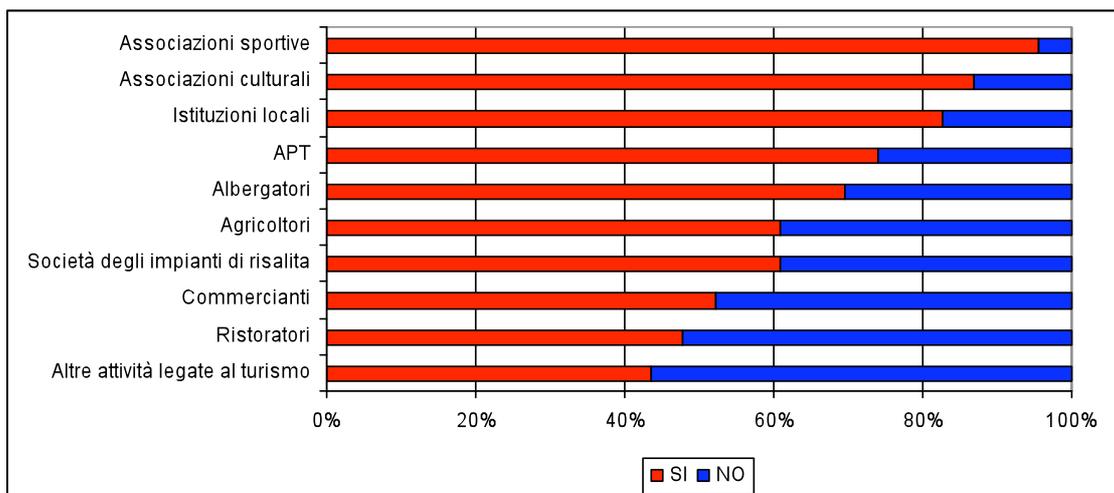
Tabella 2 - Modalità di finanziamento concesso ad imprese private ed enti pubblici dalle CR

Tipologia di imprese finanziate	Modalità di finanziamento			Totale complessivo
	Fondo perduto	Graduale piano di rimborso	Non vi è differenza	
Aziende private	36,4%	36,4%	27,3%	100,0%
Enti pubblici	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
Non vi è differenza	77,8%	11,1%	11,1%	100,0%
Totale complessivo	56,5%	26,1%	17,4%	100,0%

Fonte: ns. elaborazione

Le associazioni sportive, le associazioni culturali e le istituzioni locali sono le categorie economiche alle quali rispettivamente il 96%, l'87% e l'83% delle CR rivolgono i finanziamenti (cfr Fig.6). Seguono le Aziende per il Turismo (74%) e gli albergatori (70%). Il 61% delle CR indirizza finanziamenti anche ad agricoltori e società degli impianti di risalita; in misura più contenuta a commercianti, ristoratori e altri attori impegnati in attività connesse al turismo (ad es. organizzatori di eventi e manifestazioni tradizionali locali, comitati locali, associazioni di volontariato e consorzi).

Figura 6 – Categorie economiche alle quali è rivolto il finanziamento delle CR

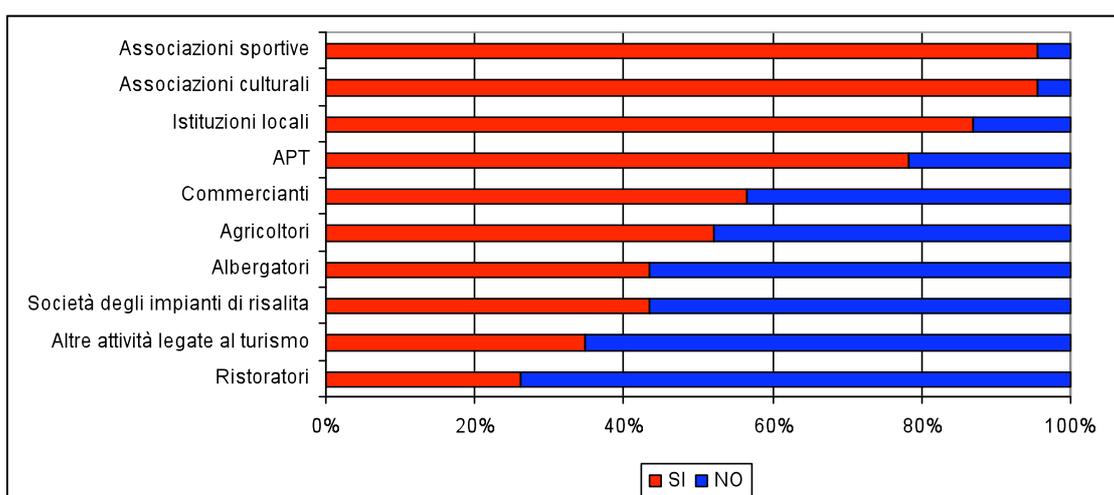


Fonte: ns. elaborazione

b) Dinamiche di collaborazione

Le associazioni sportive e culturali si confermano non solo le categorie economiche più coinvolte nei processi di finanziamento delle CR, ma anche gli attori con cui la maggior parte di esse intrattiene rapporti di collaborazione. L'ordine delle categorie economiche con le quali le CR collaborano non presenta marcate differenze rispetto a quelle finanziate (cfr Fig.7). Fanno eccezione le categorie dei commercianti, delle società degli impianti di risalita, degli albergatori e dei ristoratori rispetto alle quali si modificano alcune posizioni (ad es. gli albergatori occupano il quinto posto tra le categorie che ricevono i finanziamenti e sono invece al settimo posto per quanto riguarda i rapporti di collaborazione).

Figura 7 – Categorie economiche con le quali la CR intrattiene processi di collaborazione



Fonte: ns. elaborazione

La tendenziale omogeneità nell'ordinamento degli attori, non emerge in egual modo nella quota di CR che finanzia o collabora con tali categorie. In generale, si osserva che il coinvolgimento delle CR è maggiore nella dimensione finanziaria rispetto a quella collaborativa. Tale risultato è particolarmente evidente rispetto alla categoria di albergatori, ristoratori e società degli impianti. Per essi il coinvolgimento della CR in attività di finanziamento è superiore rispetto ad attività di collaborazione rispettivamente del 26%, 22% e 17% (cfr Tab.3).

Tabella 3 – Confronto tra le CR che finanziano le categorie economiche e quelle che vi collaborano

Categorie Economiche	Finanziamenti*	Collaborazione*	Δ Fin-Coll
Agricoltori	60,9%	52,2%	8,7%
Albergatori	69,6%	43,5%	26,1%
Altre attività legate al turismo	43,5%	34,8%	8,7%
APT	73,9%	78,3%	-4,3%
Associazioni culturali	87,0%	95,7%	-8,7%
Associazioni sportive	95,7%	95,7%	0,0%
Commercianti	52,2%	56,5%	-4,3%
Istituzioni locali	82,6%	87,0%	-4,3%
Ristoratori	47,8%	26,1%	21,7%
Società degli impianti di risalita	60,9%	43,5%	17,4%

I valori percentuali si riferiscono alle sole CR che hanno dichiarato di finanziare/collaborare con le categorie economiche indicate.

Fonte: ns. elaborazione

Nel caso delle associazioni culturali, delle Apt, delle istituzioni locali e dei commercianti, la relazione, sebbene con differenze meno marcate, è opposta. Con queste categorie, infatti, le CR sono maggiormente coinvolte in rapporti di collaborazione.

L'analisi della dimensione finanziaria e collaborativa approfondisce se le CR che erogano i finanziamenti sono coinvolte *congiuntamente* anche in rapporti di collaborazione. L'analisi sino a qui condotta, infatti, enfatizza il legame tra CR e attori del territorio, ma non evidenzia se le CR sono coinvolte *contemporaneamente* in entrambe le attività.

Le associazioni sportive e le associazioni culturali sono le categorie economiche rispetto alle quali tutte le CR erogano finanziamenti e sono anche coinvolte in rapporti di collaborazione. Particolarmente strutturato appare altresì il legame tra CR, Apt e istituzioni locali. In questi casi le CR coinvolte congiuntamente nella dimensioni finanziaria e collaborativa sono rispettivamente il 94% e 90% (cfr Tab. 4 – colonna 1).

Considerazioni diverse emergono invece dall'analisi dei rapporti tra CR, commercianti, società degli impianti di risalita, agricoltori, albergatori e attori che

svolgono altre attività legate al turismo. Sebbene la maggior parte delle CR che eroga i finanziamenti sia interessata anche da rapporti di collaborazione, il coinvolgimento dell'ente creditizio non è altrettanto capillare. Rispetto a queste categorie, infatti, le CR coinvolte anche in relazioni collaborative sono circa i due terzi di quelle che erogano i finanziamenti.

Tabella 4- Relazioni finanziarie e collaborative delle CR con gli attori della filiera turistica

Categorie economiche	Colonna 1	Colonna 2
	CR coinvolte ANCHE in rapporti di collaborazione	CR coinvolte SOLO in rapporti di collaborazione
Associazioni Sportive	100,0%	0,00%
Associazioni Culturali	100,0%	66,67%
Apt	94,1%	33,33%
Istituzioni Locali	89,5%	75,00%
Altre Attivita' Legate Al Turismo	70,0%	7,69%
Commercianti	66,7%	45,45%
Societa' Degli Impianti Di Risalita	64,3%	11,11%
Agricoltori	64,3%	33,33%
Albergatori	62,5%	0,00%
Ristoratori	45,5%	8,33%

Fonte: ns. elaborazione

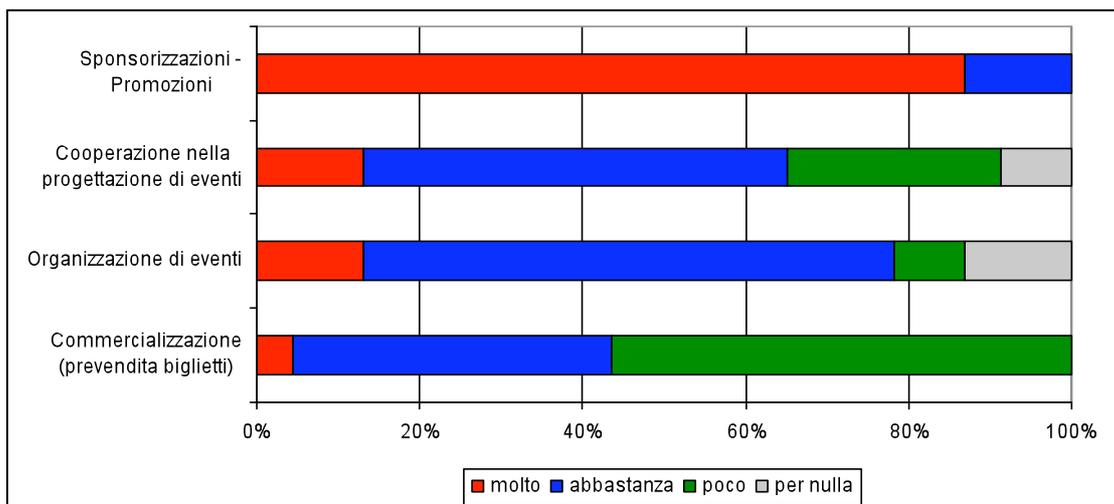
L'analisi delle relazioni con ristoratori, infine, evidenzia che quest'ultima è la categoria di attori rispetto alla quale vi è la minore partecipazione delle CR in qualità di finanziatore e partner. Le CR che intrattengono anche rapporti di collaborazione sono circa il 45% di quelle che concedono loro anche il finanziamento.

Un'ultima riflessione concerne i soli rapporti di collaborazione tra CR e categorie economiche, senza cioè considerare il rapporti di finanziamento.

I rapporti di collaborazione delle CR si realizzano prevalentemente solo se esiste anche una relazione di natura finanziaria. Questo è lo scenario che interessa la maggior parte delle categorie economiche coinvolte nella filiera turistica (cfr Tab. 4 – colonna 2). Solo le istituzioni locali e le associazioni culturali fanno eccezione in maniera marcata a tale riscontro. Le CR coinvolte in sole attività collaborative con queste categorie, infatti, sono rispettivamente il 75% e il 67%. Più contenuta è invece la quota di CR che realizza rapporti di collaborazione con commercianti, Apt e agricoltori indipendentemente dall'esistenza di un rapporto finanziario.

Infine l'analisi ha considerato le relazioni collaborative tra CR e gli enti di sviluppo territoriali¹⁶. La sponsorizzazione e la promozione sono le attività per le quali si rileva la maggiore intensità di collaborazione (cfr Fig. 8). Degna di nota è anche la cooperazione per la progettazione ed organizzazione di eventi, mentre l'attività di commercializzazione quale ad esempio, la prevendita di biglietti ricopre importanza minore.

Figura 8 – Attività in cui la CR collabora con gli enti di sviluppo presenti sul territorio



Fonte: ns. elaborazione

5.2.3 Risultati della ricerca. Il ruolo della Cassa Rurale di Fiemme per lo sviluppo turistico territoriale

I principali riscontri emersi dall'intervista in profondità con il direttore della Cassa Rurale di Fiemme si riferiscono:

a) Network di attori coinvolti nelle iniziative territoriali

I principali soggetti coinvolti nelle iniziative locali assieme alla CR di Fiemme sono l'Azienda per il Turismo, il Comune, le associazioni degli albergatori e dei commercianti e alcuni consorzi di più categorie di attori (es. "Predazzo Iniziative"), alle quali si affiancano anche talune associazioni private del commercio e del turismo. La rete di attori così delineata dunque, è rappresentativa delle principali categorie pubbliche e private coinvolte nella filiera turistica della destinazione community.

In questi ultimi anni anche in Valle di Fiemme, così come in tutto il Trentino e in molti territori a forte vocazione turistica, l'attenzione verso i temi del marketing territoriale è stata molto avvertita. Particolarmente coinvolti sono l'Apt e alcune

¹⁶ Alcuni dei principali enti di sviluppo del territorio sono Provincia Autonoma di Trento (PAT), Camera di Commercio (CCIAA), Associazione Artigiani e piccole imprese della Provincia di Trento, Unione Commercio Turismo, Trentino Sviluppo, Trentino Sprint, Agenzia del lavoro, Ente per lo Sviluppo dell'Agricoltura Trentina (E.S.A.T.), Ente Sviluppo Porfido (E.S.PO.), Ente per lo Sviluppo dell'Agricoltura Trentina (E.S.A.T.).

imprese locali. La partecipazione della CR di Fiemme in attività di promozione e sponsorizzazione del territorio si colloca all'interno di tale scenario e si conferma, come per le altre CR del Trentino, l'iniziativa più importante in termini di investimenti.¹⁷

Notevoli in tal senso sono anche gli investimenti indirizzati all'organizzazione delle manifestazioni cittadine per le quali, la CR di Fiemme, tende ad investire in misura maggiore rispetto a quanto dichiarato dalle CR nell'indagine quantitativa.

Considerazioni diverse emergono invece dall'analisi degli investimenti indirizzati alla ristrutturazione di beni pubblici. Tale attività non trova molto riscontro da parte della CR poiché ad essa è associato un livello di rischio molto elevato. Rischio che non s'incontra invece indirizzando i finanziamenti, per esempio, al volontariato o all'organizzazione di eventi sportivi o manifestazioni cittadine. I ritorni in termini economici non sono ingenti, ma il sostegno di questo tipo di iniziative è considerato dalla CR fondamentale sia per il turismo che per lo sviluppo locale. L'assenza di iniziative comporterebbe, infatti, un impoverimento dell'offerta del territorio a discapito anche della comunità.

Per quanto concerne le iniziative turistiche, le idee e le proposte hanno origine in contesti e tavoli diversi dall'ambito bancario e pertanto la CR di Fiemme svolge un ruolo prevalentemente di finanziatore. Tale situazione è giustificata sia dalla molteplicità di iniziative in cui è coinvolta la CR, sia dalla disponibilità di risorse economiche. Tale disponibilità non incentiva i privati a coinvolgere la CR in attività di co-progettazione, ma ad interpellarla solo come finanziatore.

Dinamiche diverse si riscontrano invece per l'organizzazione di iniziative culturali o di formazione. In questi casi la CR è coinvolta sin dalle prime fasi di progettazione attribuendo ad essa un vero e proprio ruolo di partner.

b) Dinamiche di finanziamento e collaborazione della Cassa Rurale di Fiemme: attori e attività coinvolte

Le categorie di imprese finanziate dalla CR di Fiemme rispecchiano quanto emerso dall'indagine quantitativa. Le imprese private sono la categoria a cui sono rivolti i finanziamenti in misura maggiore. Tale situazione non è il risultato di una strategia deliberata della CR verso questo target, bensì della maggiore progettualità dimostrata da questa categoria di imprese rispetto agli enti pubblici.

In ambito turistico, le associazioni culturali e sportive si confermano le categorie economiche a cui sono rivolti maggiormente i finanziamenti. Situazione completamente diversa si collocano le Apt. In questo caso non vi sono relazioni di natura finanziaria, ma l'orientamento di entrambi i soggetti è quello di rafforzare la dimensione collaborativa (cfr *infra*). Rispetto agli altri attori della filiera turistica,

¹⁷ Esemplificativo, in tal senso, il meeting organizzato dalla CR di Fiemme con alcuni rappresentanti di banche cooperative americane. L'evento è stato l'occasione per creare sinergie tra la CR e alcuni attori della filiera turistica e presentare le specificità del territorio. A tale scopo sono stati coinvolti, oltre all'Apt, alcuni ristoratori e il pastificio "Felicetti" in rappresentanza della dimensione eno-gastronomica locale, un musicista di Tesero per una rievocazione degli usi e costumi tradizionali e l'impresa "La Sportiva", marchio leader nel mercato delle calzature sportive con sede a Ziano di Fiemme.

invece, la fotografia emersa dall'indagine quantitativa rispecchia anche le relazioni finanziarie in cui è coinvolta la CR di Fiemme.

Particolarmente intensa per la CR di Fiemme è l'attività con attori non direttamente coinvolti nella filiera turistica del territorio, ovvero con gli istituti scolastici del comprensorio. Ad essi sono indirizzati finanziamenti per l'acquisto di attrezzature e sono stipulati accordi per la realizzazione di stage oppure per la partecipazione di professionisti in qualità di relatori e docenti.¹⁸

Riguardo alle dinamiche di collaborazione, la CR di Fiemme conferma la rilevanza delle associazioni sportive e culturali ed evidenzia, rispetto a quanto emerso dall'indagine quantitativa, maggiore intensità di collaborazione con le società degli impianti di risalita e con gli albergatori. Meno accentuata, invece, la collaborazione con le categorie degli agricoltori e dei commercianti.

Consolidata è anche la collaborazione con l'Apt della Valle di Fiemme con la quale la CR prevede di intensificare ulteriormente le relazioni gestendo in partnership l'organizzazione degli eventi sul territorio e la relativa identificazione degli sponsor¹⁹. Rispetto a tale attività, entrambi i soggetti ritengono possibile migliorare i risultati sia da un punto di vista organizzativo, che in termini di visibilità e gestione delle risorse. Con questa prospettiva, la CR prevede di poter rafforzare il legame con l'Apt, affiancando il supporto finanziario al supporto collaborativo, che ha prevalentemente caratterizzato le relazioni sino ad ora.

La CR collabora con le Apt anche in "tavoli di regia" orientati alla formazione delle imprese. Tale attività è considerata fondamentale poiché ha ricadute importanti sul territorio. L'Apt indirizza l'attività alle imprese alberghiere, mentre la CR si occupa delle altre categorie di attori. Le iniziative prevedono l'organizzazione di seminari, approfondimenti tematici e corsi per giovani imprenditori²⁰.

La collaborazione con gli enti di sviluppo, infine, rispecchia quanto già emerso dall'indagine quantitativa e conferma che sponsorizzazioni e promozioni sono le attività rispetto a cui si sviluppano le relazioni più intense.

c) Risultati e prospettive della CR di Fiemme per lo sviluppo turistico territoriale.

I risultati raggiunti dalla CR di Fiemme sono valutati positivamente dai soci che sottolineano l'importanza di una cassa rurale per lo sviluppo del territorio. Ad essa è riconosciuto un valore aggiunto e dei benefit che altri istituti di credito non garantirebbero.

¹⁸ Nel 2006 la CR di Fiemme ha stanziato un finanziamento di 30mila euro per la realizzazione di un laboratorio linguistico. L'attività di collaborazione in termini di stage e docenza è particolarmente attivo con l'istituto tecnico per ragioni.

¹⁹ L'intento della CR e dell'Apt sarebbe quello di cercare congiuntamente gli sponsor in modo e non più per singola iniziativa. In questo modo si prevede di realizzare sponsorizzazioni più mirate quale ad esempio l'organizzazione di una manifestazione per un target giovane e congiuntamente la promozione di prodotti bancari indirizzati al segmento giovanile.

²⁰ Nel 2006, ad esempio, la CR di Fiemme ha organizzato un ciclo di seminari (15 incontri) aventi per focus "Finanza d'impresa e Basilea 2".

In un prossimo futuro le iniziative in ambito territoriale saranno orientate a sostenere e consolidare due principali attività: formazione alle imprese e raccordo scuola-impresa facilitando l'ingresso di persone qualificate in imprese locali di eccellenza. Entrambe le iniziative mirano dunque ad accrescere la professionalità delle risorse umane e dell'imprenditoria sul territorio. Tale orientamento si inserisce all'interno dell'obiettivo di valorizzazione delle risorse locali per essere competitivi in un contesto territoriale allargato (e non strettamente di valle o di ambito).

Con specifico riferimento agli attori del settore turistico, la CR di Fiemme prevede di intensificare le relazioni con l'Apt che, a seguito della riforma del turismo (LP n.8 del 2002) e conseguente riorganizzazione delle risorse umane, è investita di maggiori responsabilità e si presenta altresì più progettuale. La CR prevede pertanto un maggiore coinvolgimento anche per lo sviluppo turistico del territorio.

6. Conclusioni

I risultati delle ricerche condotte nelle destinazioni alpine community hanno permesso di approfondire le dinamiche di relazione e finanziamento delle Pmi alberghiere.

L'analisi delle forme di relazione ha riguardato aspetti di strategia e management delle Pmi alberghiere sino ad oggi ancora poco indagati e ha verificato altresì l'applicabilità del modello del distretto industriale nelle aree dove il territorio rappresenta una dimensione importante per lo sviluppo.

In relazione all'impresa alberghiera, le ricerche condotte nelle destinazioni alpine italiane e svizzere hanno rilevato l'adozione di due principali comportamenti strategici in risposta ai cambiamenti e alla complessità dell'ambiente competitivo. Il primo, approssima maggiormente lo spontaneismo imprenditoriale in cui prevale una strategia reattiva. Tale è il comportamento che si riscontra in prevalenza nelle Pmi alberghiere italiane. Il secondo, invece, descrive un'impresa che fa un utilizzo più maturo delle Ict, adotta politiche di marketing meno tradizionali ed è più orientata alla messa in comune di risorse e competenze. Tutti elementi riconducibili ad una strategia deliberata che riflettono maggiormente il comportamento delle imprese alberghiere in Svizzera.

Il comportamento strategico più maturato e strutturato delle imprese alberghiere in Svizzera si riflette in una maggiore partecipazione a forme di relazione collaborative. A differenza di quanto accade in Italia in cui prevale un comportamento individualista, in Svizzera si delinea un contesto in cui l'impresa alberghiera è parte di un network (seppure definito da circoscritte categorie di attori) e il suo comportamento contribuisce ad irrobustire i nodi e i legami della rete.

La maggiore organizzazione interna, la migliore formalizzazione dei compiti e l'adozione di strategie di marketing più evolute in termini di politiche e strumenti operativi, sono i fattori che facilitano le forme di collaborazione e contribuiscono a definire un'offerta turistica integrata a livello di destinazione.

In relazione al sistema territoriale in cui opera l'impresa alberghiera, l'analisi distrettuale nell'area dolomitica ha identificato sistemi economici naturali, in cui il territorio ha saputo esprimere condizioni sociali e culturali facilitanti la nascita di distretti turistici mediante processi di tipo bottom up. La dimensione geografica dei singoli sistemi è circoscritta, di norma, al territorio delle valli e i confini dei sistemi sono stabiliti dalle relazioni sociali ed economiche tra la comunità locale e il sistema economico. La forte identità socio-culturale genera un clima di fiducia, una propensione diffusa alla collaborazione e all'associazionismo a ogni livello della filiera, e meccanismi di coordinamento del sistema di tipo spontaneo. Di conseguenza, le forme di gestione consapevole dei sistemi tendono a riprodurre le modalità partecipative dell'interazione sociale e a definire obiettivi di sviluppo turistico sostenibile. Se in tutti sistemi turistici locali l'organizzazione turistica territoriale ha un ruolo attivo nei processi di coordinamento degli operatori, nei distretti turistici si riscontrano tratti distintivi: l'organizzazione turistica è esemplificativa di un modello a partecipazione diffusa; gli operatori sono coinvolti nei processi decisionali e contribuiscono al finanziamento di iniziative congiunte. Da un lato, tale modello assicura il perseguimento di interessi collettivi; dall'altro, contribuisce a costruire una cultura e una logica imprenditoriale nel fare turismo.

Nell'area dolomitica dove la dimensione del territorio assume particolare valenza il modello del distretto trova piena applicazione e identifica tre distretti turistici (uno in Trentino e due in Altro Adige).

L'analisi delle dinamiche di finanziamento rileva come la legge unica dell'economia (L.P. 6/99) sia un importante strumento attraverso cui la PAT supporta lo sviluppo dell'economia locale tramite il finanziamento di iniziative realizzate da un tessuto di micro e Pmi. Il turismo, in quanto volano dell'economia provinciale, ha ampiamente beneficiato dell'incentivazione pubblica in particolare per la realizzazione di interventi di ristrutturazione, avvio di nuove attività a partire da immobili precedentemente destinati ad altro uso e investimenti per ottenere marchi di prodotti turistici. Insieme a tale classe di incentivi, anche i patti territoriali costituiscono una leva di dinamismo per le imprese del comparto turistico. Tra esse, è soprattutto la ricettività alberghiera ad aver beneficiato delle risorse erogate tramite la legge, in particolare le valli di Fassa e Fiemme. Si tratta di ambiti a forte specializzazione turistica e molto dinamici nello sviluppo, innovazione e promozione dell'offerta. L'analisi distrettuale mostra che essi corrispondono a un distretto turistico (Valle di Fassa) e ad un sistema turistico in cui il legame con il territorio e la comunità locale rafforza le relazioni tra imprese (Valle di Fiemme). Tali riscontri verificano l'ipotesi assunta in questo lavoro che le aree più dinamiche nel turismo e in cui esiste uno stretto legame tra economia e società è più forte il fabbisogno finanziario connesso ai percorsi di crescita e più marcata la collaborazione tra attori per iniziative funzionali a tale crescita.

Le evidenze empiriche emerse dall'analisi delle Casse Rurali in Trentino e in Valle di Fiemme avvalorano questi risultati e sottolineano il ruolo strategico di questi attori non solo come finanziatori, ma anche come partner in iniziative e progetti territoriali. Esemplicativo è il loro coinvolgimento in attività di promozione e

sponsorizzazione del territorio, così come il supporto e i finanziamenti indirizzati ad istituti di formazione.

Per la maggior parte delle Casse Rurali il rapporto di finanziamento è la condizione necessaria per la nascita di relazioni collaborative con gli attori locali. Tale condizione non si verifica per le associazioni culturali e le istituzioni locali. Tale eccezione può essere ricondotta alla rilevanza che di tali soggetti hanno per la tutela e la valorizzazione del patrimonio materiale e immateriale del territorio e del suo capitale umano e sociale.

In relazione al settore turistico, l'Apt si conferma come soggetto di riferimento degli stakeholder locali. Essa è coinvolta sia nel network dei promotori delle iniziative locali e nei progetti di marketing territoriale, sia come referente per le attività di formazione delle imprese alberghiere.

La ricerca evidenzia un legame tra CR e sviluppo turistico del territorio, ma esso assume valenza diversa a seconda degli interlocutori. Le idee e le iniziative turistiche maturano tendenzialmente in tavoli diversi da quelli bancari quando gli interlocutori sono gli attori privati. La CR è preferita rispetto ad altri istituti bancari, ma la relazione con le imprese ha tendenzialmente natura finanziaria. Diversa è invece la situazione che si viene a creare quando le relazioni si sviluppano tra CR e Apt. In questo caso è la dimensione collaborativa e progettuale a prevalere su un rapporto di solo finanziamento. Tuttavia tale risultato potrebbe riprodurre una forma di collaborazione indiretta tra CR e collaboratori locali, data la natura partecipativa delle Apt che l'analisi distrettuale ha rilevato nei sistemi turistici con forme di collaborazione diffusa come la valle di Fiemme.

In conclusione, il soggetto pubblico, gli enti turistici territoriali e le banche locali sono gli stakeholder primari dello sviluppo locale nelle destinazioni alpine community. La leva è per lo più quella degli investimenti sul territorio di natura non esclusivamente finanziaria. Nei sistemi turistici più dinamici in cui è forte il legame tra territorio, economia e società locale, essi diventano nodi robusti di un network di relazioni collaborative privilegiate. In questi contesti, quindi, la dinamica finanziaria si intreccia e viene rafforzata dal rapporto di fiducia, dando vita a quelle che nei distretti vengono definite come *transazioni intrecciate*²¹. La Pmi alberghiera che si inserisce all'interno di questo contesto, è un attore rilevante della filiera turistica e un interlocutore di questi stakeholder con cui intreccia rapporti che coniugano la dimensione collaborativa con quella finanziaria.

²¹ Per un approfondimento si rinvia a Dei Ottati (1992).

Bibliografia

- Amoroso M. (1983).** *Economia e organizzazione delle aziende alberghiere.* Pisa, Pacini Editore
- Bacci L. (2002).** *L'impatto del turismo nell'Economia Regionale e Locale della Toscana.* Irpet
- Bagnasco A. (Ed.) (1986).** *L'altra metà dell'economia. La ricerca internazionale sull'economia informale.* Napoli, Liguori Editore
- Bagnasco A. (1988).** *La costruzione sociale del mercato.* Il Mulino, Bologna
- Bätzing W. (2005).** *Le Alpi. Una regione unica al centro dell'Europa.* Torino, Bollati Boringhieri
- Becheri E. (2003).** "I sistemi turistici locali: uno strumento superfluo", in *La Rivista del Turismo*, 1, 12-14
- Battilani P. (2001).** *Vacanze di pochi, vacanze di tutti. L'evoluzione del turismo europeo.* Bologna, Il Mulino
- Becattini G. (1979).** "Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale", in *Rivista di economia e politica industriale*, 1, 7-21
- Bellandi M. (1982).** "Il distretto industriale in Alfred Marshall", in *L'industria*, 3, 355-375
- Bellandi M., Sforzi F. (2003).** "The multiple path of local development", in: Becattini G., Bellandi M., Dei Ottati G. and F. Sforzi (Eds) *From industrial district to local development, An itinerary research.* Cheltenham (UK), Edward Edgar, 210-226
- Bieger, T. (1998).** "Reengineering Destination Marketing Organizations. The Case of Switzerland", in *Revue de Tourisme*, 53(3)
- Bieger T. (2005).** *Management von Destinationen München Wien, Oldenbourg Verlag*
- Brusco S. (1989).** *Piccole imprese e distretti industriali. Una raccolta di saggi.* Torino, Rosenberg & Sellier
- Buffa F. (2007a).** *Sviluppo strategico-manageriale e forme di relazione delle piccole e medie imprese alberghiere. Un confronto tra le regioni alpine in Italia e Svizzera.* Tesi di dottorato in Economia Aziendale (18° ciclo), Università "Ca' Foscari", Venezia
- Buffa F. (2007b).** "An analysis of the strategic profiles of small and medium hotels in the Alps", in *Proceedings of 5th International Doctoral Tourism and Leisure Colloquium*, Barcelona (E), 23rd May 2007
- Buhalis D., Cooper C. (1998).** "Competition or Co-operation? Small and medium sized tourism enterprises at the destination In Embracing and Managing Change", in Laws E., Faulkner B. and G. Moscardo (Eds.) *Tourism International Case Studies.* London, Routledge, 324-346
- Burgess C., Hampton A., Price L., Roper A. (1995).** "International hotel groups: what makes them successful?", in *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2/3), 74-80

Cannari L., Signorini L.F. (2000). "Nuovi strumenti per la classificazione dei sistemi locali", in L.F. Signorini (Ed.) *Lo sviluppo locale. Un'indagine della Banca d'Italia sui distretti industriali*. Roma, Donzelli, 123-151

Comacchio A. (1996). *Le risorse umane nelle imprese turistiche*. Torino, Giappichelli

Costa P. , Manente V. (2000). *Economia del turismo*. Milano, Touring University Press, TCI

Dei Ottati G. (1987). "Il mercato comunitario", in Becattini G. (Ed) *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. Bologna, Il Mulino, 117-142

Dei Ottati G., (1992). "Fiducia, transazioni intrecciate e credito nel distretto industriale", in *Note Economiche*, 1(2), 1-30

Dei Ottati G. (2001). "Concertazione e sviluppo nei distretti industriali", in Ninni A., Silva F. and S. Vaccà (Eds) *Evoluzione del lavoro, crisi del sindacato e sviluppo del paese*. Milano, Franco Angeli, 163-195

Della Corte V. (2000). *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*. Padova, Cedam

Della Lucia M. (2005). *Ipotesi di applicazione del paradigma del distretto industriale allo studio dello sviluppo turistico. Il caso delle Dolomiti*. Tesi di dottorato di ricerca in Economia e Management (17° ciclo), Università degli Studi di Padova, Dipartimento di Scienze Economiche

Della Lucia M. (2006). "Local development in the tourist sector. The application of a model to analyze industrial development", in *Proceedings of the 4th International Doctoral Tourism and Leisure Colloquium of the XV International Leisure and Tourism Symposium*. Barcellona, ESADE, 3rd May 2006

Dunnig J.H., Mc Queen M. (1982). "Multinational Corporations in the International Hotel Industry", in *Annals of Tourism Research*, 9(1), 69-90

European Commission (2003). *Observatory of European SMEs. Highlights from the 2003 Observatory*. Luxembourg, Enterprise publications, 8.

Franch M. (2002) (a cura di). *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*. Torino, Giappichelli

Franchi M., Rieser V. (1991). "Le categorie sociologiche nell'analisi del distretto industriale: tra comunità e razionalizzazione", in *Stato e Mercato*, n.33, dicembre, 451-476

Friel M. (1999). "Marketing Practice in Small Tourism and Hospitality Firms", in *International Journal of Tourism Research*, 1(2), 97-109

Flagestad A., Hope C.A (2001). "Strategic Success in Winter Sports Destinations: A Sustainable Value Creation Perspective", in *Tourism Management*, 22(5), 445-461

Grandori A. (1983). "Organizzazione e ambiente dell'impresa alberghiera". In Ruozi R. (a cura di) *L'impresa alberghiera. Aspetti di marketing, organizzazione, amministrazione e finanza*. Milano, Giuffrè

Harrison J.S., Enz C.A. (2005). *Hospitality Strategic Management. Concepts and Cases*, New Jersey, Wiley

Håkansson H. (Ed.) (1987). *Industrial Technological Development. A network approach*. London, Routledge

Kaspar C. (1995). *Management im Tourismus*, Bern, Verlag Paul Haupt.

- Keller P. (1998). "Destination Marketing: Strategic Questions", in Keller (Eds.), Destination marketing: scopes and limitations, Reports 48th Congress (Marrakech, Morocco), Sankt Gallen, Edition AIEST, 9-22
- Keller P. (2004). "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, 7-34
- Keller P. (2000). "Destination Marketing: Strategic areas of inquiry", In Manente M. and M.Cerato (Ed.) From Destination to Destination Marketing and Management. Venezia (Ciset), Edizione Libreria Editrice Cafoscarina S.c.r.l, 29-44
- Kozak M., Rimmington M. (1998). "Benchmarking: destination attractiveness and small hospitality business performance", in International Journal of Contemporary Hospitality Management, 10(5), 184-191
- Leiper N. (1995). Tourism Management. Melbourne, RMIT Press
- Istat (1997). I sistemi locali del lavoro (collana "Argomenti" n. 10). Roma
- Leonardi A. (2000). "Agli albori della destinazione. Lo sviluppo dei Kurorte assurgici del XIX secolo". In Pechlaner H. and K. Weiermair (Eds) Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche. Milano, Touring Editore, 195-215
- Martini U. (2005). Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche. Torino, Giappichelli
- Mauri A.G. (2004). Le imprese alberghiere. Strategie e marketing. Milano, McGraw-Hill
- Miles R.E., Snow C.C. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. New York, McGraw-Hill
- Morrison A. (1998a). "Small Firms co-operative marketing in a peripheral tourism region", in International Journal of Contemporary Hospitality Management, 10(5), 191-198
- Morrison A. (1998b). "Small firm statistics: A Hotel Sector Focus", in The Service Industries Journal, 18(1), 132-142
- Mountiho L., McDonagh P., Peris S.M., Bigné E. (1995). "The future development of hotel sector: an international comparison", in International Journal of Contemporary Hospitality Management, 7(4), 10-15
- Murphy P.E. (1985). Tourism. A Community Approach, New York, Methuen
- Nocifora E. (2001). Itineraria. Dal Grand Tour al turismo postmoderno. Lezioni di sociologia del turismo. Milano, Le Vespe
- Page S.J., Forer P., Lawton G.R. (1999). "Small business development and tourism: Terra incognita?", in Tourism Management, 20 (4), 435-459
- Peacock M. (1993). "A Question of Size", in International Journal of Contemporary Hospitality Management, 5(4), 29-32
- Pechlaner H., Weiermair K. (Eds.) (2000). Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche. Milano, Touring Editore
- Piore M.J., Sabel C.F. (1984). The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity. New York, Basic Book

- Provincia Autonoma di Trento – Servizio Statistica (2003). *Le interdipendenze strutturali dell'economia trentina del 2000*. Trento
- Provincia Autonoma di Trento – Servizio Statistica (2002). *Studio per la stima della spesa dei turisti in provincia di Trento nel 2000*. Trento
- Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (Eds.) (1990). *Industrial District and Inter-firm Cooperation in Italy*. Geneva, International Institute for Labour Studies
- Quinn U., Larmour R., McQuinn N. (1992). "The Small Firms in the Hospitality Industry", in *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4 (1), 11-14
- Rispoli M. (2002). *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, seconda edizione. Bologna, Il Mulino
- Rispoli M., Tamma M. (1991). *Le imprese alberghiere*. Padova, Cedam
- Rispoli M., Tamma M. (1995). *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*. Torino, Giappichelli
- Signorini L.F. (Ed.) (2000). *Lo sviluppo locale. Un'indagine della Banca d'Italia sui distretti industriali*. Donzelli, Roma
- Sforzi, F. (1991). "Il distretto industriale marshalliano: elementi costitutivi e riscontro empirico nella realtà italiana", in Conti S. and P. A. Julien (Eds.) *Miti e realtà del modello italiano. Letture sull'economia periferica*. Bologna, Patron, , 83-115
- Sforzi, F. (1997). *I sistemi locali in Italia*. Roma, Istat
- Smith S.L.J. (1988). "Defining Tourism: A Supply-side View", in *Annals of Tourism Research*, 25, 179-190
- Thomas R. (2000). "Small Firms in the Tourism Industry: Some Conceptual Issues", in *International Journal of Tourism Research*, 2(5), 345-353
- Thomas R. (1998) (Ed.). *The Management of Small Tourism & Hospitality Firms*. London, Cassel
- Valdameri E. (2002). "Il sistema ricettivo: alberghi, qualità, ospitalità", in F. Sangalli (Ed.) *Le organizzazioni del turismo*, Milano, Apogeo, 13-55
- Varra L. (2005). *Elementi di progettazione, processi e modelli organizzativi nelle imprese turistiche*. Milano, Franco Angeli
- World Tourism Travel Council (2009). "The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009. Managing in a Time of Turbulence", www.weforum.org/pdf/TTCR09/TTCR09_FullReport.pdf (ultimo accesso 13 marzo 2009)