

**OSSERVATORIO TURISTICO
DELLA PROVINCIA DI BERGAMO**

**L' IMPRENDITORIALITA'
ALBERGHIERA
NELLE OROBIE BERGAMASCHE**

INDICE

Introduzione

Metodologia d' indagine

L'ANALISI

1. IL PROFILO DELLE AZIENDE ALBERGHIERE

- 1.1. Proprietà e forma giuridica
- 1.2. Il personale
- 1.3. La clientela
- 1.4. La presenza degli alberghi sul web

2. LA GESTIONE

- 2.1. La conoscenza delle lingue straniere
- 2.2. I servizi
- 2.3. La formazione
- 2.4. La qualità

3. LA COOPERAZIONE

- 3.1. La partecipazione ad aggregazioni
- 3.2. La collaborazione/integrazione come opportunità

4. GLI INVESTIMENTI

- 4.1. Gli investimenti nelle strutture
- 4.2. Gli investimenti tecnologici
- 4.3. L'entità degli investimenti
- 4.4. Gli investimenti per area e per categoria

5. IL MARKETING

- 5.1. Le modalità di vendita della camera
- 5.2. L'intermediazione
- 5.3. Gli investimenti pubblicitari
- 5.4. I contatti con la clientela

6. L'IMPRENDITORIA FAMILIARE

- 6.1. Le modalità di gestione e le decisioni aziendali
- 6.2. I figli e la gestione aziendale

7. IL FUTURO DELL'IMPRESA

8. CONCLUSIONI

Indice delle tabelle

| | |
|------------|---|
| Tab. 1.1.1 | Forma giuridica delle imprese alberghiere |
| Tab. 2.1.1 | Lingue parlate negli alberghi delle valli |
| Tab. 2.2.1 | Diffusione di servizi negli alberghi delle valli |
| Tab. 3.2.1 | Opportunità della collaborazione/integrazione secondo gli albergatori delle valli |
| Tab. 5.1.1 | Modalità di vendita delle camere |
| Tab. 5.2.1 | Percentuale di alberghi che non hanno alcun contatto con intermediari |

Indice dei grafici

| | |
|--------------|---|
| Graf. 1.1.1 | Condizioni di possesso dell'albergo |
| Graf. 1.2.1 | Composizione dei dipendenti per tipologia |
| Graf. 1.2.2 | Personale stagionale nelle aree delle valli |
| Graf. 1.3.1 | Motivazioni al soggiorno della clientela |
| Graf. 1.4.1 | La presenza sul web degli alberghi delle valli |
| Graf. 2.2.1 | Lingue parlate negli alberghi delle valli |
| Graf. 2.2.2 | Servizi disponibili negli alberghi delle valli |
| Graf. 2.3.1 | Attività formative negli alberghi delle valli |
| Graf. 3.1.1 | Partecipazione ad Associazioni e Consorzi |
| Graf. 3.1.2 | Servizi usufruiti nell'ambito delle aggregazioni alberghiere |
| Graf. 4.1.1. | Investimenti strutturali effettuati e previsti |
| Graf. 4.2.1 | Investimenti tecnologici effettuati e previsti |
| Graf. 4.3.1 | Ammontare medio per albergo degli investimenti negli alberghi attivi |
| Graf. 4.4.1 | Ammontare medio per albergo degli investimenti nelle aree |
| Graf. 4.4.2 | Percentuale di alberghi che non hanno effettuato investimenti negli ultimi due anni , per categoria |
| Graf. 5.2.1 | Contatti con intermediari |
| Graf. 5.3.1 | Attività di promozione degli alberghi |
| Graf. 5.4.1 | Contatti con la clientela |
| Graf. 6.2.1 | Coinvolgimento dei figli nella gestione dell'azienda |
| Graf. 6.2.2 | Previsione di sostituzione dei figli nella gestione dell'azienda |
| Graf. 6.2.3 | Motivazioni al mancato ricambio generazionale |
| Graf. 7.1.1. | Previsioni sul futuro dell'azienda nei prossimi 5 anni |

Allegato statistico: tabelle

Allegato : il questionario

Ringraziamenti

Introduzione

L'Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo ha come compito quello di mettere sotto osservazione i fenomeni che caratterizzano il turismo sul territorio bergamasco, al fine di fornire alle Istituzioni e agli operatori del settore strumenti utili a prendere decisioni strategiche e operative alla luce dell'evoluzione del contesto in cui operano. Ciò avviene attraverso:

- a. *rapporti annuali*, costruiti sulla base delle informazioni statistiche disponibili e di informazioni provenienti dal territorio, raccolte ed elaborate dal personale della provincia;
- b. *note congiunturali*, che vengono predisposte al termine delle principali stagioni turistiche, attraverso indagini telefoniche CATI presso un campione di operatori delle aree turistiche e che hanno come obiettivo quello di fare il punto sull'andamento della stagione;
- c. *indagini di approfondimento* finalizzate ad analizzare specifici aspetti e problemi del turismo bergamasco ritenuti degni di essere approfonditi.

L'indagine sull'imprenditorialità alberghiera che presentiamo in queste pagine rientra in quest'ultima categoria di indagini e nasce dall'esigenza di conoscere più a fondo aspetti e problematiche del sistema alberghiero delle Orobie, che non siano conoscibili attraverso i dati ufficiali in possesso dei servizi statistici provinciali; di qui la necessità di un'indagine diretta presso un significativo campione di albergatori delle Orobie, le cui caratteristiche metodologiche vengono riportate nel punto seguente. Ci si è posto primariamente l'obiettivo di indagare presso gli albergatori stessi le caratteristiche e le condizioni operative dell'attuale sistema alberghiero soprattutto al fine di cogliere le tendenze e le prospettive per il futuro.

Ne è scaturito un lavoro che consente:

- di integrare le informazioni disponibili relative alle caratteristiche degli esercizi alberghieri con aspetti non acquisibili attraverso le statistiche ufficiali;
- di conoscere le condizioni operative delle aziende e la propensione all'investimento degli imprenditori;
- di acquisire elementi aggiuntivi sul profilo dell'imprenditore e sulle prospettive future della sua attività.

A tal fine si è ritenuto utile dedicare una sezione dell'indagine alla gestione familiare e al possibile ricambio generazionale, che costituisce in tutta Italia una delle prospettive più interessanti per l'evoluzione del sistema alberghiero italiano.

L'indagine si riferisce all'area delle Orobie, nel cui contesto territoriale, con Dgr. n. VIII/006943 del 2/04/ 2008 la Regione Lombardia ha riconosciuto il "Sistema Turistico delle Orobie Bergamasche". L'area è particolarmente adatta a questo tipo di indagine, poiché le valli montane bergamasche, a partire dagli anni antecedenti alla Guerra sono state tra le prime aree di vacanza (allora si diceva "villeggiatura") della crescente popolazione urbana della pianura padana, per diventare nel dopoguerra anche destinazioni delle prime forme di turismo invernale. E' evidente pertanto che le caratteristiche del sistema alberghiero delle Orobie risentano oggi di questa sua lontana origine, che riflette le condizioni di un turismo ben diverse da quelle attuali; ed è quindi nella natura di questo sistema la necessità di un cambiamento che, come vedremo, è certamente cominciato, pur nelle difficoltà di fronteggiare un mercato che non è certamente più quello di un tempo e pur nella difficoltà, oggettive e soggettive, degli albergatori stessi di portare avanti questo cambiamento.

Metodologia d' indagine

L'indagine è stata effettuata nel luglio-agosto 2009, periodo ritenuto particolarmente idoneo, considerata la certezza della reperibilità dell'operatore e la disponibilità di dati contingenti.

L'indagine è stata effettuata su un campione, stratificato per valle (si intendono le circoscrizioni amministrative delle Comunità Montane, prima dei recenti accorpamenti) e per categoria alberghiera, composto da 53 esercizi e rappresentativo di oltre il 50% dei posti letto delle Orobie, come mostra la tabella seguente.

Il campione per aree

| AREA | Esercizi del campione | posti letto del campione | Rappresentatività del campione sul totale esercizi dell'area (%) | |
|-------------------------|-----------------------|--------------------------|--|--------------|
| | | | esercizi | posti letto |
| Alta Val Seriana/Scalve | 21 | 1.204 | 46,67 | 59,60 |
| Bassa Val Seriana | 7 | 271 | 58,33 | 62,30 |
| Val Brembana | 17 | 574 | 41,46 | 37,39 |
| Valle Imagna | 8 | 380 | 50,00 | 58,82 |
| TOTALE CAMPIONE | 53 | 2.429 | 46,49 | 52,39 |

Il campione di alberghi è stato definito tenendo conto di tutte le strutture ricettive dell'area del sistema Orobie bergamasche operanti al 31 luglio 2009 (n.114), con esclusione di quelle classificate a 1 stella, ritenute non rappresentative ed in numero comunque molto modesto.

Riflettendo l'universo, il campione relativo alle categorie alberghiere si presenta come segue:

Il campione per categorie alberghiere

| CATEGORIA | Esercizi del campione | posti letto del campione | Rappresentatività del campione sul totale esercizi (%) | |
|------------------------|-----------------------|--------------------------|--|--------------|
| | | | esercizi | posti letto |
| 4 stelle | 6 | 351 | 100 | 100 |
| 3 stelle | 36 | 1.720 | 42,86 | 49,21 |
| 2 stelle | 11 | 358 | 45,83 | 45,32 |
| TOTALE CAMPIONE | 53 | 2.429 | 46,49 | 52,39 |

Il campione originario era in realtà di 60 unità, delle quali i rispondenti effettivi sono stati 53. Il campione ha quindi un livello di rappresentatività molto elevato che garantisce l'assoluta attendibilità delle risposte; anche a livello di stratificazione territoriale e di categoria la rappresentatività del campione può considerarsi assolutamente adeguata, anche nei casi in cui l'incidenza sul totale degli alberghi è minore (es. Valle Brembana).

Il questionario era composto da 28 domande a risposte chiuse (si veda l'Allegato)

Per verificare la disponibilità dell'albergatore a far parte del campione individuato e per facilitarne la collaborazione, l'invio del questionario è stato preceduto da una telefonata esplicativa del lavoro che si intendeva condurre. I questionari sono stati trasmessi via fax o via e-mail, dopo eventuali telefonate di sollecito; sono poi stati raccolti e in qualche caso completati telefonicamente dal personale dell'Osservatorio provinciale. In un caso il contatto è avvenuto "vis-à-vis" su richiesta dell'albergatore.

I dati raccolti sono stati caricati su un database, attraverso il quale sono stati poi elaborati.

L'analisi

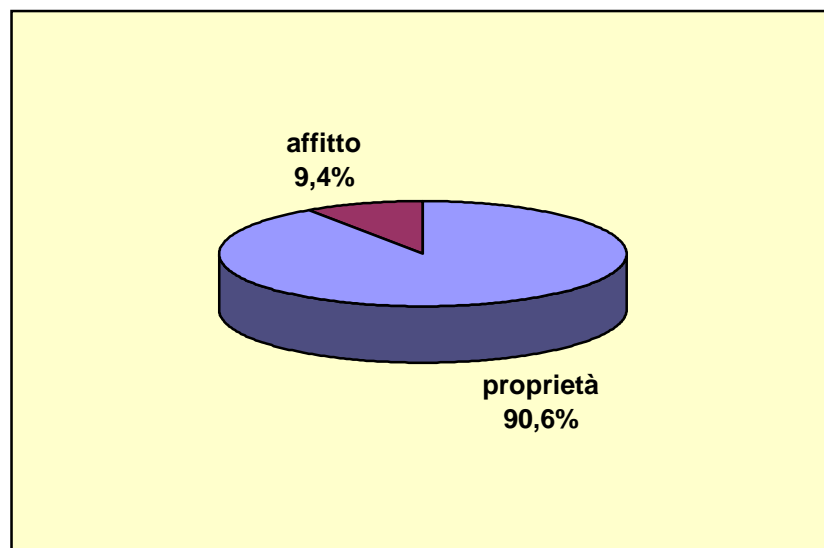
1. IL PROFILO DELLE AZIENDE ALBERGHIERE

Questa prima sezione ha come obiettivo quello di tracciare un profilo degli alberghi delle Orobie, considerando le differenze esistenti tra le valli e tra le categorie alberghiere. Sono stati considerati alcuni aspetti che interessano l'assetto societario, le caratteristiche del personale, la clientela di riferimento e la presenza sulla rete web.

1.1. Proprietà e forma giuridica

Coerentemente con un modello di imprenditorialità alberghiera familiare, la quasi totalità degli alberghi delle Orobie è di *proprietà* degli attuali gestori; le pochissime eccezioni si collocano in Valle Seriana, dove la percentuale degli alberghi in proprietà scende all'81%) e in Valle Imagna (87,5%) (vedi Tab. A.1) ¹.

Graf. 1.1.1 Condizioni di possesso dell'albergo
(distribuzione %)



Risposte: 53

Queste eccezioni riguardano soprattutto alberghi a quattro stelle, dei quali un terzo (che in termini numerici corrisponde a 2 unità di campione) è gestito attraverso un'affittanza; in questi casi è lecito supporre che la struttura sia di proprietà di una società immobiliare, probabilmente partecipata dagli stessi gestori.

¹ Tutti i riferimenti a tabelle, il cui numero è preceduto da A, rimandano all'Allegato Statistico.

Relativamente alla *forma giuridica dell'impresa*, la componente che presenta la maggiore consistenza è quella della società di persone, con una quota (60,4 %) decisamente superiore sia alla media lombarda che alla media italiana (Tab 1.1.1). Questa maggiore consistenza della "categoria media" pone le imprese orobiche in una condizione che consente di valutare positivamente la struttura istituzionale e organizzativa; se da un lato, infatti, la quota delle società di capitali è minore alla media italiana e soprattutto alla media lombarda, dove peraltro incidono significativamente le maggiori imprese milanesi, dall'altro anche la quota (20,7%) delle imprese individuali (estremamente fragili sotto il profilo della consistenza patrimoniale e organizzativa) è altrettanto minore di entrambe le aree di riferimento, in particolare di quella italiana, dove le imprese individuali rappresentano ancora il 40% del totale. Complessivamente quindi, pur in un contesto di modello imprenditoriale familiare, si può ritenere che le condizioni istituzionali per una gestione efficace non manchino.

Tab. 1.1.1 Forma giuridica delle imprese alberghiere
(distribuzione %)

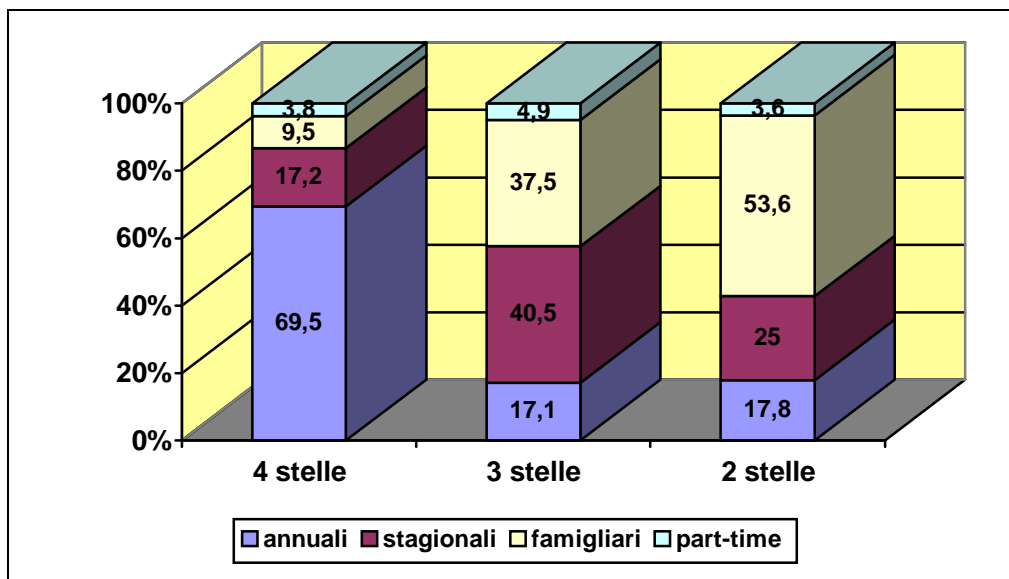
| FORMA GIURIDICA | IMPRESA INDIVIDUALE | SOCIETÀ DI PERSONE | SOCIETÀ DI CAPITALI | ALTRO | TOTALE |
|-----------------|---------------------|--------------------|---------------------|-------|--------|
| OROBIE | 20,7% | 60,4% | 18,9% | - | 100% |
| LOMBARDIA | 31,4% | 36,1% | 31,6% | 1,8% | 100% |
| ITALIA | 39,4% | 35,0% | 22,8% | 2,0% | 100% |

Risposte: 53

1.2. Il personale

La forte caratterizzazione familiare nella gestione delle aziende, peraltro simile a quella della maggior parte delle aree italiane se si escludono le città, viene ben avvertita anche nella struttura del personale, dove i membri della famiglia pesano mediamente per circa un terzo. Non vi sono significative differenze tra le valli orobiche, se si esclude la maggiore incidenza del personale familiare in Val Brembana, dove supera il 40%. Naturalmente la componente familiare tra il personale pesa meno (Graf. 1.2.1) nelle imprese a 4 stelle, dove non raggiunge il 10%, per effetto soprattutto di un maggior numero di addetti, mentre pesa per oltre la metà degli addetti negli alberghi a due stelle, dove l'apporto di personale esterno è scarso.

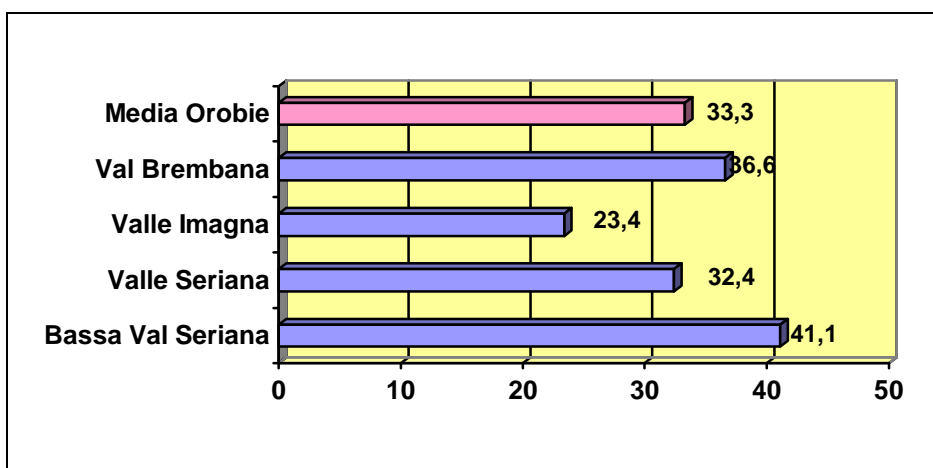
Graf. 1.2.1 Composizione dei dipendenti per tipologia
(distribuzione % delle tipologie)



Risposte: 53

E' significativo il dato dell'incidenza del personale stagionale in relazione alla aree, poiché è rivelatore della tendenza alla stabilità del turismo. La Bassa Valle Seriana e Valle Brembana, come si vede (Graf. 1.2.2), hanno un'incidenza molto elevata (rispettivamente 41% e 37%) ed hanno una bassa incidenza di dipendenti fissi annuali (cfr. Tab. A.3) mentre l'incidenza più bassa degli stagionali è riscontrata dalla Valle Imagna (23,4%), grazie alla forte componente di turismo business che caratterizza l'area e che consente una minore incidenza stagionale.

Graf. 1.2.2 Personale stagionale nelle aree delle valli
(incidenza % per valle)



Risposte: 53

A livello di categoria alberghiera, la maggiore incidenza di personale stagionale si riscontra negli alberghi a 3 stelle; il fenomeno è comprensibile se si considera che si tratta prevalentemente di alberghi di vacanza, con una dimensione che tuttavia impone la presenza di dipendenti.

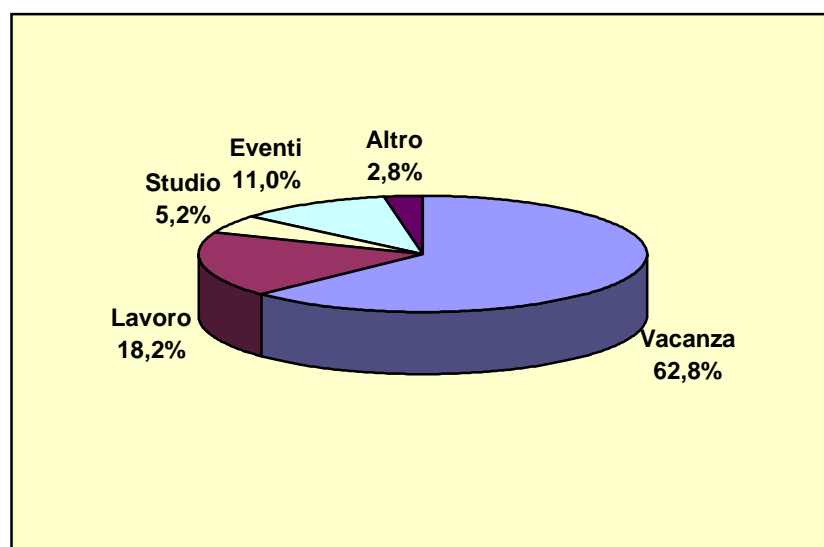
1.3. La clientela

I dati sulla *provenienza* della clientela (cfr. Tab. A.5) sono noti e vengono normalmente desunti dai dati ufficiali sulle presenze alberghiere. Lo scopo di questa domanda nell'indagine diretta (che, come tale, interpreta la percezione indicativa degli albergatori) era quella di indagare le caratteristiche di ogni singolo albergo, e di quelli di ogni area, in relazione ai mercati che li caratterizzano. E' significativo innanzitutto riscontrare come le due fonti siano comunque molto simili, segno che da parte degli albergatori, pur in una valutazione approssimativa, vi è una chiara percezione delle caratteristiche della loro clientela.

Il dato fondamentale è che la clientela proveniente dalla Lombardia costituisce la grande maggioranza degli alberghi delle Orobie, con circa il 60% delle presenze (66% secondo i dati ufficiali) e che gli stranieri non rappresentano che una quota inferiore al 20%. Questi pochi dati bastano ad inquadrare il mercato degli alberghi delle Orobie, che è fondamentalmente un mercato di prossimità, con una modesta incidenza di stranieri, la quale è peraltro in parte legata al turismo business e in parte alla vicinanza di alcune destinazioni con Orio.

Nelle *motivazioni di soggiorno* (sempre secondo la stima degli albergatori) la vacanza incide per oltre il 60%, ma, come si vede nel Graf.1.3.1, la motivazione del lavoro ha un'incidenza di oltre il 18%, che è un valore in linea con le medie nazionali e internazionali. Il turismo legato a motivi di lavoro è strettamente legato all'area e al livello di qualità alberghiera (cfr. Tab. A.4): è infatti maggiormente presente nelle basse valli (Bassa Val Seriana e Valle Imagna) e negli alberghi a tre e quattro stelle. Il turismo congressuale invece è quasi unicamente concentrato negli alberghi a 4 stelle. Il turismo degli eventi è particolarmente vivace in Valle Seriana, dove raggiunge il 15%, contro il 6-8% delle altre aree.

Graf.1.3.1 Motivazioni al soggiorno della clientela
(distribuzione %)



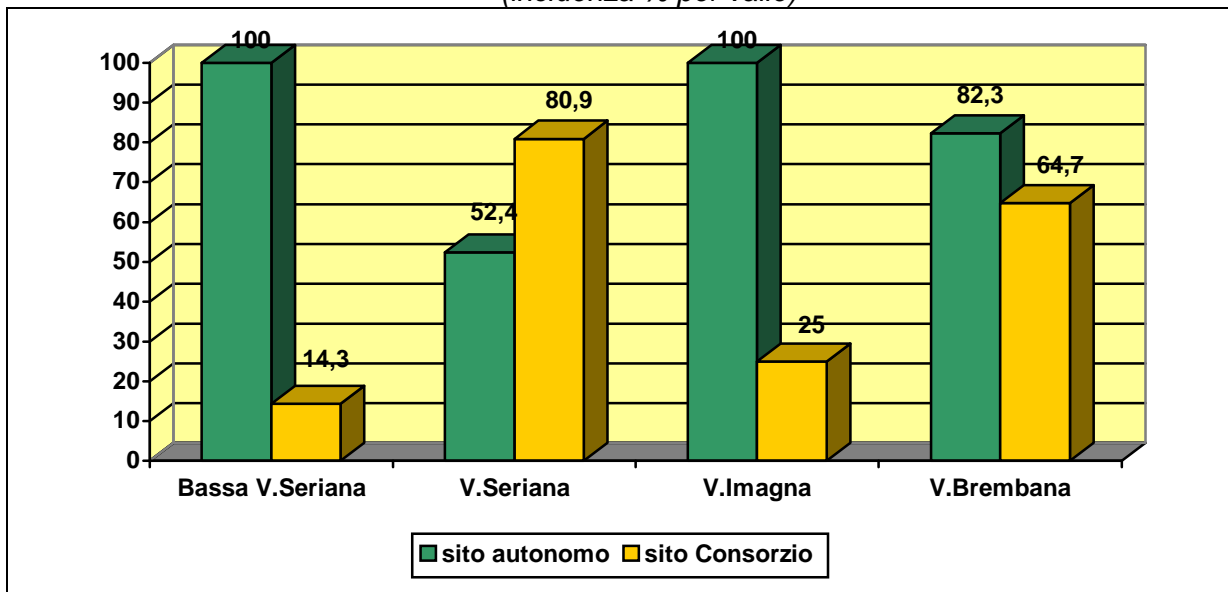
Risposte: 53

1.4. La presenza degli alberghi sul web

Mediamente il 75% degli alberghi delle Orobie dispone di un sito web autonomo. Tale percentuale risulta abbastanza elevata, considerato che si tratta di alberghi di montagna e che una parte di essi è solo a due stelle; in questa categoria alberghiera infatti l'incidenza scende al 45%. Tuttavia, poiché esistono diverse forme di cooperazione sul territorio, molti alberghi (quasi il 60%) sono anche presenti sui siti dei Consorzi. Inoltre una modesta percentuale (11%) è presente anche su siti societari, ovvero di società che gestiscono più alberghi o più attività (cfr. Tab. A.6).

La presenza sui siti consortili è decisamente maggiore in Valle Seriana (80,1%) e in Valle Brembana (64,7%), dove sono presenti i maggiori Consorzi. Per contro, nelle altre valli si rivela più elevata l'incidenza dei siti web autonomi, con il 100% sia in Valle Imagna che nella Bassa Valle Seriana. Complessivamente è quindi quasi irrilevante la presenza di alberghi che non hanno alcuna presenza su web (5,6%).

Graf. 1.4.1 La presenza sul web degli alberghi delle valli
(incidenza % per valle)



Risposte: 53

2. LA GESTIONE

In questa sezione vengono considerati aspetti diversi della gestione e dell'offerta di servizi. Lo scopo era quello di verificare il grado di dotazione di alcuni servizi e quindi di innovazione nella gestione complessiva della struttura. In primo luogo si è considerata la conoscenza delle lingue straniere, per poi effettuare un approfondimento sulla disponibilità di servizi, alcuni dei quali a carattere innovativo. Connessa con l'innovazione è la formazione e l'aggiornamento del personale ed è per questo che si è analizzata la propensione degli albergatori nel frequentare o far frequentare al personale dei corsi di formazione e di aggiornamento. Infine è stata valutata la disponibilità di certificazioni di qualità nelle varie forme esistenti.

2.1. La conoscenza delle lingue straniere

La conoscenza di almeno una lingua straniera è garantita in quasi il 90% degli alberghi delle Orobie (cfr. Tab. A.7). E' realistico ritenere che nella stragrande maggioranza dei casi si tratti dell'inglese, che infatti viene dato per conosciuto dall'83 % circa degli alberghi. Tuttavia in circa tre quarti si parla anche il francese, che, come è noto, è maggiormente conosciuto tra i meno giovani. Poco conosciuto invece il tedesco (in 1 albergo su 4). Mediamente negli alberghi delle Orobie si parlano quasi due lingue per albergo, come mostra la tabella seguente, che evidenzia una leggera debolezza della Valle Brembana rispetto alle altre valli.

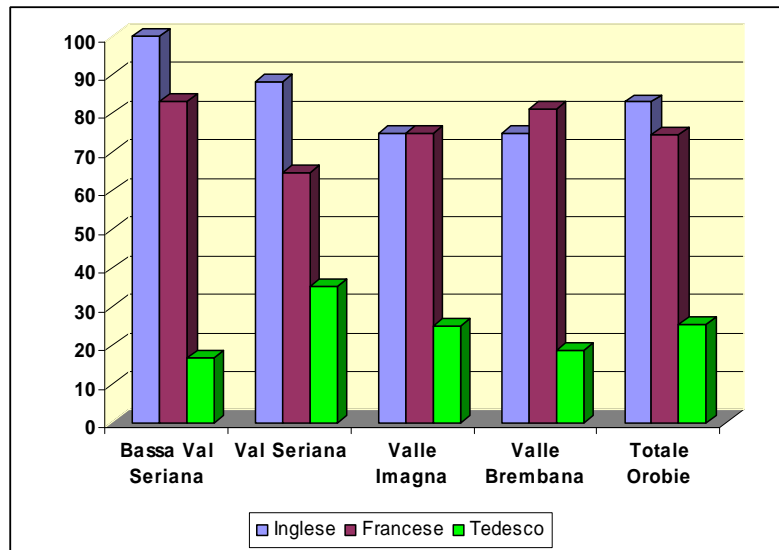
Tab. 2 1.1 Lingue parlate negli alberghi delle valli

| VALLE | N. LINGUE PARLATE |
|----------------------------|--------------------------|
| BASSA VALLE SERIANA | 2,17 |
| VALLE SERIANA | 2 |
| VALLE IMAGNA | 2,13 |
| VALLE BREMBANA | 1,75 |
| TOTALE | 1,96 |

Risposte: 53

Le differenze tra le valli esistono anche nel tipo di lingue parlate, ma non sono molto significative. In genere dove si parla di meno una lingua, se ne parla di più un'altra: così ad esempio in valle Seriana è meno conosciuto il francese, ma è più conosciuto il tedesco; in valle Imagna e in val Brembana è meno conosciuto l'inglese, ma è più conosciuto il francese. Al di là di queste differenze, tuttavia, il dato che è da considerarsi negativo deriva dalla constatazione che in quasi un quinto degli alberghi non si parla inglese, che costituisce la lingua veicolare per eccellenza (in termini numerici significa 9 alberghi sui 53 del campione). E non si tratta solo di alberghi a due stelle (qui l'inglese è parlato solo nel 50% degli alberghi), ma anche di alberghi a tre stelle (la conoscenza dell'inglese qui raggiunge l'86%).

Graf. 2.2.1 Lingue parlate negli alberghi delle valli
(incidenza % per valle)



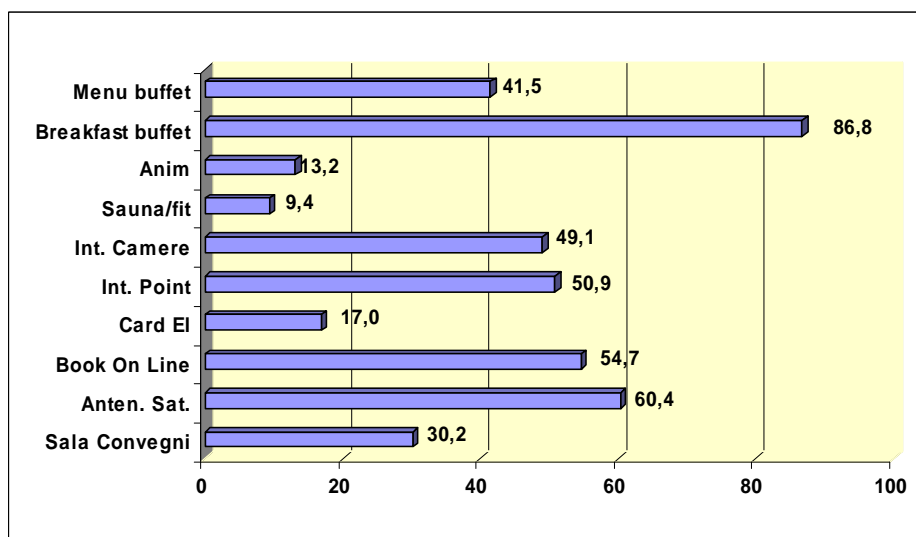
Risposte: 53

2.2. I servizi

La dotazione di servizi è stata indagata prendendo in considerazione 10 servizi o modalità di gestione al fine di verificarne la diffusione. In qualche caso si tratta di servizi innovativi (es. booking on line, card elettronica per l'accesso alle camere, modem in camera), in altri si tratta di servizi più tradizionali (es. sala convegni con almeno 80 posti, animazione), in altri infine si tratta di modalità di gestione, attraverso le quali si possono valutare aspetti dell'organizzazione di un albergo (è il caso del breakfast e del menu a buffet).

Sull'intero territorio delle Orobie, la situazione si presenta come è rappresentata nel grafico 2.2.2, mentre la situazione nelle singole valli è documentata nella Tab. A.8.

Graf. 2.2.2 Servizi disponibili negli alberghi delle valli
(incidenza %)



Risposte: 53

Sala Congressi con almeno 80 posti: è presente in quasi un terzo degli alberghi, con una maggiore incidenza nella Bassa Valle Seriana, dove sono presenti alcuni alberghi con funzione prevalentemente business. Trattandosi di aree dove comunque il mercato prevalente è quello vacanziero, si può considerare una buona percentuale.

Antenna satellitare: la presenza di questo servizio raggiunge oggi il 60% degli alberghi ed è da considerarsi positivamente il fatto che si mantenga sullo stesso livello in tutte le valli. Ovviamente si tratta di un servizio correlato al livello qualitativo dell'albergo; nei 4 stelle raggiunge l'83%, mentre nei 2 stelle si limita al 36%.

Booking on line: l'esistenza di sistemi di prenotazione on line si presenta piuttosto diffusa stando ai dati rilevati, anche se va tenuto conto che sono state considerate tutte le forme di prenotazione diretta dai siti Internet, sia aziendali che dei Consorzi a cui gli alberghi aderiscono, con eccezione però del semplice invio di una mail. Solo in Valle Seriana il livello sembra decisamente più basso delle altre aree (28,5%).

Card elettronica per l'accesso alle camere: la diffusione di questo servizio è ancora molto scarsa, dal momento che mediamente non supera il 17%. E' noto che si tratta di un servizio che impone investimenti considerevoli e che si giustifica soprattutto in alberghi di una certa dimensione; la maggiore diffusione viene infatti rilevata negli alberghi a 4 stelle (67%) che sono in genere anche i più grandi. Tuttavia va considerato che oggi esistono anche soluzioni tecnologiche per questo servizio che hanno costi contenuti e sono quindi applicabili ad alberghi di piccole dimensioni; il loro utilizzo consente un miglior controllo e una più efficiente gestione del personale.

Internet Point e modem in camera: un Internet point è presente nel 51% degli alberghi, ma va registrato che un altro 50% offre il modem in camera. Questo farebbe ritenere che pressoché in tutti gli alberghi vi sia la possibilità di accedere ad Internet. In realtà non siamo così ottimisti perché è più realistico ritenere che diversi alberghi offrano la doppia possibilità. Lo conferma il fatto che negli alberghi a due stelle meno della metà dispone di un Internet point e solo un quarto offre il modem in camera. Vi è quindi certamente una quota di alberghi in cui l'accesso ad Internet è precluso alla clientela.

Sauna- Fitness. I Servizi di sauna e fitness sono propri degli alberghi di maggiori dimensioni e di più alto livello qualitativo. Nel caso delle Orobie sono presenti nella metà degli alberghi a 4 stelle, ma sono pressoché assenti in tutti gli altri. Tenuto conto che si tratta di aree di vacanza montane e che oggi la domanda di questi servizi è molto alta (per alcuni mercati addirittura una discriminante), occorre prendere atto che la media del 9,4% è decisamente bassa. In altre zone turistiche alpine (Trentino, Alto Adige) questi servizi costituiscono di fatto una dei più rilevanti fattori di competitività alberghiera.

Animazione: anche il servizio di animazione è presente solo nel 13% degli alberghi evidenziando una scarsa attenzione alla clientela. Una maggiore incidenza si riscontra in Valle Seriana dove raggiunge quasi il 20%.

Breakfast e menu a buffet: la verifica dell'offerta di breakfast e menu a buffet è finalizzata ad indagare un aspetto dell'organizzazione del servizio che comporta un minor costo di personale per il servizio a tavola. L'indagine rileva che mentre il breakfast a buffet è ormai adottato dalla quasi totalità delle strutture (87%), il menu a buffet è stato introdotto in meno della metà degli alberghi (41%), con una maggiore incidenza in Valle Imagna (62%). Comprensibilmente la maggior diffusione di questo servizio viene riscontrata negli alberghi a 4 stelle (67%), anche per un problema di dimensione: dove infatti la dimensione è maggiore, maggiori sono anche le economie conseguenti all'adozione del servizio. Non si rilevano invece grandi differenze tra gli alberghi a 3 e a 2 stelle (rispettivamente 39% e 36%) Complessivamente però non si può non rilevare una certa difficoltà negli alberghi delle Orobie ad introdurre prassi innovative nella gestione, segno evidente di un bisogno di formazione e di diffusione della cultura turistico-gestionale tra gli imprenditori.

Tab. 2.2.1 Diffusione di servizi negli alberghi delle valli
(incidenza % sul totale alberghi)

| SERVIZI /VALLE | sala cong. | Anten. satel. | Book. on line | card elett. | intern point | modem in camera | Sauna /fitness | Animaz | breakfast buffet | menu buffet | nessuno |
|----------------|------------|---------------|---------------|-------------|--------------|-----------------|----------------|--------|------------------|-------------|---------|
| BVS | 57,14 | 57,14 | 71,43 | 28,57 | 28,57 | 57,14 | 14,29 | 14,29 | 100 | 28,57 | 0 |
| VS | 33,33 | 61,90 | 28,57 | 4,76 | 42,86 | 38,10 | 4,76 | 19,05 | 80,95 | 33,33 | 9,52 |
| VI | 37,50 | 62,50 | 87,5 | 50 | 87,50 | 62,50 | 25 | 12,50 | 100 | 62,50 | 0 |
| VB | 11,76 | 58,82 | 64,71 | 11,76 | 52,94 | 52,94 | 5,88 | 5,88 | 82,35 | 47,06 | 0 |
| TOT. OROBIE | 30,19 | 60,38 | 54,72 | 16,98 | 50,94 | 49,06 | 9,43 | 13,21 | 86,79 | 41,51 | 3,77 |

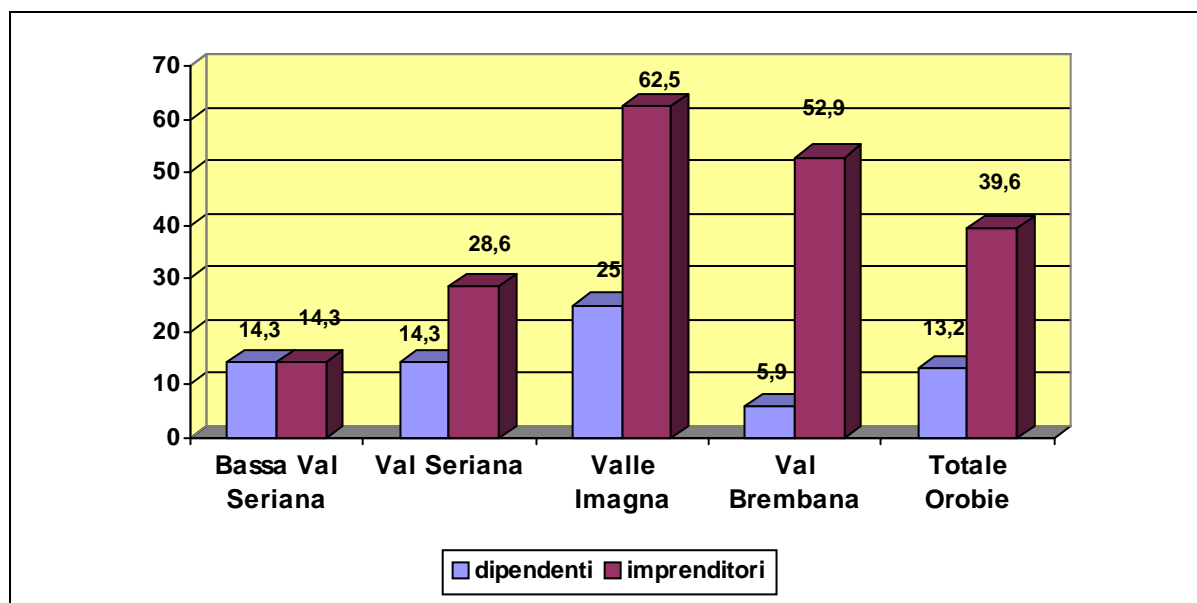
Risposte: 53

2.3. La formazione

Il bisogno di formazione e aggiornamento è particolarmente elevato nel settore alberghiero, ma solitamente è altrettanto poco considerato da parte degli imprenditori. L'intento era quello di indagare il rapporto con la formazione da parte degli albergatori bergamaschi, sia per loro stessi che per i loro dipendenti, escludendo i corsi obbligatori per legge (es. i corsi per la sicurezza conseguenti alla legge 626).

Le Orobie non sfuggono alla tendenza generale e l'indagine evidenzia che negli alberghi delle Orobie l'esigenza della formazione è pienamente sentita da una componente modesta di albergatori. Negli ultimi tre anni infatti solo il 13,2% degli alberghi ha previsto interventi formativi per i propri dipendenti e meno del 40 % per gli imprenditori; tenuto conto dei forti cambiamenti in corso nel mondo del turismo, il livello deve considerarsi piuttosto basso, anche se va comunque valorizzato quel 40% di imprenditori che ha avvertito l'opportunità. Come si vede dal grafico 2.3.1, in questo caso è la Valle Seriana che manifesta le maggiori debolezze, mentre in Valle Imagna si registra una sensibilità decisamente maggiore. Per la formazione imprenditoriale non si nota una grande differenza tra alberghi a 4 stelle (50%) ed alberghi a 3 stelle (44%), mentre l'incidenza della formazione negli alberghi a 2 stelle è molto bassa (18%). La formazione per i dipendenti invece è avvertita quasi esclusivamente dagli alberghi a 4 stelle, dove il 67% degli alberghi dichiara di avere previsto attività formative negli ultimi 3 anni per i propri dipendenti; in parte il fenomeno è comprensibile, dal momento che sono proprio gli alberghi a 4 stelle a disporre di un numero di dipendenti maggiore.

Graf. 2.3.1. Attività formative negli alberghi delle valli
(incidenza % per valle)



Risposte: 53

2.4. La qualità

La debolezza della maggior parte degli alberghi delle Orobie viene confermata dalla scarsa sensibilità alla certificazione di qualità. Mediamente, il 60% degli alberghi delle Orobie non dispone di alcuna certificazione di qualità, neppure di carattere locale. Il restante 40% ha acquisito quasi esclusivamente certificazioni di qualità promosse dalla Camera di Commercio di Bergamo, mentre solo il 5,66% dispone di un riconoscimento di qualità di carattere ambientale; anche in questo caso si riscontra decisamente una maggiore attenzione alla certificazione di qualità da parte degli alberghi di categoria superiore. In termini di aree va notato come sia la Valle Imagna a segnalare l'incidenza maggiore, con 6 alberghi su 8 che dispongono della Certificazione della Camera di Commercio e 1 albergo su 8 dotati di una certificazione Ecolabel/Ambientale (vedi Tab. A.10).

3. LA COOPERAZIONE

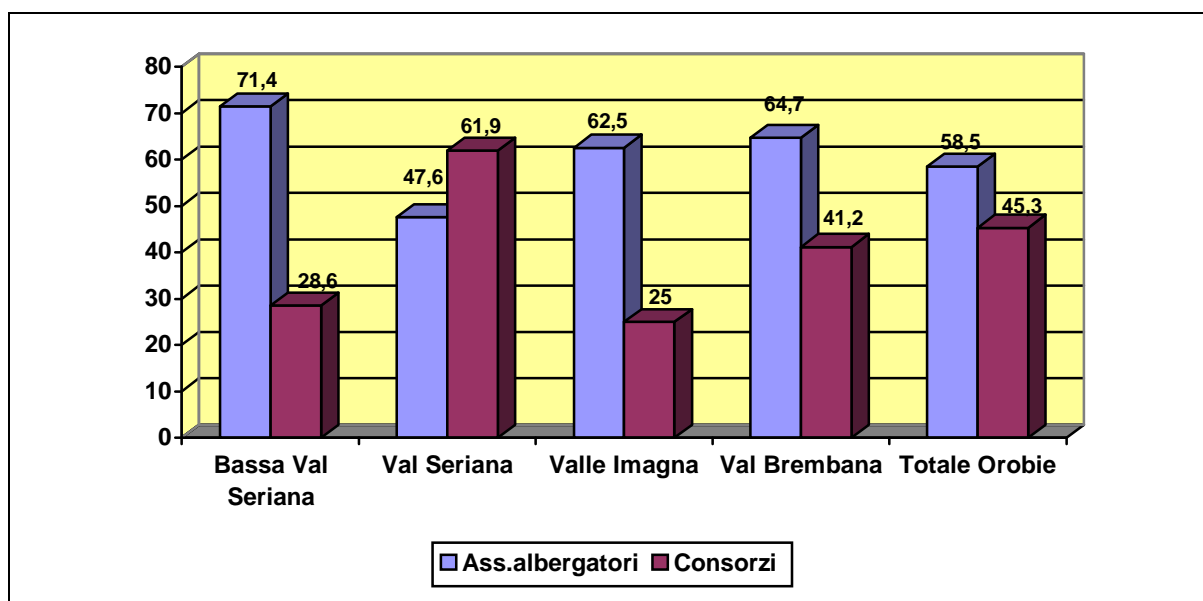
Obiettivo di questa sezione dell'indagine era quello di verificare la sensibilità da parte degli albergatori delle Orobie alla cooperazione con altri operatori. Ciò è stato fatto attraverso il sondaggio sulla effettiva partecipazione a forme di aggregazione diverse (sia territoriali che extra territoriali), sia sollecitando la posizione stessa degli imprenditori sull'importanza della cooperazione.

3.1. La partecipazione ad aggregazioni

Sono oggettivamente pochi (11%) gli alberghi delle Orobie che non partecipano ad alcuna forma di aggregazione (Tab. A.11). In primo luogo, va quindi sottolineata una loro naturale propensione alla aggregazione con altri operatori. Si tratta per lo più di un'appartenenza di carattere territoriale, che ruota attorno a due principali tipologie di aggregazioni: le associazioni di albergatori, alle quali aderisce quasi il 60% degli alberghi e i consorzi, verso i quali l'adesione è attorno al 45%. Come si vede dal grafico 3.1.1, la sensibilità è piuttosto diffusa in tutte le aree, soprattutto nel caso delle associazioni. Un po' più diversificata invece nel caso dei consorzi, che riflettono indirettamente la vitalità dell'area; qui l'incidenza maggiore si riscontra in Valle Seriana (62%), mentre nelle altre aree raggiunge al più il 40%. Complessivamente comunque va rilevato che la partecipazione ai Consorzi territoriali è piuttosto alta e che quindi vi è una buona propensione alla gestione collettiva del territorio turistico.

Considerazioni diverse vanno invece fatte per le altre possibili forme di aggregazione: solo 1 albergo del campione (si trova in Valle Seriana) aderisce a catene alberghiere; presumibilmente lo stesso albergo rientra anche in una rappresentanza internazionale. Nessuno partecipa a cooperative di acquisto. L'aggregazione è quindi sostanzialmente vissuta come una prospettiva meramente locale.

Graf. 3.1.1 Partecipazione ad Associazioni e Consorzi
(incidenza % per valle)

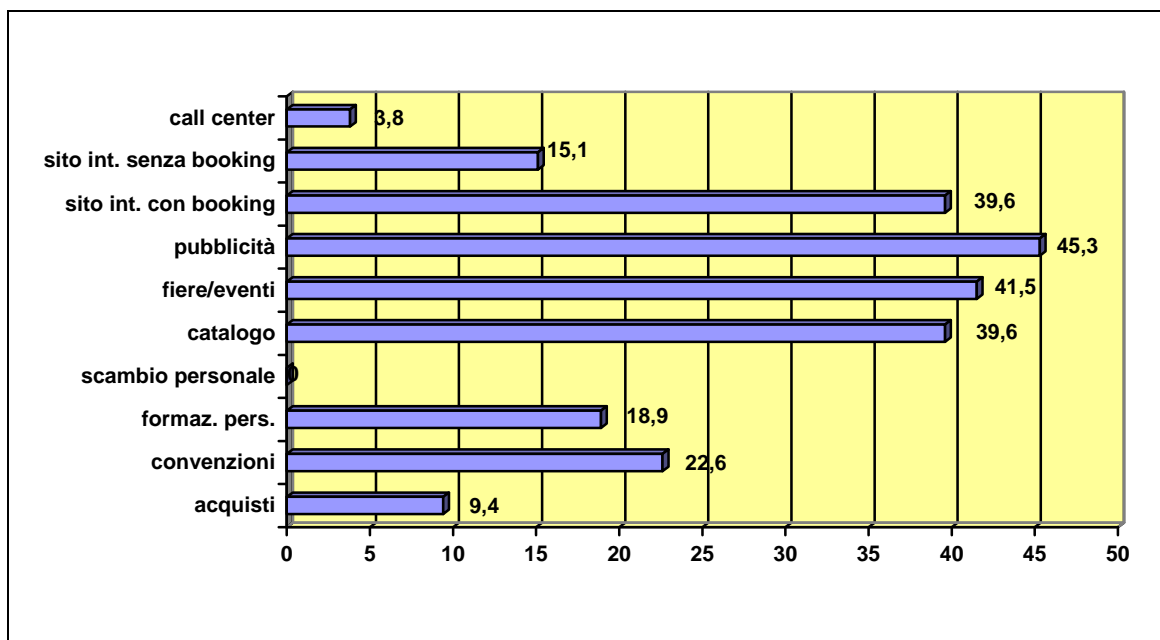


Risposte: 53

Per quale attività si caratterizza la partecipazione alle aggregazioni alberghiere? Il grafico 3.1.2 sintetizza l'incidenza dei principali servizi usufruiti dagli alberghi del campione e mette in evidenza che:

- I servizi maggiormente utilizzati sono quelli che attengono alle attività di promozione (*pubblicità, catalogo, partecipazione a fiere*) e commercializzazione (*sito internet con booking*), ovvero attività a valle del processo di produzione. Tutti i servizi richiamati vengono usufruiti da una quota di alberghi attorno al 40%
- L'attività *a monte* del processo produttivo, ovvero quella che attiene agli acquisti collettivi o al personale è ben poco presente nelle attività delle aggregazioni e registra tassi piuttosto bassi. Non si riscontra alcuna collaborazione relativamente alla mobilità del personale, così come pressoché inesistenti sono gli acquisti effettuati nell'ambito delle aggregazioni; qualche consistenza maggiore (22,6%) hanno le convenzioni con fornitori per gli acquisti.

Graf. 3.1.2 Servizi usufruiti nell'ambito delle aggregazioni alberghiere
(incidenza %)



Risposte: 53

3.2. La collaborazione/integrazione come opportunità

Un quarto degli alberghi delle Orobie ritiene che non valga la pena collaborare; un ulteriore 15% non risponde alla domanda e tutto fa ritenere che dietro alla mancata risposta vi sia una valutazione negativa. Basterebbero questi dati a mettere in evidenza quanto ci sia ancora da fare per creare una cultura di rete e di sistema tra gli operatori del turismo, un contesto dove la cultura della collaborazione e integrazione costituisce uno dei principali fattori di competitività territoriale. In sostanza sono poco più della metà gli operatori che sono disponibili a collaborare; il dato peraltro è coerente con i dati precedenti relativi alle aggregazioni.

La variabilità territoriale presenta differenze interessanti. La sensibilità maggiore si avverte nelle due valli maggiori, Val Brembana e Val Seriana, ovvero dove la collaborazione è più necessaria e dove comunque vi sono i maggiori Consorzi. Non vi sono invece differenze altrettanto significative tra le categorie alberghiere, dove la percentuale del "non ne vale la pena" varia tra il 22% dei 3 stelle e i 33% dei 4 stelle.

Tab. 3.2.1 Opportunità della collaborazione/integrazione secondo gli albergatori delle valli
(incidenza % delle risposte)

| VALUTAZIONE/ VALLE | NON NE VALE LA PENA | È INEVITABILE | È NECESSARIA | È INDISPENSABILE | NON RISPONDE | TOTALE |
|------------------------|------------------------|------------------|-----------------|---------------------|-----------------|---------|
| BASSA VALLE SERIANA | 42,86% | 0% | 14,29% | 0% | 42,86% | 100% |
| VALLE SERIANA | 23,81% | 4,76% | 33,33% | 28,57% | 9,52% | 100% |
| VALLE IMAGNA | 37,5% | 0% | 25% | 12,50% | 25% | 100% |
| VALLE BREMBANA | 11,76% | 11,76% | 52,94% | 17,655 | 5,88% | 100% |
| TOTALE OROBIE | 24,53% | 5,66% | 35,85% | 18,87% | 15,09% | 100,00% |

Risposte: 53

4. GLI INVESTIMENTI

Obiettivo di questa sezione era quello di verificare la propensione agli investimenti negli alberghi delle Orobie. A tal fine sono state considerate due tipologie di investimenti: quelli *strutturali*, relativi perciò al rinnovo, all'ampliamento o alla riqualificazione delle strutture e quelli *tecnologici*, che generalmente richiedono somme minori, ma che segnalano una propensione all'innovazione.

Si è inoltre considerato il passato e il futuro, anche se di breve termine; si è perciò fatto riferimento, nel primo caso agli *ultimi due anni*, e, nel secondo, ai *prossimi due*.

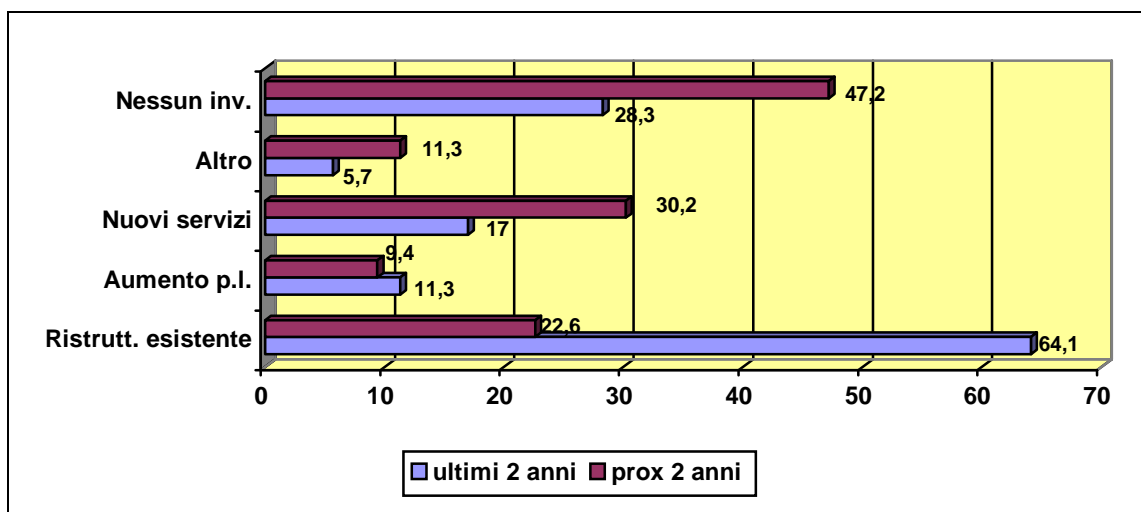
Alla domanda relativa alla effettuazione o previsione di investimento hanno risposto tutti i 53 alberghi del campione, mentre alle domande relative all'ammontare degli investimenti, ovviamente solo gli interessati.

4.1. Gli investimenti nelle strutture

Oltre il 70% degli alberghi delle Orobie ha effettuato investimenti strutturali negli ultimi due anni: il 53% prevede di farne nei prossimi due anni.

Questo primo dato è quindi significativo e confortante; la propensione all'investimento è complessivamente elevata, il che indica che la percezione sull'urgenza del rinnovo delle strutture è certamente presente tra gli albergatori.

Graf. 4.1.1 Investimenti strutturali effettuati e previsti
(incidenza %)



Risposte: 53

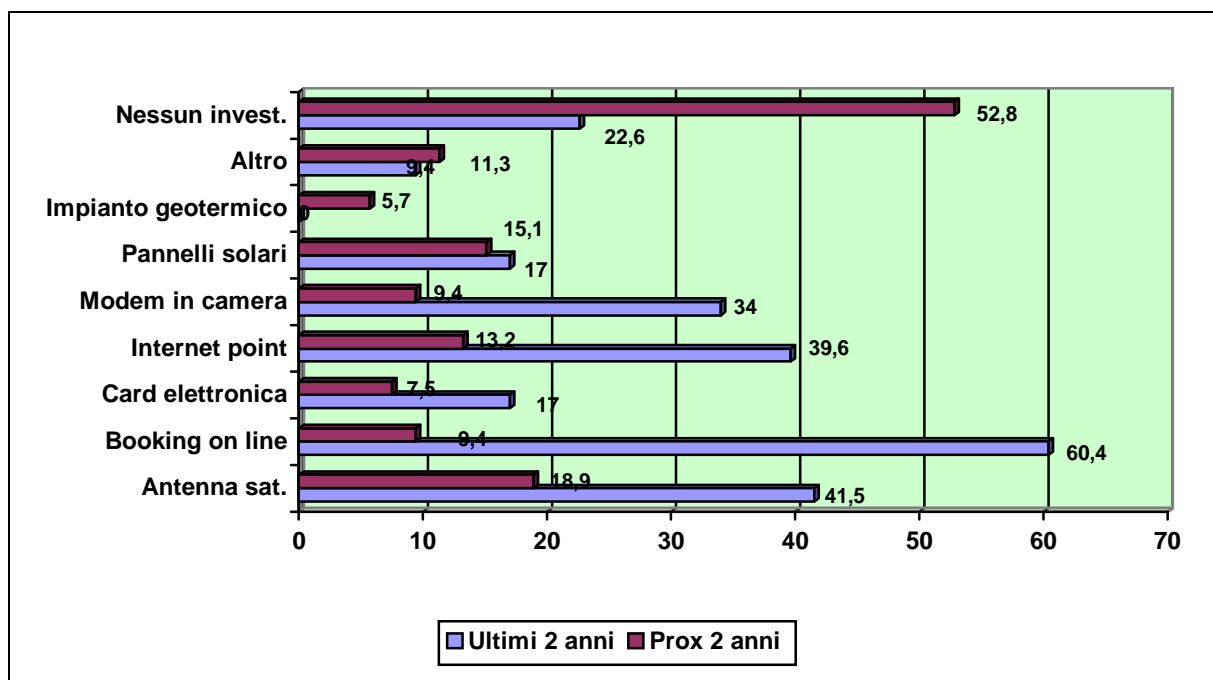
La motivazione principale è dettata dalla ristrutturazione dell'esistente, che evidentemente risente particolarmente dell'obsolescenza, trattandosi di strutture per lo più datate. L'ampliamento del numero dei posti letto è una prospettiva piuttosto limitata e ciò è coerente con i dati sull'incremento della dimensione alberghiera, che indicano una scarsissima dinamica; probabilmente gli operatori sono condizionati dalla stagnazione del mercato e non vedono ragioni per rischiare un ampliamento delle strutture.

Il confronto temporale mette in evidenza che i maggiori interventi sarebbero già stati fatti, anche se quasi la metà degli alberghi ne prevede ancora a breve termine; in particolare proprio gli interventi di ristrutturazione sembrano aver caratterizzato il passato, mentre per il futuro sembra profilarsi una maggiore attenzione verso i nuovi servizi.

4.2. Gli investimenti tecnologici

La propensione agli investimenti tecnologici è ancora più elevata di quelli strutturali: solo il 22% degli alberghi non ha effettuato alcun intervento negli ultimi due anni e circa la metà li prevede anche nei prossimi due anni.

Graf. 4.2.1 Investimenti tecnologici effettuati e previsti
(incidenza %)



Risposte: 53

L'offerta del servizio internet, nelle diverse forme possibili, sembra essere la preoccupazione maggiore degli operatori. Negli ultimi due anni, infatti, il 60% degli alberghi ha effettuato investimenti per offrire il servizio di *booking on line*, il che è pienamente coerente con la risposta ad una domanda precedente che segnala come il 66% degli alberghi disponga di possibilità di prenotazione on line (vedi Graf. 4.2.1); tutto questo indica che la quasi totalità degli alberghi ha provveduto a questo servizio nel corso degli ultimi due anni. Elevate sono anche le incidenze degli alberghi che hanno previsto un internet point (39,6%), il modem in camera (34%) e soprattutto l'antenna satellitare (41,5%). Sono invece piuttosto modesti gli investimenti sul fronte ecologico (impianto geotermico e pannelli solari), così come la card elettronica per l'accesso alle camere, che non rientra neppure tra le previsioni.

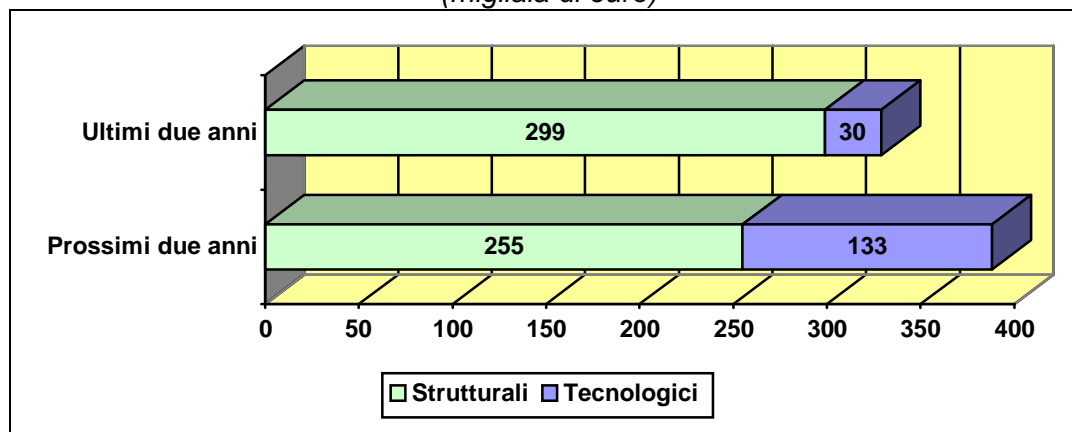
4.3. L'entità degli investimenti

L'ammontare medio degli investimenti effettuati negli ultimi due anni è di quasi 330 mila Euro per albergo; nei prossimi due anni si prevede un ammontare medio di investimenti di 387 mila Euro per albergo. Complessivamente quindi gli alberghi che hanno effettuato o prevedono di effettuare investimenti investiranno oltre 700 mila Euro ciascuno, in media.

Come si è visto tuttavia, una parte degli alberghi non ha effettuato investimenti; se quindi rapportiamo l'ammontare degli investimenti registrato al numero degli alberghi del campione, dobbiamo riscontrare che l'ammontare medio per albergo nelle Orobie è stato di poco meno di 200 mila Euro per quelli effettuati e di 146 mila Euro per quelli previsti; in totale 344 mila Euro.

In totale, quindi, proiettando i dati dell'indagine sul totale degli alberghi delle Orobie, possiamo ritenere che vi siano stati investimenti per un ammontare complessivo di 20 milioni euro e che altrettanti 15 milioni siano previsti nei prossimi 2 anni.

Graf. 4.3.1 Ammontare medio per albergo degli investimenti negli alberghi attivi
(migliaia di euro)



Risposte: 30 per investimenti strutturali; 21 per investimenti tecnologici

Considerata la dimensione media degli alberghi che, come è noto, è modesta, si può ritenere che i valori medi siano abbastanza rilevanti. Il vero problema in realtà è un altro e sta in quella componente consistente che non ha effettuato (e non prevede di effettuare) alcun investimento. Sono infatti il 28% gli alberghi che non hanno effettuato o previsto alcun investimento nel quadriennio in corso, e a questi si aggiunge un ulteriore 19% i cui investimenti, effettuati o previsti, sono inferiori ai € 20.000,00.= e che pertanto possono essere considerati irrilevanti.

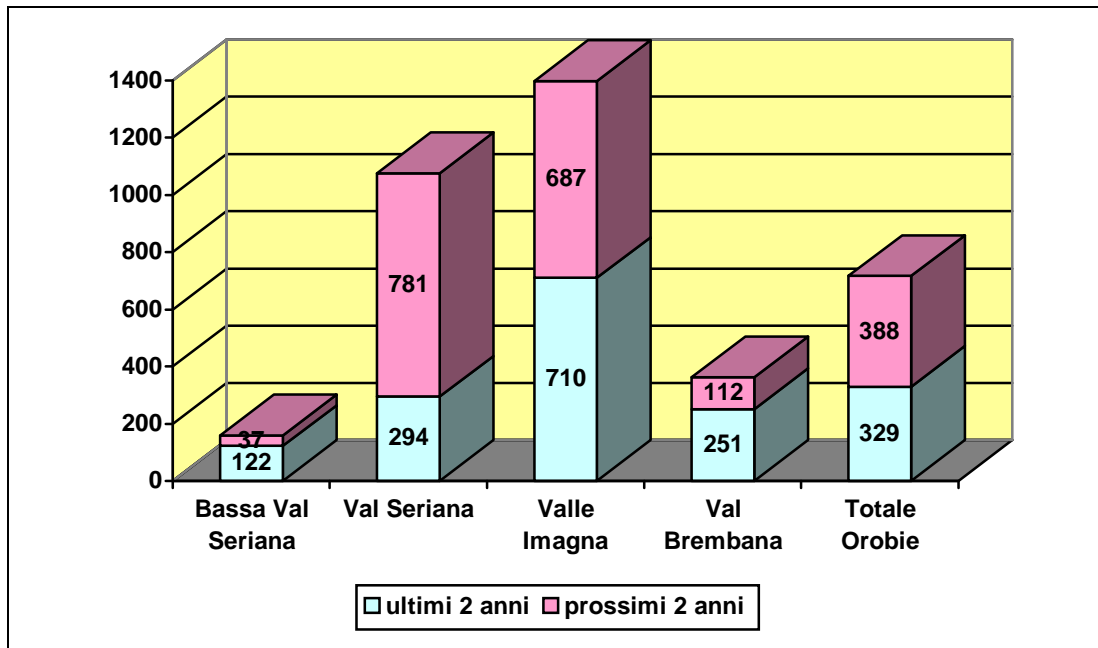
4.4 Gli investimenti per area e per categoria

Vi sono differenze significative nelle aree circa l'ammontare degli investimenti². Come si vede nel grafico 4.4.1, si passa da un ammontare medio complessivo (investimenti effettuati e previsti) di 159 mila euro della Bassa Valle Seriana ad un ammontare complessivo di 1 milione e 397 mila euro della Valle Imagna, pari quindi a quasi 10 volte. A completamento di queste informazioni, va ulteriormente precisato che le medie sono riferite agli alberghi attivi, ovvero a quelli che hanno effettuato investimenti; se consideriamo che in Bassa Valle Seriana vi è la percentuale più alta (43%, contro una media del 28%) di alberghi che non hanno effettuato alcun investimento, si vede chiaramente come la Bassa Valle Seriana sia quella con la più bassa propensione in assoluto agli investimenti. Non molto distante in termini di ammontare medio complessivo si colloca la Valle Brembana, con una cifra di 363 mila euro, pari a circa la metà della media delle Orobie.

Le aree che segnalano la propensione maggiore sono la Valle Seriana e la Valle Imagna, entrambe sopra il milione per albergo; quest'ultima area, oltre ad evidenziare un ammontare elevato, indica che più della metà degli investimenti previsti sono già stati effettuati.

² I dati sono riferiti agli alberghi attivi, ovvero a coloro che hanno effettuato investimenti

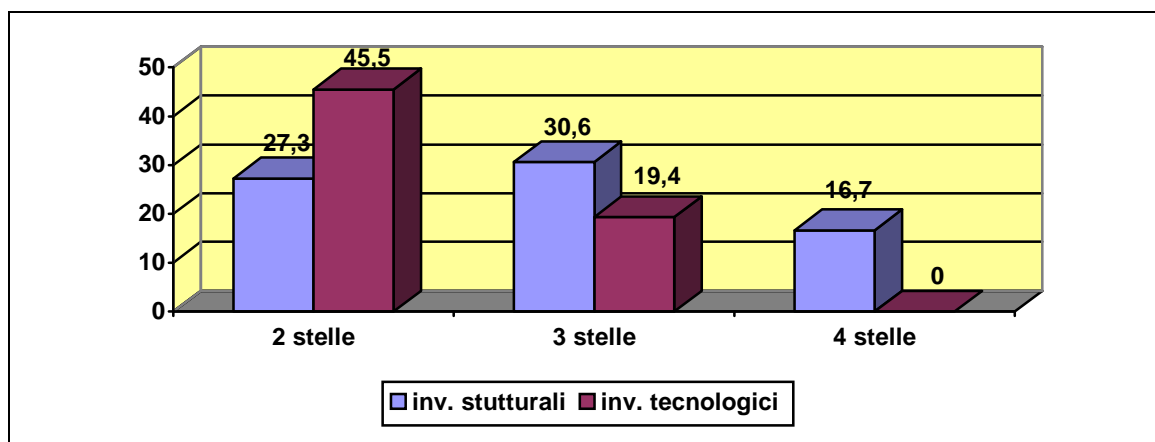
Graf. 4.4.1 Ammontare medio per albergo degli investimenti nelle aree (negli alberghi attivi, in migliaia di euro)



Risposte: 30 per investimenti strutturali; 21 per investimenti tecnologici

Posto che i maggiori investimenti sono stati effettuati dalle categorie superiori, sia per la maggiore dimensione, sia per la maggiore dinamicità, va comunque rilevato che la propensione agli investimenti è presente in tutte le categorie alberghiere in misura non molto dissimile e che anche gli alberghi a 2 stelle si sono dimostrati attivi, almeno sul piano degli investimenti strutturali; tuttavia, se in quest'ambito le differenze tra categorie sono abbastanza contenute, decisamente più evidenti sono nel caso degli interventi tecnologici, dove la propensione va crescendo in relazione alla categoria alberghiera, tanto che negli alberghi a 4 stelle tutti gli alberghi hanno effettuato investimenti (Graf.4.4.2).

Graf. 4.4.2 Percentuale di alberghi che non hanno effettuato investimenti negli ultimi due anni, per categoria



Risposte: 53

5. IL MARKETING

5.1. Le modalità di vendita della camera

Il telefono resta il principale canale di contatto tra il cliente e l'albergo per la vendita delle camere. Oltre il 43% della vendita avviene infatti attraverso la prenotazione telefonica, anche se va comunque registrato che nuove modalità di prenotazione stanno acquisendo sempre nuovi spazi. Soprattutto la prenotazione tramite e-mail e quella tramite internet, congiuntamente considerate, raggiungono ormai quasi il 30%; se ci rapportiamo alla grande diffusione di questi strumenti non sono percentuali elevatissime, ma va tenuto conto che la clientela vacanziera degli alberghi delle Orobie è una clientela molto tradizionale, tendenzialmente familiare o anziana. Negli alberghi a 4 stelle l'uso della posta elettronica è leggermente maggiore rispetto ai 3 stelle, mentre negli alberghi a 2 stelle è praticamente inesistente. Sono invece pressoché inesistenti i centri di prenotazione locale, mentre molto bassa è la prenotazione tramite agenzia, il che indica uno scarso ruolo dell'intermediazione, presente piuttosto attraverso i gruppi.

Tab. 5.1.1 Modalità di vendita delle camere
(incidenza %)

| METODO /VALLE | PRESSO ALBERGO | TELEFONATA | E-MAIL | INTERNET | CENTRO PRENOT LOCALE | AGENZIA, T.O. | GRUPPI | TOTALE |
|---------------------|----------------|------------|--------|----------|----------------------|---------------|--------|---------|
| BASSA VALLE SERIANA | 15,18% | 51,735 | 18,58% | 5,32% | 1,18% | 4,87% | 3,14% | 100% |
| VALLE SERIANA | 15,68% | 46,11% | 11,61% | 6,46% | 3,96% | 5,05% | 11,13% | 100% |
| VALLE IMAGNA | 8,49% | 42,53% | 21,65% | 23,77% | 0% | 2,42% | 1,14% | 100% |
| VALLE BREMBANA | 17,23% | 34,31% | 20,81% | 17,87% | 0,21% | 3,59% | 5,99% | 100% |
| TOTALE OROBIE | 14,87% | 43,39% | 16,13% | 11,73% | 2,14% | 4,27% | 7,46% | 100,00% |

Risposte: 53

La variabilità tra le aree non è elevata, ma qualche differenza è opportuno rilevarla: in Valle Imagna l'uso delle tecnologie è maggiore, a conferma di un mercato più evoluto rispetto alle altre valli; anche in valle Brembana (e ciò stupisce) risulta più elevata delle valli "concorrenti". Maggiore risulta infine l'incidenza dei gruppi in Valle Seriana.

In relazione alla categoria alberghiera si nota comprensibilmente una decisa propensione al contatto diretto negli alberghi a due stelle e una crescita dell'uso delle tecnologie quanto più cresce il livello di qualità alberghiero, mentre i centri di prenotazione locale sono praticamente inesistenti. Naturalmente tutte le tipologie di intermediazione tendono a orientarsi verso i 3 e 4 stelle.

5.2. L'intermediazione

L'intermediazione ha un ruolo secondario nel mercato delle Orobie, ma in ogni caso quasi la metà degli alberghi intrattiene rapporti con intermediari. Le differenze sono tuttavia rilevanti tra area e area come mostra la tabella 5.2.1.

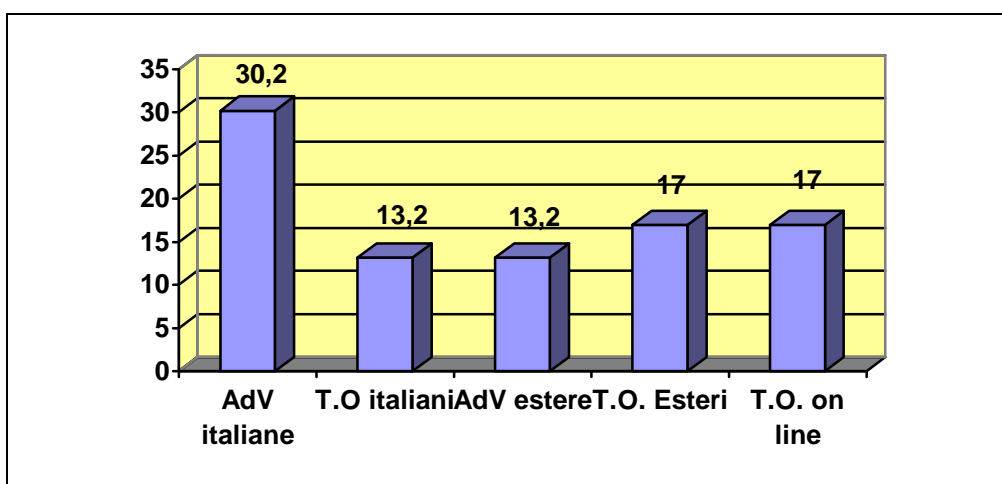
Tab. 5.2.1. Percentuale di alberghi che non hanno alcun contatto con intermediari

| Bassa Val Seriana | Val Seriana | Valle Imagna | Val Brembana | Totale Orobie |
|-------------------|-------------|--------------|--------------|---------------|
| 71,4 | 52,4 | 12,5 | 70,6 | 54,7 |

In Valle Imagna (dove, come abbiamo ricordato, la clientela è più sensibile alla vicinanza dell'aeroporto di Orio) la quasi totalità degli alberghi ha contatti con intermediari; diversamente, in Val Brembana e in Bassa Val Seriana, la maggioranza degli alberghi non ha contatti. La percentuale maggiore (30%) è comunque in contatto con agenzie di viaggio italiane. Con agenzie o T.O esteri vengono tenuti contatti soprattutto dagli alberghi della Valle Imagna, a conferma di quanto si diceva sopra.

Graf. 5.2.1 Contatti con intermediari

(Quota % di alberghi che mantengono contatti con intermediari per tipologia)

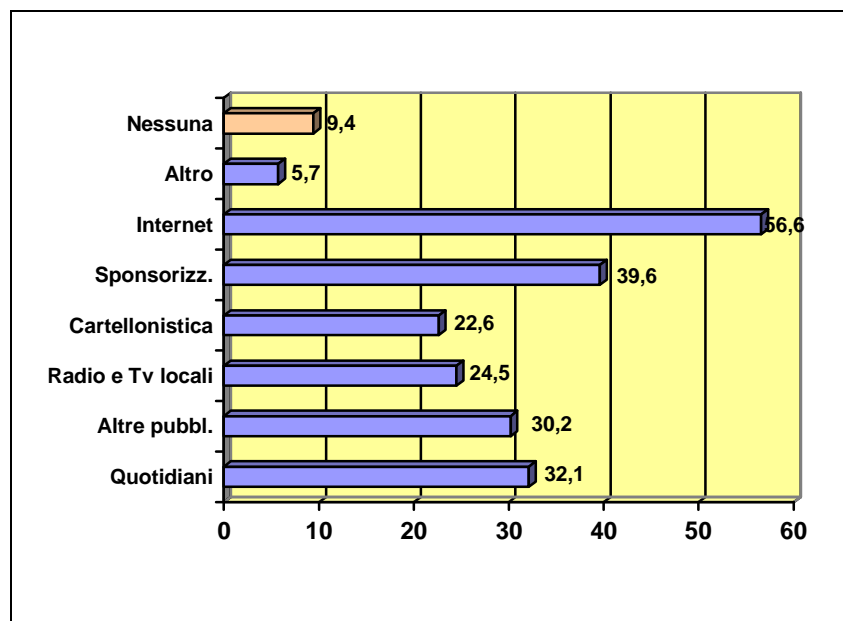


Risposte: 53

5.3. Gli investimenti pubblicitari

Quasi tutti gli alberghi sviluppano un 'attività promozionale; solo in meno del 10% non viene effettuata alcuna iniziativa. Le modalità sono tuttavia piuttosto diverse e di difficile interpretazione a livello statistico perché la validità dell'iniziativa può essere valutata solo nello specifico di una situazione.

Graf. 5.3.1 Attività di promozione degli alberghi
(quota % per tipologia)



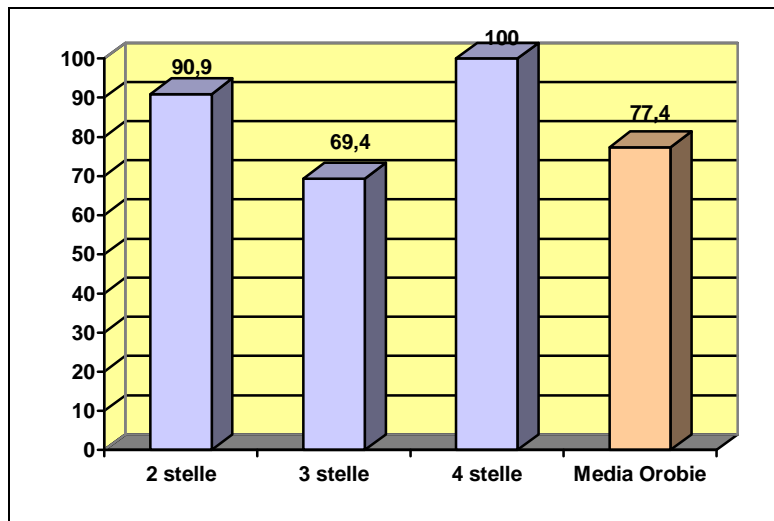
Risposte: 53

Ciò che sorprende positivamente è la quota piuttosto elevata che corrisponde ad Internet (56,6%), segno di una buona sensibilità verso la tecnologia come veicolo di trasmissione dei messaggi. Difficile valutare l'efficacia dell'uso della carta stampata, poiché bisognerebbe conoscere se si tratta di giornali della provincia (poco efficace) o di altre aree (più efficace). Da notare che non vi sono rilevanti differenze tra le categorie alberghiere, fatto salvo che tutti gli alberghi a 4 stelle sviluppano qualche forma di pubblicità.

5.4. I contatti con la clientela

Mediamente più di tre quarti degli alberghi delle Orobie mantengono contatti con la clientela (invio di brochures, auguri, programmi, ecc.). La sensibilità è maggiormente accentuata in Valle Imagna (87,5%) e meno avvertita in Valle Brembana (70,6%), ma ciò che stupisce maggiormente è che sono gli alberghi a 3 stelle a far registrare il tasso più basso. Dando per scontata la familiarità con questa prassi da parte degli alberghi di categoria superiore, l'elevata incidenza della sensibilità negli alberghi a due stelle si spiega probabilmente con la maggiore familiarità di rapporto con la clientela, considerato anche il numero più limitato di clienti e la più facile conoscenza.

Graf. 5.4.1 Contatti con la clientela
(incidenza % per categoria alberghiera)



Risposte: 53

6. L'IMPRENDITORIALITA' FAMIGLIARE

In questa ultima sezione dell'indagine si è voluto approfondire le modalità di gestione aziendale. Trattandosi notoriamente di alberghi piccoli a gestione familiare e per di più di antica origine, si è soprattutto cercato di capire come viene condotta la gestione all'interno della famiglia e se vi sia già in atto un ricambio generazionale. Questo fenomeno è presente in gran parte degli alberghi italiani (che, come è noto, non sono molto dissimili da quelli delle Orobie) e costituisce uno dei fattori che fa maggiormente sperare in un'innovazione dell'offerta alberghiera del paese. Anche nelle Orobie dunque potrebbe rappresentare un fatto significativo, in grado di contribuire non poco al rinnovo dell'offerta alberghiera.

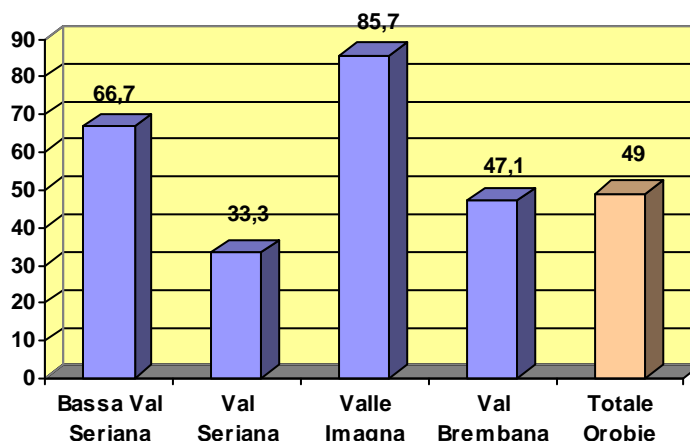
6.1. Le modalità di gestione e le decisioni aziendali

La quasi totalità degli alberghi delle Orobie è a gestione familiare; solo nel caso di un albergo a 4 stelle in Val Seriana è stato rilevato che la gestione è affidata a manager esterni. Nell'80 % degli alberghi le decisioni vengono prese da più persone; il fenomeno sembra essere più accentuato nelle zone più deboli della Bassa Valle Seriana (83%) e della Val Brembana (100%) e comunque è più accentuato nelle categorie più basse. Il fatto che le decisioni vengano prese da più persone è il tipico segno di un apporto congiunto della famiglia alla gestione dell'hotel, che si esprime il più delle volte in una ripartizione dei compiti; è dunque comprensibile che questo si manifesti negli alberghi più piccoli e meno sensibili alla gestione manageriale.

6.2. I figli e la gestione aziendale

Nella metà degli alberghi dell'Orobie i figli sono già coinvolti nella gestione dell'azienda, secondo un tipico modello di gestione familiare.

Graf. 6.2.1 Coinvolgimento dei figli nella gestione dell'azienda
(incidenza % per valle)



Risposte: 51

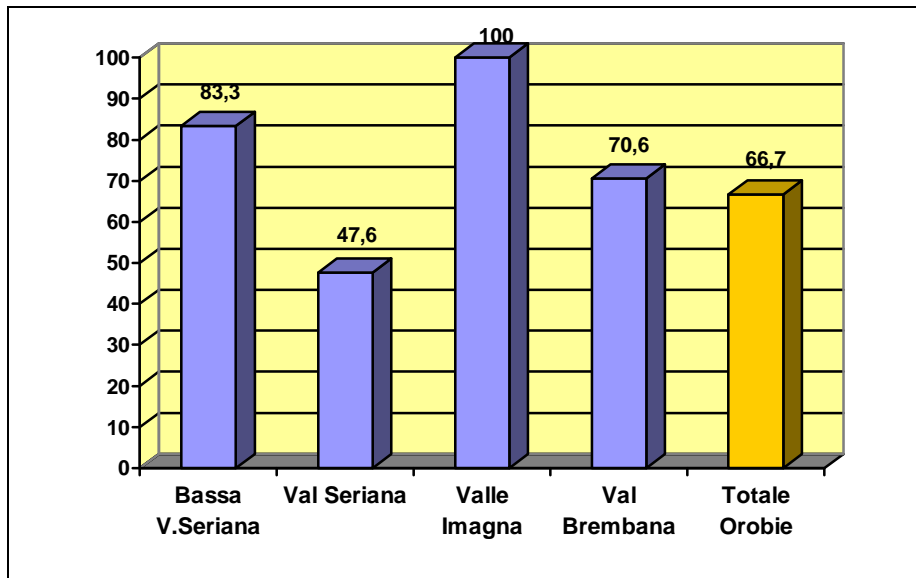
Il fenomeno sembra essere decisamente più diffuso in Valle Imagna, mentre relativamente poco in Valle Seriana, ma queste differenze possono essere attribuite a condizioni particolari dei singoli alberghi. Con riferimento alle categorie alberghiere, si nota invece che mentre nei 3 e 4 stelle la percentuale si posiziona analogamente attorno al 50%, nei due stelle scende al 36%. Il fenomeno può essere attribuito a due fatti; da un lato gli alberghi più piccoli hanno meno necessità di avere più figure con un certo livello di responsabilità, dall'altro le prospettive per il futuro potrebbero essere meno allettanti e quindi consigliare di non coinvolgere i figli nel futuro dell'azienda.

In quelle aziende in cui i figli partecipano alla gestione, il loro ruolo è però considerevole; più del 60% ha infatti un effettivo potere decisionale, il che significa che effettivamente affiancano i genitori nella gestione dell'albergo. Si noti che coloro che affermano questo (cioè il potere decisionale dei figli) sono in numero maggiore di coloro che dichiarano che i figli partecipano alla conduzione dell'azienda; questo probabilmente dipende dal fatto che in una parte degli alberghi i figli, pur non operando nell'azienda, contribuiscono tuttavia a prendere le decisioni che la riguardano. Anche in questo caso, vi è comunque una correlazione tra la categoria alberghiera e il grado di decisionalità dei figli: mentre in tutti gli alberghi a 4 stelle (pochi) i figli hanno un potere decisionale, l'incidenza scende al 61% negli alberghi a 3 stelle e al 50% in quelli a 2 stelle.

La condizione è pienamente coerente con le prospettive di ricambio generazionale espresse dagli albergatori. Quasi il 67% degli albergatori delle Orobie infatti prevede che in futuro i figli rileveranno l'attività aziendale sostituendo i genitori; questo dovrebbe avvenire per la totalità degli alberghi in Valle Imagna, mentre per meno della metà in Valle Seriana, che si presenta come l'area che presenta minori prospettive di ricambio generazionale³.

³ questo non esclude che il fenomeno possa essersi verificato in anni passati, anche recenti.

Graf. 6.2.2 Previsione di sostituzione dei figli nella gestione dell'azienda
(incidenza % per valle)

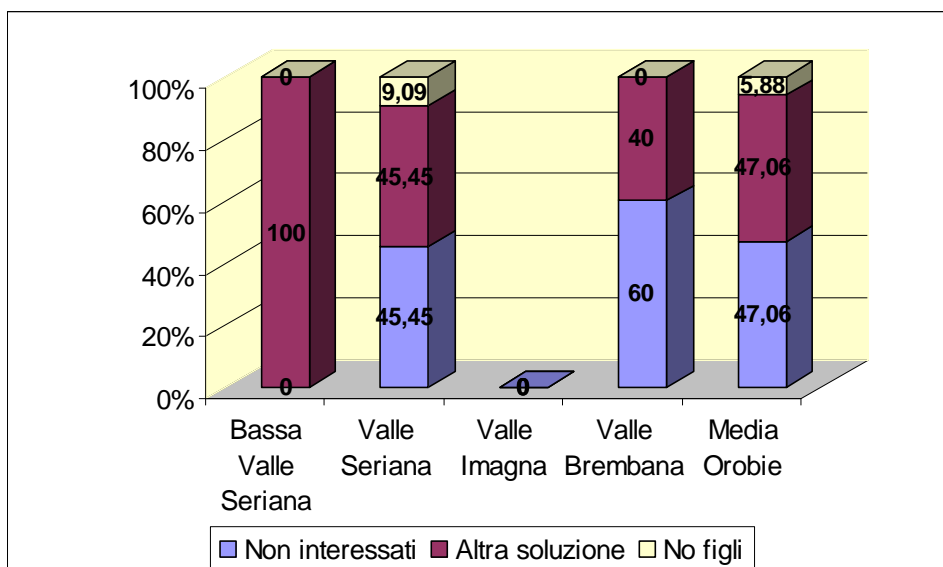


Risposte: 51

Per oltre la metà di coloro che lo prevedono questo avverrà non prima dei prossimi 10 anni, il che potrebbe far ritenere che i figli siano ancora giovani, ma lascia aperta anche la prospettiva che i genitori siano restii a lasciare.

Laddove non si prevede che l'azienda passi in gestione ai figli, questo sembra essere dovuto solo per circa la metà dei casi al mancato interesse da parte dei figli, mentre nell'altra metà sembra prevalere la volontà da parte dei genitori di indirizzarli verso altre prospettive, il che sembrerebbe indicare che gli attuali gestori non intravedono un futuro roseo per la loro attività; e questo non è correlato più di tanto alla categoria alberghiera, ma vale per tutte.

Graf. 6.2.3 Motivazioni al mancato ricambio generazionale
(incidenze % delle motivazioni per valle)

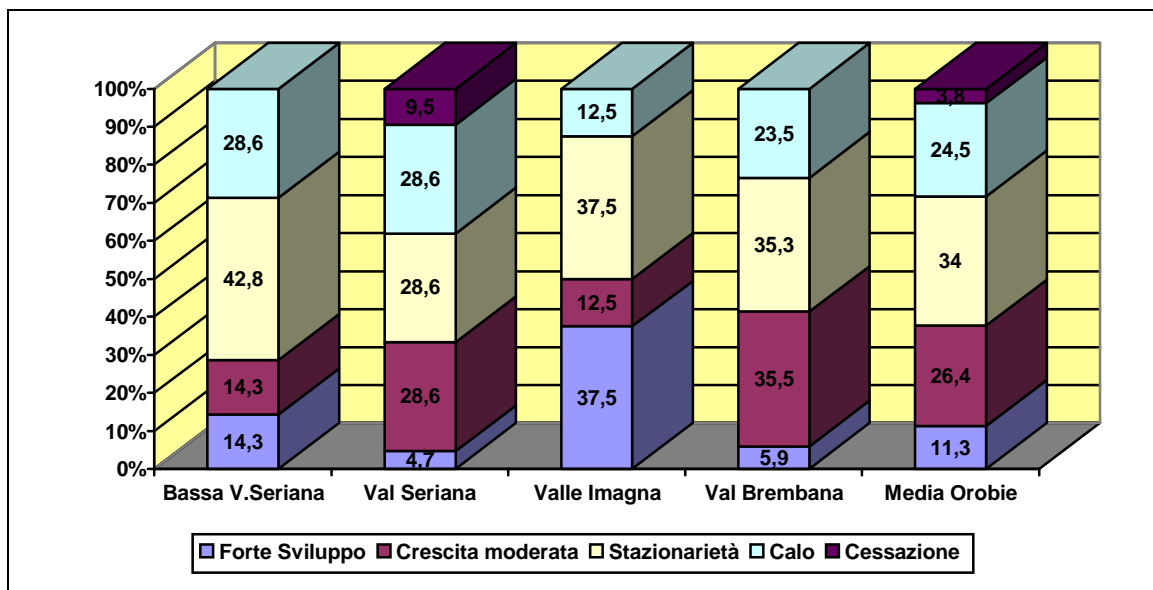


Risposte: 17

7. IL FUTURO DELL'IMPRESA

La stragrande maggioranza degli imprenditori alberghieri delle Orobie non pensa di *cessare l'attività* nei prossimi 5 anni. Solo due albergatori (9.5% del totale) della Val Seriana lo prevedono. Ciò che colpisce tuttavia è la varietà delle previsioni sul futuro dell'azienda.

Graf. 7.1.1 Previsioni sul futuro dell'azienda nei prossimi 5 anni
(incidenze % per valli)



Risposte: 53

Come si vede dal Grafico 7.1.1, se circa un quarto degli albergatori delle Orobie prevedono un *calo dell'attività*, vi è una quota simile che prevede una *crescita moderata* ed una quota più piccola (11,3%) che prevede addirittura un *forte sviluppo* dell'attività. Questa componente è pari a più di un terzo degli albergatori della Valle Imagna, che si conferma anche in questo caso come un'area molto dinamica. Situazioni abbastanza simili invece nelle due valli maggiori, a parte le prospettive di chiusura già citate in Val Seriana.

8. CONCLUSIONI

Anche se può risultare scontato, cominciamo con l'osservare che l'indagine ci consente di affermare che il sistema alberghiero delle Orobie è ancora un sistema vitale, sebbene nell'ultimo decennio abbia subito un significativo ridimensionamento in termini quantitativi (si vedano i Rapporti annuali dell'Osservatorio turistico della Provincia di Bergamo). In sostanza non si prevede un'ulteriore sensibile contrazione dell'offerta; il sistema sembra avere già pagato il proprio prezzo al cambiamento del turismo ed ora si sta riorganizzando per affrontare il contesto attuale perseguendo quelle condizioni di competitività che questo richiede.

Il suo mercato di riferimento tuttavia non è cambiato in modo sensibile nel tempo in termini di tipologia e di provenienza, mentre è certamente cambiato in termini di aspettative; il grande bacino di provenienza resta il mercato lombardo e la tipologia prevalente resta quella delle famiglie e delle persone meno giovani, anche se si affacciano all'orizzonte nuovi segmenti (il turismo del benessere, quello congressuale) che tuttavia interessano per ora singole strutture che si sono adeguatamente attrezzate. Comincia ad avere una consistenza di rilievo anche il rapporto con l'intermediazione (T.O, Agenzie) che comunque è limitato dalla dimensione, che mediamente rimane molto bassa. Proprio questa forte dipendenza dal mercato vacanziero comporta un'elevata concentrazione stagionale delle presenze, che comporta una forte componente di personale stagionale, in particolare nei 3 stelle, che costituiscono la categoria più rappresentativa. Conseguentemente il marketing e la promozione restano quelli tradizionali, solo in parte innovati dalle nuove tecnologie on line.

Quello che soprattutto emerge dall'indagine è che gli albergatori delle Orobie sembrano consapevoli della necessità di un adeguamento alle nuove esigenze del mercato ed hanno quindi avviato un processo di ristrutturazione e riqualificazione, che tuttavia non è omogeneamente distribuito sul territorio, ma si presenta "a macchie di leopardo", come generalmente avviene in tutti i casi di ristrutturazione di un sistema produttivo. Lo dimostra la propensione all'investimento, che riguarda circa la metà degli alberghi, non solo di fascia alta; laddove si riscontra una sensibilità elevata all'investimento i passi sembrano decisi e l'apporto del capitale aziendale sembra consistente, tenuto conto che la capacità di accumulazione in questi ultimi decenni è stata piuttosto bassa. Soprattutto si coglie una buona sensibilità alla adozione delle nuove tecnologie, ma si tratta per lo più delle tecnologie più semplici, a più basso costo e di più facile introduzione (presenza su web e modalità di vendita on line). Anche nell'offerta di servizi, la componente davvero innovativa resta modesta; la card elettronica interessa oggi meno del 10% degli alberghi e l'antenna satellitare, che è di facile e non costosa adozione, solo il 60%. Allo stesso modo, è scarsa l'offerta di servizi o di modalità di gestione innovative (fitness, menu a buffet, animazione); la stessa sensibilità alla formazione appartiene ad una quota minoritaria di imprenditori (40%), il che non risponde ai bisogni di cambiamento che l'area esprime. Da tutto questo sembra di cogliere che la maggior parte degli alberghi vive una condizione di attesa, cercando di intervenire sul fronte degli investimenti tecnologici più diffusi o di interventi strutturali accessibili, ma con poca consapevolezza sulla necessità di una gestione più innovativa.

La sensibilità alla cooperazione né è una conferma. La collaborazione/cooperazione è avvertita in quanto partecipazione a forme di aggregazione che possono dare dei benefici (quindi in senso sostanzialmente passivo), mentre è decisamente ancora poco avvertita come opportunità per una crescita e per una maggiore competitività aziendale.

Il cambiamento è comunque in corso e in buona parte è affidato al ricambio generazionale che è decisamente in atto anche tra gli alberghi delle Orobie, come in tutto il sistema alberghiero italiano. Nelle Orobie in parte è già avvenuto, e forse i segnali di cambiamento già avvertiti sono da attribuirsi anche a questo, in parte avverrà nel prossimo decennio. Complessivamente tuttavia gli alberghi delle Orobie restano saldamente in mano alle famiglie imprenditoriali che li hanno generati, come dimostra l'assetto istituzionale e giuridico; qualche nuova esperienza imprenditoriale, sempre in forma di gestione familiare, sembra tuttavia essersi affacciata negli ultimi tempi, contribuendo a portare una ventata innovativa.

Uno sguardo d'insieme, infine, meritano le singole aree, anche perché attraverso la loro evoluzione è possibile acquisire informazioni sull'intero sistema.

Constatiamo subito che la *Valle Imagna*, pur nella sua limitata capacità di offerta, si presenta come l'area più dinamica e oggi come la componente più innovativa delle Orobie bergamasche. Come è noto, la Valle Imagna solo pochi anni fa si presentava come la più debole delle aree montane bergamasche con un sistema alberghiero molto modesto quantitativamente e qualitativamente. Grazie ad un significativo apporto del turismo d'affari, alla vicinanza dell'aeroporto e soprattutto ai consistenti investimenti, oggi gli indicatori mostrano come si presenti con la minor dipendenza stagionale, con il più alto livello tecnologico, con la maggiore sensibilità alla qualità, all'organizzazione innovativa e alla formazione. Non è un caso che sia anche l'area dove è maggiormente avvertito il ricambio generazionale.

La Valle Seriana (con la Valle di Scalve) e la Valle Brembana presentano caratteristiche piuttosto simili, da tipiche aree di vacanza di antica tradizione e in cui questa tradizione, accanto alle componenti positive, fa pesare anche quelle negative. La *Valle Brembana* esprime una struttura più fragile: maggiore incidenza delle imprese individuali, minore incidenza di dipendenti fissi annuali, scarsissimi contatti con l'intermediazione. L'esigenza alla riqualificazione è avvertita, come dimostrano la maggiore varietà dei servizi offerti e la più elevata propensione alla formazione, ma si avvertono evidenti difficoltà oggettive, testimoniate dal modesto livello degli investimenti. In *Valle Seriana* il quadro complessivo attuale è peggiore: le prospettive degli operatori per il futuro sono meno rosee, la sensibilità alla formazione è bassa, così come la varietà dei servizi offerti e anche la prospettiva di un ricambio generazionale è la più bassa tra le valli orobiche. Gli investimenti hanno interessato una quota minoritaria di aziende (43%), ma chi lo ha fatto, lo ha fatto in modo consistente, cosicché l'ammontare medio è tra i più alti.

La *Bassa Valle Seriana* si presenta invece come un' area ibrida. Da un lato gli indicatori sembrano denunciarne la debolezza (alta incidenza di personale familiare e stagionale, bassi investimenti, scarsa propensione alla collaborazione e alla formazione), dall'altro emergono alcune componenti innovative e di qualità (es. elevata propensione alle lingue straniere, sale congressuali, modem in camera, ecc). In realtà è che nella Bassa Val Seriana si concentrano sia alberghi tipicamente destinati alla vacanza e sostanzialmente concentrati a Selvino, sia alcuni alberghi della bassa asta del Serio che un tempo fungevano da appoggio al turismo generato dalle aziende tessili dell'area; in tutti questi prevalgono caratteri di obsolescenza. Ma negli ultimi tempi sono sorte alcune nuove strutture come espressioni dell'offerta ricettiva della Grande Bergamo e questo sembra aver portato elementi di riqualificazione, che comunque non sono prevalenti nell'insieme dell'area.

Allegato statistico

Salvo diversa indicazione, le risposte riferite alle tabelle riportate si riferiscono all'intero campione di 53 unità, stratificato secondo la ripartizione territoriale e secondo la categoria alberghiera riportate nella metodologia di indagine.

PROFILO DELL'HOTEL

TAB. A.1. CONDIZIONE DI POSSESSO DELL'ALBERGO
(distribuzione %)

| TIPOLOGIA POSSESSO/ VALLE | PROPRIETÀ' | AFFITTO | ALTRA CONDIZIONE | TOTALE |
|---------------------------------|---------------|--------------|---------------------|----------------|
| BASSA VALLE SERIANA | 100% | 0% | 0% | 100% |
| VALLE SERIANA | 80,95% | 19,05% | 0% | 100% |
| VALLE IMAGNA | 87,50% | 12,50% | 0% | 100% |
| VALLE BREMBANA | 100% | 0% | 0% | 100% |
| TOTALE OROBIE | 90,57% | 9,43% | 0% | 100,00% |

| TIPOLOGIA POSSESSO/ CATEGORIA | PROPRIETÀ' | AFFITTO | ALTRA CONDIZIONE | TOTALE |
|-------------------------------------|---------------|--------------|---------------------|----------------|
| 4 STELLE | 66,67% | 33,33% | 0% | 100% |
| 3 STELLE | 91,67% | 8,33% | 0% | 100% |
| 2 STELLE | 100,00% | 0,00% | 0% | 100% |
| TOTALE OROBIE | 90,57% | 9,43% | 0% | 100,00% |

TAB. A.2. FORMA GIURIDICA DELL'IMPRESA
(distribuzione %)

| FORMA GIURIDICA/ VALLE | IMPRESA INDIVIDUALE | SOCIETÀ DI PERSONE | SOCIETÀ DI CAPITALI | TOTALE |
|-----------------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------|
| BASSA VALLE SERIANA | 14,29% | 85,71% | 0% | 100% |
| VALLE SERIANA | 14,29% | 61,90% | 23,81% | 100% |
| VALLE IMAGNA | 25,00% | 37,50% | 37,50% | 100% |
| VALLE BREMBANA | 29,41% | 58,82% | 11,77% | 100% |

| | | | | |
|----------------------|--------|--------|--------|---------|
| TOTALE OROBIE | 20,75% | 60,38% | 18,87% | 100,00% |
|----------------------|--------|--------|--------|---------|

| FORMA GIURIDICA /CATEGORIA | IMPRESA INDIVIDUALE | SOCIETÀ DI PERSONE | SOCIETÀ DI CAPITALI | TOTALE |
|-----------------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------|
| 4 STELLE | 33,33% | 16,67% | 50,00% | 100% |
| 3 STELLE | 22,22% | 58,33% | 19,44% | 100% |
| 2 STELLE | 9,09% | 90,91% | 0,00% | 100% |

| | | | | |
|----------------------|--------|--------|--------|---------|
| TOTALE OROBIE | 20,75% | 60,38% | 18,87% | 100,00% |
|----------------------|--------|--------|--------|---------|

TAB. A.3. PERSONALE IMPIEGATO NELL'AZIENDA
(distribuzione %)

TOTALE DIPENDENTI DICHIARATI=465, così ripartiti
 BASSA VALLE SERIANA = 56
 VALLE SERIANA = 222
 VALLE IMAGNA = 64
 VALLE BREMBANA = 123

| TIPOLOGIA /VALLE | DIP. ANNUALI | DIP. STAGIONALI | FAMIGL.(1) | PART TIME | TOTALE |
|---------------------|--------------|-----------------|------------|-----------|--------|
| BASSA VALLE SERIANA | 26,79% | 41,07% | 32,14% | 0% | 100% |
| VALLE SERIANA | 33,78% | 32,43% | 29,28% | 4,50% | 100% |
| VALLE IMAGNA | 34,38% | 23,44% | 32,81% | 9,37% | 100% |
| VALLE BREMBANA | 18,70% | 36,58% | 40,65% | 4,07% | 100% |

(1) compreso titolare,

| | | | | | |
|----------------------|--------|--------|--------|-------|---------|
| TOTALE OROBIE | 29,03% | 33,33% | 33,12% | 4,52% | 100,00% |
|----------------------|--------|--------|--------|-------|---------|

TOTALE DIPENDENTI DICHIARATI=465, così ripartiti
 4 STELLE = 105
 3 STELLE = 304
 2 STELLE = 56

| TIPOLOGIA/ CATEGORIA | DIP. ANNUALI | DIP. STAGIONALI | FAMIGL.(1) | PART TIME | TOTALE |
|----------------------|--------------|-----------------|------------|-----------|--------|
| 4 STELLE | 69,52% | 17,14% | 9,52% | 3,81% | 100% |
| 3 STELLE | 17,11% | 40,46% | 37,50% | 4,93% | 100% |
| 2 STELLE | 17,86% | 25% | 53,57% | 3,57 | 100% |

| | | | | | |
|----------------------|--------|--------|--------|-------|---------|
| TOTALE OROBIE | 29,03% | 33,33% | 33,12% | 4,52% | 100,00% |
|----------------------|--------|--------|--------|-------|---------|

TAB. A.4. LA CLIENTELA PER MOTIVAZIONI DEL SOGGIORNO
(distribuzione %, valori ponderati sui posti letto)

| MOTIVAZIONE /VALLE | LAVORO/ AFFARI | CONGRES STUDIO | VACANZA SOGG | EVENTI | ALTRO | TOTALE |
|----------------------------|----------------|----------------|--------------|--------|-------|--------|
| BASSA VALLE SERIANA | 44,84% | 4,72% | 42,30% | 8,14% | 0,00% | 100% |
| VALLE SERIANA | 9,71% | 7,79% | 66,15% | 15,07% | 1,28% | 100% |
| VALLE IMAGNA | 23,16% | 2,39% | 65,97% | 6,97% | 1,50% | 100% |
| VALLE BREMBANA | 20,01% | 2,12% | 63,27% | 6,47% | 8,14% | 100% |

| | | | | | | |
|----------------------|--------|-------|--------|-----|-------|---------|
| TOTALE OROBIE | 18,17% | 5,26% | 62,78% | 11% | 2,79% | 100,00% |
|----------------------|--------|-------|--------|-----|-------|---------|

| MOTIVAZIONE /CATEGORIA | LAVORO/ AFFARI | CONGRES STUDIO | VACANZA SOGG. | EVENTI | ALTRO | TOTALE |
|------------------------|----------------|----------------|---------------|--------|-------|--------|
| 4 STELLE | 15,16% | 27,09% | 52,28% | 4,87% | 0,60% | 100% |
| 3 STELLE | 21,48% | 1,90% | 60,84% | 12,59% | 3,19% | 100% |
| 2 STELLE | 5,20% | 0,00% | 82,41% | 9,37% | 3,02% | 100% |

| | | | | | | |
|----------------------|--------|-------|--------|-----|-------|---------|
| TOTALE OROBIE | 18,17% | 5,26% | 62,78% | 11% | 2,79% | 100,00% |
|----------------------|--------|-------|--------|-----|-------|---------|

TAB. A. 5. PROVENIENZA DELLA CLIENTELA
(distribuzione %, valori ponderati sui posti letto)

| PROVENIENZA /VALLE | LOMBARDIA | NORD ITALIA | CENTRO, SUD, ISOLE | ESTERO | TOTALE |
|---------------------|-----------|-------------|--------------------|--------|--------|
| BASSA VALLE SERIANA | 38,89% | 26,28% | 16,38% | 18,44% | 100% |
| VALLE SERIANA | 67,37% | 16,53% | 5,89% | 10,22% | 100% |
| VALLE IMAGNA | 50,97% | 13,44% | 5,88% | 29,71% | 100% |
| VALLE BREMBANA | 58,95% | 12,17% | 3,95% | 24,93% | 100% |

| | | | | | |
|----------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|----------------|
| TOTALE OROBIE | 59,64% | 16,10% | 6,60% | 17,66% | 100,00% |
|----------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|----------------|

| PROVENIENZA /CATEGORIA | LOMBARDIA | NORD ITALIA | CENTRO, SUD, ISOLE | ESTERO | TOTALE |
|------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------|---------|
| 4 STELLE | 48,85% | 23,33% | 13,82% | 14,00% | 100,00% |
| 3 STELLE | 57,73% | 15,93% | 6,13% | 20,21% | 100,00% |
| 2 STELLE | 79,36% | 9,87% | 1,78% | 8,99% | 100,00% |

| | | | | | |
|----------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|----------------|
| TOTALE OROBIE | 59,64% | 16,10% | 6,60% | 17,66% | 100,00% |
|----------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|----------------|

TAB. A.6. MODALITÀ DI PRESENZA DELL'ALBERGO NEL WEB
(distribuzione %)

Erano possibili risposte plurime; per questo motivo il totale può superare il 100%.

| MODALITA'/ VALLE | SITO WEB AUTONOMO | SITO DI GRUPPO SOCIETARIO | SITO DI UN CONSORZIO | NESSUNA PRESENZA |
|---------------------|-------------------|---------------------------|----------------------|------------------|
| BASSA VALLE SERIANA | 100,00% | 0,00% | 14,29% | 0,00% |
| VALLE SERIANA | 52,38% | 23,81% | 80,95% | 4,76% |
| VALLE IMAGNA | 100,00% | 0,00% | 25,00% | 0,00% |
| VALLE BREMBANA | 82,35% | 5,88% | 64,71% | 11,76% |

| | | | | |
|----------------------|--------|--------|--------|-------|
| TOTALE OROBIE | 75,47% | 11,32% | 58,49% | 5,66% |
|----------------------|--------|--------|--------|-------|

| MODALITA'/ CATEGORIA | SITO WEB AUTONOMO | SITO DI GRUPPO SOCIETARIO | SITO DI UN CONSORZIO | NESSUNA PRESENZA |
|----------------------|-------------------|---------------------------|----------------------|------------------|
| 4 STELLE | 100,00% | 16,67% | 33,33% | 0,00% |
| 3 STELLE | 80,56% | 11,11% | 66,67% | 2,78% |
| 2 STELLE | 45,45% | 9,09% | 45,45% | 18,18% |

| | | | | |
|----------------------|--------|--------|--------|-------|
| TOTALE OROBIE | 75,47% | 11,32% | 58,49% | 5,66% |
|----------------------|--------|--------|--------|-------|

GESTIONE E COOPERAZIONE

TAB. A.7. LINGUE STRANIERE
Alberghi che parlano almeno una lingua
 (incidenza %)

| | SI | NO |
|---------------|---------------|---------------|
| TOTALE | 88,68% | 11,32% |

Lingue straniere parlate
 (incidenza % per valle)

| LINGUA /VALLE | INGLESE | FRANCESE | TEDESCO | ALTRO |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| BASSA VALLE SERIANA | 100,00% | 83,33% | 16,67% | 16,67% |
| VALLE SERIANA | 88,24% | 64,71% | 35,29% | 11,76% |
| VALLE IMAGNA | 75,00% | 75,00% | 25,00% | 37,50% |
| VALLE BREMBANA | 75,00% | 81,25% | 18,75% | 0,00% |
| TOTALE OROBIE | 82,98% | 74,47% | 25,53% | 12,77% |

Lingue straniere parlate
 (incidenza % per categoria)

| LINGUA / CATEGORIA | INGLESE | FRANCESE | TEDESCO | ALTRO |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 4 STELLE | 100,00% | 100,00% | 33,33% | 66,67% |
| 3 STELLE | 85,71% | 74,29% | 22,86% | 5,71% |
| 2 STELLE | 50,00% | 50,00% | 33,33% | 0,00% |
| TOTALE OROBIE | 82,98% | 74,47% | 25,53% | 12,77% |

Lingue straniere parlate
 (numero medio per valle)

| VALLE | N. LINGUE PARLATE |
|----------------------------|-------------------|
| BASSA VALLE SERIANA | 2,17 |
| VALLE SERIANA | 2 |
| VALLE IMAGNA | 2,13 |
| VALLE BREMBANA | 1,75 |
| TOTALE OROBIE | 1,96 |

TAB. A.8. PRESENZA DI SERVIZI

(incidenza % di ciascun servizio sul totale degli alberghi di ogni valle)

| SERVIZI/ VALLE | SALA CONGRESSI | ANTENNA SATELL. | BOOK ON LINE | CARD ELETT. | INTERN POINT | MODEM IN CAMERA | SAUNA/ FITNESS | ANIMAZIONE | BREAKFAST A BUFFET | MENU A BUFFET | NESSUNO |
|-------------------|-------------------|--------------------|-----------------|----------------|-----------------|--------------------|-------------------|------------|-----------------------|------------------|---------|
| BVS | 57,14 | 57,14 | 71,43 | 28,57 | 28,57 | 57,14 | 14,29 | 14,29 | 100 | 28,57 | 0 |
| VS | 33,33 | 61,90 | 28,57 | 4,76 | 42,86 | 38,10 | 4,76 | 19,05 | 80,95 | 33,33 | 9,52 |
| VI | 37,50 | 62,50 | 87,50 | 50 | 87,50 | 62,50 | 25 | 12,50 | 100 | 62,50 | 0 |
| VB | 11,76 | 58,82 | 64,71 | 11,76 | 52,94 | 52,94 | 5,88 | 5,88 | 82,35 | 47,06 | 0 |

| | | | | | | | | | | | |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|------|
| TOT. OROBIE | 30,19 | 60,38 | 54,72 | 16,98 | 50,94 | 49,06 | 9,43 | 13,21 | 86,79 | 41,51 | 3,77 |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|------|

(incidenza % di ciascun servizio sul totale degli alberghi di ogni categoria)

| SERVIZI /CATEGORIA | SALA CONGRESSI | ANTENNA SATELL. | BOOK ON LINE | CARD ELETT. | INTERNPOINT | MODEM CAMERA | SAUNA/ FITNESS | ANIMAZIONE | BREAKFAST A BUFFET | MENU A BUFFET | NESSUNO |
|-----------------------|-------------------|--------------------|-----------------|----------------|-------------|-----------------|-------------------|------------|-----------------------|------------------|---------|
| 4 STELLE | 83,33 | 83,33 | 100 | 66,67 | 100 | 83,33 | 50 | 50 | 100 | 66,67 | 0 |
| 3 STELLE | 19,44 | 63,89 | 52,78 | 13,89 | 44,44 | 50 | 5,56 | 11,11 | 80,56 | 38,89 | 5,56 |
| 2 STELLE | 36,36 | 36,36 | 36,36 | 0 | 45,45 | 27,27 | 0 | 0 | 100 | 36,36 | 0 |

| | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|------|
| TOT OROBIE | 30,19 | 60,38 | 54,72 | 16,98 | 50,94 | 49,06 | 9,43 | 13,21 | 86,79 | 41,51 | 3,77 |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|------|

**TAB. A.9. PARTECIPAZIONE DEL PERSONALE A
CORSI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE**
(incidenza % sul totale alberghi di ogni valle)

| PERSONALE /VALLE | PERSONALE DIPENDENTE | IMPRENDITORI/ FAMILIARI | NESSUNO |
|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|----------------|
| BASSA VALLE SERIANA | 14,29% | 14,29% | 71,43% |
| VALLE SERIANA | 14,29% | 28,57% | 66,67% |
| VALLE IMAGNA | 25% | 62,5% | 37,5% |
| VALLE BREMBANA | 5,88% | 52,94% | 47,06% |

| | | | |
|----------------------|--------|--------|--------|
| TOTALE OROBIE | 13,21% | 39,62% | 56,60% |
|----------------------|--------|--------|--------|

(incidenza % sul totale alberghi di ogni categoria)

| PERSONALE/ CATEGORIA | PERSONALE DIPENDENTE | IMPRENDITORI/ FAMILIARI | NESSUNO |
|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|----------------|
| 4 STELLE | 66,67% | 50% | 33,33% |
| 3 STELLE | 5,56% | 44,44% | 55,56% |
| 2 STELLE | 9,09% | 18,18% | 72,73% |

| | | | |
|----------------------|--------|--------|--------|
| TOTALE OROBIE | 13,21% | 39,62% | 56,60% |
|----------------------|--------|--------|--------|

TAB. A.10. POSSESSO DI CERTIFICAZIONE DI QUALITA'
(incidenza % sul totale alberghi di ogni valle)

| CERTIFICAZIONE/ VALLE | ISO 9001 | AMBIENTALE | CERT. QUALITÀ CCIAA | NESSUNA |
|--------------------------|----------|------------|---------------------------|---------|
| BASSA VALLE SERIANA | 0% | 0% | 28,57% | 71,43% |
| VALLE SERIANA | 0% | 4,76% | 33,33% | 66,67% |
| VALLE IMAGNA | 0% | 12,5% | 75,00% | 25,00% |
| VALLE BREMBANA | 0% | 5,88% | 35,29% | 64,71% |
| TOTALE OROBIE | 0,00% | 5,66% | 39,62% | 60,38% |

(incidenza % sul totale alberghi di ogni categoria)

| CERTIFICAZIONE /CATEGORIA | ISO 9001 | AMBIENTALE | CERT- QUALITÀ CCIAA | NESSUNA |
|------------------------------|----------|------------|---------------------------|---------|
| 4 STELLE | 0% | 16,67% | 83,33% | 16,67% |
| 3 STELLE | 0% | 5,56% | 36,11% | 63,89% |
| 2 STELLE | 0% | 0% | 27,27% | 72,73% |
| TOTALE OROBIE | 0,00% | 5,66% | 39,62% | 60,38% |

TAB. A .11. ADESIONE AD AGGREGAZIONI
(incidenza % sul totale alberghi di ogni valle)

| AGGREG./ VALLE | CONSOR. | ASSOC. ALBERG. | COOP. | CATENA ALBER. | CONSOR./ RAPPR. INTERN. | ALTRO | NESSUNA |
|---------------------------|---------|-------------------|-------|------------------|-------------------------------|-------|---------|
| BASSA VALLE SERIANA | 28,57 | 71,43 | 0 | 0 | 0 | 14,29 | 14,29 |
| VALLE SERIANA | 61,90 | 47,62 | 0 | 3,57 | 4,76 | 3,57 | 9,52 |
| VALLE IMAGNA | 25 | 62,50 | 0 | 0 | 0 | 25 | 12,50 |
| VALLE BREMBANA | 41,18 | 64,71 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11,76 |

| | | | | | | | |
|--------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|
| TOTALE OROBIE | 45,28% | 58,49% | 0,00% | 1,89% | 1,89% | 7,55% | 11,32% |
|--------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|

(incidenza % sul totale alberghi di ogni categoria)

| AGGREG. /CATEG. | CONSOR. | ASSOC. ALBERG. | COOP. | CATENA ALBER. | CONSOR./ RAPPR. INTERN. | ALTRO | NESSUNA |
|--------------------|---------|-------------------|-------|------------------|-------------------------------|-------|---------|
| 4 STELLE | 16,67 | 50 | 0 | 16,67 | 16,67 | 33,33 | 0 |
| 3 STELLE | 52,78 | 61,11 | 0 | 0 | 0 | 2,78 | 11,11 |
| 2 STELLE | 36,36 | 54,55 | 90,91 | 0 | 0 | 9,09 | 18,18 |

| | | | | | | | |
|--------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|
| TOTALE OROBIE | 45,28% | 58,49% | 0,00% | 1,89% | 1,89% | 7,55% | 11,32% |
|--------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|

TAB. A.12. SERVIZI USUFRUITI ATTRAVERSO L'AGGREGAZIONE
(incidenza % sul totale alberghi di ogni valle)

| SERVIZI /VALLE | ACQUISTO COLLETTIVO | CONV ENZ.. FORNITORI | FORM.AZ.. PERSONALE | SCAMBIO PERSONALE AZIENDE ASS. | CATALOGO UNITARIO | FIERE ED EVENTI | PUBBLICITÀ | SITO WEB CON BOOKING ON LINE | SITO INTERNET SENZA B. ON LINE | CALL CENTER | NESSUNO |
|--------------------|---------------------|----------------------|---------------------|--------------------------------|-------------------|-----------------|------------|------------------------------|--------------------------------|-------------|---------|
| BVS | 0 | 0 | 28,57 | 0 | 14,29 | 0 | 28,57 | 28,57 | 0 | 0 | 42,86 |
| VS | 14,29 | 33,33 | 9,52 | 0 | 61,90 | 52,38 | 61,90 | 47,62 | 28,57 | 4,76 | 14,29 |
| VI | 12,50 | 12,50 | 12,50 | 0 | 0 | 20,25 | 25 | 25 | 0 | 0 | 37,50 |
| VB | 5,88 | 23,53 | 29,41 | 0 | 41,18 | 52,94 | 41,18 | 41,18 | 11,76 | 5,88 | 29,41 |
| TOT. OROBIE | 9,43 | 22,64 | 18,87 | 0,00 | 39,62 | 41,51 | 45,28 | 39,62 | 15,09 | 3,77 | 26,42 |

(incidenza % sul totale alberghi di ogni categoria)

| SERVIZI /CATEGORIA | ACQUISTO COLLETTIVO | CONVENZ. FORNITORI | FORM.AZ.. PERSONALE | SCAMBIO PERSONALE AZIENDE ASS. | CATALOGO UNITARIO | FIERE ED EVENTI | PUBBLICITÀ | SITO WEB CON BOOKING ON LINE | SITO INTERNET SENZA B. ON LINE | CALL CENTER | NESSUNO |
|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------------------|-------------------|-----------------|------------|------------------------------|--------------------------------|-------------|---------|
| 4 STELLE | 33,33 | 16,67 | 33,33 | 0 | 16,67 | 33,33 | 50 | 50 | 0 | 16,67 | 50 |
| 3 STELLE | 8,33 | 25 | 19,44 | 0 | 47,22 | 47,22 | 47,22 | 41,67 | 16,67 | 2,78 | 8,33 |
| 2 STELLE | 0 | 18,18 | 9,09 | 0 | 27,27 | 27,27 | 36,36 | 27,27 | 18,18 | 0 | 27,27 |
| TOT. OROBIE | 9,43 | 22,64 | 18,87 | 0,00 | 39,62 | 41,51 | 45,28 | 39,62 | 15,09 | 3,77 | 26,42 |

**TAB. A.13. VALUTAZIONE SULL'OPPORTUNITÀ DI INTEGRAZIONE:
L'OPINIONE DEGLI ALBERGATORI**

(distribuzione % delle risposte)

| VALUTAZIONE /VALLE | NON NE VALE LA PENA | È INEVITABILE | È NECESSARIA | È INDISPENSABILE | NON RISP | TOTALE |
|---------------------|---------------------|---------------|--------------|------------------|----------|--------|
| BASSA VALLE SERIANA | 42,86% | 0% | 14,29% | 0% | 42,86% | 100% |
| VALLE SERIANA | 23,81% | 4,76% | 33,33% | 28,57% | 9,52% | 100% |
| VALLE IMAGNA | 37,5% | 0% | 25% | 12,50% | 25% | 100% |
| VALLE BREMBANA | 11,76% | 11,76% | 52,94% | 17,65% | 5,88% | 100% |

| | | | | | | |
|----------------------|--------|-------|--------|--------|--------|---------|
| TOTALE OROBIE | 24,53% | 5,66% | 35,85% | 18,87% | 15,09% | 100,00% |
|----------------------|--------|-------|--------|--------|--------|---------|

| VALUTAZIONE /CATEGORIA | NON NE VALE LA PENA | È INEVITABILE | È NECESSARIA | È INDISPENSABILE | NON RISP | TOTALE |
|------------------------|---------------------|---------------|--------------|------------------|----------|--------|
| 4 STELLE | 33% | 0% | 33,33% | 16,67% | 16,67% | 100% |
| 3 STELLE | 22,22% | 5,56% | 44,44% | 22,22% | 5,56% | 100% |
| 2 STELLE | 27,27% | 9,09% | 9,09% | 9,09% | 45,45% | 100% |

| | | | | | | |
|----------------------|--------|-------|--------|--------|--------|---------|
| TOTALE OROBIE | 24,53% | 5,66% | 35,85% | 18,87% | 15,09% | 100,00% |
|----------------------|--------|-------|--------|--------|--------|---------|

TAB. A.14. PREVISIONI SUL FUTURO DELL'IMPRESA
(distribuzione %)

| PREVISIONI/ VALLE | FORTE SVILUPPO | CRESCITA MODERATA | STAZION. | CALO | CESSERÀ' | TOTALE |
|------------------------------------|-------------------|----------------------|----------|--------|----------|--------|
| BASSA VALLE SERIANA | 14,29% | 14,29% | 42,86% | 28,57% | 0% | 100% |
| VALLE SERIANA | 4,76% | 28,57% | 28,57% | 28,57% | 9,52% | 100% |
| VALLE IMAGNA | 37,50% | 12,50% | 37,50% | 12,50% | 0% | 100% |
| VALLE BREMBANA | 5,88% | 35,29% | 35,29% | 23,53% | 0% | 100% |

| | | | | | | |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|------|
| TOTALE OROBIE | 11,32% | 26,42% | 33,96% | 24,53% | 3,77% | 100% |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|------|

| PREVISIONI /CATEG. | FORTE SVILUPPO | CRESCITA MODERATA | STAZION. | CALO | CESSERÀ | TOTALE |
|-----------------------|-------------------|----------------------|----------|--------|---------|--------|
| 4 STELLE | 16,67% | 50% | 33,33% | 0% | 0% | 100% |
| 3 STELLE | 13,89% | 16,67% | 38,89% | 25% | 5,56% | 100% |
| 2 STELLE | 0% | 45,45% | 18,18% | 36,36% | 0% | 100% |

| | | | | | | |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|------|
| TOTALE OROBIE | 11,32% | 26,42% | 33,96% | 24,53% | 3,77% | 100% |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|------|

INVESTIMENTI

TAB. A.15. GLI INVESTIMENTI STRUTTURALI

a) Investimenti strutturali effettuati negli ultimi due anni

(incidenza % sul totale alberghi di ogni valle)

| TIPO INVESTIM. /VALLE | RISTRUT. ESISTENTE | AUMENTO PL | NUOVI SERVIZI | ALTRO | NULLA |
|-----------------------|--------------------|------------|---------------|-------|--------|
| BASSA VALLE SERIANA | 57,14% | 00 | 14,29% | 00 | 42,86% |
| VALLE SERIANA | 66,67% | 14,29% | 4,76% | 9,52% | 28,57% |
| VALLE IMAGNA | 62,50% | 25,00% | 25,00% | 00 | 25,00% |
| VALLE BREMBANA | 64,71% | 5,88% | 29,41% | 5,88% | 23,53% |

| | | | | | |
|----------------------|-------|--------|--------|-------|--------|
| TOTALE OROBIE | 64,15 | 11,32% | 16,98% | 5,66% | 28,30% |
|----------------------|-------|--------|--------|-------|--------|

(incidenza % sul totale alberghi di ogni categoria)

| TIPO INVESTIM. /CATEGORIA | RISTRUT. ESISTENTE | AUMENTO PL | NUOVI SERVIZI | ALTRO | NULLA |
|---------------------------|--------------------|------------|---------------|-------|--------|
| 4 STELLE | 83,33% | 50,00% | 00 | 00 | 16,67% |
| 3 STELLE | 61,11% | 5,56% | 19,44% | 00 | 30,56% |
| 2 STELLE | 63,64% | 9,09% | 18,18% | 00 | 27,27% |
| TOTALE OROBIE | 64,15% | 11,32% | 16,98% | 5,66% | 28,30% |

b) Investimenti strutturali previsti nei prossimi due anni

(incidenza % sul totale alberghi di ogni valle)

| TIPO INVESTIM. /VALLE | RISTRUT. ESISTENTE | AUMENTO PL | NUOVI SERVIZI | ALTRO | NULLA |
|-----------------------|--------------------|------------|---------------|--------|--------|
| BASSA VALLE SERIANA | 42,86% | 14,29% | 28,57% | 00 | 28,57% |
| VALLE SERIANA | 28,57% | 9,52% | 38,10% | 14,29% | 38,10% |
| VALLE IMAGNA | 25,00% | 12,50% | 25,00% | 12,50% | 62,50% |
| VALLE BREMBANA | 5,88% | 5,88% | 23,53% | 11,76% | 58,82% |

| | | | | | |
|----------------------|--------|-------|--------|--------|--------|
| TOTALE OROBIE | 22,64% | 9,43% | 30,19% | 11,32% | 47,17% |
|----------------------|--------|-------|--------|--------|--------|

| TIPO INVESTIM. /CATEGORIA | RISTRUT. ESISTENTE | AUMENTO PL | NUOVI SERVIZI | ALTRO | NULLA |
|---------------------------|--------------------|------------|---------------|--------|--------|
| 4 STELLE | 16,67% | 33,33% | 50,00% | 33,33% | 33,33% |
| 3 STELLE | 16,67% | 5,56% | 30,56% | 8,33% | 55,56% |
| 2 STELLE | 45,45% | 9,09% | 18,18% | 9,09% | 27,27% |

| | | | | | |
|----------------------|--------|-------|--------|--------|--------|
| TOTALE OROBIE | 22,64% | 9,43% | 30,19% | 11,32% | 47,17% |
|----------------------|--------|-------|--------|--------|--------|

TAB. A.16. GLI INVESTIMENTI TECNOLOGICI

a. Investimenti tecnologici effettuati negli ultimi due anni

(incidenza % sul totale alberghi di ogni valle)

| TIPO INVES. /VALLE | ANTENNA SATELL. | PRENOT. TRAMITE E-MAIL | CARD ELETT. | INTERNET POINT | MODEM IN CAMERA | PANNELLI SOLARI | IMPIANTO GEOT. | ALTRO | NULLA |
|---------------------------|--------------------|------------------------------|----------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------|-------|
| BASSA VALLE SERIANA | 57,14 | 85,71 | 28,57 | 28,57 | 42,86 | 0 | 0 | 0 | 14,29 |
| VALLE SERIANA | 42,86 | 42,86 | 9,52 | 33,33 | 28,57 | 4,76 | 0 | 9,52 | 23,81 |
| VALLE IMAGNA | 25,00 | 62,50 | 37,50 | 62,50 | 37,50 | 25,00 | 0 | 12,50 | 25,00 |
| VALLE BREMBANA | 41,18 | 70,59 | 11,76 | 41,18 | 35,29 | 35,29 | 0 | 11,76 | 23,53 |

| | | | | | | | | | |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|
| TOTALE OROBIE | 41,51 | 60,38 | 16,98 | 39,62 | 33,96 | 16,98 | 0,00 | 9,43 | 22,64 |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|

(incidenza % sul totale alberghi di ogni categoria)

| TIPO INVE /CATEGORIA | ANTENNA SATELL. | PRENOT. TRAMITE E-MAIL | CARD ELETT. | INTERNET POINT | MODEM IN CAMERA | PANNELLI SOLARI | IMPIANTO GEOT. | ALTRO | NULLA |
|-------------------------|--------------------|------------------------------|----------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------|-------|
| 4 STELLE | 66,67 | 83,33 | 66,67 | 100 | 50,00 | 33,33 | 0 | 0 | 0 |
| 3 STELLE | 47,22 | 63,89 | 13,89 | 33,33 | 36,11 | 16,67 | 0 | 11,11 | 19,44 |
| 2 STELLE | 9,09 | 36,36 | 0 | 27,27 | 18,18 | 9,09 | 0 | 9,09 | 45,45 |

| | | | | | | | | | |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|
| TOTALE OROBIE | 41,51 | 60,38 | 16,98 | 39,62 | 33,96 | 16,98 | 0,00 | 9,43 | 22,64 |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|

b. Investimenti tecnologici previsti nei prossimi due anni

(incidenza % sul totale alberghi di ogni valle)

| TIPO INVE/ VALLE | ANTENNA SATELL. | PRENOT. TRAMITE E-MAIL | CARD ELETT. | INTERNET POINT | MODEM IN CAMERA | PANNELLI SOLARI | IMPIANTO GEOT. | ALTRO | NULLA |
|---------------------------|--------------------|------------------------------|----------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------|-------|
| BASSA VALLE SERIANA | 0 | 0 | 0 | 14,29 | 14,29 | 0 | 0 | 14,29 | 57,14 |
| VALLE SERIANA | 14,29 | 9,52 | 9,52 | 9,52 | 0 | 9,52 | 4,76 | 14,290 | 61,90 |
| VALLE IMAGNA | 37,50 | 0 | 0 | 12,50 | 25,00 | 37,50 | 12,50 | 12,50 | 50,00 |
| VALLE BREMBANA | 23,53 | 17,65 | 11,76 | 17,65 | 11,76 | 17,65 | 5,88 | 5,88 | 41,18 |

| | | | | | | | | | |
|--------------------------|-------|------|------|-------|------|-------|------|-------|-------|
| TOTALE OROBIE | 18,87 | 9,43 | 7,55 | 13,21 | 9,43 | 15,09 | 5,66 | 11,32 | 52,83 |
|--------------------------|-------|------|------|-------|------|-------|------|-------|-------|

(incidenza % sul totale alberghi di ogni categoria)

| TIPO INVE/ CATEGORIA | ANTENNA SATELL. | PRENOT. TRAMITE E-MAIL | CARD ELETT. | INTERNET POINT | MODEM IN CAMERA | PANNELLI SOLARI | IMPIANTO GEOT. | ALTRO | NULLA |
|-------------------------|--------------------|------------------------------|----------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------|-------|
| 4 STELLE | 33,33 | 0 | 0 | 0 | 16,67 | 16,67 | 33,33 | 33,33 | 33,33 |
| 3 STELLE | 16,67 | 13,89 | 8,33 | 16,67 | 11,11 | 16,67 | 2,78 | 8,33 | 50,00 |
| 2 STELLE | 18,18 | 0 | 9,09 | 9,09 | 0 | 9,09 | 0 | 9,09 | 72,73 |

| | | | | | | | | | |
|--------------------------|-------|------|------|-------|------|-------|------|-------|-------|
| TOTALE OROBIE | 18,87 | 9,43 | 7,55 | 13,21 | 9,43 | 15,09 | 5,66 | 11,32 | 52,83 |
|--------------------------|-------|------|------|-------|------|-------|------|-------|-------|

TAB. A.17 VALORE DEGLI INVESTIMENTI

a. Valore investimenti strutturali negli ultimi due anni

| VALORE/ VALLE | VALORE INVESTIMENTO | TOTALE ALBERGHI RISPONDENTI |
|---------------------|-----------------------|--------------------------------|
| BASSA VALLE SERIANA | € 340.000,00 | 3 |
| VALLE SERIANA | € 4.057.000,00 | 12 |
| VALLE IMAGNA | € 3.010.000,00 | 5 |
| VALLE BREMBANA | € 2.222.500,00 | 10 |
| TOTALE | € 9.632.000,00 | 30 |

b. Valore investimenti tecnologici negli ultimi due anni

| VALORE/ VALLE | VALORE INVESTIMENTO | TOTALE ALBERGHI RISPONDENTI |
|---------------------|---------------------|--------------------------------|
| BASSA VALLE SERIANA | € 27.000,00 | 3 |
| VALLE SERIANA | € 62.500,00 | 8 |
| VALLE IMAGNA | € 540.000,00 | 3 |
| VALLE BREMBANA | € 283.000,00 | 7 |
| TOTALE | € 912.500,00 | 21 |

c. Valore investimenti strutturali previsti per i prossimi due anni

| VALORE/ VALLE | VALORE INVESTIMENTI | TOTALE ALBERGHI RISPONDENTI |
|---------------------------|-----------------------|--------------------------------|
| BASSA VALLE SERIANA | € 100.000,00 | 3 |
| VALLE SERIANA | € 2.420.000,00 | 3 |
| VALLE IMAGNA | € 2.000.000,00 | 2 |
| VALLE BREMBANA | € 580.000,00 | 5 |
| TOTALE COMPLESSIVO | € 5.100.000,00 | 13 |

d. Valore investimenti tecnologici previsti per i prossimi due anni

| VALORE/ VALLE | VALORE INVESTIMENTI | TOTALE ALBERGHI RISPONDENTI |
|---------------------------|-----------------------|--------------------------------|
| BASSA VALLE SERIANA | € 12.000,00 | 2 |
| VALLE SERIANA | € 2.265.000,00 | 5 |
| VALLE IMAGNA | € 62.000,00 | 2 |
| VALLE BREMBANA | € 315.000,00 | 3 |
| TOTALE COMPLESSIVO | € 2.654.000,00 | 12 |

e. Valore totale investimenti negli ultimi due anni

| VALORE/ VALLE | VALORE INVESTIMENTI | TOTALE ALBERGHI RISPONDENTI |
|---------------------------|------------------------|--------------------------------|
| BASSA VALLE SERIANA | € 367.000,00 | 3 |
| VALLE SERIANA | €4.119.500,00 | 14 |
| VALLE IMAGNA | € 3.550.000,00 | 5 |
| VALLE BREMBANA | € 2.508.000,00 | 10 |
| TOTALE COMPLESSIVO | € 10.544.500,00 | <u>32</u> |

f. Valore totale investimenti previsti nei prossimi due anni

| VALORE/ VALLE | VALORE INVESTIMENTI | TOTALE ALBERGHI RISPONDENTI |
|---------------------------|-----------------------|--------------------------------|
| BASSA VALLE SERIANA | € 112.000,00 | 3 |
| VALLE SERIANA | € 4.685.000 | 6 |
| VALLE IMAGNA | € 2.062.000,00 | 3 |
| VALLE BREMBANA | € 895.000,00 | 8 |
| TOTALE COMPLESSIVO | € 7.754.000,00 | 20 |

IL MARKETING

TAB. A.18. MODALITÀ DI VENDITA DELLA CAMERA

(distribuzione % ponderata sui posti letto di ogni valle)

| METODO/ VALLE | PRESSO ALBERGO | TELEF. | E-MAIL | INTERNET | CENTRO PRENOT. LOCALE | AGENZIA, T.O. | GRUPPI | TOTALE |
|---------------------------|-------------------|--------|--------|----------|-----------------------------|------------------|--------|--------|
| BASSA VALLE SERIANA | 15,18% | 51,735 | 18,58% | 5,32% | 1,18% | 4,87% | 3,14% | 100% |
| VALLE SERIANA | 15,68% | 46,11% | 11,61% | 6,46% | 3,96% | 5,05% | 11,13% | 100% |
| VALLE IMAGNA | 8,49% | 42,53% | 21,65% | 23,77% | 0% | 2,42% | 1,14% | 100% |
| VALLE BREMBANA | 17,23% | 34,31% | 20,81% | 17,87% | 0,21% | 3,59% | 5,99% | 100% |

| | | | | | | | | |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|---------|
| TOTALE OROBIE | 14,87% | 43,39% | 16,13% | 11,73% | 2,14% | 4,27% | 7,46% | 100,00% |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|---------|

(distribuzione % ponderata sui posti letto di ogni categoria)

| METODO /CATEGORIA | PRESSO ALBERGO | TELEF. | E-MAIL | INTERNET | CENTRO PRENOT. LOCALE | AGENZIA, T.O. | GRUPPI | TOTALE |
|----------------------|-------------------|--------|--------|----------|-----------------------------|------------------|--------|--------|
| 4 STELLE | 3,71% | 41,49% | 28,33% | 10,80% | 0,91% | 7,04% | 7,72% | 100% |
| 3 STELLE | 12,70% | 41,73% | 16,26% | 13,55% | 2,66% | 4,60% | 8,50% | 100% |
| 2 STELLE | 36,20% | 53,21% | 3,56% | 3,91% | 0,89% | 0% | 2,18% | 100% |

| | | | | | | | | |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|---------|
| TOTALE OROBIE | 14,87% | 43,39% | 16,13% | 11,73% | 2,14% | 4,27% | 7,46% | 100,00% |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|---------|

TAB. A.19. RAPPORTI CON L'INTERMEDIAZIONE

(incidenza % sul totale alberghi di ogni valle)

| INTERMED. /VALLE | ADV ITALIANE | T.O. ITALIANI | ADV ESTERE | T.O. ESTERI | T.O. ON LINE | NESSUNO |
|----------------------------|--------------|---------------|------------|-------------|--------------|---------|
| BASSA VALLE SERIANA | 14,29% | 28,57% | 0% | 28,57% | 0% | 71,43% |
| VALLE SERIANA | 42,86% | 9,52% | 14,29% | 9,52% | 9,52% | 52,38% |
| VALLE IMAGNA | 37,5% | 37,5% | 37,5% | 37,5% | 50% | 12,50% |
| VALLE BREMBANA | 17,65% | 0% | 5,88% | 11,76% | 17,65% | 70,59% |
| TOTALE OROBIE | 30,19 | 13,21 | 13,21 | 16,98 | 16,98 | 54,72 |

(incidenza % sul totale alberghi di ogni categoria)

| INTERMED. CATEGORIA | ADV ITALIANE | T.O. ITALIANI | ADV ESTERE | T.O. ESTERI | T.O. ON LINE | NESSUNO |
|----------------------|--------------|---------------|------------|-------------|--------------|---------|
| 4 STELLE | 50% | 66,67% | 33,33% | 66,67% | 66,67% | 0% |
| 3 STELLE | 33,33% | 5,56% | 13,89% | 13,89% | 13,89% | 55,56% |
| 2 STELLE | 9,09% | 9,09% | 0% | 0% | 0% | 81,82% |
| TOTALE OROBIE | 30,19 | 13,21 | 13,21 | 16,98 | 16,98 | 54,72 |

TAB. A.20. INVESTIMENTI PUBBLICITARI

(incidenza % sul totale alberghi di ogni valle)

| TIPO DI PUBBLICAZ. /VALLE | QUOTIDIANI | ALTRE PUBBLICAZ. | RADIO O TV LOCALI | CARTELLONIS. | SPONSORIZZ. | INTERNET | ALTRO | NESSUNA PROMOZIONE |
|---------------------------|------------|------------------|-------------------|--------------|-------------|----------|-------|--------------------|
| BASSA VALLE SERIANA | 28,57 | 28,57 | 14,29 | 57,14 | 28,57 | 71,43 | 0 | 0 |
| VALLE SERIANA | 19,05 | 33,33 | 28,57 | 14,29 | 42,86 | 42,86 | 9,52 | 9,52 |
| VALLE IMAGNA | 37,5 | 37,5 | 12,5 | 37,5 | 37,5 | 75 | 0 | 12,50 |
| VALLE BREMBANA | 47,06 | 23,53 | 29,41 | 11,76 | 41,18 | 58,82 | 5,88 | 11,76 |
| TOTALE OROBIE | 32,08 | 30,19 | 24,53 | 22,64 | 39,62 | 56,60 | 5,66 | 9,43 |

(incidenza % sul totale alberghi di ogni categoria)

| TIPO DI PUBBLICAZ. /CATEGORIA | QUOTIDIANI | ALTRE PUBBLICAZ. | RADIO O TV LOCALI | CARTELLONIS. | SPONSORIZZ. | INTERNET | ALTRO | NESSUNA PROMOZIONE |
|-------------------------------|------------|------------------|-------------------|--------------|-------------|----------|-------|--------------------|
| 4 STELLE | 66,67 | 66,67 | 50 | 33,33 | 50 | 83,33 | 0 | 0 |
| 3 STELLE | 30,56 | 30,56 | 19,44 | 19,44 | 38,89 | 61,11 | 8,33 | 14,29 |
| 2 STELLE | 18,18 | 9,09 | 27,27 | 27,27 | 36,36 | 27,27 | 0 | 9,52 |
| TOTALE OROBIE | 32,08 | 30,19 | 24,53 | 22,64 | 39,62 | 56,60 | 5,66 | 9,43 |

TAB. A.21. CONTATTI CON LA CLIENTELA

(incidenza %)

| VALLE | % |
|----------------------------|----------|
| BASSA VALLE SERIANA | 71,43% |
| VALLE SERIANA | 80,95% |
| VALLE IMAGNA | 87,5% |
| VALLE BREMBANA | 70,59% |

| | |
|----------------------|--------|
| TOTALE OROBIE | 77,36% |
|----------------------|--------|

| CATEGORIA | % |
|------------------|----------|
| 4 STELLE | 100% |
| 3 STELLE | 69,44% |
| 2 STELLE | 90,91% |

| | |
|----------------------|--------|
| TOTALE OROBIE | 77,36% |
|----------------------|--------|

L'IMPRENDITORIALITA' FAMILIARE

TAB. A.22. GESTIONE DELL'ALBERGO

(distribuzione %)

| GESTIONE /VALLE | FAMILIARE | MANAGER ESTERNI | TOTALE |
|---------------------|-----------|-----------------|--------|
| BASSA VALLE SERIANA | 100% | 0% | 100% |
| VALLE SERIANA | 95,24% | 4,76% | 100% |
| VALLE IMAGNA | 100% | 0% | 100% |
| VALLE BREMBANA | 100% | 0% | 100% |

| | | | |
|----------------------|--------|-------|---------|
| TOTALE OROBIE | 98,08% | 1,92% | 100,00% |
|----------------------|--------|-------|---------|

Totale risposte: 52

| GESTIONE /CATEGORIA | FAMILIARE | MANAGER ESTERNI | TOTALE |
|---------------------|-----------|-----------------|--------|
| 4 STELLE | 80% | 20% | 100% |
| 3 STELLE | 100% | 0% | 100% |
| 2 STELLE | 100% | 0% | 100% |

| | | | |
|----------------------|--------|-------|---------|
| TOTALE OROBIE | 98,08% | 1,92% | 100,00% |
|----------------------|--------|-------|---------|

TAB. A.23. DECISION MAKER
(distribuzione %)

| GESTIONE /VALLE | UNA PERSONA | PIÙ PERSONE | TOTALE |
|---------------------|-------------|-------------|--------|
| BASSA VALLE SERIANA | 16,67% | 83,33% | 100% |
| VALLE SERIANA | 35% | 65% | 100% |
| VALLE IMAGNA | 28,57% | 71,43% | 100% |
| VALLE BREMBANA | 0% | 100% | 100% |

| | | | |
|----------------------|--------|--------|---------|
| TOTALE OROBIE | 20,00% | 80,00% | 100,00% |
|----------------------|--------|--------|---------|

Totale risposte: 50

| GESTIONE /CATEGORIA | UNA PERSONA | PIÙ PERSONE | TOTALE |
|---------------------|-------------|-------------|--------|
| 4 STELLE | 33,33% | 66,67% | 100% |
| 3 STELLE | 22,22% | 77,78% | 100% |
| 2 STELLE | 9,09% | 90,91% | 100% |

| | | | |
|----------------------|--------|--------|---------|
| TOTALE OROBIE | 20,00% | 80,00% | 100,00% |
|----------------------|--------|--------|---------|

TAB. A.24. COINVOLGIMENTO DEI FIGLI NELLA GESTIONE DELL'AZIENDA
(distribuzione %)

| VALLE | SI |
|----------------------------|-----------|
| BASSA VALLE SERIANA | 66,67% |
| VALLE SERIANA | 33,33% |
| VALLE IMAGNA | 85,71% |
| VALLE BREMBANA | 47,06% |

| | |
|----------------------|--------|
| TOTALE OROBIE | 49,02% |
|----------------------|--------|

Totale risposte: 51

| COINVOLGIMENTO /CATEGORIA | SI |
|----------------------------------|-----------|
| 4 STELLE | 50% |
| 3 STELLE | 52,78% |
| 2 STELLE | 36,36% |

| | |
|----------------------|--------|
| TOTALE OROBIE | 49,02% |
|----------------------|--------|

**TAB. A.25. POTERE DECISIONALE DEI FIGLI SU
ASPETTI IMPORTANTI DELLA GESTIONE**
(incidenza %)

| POTERE DECISIONALE /VALLE | SI | NO | TOTALE |
|---------------------------|--------|--------|--------|
| BASSA VALLE SERIANA | 100% | 0% | 100% |
| VALLE SERIANA | 50% | 50% | 100% |
| VALLE IMAGNA | 66,67% | 33,33% | 100% |
| VALLE BREMBANA | 58,33% | 41,67% | 100% |

| | | | |
|----------------------|--------|--------|---------|
| TOTALE OROBIE | 61,76% | 38,24% | 100,00% |
|----------------------|--------|--------|---------|

Totale risposte: 34

| POTERE DECISIONALE /CATEGORIA | SI | NO | TOTALE |
|-------------------------------|--------|--------|--------|
| 4 STELLE | 100% | 0% | 100% |
| 3 STELLE | 61,54% | 38,46% | 100% |
| 2 STELLE | 50% | 50% | 100% |

| | | | |
|----------------------|--------|--------|---------|
| TOTALE OROBIE | 61,76% | 38,24% | 100,00% |
|----------------------|--------|--------|---------|

**TAB. A.26. PREVISIONE DI SOSTITUZIONE DEI FIGLI
NELLA GESTIONE DELL'AZIENDA**
(incidenza %)

| VALLE | SI | NO | TOTALE |
|---------------------|--------|--------|--------|
| BASSA VALLE SERIANA | 83,33% | 16,67% | 100% |
| VALLE SERIANA | 47,62% | 52,38% | 100% |
| VALLE IMAGNA | 100% | 0% | 100% |
| VALLE BREMBANA | 70,59% | 29,41% | 100% |

| | | | |
|----------------------|--------|--------|---------|
| TOTALE OROBIE | 66,67% | 33,33% | 100,00% |
|----------------------|--------|--------|---------|

Totale risposte: 51

| CATEGORIA | SI | NO | TOTALE |
|-----------|--------|--------|--------|
| 4 STELLE | 50% | 50% | 100% |
| 3 STELLE | 69,44% | 39,56% | 100% |
| 2 STELLE | 63,64% | 36,36% | 100% |

| | | | |
|----------------------|--------|--------|---------|
| TOTALE OROBIE | 66,67% | 33,33% | 100,00% |
|----------------------|--------|--------|---------|

TAB. A.27. MOTIVAZIONE DEL MANCATO RICAMBIO GENERAZIONALE
(distribuzione %)

| VALLE | NON INTERESSATI | ALTRA SOLUZIONE | NO FIGLI | TOTALE |
|---------------------|-----------------|-----------------|----------|--------|
| BASSA VALLE SERIANA | 0% | 100% | 0% | 100% |
| VALLE SERIANA | 45,45% | 45,45% | 9,09% | 100% |
| VALLE IMAGNA | 0% | 0% | 0% | 0% |
| VALLE BREMBANA | 60% | 40% | 0% | 100% |

| | | | | |
|----------------------|--------|--------|-------|---------|
| TOTALE OROBIE | 47,06% | 47,06% | 5,88% | 100,00% |
|----------------------|--------|--------|-------|---------|

Totale risposte: 17

| CATEGORIA | NON INTERESSATI | ALTRA SOLUZIONE | NO FIGLI | TOTALE |
|-----------|-----------------|-----------------|----------|--------|
| 4 STELLE | 50% | 50% | 0% | 100% |
| 3 STELLE | 45,45% | 54,55% | 0% | 100% |
| 2 STELLE | 50% | 25% | 25% | 100% |

| | | | | |
|----------------------|--------|--------|-------|---------|
| TOTALE OROBIE | 47,06% | 47,06% | 5,88% | 100,00% |
|----------------------|--------|--------|-------|---------|

TAB. A.28. TEMPI PREVISTI PER IL RICAMBIO GENERAZIONALE
(distribuzione %)

| VALLE | 5 ANNI | 5-10 ANNI | DOPO 10 ANNI | GIÀ AVVENUTO | TOTALE |
|---------------------|--------|-----------|--------------|--------------|--------|
| BASSA VALLE SERIANA | 60% | 20% | 20% | 0% | 100% |
| VALLE SERIANA | 10% | 20% | 70% | 0% | 100% |
| VALLE IMAGNA | 14,29% | 14,29% | 57,14% | 14,29% | 100% |
| VALLE BREMBANA | 8,33% | 33,33% | 50% | 8,33% | 100% |

| | | | | | |
|----------------------|--------|--------|--------|-------|---------|
| TOTALE OROBIE | 17,65% | 23,53% | 52,94% | 5,88% | 100,00% |
|----------------------|--------|--------|--------|-------|---------|

Totale risposte: 34

| TEMPISTICA/ CATEGORIA | 5 ANNI | 5-10 ANNI | DOPO 10 ANNI | GIÀ AVVENUTO | TOTALE |
|--------------------------|--------|-----------|--------------|--------------|--------|
| 4 STELLE | 100% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| 3 STELLE | 20% | 20% | 52% | 8% | 100% |
| 2 STELLE | 14,29% | 42,86% | 42,86% | 0% | 100% |

| | | | | | |
|----------------------|--------|--------|--------|-------|---------|
| TOTALE OROBIE | 17,65% | 23,53% | 52,94% | 5,88% | 100,00% |
|----------------------|--------|--------|--------|-------|---------|



Data.....Rilevatore.....

**Indagine diretta sull'imprenditorialità alberghiera nelle Orobie
Questionario**

Informazioni generali

Denominazione dell'albergo.....

Posti letto.....

Indirizzo.....

Categoria (n°stelle).....p.l.....

N° telefono e fax.....

E-mail.....

Periodo di apertura: dal.....al.....

Persona da contattare.....

a) Il profilo dell'hotel

1. Il Vostro albergo è: *(barrare la casella corrispondente)*
 - 1 In proprietà
 - 2 In affitto
 - 3 In altra condizione (specificare).....

2. La gestione dell'albergo è affidata a: *(barrare la casella corrispondente)*
 - 1 una impresa individuale
 - 2 una società di persone (società semplice, s.a.s, s.nome collettivo)
 - 3 una società di capitali (srl, spa)

3. Quante persone lavorano nell'azienda ?
 - 1 Dipendenti annuali full time N.....
 - 2 Dipendenti stagionali N.....
 - 3 Familiari (compreso titolare) N.....
 - 4 Altri dipendenti annuali a part time N.....

4. Potrebbe fornire un'indicazione di massima sulla distribuzione percentuale della Vostra clientela in base alle motivazioni del soggiorno?

- | | |
|--|------|
| <input type="checkbox"/> 1 Lavoro / Affari | % |
| <input type="checkbox"/> 2 Congressi / Studio | % |
| <input type="checkbox"/> 3 Vacanza / Soggiorno | % |
| <input type="checkbox"/> 4 Eventi (manifestazioni, ecc.) | % |
| <input type="checkbox"/> 5 Altro | % |
| TOTALE | 100% |

5. Potrebbe fornirci un'indicazione di massima delle percentuali di provenienza della clientela del Vostro albergo, sulla base dell'ultimo anno?
(consideri complessivamente la stagione estiva e quella invernale)

- | | |
|--|------|
| <input type="checkbox"/> 1 Lombardia | % |
| <input type="checkbox"/> 2 Nord Italia (esclusa Lombardia) | % |
| <input type="checkbox"/> 3 Centro, Sud e Isole | % |
| <input type="checkbox"/> 4 Estero | % |
| TOTALE | 100% |

6. L'albergo dispone di un sito web ?
(barrare la casella corrispondente)

- 1 Sì autonomo
- 2 L'albergo è presente nel sito di un gruppo societario
- 3 L'albergo è presente nel sito di un consorzio, associazione o società specializzata
- 4 L'albergo non è presente sul web

b) Gestione e cooperazione

7. In albergo c'è personale in grado di parlare correttamente:
(barrare la casella corrispondente)

- 1 Inglese
- 2 Francese
- 3 Tedesco
- 4 Altre lingue.....

8. Il Vostro albergo offre qualcuno di questi servizi?
(barrare la casella corrispondente)

- 1 Sala convegni con almeno 80 posti
- 2 Antenna satellitare
- 3 Possibilità di prenotazione diretta dal sito web dell'albergo
- 4 Card elettronica per l'accesso alle camere
- 5 Internet point a disposizione della clientela
- 6 Possibilità di accesso internet nelle camere
- 7 Sauna/fitness
- 8 Animazione
- 9 Breakfast a buffet
- 10 Proposte menu a buffet (pranzo o cena)

9. Negli ultimi tre anni, il personale dell'azienda ha partecipato ad iniziative di formazione professionale o imprenditoriale (esclusi i corsi obbligatori previsti dalla normativa) (barrare la casella corrispondente)?

- 1 Il personale dipendente
- 2 L'imprenditore e/o i familiari
- 3 Nessuno

10. Il vostro Albergo ha ottenuto una certificazione qualità?

- 1 Sì ISO 9001
- 2 Sì una certificazione di qualità ambientale (Ecolabel)
- 3 Sì, attestato di qualità Camera di Commercio di BG
- 4 Nessuna

11. A quale tra le seguenti aggregazioni il Vostro albergo aderisce (barrare la casella corrispondente)?

- 1 Consorzio. Se sì, quale.....
- 2 Associazione albergatori.....
- 3 Cooperativa d'acquisto/consumo.....
- 4 Catena alberghiera.....
- 5 Consorzio/rappresentanza internazionale. Se sì, quale.....
- 6 Altro.....
- 7 Nessuna

12. In caso di adesione a qualche forma di aggregazione, potrebbe indicare di quali servizi, tra quelli elencati, usufruite attraverso l'aggregazione (barrare la casella corrispondente)?

- 1 Acquisto collettivo di prodotti/servizi
- 2 Convenzioni con fornitori
- 3 Formazione del personale
- 4 Scambio di personale tra aziende associate
- 5 Catalogo (directory) unitario
- 6 Partecipazione a fiere/ eventi promozionali
- 7 Pubblicità
- 8 Sito internet con possibilità di prenotazione
- 9 Sito internet senza possibilità di prenotazione
- 10 Call Center

13. In tutta franchezza, se dovesse dare un giudizio di sintesi sull'opportunità di collaborazione/integrazione con altri operatori turistici del territorio, quale tra le seguenti affermazioni sceglierebbe? (*barrare una sola casella*)

- 1 Considerati i costi non ne vale la pena
- 2 C'è più da perdere che da guadagnare, ma è inevitabile
- 3 Occorre fare uno sforzo, è necessaria
- 4 E' assolutamente indispensabile

14. Sulla base delle tendenze e prospettive attuali, per i prossimi 5 anni prevede che la Sua impresa (*barrare la casella corrispondente*)

:

- 1 Registrerà un forte sviluppo
- 2 Registrerà una crescita moderata
- 3 Rimarrà più o meno come oggi
- 4 Subirà un calo, ma sopravviverà
- 5 Cesserà l'attività (chiusura o vendita della licenza)

c) Gli investimenti

15. Nella Vostra azienda sono stati effettuati negli ultimi 2 anni, o intendete effettuare nei prossimi 2 anni, nuovi investimenti, di tipo strutturale; tra quelli presenti nelle categorie sottoindicate? (*Se sì, barrare la casella corrispondente*)

| | Sono già stati effettuati | Si prevede di effettuarli |
|--|---------------------------|---------------------------|
| a. Ristrutturazione dell'esistente | | |
| b. Ampliamento capacità ricettiva | | |
| c. Creazione nuovi servizi (es, sauna, giardino, piscina, ecc) | | |
| d. Altro (specificare) | | |

16. Nella vostra azienda sono stati effettuati, negli ultimi 2 anni, o intendete effettuare, nei prossimi 2 anni, nuovi investimenti, di tipo tecnologico; tra quelli presenti nelle categorie sottoindicate?
(Se sì, barrare la casella corrispondente)

| | Sono già stati effettuati | Si prevede di effettuarli |
|---|---------------------------|---------------------------|
| a. Antenna satellitare | | |
| b. Prenotazione tramite e-mail | | |
| c. Card per l'accesso alle camere | | |
| d. Internet Point | | |
| e. Presa modem in camera | | |
| f. Pannelli solari per produzione energia | | |
| g. Impianto geotermico | | |
| h. Altro (specificare) | | |

17. Può dirci l'importo complessivo degli investimenti, strutturali e tecnologici, che avete effettuato o che intendete effettuare?

| | strutturali '000 € | tecnologici '000 € |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Negli ultimi 2 anni | | |
| Previsti nei prossimi 2 anni | | |
| | | |

d) Il marketing

18. Può indicare percentualmente come sono state vendute le camere alla Sua clientela nell'ultimo anno?
(barrare la casella corrispondente)

- | | | |
|--------------------------|--|------|
| <input type="checkbox"/> | 1 Direttamente presso l'albergo (senzaprenotazione) | % |
| <input type="checkbox"/> | 2 Tramite telefonata del cliente..... | % |
| <input type="checkbox"/> | 3 Tramite e mail..... | % |
| <input type="checkbox"/> | 4 Tramite internet..... | % |
| <input type="checkbox"/> | 5 Tramite centro di prenotazione locale (es.consorzio) | % |
| <input type="checkbox"/> | 6 Tramite agenzia, T.O. o altra società di intermediazione | % |
| <input type="checkbox"/> | Tramite prenotazione di gruppi o organizzazioni | % |
| | TOTALE | 100% |

19. Avete convenzioni o rapporti continuativi con intermediari turistici (agenzie di viaggio, associazioni...) per l'acquisizione di clientela (*barrare la casella corrispondente*)?

- 1 Sì con agenzie italiane
- 2 Sì, con tour operator italiani
- 3 Sì, con agenzie estere
- 4 Sì, con tour operator esteri
- 5 Sì, con tour operator online
- 6 No, con nessuno

20. Promuovete il Vostro albergo con investimenti pubblicitari? (*barrare la casella corrispondente*)

- 1 con inserzioni su quotidiani
- 2 con inserzioni su altre pubblicazioni
- 3 Attraverso radio o televisioni locali
- 4 Con cartellonistica
- 5 Attraverso sponsorizzazioni
- 6 Tramite Internet
- 7 Altro.....

21. Mantenete contatti con la clientela abituale (biglietti d'auguri, depliant informativi....) ? (*barrare la casella corrispondente*)

- 1 Sì
- 2 No

e) L'imprenditorialità familiare

22. La Vostra azienda alberghiera ha: (*barrare la casella corrispondente*)

- 1 Una gestione familiare⁴
- 2 Una gestione affidata a manager esterni

23. Se si tratta di una gestione familiare, chi prende le decisioni fondamentali all'interno dell'azienda?: (*barrare la casella corrispondente*)

- 1 Una sola persona (l'imprenditore)
- 2 Più persone a seconda delle attività

24. Nella gestione dell'azienda sono coinvolti anche i figli? (*barrare la casella corrispondente*)

- 1 Sì
- 2 No

⁴ Per gestione familiare si intende una gestione in cui la proprietà dell'azienda (non necessariamente della struttura) sia attivamente coinvolta nella conduzione dell'azienda, indipendentemente dal tipo di forma giuridica adottata.

25. Se sì, i figli hanno potere di decisione su aspetti importanti dell'attività aziendale?
(barrare la casella corrispondente)

- 1 Sì
- 2 No

26. Ritenete che i figli siano destinati a rilevare la gestione dell'azienda in futuro?
(barrare la casella corrispondente)

- 1 Sì
- 2 No

27. Se pensate che i figli non rileveranno la gestione dell'azienda ritenete che ciò dipenda:
(barrare la casella corrispondente)

- 1 Dal fatto che loro non sono interessati
- 2 Dal fatto che voi preferite un'altra soluzione

28. Se pensate che almeno un figlio rileverà la guida dell'azienda, pensate che ciò avvenga
(barrare la casella corrispondente)

- 1 Entro i prossimi 5 anni
- 2 Tra 5-10 anni
- 3 Non prima dei prossimi 10 anni

La ringraziamo molto per la collaborazione e ci impegnamo fin d'ora a farle pervenire i risultati dell'indagine.

Informativa ai sensi del D.Lgs. del 30 giugno 2003 n° 196

I dati dichiarati dal sottoscrittore saranno utilizzati esclusivamente dalla Provincia di Bergamo per l'istanza formulata e per le sole finalità istituzionali, ai sensi del D.Lgs. 196/2003. Il sottoscrittore potrà accedere ai dati che lo riguardano chiedendone la correzione, l'integrazione e, ricorrendone gli estremi, la cancellazione o il blocco.

Responsabile del trattamento: Maria Grazia Frescura- Dirigente Settore Turismo

Ringraziamenti

La redazione dell'Indagine sull'imprenditoria alberghiera nelle Orobie bergamasche è stata curata dall'**Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo**

con consulenza scientifica di Andrea Macchiavelli – CeSTIT – Università di Bergamo e *coordinamento* di Maria Grazia Frescura – Dirigente Settore Attività produttive e Turismo – Provincia di Bergamo

e la preziosa collaborazione di:

Stefania Cattaneo, tirocinante del Corso di Laurea Specialistica in "Turismo, territorio e sviluppo locale" dell'Università Bicocca di Milano

L'indagine è frutto della preziosa e paziente disponibilità degli albergatori delle aree montane che hanno collaborato attivamente fornendo dati e informazioni, dimostrando di comprendere appieno il significato e l'importanza strategica di uno strumento di lavoro condiviso.

**Provincia di Bergamo
Settore Attività Produttive e Turismo
Via Borgo Santa Caterina, 19
24124 BERGAMO**



PROVINCIA DI BERGAMO

Aprile 2010

*Provincia di Bergamo
Osservatorio Turistico Orobie Bergamasche*