

Scelte strategiche e pratiche ambientali nelle Pmi alberghiere. Verso un nuovo modello di business sostenibile¹

Received
18th February 2018

Revised
10th April 2018

Accepted
18th March 2019

Federica Buffa - Mariangela Franch - Umberto Martini
Alessio Tamanini

Abstract

Obiettivi del paper: *Analisi delle scelte di sostenibilità ambientale delle Pmi alberghiere nelle destinazioni community al fine di indagare se e come a) è cambiata l'adozione di pratiche di gestione ambientali (EMPs) e b) key stakeholder territoriali influenzano l'adozione di comportamenti eco friendly.*

Metodologia: *La ricerca condotta nel 2015 in collaborazione con l'Istituto di statistica provinciale ha coinvolto la totalità di alberghi del Trentino (N=1.514) attraverso un'indagine CAWI (redemption 88,9%). L'analisi è stata svolta a due livelli: 1) analisi di frequenze volta a identificare le EMPs adottate e confronto longitudinale rispetto al 2005; 2) analisi delle corrispondenze multiple e hierarchical ascendant cluster analysis per identificare profili di imprese con diverso environmental commitment.*

Risultati: *Aumento degli investimenti in EMPs da parte delle imprese alberghiere. Tale scelta è spiegata dalla maggiore consapevolezza acquisita dalle imprese "proactive" e "reactive" verso la sostenibilità ambientale, dal valore etico che esse vi attribuiscono e dall'influenza (stakeholder power and pressure) esercitata dalle DMO.*

Limiti della ricerca: *Focus su un'unica destinazione community.*

Implicazioni pratiche: *L'adozione di EMPs è accessibile anche alle Pmi ma questo richiede in primis di modificare il tradizionale modello di business includendovi obiettivi di sostenibilità ambientale. La pressione esercitata da key stakeholder contribuisce a modificare le scelte strategiche delle imprese.*

Originalità del lavoro: *La ricerca contribuisce all'attuale dibattito scientifico riguardo all'adozione di pratiche ambientali e all'influenza di key stakeholder sulle scelte di sostenibilità ambientale delle Pmi alberghiere.*

Parole chiave: pratiche di gestione ambientale; imprese alberghiere; environmental commitment; Trentino

¹ Il paper è stato realizzato nell'ambito del progetto "Analisi dell'imprenditoria alberghiera della Provincia di Trento" co-finanziato dall'Istituto di Statistica della Provincia di Trento (ISPAT) e dal Dipartimento di Economia e Management (DEM) dell'Università degli Studi di Trento. Si ringrazia ISPAT per la collaborazione.

Purpose of the paper: *Analysis of the environmental sustainability strategies of small and medium hotel enterprises (SMHEs) in community destinations. The goal is to investigate whether and how the adoption of environmental management practices (EMPs) have changed, and whether and how local key stakeholders have influenced eco-friendly behaviour.*

Methodology: *The research carried out in 2015 in joint with the Statistical Office of Province of Trento involved all the hotels of Trentino (N=1,514) through a CAWI survey (redemption rate 88.9%). The data analysis followed two steps: 1) frequencies analysis addressed to identify the EMPs adopted and to compare the data with the survey conducted in 2005; 2) Multiple Correspondence Analysis and hierarchical ascendant cluster analysis to identify hotel profiles with different environmental commitment.*

Findings: *Increase of EMPs investments. The adoption of EMPs depends on the “proactive” and “reactive” clusters sustainability awareness, on the acknowledged ethical value and on the stakeholders’ power and pressure on the DMO.*

Research limits: *Focus on a single community destination.*

Practical implications: *Small hotels can also adopt EMPs but that would require in primis a change in the traditional business model adding environmental sustainability aims. Stakeholder pressure supports the enterprise strategies.*

Originality of the paper: *The research contributes to the scientific debate on EMPs adoption and stakeholder power and pressure on environmental sustainability strategies of SMHEs.*

Key words: environmental management practices; hotel enterprises; environmental commitment; Trentino

1. Introduzione

Negli ultimi decenni l’attenzione al tema della sostenibilità e la ricerca di equilibrio tra i tre pilastri sui cui poggia (Inskip, 1997; Swarbrooke, 1999) ha assunto importanza a livello globale influenzando in maniera graduale lo sviluppo di tutti i settori economici, ivi compreso quello turistico (Font e McCabe, 2017). La messa in discussione della relazione positiva fra attività turistica, benessere e sviluppo economico del territorio (Bramwell e Lane, 1993; McKercher, 1993), orienta la comunità scientifica a ricercare nuovi modelli di sviluppo (Hunter, 1997; Butler, 1999; Ryan, 2002; Hardy *et al.*, 2002). Da un punto di vista manageriale coniugare i principi della sostenibilità con la gestione d’impresa, induce a riflettere sull’adeguatezza dei tradizionali modelli di business e a considerare gli impatti di medio-lungo periodo derivanti dall’attività turistica dal punto di vista ambientale e sociale oltre che economico. Particolare rilievo assumono pertanto le scelte strategiche e le pratiche operative con cui le imprese coinvolte nella filiera turistica svolgono la propria attività.

Il settore turistico si contraddistingue per la presenza di una molteplicità di imprese che con i propri servizi e prodotti (es. ricettività, trasporti,

intrattenimento, ristorazione, ecc.) contribuisce a definire l'offerta di un territorio. Tra le diverse attività, quella ricettiva è un elemento cardine del sistema (Buhalis e Main, 1998; Kozak e Rimmington, 1998; Keller e Bieger, 2004; Casarin, 2007) ed è rispetto a questa categoria di imprese che, sino ad oggi, si sono indirizzati maggiormente gli studi aventi per oggetto ciò che la letteratura internazionale definisce *environmental management practices* (Blanco *et al.*, 2009; El Dief e Font 2010). In particolare tali studi evidenziano che l'adozione di pratiche ambientali non distoglie l'attenzione dell'impresa dalla dimensione economica e dal perseguimento dell'obiettivo di profitto, ma quest'ultimo è ricercato congiuntamente ad obiettivi di sostenibilità ambientale.

L'adozione di pratiche ambientali da parte delle imprese alberghiere assume particolare valenza se contestualizzata all'interno di territori turistici riconducibili alle *destinazioni community*. Esse si contraddistinguono per essere contesti territoriali *multi-stakeholder* in cui risorse e attività sono diffuse tra una molteplicità di attori pubblici e privati, ivi inclusa la comunità locale (Murphy, 1985; Kaspar, 1995; Murphy e Murphy, 2004; Beeton, 2006). In queste destinazioni è il territorio che contribuisce con le risorse naturali e paesaggistiche² a dare *unicità* all'offerta.

Il presente lavoro discute le scelte delle imprese in tema di sostenibilità facendo esplicito riferimento alle pratiche di gestione ambientale adottate dalle imprese alberghiere all'interno di una tipica destinazione community. L'obiettivo è duplice: 1) comprendere se e come sono cambiate le scelte delle imprese alberghiere riguardo alle pratiche ambientali e 2) analizzare se e come *key stakeholder* locali influenzano e/o supportano l'adozione di comportamenti *eco-friendly* da parte delle imprese alberghiere.

Il paper illustra i risultati di una ricerca che ha coinvolto la totalità di imprese alberghiere del Trentino, ossia 1.514 strutture, ottenendo una *redemption* di circa il 90%. Il Trentino è un emblematico esempio di destinazione community e, come tale, l'attività turistica rappresenta un'attività economica fondamentale per lo sviluppo locale e le imprese alberghiere sono un elemento cardine per il funzionamento di tale sistema. La collaborazione con l'Istituto di statistica provinciale (Ispat)³ ha permesso di condurre la ricerca sull'intera popolazione di imprese alberghiere del Trentino che, con cadenza decennale, vengono coinvolte in indagini censuarie. Ciò ha consentito altresì di avvalersi di un'analisi longitudinale di come si sono modificate le scelte delle imprese in tema di gestione ambientale.

La ricerca ha profilato le imprese alberghiere in base al loro *environmental commitment*, ossia alle pratiche di gestione ambientale adottate all'interno della struttura. Una volta individuati i diversi profili, si sono analizzate le principali motivazioni alla base degli investimenti

² Per approfondimenti riguardo al legame tra turismo e importanza dell'ambiente e delle risorse naturali si rinvia alla rassegna di studi illustrata da Farrell e Runyan (1991); per una disamina di come il paesaggio influenza l'immagine e la scelta della destinazione si rinvia a MacKay e Fesenmaier (1997). Si veda altresì il contributo di Carneiro *et al.* (2015) per un'analisi del ruolo della dimensione paesaggistica nell'ambito del turismo rurale.

³ Per informazioni su Ispat - Istituto di statistica della Provincia di Trento si rinvia al sito www.statistica.provincia.tn.it/

ambientali, indagando se essi fossero legati a logiche di mercato o se fossero invece riconducibili a consapevolezza e sensibilità ambientale dell'albergatore. La ricerca ha analizzato altresì se esiste una relazione tra l'investimento in pratiche ambientali e il grado di collaborazione con alcuni *key player* (in particolare le Aziende per il Turismo che in Trentino assolvono il ruolo designato alle destination management organisations - DMOs).

Il paper si articola in cinque sezioni. Dopo aver illustrato i principali contributi che discutono il tema delle pratiche ambientali nella gestione delle imprese alberghiere (par. 2), il paper illustra la metodologia adottata per svolgere la ricerca (par. 3) e i principali risultati emersi (par. 4). Le conclusioni e gli sviluppi futuri della ricerca sono illustrati nel paragrafo finale.

2. Rassegna della letteratura

L'attività turistica impatta sull'ambiente in diversi modi e attraverso attività molteplici, creando, soprattutto in particolari periodi dell'anno, esigenze di consumo (quali, ad esempio, energia, acqua, trasporti) sproporzionate rispetto a quelle tipiche della zona (Martini, 2013). I diversi *trend* emergenti nel turismo a livello internazionale convergono sulla necessità di considerare centrale il paradigma della sostenibilità, e le implicazioni che ne derivano a livello di politiche e approcci di gestione delle imprese e del territorio (Gössling *et al.*, 2009; Dwyer *et al.*, 2009; Weaver, 2011). L'approccio alla sostenibilità, infatti, viene considerato un fattore di competitività primario delle destinazioni (Crouch, 2007; Mazanec *et al.*, 2007): i requisiti della sostenibilità divengono, anzi, le pre-condizioni per la competitività di una destinazione, assumendo che l'azione manageriale debba coniugare le esigenze di sviluppo dell'offerta e dei servizi non solo con la conservazione e la valorizzazione del paesaggio, ma anche con il mantenimento dell'equilibrio sociale (Middleton e Hawkins, 1998; Mihalic, 2000; Ritchie e Crouch, 2005).

All'interno delle *destinazioni community*, in particolare, le imprese che adottano scelte strategiche orientate alla sostenibilità non si limitano a conseguire obiettivi a beneficio della singola struttura, ma contribuiscono a salvaguardare e a valorizzare il territorio in cui sono localizzate, ossia uno dei principali fattori di attrattiva su cui si basa l'offerta turistica dell'intera destinazione. In relazione all'attività alberghiera, si osserva infatti che le interazioni con l'ambiente sono particolarmente evidenti e si manifestano con diversa frequenza ed intensità a seconda che si considerino fasi di infrastrutturazione (quali ad esempio, la costruzione degli edifici adibiti ad alberghi e *dependance*), piuttosto che le più frequenti attività routinarie che coincidono con l'erogazione di prodotti e servizi connessi all'attività di accoglienza (Rizio, 2016). Tali attività si esplicano attraverso l'utilizzo e il consumo di risorse quali energia, acqua, cibo, carta, causando inevitabilmente il depauperamento delle materie prime e l'innalzamento del livello di emissioni⁴. Prese singolarmente tali attività potrebbero non

4 Per quanto riguarda il dibattito sull'utilizzo dell'acqua e l'attività turistica si rinvia a Gössling *et al.* (2012).

apparire impattanti, ma così non è, soprattutto se ci si riferisce all'impatto globale dell'industria alberghiera sull'ambiente (Kirk, 1995; Bohdanowicz, 2005). A fronte delle forti connessioni tra attività delle imprese e ambiente, una riflessione sull'adeguatezza del tradizionale modello di business appare dunque auspicabile. L'adozione di un modello di business che ponga attenzione alla sostenibilità risulterebbe, infatti, vantaggioso per l'intero sistema locale in cui operano le imprese.

L'analisi delle pratiche ambientali adottate dalle imprese alberghiere è una tematica di particolare interesse per la comunità scientifica soprattutto con riferimento alle *environmental management practices* (d'ora in avanti EMPs) accessibili alle imprese di più piccole dimensioni (Chan e Hawkins, 2010). Le maggiori evidenze si riscontrano, infatti, da studi condotti su hotel di grandi dimensioni o appartenenti a catene alberghiere come illustrano, tra gli altri, Álvarez *et al.* (2001), López-Gamero *et al.* (2009) e Molina-Azorín *et al.* (2009). Queste ricerche hanno contribuito al dibattito sulle diverse modalità, tempistiche e investimenti, con cui grandi imprese e Pmi possono accedere alle EMPs. Álvarez *et al.* (2001, p. 460) evidenziano che "large-size hotels deploy more extensive EMPs than their smaller size counterparts". López-Gamero *et al.* (2009, p. 3117) sottolineano che "larger firms tend to integrate environmental practices into their organization earlier than smaller ones". La possibilità per le Pmi alberghiere di adottare EMPs non è tuttavia preclusa, ma richiede di adottare scelte strategiche ed organizzative che permettano loro di superare i tipici limiti connessi alla piccola dimensione⁵. Tematica quest'ultima che alimenta il dibattito scientifico riguardo alle sfide ed opportunità con cui anche le PMI sono chiamate a confrontarsi per adottare un nuovo modello di business (Caridà *et al.*, 2015; Casprini, 2015; Andreini e Bettinelli, 2017). L'adozione di EMPs richiede infatti di transitare verso un nuovo modello orientato non solo al raggiungimento di un vantaggio competitivo per l'impresa, bensì anche per il territorio. A tal proposito Porter e Kramer (2011) si riferiscono a un business model win-win e Boons *et al.* (2013) specificano "win-win for firm and system" al quale sottostà un approccio aperto alla sostenibilità. L'adozione di EMPs da parte delle Pmi alberghiere è giustificata dalle evidenze positive che si riscontrano sia in termini di performance ambientali ed economiche (Molina-Azorín *et al.*, 2009; Tari *et al.*, 2010), sia di competitività (Fraj *et al.*, 2015).

Con riferimento alle imprese alberghiere si osserva che le scelte verso pratiche di sostenibilità ambientale possono essere influenzate da specifici *stakeholder* con cui interagisce l'hotel (Sánchez-Medina *et al.*, 2016). Céspedes-Lorente *et al.* (2003) evidenziano che l'adozione di EMPs nelle imprese alberghiere è influenzata dallo *stakeholders' power* e dalla diversa percezione che questi ultimi hanno rispetto alle tematiche ambientali e alle performance che l'impresa può conseguire. Analogamente Ayuso (2006), González-Benito e González-Benito (2006), Tang *et al.* (2014) discutono di *stakeholder pressure* sottolineando l'influenza che *stakeholder*

⁵ Numerosi sono i contributi degli studiosi che si sono indirizzati a studiare specificità e criticità delle Pmi. In tale sede si richiamano i contributi di Golinelli (1992), Pencarelli (1992), Marchini (1997), Ferrero (2001), Mattiacci e Ceccotti (2005), Pencarelli e Cioppi (2009). Per una rassegna della letteratura sulle Pmi si rinvia a Buffa (2013).

esterni all'impresa alberghiera possono esercitare sulle scelte strategiche di sostenibilità ambientale.

L'analisi della letteratura evidenzia l'attualità del tema trattato e il *gap* conoscitivo riferito all'adozione delle EMPs soprattutto riferito alle Pmi alberghiere. La ricerca condotta sull'universo degli hotel in Trentino contribuisce al dibattito scientifico poiché in questo territorio prevalgono Pmi alberghiere a gestione familiare. All'interno di tale contesto risulta inoltre interessante indagare se *key stakeholder* locali esercitano ciò che in letteratura è definito come *stakeholder's power* e *stakeholder pressure*. È anche a tal fine che la ricerca analizza se il grado di investimento ambientale è uniforme all'interno del territorio o se emergono invece differenze imputabili ad un diverso legame, ovvero influenza, della DMO sulle scelte degli albergatori.

3. Metodo della ricerca

3.1 Popolazione indagata e focus della ricerca

I dati della ricerca sono stati raccolti attraverso un'indagine CAWI condotta nel 2015 e hanno permesso di ricostruire per la prima volta i profili di *environmental commitment* delle imprese alberghiere. L'indagine ha coinvolto tutte le strutture alberghiere del Trentino, ossia 1.514 imprese ed ha ottenuto un tasso di risposta dell'88,9%. L'analisi si basa pertanto su 1.347 hotel. Essi sono prevalentemente alberghi a 3 stelle con una dimensione media di 61 posti letto. Sono imprese indipendenti (gli hotel affiliati a catene sono il 3,3%) a gestione familiare (l'87% è gestito dal titolare in modo autonomo o assieme ai famigliari).

Il questionario sottoposto agli albergatori era organizzato in due sezioni principali:

- nella prima si sono rilevati dati concernenti l'adozione di specifiche EMPs;
- nella seconda si sono analizzate le motivazioni che hanno spinto gli intervistati ad intraprendere azioni di sostenibilità ambientale.

Le domande presenti nella prima sezione del questionario riguardavano specifici investimenti a valenza ambientale per il risparmio energetico e idrico, l'incentivo alla mobilità green, l'utilizzo di prodotti meno dannosi per l'ambiente e di prodotti biologici in cucina. Le opzioni di risposta possibili erano tre: indicare quali misure erano state adottate dall'impresa, quali non lo erano e quali invece erano in previsione. Quest'ultima opzione di risposta ha permesso di catturare l'intenzionalità futura dichiarata dall'albergatore, aspetto che è risultato determinante per la ricostruzione dei profili delle imprese alberghiere attraverso la *cluster analysis* (cfr. *infra*). Le pratiche ambientali analizzate e le possibili opzioni di risposta sono illustrate in Tabella 1.

Tab. 1: Pratiche ambientali analizzate nelle imprese alberghiere in Trentino

PRATICHE AMBIENTALI	OPZIONI DI RISPOSTA
Installazione di pannelli solari/fotovoltaici	0 = misura non adottata 1 = misura in previsione 2 = misura adottata
Isolazione termica	
Temporizzatore delle luci	
WC a flusso differenziato	
Riutilizzo acque bianche	
Ricambio asciugamani solo su richiesta	
Impianto di irrigazione con acque meteoriche	
Uso di detersivi senza fosforo e/o ad elevata biodegradabilità	
Noleggio gratuito biciclette	
Convenzioni/agevolazioni per servizi di trasporto pubblico	

Federica Buffa
Mariangela Franch
Umberto Martini
Alessio Tamanini
Scelte strategiche e pratiche
ambientali nelle Pmi
alberghiere.
Verso un nuovo modello di
business sostenibile

Fonte: ns. elaborazione

La scelta di indagare le EMPs sopra descritte è dipesa dalla volontà di considerare sia pratiche che richiedono cospicui investimenti alle imprese e che, potenzialmente, le Pmi possono essere in difficoltà a sostenerle autonomamente, sia pratiche facilmente accessibili anche ad imprese di piccole dimensioni (quali WC a flusso differenziato, uso di detersivi, ricambio non giornaliero di asciugamani). Queste ultime possono contribuire alla riduzione dell'impatto dell'attività alberghiera sull'ambiente circostante in termini di minore utilizzo di acqua, energia ed emissioni.

Per quanto concerne il *risparmio energetico* si sono considerate pratiche che stanno incontrando un crescente interesse da parte della cittadinanza e delle imprese (si pensi alla crescita di investimenti per l'installazione di pannelli fotovoltaici come evidenziano dai più recenti dati Istat, 2017) ed è quindi ipotizzabile che anche le imprese alberghiere manifestino attenzione per tale pratica. La rilevazione di questi dati è di particolare interesse non solo per analizzare gli investimenti effettuati o in previsioni da parte delle imprese, ma anche per confrontare se e come, rispetto alla precedente indagine condotta da Ispat nel 2005, gli investimenti delle imprese alberghiere si sono indirizzati verso l'adozione di EMPs che contribuiscono al risparmio energetico.

Per quanto riguarda il *risparmio idrico*, la ricerca si è orientata a comprendere se e in che misura gli albergatori trentini stanno affrontando tale tematica analizzando gli investimenti relativi all'installazione di WC a flusso differenziato (si passa in media dai 10 litri del pulsante completo ai 3 litri del pulsante parziale), di sistemi di riutilizzo delle acque bianche e di impianti di irrigazione mediante acque meteoriche. La rilevanza di tale analisi è ampiamente sottolineata dai dati ENEA⁶ secondo cui i consumi idrici all'interno degli alberghi italiani sono elevatissimi (dai 200 ai 600 litri/giorno per presenza in funzione della bassa o alta stagione turistica),

⁶ ENEA è l'Agenzia Nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile (www.enea.it/it). Per approfondimenti riguardo ai dati sul consumo idrico si rinvia al documento online accessibile dal link http://progettoegadi.enea.it/it/partecipa/copy2_of_ConteBG29508_2.pdf

soprattutto in relazione all'utilizzo delle docce e dei lavabi (70-120 litri), lo scarico dei WC (dai 30 a 70 litri), la cucina e gli usi alimentari (20-40 litri), i lavaggi interni ed esterni e l'irrigazione. Attraverso l'installazione di accorgimenti per il risparmio e il riutilizzo dell'acqua e dei nutrienti, e la separazione dei flussi, si stima una riduzione dei consumi fino a 80 litri/giorno per presenza.

In tale logica si inserisce anche l'interesse per il *ricambio degli asciugamani* solo su richiesta dei clienti. Tale pratica è oramai molto diffusa nelle imprese alberghiere e consente di analizzare, oltre alle scelte dell'impresa, anche l'atteggiamento del cliente, rilevando se vi è interesse verso le tematiche ambientali e un atteggiamento collaborativo verso le scelte dell'hotel.

Oltre all'analisi di pratiche maggiormente riconducibili alla riduzione degli impatti sull'ambiente, quali l'utilizzo di detersivi senza fosforo e a elevata biodegradabilità, la ricerca ha indagato anche la promozione di alcune pratiche connesse alla *mobilità*. Nello specifico si è osservata la disponibilità presso la struttura alberghiera di servizi di noleggio gratuito delle biciclette ai clienti dell'hotel e di agevolazioni per l'utilizzo dei servizi di trasporto pubblico. Tale analisi risulta di particolare interesse a fronte delle scelte che la DMO con il supporto dell'ente pubblico ha fatto (e continua a fare) in tema di *guest card*. Tali card promuovono lo spostamento sul territorio con un utilizzo gratuito/agevolato dei mezzi pubblici e l'ingresso a tariffa ridotta a numerose attrazioni/punti d'interesse della Provincia⁷.

A completamento di tale analisi, in questa prima sezione del questionario sono state inserite due domande volte a indagare l'utilizzo e l'offerta di prodotti biologici all'interno della cucina e l'adozione di certificazioni. Rispetto ai prodotti si è rilevato se essi provenivano da coltivazione biologica. In riferimento alle certificazioni si è rilevato invece se le imprese avessero ottenuto, o fossero in procinto di richiedere, una certificazione di qualità di processo (ISO 9001), di gestione ambientale, o etichetta ambientale (ISO 14001, Emas, Ecolabel, Marchio *Qualità Parco*⁸).

Nella seconda parte del questionario le domande erano finalizzate a comprendere le motivazioni delle imprese alberghiere ad investire in EMPs. Le dimensioni analizzate consideravano sia motivazioni riconducibili a vantaggi economici e di competitività, sia a fattori etici e culturali. Rispetto

⁷ *Trentino Guest Card* è la principale card disponibile sul territorio provinciale (www.visittrentino.info/it/esperienze/trentino-guest-card). Iniziative simili sono state sviluppate anche da alcune DMO all'interno di specifiche aree turistiche (si vedano, ad esempio, i casi della Valle di Fiemme www.visitfiemme.it/it/green-emotion/fiemme-motion, della Valle di Fassa www.fassa.com/IT/Card/ o dell'area Madonna di Campiglio, Pinzolo e Val Rendena www.campigliodolomiti.it, sezione DoloMeetCard).

⁸ Il marchio *Qualità Parco* si riferisce al Parco Naturale Adamello Brenta ed è "un progetto di attestazione ambientale/marketing territoriale, avviato dopo la Certificazione ISO 14001 ottenuta dal Parco nel 2001 (1° in Europa) per diffondere la filosofia della qualità ambientale, coinvolgendo il tessuto economico/sociale: aziende ricettivo turistiche, agro alimentari, scuole e strutture tipiche. Il progetto premia le aziende che rispondono a requisiti di tutela ambientale e legame col territorio e aderiscono alla cultura del Parco, concedendo l'uso del logo *Qualità Parco*" (il testo è tratto dal link www.pnab.it/cosa-facciamo/qualita-parco.html a cui si rinvia per ulteriori approfondimenti).

ad ogni motivazione gli albergatori hanno dichiarato il proprio grado di accordo in base ad una scala Likert graduata su quattro posizioni. Nella Tabella 2 sono elencate le motivazioni degli investimenti da parte delle imprese alberghiere e le possibili opzioni di risposta.

Federica Buffa
Mariangela Franch
Umberto Martini
Alessio Tamanini
Scelte strategiche e pratiche
ambientali nelle Pmi
alberghiere.
Verso un nuovo modello di
business sostenibile

Tab. 2: Motivazioni dell'investimento in EMPs delle imprese alberghiere in Trentino

MOTIVAZIONI	OPZIONI DI RISPOSTA
Perché sono apprezzate dai clienti 1	= per nulla d'accordo 2 = poco d'accordo 3 = abbastanza d'accordo 4 = molto d'accordo
Perché mi stanno a cuore per ragioni etiche	
Perché permettono un risparmio in termini di costo	
Perché possono costituire un vantaggio competitivo	
Perché sono un fattore imprescindibile per rimanere sul mercato	
In Trentino sono importanti per veicolare una cultura di forte radicamento e simbiosi con il territorio	

Fonte: ns. elaborazione

3.2 Analisi dei dati

L'analisi dei dati è stata svolta a due livelli. Inizialmente sono state analizzate frequenze e percentuali di risposta riferite alle EMPs adottate dalle imprese alberghiere. I dati sono stati confrontati con i risultati conseguiti nella precedente analisi condotta da Ispat nel 2005 al fine di verificare se e come gli investimenti in sostenibilità ambientale fossero cambiati. Come si avrà modo di illustrare nel corso del lavoro, non è stato possibile confrontare tutte le EMPs adottate poiché, a distanza di dieci anni, si è ritenuto opportuno introdurre alcune modifiche, sia rispetto alle pratiche analizzate, sia rispetto all'orientamento delle imprese ad investire. Ad esempio nel 2015 si è rilevato l'investimento rispetto all'adozione di card magnetiche per l'elettricità mentre nel 2005 tale pratica non era stata considerata. Rispetto all'intenzionalità delle imprese ad investire, invece, la modifica è stata apportata in relazione alle opzioni di risposta. Nel 2005 si sono rilevati i dati senza distinguere se l'investimento dell'impresa era già stato sostenuto oppure fosse in previsione. Nel 2015 invece è stata introdotta tale distinzione al fine di identificare con maggiore dettaglio la propensione delle imprese alberghiere ad adottare scelte riconducibili ad un profilo identificabile come "green". Nel set di domande quindi si riscontrano alcune differenze che non permettono sempre un confronto dei dati. I risultati dell'analisi descrittiva sono illustrati nel paragrafo 4.1.

Il secondo livello di analisi si è orientato a ricostruire i profili delle imprese alberghiere a seconda del loro *environmental commitment*. A tal fine, è risultato fondamentale analizzare l'intenzione futura degli albergatori, ossia considerare quali pratiche, sebbene non ancora adottate, fossero di prossima implementazione. Per effettuare l'analisi di raggruppamento sono state utilizzate tutte le dieci variabili legate all'adozione di EMPs (cfr. Tab. 1) più un'undicesima, ossia quella che misurava l'utilizzo di prodotti biologici in cucina. Tutte le undici variabili sono qualitative categoriche. Al fine di ricostruire i profili si è proceduto seguendo due step. In primo

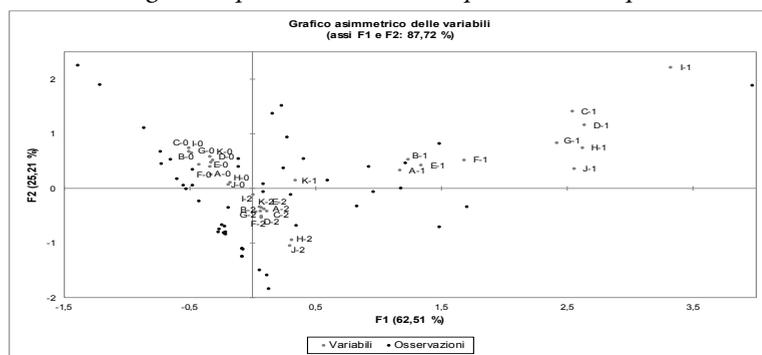
luogo si è condotta un'analisi delle corrispondenze multiple (ACM) e, solo successivamente, una *cluster analysis*. La natura delle variabili, infatti, non permetteva di condurre l'analisi dei *cluster* sui dati originali.

La ACM era finalizzata a ridurre il numero di variabili e riposizionare i dati all'interno di un nuovo piano cartesiano, individuando due nuovi assi principali; la *cluster analysis* invece è stata condotta allo scopo di profilare le imprese in base all'investimento ambientale (passato e futuro) ricostruendone motivazioni e legami con alcuni *key player* del territorio. Nello specifico:

- La ACM ha restituito un output in cui i due nuovi assi individuati spiegano l'87,72% dell'inerzia totale. Dall'output grafico ottenuto avvalendoci del software XLstat 2017, emerge che l'asse orizzontale misura il livello d'intenzionalità futura relativo all'investimento ambientale, mentre l'asse verticale rileva la presenza (o assenza in caso di valore pari a 0) delle EMPs considerate all'interno dell'albergo (cfr. Figura 1). La posizione delle imprese all'interno della mappa dipende pertanto dagli investimenti già sostenuti in pratiche ambientali e dalle intenzioni future a tal proposito.
- L'individuazione dei due nuovi assi principali in cui collocare variabili e osservazioni ha permesso di condurre una *hierarchical ascendant cluster analysis* e, disponendo in questa fase di dati quantitativi, si è utilizzata la matrice di distanza euclidea. La *cluster analysis* ha restituito 3 gruppi che si differenziano per livello di investimento nelle pratiche ambientali e intenzioni future.

L'analisi multivariata ha ricostruito i profili di albergatori ed ha permesso di analizzare, per ciascun profilo, le motivazioni che spingono a sostenere investimenti in EMPs e se le DMO influenzano le scelte strategiche delle imprese. I risultati emersi dall'analisi multivariata sono illustrati nei paragrafi 4.2, 4.3 e 4.4.

Fig. 1: Output analisi delle corrispondenze multiple



Legenda: Le osservazioni identificano le imprese alberghiere. Le variabili si riferiscono alle 11 EMPs analizzate. Le lettere identificano le EMPs come segue: A (pannelli solari); B (isolazione termica); C (temporizzatore luci); D (wc a flusso differenziato); E (uso detersivi bio); F (noleggio bici); G (convenzione trasporti); H (riutilizzo acque bianche); I (ricambio asciugamani); J (irrigazione con acque meteoriche); K (prodotti bio). La numerazione si riferisce alle opzioni di risposta: 0 (misura non adottata); 1 (misura in previsione); 2 (misura adottata).

Fonte: ns. elaborazione

4. Risultati della ricerca

Federica Buffa
Mariangela Franch
Umberto Martini
Alessio Tamanini
Scelte strategiche e pratiche
ambientali nelle Pmi
alberghiere.
Verso un nuovo modello di
business sostenibile

4.1 EMPs adottate dalle imprese alberghiere in Trentino

L'analisi descrittiva illustra le EMPs adottate dalle imprese alberghiere e come sono cambiati gli investimenti nel decennio 2005-2015. Come già anticipato (cfr. par. 3.2) non è stato possibile compiere l'analisi longitudinale rispetto a tutte le pratiche adottate. È tuttavia possibile, cogliere le differenze negli investimenti di specifiche EMPs facendo riferimento all'opzione di risposta "non adottate". Tale analisi evidenzia la crescita degli investimenti in pratiche ambientali da parte delle imprese alberghiere (cfr. Tab. 3 e 4).

Tab. 3: Adozione di EMPs nelle imprese alberghiere (anno 2005)

EMPs	ADOTTATA E IN PREVISIONE	NON ADOTTATA
RISPARMIO ENERGETICO		
- Pannelli solari	22,40%	77,6%
- Pannelli fotovoltaici	6,00%	94,0%
- Isolazione termica	44,00%	56,0%
RISPARMIO IDRICO		
- Wc a flusso differenziato	43,20%	56,8%
- Riutilizzo acque bianche	8,70%	91,3%
- Irrigazione con acque meteoriche	7,80%	92,2%
ALTRO		
- Uso di detersivi senza fosforo	44,30%	55,7%
- Uso di detersivi biodegradabili > 90%	67,50%	32,5%
- Agevolazione con servizi pubblici di trasporto	44,10%	55,9%
- Noleggio gratuito di biciclette	41,80%	58,2%

Fonte: ISPAT, 2006

Tab. 4: Adozione di EMPs nelle imprese alberghiere (anno 2015)

EMPs	ADOTTATA	IN PREVISIONE	NON ADOTTATA
RISPARMIO ENERGETICO			
- Pannelli solari/fotovoltaici	41,7%	10,4%	48,0%
- Isolazione termica	59,3%	10,7%	30,0%
- Card magnetica per l'elettricità	33,1%	8,4%	58,5%
- Temporizzatore delle luci	70,4%	3,6%	26,0%
RISPARMIO IDRICO			
- Wc a flusso differenziato	54,0%	4,1%	42,0%
- Riutilizzo acque bianche	10,0%	5,0%	85,0%
- Irrigazione con acque meteoriche	10,6%	4,7%	84,7%
ALTRO			
- Uso di detersivi senza fosforo/biodegradabili > 90%	54,7%	8,7%	36,6%
- Agevolazione con servizi pubblici di trasporto	54,5%	4,2%	41,3%
- Noleggio gratuito di biciclette	43,8%	7,9%	48,3%
- Ricambio asciugamani solo su richiesta dei clienti	87,3%	1,6%	11,1%

Fonte: ns. elaborazione

Gli aumenti più evidenti hanno riguardato le pratiche ambientali a favore del *risparmio energetico*, con un aumento dei pannelli solari/fotovoltaici, rispettivamente, dal 22,4% e 6% (anno 2005) al 41,7% del decennio successivo (52,1% se si considerano gli investimenti dichiarati in previsione). Un aumento significativo anche nell'adozione dell'isolazione termica: dal 44% al 59,3% (70% se si considerano gli investimenti in previsione).

La pratica maggiormente presente è il temporizzatore delle luci, adottato dal 70,4% delle imprese. Questa particolare misura permette di ridurre sensibilmente gli sprechi energetici, impostando al minimo la durata dell'illuminazione di corridoi, scale o passaggi della struttura. Diversa la situazione relativa all'utilizzo della card magnetica per il funzionamento dell'elettricità nelle camere, adottata dal 33% degli albergatori.

Per quanto riguarda il *risparmio idrico*, l'aumento è visibile solo considerando l'installazione di WC a flusso differenziato, adottato dal 54% (58% se si considerano gli investimenti in previsione) contro il 44% registrato nel 2005. Le altre due misure afferenti al risparmio idrico, "riutilizzo delle acque bianche" e "irrigazione mediante acque meteoriche" sono investimenti più complessi, che richiedono un intervento sulla struttura ed è ragionevole ipotizzare che sia per tale ragione che l'aumento sia più contenuto rispetto ad altre pratiche.

Per quanto concerne il *ricambio degli asciugamani solo su richiesta del cliente* si osserva che è una pratica adottata da oltre l'87,3% degli alberghi. Come già evidenziato, tale risultato è coerente con i dati ENEA (cfr. par. 3.1) e con quanto dichiarato da EPA (United States Environmental Protection Agency) che riscontra un risparmio sui carichi di lavaggio sino al 17% nei consumi di acqua. In riferimento alle pratiche connesse alla mobilità, infine, si osserva un aumento di interesse da parte delle imprese alberghiere, dato che rafforza quanto già riscontrato nel 2005.

4.2 EMPs ed environmental commitment: identificazione dei profili di imprese alberghiere

La *cluster analysis* è stata effettuata al fine di profilare le imprese alberghiere rispetto al livello di *environmental commitment*. A tale scopo si è deciso di analizzare gli investimenti effettuati dalle imprese per l'adozione delle EMPs osservando se gli investimenti erano già stati sostenuti o se erano in previsione. Si è proceduto a calcolare - per ogni albergo - il numero di EMPs adottate e il numero di EMPs in previsione e, successivamente - per ogni *cluster* - si è calcolata la media dei due valori. In relazione alle EMPs indagate dalla ricerca, il valore massimo di pratiche adottabili era pari a undici, ossia le dieci pratiche illustrate in Tabella 1 più l'utilizzo di prodotti biologici in cucina. I risultati ottenuti da questa analisi sono illustrati in Tabella 5.

Tab. 5: EMPs adottate e in previsione per ogni cluster di imprese alberghiere

	Media di EMPs adottate (<i>investimenti effettuati</i>)	Media di EMPs in previsione (<i>investimenti futuri</i>)	% di imprese alberghiere presenti nel cluster (n=1347)
Cluster 1 NOT ECO FRIENDLY	4,1	0,4	55,3%
Cluster 2 PROACTIVE	7,7	0,3	31,6%
Cluster 3 REACTIVE	5,2	3,0	13,1%

Federica Buffa
Mariangela Franch
Umberto Martini
Alessio Tamanini
Scelte strategiche e pratiche ambientali nelle Pmi alberghiere.
Verso un nuovo modello di business sostenibile

Fonte: ns. elaborazione

Il *primo cluster* presenta un basso grado d'investimento ambientale e include tutti gli imprenditori che negli ultimi anni non hanno investito, o hanno investito in minima parte, nelle pratiche ambientali analizzate. Bassa risulta anche l'intenzionalità futura a investire in questa direzione. Questo gruppo è costituito dal 55,3% delle imprese alberghiere ed è identificabile come *cluster* poco propenso a compiere investimenti in sostenibilità ambientale. Per tale ragione è stato denominato *not eco friendly*.

Il *secondo cluster* si caratterizza per un aver adottato un elevato numero di pratiche ambientali (mediamente 7,7 su 10 possibili) e per una bassa intenzionalità futura. Gli investimenti già effettuati dalle imprese paiono giustificare una minore propensione ad investire in un prossimo futuro proprio perché già dotate di numerose EMPs. Questo gruppo è costituito da circa un terzo delle imprese alberghiere ed è riconducibile ad un profilo di albergatori in grado di cogliere, prima di altri, le opportunità offerte da investimenti nell'ambito della sostenibilità ambientale. Per tali ragioni si è deciso di denominare questo *cluster proactive*.

Il *terzo cluster* mostra una significativa intenzionalità futura ad investire in EMPs e include due tipi di imprese: gli albergatori aventi già investito in passato ed intenzionati ad investire ulteriormente in futuro e gli albergatori intenzionati a rendere la propria struttura maggiormente *eco-friendly* attraverso investimenti a valenza ambientale. Questo gruppo è costituito dal 13% delle imprese alberghiere ed è stato denominato *reactive* poiché, nonostante il minor grado d'investimento effettuato, ha dichiarato di essere intenzionato a investire in un prossimo futuro riducendo pertanto il *gap* rispetto agli albergatori *proactive*.

I risultati della *cluster analysis* si arricchiscono di significato se confrontati con la precedente indagine condotta nel 2005. Sebbene non sia possibile un confronto puntuale dei dati (in virtù delle differenze metodologiche tra le due indagine come già illustrato nel par. 3.1), a distanza di dieci anni si riscontra una crescita di interesse delle imprese alberghiere per la dimensione della sostenibilità ambientale. Nel 2005, infatti, le imprese alberghiere riconducibili al *cluster proactive* erano pari al 9,1% del totale degli alberghi in Trentino.

Al fine di comprendere elementi distintivi dei tre *cluster* si è proceduto ad analizzare le motivazioni che hanno indirizzato le imprese a sostenere e/o programmare investimenti per l'adozione di pratiche ambientali e la diffusione di certificazioni e/o etichette ambientali. L'analisi di questi

risultati è illustrata nel paragrafo 4.3. La ricerca ha indagato infine se il *cluster proactive* coinvolge maggiormente imprese localizzate in ambiti turistici in cui la DMO è particolarmente sensibile alle dimensioni della sostenibilità. I risultati di questa analisi sono illustrati nel paragrafo 4.4.

4.3 Motivazioni ad investire in EMPs e diffusione delle certificazioni

La ricerca ha analizzato se vi sono differenze tra i tre *cluster* rispetto alle motivazioni che hanno spinto le imprese alberghiere ad investire per l'adozione di pratiche ambientali. Le motivazioni, come già illustrato (cfr. par. 3.1), fanno riferimento sia alla ricerca di vantaggi di costo e di competitività, sia a dimensioni di carattere etico e culturale. Il confronto tra le dichiarazioni degli albergatori rispetto al grado di accordo con le motivazioni analizzate è illustrato in Tabella 6.

I test del chi quadro evidenziano differenze significative (con valori del p-value che, ad eccezione di un caso, è sempre inferiore allo 0,0001) sulla percezione e l'opinione da parte dei tre *cluster* riguardo alle motivazioni per cui investire in pratiche ambientali. Le ragioni possono essere ricondotte sia a logiche di mercato (vantaggio economico e competitivo), sia alla sensibilità dell'albergatore. I risultati evidenziano due aspetti di particolare rilievo:

- il maggior grado di accordo rispetto alle motivazioni è associato ai *cluster proactive* e *reactive*;
- il maggior grado di accordo si riscontra in motivazioni non strettamente riconducibili a logiche di mercato quali ragioni etiche (il 49,3% dei *proactive* e il 53,1% dei *reactive* è completamente d'accordo) e l'importanza di veicolare una cultura di forte simbiosi e radicamento con il territorio (il 48,1% dei *proactive* e dei *reactive* è completamente d'accordo).

Da tale analisi emergono alcune specificità che differenziano i tre *cluster*.

Rispetto al *cluster reactive* emerge una motivazione di stampo etico che descrive questo gruppo di imprese come tendenzialmente consapevoli dell'importanza della sostenibilità ambientale e potenzialmente intenzionati a colmare il *gap* con il *cluster proactive* investendo in EMPs in un prossimo futuro.

Il *cluster not eco-friendly* mostra invece risultati sensibilmente inferiori rispetto agli altri due gruppi e le motivazioni per sostenere investimenti appaiono guidate dalla ricerca di vantaggi di natura economica. I risparmi in termini di costo risultano l'elemento più importante per questo *cluster*. Minore accordo si riscontra invece rispetto alle motivazioni che guidano gli investimenti in sostenibilità ambientale perché ritenuti fonte di vantaggio competitivo o fattore imprescindibile per rimanere sul mercato.

Tab. 6: Livello di accordo dei tre cluster rispetto alle motivazioni ad investire in EMPs

	MOLTO D'ACCORDO	ABBASTANZA D'ACCORDO	POCO D'ACCORDO	PER NULLA D'ACCORDO	CHI-SQUARED	P-VALUE
Sono apprezzate dai clienti					57,4833	<0,0001
NOT ECO-FRIENDLY	21,0%	46,4%	27,3%	5,4%		
PROACTIVE	36,9%	44,8%	17,4%	0,9%		
REACTIVE	35,6%	40,7%	21,5%	2,3%		
Permettono un risparmio in termini di costo					24,9060	0,0004
NOT ECO-FRIENDLY	25,7%	51,1%	18,7%	4,6%		
PROACTIVE	33,8%	46,7%	18,1%	1,4%		
REACTIVE	26,6%	57,1%	16,4%	0,0%		
Possono costituire un vantaggio competitivo					39,6892	<0,0001
NOT ECO-FRIENDLY	15,7%	42,5%	33,1%	8,7%		
PROACTIVE	25,8%	43,4%	27,2%	3,5%		
REACTIVE	27,7%	43,5%	26,6%	2,3%		
Possono essere un fattore imprescindibile per rimanere sul mercato					34,1991	<0,0001
NOT ECO-FRIENDLY	11,2%	40,5%	37,5%	10,9%		
PROACTIVE	17,8%	46,7%	30,1%	5,4%		
REACTIVE	14,1%	52,0%	29,9%	4,0%		
Mi stanno a cuore per ragioni etiche					75,0996	<0,0001
NOT ECO-FRIENDLY	30,0%	50,9%	14,3%	4,8%		
PROACTIVE	49,3%	43,2%	6,3%	1,2%		
REACTIVE	53,1%	39,0%	6,8%	1,1%		
In Trentino sono importanti per veicolare una cultura di forte simbiosi col territorio					69,5510	<0,0001
NOT ECO-FRIENDLY	29,0%	51,5%	15,2%	4,3%		
PROACTIVE	48,1%	41,1%	10,6%	0,2%		
REACTIVE	48,0%	45,2%	5,1%	1,7%		

Fonte: ns. elaborazione

Le certificazioni di processo, e/o di gestione ambientali, e/o etichette ambientali incontrano una limitata diffusione. Un primo riscontro emerge ad un livello descrittivo di analisi confrontando le variazioni intercorse tra il 2005 e 2015. Le imprese alberghiere in possesso di certificazione sono passate dal 4,8% al 10,8%. Nel complesso si osserva che gli investimenti in processi di certificazione da parte delle imprese alberghiere non sono stati particolarmente numerosi nonostante vi sia stato, da un lato, un generale aumento di interesse verso la dimensione ambientale, dall'altro lato, politiche di incentivazione promosse dall'attore pubblico sino al 2010 finalizzate all'adozione di etichette ambientali.

L'analisi multivariata mette in luce una differenza statisticamente significativa tra i *cluster* (chi-squared 117,4609; p-value <0,0001) sia rispetto all'attuale disponibilità di certificazioni, sia riguardo alla pianificazione di investimenti nel prossimo futuro (cfr. Tabella 7).

Federica Buffa
Mariangela Franch
Umberto Martini
Alessio Tamanini
Scelte strategiche e pratiche ambientali nelle Pmi alberghiere.
Verso un nuovo modello di business sostenibile

Tab. 7: Diffusione delle certificazioni (attuali e future) tra i tre cluster

	% di alberghi in possesso di certificazione	% di alberghi con procedimento di certificazione in corso	% di alberghi senza certificazione
NOT ECO FRIENDLY	5,0%	2,2%	92,8%
PROACTIVE	19,3%	6,8%	73,9%
REACTIVE	14,1%	4,5%	81,4%

Fonte: ns. elaborazione

4.4 Legami tra le scelte in investimenti ambientali delle imprese alberghiere e alcuni key player locali

La ricerca ha analizzato se i tre *cluster* presentassero differenze rispetto alla collaborazione delle imprese alberghiere con alcuni *key player* locali coinvolti nello sviluppo e nella promozione del territorio. Nello specifico si è osservato se vi è un diverso coinvolgimento delle imprese alberghiere nelle attività svolte con le DMO territoriali e con gli altri albergatori. I risultati dimostrano che il *cluster proactive* si differenzia in modo statisticamente significativo per maggiore collaborazione con le DMO e con gli altri albergatori (cfr. Tabella 8). La maggiore disponibilità a collaborare con soggetti esterni all'impresa può essersi rivelata uno dei fattori facilitanti la sensibilizzazione e la consapevolezza di questo *cluster* di imprese verso la sostenibilità ambientale.

Tab. 8: Analisi del legame con il territorio dei tre cluster individuati

	Sì	No	chi-squared	p-value
Collaborazione con DMO			29,606	<0,0001
NOT ECO FRIENDLY	62,6%	37,4%		
PROACTIVE	77,9%	22,1%		
REACTIVE	70,1%	29,4%		
Collaborazione con altri albergatori			45,337	<0,0001
NOT ECO FRIENDLY	19,9%	80,1%		
PROACTIVE	36,4%	63,6%		
REACTIVE	36,2%	63,8%		

Fonte: ns. elaborazione

La ricerca ha rilevato anche il giudizio degli albergatori riguardo al livello di collaborazione con le DMO territoriali. Anche in questo caso, la differenza tra i tre *cluster* è statisticamente significativa (chi-squared 32,397; p-value < 0,0001) ed è particolarmente marcata tra il *cluster not eco friendly* e il *cluster proactive* (cfr. Tabella 9). Tale analisi evidenzia inoltre una maggiore somiglianza del *cluster reactive* a quello *proactive* a conferma di quanto già evidenziato dall'analisi delle motivazioni a supporto degli investimenti in EMPs, ossia la tendenza di questo *cluster* a ridurre il *gap* che lo separa dal *cluster proactive*.

Dall'analisi del grado di collaborazione delle imprese alberghiere con le DMO si riscontra pertanto un legame tra i *cluster proactive* e *reactive* e

la pressione che questi *key player* esercitano sulle scelte di investimento in EMPs. Si conferma quindi che la DMO influenza significativamente la proattività ambientale delle imprese alberghiere.

Federica Buffa
Mariangela Franch
Umberto Martini
Alessio Tamanini
Scelte strategiche e pratiche
ambientali nelle Pmi
alberghiere.
Verso un nuovo modello di
business sostenibile

Tab. 9: Grado di collaborazione dei tre cluster con le DMO locali

	Molto	Abbastanza	Poco	Per nulla
NOT ECO FRIENDLY	10,3%	36,8%	34,5%	18,3%
PROACTIVE	16,7%	44,4%	30,5%	8,5%
REACTIVE	14,7%	40,7%	29,9%	14,7%

Fonte: ns. elaborazione

Un ulteriore livello di analisi ha riguardato la diffusione del *cluster proactive* all'interno delle diverse aree turistiche del Trentino. Obiettivo era evidenziare se vi fosse una relazione tra ambiti più turisticizzati (in cui si riscontra anche la presenza di una DMO) e imprese alberghiere orientate ad investimenti *green*. Per determinare il livello di turisticità dell'ambito ci si è avvalsi del grado di utilizzo netto delle strutture alberghiere. I risultati così ottenuti sono illustrati in Tabella 10. Ciò che emerge è che l'ambito più turisticizzato non necessariamente è anche quello con maggiore presenza di imprese *proactive*. Emblematici gli esempi di Garda Trentino e Valle di Fiemme.

Tab. 10: Analisi delle aree turistiche in termini di presenza del profilo *pro-active*

AMBITO TURISTICO DEL TRENINO	GRADO DI UTILIZZO NETTO	% IMPRESE APPARTENENTI AL CLUSTER PROACTIVE
Garda Trentino	63,0%	29,4%
Val di Fassa	60,4%	32,6%
Val di Sole	59,1%	32,3%
Val di Fiemme	55,7%	44,9%
Madonna di Campiglio - Pinzolo - Rendena	51,7%	27,4%
Trento, Bondone e Valle dei Laghi	48,6%	32,7%
Altipiani Cimbri	46,3%	35,0%
Primiero e Vanoi	42,8%	32,1%
Dolomiti Brenta - Paganella	39,7%	38,2%
Rovereto	36,2%	20,6%
Terme di Comano - Brenta	34,7%	32,1%
Valsugana - Tesino	31,0%	25,3%
Valle di Non	30,3%	29,6%
Altopiano di Piné - Cembra	25,0%	25,0%
Zone fuori ambito*	23,5%	22,6%
Totale Risultato	48,8%	31,6%

Legenda: Le zone fuori ambito sono prive di una DMO di riferimento.

Fonte: ns. elaborazione

Una ulteriore evidenza emerge dalle cosiddette “zone fuori ambito”, ossia aree meno turisticizzate e prive di una vera e propria DMO (prevalgono infatti *pro loco*). In esse la presenza di imprese *proactive* è del 22,6% contro il 31,6% della media provinciale, inoltre (sebbene non visibile in Tabella 10) in esse è inferiore anche la quota di imprese reattive: 7,1% contro il 13,1% provinciale. La particolarità delle “zone fuori ambito” è la mancanza di un importante ruolo d’indirizzo della DMO. Tale attività viene svolta invece da consorzi e/o associazioni pro-loco, piuttosto che enti di livello inferiore con minore forza nel delineare linee di sviluppo. È possibile quindi che la bassa attenzione agli investimenti ambientali non sia dovuta solamente ad una decisione o alla mancanza di sensibilità del singolo albergatore, ma anche all’assenza di una spinta dall’alto o di una rete che coinvolga tutti i soggetti turistici locali e che favorisca e diffonda iniziative di questo tipo.

5. Conclusioni

La ricerca ha messo in luce aspetti nuovi ed originali rispetto alla propensione delle PMI ad investire in EMPs, ha sottolineato l’importanza di alcuni *key stakeholder* nell’adozione di tali scelte ed ha identificato profili (*proactive, reactive, not eco friendly*) che si differenziano per sensibilità degli albergatori verso l’introduzione di pratiche ambientali. Le evidenze emerse dallo studio contribuiscono ad ampliare le conoscenze riguardo alle pratiche di sostenibilità ambientale adottate dalle PMI riducendo il *knowledge gap* riscontrato in letteratura (Álvarez *et al.*, 2001; López-Gamero *et al.*, 2009; Chan e Hawkins, 2010).

Dalla ricerca condotta sulle imprese alberghiere in Trentino si evince che negli ultimi dieci anni si è assistito ad una crescita di investimenti a valenza ambientale da parte delle imprese alberghiere. Tale tendenza è spiegata da tre principali fattori, ossia, a) la maggiore consapevolezza acquisita dalle imprese alberghiere verso le tematiche di sostenibilità ambientale, b) il valore etico che esse vi attribuiscono e c) dall’influenza esercitata dalla DMO che richiama i tratti di *stakeholder power* e *stakeholder pressure* illustrate in letteratura. Si conferma pertanto l’orientamento delle imprese alberghiere più sensibili alla sostenibilità ambientale a considerare l’influenza di alcuni *key player* territoriali.

Si ritiene che tali scelte siano coerenti con l’adozione di un nuovo *business model* nel quale il territorio diviene fattore strategico per la differenziazione e la competitività sia per l’impresa che per il contesto in cui opera conseguendo, come più volte sottolineato da Porter e Kramer (2011) e Boons *et al.* (2013), un risultato “win-win for firm and system”.

La ricerca condotta sulla totalità di imprese alberghiere in Trentino incontra il limite della estendibilità dei risultati ad altri territori poiché concentrata su di un’unica destinazione *community*. Anche in ragione di questo limite, in futuro si prevede che la ricerca si estenderà sia a livello territoriale, sia a livello temporale e settoriale.

A *livello territoriale*, si prevede di indagare le scelte delle imprese alberghiere anche in altre destinazioni. Tale analisi consentirà di verificare

se i tre profili emersi dalla ricerca sono coerenti anche con quanto accade in altre destinazioni, e se e quali *key player* supportano le imprese nell'adozione di EMPs.

A *livello temporale*, si prevede di replicare l'analisi longitudinale condotta nel 2015 verificando se e come i profili descritti si modificheranno nel corso dei prossimi dieci anni.

A *livello settoriale*, infine, si prevede di estendere l'analisi anche ad altre imprese coinvolte nella filiera turistica, quali ad esempio le imprese funiviarie. L'obiettivo è analizzare se e come la sensibilità ambientale riscontrata nelle imprese alberghiere interessi anche altri *key players* che con la propria attività impattano inevitabilmente sull'ambiente, ossia su una risorsa scarsa che risulta fondamentale per la competitività delle destinazioni.

Federica Buffa
Mariangela Franch
Umberto Martini
Alessio Tamanini
Scelte strategiche e pratiche
ambientali nelle Pmi
alberghiere.
Verso un nuovo modello di
business sostenibile

Bibliografia

- ÁLVAREZ GIL M.J., BURGOS JIMÉNEZ J., CÉSPEDES LORENTE J.J. (2001), "An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels", *Omega*, vol. 29, n. 6, pp. 457-471.
- ANDREINI D., BETTINELLI C. (2017), *Business Model Innovation. From Systematic Literature Review to Future Research Directions*, Springer, Berlin
- AYUSO S. (2006), "Adoption of Voluntary Environmental Tools for sustainable tourism", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 13, n. 4, pp. 207-220.
- BEETON S. (2006), *Community development through tourism*, Landlinks Press, Collingwood.
- BLANCO E., REY-MAQUIEIRA J., LOZANO J. (2009), "Economic incentives for tourism firms to undertake voluntary environmental management", *Tourism Management*, vol. 30, n. 1, pp. 112-122.
- BOHDANOWICZ P. (2005), "European hoteliers' environmental attitudes. Greening the Business", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 46, n. 2, pp. 188-204.
- BOONS F., LÜDEKE-FREUND F. (2013), "Business models for sustainable innovation", *Journal of Cleaner Production*, vol. 45, pp. 9-19.
- BOONS F., MONTALVO C., QUIST J., WAGNER M. (2013), "Sustainable innovation, business models and economic performance", *Journal of Cleaner Production*, vol. 45, pp. 1-8.
- BRAMWELL B., LANE B. (1993), "Sustainable tourism: An evolving global approach", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 1, n. 1, pp. 1-5.
- BUFFA F. (2013), *Struttura e dinamiche di relazione tra Pmi. approcci di metodo nelle destinazioni turistiche di tipo community*, Cedam, Padova.
- BUHALIS D., MAIN H. (1998), "Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10, n. 5, pp. 198-202.
- BUTLER R.W. (1999), "Sustainable Tourism: A state-of-the-art review", *Tourism Geographies*, vol. 1, n.1, pp. 7-25.
- CARIDÀ A., COLURCIO M., MELIA. M. (2015), "Designing a collaborative business model for SMEs", *Sinergie*, vol. 33, n. 98, pp. 233-253.

- CARNEIRO M.J., LIMA J., SILVA A.L. (2015), "Landscape and the rural tourism experience: identifying key elements, addressing potential, and implications for the future", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 23, n. 8-9, pp. 1217-1235.
- CASARIN F. (2007), *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà. Vol. I*, Giappichelli, Torino.
- CÉSPEDES-LORENTE J., DE BURGOS-JIMÉNEZ J., ÁLVAREZ-GIL M. (2003), "Stakeholders' environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 19, n. 3, pp. 333-358.
- CASPRINI E. (2015), "Business model innovation: a typology", *Sinergie*, vol. 33, n. 97, pp. 181-197.
- CHAN E.S.W., HAWKINS R. (2010), "Attitude towards EMSs in an international hotel", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 29, n. 4, pp. 641-651.
- CROUCH G.I. (2007), "Modelling destination competitiveness: A survey and analysis of the impact of competitiveness", *Report of the Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism*.
- DWYER L., EDWARDS D., MISTILIS N., ROMAN C. SCOTT, N. (2009), "Destination and enterprise management for a tourism future", *Tourism Management*, vol. 30, n. 1, pp. 63-74.
- EL DIF M., FONT X. (2010), "Determinants of Environmental Management in the Red Sea hotels", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, vol. 36, n. 1, pp. 115-137.
- FARRELL B.H., RUNYAN D. (1991), "Ecology and tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 18, n. 1, pp. 26-40.
- FERRERO G. (2001), "Nuove tendenze negli studi sulla piccola impresa", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1, pp. 3-7.
- FONT X., MCCABE S. (2017), "Sustainability and marketing in tourism", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 25, n. 7, pp. 869-883.
- FRAJ E., MATUTE J., MELERO I. (2015), "Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry", *Tourism Management*, vol. 46, February, pp. 30-42.
- GOLINELLI G.M. (1992), "I problemi strategici delle imprese minori", *Sinergie*, n. 27, pp. 25-31.
- GONZÁLEZ-BENITO J., GONZÁLEZ-BENITO Ó. (2006), "A review of determinant factors of environmental proactivity", *Business Strategy and the Environment*, vol. 15, n. 2, pp. 87-102.
- GÖSSLING S., HALL, C.M., WEAVER D.B. (2009), *Sustainable tourism futures*, Routledge, New York.
- GÖSSLING S., PEETERS P., HALL C.M., CERON J.P., DUBOIS G., LEHMANN L.V., SCOTT D. (2012), "Tourism and water use: Supply, demand, and security. An international review", *Tourism Management*, vol. 33, n.1, pp. 1-15.
- HARDY A., BEETON R.J.S., PEARSON L. (2002), "Sustainable tourism: An overview of the concept and its position in relation to conceptualisations of tourism", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 10, n. 6, pp. 475-496.
- HUNTER C. (1997), "Sustainable tourism as an adaptive paradigm", *Annals of Tourism Research*, vol. 24, n. 4, pp. 850-867.

- INSKEEP E. (1997), *Tourism Planning*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- ISPAT - SERVIZIO STATISTICA DELLA PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO (2006), *L'imprenditoria alberghiera nella Provincia di Trento 2004*, Servizio Statistica, Trento.
- ISTAT (2017), *Annuario statistico italiano 2017*, Istat, Roma.
- KASPAR C. (1995), *Management in Tourismus*, Verlag Paul Haupt, Bern.
- KELLER P., BIEGER T. (Eds.) (2004), *The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism*, 54th Aiest Congress (Petra, Jordan), Editions Aiest, St. Gallen, CH.
- KIRK D. (1995), "Environmental management in hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 7, n.6, pp. 3-8.
- KOZAK M., RIMMINGTON M. (1998), "Benchmarking: destination attractiveness and small hospitality business performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10, n. 5, pp. 184-191.
- LÓPEZ-GAMERO M.D., MOLINA-AZORÍN J.F., CLAVER-CORTÉS E. (2009), "The whole relationship between environmental variables and firm performance", *Journal of Environmental Management*, vol. 90, n. 10, pp. 3110-3121.
- MACKAY K.J., FESENMAIER D.R. (1997), "Pictorial element of destination in image formation", *Annals of Tourism Research*, vol. 24, n. 3, pp. 537-565.
- MARCHINI I. (1997), "Il difficile rapporto tra piccola impresa e marketing: lo stato delle conoscenze", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1, pp. 3-12.
- MARTINI U. (2013), "Introduzione. Approccio alla sostenibilità, governance e competitività delle destinazioni turistiche: stato dell'arte e prospettive", in Franch M., Martini U. (a cura di) *Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni*, Il Mulino, Bologna.
- MATTIACCI A., CECCOTTI F. (2005), "Lo sviluppo del marketing nella Pmi: riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa", *Micro & Macro Marketing*, n. 1, pp. 65-92.
- MAZANEC J.A., WOEBER K., ZINS A.H. (2007), "Tourism destination competitiveness: From definition to explanation?", *Journal of Travel Research*, vol. 46, n. 1, August, pp. 86-95.
- MCKERCHER B. (1993), "Some Fundamental Truths about Tourism", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 1, n. 1, pp. 6-16.
- MIDDLETON V.T.C., HAWKINS R. (1998), *Sustainable tourism: A marketing perspective*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- MIHALIC T. (2000), "Environmental management of a tourist destination. A factor of tourism competitiveness", *Tourism Management*, vol. 21, n. 1, pp. 65-78.
- MOLINA-AZORÍN J.F., CLAVER-CORTÉS E., PEREIRA-MOLINER J., TARÍ J.J. (2009), "Environmental practices and firm performance", *Journal of Cleaner Production*, vol. 17, n. 5, pp. 516-524.
- MURPHY P.E. (1985), *Tourism: A community approach*, Methuen, New York.
- MURPHY P.E., MURPHY A.E. (2004), *Strategic Management for Tourism Communities: Bridging the Gaps*, Channel View Books, Clevedon.
- PENCARELLI T. (1992), "Riflessioni sulle possibili linee di sviluppo delle PMI negli anni '90", *Sinergie*, n. 27, pp. 153-178.
- PENCARELLI T., CIOPPI M. (2009), "La comunicazione di marketing nelle piccole imprese: alcune evidenze empiriche", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1, pp. 71-98.

Federica Buffa
 Mariangela Franch
 Umberto Martini
 Alessio Tamanini
 Scelte strategiche e pratiche
 ambientali nelle Pmi
 alberghiere.
 Verso un nuovo modello di
 business sostenibile

- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, vol. 89, pp. 62-77.
- RITCHIE J.R.B., CROUCH G.I. (2005), *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*, CABI Publishing, Oxon.
- RIZIO D. (2016), *A multicriteria perspective to integrate environmental management and environmental accounting in the tourism industry. The case of Small and Medium-sized Hotel Enterprises (SMHEs) in the Alpine Province of Trento*, PhD thesis, University of Trento.
- RYAN C. (2002), "Equity, management, power sharing and sustainability. Issues of the 'new tourism'", *Tourism Management*, vol. 23, n. 1, pp. 17-26.
- SÁNCHEZ-MEDINA P.S., DÍAZ-PICHARDO R., CRUZ-BAUTISTA M. (2016), "Stakeholder Influence on the Implementation of Environmental management practices in the Hotel Industry", *International Journal of Tourism Research*, vol. 18, n. 4, pp. 387-398.
- SWARBROOKE J. (1999), *Sustainable Tourism Management*, CABI, Wallingford (UK).
- TANG Y.H., AMRAN A., GOH Y.N. (2014), "Environmental management practices of hotels in Malaysia", *International Journal of Tourism Research*, vol. 16, n. 6, pp. 586-595.
- TARÍ J.J., CLAVER-CORTÉS E., PEREIRA-MOLINER J., MOLINA-AZORÍN J.F. (2010), "Levels of quality and environmental management in the hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 29, n. 3, pp. 500-510.
- WEAVER D.B. (2011), "Organic, incremental and induced paths to sustainable mass tourism convergence", *Tourism Management*, vol. 30, n. 1, pp. 1-8.

Academic or professional position and contacts

Federica Buffa

Assistant Professor of Management
University of Trento - Italy
e-mail: federica.buffa@unitn.it

Mariangela Franch

Full Professor of Management
University of Trento - Italy
e-mail: mariangela.franch@unitn.it

Umberto Martini

Full Professor of Management
University of Trento - Italy
e-mail: umberto.martini@unitn.it

Alessio Tamanini

Research Assistant
University of Trento - Italy
Statistical Office of Province of Trento (ISPAT) - Italy
e-mail: alessio.tamanini90@gmail.com