

SISTUR – Società Italiana di Scienze del Turismo

IV Riunione Scientifica – Università di Palermo - 26-27 ottobre 2012

LA COOPERAZIONE E LO SVILUPPO DEI SISTEMI TURISTICI LOCALI: PERCORSI E RITORNI IN QUARANT'ANNI DI SVILUPPO DEL SISTEMA TURISTICO RIMINESE

Claudio Travaglini

Dipartimento Scienze Aziendali – Scuola Superiore Scienze Turistiche

Alma Mater Studiorum - Università di Bologna – Polo di Rimini

claudio.travaglini@unibo.it

Oggetto, metodologia e limiti del contributo – La cooperazione tra imprese turistiche nel sistema locale riminese – Promozione Alberghiera e le cooperative tra albergatori: economie di scala, qualità ed innovazione di prodotto - La cooperativa bagnini di Riccione: la gestione sociale dell'arenile tra garanzie di categoria ed innovazione di prodotto - Il riemergere della cooperativa di fronte ai nuovi turismi ed alle nuove crisi: senza concludere

Oggetto, metodologia e limiti del contributo

L'articolo vuole riflettere sul ruolo della cooperazione tra imprese all'interno dei sistemi turistici locali e sul modello di sviluppo di due di una destinazione turistica quale Rimini, una delle destinazioni storiche del turismo in Europa, icona del turismo di massa ed industrializzato.

L'oggetto della riflessione riguarda i modelli di cooperazione delle

aziende (in particolare delle piccole e medie imprese)¹ tra di esse e con i soggetti pubblici nel comparto del turismo ed il loro effetto sulla definizione e lo sviluppo dei sistemi turistici locali.

Tra i soggetti esito dei processi di aggregazione possiamo avere cooperative in senso proprio, ossia aziende collettive che assumono come regola di funzionamento i principi cooperativi, o soggetti cooperativi costituiti in altre forme giuridiche², quali aggregazioni e consorzi territoriali e settoriali tra imprese³ e soggetti pubblici o club di prodotto costituiti su specifica normativa⁴.

L'esperienza storica della cooperazione nei territori è molto diversa: nella destinazione riminese le cooperative alberghiere e di esercenti di impianti balneari hanno una storia pluridecennale anche in ragione della storia economica e politica del territorio considerato⁵.

Questi soggetti collettivi nei diversi sistemi locali svolgono sia funzioni tipicamente pubblicistiche di promozione della destinazione turistica locale e di coordinamento di prodotti specifici nel prodotto globale destinazione⁶ che

¹ Gli strumenti di aggregazione tra imprese possono essere utilizzati da piccole e grandi imprese ma essi sono particolarmente importanti per coordinare tra loro e con gli enti locali le azioni e le risorse delle piccole e medie imprese e svolgono in modo associato alcune funzioni tipiche delle imprese della filiera turistica (promozione della destinazione, partecipazione a fiere, raccolta delle prenotazioni, acquisti di beni e servizi, formazione e qualificazione del personale e degli stessi imprenditori).

² L'assunzione di specifici modelli giuridici di cooperazione tra imprese (nelle nostre realtà tipicamente la cooperativa, il consorzio, il club di prodotto) dipende dalle opportunità offerte dalle normative e dalla complessiva regolamentazione dei soggetti (associazioni imprenditoriali di categoria, società lucrative di capitali, società cooperative e consorzi tra piccole e medie imprese) e dalle reciproche convenienze.

³ Le aggregazioni durature tra imprese turistiche possono essere costituite oltre che attraverso società cooperative in altre forme quali consorzi privati, consorzi pubblico-privati, associazioni di categoria con rilevanza economica, gruppi di acquisto oltre che in forma contrattuale attraverso contratti di franchising o management, oltre che di joint venture; oltre alle aggregazioni durature possiamo avere aggregazioni temporanee costituite tipicamente per singoli eventi.

⁴ I club di prodotto rappresentano aggregazioni di imprese che si costituiscono per promuovere alcune aziende di un territorio su un particolare segmento realizzando la classica segmentazione strategica di prodotto-mercato. Per gli esempi di club di prodotto e delle loro attività si veda <http://www.clubdioprodotto.it/it/case-history.php> in cui un'azienda di consulenza che ha molto operato come gestore e sviluppatore di club di prodotto illustra alcuni club di prodotto ed alcune modalità di funzionamento degli stessi.

⁵ Il territorio riminese di cui stiamo trattando appartiene alla Regione Emilia Romagna che ha una fortissima tradizione di amministrazioni pubbliche di centro-sinistra e di cooperazione: la dimensione ed aggregazione cooperativa dell'imprenditoria associata è stata sempre considerata dalle amministrazioni pubbliche come un modo particolarmente positivo di fare imprenditoria e le forme associative di rappresentanza ed aggregative tra imprese del turismo hanno rappresentato e sono assunte strategicamente e programmaticamente come interlocutori fondamentali e necessari delle politiche pubbliche di promozione che si basano primariamente sul cofinanziamento di progetti condivisi e non su interventi diretti

⁶ Nel considerare produzione turistica, sviluppo delle destinazioni e ruolo delle forme aggregative tra imprese è utile la distinzione tra prodotto specifico (ad esempio l'ospitalità alberghiera, prodotto da una sola azienda e talvolta arricchito da componenti periferiche che lo differenziano) che può essere aggregato in prodotti complessi (ospitalità alberghiera, servizi di spiaggia, ingresso in parchi o discoteche) tipicamente denominati pacchetti turistici e prodotto globale rappresentato dall'intero sistema dei servizi e dei fattori di attrattiva di cui il cliente gode durante il suo soggiorno nella destinazione, risultante del sistema dei fattori di attrattiva, delle aziende dell'offerta del sistema locale di offerta turistica. Le forme aggregative infatti, consentono (od impongono) proprio per la loro dimensione e complessità di passare dall'attenzione al solo prodotto specifico all'attenzione al prodotto globale, e quindi allo sviluppo del sistema locale di offerta che lo produce, peraltro

funzioni aziendali privatistiche dei soggetti cooperativi quali il coordinamento dell'acquisizione dei fattori produttivi a monte e della cessione dei prodotti a valle nella filiera della produzione e commercializzazione dei prodotti turistici complessi.

Nella considerazione dei modelli aggregativi cooperativi si affrontano indirettamente i problemi dell'uso collettivo e della valorizzazione imprenditoriale delle risorse territoriali e di come i modelli cooperativi possano supportare le imprese ed i sistemi locali nella sfida di garantire uno sviluppo sostenibile.

La considerazione del ruolo dei soggetti cooperativi s'innesta sulla considerazione delle diverse fasi di sviluppo dei sistemi turistici, per indagare come i sistemi cooperativi possano influenzare lo sviluppo dei sistemi turistici locali e come ne siano da essi influenzati.

I soggetti cooperativi svolgono in questo quadro un ruolo attivo di modifica e sviluppo del sistema turistico locale e allo stesso tempo sono oggetto di modifica ed adattamento (così come di istituzione, sviluppo e superamento) in relazione alle modificazioni del sistema turistico.

Attraverso la ricostruzione della situazione attuale dei soggetti cooperativi e delle opinioni dei soggetti che operano nel sistema turistico si cerca di interpretare vantaggi e limiti attuali e prospettici delle forme aggregative cooperative.

Il metodo utilizzato per la ricerca è quello di analisi di storie di caso, costruite attraverso indagini sul campo e contatti diretti con alcuni protagonisti del sistema turistico e delle strutture aggregative di imprese: l'utilizzo del metodo delle case-histories cerca di superare la difficoltà di una rappresentazione solo quantitativo-formale delle relazioni tra persone, imprese e territori nella costruzione e gestione del sistema turistico locale per rappresentare la situazione attuale delle forme aggregative.

L'impossibilità di trarre dalle esperienze indicazioni generali prescrittive per l'assenza di un apparato quantitativo di verifica delle interpretazioni, che peraltro dovrebbe riguardare un complesso di elementi (economico, sociali, culturali, storico ed ambientali) rappresenta a nostro parere il limite principale della comunicazione, che però vogliamo pensare rappresenti un contributo sullo studio dei modelli cooperativi nel turismo, che ci appaiono a prima vista ampiamente presente ma non sempre opportunamente conosciuti e valorizzati.

La cooperazione tra imprese turistiche nel sistema locale riminese

La storia del turismo riminese è per certi periodi la storia della cooperazione turistica, dato che il modello di aggregazione cooperativa tra imprese⁷, originato, parallelo, connesso ed intrecciato all'aggregazione delle imprese nelle associazioni di categoria⁸ è stato non solo elemento di coordinamento di alcune funzioni dalle imprese, a partire dal coordinamento degli acquisti di beni e servizi per utilizzare economie di scala e di scopo⁹, ma anche di crescita e di sviluppo indiretto attraverso la valorizzazione dei servizi (e talvolta diretto attraverso l'affidamento di progetti o funzioni di interesse pubblico).

Per quanto riguarda le relazioni tra cooperative (oppure altre entità aggregative imprenditoriali tra imprese turistiche comunque denominate) ed associazioni di categoria si presentano diversi casi di differenziazione, che però sottolineano sempre la differenza di approccio: mentre l'associazione di categoria rappresenta interessi generali con un approccio rivendicativo, la cooperativa cerca di organizzare domande ed idee con approccio imprenditoriale, traendo ed offrendo ai soci-clienti ipotesi di innovazione di processo e di prodotto.

Alcune cooperative svolgono invece contemporaneamente il ruolo di soggetti aggregativi di impresa e di rappresentanza politico-sindacale, effetto di trasformazione dell'associazione di categoria che poi non rinasce perché trasferisce in cooperativa le proprie funzioni di rappresentanza¹⁰; questa situazione di semplificazione facilita le relazioni ma talvolta non riesce a veicolare l'innovazione e la diversificazione di prodotto perché lega strettamente anche la cooperativa agli interessi generali della categoria,

⁷ Mentre il movimento cooperativo in Italia è in gran parte espressione della cooperazione di lavoro e di consumo, oltre che del credito, la cooperazione nel turismo è cooperazione di imprenditori, e si porta dietro un approccio imprenditoriale, quindi una minima caratterizzazione politica ed una maggiore attenzione alla competitività dei servizi offerti dal soggetto cooperativo ed al loro valore per l'impresa partecipante.

⁸ Le cooperative degli imprenditori turistici nascono spesso all'interno delle associazioni di categoria, di cui sono espressione, ed i ruoli di associazioni e cooperative si sovrappongono e cambiano nel tempo. A fronte di una crisi della rappresentanza delle associazioni di categoria, le cooperative mantengono il proprio ruolo economico di organizzazione dell'attività imprenditoriale: la coesione dei soci che sono tipicamente clienti-fornitori di servizi turistici o di supporto si basa sulla convinzione che la cooperativa sia in grado di assicurare alla singola impresa migliori condizioni, talvolta indipendentemente dalla condivisione di visioni strategiche delle associazioni di categoria.

⁹ Tipicamente le funzioni affidate dalle imprese alle cooperative di imprenditori sono rappresentate dal coordinamento degli scambi a monte (quindi dei rapporti con i fornitori), degli scambi a valle (il coordinamento dei rapporti con i clienti) e nella gestione associata di alcune funzioni. Nel nostro caso a ciò dobbiamo aggiungere la gestione e soprattutto il supporto dell'innovazione di prodotto, attraverso la ricerca e la gestione di nuovi segmenti di mercato e di clientela. La tipologia delle imprese, la composizione tra le funzioni svolte dalle singole imprese e la loro integrazione, le funzioni svolte dalle cooperative come soggetti aggregativi delle imprese, e le funzioni svolte dagli enti pubblici definisce il reale modello di organizzazione turistica territoriale.

¹⁰ E' questo il caso della cooperative tra concessionari di spiaggia di Riccione, esito della trasformazione dell'associazione tra concessionari, che ha mantenuto sia il ruolo cooperativo di gestione di servizi collettivi, che quello di rappresentanza sindacale dei soci-concessionari.

senza lasciare spazio per percorsi di particolare innovazione¹¹ che mettano a rischio “l’unità della categoria”.

Tipicamente la cooperativa viene generata e sostenuta dai leader dell’associazione, ma poi assume una identità propria concentrandosi sulle relazioni economiche e sul supporto alle funzioni delle imprese mentre l’associazione continua a gestire le relazioni politico-sindacali.

Questo è facilitato ed accelerato dalla presenza e dall’affermazione di una tecnostruttura cooperativa¹² che sia in grado di crescere “compatibilmente con i ritmi economici ed imprenditoriali” delle aziende di cui rappresenta il complemento, evitando di percorrere troppo rapidamente un processo di evoluzione (o degenerazione) delle cooperative.¹³

La dottrina ha infatti descritto come le cooperative possano percorrere un percorso di sviluppo che le porta dal riferimento e servizio totale ed immediato alle esigenze economiche immediate ed alle strategie di soci, attraverso la definizione di una strategia autonoma ma coordinata agli obiettivi dei soci, fino alla definizione di una piena autonomia, con obiettivi e strategie proprie definite e perseguite dalla tecnostruttura resasi indipendenti da quelle dei soci¹⁴.

¹¹ Questa duplicazione di ruoli in un mercato come quello turistico caratterizzato dal ridisegno del prodotto complesso da una continua riconfigurazione del potere organizzativo sui canali di distribuzione, porta all’arroccamento della cooperativa sulla difesa dell’assetto presente. Il fenomeno opposto è la totale emancipazione della cooperativa dalla categoria professionale che l’ha costituita, fino al nascere di un contrasto non sempre composto sull’appropriazione del valore o sul prodotto.

¹² In una primissima fase la cooperativa è solitamente esempio di imprenditoria collettiva, e le funzioni gestionali vengono direttamente svolte direttamente e collettivamente dai soci – imprenditori - amministratori, ma appena le funzioni affidate alla cooperativa diventano rilevanti in termini di impegno e valore economico, si pone la scelta della costituzione di una tecnostruttura organizzativa a cui i soci affidano parte delle funzioni della cooperativa (e quindi indirettamente delle loro aziende). L’equilibrio tra imprenditoria diretta dei soci e potere (e costi) della tecnostruttura è diverso in ogni cooperativa ed in ogni fase della vita delle cooperative e costruisce il modello della cooperativa stessa; vedremo che nelle due cooperative alberghiere Promhotels, Promozione Alberghiera l’interpretazione del rapporto tra struttura e soci è molto diversa.

¹³ Nel caso che la crescita dell’ autonomia della struttura sia troppo rapida e gli oneri da sostenere per il suo finanziamento siano percepiti come economicamente troppo pesante per l’economia delle singole aziende, l’autonomia della cooperativa viene drasticamente ridotta dagli stessi soci, e le sue funzioni vengono distribuite tra i soci o riportate all’interno dell’associazione di categoria: questo è successo in altre cooperative territoriali in una certa fase dello sviluppo.

¹⁴ Le cooperative eterodirette hanno come obiettivo il servizio totale alle economie dei soci, senza potere o volere sviluppare alcuna attività autonoma o trattenere risorse per lo sviluppo, perseguendo solamente obiettivi di efficienza dei processi. Le cooperative codipendenti integrate invece cominciano a sviluppare obiettivi propri (definiti dalla struttura tecnica) differenziati da quelli dei soci: le cooperative si definiscono come aziende autonome dai soci e non solo come forme aggregative delle funzioni esercitate dai soci e perseguono i propri obiettivi con risorse che sono trattenute in cooperativa e quindi non riconsegnate ai soci sotto forma di maggiori ricavi, minori prezzi, ristorni od utili. Le cooperative a conduzione manageriale sono invece quelle cooperative solitamente con un numero rilevante di soci, in cui la tecnostruttura ha raggiunto una piena autonomia (anche di acquisire il consenso dei soci) di perseguire obiettivi e strategie non più direttamente controllate dai soci, che solitamente presentano uno scambio mutualistico con la cooperativa di valore limitato (il caso tipico delle cooperative a conduzione manageriale è rappresentato dalle banche cooperative, dalle assicurazioni o dalle cooperative di consumo). Fino a che il valore prodotto dalla cooperativa è reso disponibile ai soci è considerato sufficiente, il socio non mette in discussione lo sviluppo della cooperativa; quando però (tipicamente in un momento di crisi di mercato e di riduzione di margini commerciali) il socio ha necessità di migliorare la propria posizione competitiva, può mettere in discussione il ruolo o perfino l’esistenza

Inoltre l'evoluzione imprenditoriale delle cooperative le può portare a costituire o partecipare (anche con ruoli di controllo, condizionamento) a ulteriori cooperative di secondo grado, consorzi o forme aggregative e società di capitali che svolgono attività assieme a soggetti privati e pubblici attività di organizzazione delle risorse, di acquisizione di fattori produttivi, di commercializzazione di prodotti, oltre che di promozione diretta od indiretta della destinazione dove le imprese operano¹⁵.

Tra le possibili strutture aggregative (in forma di cooperativa o di consorzio) in cui le imprese si possono organizzare, con o senza la partecipazione degli enti pubblici (i quali spesso concedono solo contributi su specifici progetti) ricordiamo consorzi d'area e le società di scopo.

I primi hanno come obiettivo la valorizzazione turistica di una certa area (può essere una circoscrizione amministrativa od una località particolare anche minima) ed associano le aziende del territorio nella gestione di servizi comuni e nella valorizzazione delle proprie aziende e quindi della località, affrontando a piccola scala ed in modo collaborativo¹⁶ la questione dello sviluppo turistico locale.

Consorzi e società di scopo rappresentano invece una specializzazione delle attività dell'imprenditore (e poi della cooperativa) e sono incaricati, da soli o più spesso in collaborazione con enti pubblici o soggetti privati, profit o non profit, di specifiche funzioni a favore di un territorio o di un gruppo di aziende, oppure dello sviluppo o del presidio di un particolare segmento di mercato (congressuale, turistico, sportivo, familiare, giovanile, evergreen)¹⁷.

Tali soggetti (più frequentemente i consorzi d'area) sono destinatari di funzioni e contributi pubblici, rappresentando attori di sviluppo turistico del territorio, inserendosi in un sistema complesso di funzioni e relazioni in cui soggetti pubblici, cooperative ed aggregazioni di imprenditori, sono tutti impegnati con ruoli diversi per promuovere e sviluppare la destinazione.

della cooperativa, che non ha sviluppato funzioni e prodotti necessari al socio che vede non più come un supporto come un ostacolo all'equilibrio economico della propria cooperativa. Cfr A.Matacena, *Impresa cooperativa: obiettivi finalizzanti, risultati gestionali e bilancio d'esercizio*, Clueb, Bologna, 1990.

¹⁵ Le cooperative alberghiere assieme alle organizzazioni di promozione turistica territoriale hanno introdotto il concetto di promo-commercializzazione (attività in cui aziende e cooperative propongono in forma imprenditoriale il prodotto specifico delle imprese e congiuntamente il prodotto globale rappresentato dal territorio), azione coinvolge le imprese nella promozione turistica territoriale, integrando risorse umane e finanziarie con quelle del soggetto pubblico di promozione territoriale.

¹⁶ Appliciamo qui al territorio l'antitesi tra impresa conflittuale ed impresa collaborativa: l'impresa (territorio) conflittuale è quella in cui, data l'ipotesi che il valore prodotto sia costante (traslando, che la quota di valore prodotto dal turismo sia quella data), i soggetti si confrontano in competizione per appropriarsi di una parte crescente del valore prodotto, mentre l'impresa (territorio) collaborativa è quella in cui i soggetti collaborano per aumentare il valore prodotto (in questo caso intercettato sul territorio) nella convinzione che l'aumentato valore possa portare ad un aumento del valore in seguito intercettato da ciascuno dei partecipanti. E' questa la dimensione cooperativa per cui le imprese partecipano ad iniziative comuni con altre imprese simili che sono loro concorrenti, nella coscienza che lo sforzo comune possa avvantaggiare tutti e ciascuno nello stesso tempo e che comunque la somma algebrica tra cooperazione e competizione sia a favore dell'impresa.

¹⁷ Tra i numerosissimi il consorzio più diffuso è solitamente il Convention Bureau incaricato di trattare il mercato congressuale, dato che la promozione turistica "ordinaria" fa riferimento al mercato leisure.

L'impegno nelle strutture di promozione della destinazione non rappresenta un impegno volontaristico da parte delle imprese e delle cooperative, ma è il risultato della coscienza che la competitività delle imprese turistiche ha come premessa la competitività della destinazione dove le imprese sono collocate, affrontando quindi il problema della competizione tra territori prima di quello della competizione tra imprese.

Promozione Alberghiera e le cooperative tra albergatori: economie di scala, qualità ed innovazione di prodotto¹⁸

Parlare di cooperazione alberghiera a Rimini significa parlare in primo luogo di "Promozione Alberghiera a tutela dell'ospite" (PA) che per dimensioni, storia ed innovatività, ne rappresenta l'icona: ripercorrere storia e scelte di PA significa ripercorrere la storia della destinazione turistica riminese¹⁹

La cooperativa nasce nel 1968 dalla constatazione di una difficoltà di mercato: gli operatori ed i responsabili della promozione turistica vedono che il mercato tedesco si orienta sulla Spagna, che presentando un livello di sviluppo economico minore, offre maggiori opportunità di sviluppo e maggiore redditività agli operatori internazionali.

Le condizioni dell'offerta turistica riminese erano scadenti: gli alberghi erano spesso stati costruiti non specificatamente per l'uso turistico (e se ne era facilitata comunque la costruzione o la trasformazione per dar lavoro) e venivano gestiti da imprenditori che per molti mesi all'anno svolgevano altre attività e non avevano professionalità specifiche: l'incremento della domanda e i bassi prezzi, assieme alle scarse pretese di una clientela italiana ed europea che in quel momento sperimentava il turismo avevano allontanato i problemi di mercato.

La cooperativa "Promozione Alberghiera a tutela del cliente" nasce da 11 persone, imprenditori o direttori di albergo espressione della parte più aperta e qualificata dell'offerta²⁰, e dalla volontà di qualificare l'offerta turistica

¹⁸ La storia di Promozione Alberghiera è stata raccolta attraverso un'intervista con l'attuale Direttore, presente in Azienda da 16 anni, ed attraverso le testimonianze del pregevole libro edito in occasione dei 40 anni di PA cfr. V.Lessi (a cura di), Promozione Alberghiera, una bella storia riminese. Per motivi di spazio ci limiteremo qui a trattare degli aspetti aziendali della storia della cooperativa e della sua influenza nello sviluppo economico riminese, ma vogliamo sottolineare che essa è (come quella di tutte le cooperative) in primo luogo lo storia di persone e relazioni (oppure di costruzione di innovazione e sviluppo economico attraverso capitale relazionale), che emergeranno nell'esposizione.

¹⁹ L'ultima "invenzione" del turismo riminese, la Notte Rosa, <http://www.lanotterosa.it/> che all'inizio dell'estate coinvolge 110 chilometri di costa ed oltre un milione di ospiti in una unica festa organizzata "cooperativamente" dagli operatori turistici assieme agli enti locali, è proposta alla Convention di PA

²⁰ A dire dei diretti protagonisti l'idea di Promozione Alberghiera nasce da subito da un particolare rapporto

riminese²¹ superando il solo associazionismo commerciale (il gruppo acquisto dell'associazione albergatori era già nato ed operante).

La cooperativa costruisce una struttura organizzativa che parallelamente opera sugli ambiti tipici delle cooperative di supporto tra imprenditori: gestione del mercato di vendita, acquisizione fattori produttivi e assistenza; a questo aggiunge un'azione di qualificazione del prodotto e della destinazione, derivante dal fatto che in pochi anni PA si trova ad associare 200 alberghi e quindi deve valorizzare e commercializzare una offerta molto ampia .

La dimensione mutualistica e di interesse generale della cooperativa viene tuttora collocata in questa realtà: l'ampiezza quantitativa e qualitativa dell'offerta dei soci di Promozione Alberghiera e la sua vocazione di essere al servizio della pluralità degli imprenditori ne fa un soggetto intrinsecamente al servizio di tutto il territorio.

L'espressione concreta di questa attitudine "mutualistica" e di sviluppo territoriale si esprime da subito nella volontà della cooperativa di gestire ed arricchire l'offerta alberghiera integrandola con i servizi che il territorio può offrire, perseguendo in modo imprenditoriale l'obiettivo di creare valore percepito per il cliente (al servizio dell'ospite) e per il socio-albergatore integrando la sola ospitalità alberghiera con altri servizi in un periodo in cui il concetto di "pacchetto turistico" non era diffusa²².

La cooperativa aggiunge agli acquisti collettivi, precedentemente svolti dall'Associazione, l'attività di promo-commercializzazione (integrando la funzione di commercializzazione delle disponibilità dei soci della cooperativa con quella di promozione territoriale) che rappresenta ancora la modalità in cui la vocazione di servizio ai soci dell'azienda cooperativa si amplia al servizio allo sviluppo turistico del territorio (che dalla presenza alle fiere, dalla stampa dei cataloghi ed alla gestione degli uffici informazione sul territorio si è evoluta alla presenza strutturata sui canali di informazione e comunicazione turistica, attivando una web-tv e presidiando i nuovi canali di

pubblico-privato, ossia dalle conversazioni tra un imprenditore aperto e di grande intelligenza e carisma, figlio del proprietario del Grand Hotel simbolo della Rimini turistica ed un giovane dirigente dell'Azienda di Soggiorno che vedono i limiti di un turismo unicamente basato sui bassi costi e sui bassi prezzi. Questo rapporto tra pubblico e privato basato sulle cooperative come soggetti imprenditoriali collettivi ed intermediari socio-economici appare una costante della relazione tra poteri pubblici, singoli imprenditori e soggetti cooperativi e del loro ruolo nello sviluppo del turismo.

²¹ I primi soci di PA sono giovani imprenditori e dirigenti espressione della parte più qualificata e "ricca" dell'ospitalità riminese che vogliono riformare in senso qualitativo (non a caso il nome completo è "promozione Alberghiera a tutela del cliente") e questo porta ad un iniziale conflitto con l'Associazione Albergatori, che invece si sente espressione di tutta la categoria e non vede di buon occhio un soggetto che interpreta gli interessi di solo una parte della categoria. Il conflitto si ricompone con l'apertura di PA a tutti gli alberghi e non solo a quelli più qualificati e con l'integrazione del gruppo acquisti nella nascente cooperativa.

²² All'inizio della propria attività PA introduce le "settimane azzurre" inserendo nel soggiorno settimanale visite presso i parchi e momenti di diversificazione rispetto al ritmo del turista balneare: in questo modo la cooperativa valorizza il prodotto e il territorio, non per obbligo istituzionale pubblicistico (proprio di un ente di promozione turistica) ma per arricchire l'offerta dei propri associati.

comunicazione)²³. Tale volontà di promuovere un territorio e non solo delle aziende diviene appare significativa alla luce dell'evoluzione del mercato turistico che, in corrispondenza all'ingresso di nuove destinazioni, si caratterizza per la competizione tra destinazioni e sistemi locali prima che tra imprese²⁴.

Altra funzione della cooperativa PA è stata la diversificazione dei mercati e l'innovazione del prodotto turistico riminese, ossia l'introduzione di un turismo diverso da quello balneare con l'allungamento della stagione turistica sino alla situazione attuale²⁵ nella riviera riminese, allo scopo di migliorare la redditività delle imprese, e qualificare le strutture ed il lavoro di tutti gli operatori della filiera²⁶. La trasformazione di parte della struttura alberghiera da stagionale ad annuale richiede una maggiore qualificazione a tutti gli operatori della filiera e porta ad una minore precarietà dei contratti e quindi a distribuire parte del valore prodotto dall'impresa grazie alla cooperativa al personale ed agli interlocutori territoriali.

L'imitazione imprenditoriale fa miracoli e una nuova cooperativa che fa riferimento ad una diversa associazione di categoria assumendo in parte il modello di Pa sviluppa (si potrebbe dire inventa) il segmento del "turismo sociale" e del "turismo sportivo" per utilizzare le strutture alberghiere di categoria più bassa nelle basse stagioni commercializzandole a prezzi minori per le "vacanze degli anziani" organizzate dai Comuni²⁷.

Il turismo fieristico e congressuale (e più tardi quello sportivo, in cui maggiormente investe la città di Riccione) sono all'inizio gestiti dagli

²³ La struttura del sito www.promozionealberghiera.it è orientata alla promo-commercializzazione esponendo nella stessa pagina disponibilità dell'offerta dei soci ed informazione su eventi del territorio

²⁴ L'integrazione tra funzione di promozione territoriale (tipicamente pubblica) e funzione di commercializzazione dell'offerta turistica singola ed associata è poi confermata dalla successive scelte di politica turistica che attraverso l'affidamento della promozione a partnership pubblico-private cofinanziate dal soggetto pubblico ma gestite dai privati in forma associata.

²⁵ La progressiva destagionalizzazione derivante dal nascere del turismo fieristico, congressuale e sportivo ha portato alla situazione attuale con alcune centinaia di esercizi alberghieri annuali, e un migliore utilizzo del capitale fisso costituito dagli investimenti in strutture alberghiere ed attrezzature. Ciò richiede all'imprenditore una maggiore attenzione alla competitività della propria struttura ed al mercato, ma migliora la redditività dell'impresa aumentando la percentuale di occupazione dei posti letto. Lo sviluppo dei segmenti di mercato diversi dal balneare (e spesso anche il loro presidio successivo) non è agevole al piccolo imprenditore, che non ha tipicamente una struttura dedicata al marketing ed è invece affidato alla tecnostuttura della cooperativa che svolge in forma associata le funzioni diverse dalla gestione ordinaria; la cooperativa risulta quindi particolarmente utile alla piccola impresa, e per questo particolarmente diffusa in Italia e a Rimini dove c'è una grande diffusione di imprese familiari, mentre è meno necessaria in territori e settori dove le imprese alberghiere sono raggruppate in gruppi proprietari o gestionali che gestiscono autonomamente le funzioni.

²⁶ La diversificazione dei prodotti offerti dall'albergo (dal balneare al congressuale ed al fieristico) richiede un più alto livello di offerta e quindi una maggiore qualificazione sia dei fattori produttivi materiali (albergo ed attrezzature che devono essere qualificati e dotati di riscaldamento e delle dotazioni richieste dal più esigente turista d'affari) che umani (personale) che deve essere adeguatamente formato, motivato e mantenuto da contratti stabili e non solo stagionali.

²⁷ Il turismo sociale, con la sua necessità di offrire prezzi contenuti, si pone in realtà in antitesi alla primitiva vocazione strategica di Promozione Alberghiera di qualificazione e valorizzazione del turismo, ma nostra come anche strategie opposte possono essere perseguite attraverso diverse cooperative che si posizionano così su segmenti diversi di mercato.

imprenditori riuniti in cooperativa con il sostegno del soggetto pubblico territoriale, ma senza un rilevante investimento diretto in infrastrutture che giunge dopo alcuni anni, a rinforzare ed accogliere la diversificazione e la destagionalizzazione²⁸.

Nel settore congressuale e fieristico PA opera come innovatrice ed anticipatrice della politica pubblica di sviluppo del settore realizzando prima dei servizi alle imprese turistiche che poi spesso vengono assunte in proprio dal soggetto pubblico attraverso la costruzione prima dei padiglioni fieristici e poi del primo palazzo dei congressi; anche iniziative e competenze strumentali al settore congressuale e fieristico vengono sviluppate dagli imprenditori associati per venire poi trasfuse nel settore pubblico e nel tessuto imprenditoriale²⁹.

La cooperativa per presidiare questi specifici segmenti sceglie di costituire società di scopo incaricate di sviluppare e di gestire i mercati e di dare continuità e specificità all'impegno e configura così una rete complessiva di soggetti che si affiancano a PA servizi ed hanno il compito di supportare gli imprenditori ed attraverso essi il territorio nei vari settori del mercato³⁰: il sistema PA negli anni successivi si trasforma ma continua con alcune aziende a supportare i soci ed attraverso esso lo sviluppo della destinazione turistica riminese. La scelta della cooperativa è quella di una tecnostruttura "pesante e costosa" tanto che in una fase difficile di mercato i soci chiedono di ridurre i margini da riconoscere alla cooperativa per appropriarsene direttamente, ritenendo non sopportabili o comunque non opportuni in quella fase gli investimenti per lo sviluppo del turismo congressuale fatti dalla cooperativa e posti a carico dei soci.

La cooperativa bagnini di Riccione: la gestione sociale dell'arenile tra garanzie di categoria ed innovazione di prodotto

Chi abbia anche fugacemente frequentato la riviera riminese non ha potuto fare a meno di notare il modello "industriale-cooperativo" della gestione delle concessioni sull'arenile, che presenta una elevata

²⁸ All'inizio della storia di Promozione Alberghiera (e del turismo congressuale riminese) gli eventi congressuali venivano ospitati all'interno delle sale dei maggiori alberghi, fino alla prima costruzione dei padiglioni fieristici ed al loro utilizzo e continua ristrutturazione e riqualificazione per gli eventi fieristici e congressuali che offrono la possibilità per gli imprenditori interessati, di innescare un processo di sviluppo e qualificazione delle strutture alberghiere e di tutto il sistema.

²⁹ Il settore congressuale con Adria Congrex rappresenta uno dei punti di forza e delle aree di sviluppo della cooperativa: di fatto PA ha sviluppato il turismo congressuale e fieristico a Rimini, iniziando anche l'esperienza del Convention Bureau che poi è stato acquisito nell'ambito dell'area pubblica, dall'azienda pubblica di gestione dei padiglioni fieristici e del Palazzo dei Congressi.

³⁰ Cfr. <http://www.promozionealberghiera.it/eng-azienda.php>.

frammentazione delle concessioni di spiaggia contemporaneamente ad una organizzazione industriale con una pluralità di servizi avanzati e differenziati che arricchiscono la mera fruizione del servizio di spiaggia: tutto ciò ha radici storiche, economiche e culturali ben precise e la cooperazione ha un ruolo centrale in questo divenire.

Il quadro attuale della cooperativa bagnini Riccione³¹ propone una cooperativa “storica” costituita da circa 100 soci su circa 150 concessioni di spiaggia, su un litorale di non oltre 10 chilometri³² (una cooperativa alternativa era stata costituita ma è naufragata dopo pochi anni).

La cooperativa oggi organizza collettivamente per i propri soci (concessionari dei servizi su aree demaniali di pertinenza regionale, gestite dal Comune secondo una ordinanza della Capitaneria di Porto) servizi di manutenzione, pulizia, sicurezza della spiaggia che presentano tecnicamente rilevanti economie di scala³³, oltre ad offrire supporto per gli adempimenti legali e contabili e tributari con un professionista operante presso la stessa sede.

Oltre al coordinamento di queste funzioni “operative” la cooperativa svolge attività sindacale nel rappresentare presso le Amministrazioni gli interessi e le problematiche dei soci e svolge saltuaria attività di coordinamento commerciale (su alcune aree di turismo sociale e se organizzato) mentre collabora stabilmente alla promozione turistica territoriale integrata attraverso tradizionali iniziative proprie e la partecipazione alle iniziative delle amministrazioni locali riproponendo il modello di promocommercializzazione.

In questo quadro la cooperativa rappresenta lo strumento tipico di contemperamento di interessi generali (pulizia e sicurezza dell’arenile) relativi alla “gestione sociale ante-litteram” di un tipico “bene comune” rappresentato

³¹ La storia della cooperativa bagnini Riccione è stata raccolta da attraverso un’intervista con due consiglieri tra cui il presidente attuale che fa parte del gruppo dirigente da quasi cinquant’anni avendo precedentemente affiancato il presidente <http://www.coopbagniniriccione.com/storia.htm>. Riccione presenta una sola cooperativa, ma la storia e l’organizzazione delle cooperative riminesi (articolate invece per settori del più esteso ed articolato territorio comunale) sono analoghe. Esiste una segreteria, ma la partecipazione dei dirigenti all’organizzazione dei servizi è diretta. La cooperativa aderisce a Legacoop ma come cooperativa di imprenditori, senza una connotazione politica particolarmente rilevante e con una posizione indipendente verso le amministrazioni locali.

³² La piccola dimensione delle concessioni è significativa per la costituzione ed il funzionamento della cooperativa e la frammentazione determinatasi nel territorio riminese porta i concessionari da una parte ad avere necessità di uno sfruttamento intensivo della concessione (in altre zone la scarsa numerosità delle concessioni e la loro ampiezza non determina questa condizione) assieme alla necessità dell’organizzazione delle funzioni in cooperativa per la fragilità organizzativa di aziende familiari così piccole che dipendono direttamente dalle vicende personali dei concessionari.

³³ La cooperativa organizza per i propri soci il servizio di salvamento secondo ordinanza capitaneria impiegando 35-40 dipendenti stagionali con al qualifica di marinai di salvamento, la preparazione stagionale, al difesa invernale dalle mareggiate e manutenzione ordinaria della spiaggia con ruspe, la pulizia e rimozione materiali attraverso il gestore del servizio di raccolta rifiuti solidi urbani.

dalla gestione dell'arenile; l'equilibrata composizione tra valorizzazione pubblica (spiaggia pulita e sorvegliata, organizzata) e privata (servizi qualificati e remunerativi per i concessionari) e la equa ripartizione tra la "gente di mare" delle concessioni nella cooperativa rappresenta il risultato di un processo di sviluppo e costruzione dei servizi che trova nella cooperativa il suo punto di equilibrio.

Questo modello di "gestione sociale e cooperativa della spiaggia" nasce dalla storia delle concessioni³⁴ come espressione della comunità degli uomini di mare riccionese e delle persone determinanti nell'organizzazione della spiaggia che presenta un approccio solidaristico³⁵. Non a caso non si realizza in questa fase l'aggregazione dei servizi di spiaggia e dei bar, ristoranti in "lidi" ma piuttosto si cerca di dividere le possibili concessioni (bagnini, bar, noleggi) tra il maggior numero di persone, realizzando una distribuzione "a pioggia" delle attività di spiaggia senza privilegiare una integrazione verticale tra attività di spiaggia, di ospitalità e di ristorazione.

La cooperativa nasce nel 1972: a fronte del disimpegno dell'azienda di soggiorno dalla gestione delle concessioni sono gli stessi dirigenti locali uscenti a stimolare i bagnini a formare una cooperativa come soggetto che possa sostituire l'azienda di soggiorno nei confronti del demanio, e la stessa cooperativa nasce dall'evoluzione organizzativa ed imprenditoriale dell'associazione tra concessionari ed assicura nei confronti dei pubblici poteri la composizione degli interessi singoli della categoria in interesse pubblico.

La cooperativa mantiene un carattere "sindacale" molto più attenta alla rappresentazione ed alla difesa dell'interesse di tutti i bagnini che all'innovazione dei servizi turistici, e quindi non può che ritrarsi preoccupata di fronte alla "rivoluzione industriale" rappresentata dall'apertura del sistema delle concessioni alle aste ed alla possibile integrazione tra servizi alberghieri e di spiaggia, che privilegia l'innovazione e l'integrazione verticale sulla filiera e che rappresenta una rottura di quella responsabilità orizzontale e di categoria che rappresenta la ragion d'essere della cooperativa.

³⁴ Le prime concessioni di spiaggia vengono assegnate alla fine del secolo dal demanio marittimo quali forme di remunerazione per la collaborazione della gente di mare alla costruzione del porto si distribuisce un diritto particolare su un bene comune, la spiaggia, a riconoscimento della collaborazione per la valorizzazione di un altro bene comune, il porto. Dal periodo fascista (Mussolini trascorre le vacanze a Riccione dal 1926 e compra casa nel 1934) ed in seguito nel dopoguerra (con un modello di piena collaborazione tra amministrazione centrale di centro e locale di sinistra) si realizza il meccanismo della sub concessione, per cui le concessioni di spiaggia sono appannaggio dell'Azienda di Soggiorno (ente pubblico) che però le sub concede ai bagnini. Nel 1946 al termine del periodo fascista nasce l'associazione (di categoria) tra esercenti di impianti di spiaggia che rappresenta i subconcessionari, a fonte di servizi ancora organizzati singolarmente ma coordinati dall'Associazione tra i bagnini e vigilati dalla Capitaneria di Porto.

³⁵ L'approccio solidaristico e comunitario è condiviso dalle due grandi culture politiche che esprimono i dirigenti politici nel dopoguerra e che consentono alla cooperativa di divenire il punto centrale di gestione dell'arenile: il dialogo si realizzava tra la cultura cattolica che esprimeva i dirigenti dell'azienda di soggiorno (il governo centrale) e quella socialista che esprimeva i dirigenti degli enti locali, uniti nel ripartire il benessere tra il maggiore numero di famiglie di "gente di mare".

A fronte della centralità nella gestione della qualità dell'oggi, la cooperativa si presenta quindi come non sempre capace di gestire l'innovazione di prodotto orientata al cliente e trasversale alle categorie.

Il riemergere della cooperativa di fronte ai nuovi turismi ed alle nuove crisi: senza concludere

Gli ultimi 20 anni, dopo l'"annus horribilis" delle mucillagini del 1989, presentano un generale e continuo sforzo di difesa e qualificazione dei segmenti turistici "tradizionali" del balneare e strategie di ingresso e penetrazione in nuovi segmenti (sportivo e congressuale).

Le aziende (in particolare quelle alberghiere) nel perseguire la diversificazione e l'innovazione e per rispondere alle crisi, ritrovano la necessita' di adottare modelli di cooperazione e le cooperative si ripropongono come soluzioni flessibili che integrano la possibilita' di sviluppo delle aziende e la promozione dei sistemi locali (od allo stesso modo la difesa del posizionamento della collocazione competitiva di quelli che potremmo individuare come microsistemi turistici locali).

Possiamo in particolare identificare due tipi di cooperative o forme consortili (continuiamo ad utilizzare per semplicita' il termine cooperativa per intendere il complesso delle forme consortili che possono essere formate sotto vari strumenti giuridici) che svolgono in modo diverso funzioni di supporto ossia le cooperative per gestione e supporto delle infrastrutture e le cooperative a supporto di segmenti di mercato.

Nel primo caso abbiamo la costruzione di forme consortili o cooperative che supportano e rendono produttiva per il sistema (assicurando una rete gestionale di supporto e collegamento tra le piccole imprese interessate) la presenza di infrastrutture costruite dagli enti pubblici per rendere possibile con il turismo degli eventi, la destagionalizzazione dei flussi turistici.

Il gruppo degli alberghi di Riccione a supporto degli eventi organizzati presso lo stadio del nuoto (che ha reso possibile la realizzazione di eventi con uno sforzo specifico organizzativo e finanziario) rappresenta un caso tipico in cui il modello consortile si è reso necessario per garantire una migliore redditività degli investimenti privati (miglioramento dell'occupazione alberghiera in bassa stagione) e valorizzare (con la captazione di eventi sportivi e quindi di presenze in situazione di elevata competizione internazionale tra destinazioni) investimenti infrastrutturali degli enti pubblici che altrimenti sarebbero rimasti senza utilizzo turisticamente rilevante, anche per la scarsità delle risorse pubbliche locali destinabili alla promozione.

Allo stesso modo la partecipazione delle aziende alberghiere consorziate al costo del finanziamento e della gestione dei palazzi dei

congressi rappresenta una possibilità (alcuni dicono l'unica alternativa) di compartecipazione ai costi ed alla gestione di rilevanti investimenti infrastrutturali che rappresentano una opportunità di diversificazione del turismo e di promozione territoriale ma devono essere sostenute da fondi privati nell'impossibilità della finanza pubblica di provvedere ai costi di gestione oltre che a quelli di costruzione delle infrastrutture.

In modo analogo in riferimento a particolari settori di mercato che sono stati identificati come "club di prodotto" dalla legislazione regionale di promozione (abbiamo ad esempio i bike hotels ed i family hotels) sono stati i modelli consortili a svolgere un lavoro di segmentazione del mercato e di promozione specifica sia della qualità dell'offerta che della promozione e dell'orientamento della domanda. In questi casi si ripropone in modo evidente l'integrazione nello strumento consortile tra promozione territoriale e sviluppo aziendale, sia nelle risorse che negli obiettivi; rimane invece difficile l'utilizzo delle cooperative per lo sviluppo di soluzioni verticali e trasversali alle categorie (come la ristrutturazione integrata dei servizi di spiaggia ed ospitalità).

In conclusione, ma senza poter sicuramente tracciare una valutazione conclusiva, la cooperazione si presenta al mutare dei tempi e dei problemi come strumento efficace nel settore del turismo per la sua capacità di unire sviluppo delle imprese e promozione territoriale, confermandosi come forma plastica di composizione di interessi particolari e generali, particolarmente importanti nello sviluppo turistico.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI UTILIZZATI

BATTILANI, P. (2005). "Il turismo come motore dello sviluppo economico locale: il caso di Rimini", Storia del turismo. Annale 2004.

DALL'ARA, G. (2002). "La storia dell'industria turistica riminese vista attraverso 50 anni di strategie", F. Angeli, Milano.

LESSI V. (2008) "Promozione alberghiera. Una bella storia riminese", Pazzini, Verucchio

MATACENA A. (1980) "Impresa cooperativa: obiettivi finalizzanti, risultati gestionali e bilancio d'esercizio, Clueb, Bologna

RUISI. M. (1999) "I consorzi alberghieri. Problemi economico-aziendali", Giuffrè, Milano

SANGALLI F., (2007) Le organizzazioni del sistema turistico, Apogeo, Milano

TRAVAGLINI, C. (2005). "La promozione delle destinazioni turistiche: note di ricerca", Guaraldi, Rimini .

TRAVAGLINI C., RIBEIRO DE MELO M. "La cooperacion y el desarrollo de los sistemas turisticos", Atti del III Congreso Internacional de Investigacion en Economia Social de Ciriec, Ciriec, 2011

WALTON, J. K. (2009). "Prospects in tourism history: Evolution, state of play and future developments", *Tourism Management*, 30, pp 783–793.