

Maurizio Droli, Giancarlo Dall'Ara

Ripartire dalla Bellezza

Gestione e marketing delle opportunità d'innovazione
nell'Albergo Diffuso, nei Centri storici e nei Borghi

cleup

.... 2012

In copertina:

Foto: in basso il borgo medioevale di Bargni Serrungarina in provincia di Pesaro-Urbino; a sinistra l'area panoramica dell'Albergo Diffuso *Casa Oliva*, la sala da pranzo dell'AD *Sextantio* di SantoStefano di Sessanio (AQ) e il Volo dell'Angelo nelle 'Dolomiti Lucane'.

Schemi: in basso: la road-map per lo sviluppo delle idee, al centro: l'albero delle opportunità d'innovazione e in alto: il percorso di crescita virtuoso dei risultati.

Indice

	Pagine
Premessa	
<i>Quando l'originalità e il lavoro d'insieme creano successo</i> a cura di Hans Berger	9
Introduzione	
<i>Cosa contiene questo libro</i> a cura degli autori	10-17

PARTE I. LE RISORSE

	Pag.
1. La qualità della vita: scenario domanda e offerta	
1.1. La domanda	22-23
1.1.1. Sicurezza	23-25
1.1.2. Relazioni meno superficiali	25-26
1.1.3. Luoghi con una propria identità	26-27
1.1.4. Spazio libero (pubblico) attorno a sé	27-28
1.1.5. Aria pulita (o almeno non troppo inquinata) da respirare	28-30
1.1.6. Tempi e ritmi di vita sostenibili	30-31
1.2. L'offerta attuale e potenziale: contenitori e relative opportunità	31-33
1.2.1. La leadership del 'Brand Italia' e la debolezza delle proposte	32-33
1.2.2. La forza dei territori rurali a vocazione turistica	33-34
1.2.3. Il valore dei distretti dell'agroalimentare	34-37
1.2.4. Il nuovo 'charme' dei Centri Storici, dei Borghi e dei Piccoli Comuni	37
1.2.5. Le opportunità d'innovazione-tipo: un primo 'menù'	37-43
1.2.6. I nuovi modelli di business: musei, botteghe e malghe 'diffuse'	43-48
Caso 1.1. Evolvere il <i>paesaggio da risorsa a prodotto</i>: la 'panoramaterapia' e il caso dell'Albergo Diffuso 'Casa Oliva'	48-50
Conclusioni Capitolo 1. L'importanza di aumentare i redditi prodotti dall'Albergo Diffuso e rilanciare i Centri Storici a vocazione turistica come luogo ideale di vacanza, di lavoro e di vita	51-52

2. I fondi europei utilizzabili da e per l’Ospitalità Diffusa

2.1. Finanziamenti ai privati per la creazione e il rinforzo d’impresa	55-56
2.1.1. Spese per l’avvio d’impresa inferiori a 25.000 euro: le sovvenzioni comunitarie	56-57
2.1.2. Formazione e lavoro: i fondi strutturali FSE e FESR	57-59
2.1.3. Investimenti nelle imprese esistenti: gli strumenti finanziari CIP / JEREMIE	59-61
2.2. Finanziamenti agli Enti Pubblici per progetti strategici	61
2.2.1. Interreg IVC	62-63
2.2.2. Alpin Space	63-64
2.2.3. Central Europe	65
2.2.4. South-East Europe – SEE	66
2.2.5. Adriatic – IPA	67
2.2.6. Europe in the Mediterranean – MED	67-68
2.3. Accelerare la Ricerca e lo Sviluppo nei PCS: le opportunità offerte da Horizon 2020	68
2.4. I programmi LEADER per lo sviluppo rurale e il ruolo strategico dei Gruppi di Azione Locale	69-70
Caso 2.1. La produttività dei finanziamenti pubblici: l’esperienza degli alberghi diffusi e dei paesi-albergo friulani	70-73
Conclusioni Capitolo 2. L’importanza di un impianto normativo coerente, di un progetto chiaro e di un ottimo ‘gioco di squadra’ per ottimizzare la resa dei finanziamenti	74

3. Tranelli da evitare nello sviluppo dei progetti per l’AD

3.1. Rischi di deriva: la tipologia	
3.1.1. Speculativa e assistenzialistica	77-78
3.1.2. Politica, amministrativa e associativa	78-79
3.1.3. Imprenditoriale e alberghiera	80-81
3.1.4. Edilizia	81-82
3.1.5. Banalizzazione e ‘disneyficazione’	82-83
3.1.6. Marketing aziendale ‘verticale’	83
3.1.7. Management aziendale ‘verticale’	84

3.1.8. Marginalizzazione territoriale	84-85
3.2. Primi dilemmi	
3.2.1. Come portare avanti l'idea: da solo o insieme ad altri?	85-86
3.2.2. Cosa decidere e con chi?	87
3.2.3. Cosa decidere prima e quali decisioni rinviare?	88
3.2.4. E' il caso di intervenire sugli aspetti edilizi prima di realizzare l'AD?	89-91
Caso 3.1. Alberghi Diffusi? Sì grazie, ma ... non nei Centri Storici marinari. Il caso degli AD liguri	91-92
Conclusioni Capitolo 3. L'importanza della progettazione delle opportunità d'innovazione per il rilancio del reddito prodotto dall'AD e dai Centri Storici	92-93

PARTE II
LA GESTIONE E IL MARKETING DELLE
OPPORTUNITA' D'INNOVAZIONE NELL'ALBERGO DIFFUSO

4. Strumenti e indicatori

4.1. La scheda-progetto: la struttura-tipo	98-99
4.2. Indicatori di redditività 'a breve termine' più comuni	100
4.2.1. Aumento dei clienti 'prima volta in zona' (efficacia)	100
4.2.2. Incremento dei volumi di vendita individuali (efficienza)	101
4.2.3. Diffusione del reddito prodotto durante l'anno e in loco (equità)	101-102
4.2.4. Risparmio per l'uso di acqua ed energia (eco-sostenibilità)	102
4.3. Indicatori di redditività 'a medio termine': il modello delle '4E' o dello Sviluppo Virtuoso	102-103
4.4. Indicatori 'a medio-lungo termine'	104
4.4.1. Adattamenti culturali ottenuti in ambito d'impresa	104-105
4.4.2. Adattamenti culturali ottenuti nell'amministrazione pubblica	105
Caso 4.1. Lo sviluppo delle opportunità d'innovazione nel mercato ciclo-turistico: il caso 'Bici Diffusa'	106-107
Conclusioni Capitolo 4. Le opportunità come bene privato, ma d'interesse pubblico e strategico	107-108

5. Il percorso: inquadramento teorico

5.1. Obiettivi	111-112
5.2. Ruolo dell'ente pubblico	112-114
5.3. Gestione dell'idea: la 'road-map'	114-116
5.4. Ricerca e condivisione delle informazioni	116-120
5.4.1. Scoperta	120-121
5.4.2. Sensibilizzazione	121-122
5.4.3. Sblocco	122-124
5.5. Co-progettazione	124-125
5.5.1. Settorializzazione	125-126
5.5.2. Solidificazione	126-127
5.5.3. Specifica	127-129
5.5.4. Selezione	129-130
5.6. Collaudo	130
5.6.1. Simulazione	130-134
5.7. Marketing e Co-marketing delle opportunità	134-136

Caso 5.1. Siamo pronti per l'Albergo Diffuso? Un caso di analisi di fattibilità locale nel Lazio	136-138
---	----------------

Conclusioni Capitolo 5. L'importanza di facilitare la nascita delle opportunità in modo sempre più produttivo	139-141
--	----------------

6. Il metodo

6.1. Le Buone Prassi come metodo	143
6.1.1. Principali caratteristiche, vantaggi e svantaggi	143-146
6.1.2. Requisiti di qualità e casi-fonte	146-147
6.2. Ricerca e sviluppo delle informazioni	147
6.2.1. Raccogliere informazioni insieme ad altri senza 'bruciare l'idea'	147-149
6.2.2. Organizzare visite in loco e seminari tecnici	145-150
6.2.3. Individuare il 'facilitatore locale' e approfondire le informazioni ottenute	151-153

6.3. Creazione del ‘menù’ e dell’opportunità di punta: l’AD	153
6.3.1. Produrre opportunità nel turismo e nei settori tradizionali	153-154
6.3.2. Creare opportunità nei comparti ‘alloggio’, ristorazione e servizi	154-155
6.3.3. Produrre opportunità nell’ospitalità diffusa e ‘puntiforme’	155-157
6.3.4. Creare opportunità imprenditoriali di Albergo Diffuso e collegate	157-158
6.4. Scelta delle combinazioni più redditizie o convenienti	158
6.4.1. Verificare il rientro atteso sugli investimenti richiesti	158-159
Caso 6.1. Le Buone Prassi applicate nello sviluppo di un progetto di Albergo Diffuso in Trentino	159-160
Conclusioni Capitolo 6. Marketing degli ‘alberi’, dei sistemi e dei distretti delle opportunità d’innovazione	161-163
Conclusioni generali	164-168
Ringraziamenti	169
Bibliografia	170-177

Appendice - Programma di Cooperazione Interregionale UE

Schede di primo approfondimento:

INTERREG IVC

Alpine Space

Central Europe

South-East Europe

IPA Adriatico

Mediterraneo

Ripartire dalla Bellezza

Ai nostri Figli

Premessa: quando l'originalità e il lavoro d'insieme creano successo

A cura di Hans Berger¹

L'Ospite dei giorni nostri si muove consapevolmente tra Paesi e Continenti, decide in modo spontaneo dove lo porterà il viaggio e il suo soggiorno in una località diventa sempre più breve. Ciò che egli cerca in quei pochi giorni di vacanza sono qualità, autenticità, peculiarità locali e genuinità. Il desiderio e la ricerca proprio di questi valori costituiscono una sfida e una chance per le piccole strutture turistiche, per potersi allontanare dai mercati di massa del nostro mondo, per poter mettere in moto circuiti modesti, ma efficienti, al fine di poter offrire all'ospite un mondo integro in contrapposizione al suo vivere quotidiano, spesso cupo e grigio. L'attività sportiva nel mezzo di una natura incantevole, il sapore dei cibi preparati con prodotti locali, lo stare insieme ad altre persone in allegria: in tutto ciò, nelle cose semplici ma genuine, l'Ospite ritrova se stesso, apprezzando la vacanza. Ciò costituisce un importante tassello per una successiva visita in quella località o struttura ricettiva che lo ha ospitato. Certamente per poter realizzare tutto ciò che cerca il turista, è necessaria la collaborazione di più parti, quali il turismo, l'agricoltura, il commercio, e, non da ultimo, la cultura con i suoi musei e le sue peculiarità. Modelli come l'Albergo Diffuso o altri meno recenti, proprio attraverso e, soprattutto grazie a queste loro peculiarità, quali appunto l'unicità e l'originalità, possono distogliersi dalle offerte turistiche di massa e, al tempo stesso, risvegliare nell'Ospite la voglia di scoprire: l'Ospite si immerge in modo autentico e spontaneo negli usi e costumi locali, scoprendoli e vivendoci a contatto. I modelli di partenariato locale sono molto importanti in questo contesto, in quanto permettono una massima valorizzazione del territorio, impedendo la perdita di forza d'acquisto. Le piccole e le medie imprese spesso non sono in grado di poter competere e di entrare in concorrenza con le grandi imprese operanti nel loro medesimo settore. L'unicità e l'originalità possono diventare per loro strumenti e chance di successo. Gli operatori economici sono spinti a cambiare posizione all'interno della società: il contadino non è più solo contadino, così come l'operatore turistico non è più solo operatore turistico. Essi diventano imprenditori, che si assumono la responsabilità di una buona riuscita della collaborazione tra i diversi settori economici locali. Rapporti contrattuali contrapposti non vengono più intesi solo come rapporto fornitore/cliente, ma anche come rapporto di partenariato nell'ottica di un pensare globale agendo però in un contesto locale.

¹ Hans Berger è Assessore all'agricoltura, alla formazione professionale agricola, forestale, all'economia domestica, all'informatica e telematica nonché al libro fondiario della Provincia Autonoma di Bolzano.

Introduzione; ossia: *cosa contiene questo libro*

(a cura degli autori)

L'idea di creare un'economia della bellezza *forte* nei Piccoli Centri Storici italiani e nei borghi è stata vista in passato come un'utopia, malgrado le risorse paesaggistiche, culturali, storiche, naturali, intellettuali e produttive di cui questi dispongono. Alcuni cambiamenti in corso quali:

- l'aumento dell'interesse per una vita 'slow' specie nelle metropoli;
- il forte interesse internazionale per l'Italia come paese-diffusore della 'bellezza' su scala mondiale;
- l'arrivo sulla scena di imprese piccole, ma in grado di svolgere il ruolo di protagonista sullo scenario internazionale, tra cui vi è anche l'Albergo Diffuso;

aprono oggi nuove prospettive. 'Ripartire dalla Bellezza' si concentra su alcune delle iniziative sia individuali e sia collettive da porre in essere per cogliere appieno queste opportunità anche, ma non solo attraverso l'Albergo Diffuso (AD).

Il libro si divide in due parti: le risorse e il 'metodo AD' per fare diventare sempre più concreta un'opportunità d'innovazione e imprenditoriale. La prima parte del libro ospita i capitoli sulla domanda e sull'offerta di qualità della vita, sui fondi europei e sui tranelli da evitare nella creazione di una proposta quale l'AD. La seconda parte del libro si articola anch'essa in tre capitoli: gli strumenti, il percorso e le buone prassi utili per evolvere un'idea iniziale in una serie di opportunità di reddito, di utile e d'impresa tra cui vi è anche l'AD.

I motivi del successo dell'AD vanno cercati, in effetti nella domanda di qualità della vita, forte sia in Italia e sia all'estero. L'ISTAT sottolinea ad esempio come, la 'criminalità' costituisca il problema più sentito da oltre un terzo degli italiani. Sicurezza, spazio libero attorno a se, aria pulita da respirare e convivialità rappresentano pre-requisiti per una vita di qualità, ma divengono sempre più rari nei grandi centri, in accordo con quanto sostenuto da più fonti ed esperti. Le istituzioni comunitarie riconoscono come il miglioramento della qualità della vita dei cittadini europei costituisca una «sfida sociale», rivedono il proprio ruolo e varano nuovi programmi finalizzati a incidere di più in questa direzione quali 'Horizon 2014-2020'. Aumentano nel frattempo i cittadini metropolitani i quali si pongono la seguente domanda:

- ***Esistono dei posti più sicuri e in cui è possibile vivere meglio?***

La prima sezione del primo capitolo presenta alcuni dati tratti da ricerche nazionali e internazionali i quali esprimono la ***domanda di qualità della vita*** proveniente da milioni di persone in Italia e in Europa. Il lettore otterrà da questa sezione:

- le dimensioni del mercato internazionale potenzialmente interessato a una proposta di soggiorno temporaneo (turistico) o permanente (residenziale) nei Piccoli Centri Storici e Comuni;
- i motivi più profondi che spingono sempre più cittadini specie metropolitani a scegliere l'AD e le altre forme di Ospitalità Diffusa (OD) come meta di vacanza;
- nuove idee circa le iniziative da porre in essere per cogliere queste possibilità.

La **seconda sezione** del **primo capitolo** tratta invece *l'offerta di qualità della vita in Italia*. Il nostro paese figura tra i primi dieci al mondo in grado di soddisfare questa domanda, come dimostrano ricerche tra le più recenti condotte su scala internazionale. L'Italia, in base a ricerche condotte da FutureBrand Worldwide nel 2011 risulta essere fra i dieci più attrattivi al mondo per *qualità della vita, attrattività turistiche, valori democratici, storia, cultura e opportunità di business*. L'Italia, secondo la stessa fonte rappresenta il paese:

- più attrattivo al mondo per Cibo, Arte e Cultura;
- il secondo più attrattivo al mondo per Risorse turistiche;
- il terzo più attrattivo al mondo per la Storia.

Il 'Brand Italia' esprime una reputazione complessiva d'eccellenza, sottolinea la nostra supremazia potenziale negli aspetti turistici e crea le premesse per un percorso di rilancio su ampia scala. La stessa richiede tuttavia operatori in grado di produrre proposte coerenti.

- ***Come valorizzare quindi il 'Brand Italia'?***

I possibili attori-protagonisti di questo rilancio non mancano. Le città d'arte italiane svolgono, da diverso tempo un ruolo importante nel mantenere elevata la visibilità del Brand Italia sui fattori di attrattiva internazionale di tipo turistico. Esistono soprattutto numerosi Piccoli Comuni, Centri Storici e Borghi i quali raggiungono livelli di attrattività turistica elevati e una vocazione turistico-residenziale tale da fare da base ad un processo di rilancio. Ricerche condotte da più istituzioni quali Commissione Europea, ISTAT, Confagricoltura e altre pongono i Piccoli Comuni al vertice delle classifiche sulla qualità della vita per quanto attiene ad esempio agli aspetti di *convivialità*. La percentuale di persone che incontrano i propri amici tutti i giorni è quasi doppia nei comuni fino a duemila abitanti rispetto alla stessa raggiunta nelle metropoli, secondo l'ISTAT. I Centri Storici e i Borghi a valenza turistica costituiscono - dati alla mano - l'eccellenza sotto il profilo della qualità della vita e possono giocare un ruolo strategico nel rilancio turistico ed economico del nostro paese.

Le imprese in grado di fungere da apripista esistono anch'esse. L'Albergo Diffuso (AD) offre un esempio di come si possa diventare protagonisti sul mercato internazionale pur operando nei Piccoli Centri Storici, nei Borghi o nei Comuni meno conosciuti attraverso organizzazioni di dimensioni molto piccole. L'AD può assicurare, laddove non ancora presente, un supplemento d'innovazione, di visibilità, d'inclusione e di eco-sostenibilità importante come affermato dal successo di pubblico e dai riconoscimenti internazionali attribuiti al Modello di ospitalità, non ultimo dalle Nazioni Unite nel 2008. L'AD, sebbene importante costituisce una delle opportunità imprenditoriali esistenti.

- ***Quali sono le altre forme d'impresa più attrattive per il mercato interessato alla Qualità della Vita e alla Bellezza in senso ampio?***

La **seconda sezione del primo capitolo** presenta una lista d'impresе in grado d'offrire prodotti e servizi a elevato valore aggiunto, nonché di beneficiare della maggiore visibilità internazionale creata attraverso l'AD. Il lettore vedrà come la gamma delle opportunità d'innovazione che si aprono oggi nei Centri Storici, Borghi e Comuni anche piccoli comprenda l'ospitalità, la ristorazione, i servizi, l'agroalimentare, l'artigianato e così via. Individuare i nostri futuri business strategici diviene importante quanto promuovere un distretto d'impresе esistente.

Le opportunità che diventano un bene privato, ma d'interesse pubblico andrebbero favorite fin dal loro stadio iniziale anche attraverso l'uso di programmi di finanziamento in primis europei. L'Italia non è (ancora) famosa per la sua capacità di utilizzare i fondi comunitari. La domanda successiva a cui il testo desidera rispondere è la seguente:

- ***Esistono fondi europei utilizzabili per la creazione di opportunità imprenditoriali a partire da quelle presenti nell'OD?***

Il secondo capitolo del libro presenta alcuni dei principali programmi di finanziamento utilizzabili in Europa per facilitare la creazione o il rinforzo di un'impresa per l'OD, così come per il rilancio di un Piccolo Centro Storico. Il testo presenta:

- i finanziamenti alle imprese;
- i finanziamenti agli enti pubblici;
- le sovvenzioni europee;
- il ruolo importante svolto dai Gruppi di Azione Locale - GAL.

Il lettore otterrà un piccolo prontuario sugli obiettivi, sui vantaggi, sugli svantaggi e sui criteri di valutazione dei singoli programmi. Il testo contiene anche i riferimenti utili al lettore per poter approfondire le prime informazioni offerte. Questo libro cerca di favorire l'utilizzo dei fondi comunitari attraverso una divulgazione più ampia e capillare possibile.

L'uso di finanziamenti pubblici può facilitare, ma non è sufficiente per lo sviluppo di opportunità e il lancio di imprese competitive. Numerose ricerche e anche alcuni dei casi di studio offerti da questo libro indicano come esista un distacco - in generale - tra l'Italia percepita e la stessa offerta dagli operatori malgrado i massicci finanziamenti pubblici ottenuti. L'Italia possiede il più vasto patrimonio culturale a livello mondiale con circa tremilaquattrocento musei, duemilacento aree e parchi archeologici e oltre quaranta siti Unesco. Siamo un paese particolarmente ricco di *bellezze*. Il termine 'bello' viene usato con una frequenza decisamente maggiore nel linguaggio quotidiano rispetto a quanto avviene in altri paesi, ma evidenziamo forti ritardi competitivi a causa dei quali registriamo perdite economiche colossali. Quanto avviene nel comparto museale dei siti UNESCO è emblematico. Più ricerche dimostrano come il ritorno degli assetti culturali di paesi meno ricchi di siti UNESCO quali Francia e Gran Bretagna sia dalle quattro alle sette volte rispetto a quello prodotto dall'Italia.

La questione che si pone, chiarita l'importanza del momento storico che stiamo vivendo è:

- ***Come favorire questo rilancio?***

La testimonianza della comunità altoatesina ci offre un esempio concreto di come lo sviluppo di un'insieme di opportunità sia possibile, ma richieda tempi lunghi. La valorizzazione dei Centri Storici, dei Borghi e dei Comuni anche Piccoli va pianificata, richiede una visione chiara, necessita «la ricerca di valori ancorati alla cultura del posto», sostiene l'assessore Berger.

Il 'caso Friuli', insieme ad altri insegna come, il verificarsi di eventi naturali avversi quali terremoti, alluvioni o altri negativi può abbassare la «soglia di attenzione» (*alertness*) degli abitanti fino a rendere le persone sensibili a opportunità anche piccole. Il possibile ingresso sulla scena di un nuovo competitore estero particolarmente temibile può fungere anch'esso da campanello d'allarme, può aumentare «la consapevolezza degli operatori circa la necessità di 'darsi da fare'» (*awareness*) e può accelerare dinamiche decisionali altrimenti rallentate. Ulteriori minacce reali, per lo più sconosciute dal grande pubblico, incombono come sottolineato con forza da autorevoli centri di ricerca. Quanto avviene nel settore agroalimentare è sintomatico del clima di competizione sregolata che stiamo vivendo. Le produzioni agroalimentari italiane costituiscono uno degli assi portanti del turismo nei Piccoli Centri Storici, una delle risorse più insidiate dai competitori e, secondo un dossier recente dell'Università di Verona, «beni sempre più soggetti al rischio di clonatura da parte di potenze mondiali emergenti quali la Cina».² 'Girare' a proprio vantaggio la forza di un evento sismico, dei competitori

² Fonte: Massimo Delledonne, Mario Pezzotti, Centro di Genomica Funzionale dell'Università di Verona, paper: *La Cina sarà presto in grado di clonare i nostri prodotti tipici*, convegno Confagricoltura, 26 febbraio, 2010.

o il timore di un drastico ridimensionamento delle proprie quote di mercato è possibile, ma si ritiene rappresenti un'*extrema ratio*. L'AD rappresenta un esempio di opportunità d'innovazione e imprenditoriale colta. La *panorama-terapia*, il *Volo dell'Angelo* (gestito in partnership con Alitalia), *Bici Diffusa* e altre simili, qui presentate, sono esempi di opportunità imprenditoriali colte attraverso l'AD, ma non semplici da replicare, anche a causa della diversità del territorio e delle risorse presenti. Non mancano infine gli operatori che scambiano l'*opportunità* con l'*opportunismo*. La questione del metodo migliore per creare e cogliere nuove opportunità imprenditoriali si pone anche nelle località in cui operano alberghi diffusi.

La domanda successiva a cui si cerca di rispondere è la seguente:

- ***Quali sono i momenti iniziali più delicati nell'impostazione di un progetto di AD e nello sviluppo delle opportunità imprenditoriali collegabili?***

Il terzo capitolo del testo presenta i principali *errori di percorso* commessi nell'imbastire e nel portare avanti un'opportunità quale l'AD. Il lettore conoscerà così i tranelli da evitare ed in cui sono incorsi, lungo le prime fasi del proprio cammino:

- operatori privati;
- amministrazioni pubbliche;
- associazioni culturali e d'impresa.

Si vedrà in effetti come i progetti per l'OD non siano esenti da *effetti collaterali*, non ultimo per le tendenze speculative di breve termine che questi sono in grado di innescare.

La conoscenza degli errori in cui sono incorsi altri prima di noi costituisce una delle risorse più importanti per passare a una visione 'in positivo', per pensare a ciò che sembra conveniente fare. Gli attori impegnati sul fronte della creazione di opportunità imprenditoriali e in grado di contribuire al rilancio esistono anch'essi. Gli incubatori d'impresa operano ad esempio in un quadro di incertezza finanziaria variabile e sembrano gestiti talvolta in base a logiche di breve termine; inoltre sono in grado raramente di gestire l'intera 'catena delle opportunità': di mercato, di marketing, di aumento della soddisfazione, d'incremento delle spese dei clienti, di coinvolgimento e imprenditoriali. Viene quindi da chiedersi se sia possibile fare ancora di più per sviluppare non singole iniziative, ma 'sistemi d'opportunità imprenditoriali basate sull'arte, la storia, la cultura, il 'bel vivere' o su altri fattori attrattivi per il mercato. E' necessario in altre parole creare un volume di opportunità imprenditoriali tale da fare massa critica verso il mercato e nei confronti degli investitori internazionali.

Si tratta di un risultato non raggiungibile attraverso l'improvvisazione, ma il quale richiede un 'metodo'. Gran parte della dottrina di management ha

considerato prioritario lo studio delle imprese esistenti, mentre l'analisi del percorso compiuto dalle idee d'impresa nel cammino verso lo stato di attività economica è rimasto a lungo sotto-indagato. I contributi offerti da Giancarlo Dall'Ara sono determinanti nel capire il percorso compiuto da un'idea a una proposta di AD. La situazione economica di oggi rende il concetto di 'opportunità imprenditoriale' ancora più importante e strategico per il nostro futuro. Ripartire dalla Bellezza si concentra sulla necessità di creare quanto il mercato internazionale richiede, ma non ancora offerto, a partire dall'AD, ma non limitandosi ad esso.

La situazione di partenza sul fronte del metodo è tutto tranne che rosea. Gli stessi progetti di AD censiti da Dall'Ara sono centinaia, mentre le strutture operative create dal 1982 ad oggi e in possesso dei requisiti richiesti restano poche decine. La selezione risulta forte e la nati-mortalità dei progetti appare elevata. Non tutte le strade sembrano portare all'AD. La creazione di opportunità imprenditoriali nell'AD, nei comparti e nei settori collegabili alla proposta sembra richiedere un metodo *ad-hoc*. **La seconda parte del libro** cerca di rispondere alla seguente domanda:

- ***Cosa fare per accelerare la crescita del volume d'affari sviluppato dall'AD, dai Centri Storici, dai Borghi o dai Comuni anche Piccoli?***

Si affronta il metodo più adatto alla co-creazione di un'insieme di opportunità imprenditoriali. Il modello di ospitalità costituito dall'AD coniuga tradizione, innovazione, coinvolgimento ed eco-sostenibilità. Questo modello ci offre la possibilità di creare opportunità imprenditoriali dello stesso tipo o *virtuose*, ossia capaci di portare: più ospiti 'per la prima volta in zona', redditi non inferiori rispetto ai costi in bassa stagione, più utili nella comunità in cui si opera e vantaggi che durino a lungo nel tempo. L'AD propone un modello di sviluppo il quale è anch'esso originale e coerente con le teorie economiche più evolute. Si tratta innanzitutto di capire:

- ***Quali sono gli strumenti utilizzabili?***

Il quarto capitolo del testo presenta:

- i 4 tipi di risultati su cui concentrarsi e i relativi indicatori da monitorare nello sviluppo dell'opportunità;
- i punti salienti di una scheda-progetto;
- l'effetto *virtuoso* generato da sistemi d'impresa che raggiungono i quattro tipi di risultati.

Conoscere gli strumenti di co-progettazione è tuttavia 'solo' il primo passo. La domanda successiva alla quale il testo desidera rispondere riguarda la loro utilizzazione, ossia:

- ***Come rendere sempre più concrete le opportunità, mano a mano che queste emergono?***

Il quinto capitolo del testo presenta un percorso di partenariato in tre fasi e otto passaggi attraverso i quali è possibile definire insieme ad altri (co-progettare) non una, ma un 'distretto di opportunità'. Questo capitolo presenta:

- i passaggi attraverso cui immaginare l'idea d'impresa: la *scoperta*, la *sensibilizzazione* e lo *sblocco* delle decisioni con l'assunzione di responsabilità da parte degli operatori interessati;
- i passaggi necessari per rendere l'opportunità d'impresa costituita dall'AD e altre opportunità di reddito sempre più concrete: la *settorializzazione*, la *solidificazione*, la *specificità* e la *selezione*;
- il passaggio finale necessario per verificare la fattibilità e l'eventuale remuneratività dell'opportunità d'impresa (AD o altre) o *simulazione*.

Il lettore ricaverà da questo capitolo una *road-map* per progettare opportunità: di soddisfazione, di spesa degli ospiti, di reddito per gli operatori esistenti, di occupazione per figure professionali esistenti, di creazione di nuove figure professionali e infine d'impresa. Tutte le risorse di cui il centro storico dispone e giudicate attrattive dal mercato potranno così essere 'messe a reddito'.

Non tutte le opportunità imprenditoriali sopravvivono ai passaggi proposti dalla *road map*, così com'è naturale che sia. Alcune di queste possono non dimostrarsi sufficientemente remunerative per gli investitori, mentre altre, sebbene remunerative possono non trovare in loco le persone necessarie per configurare una proposta. Più esperti indicano come la forza di volontà, l'esperienza, la tecnologia, l'entusiasmo o le risorse economiche di cui si dispone siano importanti, ma restino insufficienti per evolvere un'opportunità di mercato in un'opportunità di tipo imprenditoriale. Si desidera rispondere a un'ultima domanda:

- ***Esistono degli accorgimenti pratici e già collaudati?***

Il sesto capitolo del libro tratta le Buone Prassi (BP) sviluppate a partire dagli autori dal 1982 per:

- condividere l'idea d'impresa;
- individuare le attività, i servizi ed i prodotti che possono creare più reddito;
- progettare gli uni e gli altri nonché attribuire all'AD il ruolo di impresa-guida in questo percorso.

L'insieme delle informazioni offerte sulla *domanda di qualità della vita* nelle grandi città, sulle principali *imprese* costituenti l'offerta *new-luxury*, sui *fondi europei*, sui *tranelli* da evitare, sugli *strumenti di co-progettazione* utilizzabili, sul

Ripartire dalla Bellezza

percorso e sulle *buone prassi* costituiscono nel loro complesso un 'modello di sviluppo delle opportunità', basato sul partenariato, 'orizzontale' e coerente con il modello di AD.

PARTE I – LE RISORSE: SCENARIO, FONDI EUROPEI E TRANELLI DA EVITARE

Ripartire dalla Bellezza

«Il 67% dei nostri connazionali, prigionieri del traffico, dell'inquinamento, della mancanza di verde, pensano ai figli e al degrado ambientale che li aspetta, all'eccesso di rumori. Le grandi città vengono vissute come nemiche della salute. Il desiderio di fuga emerge intorno ai 35 anni, cresce con il tempo e trova una valvola di compensazione nel comportamento di vacanza. Le mete privilegiate sono sempre meno quelle che ripropongono gli stessi problemi urbani dai quali si fugge».

Liberamente tratto da: *Salute Naturale*, aprile 2003, ricerca su un campione di mille italiani residenti nei grandi centri.

Ripartire dalla Bellezza



I vicoli di un piccolo centro storico diventano i 'corridoi' di un albergo.

(Foto: l'AD 'Due Campanili Resort', Montemaggiore al Metauro - PU)

1. Qualità della vita: scenario domanda e offerta

I programmi pubblici per il miglioramento della ‘qualità della vita’ basati sul concetto di standard, di tipo ‘classico’ sembrano arrivati a un punto di svolta. Gli strumenti di monitoraggio creati per gestire i programmi di qualità creati in base all’approccio classico controllano i ‘risultati raggiunti’ dall’offerta in base a una serie di *indicatori* quali l’efficienza dei servizi sanitari, la presenza di opportunità d’impiego, le aspettative di vita e numerosi altri di tipo ‘generale’. Questi programmi consentono di rappresentare la qualità della vita offerta in modo da ottenere dati il più possibile omogenei e quindi ‘comparabili’ su scala sovra-locale, interregionale e internazionale. Si sono tuttavia levate critiche negli ultimi anni sull’assenza di dati di dettaglio, i quali, anche in assenza di comparabilità, permettono di incidere più in profondità sulla qualità della vita.

I cittadini stessi diventano sempre più esigenti. Le famiglie con bambini, gli anziani o i giovani in cerca di lavoro, di norma maturano sensibilità e priorità diverse allo stesso fattore di qualità. Specifici tipi di persone riconoscono minore o maggiore importanza a singoli risultati raggiunti dall’offerta. Emergono infine nuovi stili di vita. Cresce il numero degli addetti ai lavori che si pongono domande sull’effettiva capacità di spiegare una questione complessa e in ultima analisi sull’utilizzabilità dei dati raccolti attraverso questo primo tipo di approccio.

Si fa strada un approccio più ‘locale’ e meno internazionale, interessato più ai ‘risultati richiesti’ e meno agli standard offerti, orientato più alla ‘domanda di qualità della vita’ che non all’offerta. Questo approccio ‘parte’ dal modo in cui le persone percepiscono (e giudicano) la qualità della vita offerta. Non solo. Servono criteri in base a cui misurarne la qualità della vita più vicini a ciò che specifici tipi di persone intendono con questo termine. La complessità della persona si appresta in sintesi a evolvere ‘da limite a opportunità’ nelle misurazioni, nei programmi-qualità, nelle strategie di differenziazione e nelle politiche.³ Un passaggio importante per tutti coloro i quali considerano la persona centrale nell’attività d’impresa e nella comunità. Le pagine seguenti presentano alcuni dati riguardo ai fattori considerati più importanti dalle *persone* e al tempo stesso più minacciati nelle grandi città. Si cerca così di ‘documentare’, sebbene in modo parziale, le opportunità di cambiare vita’ (in meglio) offerte dalle piccole realtà.

³Questo è il messaggio principale trasmesso dal Primo Workshop Internazionale dell’Associazione Italiana degli Studi sulla Qualità della Vita, intitolato: *Exploring and exploiting quality of life complexity (QoLexity): epistemological, methodological and statistical issues*, organizzato da Filomena Maggino & Marco Fattore dell’Università degli Studi di Milano-Bicocca con il supporto del Dipartimento di Metodi Quantitativi per le Scienze Economiche e Aziendali Uni-Bicocca e del Centro di Ricerca Interuniversitario per i servizi di Pubblica Utilità, svoltosi il 9 e 10 Settembre 2011 a Firenze.

1.1. La domanda

Più autori concordano con la possibilità di ottenere numerosi risultati a patto di porre al centro dell'analisi il punto di vista di coloro i quali ricevono i servizi o i prodotti, ossia: le *persone*⁴. Il filosofo e poeta tedesco Hans Magnus Enzensberger (1999) indica come questo passaggio consenta di individuare fattori di qualità più importanti di altri quali «il *tempo libero per se e per i propri cari*, la *tranquillità*, l'*aria pulita*, lo *spazio libero disponibile* e il *senso di sicurezza*». Questi fattori svolgono la funzione di 'precursori' per una vita di qualità, non sono tuttavia più garantiti, specie nei maggiori contesti urbani e divengono dei veri e propri 'lussi del nostro tempo'.⁵

La tavola 1.a propone alcuni dei 'pro' e dei 'contro' percepibili nel modello di vita predominante in una grande città (*fast*), alcuni dei vantaggi associati e l'impatto atteso dall'adozione di uno stile di vita più lento (*slow*). Un numero crescente di persone, constatati i 'limiti ex-ante alla qualità della vita' posti da alcune grandi città su uno o più specifici fronti si pongono domande quali le seguenti:

- quale sia la qualità della propria vita;
- quale sia il tipo di vita che si desidera realmente per sé (*fast/slow*);
- se esista o meno la convenienza a vivere nella grande città dato il tipo di vita desiderata;
- se esistano alternative valide alla grande città, che non stravolgano la propria vita, gli affetti, il lavoro;
- quali siano i benefici ottenibili dalla vita trascorsa in un piccolo centro.

Le pagine seguenti *quantificano* - sebbene per linee generali - la domanda fin qui accennata.⁶

⁴ Si veda anche: Jeremy Rifkin (2009), *La civiltà dell'empatia. La corsa verso la coscienza globale nel mondo in crisi*, Mondadori, Milano.

⁵ Il sociologo italiano Domenico De Masi (2004) integra lo schema concettuale proposto da Enzensberger attraverso l'aspetto della *convivialità*.

⁶ Si rimanda il lettore alla consultazione dei documenti citati nei paragrafi successivi e alla bibliografia specialistica per gli opportuni approfondimenti.

Ripartire dalla Bellezza

Tav. 1.a. Risorse rare, ma essenziali per una vita di qualità.

<i>lussi del XXI sec.</i>	Stili di vita			
	<i>'fast' – modello grande città</i>		<i>'slow' – piccolo centro</i>	
	<i>Pro</i>	<i>contro</i>	<i>vantaggi auspicati</i>	<i>impatto</i>
<i>Sicurezza interpersonale</i>	vicinanza fisica tra gli abitanti possibilità di ottenere aiuto	senso di 'troppo pieno ovunque', rischio di subire reati più elevato	ambiente ristretto, controllo sociale, stazione CC, conoscenza personale di Pubblica Sicurezza	<i>collaborazione</i>
<i>Relazioni personali</i>	legate in primis al lavoro, agli interessi individuali, <i>deboli</i>	superficialità, estemporaneità e alienazione	<i>negative o positive</i> , legate alla vicinanza fisica fra le persone, come tali inevitabili	<i>coesione, consenso</i>
<i>Senso d'identità</i>	numero e eterogeneità culturale degli abitanti elevati, identità <i>cosmopolita</i>	anomia, identità culturale sfuocata, basso senso di appartenenza alla comunità, scarsi livelli di partecipazione alle decisioni della comunità	<i>locale e globale</i> , fatta di tradizioni locali, internet, telelavoro, ecc.	<i>cultura tradizionale</i>
<i>Spazio vitale</i>	vuoti ridotti all'essenziale, percorsi codificati, spazi condivisi	senso di costrizione, agglomerazione, sottrazione di spazi per attività non economiche	vuoti predominanti, privacy, possibilità di coltivare hobbies	<i>relax</i>
<i>Aria pulita da respirare</i>	-	congestione, smog, rischi per la salute correlati all'inquinamento	dimensioni limitate, percorribilità pedonale, assenza di traffico	<i>rischi patologici limitati</i>
<i>Tempo per sé</i>	ritmi di vita accelerati, routine, abitudini	difficile 'staccare la spina', destagionalizzazione delle abitudini	evidenze fisiche dello scorrere delle stagioni, ritmo di vita del paese	<i>vita più umana</i>
<i>Tranquillità</i>	-	inquinamento acustico, assuefazione ai rumori, rischio di disturbi del sonno	traffico ambientale ridotto, silenzio	<i>ritmi sonno-veglia rispettati</i>

(Adattato da: Enzensberger, De Masi)

1.1.1. Le necessità di maggiore sicurezza⁷

Una ricerca recente ISTAT indica come in Italia la criminalità, l'inflazione e la disoccupazione siano i problemi più importanti rispettivamente per il 33%, per il 29% e per il 27% degli italiani.⁸ La *percezione d'insicurezza* costituisce il problema sociale più rilevante per quasi un italiano su tre. Questi dati vengono

⁷ Si ringrazia il Professor Giulio Vasaturo, Consulente di Criminologia presso l'Università di Roma La Sapienza e Componente dell'Osservatorio per la Sicurezza e per la Legalità della Regione Lazio per il contributo di conoscenza fornito in questa sezione del testo.

⁸ Fonte: ISTAT, 2008.

confermati da ricerche successive. Un altro fattore il quale condiziona la qualità della vita complessiva è costituito dalla percezione che le famiglie hanno del rischio di criminalità nella zona in cui vivono. Questo tipo di rischio costituisce, insieme ad altri aspetti, un importante indicatore di bassa qualità e di degrado. Il 27,1% delle famiglie italiane ha dichiarato nel 2010 la presenza di problemi di questo tipo secondo l'ISTAT,⁹ confermando con ciò il dato precedente.

La domanda di sicurezza presenta differenze territoriali, dinamiche diverse e 'punte' specie nelle grandi città. «La situazione per quanto riguarda la sicurezza di Napoli, di Bologna, di Genova, di Torino, di Roma, di Firenze e di Milano sembra peggiorare. La stessa sembra stazionaria in altre città, mentre i contesti territoriali in cui i cittadini segnalano un miglioramento sembrano essere ridotti ai piccoli centri» sostengono CittàItalia, ANCI e IFEL.¹⁰

L'organo informativo della Commissione Europea, l'Eurobarometro indica come «il senso di insicurezza sia in crescita più rapida nelle nazioni che non hanno una tradizione di immigrazione come l'Italia, l'Irlanda o la Spagna e che quindi risentono maggiormente dell'apertura incontrollata delle frontiere, mentre sia minore nei paesi che hanno maggiore tradizioni in questo senso come l'Olanda o il Regno Unito».¹¹

Il fenomeno non sembra essere circoscritto ad alcuni paesi, ma appare esteso anche alle *nazioni-culla della democrazia* in Europa. Anna Minton (2009), scrittrice inglese, persona attenta alle questioni sociali del proprio paese e autrice di *Ground Control*, afferma come «la popolazione in Inghilterra sia sempre più consapevole di vivere in una società afflitta da problemi di criminalità e d'infelicità e come la paura del crimine resti alta anche quando il numero degli atti criminosi diminuisce». Le sommosse giovanili verificatesi a Londra nell'estate del 2011 è probabile non abbiano contribuito a migliorare la situazione.

L'Eurobarometro stesso mette in luce le possibili cause del fenomeno. «Alcuni fattori quali la crisi dei valori tradizionali, il venire meno della città come fabbrica di coesione sociale o la diffusione della povertà in fasce sempre più ampie di popolazione, anche nelle nazioni ad avanzato sviluppo economico stanno portando all'aumento delle forme di isolamento nei giovani, all'incremento nell'uso di droghe e alla diffusione della micro-criminalità».¹²

Il dibattito sul modo attraverso cui migliorare la sicurezza auto-percepita nelle grandi città' (ma non solo) è aperto. Esiste anche una certa convergenza di

⁹ Fonte: Istat, *Indagine multiscopo sulle famiglie, Aspetti della vita quotidiana*, 2011.

¹⁰ Questo uno dei dati salienti del rapporto *CittàItalia*, ANCI, IFEL, 2009.

¹¹ Fonte: Eurobarometro, 2006.

¹² Fonte: Eurobarometro, 2008.

dati e di vedute sulle possibili soluzioni. «Fronteggiare il senso di insicurezza nelle grandi città richiede responsabilità, impegno, ordine, rispetto delle regole, spazio, attenzione alle relazioni e ai rapporti fra le persone, libertà e benessere *diffusi*; comporta cioè un lavoro collegiale, mirato e non episodico» secondo studi internazionali realizzati dalla Fondazione Roma.¹³ La grande città del futuro può tornare ad offrire qualità della vita. La domanda che aleggia nei pensieri di un numero sempre più elevato di persone, nell'attesa che questo avvenga riguarda l'esistenza o meno di contesti più sicuri tra cui scegliere.

1.1.2. La richiesta di relazioni meno superficiali

Condividere una visione del mondo, informazioni, esperienze, dubbi o buone condotte con altre persone quali familiari, parenti e amici consente di alleviare il problema dell'insicurezza di cui si è detto. Le relazioni di 'amicizia' costituiscono una delle risorse più importanti per una vita di qualità, come dimostrato dallo stesso fenomeno dei Social Network e di Facebook in particolare. Più ricerche indicano come i PCS offrano delle rassicurazioni in più in quest'ambito. La percentuale di persone con oltre 6 anni di età che incontrano gli amici tutti i giorni è secondo l'ISTAT del 27% nei comuni fino a 2 mila abitanti, del 24,2% nei comuni da 2 mila a 10 mila abitanti, del 23,9% per i comuni da 10 mila a 50 mila abitanti, mentre è solo del 16,1% nei comuni metropolitani.¹⁴

Il vantaggio relazionale raggiunto dai PCS su questo importante *driver* di qualità della vita rispetto ai grandi centri urbani appare evidente. Le persone desiderano condividere, confrontare e armonizzare i propri valori con quelli di altre con cui vivono. Il dialogo fra tradizione e modernità, sempre vivo nei PCS, alimenta le relazioni create tra residenti, alimenta gli scambi d'opinione tra i locali e gli ospiti. Individuare gli interlocutori delle proprie relazioni, mettere a punto i contenuti del dialogo, scegliere i termini da impiegare e mantenere le relazioni create richiede inoltre una certa dose di *fatica*. Le relazioni create tra gli ospiti e coloro i quali risiedono in un PCS, a parità di altre condizioni, sono di norma meno formali, asettiche, impersonali e quindi impegnative rispetto alle stesse a cui il cittadino metropolitano è abituato. Le persone lontane dai luoghi di residenza chiedono di norma relazioni interpersonali in grado di generare benefici non *maggiori*, ma *diversi* rispetto a quelli ottenibili attraverso le interazioni che intercorrono nella quotidianità urbana. Questa richiesta di facilitazione può avere un 'rovescio della medaglia' nei PCS, costituito dalle maggiori difficoltà ad uscire dagli schemi del linguaggio o da cerchie di frequentazioni ristrette. Le relazioni tra

¹³ Fonte: *La paura nelle città, Indagine condotta in 10 grandi città del mondo, Cosa ci vorrebbe, secondo gli intervistati, per fronteggiare le paure*, pg. 15, World Social Summit, Fondazione Roma, Roma, (2008).

¹⁴ Fonte: ISTAT, 2008.

l'individuo e il mondo o le stesse esistenti tra gli ospiti e la comunità possono migliorare laddove si eviti il rischio di inglobare ipocrisia, specie nelle relazioni di benvenuto previste da certi disciplinari i quali prescrivono cortesia, gentilezza e anche sorrisi *obbligatori*. Il mercato sembra premiare i PCS in cui *sentirsi* e quindi *essere* accoglienti.

1.1.3. L'aspettativa di vivere in luoghi dotati di una propria identità

Una delle tendenze del mercato che va sviluppandosi nei diversi settori merceologici è costituita dalla richiesta di prodotti e di servizi dotati di una propria *identità*. La tendenza individuata viene riscontrata in più settori economici d'importanza storica quali, ad esempio *l'edilizia*. Ecco come l'architetto, ricercatore e docente olandese Dion Kooijman (2000), descrive questo nuovo equilibrio:

«Se guardiamo allo sviluppo economico come ad un edificio, notiamo come esiste un esterno e un interno. L'esterno è costituito dalle relazioni con il mondo. L'interno è fatto di design, di nuovi metodi di lavoro, di nuove professionalità. Questo modo di guardare lo sviluppo economico ci presenta le due tendenze che stiamo vivendo: la globalizzazione e la ricerca d'identità».

Il *leitmotiv* per molti viaggiatori consiste nel rivivere l'identità senza ingessature, come rileva il sociologo francese Bernard Cova per il quale oltre il 50% dei turisti presenti per cultura in Europa oggi cerca esperienze originali e collegate in modo stretto al territorio. Non mancano negli alberghi diffusi ospiti i quali cercano di imparare l'italiano, le lingue regionali quali il sardo o il friulano o i dialetti, per conoscere le storie di vita delle persone ed *entrare realmente nella storia del luogo*.¹⁵ Le modalità utilizzabili per concepire la delicata questione dell'identità sono numerose e oscillano tra due visioni generali: una *negativa* e l'altra *positiva*. Alcune persone non ritengono che la storia possa costituire una risorsa abbastanza consistente per costruire il futuro economico di una località o di

¹⁵ Il FVG costituisce un caso di studio interessante ai fini della comprensione delle modalità di *tutela* della ricchezza linguistico-culturale storica presente. Esistono in FVG più dialetti, un idioma avente dignità di 'lingua' (il friulano o 'marilenghe'-madrelingua), una comunità germanofona nelle vallate carniche, a Sauris il cui idioma locale è il 'saurano', distinguibile dal tedesco ufficiale, tre comunità paleo-slave nelle valli nord-orientali di Resia, del Torre e del Natisone con le rispettive lingue storiche locali quali il 'resiano', il 'po-nasen' e il 'natisoniano' la cui grammatica di base è anch'essa differente rispetto alla stessa utilizzata nella vicina Slovenia.

un'impresa (visione del *fondamentalismo futurista*). Altri operatori pensano invece che il proprio successo dipenda dalla solidità del legame creato tra quanto viene offerto e la storia del posto in quanto tale (*fondamentalismo storico*).

PCS, borghi e territori rurali nascono per soddisfare esigenze dei residenti, ossia soddisfano sempre il requisito di *autenticità*. Solo alcuni di questi tuttavia reinventano il *tipico* in modo 'attraente' per il mercato e per l'intermediazione turistica. Crescono le aspettative di una tradizione secolare che rispetta i gusti delle persone che pagano per i prodotti offerti. Queste aspettative si affiancano - non sostituiscono - altre legate allo standard tipico della società industriale e recepite da tempo attraverso il villaggio-vacanza il resort turistico o la 'formula-club'.¹⁶

Una delle domande che aleggiano negli studi di marketing, nelle imprese e nelle assemblee locali è se la domanda di *tipicità* costituisca una moda, oppure se rappresenti un qualcosa di destinato a influenzare l'economia a lungo nel tempo e quindi se valga la pena investire risorse ingenti in questa direzione.

Dati e pubblicazioni raccolte indicano come la richiesta d'identità non rappresenti un fenomeno episodico. Tutt'altro. Il futurologo americano John Naisbitt (1994) spiega il riemergere del *locale* nell'epoca della globalizzazione usando il termine di *paradosso globale*. La mondializzazione, spiega Naisbitt «non comporta la spersonalizzazione dell'economia, la rimozione del locale, ma anzi richiede il suo esatto contrario: l'individuazione». La caratterizzazione della proposta diviene necessaria fino al punto da costituire un'unicità il cui valore sia riconosciuto innanzitutto dal mercato.

La ricerca del *nuovo* indicato come *migliore* per definizione rispetto a quanto lo ha preceduto, da elemento nuovo nella storia dell'uomo diventa luogo comune pericoloso. Ci si ricorda d'un tratto come l'uomo, nel suo divenire abbia guardato al concetto di *antico* come a un qualcosa di costantemente *buono*, denso di significati e ricco di valori *positivi*, di tipo sia individuale e sia collettivo. Il mercato ci offre la possibilità di riscoprire, di recuperare, di riutilizzare, di reinventare e di riproporre il tipico. I dati indicano come l'innovazione abbia bisogno della tradizione, lo standard della tipicità, il globale del locale.

1.1.4. Più spazio libero (pubblico) attorno a sé

L'esperto di social media Joshua Meyrowitz (1995) afferma come «la domanda di relazioni dirette fra persone sia registrata in crescita dopo un periodo pluridecennale di isolamento determinato dalle tendenze separatrici della stampa e dei media elettronici». L'Information Technology (ICT) può favorire l'incontro

¹⁶ Sono esempi di prodotti turistici di successo basati sul concetto di 'artificiale': il *villaggio-vacanze*, il *gioco&sonni* dei casinò o il *crocierismo*.

virtuale tra le persone, ma per quanto si sforzi, non può riprodurre l'intera gamma delle sensazioni originate da un incontro reale, 'in carne ed ossa' (*flesh and blood*). La diffusione dell'ICT non ha (ancora) eliminato il legame esistente tra *accesso al luogo fisico* e *accesso alle informazioni*, creato dall'uomo nel corso di millenni. La disponibilità di spazi pubblici all'interno di una località oggi, come nel passato resta vitale; questa determina la possibilità di conoscere persone, scambiare opinioni, creare le relazioni dirette di conoscenza la cui importanza è emersa nel corso delle pagine precedenti.

I problemi riguardano l'offerta di 'spazio vitale' e le grandi città. Fenomeni quali la congestione degli spazi pubblici e la privatizzazione degli stessi, anche attraverso l'affidamento di luoghi storicamente aperti a tutti in gestione a investitori privati da parte degli enti locali limitano questo tipo d'offerta.

Il giornalista Tony Myers, firma autorevole del quotidiano inglese *The Guardian* ha affermato di recente come «gli enti locali che hanno assegnato la possibilità di proibire l'accesso ad aree esterne pubbliche ai privati che ristrutturano edifici nei Centri Storici delle grandi città, abbiano portato molti dei propri cittadini a estraniarsi dalla cosa pubblica, a un senso di segregazione più forte e ad una maggiore paura».¹⁷ La privatizzazione degli spazi pubblici, aumenta le probabilità di una congestione delle aree residue e riduce la sicurezza personale auto-percepita. Si tratta quindi di interrompere un ciclo vizioso.

I PCS rappresentano contesti spaziali al cui interno gli spazi vitali per l'incontro restano pressoché immutati nel tempo. Ripensare a fondo spazi, arredo urbano, dotazioni e risorse sulla base delle aspettative sia dei residenti e sia del mercato in primis turistico diventa una nuova funzione strategica per lo sviluppo dei PCS.

1.1.5. Aria pulita (o almeno non troppo inquinata) da respirare

Il fabbisogno giornaliero medio d'aria di un individuo sano adulto è stimato in non meno di 10-12.000 litri secondo più fonti.¹⁸ Il legame che intercorre tra la qualità dell'aria e il benessere individuale è in buona sintesi riconducibile al grande volume d'ossigeno, rispetto alla quantità d'acqua o di cibo necessari per vivere.

La qualità dell'aria, data la quantità consumata, ha un effetto determinante sulla salute, sulle aspettative, sull'umore e, in generale, sul livello di benessere psico-fisico delle persone. Ricerche, datate e non, indicano come la bassa qualità

¹⁷ Fonte: Cities in crisis, Guardian Public, 23-07-2009.

¹⁸ Fonte: USEPA, 2007.

dell'aria influisca in modo diretto sull'*aspettativa di vita delle persone*. Si considerino 'solo' i seguenti dati relativi ai paesi europei:¹⁹

- l'inquinamento atmosferico dovuto alle PM_{2,5} nelle città provoca ogni anno oltre tremilioni e seicentomila decessi;
- le vite umane annue che vanno perdute a causa dell'inquinamento da ozono ogni anno sono migliaia e vengono registrate in aumento;
- il 'solo' danno economico prodotto ogni anno dall'inquinamento atmosferico è stimato tra i duecento e i seicentomilioni di euro.

Queste informazioni esprimono il legame esistente tra la qualità dell'aria e della salute in modo crudo, ma realistico. L'inquinamento atmosferico comporta effetti negativi anche sulle piante, sullo stato di conservazione dei monumenti e su altri aspetti del paesaggio. Lo stesso impoverisce il contesto urbanistico, deprime l'umore e riduce la qualità della vita delle persone 'per vie esterne'.

La Commissione Europea cerca da tempo di mettere in luce i cambiamenti in atto nella sensibilità ambientale dei cittadini residenti nei diversi paesi. L'Eurobarometro sottolinea come *l'inquinamento dell'aria nelle città* costituisca l'aspetto legato all'ambiente che preoccupa di più i cittadini europei (22%) insieme al *cambiamento climatico* (19%) e alla presenza di un *paesaggio non gradevole* (13%).²⁰ La percentuale dei cittadini italiani che ha indicato nell'inquinamento dell'aria delle città come l'aspetto ambientale più preoccupante è del 36%, superiore a 1/3 della popolazione del nostro paese. Il dato è ancora più significativo perché ai rispondenti veniva chiesto di fornire una sola risposta, implicava cioè una scelta precisa.

La richiesta di ridurre l'inquinamento atmosferico nelle grandi città, un tempo proveniente dai 'soggetti a rischio' quali i bambini, gli anziani, le persone che soffrono di malattie croniche dell'apparato respiratorio o cardiovascolari, i quali risultano particolarmente esposti ai fenomeni di inquinamento atmosferico, si sta allargando all'intera società. Tali sensibilità è possibile siano ulteriormente acuite a seguito del verificarsi di emergenze ambientali quali il collasso del reattore nucleare di Fukushima Daiichi o altre occorse sul territorio europeo e italiano.

Un'opinione pubblica mondiale sempre più *eco-sensibile* offre ai PCS la possibilità di ricavare dai correttivi ambientali posti in atto utili diretti e indiretti maggiori e soprattutto *diversi* rispetto al passato. I PCS che non presentano problemi d'inquinamento dell'aria hanno un messaggio in più da lanciare verso i residenti e soprattutto nei confronti del mercato turistico internazionale. Le imprese

¹⁹ Fonte: report: *Communication from the Commission to the Council and the European Parliament. Thematic Strategy on air pollution*, Brussels, 21/09/2005.

²⁰ Fonte: Commissione Europea, 2008.

attive nei PCS, specie se si rivolgono a mercati in cui le tradizioni di eco-sensibilità sono più profonde, possono ‘spostare’ la riduzione delle fonti di inquinamento dalla voce di *costo* a capitolo di *guadagno*. Gli attori privato-pubblici attivi nei PCS possono guardare all’aria pulita come ad una risorsa strategica da valorizzare in modo sempre più *produttivo*.

1.1.6. Tempi e ritmi di vita sostenibili

Il numero delle persone che lavorano la sera, la notte e nel week-end risulta essere notevole in Italia e in Europa.²¹ La Fondazione europea per il miglioramento della qualità della vita e del lavoro indica come il 43% dei lavoratori autonomi e il 20% dei lavoratori di sesso maschile lavori oltre 48 ore la settimana. La percentuale degli impiegati e delle donne che lavorano oltre 48 ore settimanali raggiunge rispettivamente il 19% e il 16%. Il 18% delle persone lavorano da 1 a 5 sere al mese, mentre il 30% degli europei lavorano più di 5 sere al mese. Il 30% degli europei lavorano da 1 a 3 sabati al mese, mentre il 23% lavorano 4 o 5 sabati al mese. Le persone che lavorano da 1 a 3 domeniche al mese sono il 20% mentre ben il 10% lavora tutte le domeniche. La pressione da lavoro sugli occupati ha raggiunto in molti casi livelli prossimi o superiori ai limiti della sostenibilità psico-fisica. I fattori capaci di influire sulla durata del tempo libero delle persone comprendono le pressioni sul lavoro, ma sono numerosi, mutano nel tempo e variano da paese a paese.

La tavola 1.b. indica alcuni dei fattori che contribuiscono alla riduzione del tempo libero a disposizione per le persone nella media dei paesi europei. L’elemento mancante nell’agenda delle persone che dispongono di maggiori risorse economiche è il *tempo*.

L’aumento delle necessità individuali da soddisfare e le richieste di sempre maggiore impegno sul lavoro, stanno portando nel turismo a una domanda di esperienze ‘di valore’ sempre maggiore, stanno alzando i livelli degli standard organizzativi richiesti per accedere ai mercati più *attraenti* e stanno facendo nascere prodotti turistici con struttura, caratteristiche e dinamiche proprie ma il cui elemento centrale è la *brevità della vacanza*: lo *short break*.

²¹ Fonte: *Fourth European Working Conditions Survey*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2007.

Ripartire dalla Bellezza

Tav. 1.b. Le forze che diminuiscono il tempo per sé nel periodo post-moderno.

Dieci driver della scarsità di tempo
<ul style="list-style-type: none">• la flessibilità degli orari di lavoro (de-socializzazione del tempo dedicato al lavoro e 'libero')• la quota lavoratori autonomi sulla popolazione europea• la rapidità del passaggio dai sistemi di 'welfare' ai sistemi di 'workfare'• aumento delle cure richieste da familiari a carico• aumento insicurezza economica e di reddito una volta in pensione• aumento della popolazione femminile al lavoro• aumento delle escursioni in giornata nei luoghi di residenza per motivi legati allo shopping e/o al lavoro• necessità di educazione permanente per i figli a carico• ansietà legata ai problemi di micro-criminalità• diffusione crescente attività di home-entertainment

(Schema-base: THC)

La mancanza di *tempo libero per se, per i familiari e per gli amici* rappresenta uno degli aspetti che incidono di più sui livelli di qualità della vita.

L'equilibrio tra il tempo *dedicato al lavoro* e quello *libero*, costituisce un ulteriore risorsa strategica, ma sempre più scarsa e quindi ancora più preziosa. La stessa merita di essere osservata con sempre più attenzione e soprattutto chiede di essere soddisfatta in modo sempre più produttivo.

I cittadini europei chiedono con sempre maggiore insistenza *sicurezza, identità, spazio attorno a sé, tempo e relazioni meno superficiali*.

1.2. L'Offerta attuale e potenziale: contenitori e relative opportunità

Esistono nel nostro paese, una serie di realtà non estese le quali dispongono di un vantaggio verso coloro i quali chiedono qualità della vita, un 'bel vivere'. L'AD e l'OD possono creare maggiore valore e reddito se vengono creati all'interno di *queste* realtà. Non solo. La presenza del contenitore 'giusto' facilita inoltre la nascita di ulteriori iniziative imprenditoriali.

1.2.1. La leadership del Brand Italia e la debolezza delle proposte

La marca (*brand*) costituisce «la combinazione di *nome*, termine, segno, simbolo o design la quale identifica i beni o i servizi offerti da un venditore e li differenzia rispetto a quelli proposti dai concorrenti» per Kotler, Bowen e Makens, (2010). La marca rappresenta uno degli elementi essenziali di una qualsiasi offerta.

L'Italia dispone di un brand particolarmente forte sul mercato internazionale. Indagini FutureBrand Worldwide (2011) indicano come il 'Brand Italia' sia tra i dieci più forti al mondo per *qualità della vita, attrattività turistiche, valori democratici, storia e cultura*, nonché *opportunità di business*, dopo Canada, Svizzera, Nuova Zelanda, Giappone, Australia, Stati Uniti, Svezia, Finlandia e Francia.²² Questi dati spingono numerosi esperti intervistati dal FutureBrand Worldwide network nel 2011 ad affermare come «il Brand Italia non abbia necessità di promozione quanto di proposte coerenti».²³

Un brand la cui reputazione è così forte richiede attori locali capaci di trarre il massimo dei vantaggi dalla propria immagine internazionale. I fattori competitivi sui quali la reputazione dell'Italia - nel complesso - è particolarmente elevata sono più d'uno. L'Italia rappresenta nel 2011 il paese il cui brand è:

- più forte al mondo per Cibo, Arte e Cultura;
- secondo al mondo per Attrattive turistiche;
- il terzo al mondo per le Testimonianze storiche.

Indagini ENIT confermano queste osservazioni e indicano come, «*cultura, arte, enogastronomia, paesaggi e prodotti tipici* rappresentino elementi del marchio Italia tra i più apprezzati dai potenziali visitatori e altrettante risorse strategiche tutt'ora da valorizzare appieno».²⁴ Le città d'arte del nostro paese svolgono un ruolo strategico nel mantenere elevata la visibilità del Brand Italia.

Analisi sugli arrivi internazionali per tipo di destinazione compiute dall'ENIT (2010) indicano, ad esempio come le città di interesse storico e artistico attirino la maggior parte dei visitatori (45%), seguite dalle località di mare con il 17% e dal binomio montagna-laghi il quale totalizza il 22%. Queste e altre ricerche

²² Fonte: *The Futurebrand 2011-2012*, Country Brand Index, FutureBrand Worldwide, NY.

²³ L'espressione letterale utilizzata dal FutureBrand Worldwide attraverso il report: *FutureBrand Index, The 2011-2012 TopTen*, FutureBrand Worldwide, p. 30, è: «Italy doesn't need to promote, it just delivers!».

²⁴ L'Appeal raggiunto dai fattori *Cultura, Arte, Enogastronomia, Paesaggi, Natura e Prodotti tipici* raggiunge punteggi superiori a otto su una scala compresa tra zero e nove, secondo ricerche ENIT (2008).

svolte sanciscono la supremazia del nostro paese in tema di *bellezza percepita*, ossia per *l'insieme delle risorse conosciute dal mercato, giudicate attrattive, legate al cibo, all'arte, alla cultura, al turismo e alla storia, le quali caratterizzano un luogo*.

Ulteriori indagini evidenziano il distacco tra la percezione e la realtà. L'Italia possiede il più ampio patrimonio culturale a livello mondiale con circa tremilaquattrocento musei, duemilacento aree e parchi archeologici e quaranta siti Unesco. Siamo un paese particolarmente ricco di *bellezze*, ma evidenziamo forti ritardi competitivi a causa dei quali registriamo perdite economiche considerevoli.

Un'indagine condotta da *Pricewaterhouse Coopers* (2009)²⁵ dimostra come il ritorno economico delle risorse culturali quali i siti Unesco prodotto dagli Stati Uniti (paese con circa la metà dei siti presenti in Italia) sia pari a sedici volte quello italiano non ultimo grazie al ruolo svolto dalla vendita di gadget e in generale dal merchandising.

Il contributo dell'economia del settore turistico, culturale e creativo al PIL italiano, con circa 203 miliardi di Euro (13%) è inferiore ai valori medi raggiunti dai principali competitori europei (14%); inoltre è lontano dai 225 miliardi di Euro (21%) totalizzati dalla *best performer* Spagna. L'Italia turistica è inoltre ultima per valore assoluto di PIL. I ricavi complessivi ottenuti dai *bookshop* dell'intero sistema museale statale italiano sono infine pari al 38% del solo Metropolitan Museum e sono di dimensioni simili a quelli registrati da un unico museo francese, sebbene importante quale il Louvre ... (*ibidem*). Ulteriori ricerche confermano queste valutazioni.

Il concetto di bellezza rappresenta in sintesi uno dei nostri maggiori punti di forza. La questione aperta riguarda il modo di far crescere 'l'economia della bellezza'.

1.2.2. La forza dei territori rurali a vocazione turistica

La domanda di turismo rurale rappresenta uno dei fenomeni più profondi in atto nell'Europa negli ultimi decenni. Il turismo rurale, nato in Francia intorno al 1950, come metodo per prevenire l'abbandono delle campagne e ha preso ben presto la forma degli 'alloggi rurali', adottata oggi da oltre cinquantacinquemila associati suddivisi tra due associazioni di settore.²⁶ Il fenomeno del turismo rurale si diffonde poi negli anni '70 in Gran Bretagna, successivamente in Danimarca, in

²⁵ PricewaterhouseCoopers, *Il valore dell'arte: una prospettiva economico-finanziaria*, 12 maggio 2009.

²⁶ Gli 'alloggi rurali' in Francia offrono sistemazione in edifici rurali indipendenti o camere e ristorazione. Sono perciò da intendersi come i pro-genitori dell'agriturismo.

Germania, in Austria e altrove sotto la spinta di esigenze simili: contrastare lo spopolamento delle campagne e attenuare il degrado urbano nelle periferie delle grandi città.

Il territorio rurale copre oltre il 90% della superficie dell'Europa a ventisette. La possibilità di integrare lo sviluppo agricolo con lo stesso in atto nel settore turistico è quindi più che ben vista nell'Unione Europea, la quale già con la sottoscrizione della 'Carta Rurale' del 1996 definisce i principi-cardine della politica di gestione, sviluppo e tutela delle aree sia naturali e sia rurali. L'opportunità di unire in modo stabile agricoltura e turismo viene individuata già nell'Art. 15 della Carta Rurale come segue:

«Gli Stati membri del Consiglio d'Europa e le altre parti firmatarie della presente Carta si impegnano ad adottare tutte le misure giuridiche fiscali e amministrative necessarie allo sviluppo del turismo rurale e dell'agriturismo agevolando in particolare la pratica della ospitalità rurale e facendo in modo che l'agricoltore, il quale innesti sulla sua azienda una attività di ospitalità in masseria, non subisca per questa ragione una pressione fiscale o amministrativa aggiuntiva. Nell'attuazione di questa politica, le Parti si preoccuperanno dell'equilibrio tra l'indispensabile sviluppo turistico e le possibilità esistenti in infrastrutture e servizi, curando la tutela del paesaggio e dell'ambiente e preservando l'architettura e i materiali tradizionali».

L'articolo 15 riconosce l'importanza dello sviluppo rurale e turistico, ma sembra distinguere fra turismo rurale e impresa agrituristica, in modo secondo gli autori, lungimirante. L'estensione del territorio rurale europeo, l'ampia quota della popolazione residente, la presenza di risorse di tipo agro-alimentare, ma anche naturali, storiche e culturali fanno dei territori e dei distretti rurali un bacino le cui potenzialità per lo sviluppo economico sono notevoli e quindi difficili da valorizzare appieno attraverso il pur importante comparto agrituristico.

1.2.3. Il valore dei distretti dell'agroalimentare

Il distretto d'impresе rappresenta un tipo di 'contenitore' tra i più noti, in grado di creare valore e capace di trarre maggiori benefici da una proposta di AD. Ciò che caratterizza un distretto è in effetti quel particolare insieme di saperi i quali permeano il territorio e sfociano in prodotti e servizi particolari.²⁷

²⁷ L'Economista inglese Alfred Marshall, da cui prendono vita gli studi sui distretti definisce 'atmosfera industriale' questo sapere caratteristico. Si veda Marshall, Alfred:

Giacomo Beccattini (1987), definisce il distretto industriale come «un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinate, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali.²⁸ Ferruccio Dardanello, Presidente Unioncamere ci offre una definizione dinamica di distretto, definendolo come «una delle esperienze più compiute di organizzazione collaborativa la quale può rappresentare uno degli ambiti su cui testare forme nuove di *network*, a cominciare dai *contratti di rete*».

L'AD rappresenta uno degli elementi in grado di aumentare sia la visibilità e sia la 'vivibilità' di un distretto. La tavola 1.c. espone il numero dei distretti censiti per settore di attività e area geografica.

Tav. 1.c. Distretti per settore e area geografica.

Settore	Distretti	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole
Abbigliamento – Moda	38	8	8	12	10
- Tessile-abbigliamento	19	6	2	5	6
- Accessori Moda	3	1	1	1	-
- Oreficeria	3	1	1	1	-
- Pelli, Cuoio e Calzature	13	-	4	5	4
Automazione – Metalmeccanica – Elettronica – Energia	26	8	10	3	5
Alimentare – Agro-Industriale – Ittico e Bevande	12	1	6	1	4
Arredo casa	22	2	12	5	3
- Legno e mobili	11	2	6	2	1
- Estrazione e Lavorazione marmo, granito, ceramica, sughero, vetro, materiali edili e bioedilizia	11	-	6	3	2
Cartotecniche e Poligrafiche	2	-	-	2	-
Cultura	1	-	1	-	-
Totale ITALIA	101	19	37	23	22

(Fonte ed elaborazione: Federazione dei Distretti Italiani, 2011)

Le imprese operanti nei centouno distretti dell'Osservatorio sono, nel 2009, circa duecento e ottantacinquemila. La dimensione media di oltre duemila e

Industry and Trade. A Study of industrial technique and business organization; and of their influences on the condition of various classes and nations. London, 1919.

²⁸ In Beccattini G., (1989). *Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socioeconomico*, Stato e Mercato, 25 [111-128].

ottocento imprese a distretto rende bene l'importanza di queste realtà per il futuro economico nazionale. I dodici distretti dell'Agroalimentare, Agro-industriale, Ittico e Bevande rappresentano oltre l'11,8% dei centouno distretti d'impresе censiti in Italia.²⁹ Si tratta quindi di realtà diffuse. L'Agro-alimentare rappresenta inoltre, uno dei settori strategici per l'Italia. L'Indagine annuale condotta dal Centro Studi di Unioncamere basata su un campione di mille e cinquecento piccole e medie imprese, individua nei settori Alimentare, Abbigliamento, Arredamento, le '3A' del made in Italy.³⁰

Il recente riconoscimento della dieta mediterranea quale Patrimonio dell'Umanità UNESCO sancisce ulteriormente l'importanza del comparto agroalimentare per l'AD, per l'industria dell'ospitalità e per lo sviluppo economico nazionale.

La totalità degli alberghi diffusi curano particolarmente l'offerta enogastronomica. Gli ospiti a loro volta fungono da apripista (clienti-pilota) per la produzione di piccoli lotti di prodotti alimentari di eccellenza nuovi quali marmellate, succhi di frutta al naturale, olii, insaccati e numerosi altri.

Gli Alberghi diffusi creano relazioni con aziende agricole e con laboratori di trasformazione, ma queste ultime restano per lo più episodiche. Le aggregazioni del settore agro-alimentare rappresentano interlocutori naturali per un AD.

Le imprese del settore agro-alimentare, nell'attesa di una partnership sempre più produttiva con il settore turismo, risultano particolarmente esposte alla concorrenza, anche a causa di una dipendenza forte dal sistema del credito.³¹ Questo fattore, insieme alla dimensione media delle imprese ridotta³² e alle prospettive di recupero autonomo molto buone per alcune imprese, ma pessime per altre³³ tuttavia, se da un lato costituiscono dei problemi, creano dall'altro versante

²⁹ Fonte: Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani 2011, Federazione dei Distretti Italiani. Si ringrazia l'omonima Federazione per la gentile collaborazione prestata nella stesura di questa sezione del testo.

³⁰ I distretti attivi nelle '3A' del made in Italy costituiscono oltre il 70% delle realtà censite (*ibidem*).

³¹ Si consideri che le duecento e ottantunomila imprese operanti nei distretti censiti, nel 2009 sono ripartite per forma giuridica come segue: 28,29% società di capitali; 21,14% società di persone; 47,88% ditte individuali e 2,70% altre forme (*ibidem*).

³² Il 98,3% delle imprese distrettuali non supera infatti i 49 addetti e l'85,5% non supera i 9 addetti (Fonte: Unioncamere, su: Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani 2011).

³³ I risultati vanno polarizzandosi, con un aumento della distanza tra le imprese migliori e quelle peggiori. Le imprese 'migliori' nel 2009 hanno registrato un lieve calo dei margini operativi netti (in percentuale del fatturato) scesi dal 12,7% del 2008 all'11,8% del 2009, le imprese 'peggiori' hanno invece subito un vero crollo passando dal -4% del 2008 al -14% del 2009 (*ibidem*).

altrettanti validi motivi per il consolidamento del partenariato interno ai distretti, interdistrettuale e con realtà turistiche dinamiche come l' AD.

1.2.4. Il 'nuovo charme' dei Centri Storici, dei Borghi e dei Piccoli Comuni

I dati presentati attraverso le pagine precedenti indicano come le piccole realtà possiedano, di norma molti dei requisiti centrali per una vita di qualità. La *bellezza* rappresenta 'il sottile filo rosso' che unisce innumerevoli casi.

Le persone che risiedono nei Piccoli Centri Storici godono ad esempio di spazi liberi a 'misura d'uomo' e frequentano luoghi d'incontro *fisico* la cui importanza non viene rinnegata, ma anzi esaltata attraverso recuperi funzionali o di arredo urbano. Questi centri storici costituiscono la patria delle *buone abitudini alimentari* e degli stili di vita i quali fanno della *lentezza*, dello 'slow' altrettanti punti di forza.

Il ritmi di vita naturali dei territori rurali, pressoché immutati nel tempo formano a propria volta una cornice al cui interno risulta più agevole creare e difendere i momenti di relax dall'invasione dei tempi frenetici del lavoro. L'attenzione alle tradizioni, più spiccata qui che non altrove agevola lo sviluppo di un senso identitario, il quale può fungere a sua volta da base per una comunità che si relaziona in modo efficace su scala internazionale.

Non tutte le condizioni di partenza sono tali da agevolare il rilancio dei PCS. Le grandi città d'arte, laddove scarsamente integrate con i rispettivi entroterra fungono da potenti 'calamite' nei confronti dei flussi turistici internazionali e non sempre 'fanno sistema' con i rispettivi entroterra.

Il rilancio su scala globale delle piccole realtà locali dotate di una *specificità identitaria* si ritiene rappresenti un fenomeno non «paradossale». ³⁴ Questo rappresenta invece uno dei sintomi esteriori di un «passaggio di 'localizzazione' fisiologico nel processo di mondializzazione», in accordo con quanto affermato da più esperti quali Michalet, 1994; Svensson, 2001; Carluer, 2003; Savir, 2003 *et al.*

Lo sviluppo di proposte coerenti con la bellezza presente su scala locale, con l'immagine del Brand Italia e con le aspettative più ampie del mercato diviene così essenziale per i Piccoli Centri Storici che desiderano far crescere la propria economia.

³⁴ Si veda anche: Naisbitt, 1994.

1.2.5. Opportunità d'innovazione-tipo: un primo 'menù'

Il rilancio possibile richiede lo sviluppo di proposte 'made in Italy', capaci di valorizzare la bellezza di cui si dispone e competitive. Le pagine seguenti presentano alcune delle imprese che recepiscono queste finalità quali:

- l'AD;
- altre proposte per l'OD;
- imprese 'convenzionali' nei settori tradizionali quali l'agroalimentare, l'artigianato e i servizi alla persona;
- imprese innovative nei settori convenzionali.

Albergo Diffuso

Giancarlo Dall'Ara (2010), che ne ha sviluppato il modello di ospitalità e manageriale indica come questo sia: «l'albergo il quale fornisce alloggio e altri servizi in camere dislocate in più stabili separati e pre-esistenti, ubicati in un centro storico, integrati tra loro dalla centralizzazione in un unico stabile dell'ufficio di ricevimento, nello stesso o in un altro stabile delle sale di uso comune ed, eventualmente, degli altri servizi offerti, le cui unità abitative sono distanti non più di duecentocinquanta metri effettivi dallo stabile nel quale è ubicato il servizio di ricevimento, caratterizzato da uno stile riconoscibile, uniforme e rispettoso dell'identità del luogo e dotato di arredi, di attrezzature e di servizi tra loro omogenei». Possiamo definire l'AD, in modo coerente con gli obiettivi di questo testo anche come opportunità d'impresa. Questo è: *il modello di ospitalità tipica di tipo alberghiero, avente una forte connotazione orizzontale e quindi territoriale, i cui obiettivi consistono nel capitalizzare i vantaggi di cui godono il Brand Italia e i PCS, trarre reddito dalla bellezza disponibile attorno a sé, coinvolgere in modo mirato soggetti locali nella creazione di reddito, tutelare le risorse utilizzate e proteggere i risultati ottenuti dai tentativi d'imitazione condotti dai competitori.*

Albergo Diffuso di campagna

La 'famiglia dell'AD', secondo Dall'Ara (2010) comprende più forme ricettive, tre cui questo tipo di struttura. Gli AD di campagna sono costituiti da imprese ricettive anch'esse 'orizzontali', le quali offrono servizi alberghieri ai propri ospiti, ma che non presentano alcuni (pochi) requisiti specifici necessari all'AD *tout court*, per motivi il più delle volte legati al contesto rurale in cui essi operano. La distanza massima tra gli edifici inferiore ai duecentocinquanta metri rappresenta un esempio di requisito mancante in questo caso ed essenziale per l'AD.

Residence diffuso

Il Residence Diffuso è, per l'esperto di diritto del turismo Francesco Morandi «una rete di operatori ospitali costituita mediante accordi di collaborazione, tra soggetti diversi, siano essi o meno imprenditori, per l'esercizio dell'attività ricettiva in forma coordinata, senza gestione unitaria, al fine di fornire alloggio e servizi di accoglienza che interessano un centro abitato, in possesso dei requisiti stabiliti con delibera della Giunta Regionale».³⁵

Paese Albergo

Si tratta di un'offerta le cui finalità sono di sviluppo territoriale e le cui origini risalgono alla fine degli anni '80.³⁶ Dall'Ara definisce il Paese Albergo come «una proposta ospitale che nasce da un progetto di valorizzazione di un paese, di un centro storico abitato, da una rete di offerte ospitali (camere e case, bar e ristoranti, ...), di servizi di accoglienza (agenzie di viaggio, ufficio informazioni) e di spazi comuni per gli ospiti, messi a disposizione dei turisti grazie ad un booking centralizzato, anche in assenza di una gestione unitaria».

Il Paese Albergo, per la presenza di limiti amministrativi di tipo spesso comunale e la tendenza ad includere al proprio interno offerte ricettive imprenditoriali e non (B&B, affittacamere, ecc.), alberghiere ed extra-alberghiere rappresenta una delle imprese ricettive diffuse la cui gestione più complesse da gestire. I numeri dell'OD, costituita dall'insieme delle strutture ospitali il cui modello di business è 'orizzontale', indicano come il fenomeno sia in crescita e come questo aumento possa configurare, negli anni una vera e propria 'industria'.

Una ricerca presentata nell'ambito della Prima conferenza nazionale sull'AD svoltasi a Campobasso il 6-7 dicembre 2004³⁷ indicava come le strutture in possesso dei requisiti di qualità minimi e necessari per fregiarsi del titolo di AD fossero ventiquattro e come esistessero altrettante strutture che si definivano AD senza tuttavia esserlo. Gli AD aderenti all'Associazione nazionale Alberghi diffusi (ADI) passano nel periodo 2006 - 2011 da quattro a sessanta. Gli AD non associati all'ADI, ma che si stima possiedano le caratteristiche di qualità di base previste per questo Modello di ospitalità sono circa una trentina. Diverso è il caso dei progetti di Albergo Diffuso, il cui numero esatto è imprecisato stimato nell'ordine delle trecento unità (*ibidem*).

³⁵ In Dall'Ara, 2010.

³⁶ La Legge Regionale N.11 del 8/4/1988 della Regione Calabria 'Provvidenze per lo sviluppo turistico dell'entroterra. Progetto paese-albergo' ha normato per prima la materia.

³⁷ La ricerca era stata realizzata da Dall'Ara.

Ospitalità tipica 'puntiforme'

Più studi hanno indicato come, in Italia, si stia assistendo a un rapido aumento delle tipologie ricettive esistenti.³⁸ Le forme di ospitalità classificate, tradizionali e nuove comprendono le seguenti:

- gli Agriturismi;
- gli Alberghi;
- i Bed&breakfast;
- i Campeggi;
- le Case e gli appartamenti per vacanza;
- le Case per ferie;
- le Country house;
- le Dimore storiche;
- gli Esercizi di Affittacamere;
- i Residence turistico-alberghieri;
- i Rifugi;
- i Villaggi turistici.

Altre forme di ospitalità non classificate, le quali costituiscono opportunità d'impresa non meno importanti sono le seguenti:

- le Baite;
- i Casolari;
- i Casoni lacustri;
- le Case coloniche o 'Sparse'³⁹;
- i Castelli;
- gli Chalet;
- le Masserie;
- i Masi;

³⁸ Si veda anche: Emilio Becheri, *Rapporto sul turismo italiano negli appartamenti*, Primo rapporto 2005, Mercury, Rescasa.

³⁹ Si veda Di Giulio, Zaffagnini (2010) per approfondimenti sulle potenzialità della formula nel Ferrarese, nel Bolognese e nella Pianura Padana.

- i Relais;
- le Ville;
- altri.

Ciascuna di queste proposte è in grado sia di rinforzare con prodotti e servizi propri il concetto di made in Italy e sia di trarne gli utili conseguenti costituisce una possibile opportunità d'impresa nei Piccoli Centri Storici e nei contesti rurali.

Imprese ristorative, para-ristorative e di somministrazione al dettaglio

Esistono e sono particolarmente forti nei PCS ulteriori tipi d'impresa/opportunità d'interesse turistico, le quali operano nel settore della ristorazione (*food&beverage*), trattano la somministrazione al dettaglio di prodotti a elevato valore aggiunto quali le seguenti:

- le Trattorie;
- i Ristoranti tematici/tipici/etnici/a chilometro zero/biologici/ecc.;
- le Osterie;
- le Enotecche;
- altri.

La presenza di una gamma sufficientemente ampia di strutture food&beverage nei PCS costituisce una base di partenza e al tempo stesso uno dei risultati ottenibili attraverso la creazione di un AD.

Imprese di servizi turistici

Le imprese in grado di aiutare gli ospiti, gli escursionisti, ma anche i proprietari di seconde case e i residenti a trascorrere bene il proprio tempo sono anch'esse strategiche; queste sono numerose e comprendono:

- i Centri di equitazione;
- le Strutture golfistiche;
- le Scuole-sci, sleddog, di roccia e sportive in genere;
- i Punti di noleggio di attrezzature sportive o escursionistiche;
- le Scuole di cucina, d'Artigianato artistico, di Musica, ecc.
- le Agenzie d'incoming;
- altre.

Il numero, la gamma o la qualità di imprese di rappresentano altrettanti elementi in grado di indicare l'attrattività turistica e i redditi potenzialmente raggiungibili da una struttura per l'OD.

Imprese 'di sistema'

Un ulteriore gruppo d'impresе, malgrado offrano servizi prodotti ad una clientela più spesso di tipo locale, possono integrare il proprio reddito attraverso un coordinamento con le dinamiche di tipo turistico. Alcune di queste sono le seguenti:

- nei Servizi alla persona:
 - asili-nido e giardini d'infanzia, palestre, beauty centre;
 - agenzie di animazione per scapoli e matrimoniali;
 - agenzie immobiliari, d'investimento o d'investigazione;
 - agenzie di noleggio d'auto, furgoni, moto, biciclette; ecc.
- nel Commercio:
 - le Parafarmacie con sezioni dedicate alla fitoterapia;
 - i Negozi di prodotti agroalimentari tipici;
 - le Botteghe d'antiquariato, d'abbigliamento, di borse e d'accessori-moda, d'erboristeria, ecc.;
 - i Caffè, i Bar, i Pub, le Vinerie; ecc.;
- nell'Artigianato:
 - i Laboratori per la produzione di prodotti d'artigianato artistico,
 - i Centri per la produzione di saponi, creme di bellezza, tisane naturali, ecc.;
 - i Birrifici, Grappe e bevande analcoliche a base di frutta, ecc.;
 - le Pasticcerie e le Gelaterie; ecc.;
- nel settore Foreste, Agricoltura e Zootecnia:
 - la Manutenzione di strade, boschi, giardini e del verde in genere;
 - i Vivai per la produzione di fiori e piante ornamentali, frutta e ortaggi tipici, prodotti del bosco, ecc.;
 - l'Allevamento di specie tipiche (suini, ovini, bovini, ecc.), itti-coltura; ecc..

L'elenco delle imprese d'interesse generale e quindi delle opportunità di impresa qui esposto è parziale; inoltre esprime solo parte delle potenzialità esistenti. La 'cattura' di un'opportunità d'impresa rappresenta un *risultato* importante, ma non l'unico. Ulteriori tipi di risultati a cui si riferiscono le opportunità riguardano sono i seguenti:

- la soddisfazione e le spese dei clienti;
- il *reddito* lordo delle imprese o delle figure professionali già esistenti;⁴⁰
- l'*occupazione* per nuove figure professionali;
- le *entrate* ottenute da piccole manifestazioni, piccoli congressi.

La presentazione degli elenchi delle opportunità dei rispettivi *tipi*, data l'ampiezza dell'argomento non rientra tra gli obiettivi di questo testo.

1.2.6. Nuovi modelli di business: musei, botteghe e malghe 'diffuse'

Alcune tipologie d'impresa sembrano più adatte di altre a cogliere le opportunità di fatturato presenti sul territorio. Le imprese che adottano lo schema di produzione già utilizzato dall'AD, 'orizzontale' comprendono le seguenti:

- 'Bottega Diffusa';
- 'Museo Diffuso';
- 'Malga Diffusa'.

Il reddito lordo viene prodotto, come nell'AD attraverso il partenariato produttivo.

Bottega Diffusa (BD)

Il termine esprime innanzitutto un nome⁴¹ e un modello di shopping pensati per favorire gli acquisti nelle comunità rurali e di montagna, ossia all'interno di realtà caratterizzate, di norma da una bassa presenza di punti-vendita. Il percorso

⁴⁰ Derivano dalla possibilità di vendere parte dei prodotti e/o dei servizi offerti da altri. L'operazione viene detta in gergo 'cross-selling'. Si veda su questo argomento anche: Droli, 2011/5.

⁴¹ La decisione di attribuire questo termine all'esperienza che si andava sviluppando va attribuita al gruppo degli operatori partecipanti agli incontri, ossia ad: Antonella Salon, Arianna Micheletto, Anna Somma, Daniela Di Ronco, Elena Tessitori, Giovanni Battista Cozzi, Marco Marra, Maria Cristina Pesamosca, Marilena Salon, Roberto De Rivo e Rosanna Bombardier. Il seminario di co-marketing operativo, detto di 'form-azione' era tenuto da Droli.

che porta allo sviluppo di questo tipo di proposta prende vita attraverso un seminario di formazione organizzato dal Comune di Arta Terme, in Carnia (UD) nel periodo novembre-dicembre 2011.⁴² La località di riferimento, già conosciuta nel termalismo, aveva avviato una serie iniziative volte a rinforzare la propria offerta dal punto di vista delle strutture per le attività terapeutiche e legate al benessere.

I collegamenti tra l'offerta termale e il territorio circostante sembravano tuttavia deboli. Vi erano tutta una serie di risorse culturali, storiche e naturali che non erano valorizzate dall'offerta termale. La soddisfazione degli ospiti presenti per la possibilità di acquistare prodotti tipici in zona non era ai massimi livelli.

La missione della BD consisteva proprio nell'aumentare la soddisfazione dei turisti, le spese, la soddisfazione dei residenti e le opportunità imprenditoriali per la comunità locale attraverso un nuovo modo di fare acquisti. Gli elementi alla base del modello BD sono i seguenti:

- a) un numero sufficiente di persone interessate a commercializzare i prodotti locali (da 4 a 15 in base alla dimensione dei Centri);
- b) una gamma di strutture convenzionali e non quali: botteghe d'artigianato locale, laboratori per la produzione di erbe officinali, ristoranti, trattorie, famiglie di paese, ecc.;
- c) un punto-vendita pre-esistente in grado di fare da riferimento;
- d) la disponibilità di una gamma di prodotti sufficiente;
- e) la forte identità locale del 100% dei prodotti venduti;
- f) la presenza di almeno il 50% dei prodotti 'a chilometro zero';
- g) la compresenza tra il gusto dell'acquisto e quello dell'accoglienza;
- h) la testimonianza diretta di valori etici, morali e umani».⁴³

Porre la soddisfazione dell'ospite al primo posto costituisce uno dei modi più frequenti di testimoniare la presenza di valori etici.

⁴² Il seminario aveva l'obiettivo di dare continuità a una serie di risultati ottenuti attraverso un seminario svolto nel 2009.

⁴³ I primi elementi alla base del *modello di shopping* vengono presentati da Droli nel gennaio del 2012.

I *vantaggi* della BD comprendono i seguenti:

- gli ospiti (in genere non molti) possono entrare nelle botteghe, visitare i laboratori artigiani, conoscere le famiglie più ospitali, ecc. tutto l'anno;
- le persone del posto ottengono una fonte di reddito di cui prima non disponevano, in modo autonomo dal possesso o meno di una partita iva e fino ad un importo massimo prestabilito per legge;
- le persone che ottengono i risultati migliori hanno stimoli in più per intraprendere una propria attività imprenditoriale.

Si tratta di un modello di shopping anch'esso 'orizzontale' e 'naturale'; complementare rispetto a quello 'verticale' del negozio tradizionale e per certi versi antagonistico rispetto all' 'artificiale' proposto dal 'centro commerciale'. I livelli di qualità del servizio possono tuttavia differire anche molto nei diversi punti-vendita. La necessità di coordinamento produttivo costituisce uno degli *svantaggi* del modello di BD.

Museo Diffuso (MD)

La proposta prende vita da alcune ricerche indicanti:

- la domanda di animazione museale insoddisfatta;
- la bassa redditività dei musei italiani;
- i benefici ottenuti dall'AD attraverso un più forte collegamento con il territorio.⁴⁴

Il termine MD⁴⁵ indica un modello d'offerta museale finalizzato ad aumentare l'utile sia netto e sia lordo prodotto attraverso la migliore integrazione tra la struttura e il territorio in cui essa opera. Elena Cuzzit descrive così le finalità principali del modello la cui adozione viene proposta alla Fondazione Coronini Cronberg di Gorizia, in Friuli Venezia Giulia, gestrice dell'omonimo museo:

⁴⁴ Dati presentati attraverso il corso di Marketing del turismo a.a. 2009-2010 dell'Università di Udine.

⁴⁵ Il nome 'Museo Diffuso' da vita poi ai primi elementi del modello attraverso una tesi dell'Università degli Studi di Udine, Facoltà di Lettere e Filosofia, Corso di Laurea in Scienze e tecniche del turismo culturale, dal titolo: 'Museo Diffuso e co-marketing per uno sviluppo turistico virtuoso. Il caso della Fondazione Palazzo Coronini Cronberg O.n.l.u.s. a Gorizia', sviluppata da Elisa Cuzzit. Relatore M. Droli.

«Il ‘museo diffuso’, non può essere inteso come un’unica proposta dislocata in edifici diversi. Quanto sta fuori non costituisce un complemento, rappresenta invece l’essenza del museo. L’esperienza del museo può estendersi oltre alla visita alle sale, può continuare nell’antico giardino, può proseguire in un albergo che propone elementi storici coerenti, può essere declinata in un piatto particolare al ristorante. Il museo diffuso si compone: di una attrazione culturale, la Fondazione Coronini con la sua villa; del pernottamento nel Grand Hotel Entourage, che è di per sé un’esperienza museale vissuta in un palazzo cinquecentesco; della ristorazione che propone piatti d’epoca e costituisce un museo gastronomico attivo; della comunità goriziana che può confermare l’autenticità dell’offerta. In questo modo il museo non è solamente un edificio, un contenitore passivo di beni storico-artistici, ma è negli ambienti, nei luoghi, negli odori, nei sapori, nel modo di vivere. La città stessa diventa museo per offrire un’offerta organica che fa la differenza. La rivoluzione del concetto di ‘museo’ è necessaria per lasciarci alle spalle l’idea di un posto noioso, poco attraente, nel quale il visitatore ha un ruolo passivo. Il museo ora è un prodotto turistico dinamico e innovativo, coinvolto nel territorio, nel quale i visitatori stessi hanno ruolo attivo.»

Gli elementi che costituiscono il MD sono i seguenti:

- a) una località e un museo dotati di un’identità storico culturale fra loro coerenti;
- b) la forte specificità dell’offerta;
- c) una gestione unica delle attività.
- d) un’offerta ‘indoor’ e ‘outdoor’ nella località in cui opera il museo o nelle località circostanti;
- e) la presenza di una domanda turistica che giudica interessante e a sua volta attrattiva in termini economici.

Il modello ‘Museo Diffuso’ offre ai propri visitatori alcuni *vantaggi* quali i seguenti:

- un’esperienza di elevato valore culturale la cui durata va ben oltre il tempo dedicato alla visita ai locali del museo e diversificata;
- collegamenti tra elementi naturali, gastronomici, storici sempre nuovi e personalizzabili;
- un numero maggiore di opportunità di soddisfazione e di spesa.

Il modello comporta anche alcuni *svantaggi* legati per lo più all'aumento del numero delle fonti di fatturato e dei centri di costo, alla necessità di un maggiore controllo del fatturato complessivo prodotto dalla struttura, alla gestione dei collaboratori esterni sia 'a calendario' e sia 'a chiamata', al mantenimento di livelli di qualità omogenei nelle diverse componenti della proposta e al co-finanziamento delle operazioni di co-marketing da parte dei partner che ne traggono vantaggio.

Malga Diffusa (MaD)

La presenza di punti di sosta in montagna capaci di fornire prodotti tipici e piatti freddi di grande qualità costituisce una premessa importante per il turismo, ma non rappresenta, di per sé un prodotto turistico completo agli occhi degli ospiti.

Le stalle con pascolo minimo a bassa quota, le malghe e le baite in alta quota costituiscono invece elementi di un 'sistema produttivo diffuso' inserito a sua volta nel contesto naturale che lo circonda. Queste risorse possono costituire la base di partenza per la nascita di un prodotto turistico dalle caratteristiche peculiari, attivo nel periodo di alpeggio, vale a dire da maggio a settembre compresi. La proposta nasce dall'osservazione della domanda e della montagna come risorsa culturale.

I principali elementi alla base del modello MaD sono i seguenti:

- a) una filiera malghiva pre-esistente e un processo di alpeggio attivo;
- b) una rete sentieristica di collegamento in quota e strutture di rifugio alpino nelle vicinanze;
- c) l'offerta ai visitatori di servizi centralizzati quali le informazioni, l'alloggio (attraverso aree destinate ai campeggiatori e convenzioni con rifugi di prossimità), la ristorazione (piatti freddi propri e caldi presso il rifugio), le attività (dall'accoglienza ai corsi per preparare il formaggio in casa) e l'assistenza minima all'ospite;
- d) la presenza di una domanda turistica interessata e disponibile a pagare per vivere la montagna di chi vive in montagna, le esperienze di semplicità estrema che una malga riesce a dare.

I *vantaggi* del modello comprendono i seguenti:

- esiste la possibilità di vivere l'alta montagna senza per forza transitare attraverso strutture pensate per gli escursionisti o per i turisti;
- vi è la certezza che quanto viene offerto agli ospiti è uno stile di vita, oltre che un ambiente e una gastronomia 'd'altri tempi';

- esiste un unico referente nella persona del malgaro e dei propri collaboratori, i quali agevolano la risoluzione di problemi specifici.

Gli *svantaggi* della Malga Diffusa consistono invece nell'assenza di standard precisi nell'accoglienza, nella variabilità delle condizioni meteo in montagna e nella conseguente variabilità dei programmi, nella, in genere ridotta disponibilità di tempo dei malgari i quali gestiscono un'impresa a tutti gli effetti e di cui gli ospiti ignorano i ritmi.

L'interessato che desidera aumentare il reddito prodotto dalla propria impresa è obbligato a mettersi in relazione con altri soggetti, tanti o pochi che siano, per controllare l'impiego delle risorse essenziali per i clienti, ma posti *fuori* dalla sfera di controllo dell'imprenditore.⁴⁶

Non tutte le strade - abbiamo visto - portano all' AD. Non tutte le risorse, allo stesso modo generano reddito. L'esempio offerto da alcuni AD è ancora una volta illuminante.

Caso 1.1. Evolvere il paesaggio da risorsa a prodotto: la 'panorama-terapia' e il caso dell'AD 'Casa Oliva'

Il percorso da compiere per sviluppare reddito a partire da una risorsa naturale, culturale, storica e di altro genere non è breve, scontato o facilmente standardizzabile. Il *paesaggio* costituisce una delle risorse naturali da cui è possibile iniziare questo cammino.

Federico Forchielli, responsabile dell' AD 'Casa Oliva' a Bargni Serrungarina (PU), promuove la propria struttura e ci spiega l'importanza del *panorama* quale fonte di reddito nella sua esperienza.

«Abbandonando la costa adriatica, da Fano provincia di Pesaro e Urbino, si risale l'antica via Flaminia verso l'entroterra che offre ai visitatori uno spettacolo indimenticabile. Percorrendo la strada, attraverso la natura incontaminata si giunge ad un piccolo e antico borgo medioevale con una grande storia: Bargni. Dalla ristrutturazione dell'antico e nobile palazzo di Bargni, fasciato da mura castellane,

⁴⁶ La definizione di opportunità d'impresa esistente e che più si avvicina al tipo di imprese che stiamo trattando è quella di «processo di costruzione sociale» offerta dalla prospettiva di management detta 'costruttivista', si veda: Shackle, 1979; Weick, 1979; Giddens, 1984; Sarasvathy, 2001; Backer e Nelson, 2005. Si rimanda il lettore che desidera approfondire gli aspetti sviluppati dai due approcci alla bibliografia di management esistente e in parte citata da questo capitolo.

nasce l'Albergo Ristorante Centro Benessere Casa Oliva, associato all'ADI - Associazione Italiana Alberghi Diffusi - che domina sulla Valle del Metauro. In questo luogo trovò ispirazione il Cardinal Rannuzzi, che in una lettera datata 27 agosto 1683 indirizzata all'abate bargnese Domenico Federici, scrisse:

‘Godo che sia a buon termine la sua fabrica di Bargni: mi prepari pure una camera, che con più gusto vi dimorerò, che non fanno questi grandi cortigiani in Versailles, dove la fabrica dimostra la grande ricchezza del re, ma insieme la poca scienza degli architetti’.

Lo stupore nasce dalle parole del Cardinale, che preferisce il piccolo castello alle magnificenze francesi. La cosa che attirava in quel luogo dimenticato, ma così ricercato, erano la quiete e una vita salutare a contatto con la natura che offriva meditazione e tranquillità.

L'impegno a Casa Oliva è quello di offrire una ristorazione attenta ai valori del territorio e un'accoglienza completa di tutti i confort, ma si suggerisce ai clienti di approfittare dell'effetto benefico e salutare della panorama-terapia di cui già si avvaleva il Cardinale Rannuzzi nel lontano XVII secolo.

Non è raro sentir dire a un nostro cliente, dopo la prima notte, ‘... ho faticato a prendere sonno per il troppo silenzio ...’. Fortunatamente però, la seconda notte, lo stesso ospite dice ‘... non riesco più a svegliarmi per la grande quiete ...’. Questo è solo il primo dei cinque sensi che viene positivamente stimolato durante la panorama-terapia.

La ‘terapia’ continua seduti sulle mura castellane attraverso la stimolazione del *gusto*, con un calice fresco di Bianchello del Metauro e con la degustazione di qualche tipicità del luogo. ‘L’immersione del borgo’ nelle morbide colline circostanti contrassegnate da ulivi, da vigneti, da campi coltivati e da boschi permette di stimolare altri sensi non meno importanti.

Il Paesaggio, segue il ciclo delle stagioni, è in continuo *movimento* e non è mai uguale; questo stimola la *vista* (dal verde della primavera all’oro dei campi di grano estivi), l’*olfatto* (dai peri in fiore alla spremitura delle olive) e l’*udito* (dal canto degli uccelli alla mietitrebbia nelle ore meno calde che raccoglie il grano).

Il percorso terapeutico si conclude nel centro benessere dove viene risvegliato il *tatto* con il contatto sulla pelle dei massaggi con il miele, l’olio di oliva e altri principi attivi prodotti in campagna».

Il caso dell' AD Casa Oliva ci dimostra come il *panorama* costituisca una delle risorse:

- passibile di essere sviluppata nei cinque sensi in modo innovativo e coerente rispetto alle aspettative del mercato turistico
- da recepire fin dalla fase di progettazione architettonica della struttura;
- capace di determinare reddito nella misura in cui viene organizzata, strutturata in termini commerciali, rinnovata a ciclo continuo, consolidata, ecc. in modo mirato insieme ad altre risorse presenti sul territorio;
- più attrattive (*appealing*) per gli ospiti, in base ai dati generali esposti.

Risorse meno appariscenti possono costituire fonti di reddito altrettanto cospicue. Il caso dell'AD di Bargni indica come l'analisi tempestiva delle risorse naturali, ma anche storiche, culturali, produttive e territoriali in genere rappresenti un passaggio decisivo ai fini della produzione di un reddito d'impresa il quale:

- resti superiore ai costi di gestione anche nei mesi con meno domanda, vale a dire in bassa stagione;
- generi utile sia netto (per il core business) e sia lordo (per i business ancillari sviluppati);
- non sia ridimensionato dal debutto sul mercato di proposte simili, magari gestite da operatori con maggiori risorse economiche
- resti 'ancorato' all'impresa e alla comunità che lo hanno prodotto, ossia non venga 'espropriato' dai tentativi d'imitazione portati avanti dai competitori.

La necessità di generare un reddito d'impresa di questo tipo è alla base di alcune tra le prospettive economiche più recenti.

Tav. 1.d. L'AD 'Casa Oliva': veduta aerea e living-area panoramica.



Conclusioni Capitolo 1. L'importanza di aumentare i redditi prodotti dagli Alberghi Diffusi e rilanciare i Centri Storici a vocazione turistica come luogo ideale di vacanza, di lavoro e di vita

La domanda di 'una vita di qualità' in Europa riguarda milioni di persone. Le aspettative di tranquillità, di relax o di aria pulita accomunano i diversi paesi europei e sono più forti nelle grandi città. La città come luogo di socializzazione è costretta a reinventarsi. Il concetto di 'qualità della vita' diviene tuttavia sempre più sfaccettato, legato alla singola persona, profondo e quindi complesso.

Risorse quali lo 'stile di vita italiano', lo 'slow'life' o altre riassumibili nel concetto di 'local way of life' risultano attrattive verso una domanda presente in numerosi paesi e costituita da milioni di persone interessate a nuovi luoghi di vacanza o di vita. Gli stessi dati sui numeri delle proposte di OD, indicano come queste ultime siano tuttavia ancora poco presenti e quindi passibili di ulteriori e ampi sviluppi.

La domanda di local way of life proveniente dalle persone residenti specie nelle metropoli costituisce una base sufficientemente ampia, la quale rende possibile impostare nuovi percorsi di valorizzazione orientati sia al breve e sia al medio periodo.

La domanda 'solida' non costringe gli operatori a compiere sforzi massicci per tentare di intercettare segmenti di mercato sempre più piccoli, una domanda 'liquida'. La prima richiede alle persone interessate di assumere decisioni e responsabilità precise circa una direzione da prendere per ridurre gli effetti negativi della globalizzazione in corso e valorizzarne appieno gli aspetti positivi.

La forte attrattività del Brand-Italia sul mercato internazionale e la presenza di una 'Bellezza Diffusa' nei Piccoli Centri Storici offrono agli interessati più opportunità quali quella di aumentare la produttività delle iniziative di marketing, di caratterizzare prodotti esistenti e - soprattutto - di creare i prodotti richiesti dal mercato, ma non ancora offerti.

L'AD rappresenta una delle opportunità d'impresa tra le più interessanti, ma il cui reddito netto e lordo prodotto varia in funzione alla presenza sul territorio di una gamma ampia di opportunità di soddisfazione e di spesa per gli ospiti, gli escursionisti e anche i residenti.

Lo sviluppo di queste fonti di fatturato è essenziale anche per i Centri Storici i quali raggiungono standard elevati quali quelli sui 'lussi del nostro tempo'. I Centri storici d'interesse turistico i quali evolvono insieme ai 'propri' Alberghi Diffusi possono così 'mutare', da luogo *ex-marginale* a località di vita *ideale* verso un numero di persone oggi elevato.

L'impresa turistica creata all'interno di un Piccolo Centro Storico, una volta lanciata dovrà affrontare sia il mercato globale e sia la concorrenza in uno tra i settori più competitivi.

Il progetto di rilancio turistico-residenziale sviluppato da un PCS si confronterà invece con gli standard raggiunti da proposte simili o prossime e con la necessità di ottimizzare la resa di budget pubblici sempre più ristretti.

Gli aiuti finanziari disponibili per facilitare la messa a punto e il lancio di proposte comunque 'piccole, ma competitive' sullo scenario rappresenta una risorsa anch'essa importante e costituisce l'oggetto del capitolo successivo.

Ripartire dalla Bellezza

«La dimensione internazionale del partenariato non costituisce un optional per pochi interessati, ma è un aspetto essenziale. Possiamo tutti imparare l'uno dall'altro dal momento in cui disponiamo di partner».

(Vladimir Špidla, Commissario EU per l'Occupazione, fonte:
http://www.seeu.net/en/about_see/programme_presentation)

Ripartire dalla Bellezza



La presenza di operatori interessati a imparare e di esperti disposti a insegnare loro i 'trucchi del mestiere' rappresenta una costante che accomuna lo sport, la vita e il mondo della produzione.

(Foto: Daniele Pontoni, Scuola di ciclismo fuoristrada, progetto 'Bici Diffusa', per il turismo cicloturistico negli alberghi diffusi 2010).

2. I fondi europei utilizzabili da e per l'Ospitalità Diffusa⁴⁷

La regole comunitarie in materia di gestione finanziaria valide per il periodo 2007-2013 stanno obbligando gli stati europei a migliorare la *qualità* delle informazioni per l'accesso ai finanziamenti, ad aumentare la *trasparenza* per l'accesso ai bandi ed a rendere più certe le *responsabilità* individuali legate alla gestione dei fondi erogati. Le stesse regole valide per il periodo 2014-2020 vanno verso un'ulteriore semplificazione dei percorsi di accesso ai finanziamenti. I soggetti economici dotati di minori risorse finanziarie e organizzative come le micro, le piccolissime, le piccole e le medie imprese trovano difficoltà di ordine burocratico sempre minori. Il linguaggio burocratico europeo, tutt'ora poco diffuso negli enti locali viene rivisitato e diviene sempre più accessibile anche ai non addetti ai lavori. Nuovi obblighi per gli stati come quello di pubblicare l'elenco dei soggetti già beneficiari dei fondi e di scambiare informazioni sui casi di frode accertati stanno aumentando l'attenzione di tutti al risultato prodotto da ogni singolo aiuto erogato. Le nuove misure utilizzate stanno aumentando la capacità delle politiche comunitarie di ottenere i risultati desiderati attraverso la leva dei finanziamenti (*efficacia*), stanno aumentando la consapevolezza su quali siano gli approcci migliori (*efficienza*) e stanno migliorando l'utilizzo dei finanziamenti esistenti nei confronti delle generazioni future (*equità*). Questi cambiamenti offrono possibilità concrete di facilitare l'avvio di una proposta nell'OD. La nascente industria dell'OD, data la propria capacità di valorizzare le risorse naturali, le tradizioni, le relazioni residenti-ospiti e i meccanismi di governance efficienti, ha finalità coerenti con gli obiettivi del Trattato istitutivo dell'Unione Europea. La stessa favorisce l'integrazione europea attraverso percorsi 'dal basso' (*bottom-up*)⁴⁸ individuati come uno dei punti deboli dell'UE.

2.1. I finanziamenti ai privati per la creazione e il rinforzo d'impresa

Le *piccole e le medie imprese* (PMI)⁴⁹ godono di sostegni di tipo sia 'finanziario', che 'non finanziario' da parte dell'Unione Europea. Alcune tra le principali tipologie di sostegno alle PMI sono le seguenti:

47 Gli autori riportano la presente rassegna con lo scopo di fornire agli interessati una prima sintesi dei possibili canali finanziari di progetti per l'Ospitalità Diffusa. Si invita il lettore a fare riferimento unicamente ai testi ufficiali, ai bandi e ai relativi documenti.

48 Gli articoli 158-162 del trattato che istituisce la Comunità europea stabiliscono che l'Unione promuove uno sviluppo armonioso dell'insieme della Comunità e rafforza la coesione economica e sociale riducendo il divario tra i livelli di sviluppo delle varie regioni.

49 Sono definite piccole imprese le realtà con meno di 50 dipendenti, un fatturato oppure un totale di bilancio uguali o inferiori ai 10 milioni di euro. Si intendono medie imprese le

2.1.1. i finanziamenti tramite sovvenzioni;

2.1.2. i fondi strutturali;

2.1.3. gli strumenti finanziari.

Si presentano di seguito le singole tipologie di sostegno insieme alle possibili utilità ai fini dello sviluppo di una proposta di OD.

2.1.1. Coprire le spese per l'avvio d'impresa ≤ 25.000 euro: le sovvenzioni comunitarie

Oltre il 90% degli start-up in Europa riguarda micro-imprese.⁵⁰ La gran parte delle imprese che operano nell'OD rientrano in questa categoria. La sovvenzione comunitaria costituisce così una delle forme di finanziamento previste dal bilancio comunitario, introdotte più di recente e più interessanti per avviare imprese per l'OD purché l'importo dell'investimento previsto per l'avvio sia inferiore ai 25.000 euro. I finanziamenti del programma per l'accesso al credito delle micro-imprese dell'Unione Europea hanno anche il fine di consolidare le micro-imprese esistenti. Le sovvenzioni facilitano interventi in aree tematiche specifiche indispensabili anche nell'OD quali: la *ricerca*, la *formazione*, la *tutela dell'ambiente* o altre. I programmi agevolano anche le PMI e altri tipi di soggetti quali ad esempio le associazioni imprenditoriali «a condizione di sottoporre progetti realmente sostenibili e in grado di produrre un elevato valore aggiunto», come recitano i relativi piani applicativi. Le sovvenzioni comportano tuttavia anche *svantaggi*. Queste favoriscono l'utilizzo delle cd. 'briciole' e richiedono di agire in modo mirato, ossia *chirurgico* per ottimizzare la resa del finanziamento sia privato che pubblico erogato. La sovvenzione richiede nello specifico ai beneficiari di:

- co-finanziare in parte i progetti;
- accettare eventualmente la sostituzione del contributo con un co-finanziamento 'in natura', ossia con una quantità di ore-lavoro prestate dal personale che opera per l'ente erogante;
- gestire gli aspetti finanziari in modo 'sano' ed evitare conflitti d'interessi.

L'iter procedurale previsto è tra i più rapidi. La procedura di presentazione e quella di valutazione prendono il via 'in parallelo' e questo offre al richiedente la possibilità di conoscere subito l'esito della propria domanda. L'Operatore avveduto cerca di soppesare attentamente vantaggi e svantaggi del beneficio anche alla luce

realtà con meno di 250 dipendenti, un fatturato annuo uguale o inferiore ai 50 milioni di euro, oppure un totale di bilancio uguale o inferiore a 43 milioni di euro.

⁵⁰ Sono definite micro-imprese le realtà con meno di 10 dipendenti e un fatturato, oppure un totale di bilancio uguale o inferiore ai 2 milioni di euro.

della strategia d'impresa prima di decidere se richiedere o meno la sovvenzione. L'utilizzo delle sovvenzioni nell'OD si rivela inoltre utile per sviluppare nuovi prodotti, per definire il modo attraverso cui ottenere i risultati attesi dai mercati sui quali si opera e per aumentare la competitività della proposta in un settore dinamico come quello turistico.

Approfondimenti in internet:

- Portale della Commissione dedicato alle sovvenzioni:
http://ec.europa.eu/grants/index_en.htm.

2.1.2. Co-finanziare formazione e lavoro: i fondi strutturali FSE e FESR

Si tratta di strumenti finanziari della politica regionale dell'Unione Europea finalizzati a ridurre il divario dei livelli di sviluppo socio-economico tra le varie Regioni, a promuovere la crescita nelle aree meno favorite ed a rafforzare la coesione economico-sociale su scala continentale.

I finanziamenti del Fondo Sociale occupano nella programmazione 2007-2013 oltre il 37% del bilancio complessivo dell'Unione Europea e rappresentano uno degli strumenti più importanti all'interno delle attuali politiche dell'Unione Europea. Si tratta di valori assoluti elevati. I fondi strutturali stanziati dall'UE per il periodo 2007-2013 attraverso la Politica di coesione nelle regioni italiane incluse nell'obiettivo 'convergenza' (Campania, Puglia, Calabria e Sicilia) ammontano a ben 21 miliardi e 211 milioni di euro. Altri 430 milioni di euro si aggiungono a questi per le regioni in regime di *phasing out*⁵¹. Lo stanziamento nello stesso periodo per il sostegno alle restanti regioni italiane incluse nell'obiettivo 'competitività regionale e occupazione' in regime di *phasing in* è di circa 6 miliardi e 200 milioni di euro.⁵² La dotazione finanziaria prevista dalla Politica di coesione nelle regioni italiane ammonta invece a oltre 25 miliardi di euro (Commissione Europea, 2006). Si tratta di fondi ingenti ai quali le imprese per l'OD e gli enti pubblici farebbero bene a dedicare molta attenzione nel corso del prossimo periodo di programmazione.

Il ruolo dei fondi strutturali è strategico. Questi costituiscono una delle poche (per non dire l'ultima) possibilità per dare il via a programmi di sviluppo i cui obiettivi locali di medio termine siano coerenti con gli stessi assunti dai programmi che formano la Politica di coesione malgrado la cronica sotto-

51 Il termine 'phasing out' indica le regioni o zone ammissibili agli obiettivi regionalizzati del periodo di programmazione 1994-'99 e non più tali nel periodo 2000-'06.

52 6 Il termine 'phasing in' indica le regioni Obiettivo 1 nella programmazione 2000-'06 e destinatarie di finanziamenti speciali con l'attuale programmazione.

capitalizzazione delle imprese e la scarsità dei bilanci locali. Le righe seguenti richiamano i tratti essenziali dei programmi FSE e FESR.

Il Fondo Sociale Europeo (FSE)

I sostegni previsti dal FSE sono utili sia alle imprese per l'OD esistenti, che a quelle di nuova istituzione; questi possono, in particolare:

- favorire la creazione di gruppi di lavoro più omogenei, ma interdisciplinari;
- supportare la nascita di nuove imprese;
- facilitare il coinvolgimento delle persone escluse o a rischio di esclusione dal lavoro;
- facilitare la nascita delle partnership locali produttive e necessarie.

Si tratta di finalità strategiche le quali prendono spesso la forma di attività di formazione - diretta o a distanza - quali seminari tradizionali, laboratori tematici, iniziative scuola-lavoro spesso allineate alle necessità reali delle imprese.

Il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR)

Gli obiettivi perseguiti dal FESR rispecchiano quelli tragguradati dalle azioni finanziabili nell'ambito obiettivi «Convergenza», «Competitività regionale e occupazione», nonché «Cooperazione territoriale europea». Costituiscono esempi di attività finanziabili dal FESR:

- investimenti produttivi che contribuiscono alla creazione e al mantenimento di posti di lavoro stabili;
- aiuti diretti agli investimenti principalmente nelle piccole e medie imprese (PMI);
- investimenti in infrastrutture;
- sviluppo di potenziale endogeno attraverso misure che sostengono lo sviluppo regionale e locale.

Tali attività includono servizi quali:

- il sostegno e i servizi diretti alle imprese, in particolare alle PMI;
- lo sviluppo di strumenti finanziari quali capitali di rischio, fondi (per mutui, di garanzia e di sviluppo locale) o abbuoni d'interesse;
- la messa in rete, il partenariato e gli scambi di esperienze tra regioni, città e operatori sociali, economici e ambientali interessati;

- l'assistenza tecnica, secondo quanto disposto agli articoli 45 e 46 del regolamento (CE) n. 1083/2006.

Molte delle attività e dei servizi previsti dal FESR, com'è possibile notare, sono utili a raggiungere i risultati attesi dai progetti per l'OD.

Approfondimenti in internet:

- Fondo Sociale Europeo: http://ec.europa.eu/employment_social/esf/;
- Sito della direzione generale per la Politica regionale che fornisce informazioni sulle azioni dell'Unione europea in favore dello sviluppo regionale: http://ec.europa.eu/regional_policy/index_it.htm;
- Portale europeo per le PMI che offre la panoramica più ampia delle possibilità di finanziamento: http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_it.htm.

*2.1.3. Facilitare gli investimenti nelle imprese esistenti: gli strumenti finanziari (SFP)
CIP/JEREMIE*

Si tratta, in questo caso, di *servizi* gestiti da istituti di credito e da fondi d'investimento che agiscono come intermediari finanziari nel tentativo di incrementare il volume del credito a disposizione delle imprese. Diversi tra questi strumenti sono gestiti dal Fondo Europeo per gli Investimenti (FEI). Ecco alcune indicazioni di larga massima sui due SFP citati, più utili ai fini dell'OD.

Il Programma quadro per la Competitività e l'Innovazione (CIP)

Questo programma prevede nel periodo 2007-2013 una copertura di 1.130 milioni di euro e si rivolge espressamente alle PMI. Gli strumenti finanziari previsti sono di tre tipi:

- il programma per l'imprenditorialità e l'innovazione (EIP);
- il programma di sostegno alla politica in materia di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT-PSP);
- il programma Energia Intelligente - Europa (EIE-IEE).

Le finalità, le caratteristiche e le modalità d'interazione tra gli interessati e i programmi sono differenti per i tre strumenti finanziari considerati. Si preferisce quindi non appesantire il testo in questa direzione e rinviare il lettore alla consultazione della sito-bibliografia specializzata esistente.

JEREMIE

Il programma rappresenta uno degli strumenti finanziari dell'Unione più innovativi e interessanti anche per le imprese attive nell'OD. *JEREMIE*, il cui acronimo in inglese è *Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises*, ossia 'Risorse europee congiunte per le micro, le piccole e le medie imprese', offre la possibilità di accedere a prestiti a condizioni competitive sulla base di una procedura ad invito aperto. Il partenariato tra la Commissione Europea, la BEI (Banca Europea per gli Investimenti) e il Fondo Europeo per gli Investimenti (FEI) rende possibile il programma. Questo, anche rivolgendosi alle PMI, accorda la preferenza alle piccole e alle micro-imprese. Il programma *JEREMIE* abilita i paesi membri dell'EU a utilizzare parte dei fondi strutturali disponibili per erogare prestiti accessibili, tagliati sulla base delle necessità delle imprese, personalizzati e i cui interessi, una volta rimborsati possono essere investiti nuovamente con un effetto moltiplicatore del budget iniziale. La struttura finanziaria di questo programma di sostegno alle imprese è differente rispetto a quella di molti altri interventi simili e ricorda, in effetti, l'architettura finanziaria creata nel secondo dopoguerra dal governo della Germania dell'Ovest per fare fruttare i fondi ottenuti dal programma di sostegno *storico*, quale lo European Recovery Plan (ERP), più conosciuto come 'Piano Marshall' e i cui fondi sono tutt'ora in circolazione.⁵³

JEREMIE offre numerose possibilità per una crescita continua nel tempo, si configura come un 'fondo rotativo', è rinnovabile ed è destinato anch'esso ad autofinanziarsi. Il programma fa leva sulla capacità delle imprese di rientrare dai finanziamenti ottenuti ed è candidato a diventare nel tempo un nuovo punto di riferimento per il sostegno sia alle imprese e sia alle autorità locali. L'operatore interessato all'OD può trarre grandi benefici da questo programma attraverso la predisposizione di proposte che abbiano un'argomentazione economica (*fattibilità economico-finanziaria*) robusta e coerente con il concetto d'impresa 'territoriale'.

53 Il Programma prende il nome del segretario di stato USA che nel 1947 annunciò la decisione dell'amministrazione di contribuire alla ricostruzione e al rinforzo dell'economia europea. La Germania, il principale paese sconfitto ottenne 1.390 milioni di \$, corrispondenti a circa il 10% dell'ammontare dell'intera disponibilità; l'Italia ricevette 1.508 milioni di \$. Uno degli aspetti interessanti di questa struttura finanziaria consiste nel fatto che i finanziamenti dati alla Germania attraverso il Piano Marshall sono ancora in circolazione dopo oltre mezzo secolo. La Germania unificata ha aiutato e sta aiutando tutt'ora lo sviluppo delle regioni dell'ex-Germania dell'Est anche attraverso i fondi dell'ERP. Il Governo federale, secondo più fonti ha erogato tra il 1990 ed il 1996 l'equivalente di circa 29 miliardi di euro attuali dall'ERP. Questo successo è stato reso possibile proprio dal fatto che i tedeschi, unici fra tutti gli europei, fecero fruttare la somma assegnata: invece di usarla per finanziamenti 'una tantum', gestirono l'ERP come un qualsiasi fondo per crediti agevolati da rimborsare. La somma cresceva mano a mano che le aziende finanziate restituivano il denaro con gli interessi. La dotazione finanziaria tedesca creata dall'ERP nel 1989 era cresciuta di oltre quattro volte rispetto alla dotazione originaria.

La possibilità che i benefici prodotti durino anche nel periodo successivo a quello di co-finanziamento dipende, come indicato da numerosi casi, dal grado di integrazione tra i singoli progetti per l'OD e la strategia di sviluppo locale, tema sviluppato dal paragrafo successivo.

Approfondimenti in Internet:

- Programma Quadro per l'Innovazione e la Competitività: http://cordis.europa.eu/fp7/cip_it.html);
- *JEREMIE*: <http://www.eif.org/jeremie/>.

2.2. I finanziamenti agli Enti Pubblici per progetti strategici

L'Unione e le politiche europee interagiscono con i diversi governi a livello nazionale, regionale e comunale attraverso il principio della *sussidiarietà* sancito dal Trattato che istituisce la Comunità Economica Europea.⁵⁴ Le possibilità di finanziamento comunitario a disposizione degli enti pubblici, tra cui i comuni, riguardano gli investimenti destinati allo sviluppo delle capacità istituzionali, l'efficienza dei servizi pubblici o i progetti per le infrastrutture locali. Si accenna di seguito e per le finalità di questo libro, ai 'soli' programmi di cui all'obiettivo 'Cooperazione territoriale europea' della Politica di Coesione quali: 'INTERREG IVC', 'Alpine Space', 'South-East Europe', 'Central Europe', 'IPA Adriatico' e 'Mediterraneo'.⁵⁵

54 Così recita l'Art. 3B del Trattato di Maastricht del febbraio 1992 «La Comunità agisce nei limiti delle competenze che le sono conferite e degli obiettivi che le sono assegnati dal presente Trattato. La Comunità, nei settori che non sono di sua esclusiva competenza interviene secondo il principio della sussidiarietà, soltanto se e nella misura in cui gli obiettivi dell'azione prevista non possono essere sufficientemente realizzati dagli stati membri La storia del percorso che portò al Trattato di Maastricht, con i i vantaggi, ma anche le resistenze dei diversi stati, costituisce di per sé un esempio emblematico dell'importanza e delle difficoltà di un percorso di integrazione tra Enti Pubblici.

55 Altri programmi utili all'OD e di cui il pubblico può beneficiare, comprendono il Fondo di coesione, il programma JESSICA (per le proposte di OD in ambito urbano), altre sovvenzioni UE o il Fondo europeo di adeguamento alla globalizzazione.

2.2.1. INTERREG IVC

Il Programma, finanziato nell'ambito dei *Fondi per lo Sviluppo Regionale (FESR)* è tra i più datati, ma interessanti ai fini dello sviluppo dell'OD. Una qualsiasi proposta per l'OD attua in effetti gli obiettivi generali del Programma a livello locale e in modo concreto, ossia:

- stimola il partenariato tra i differenti livelli locale, regionale e nazionale;
- supera il concetto di 'confine';
- favorisce lo sviluppo economico, sociale e culturale di un territorio ampio.

I comuni rientrano tra i soggetti beneficiari dei programmi INTERREG IVC. I territori che dispongono già di strutture per l'OD o che intendono entrare sul mercato con nuove proposte possono agire su scala internazionale in modo più agevole e talvolta produttivo attraverso INTERREG. Gli stessi, attraverso un progetto ben strutturato riescono, di norma a superare in via definitiva alcuni degli svantaggi (*gap*) legati alle limitate dimensioni del territorio oggetto delle attività.

Una delle caratteristiche più importanti della IV programmazione di INTERREG consiste nell'importanza assegnata al partenariato, elemento visto non più come un metodo di lavoro *alternativo*, limitato ad alcuni aspetti, ma considerato come 'la via maestra' da percorrere per raggiungere obiettivi precisi tanto di breve, di medio, che di lungo termine. L'attenzione al partenariato di medio-lungo termine rappresenta un'ulteriore elemento in grado di unire INTERREG IVC e le proposte di OD. I progetti richiedono sempre il coinvolgimento mirato di consorzi d'impresе, di comitati d'interesse, di associazioni no-profit, delle camere di commercio, degli enti di categoria e delle strutture di ricerca. Il programma in questione offre la possibilità di reperire partner in tutti i paesi dell'Unione Europea compresa la Svizzera e la Norvegia. L'operatore avveduto considera l'ampiezza delle opportunità di scelta dei paesi possibili, ma sceglie in modo mirato i partner effettivi per evitare di disperdere le energie disponibili e per aumentare i benefici prodotti dal progetto nel tempo. La priorità 1. 'Politiche di sviluppo regionale nei settori dell'innovazione e dell'economia della conoscenza' attrae il 55% del bilancio totale del Programma, rappresenta una tra le misure più importanti e costituisce una delle possibilità più coerenti con le necessità di crescita dell'OD. Gli obiettivi generali: 'Innovazione, ricerca e sviluppo tecnologico', 'Imprese e PMI', 'Società dell'informazione', nonché 'Occupazione, capitale umano ed educazione' offrono ulteriori possibilità di sviluppare il tema dell'OD.

Evolgere un PCS da luogo di residenza a 'posto ideale in cui vivere, fare vacanza e lavorare' rappresenta uno di risultati di medio termine traggurdati da molte delle proposte di OD conosciute. Questi obiettivi sono sinergici con altri del programma INTERREG IVC quali quelli di 'Permettere il miglioramento delle politiche, dei metodi e delle capacità nell'innovazione e della conoscenza

economica delle autorità locali e regionali e a tutti i gli stakeholder a livello regionale'. I risultati generali ottenuti dalla precedente programmazione INTERREG sono incoraggianti. Lo *European Regional Development Fund* sottolinea tuttavia come esistano ulteriori effetti negativi e 'indesiderati quali i seguenti':⁵⁶

- i finanziamenti hanno portato maggiori risultati specialmente nelle aree 'più pronte' dal punto di vista organizzativo, mentre hanno lasciato indietro quelle 'meno pronte', con un conseguente effetto di 'polarizzazione dello sviluppo su base territoriale';
- le risorse locali, naturali e culturali sono sì valorizzate, ma sono anche sempre più minacciate da rischi di depauperamento e di distruzione;
- la qualità, la visibilità e la produttività dei programmi INTERREG IVC, ossia il rapporto Costi sostenuti/Risultati ottenuti sono legati alla presenza di una direzione tecnica locale adeguata.

L'Operatore avveduto propone progetti per l'AD/OD i cui contenuti cercano di 'correggere', per quanto possibile questi scompensi.

Approfondimenti in Internet:

- Sito ufficiale: <http://i4c.eu/>.

2.2.2. Alpin Space

Il programma in questione assume come base di partenza la necessità di rinforzare, di promuovere, di sviluppare e di tutelare le Alpi come un territorio unico, attraverso iniziative coordinate tra i diversi attori-responsabili. Il bacino territoriale costituito dall'arco alpino può, in effetti evolvere da un insieme di risorse di vario tipo a unico a 'distretto organizzato' in modo da superare i limiti legati alla scala ridotta delle iniziative individuali e migliorare prestazioni specifiche. Questa è 'la sfida' alla quale il programma *Alpin Space* desidera rispondere. Le finalità dell'AD, dell'OD e delle altre forme di ricettività tipica che s'ispirano al concetto di 'turismo sostenibile' sono pienamente compatibili con gli obiettivi generali di *Alpin Space*. Non solo. La consistenza del fatturato prodotto dalle strutture di OD dipende *coeteris paribus*, anche dallo stato di conservazione delle risorse naturali, storiche, culturali e di altro tipo necessarie alla produzione

⁵⁶ Fonte: European Regional Development Fund 2007-2013, Objective 3. European Territorial Cooperation, Interregional Cooperation Programme, INTERREG IVC, Contributing to the European Commission Initiative 'Regions for Economic Change', CCI 2007CB163PO046, Operational Programme ,18 September 2008.

del volume d'affari. Gestire, migliorare e proteggere le risorse naturali nella logica dello sviluppo sostenibile costituiscono missioni importanti sia per l'OD e sia per il programma *Alpin Space*. L'ospite assume lo status di 'residente temporaneo' (Dall'Ara). Le infrastrutture per l'accessibilità fisica e telematica, i servizi ai residenti ed altre componenti dell'hardware alpino costituiscono quindi elementi importanti da valorizzare e da rinforzare. La stessa costituzione di un'identità turistica alpina distintiva e appealing rappresenta uno tra i temi più dibattuti. «Lo sviluppo dell'OD e dell'AD in particolar modo rappresenta uno dei passaggi 'non opzionali, ma obbligati' per caratterizzare l'offerta ricettiva alpina in modo sempre più produttivo sul mercato internazionale», come sottolineato dagli autori in occasione di numerosi convegni e incontri organizzati sul tema.⁵⁷ I comuni sono inclusi nella lista dei possibili beneficiari del progetto insieme ad altri soggetti i cui obiettivi sono più spesso d'area vasta. *Alpin Space* individua nel *partenariato transnazionale efficace* lo strumento essenziale per arrivare a soluzioni sostenibili dal punto di vista economico e sociale. Il primo asse del programma prevede le misure e le azioni più favorevoli all'OD. La copertura finanziaria è particolarmente vantaggiosa per il Pubblico e assegna ampia autonomia nella progettazione dei contenuti. Rientrano tra le debolezze del Programma secondo l'Autorità di gestione:⁵⁸

- il flebile collegamento con il mondo delle PMI;
- la scarsità dei progetti sviluppati nei settori agricoltura e turismo;
- la tendenza dei progetti a concentrarsi in specifiche aree dell'arco alpino.

L'operatore avveduto cerca di mitigare gli aspetti negativi del Programma attraverso proposte sempre più mirate, originali e coerenti con la strategia (d'impresa e/o del gruppo). Sembra anche opportuno bilanciare al meglio il rapporto tra i costi sostenuti e i risultati ottenuti sia in loco e sia extra-locali.

Approfondimenti in Internet:

- Sito ufficiale del programma: <http://www.alpine-space.eu/>

⁵⁷ Si vedano le testimonianze rilasciate dagli autori in questo senso, quale l'ultima in ordine di tempo tenuta da Droli al convegno: *Dolomiti. Innovazione nei Territori di Montagna. Nuove vie per creare i paesaggi del futuro*, organizzato da: TSM, Provincia di Trento, *Scuola per il governo del territorio e del paesaggio*, Trento, 2 dicembre 2011.

⁵⁸ Fonte: European Territorial Cooperation 2007 – 2013, Alpine Space, Operational Programme, pg. 25.

2.2.3. *Central Europe*

Il Programma nasce come costola dell'*Interreg IIIB CADSES 2000-2006* e assume la finalità generale di ridurre le diversità socio-economiche dell'area interessata. La concentrazione territoriale dei paesi e delle regioni eleggibili costituisce uno dei tratti caratterizzanti del Programma. Questo fattore, se da un lato impedisce alle regioni a sud dell'Emilia-Romagna di produrre proposte, dall'altro lato consente di lavorare sul concetto di identità culturale in termini di valorizzazione economica. Le priorità del Programma: 1. 'Facilitare l'innovazione in tutto il Centro Europa' e 4. 'Aumentare la competitività e l'attrattività di città e Regioni', sono coerenti con i concetti di turismo sostenibile, di OD e con le finalità traggiate da molti AD su scala locale. Alcune caratteristiche dell'AD come le opportunità di coinvolgimento offerte agli interessati, la possibilità di produrre rendite diffuse nei Piccoli Centri Storici o la necessità di evolvere quest'ultimi anche sotto il profilo dei servizi ai residenti fanno dei progetti sull'OD uno degli 'strumenti' più funzionali per il raggiungimento delle finalità generali dichiarate da *Central Europe*. Le barriere all'entrata dei progetti ai finanziamenti previsti da questo Programma sono chiare così come le regole per la gestione delle attività previste. L'Autorità di gestione di *Central Europe* richiede esplicitamente:

- un approccio professionale alla questione della partnership strategica;
- obiettivi di progetto realistici e un sistema di tracciatura dei risultati *ad-hoc*;
- principi di coordinamento trasparenti;
- capacità di trasferire e di creare nuova conoscenza;
- coerenza di obiettivi tra innovazione esportata e applicata;
- l'applicazione di know-how, di tecnologie e di una base scientifica le più aggiornate possibili;
- un rapporto positivo tra i risultati prodotti dai progetti e i costi di progetto.

Central Europe sembra utile in sintesi per aumentare sempre più la produttività della progettazione strategica, del partenariato pubblico-privato di supporto allo sviluppo, dei singoli accordi (di co-marketing territoriale ad esempio), delle tecnologie in uso e così via.

Approfondimenti in Internet:

- Sito ufficiale: <http://www.central2013.eu/>.

2.2.4. South-East Europe (SEE)

Il Programma nasce nel periodo di programmazione dei Fondi Strutturali 2007-2013 dalla scissione del programma di cooperazione transnazionale *Interreg IIB CADSES* in due sezioni: *South East Europe (SEE)* e *Central Europe Programme (CENTRAL)*. L'area oggetto d'intervento comprende tutte le regioni italiane che si affacciano sul Mare Adriatico e numerosi paesi dell'area balcanica, anche sprovvisti di accesso al mare. La missione del programma *SEE* consiste nello sviluppare programmi congiunti su questioni ritenute d'importanza strategica. Alcuni degli obiettivi specifici del programma *SEE*, più coerenti e potenzialmente sinergici con gli stessi traguardati da una proposta per l'OD sono i seguenti:

2.5. Facilitare l'innovazione, la partnership fra imprese, l'economia della conoscenza e la diffusione di tecnologie per la società dell'informazione attraverso la produzione di risultati misurabili;

2.6. Aumentare l'attrattiva turistica di regioni e singole località in modo sostenibile, l'accessibilità fisica ai luoghi o alla conoscenza e la qualità dell'ambiente attraverso un partenariato concreto;

2.7. Rinforzare l'integrazione fra i partner attraverso la fornitura di competenze sia complementari e sia bilanciate anche mediante il partenariato transnazionale ai diversi livelli.

Gli assi del programma più coerenti con il principio della sostenibilità dello sviluppo turistico sono invece l'1. 'Facilitazione dell'innovazione e della partnership', il 2. 'Protezione e tutela dell'ambiente' e il 4. 'Creazione di sinergie trans-nazionali per lo sviluppo sostenibile di specifiche aree'. Anche il programma *SEE* può produrre risultati duraturi. I paesi dell'area balcanica con cui diviene possibile creare partnership attraverso il Programma sono ad esempio inclusi solo di rado nella short-list dei mercati di sbocco delle iniziative di marketing degli operatori dell'Europa occidentale. I fattori critici per ottenere risultati anche dopo il periodo di validità del programma sono numerosi e comprendono sia la coerenza tra le conoscenze necessarie e quelle rese disponibili dai partner di progetto e sia il collegamento tra la strategia di vendita perseguita dai singoli operatori e le decisioni circa la scelta dei paesi-partner.

Approfondimenti in Internet:

- Sito ufficiale: <http://www.southeast-europe.net/hu/>

2.2.5. *Adriatic IPA*

Il programma costituisce una novità della pianificazione 2007-2013; inoltre rappresenta la prosecuzione di programmi quali l'INTERREG-III C, il *Transfrontaliero Adriatico 2002-2006* e l'*NPPA Interreg-Cards/Phare*. L'obiettivo generale di *IPA Adriatico*, in modo analogo con quanto proposto da *Alpine Space*, consiste nel rafforzare la coesione territoriale, nel promuovere l'integrazione interna e nel rafforzare la competitività nel bacino Adriatico considerato alla stregua di un unico cluster *naturale*. Gli obiettivi del Programma compatibili con gli stessi tralguardati da una proposta di OD sono numerosi, date le spiccate capacità di coinvolgere le istituzioni dimostrate nel tempo, specie dall'AD. I comuni, così come le regioni e le provincie - insieme ad altri - sono anche in questo caso tra i soggetti beneficiari delle iniziative. Gli assi e le misure più interessanti per il turismo e l'OD sono l'1. 'Cooperazione economica, sociale e istituzionale', il 2. 'Risorse naturali, culturali e prevenzione dei rischi' e il 3. 'Accessibilità e reti'. IPA Adriatico richiede agli operatori interessati sforzi particolari nella creatività, nel rigore metodologico e nella rendicontazione dettagliata d'impatto.

Approfondimenti in Internet:

- Sito ufficiale: <http://www.adriaticipacbc.org/>.

2.2.6. *Europe in the Mediterranean - MED*

Il programma *MED* nasce dall'evoluzione di due iniziative sviluppate dalla precedente programmazione quali *Medocc* e *Archimed*. Gli obiettivi generali del Programma *MED* consistono nell'accelerare i processi di sviluppo competitivo nei paesi del Sud-Europa, nonché nel ridurre i gap nello sviluppo tra questi ultimi e le nazioni settentrionali. Il cluster naturale di riferimento è costituito dal bacino del Mare Mediterraneo; uno scacchiere strategico per l'Europa e l'Africa, il quale vede l'Italia ben posizionata, ma le cui potenzialità sono in buona parte da esplorare. Gli assi e gli obiettivi del programma più facilmente utilizzabili dai progetti per l'OD sono l'1. 'Rinforzo delle capacità di innovazione', il 2. 'Protezione ambientale e promozione di uno sviluppo territoriale duraturo' e il 4. 'Promozione di uno sviluppo policentrico ed integrato nello spazio MED'. Il Programma lavora su obiettivi trasversali quali l'innovazione, lo sviluppo sostenibile e la lotta alla discriminazione delle donne. I percorsi di selezione e di ammissione ai finanziamenti privilegiano progetti realizzati attraverso metodologie rigorose e 'complete', ossia comprendenti tutte le fasi di una progettazione quali l'analisi territoriale e di settore, l'individuazione degli interessi compatibili, la formulazione di una strategia e d'azione transnazionale, la realizzazione delle soluzioni, la produzione di risultati diffusi tra i partner e il monitoraggio scrupoloso dei benefici reali prodotti. L'operatore turistico avveduto considera i problemi di adattamento

del Modello di ospitalità AD e la sostenibilità economico-finanziaria delle possibili strutture come centrali per questo tipo di progettazione.

Approfondimenti in Internet:

- Sito ufficiale: <http://www.programmemed.eu>

2.3. Accelerare ricerca e sviluppo nei PCS: le opportunità offerte dal programma *Horizon 2020*

La Commissione Europea, nel novembre del 2011 ha ritenuto opportuno rispondere alle segnalazioni, numerose e reiterate, provenienti dalle imprese e dai ricercatori circa l'eccessiva burocraticizzazione e politicizzazione dei percorsi volti ad ottenere fondi per la competitività, le sfide sociali e l'eccellenza anche scientifica. *Horizon 2020* tenta di semplificare e di accelerare le procedure per l'accesso ai fondi nel periodo 2014-2020. Il programma ha una dotazione finanziaria pari a ottanta miliardi di euro ed è nato dalla convergenza fra il *Settimo Programma Quadro di Ricerca - 7PQ*, il *Programma Innovazione e Competitività - CIP* e l'*Istituto per l'innovazione e la tecnologia - IET*. L'iniziativa prevede un solo quadro normativo per tutti i bandi, percentuali di rimborso unificate, corridoi privilegiati per attività di ricerca 'vicine al mercato' e una sempre maggiore attenzione al coinvolgimento delle PMI nei programmi di ricerca. La Commissione ha stabilito di dedicare gli investimenti più sostanziosi (oltre trenta miliardi di euro) a progetti volti a migliorare la qualità della vita dei cittadini europei per quanto attiene l'*inclusione sociale*, la *sostenibilità ambientale*, l'attenzione alla *salute* e le *energie alternative*, le quali sono definite 'sfide sociali'. Il Programma assume inoltre l'obiettivo di favorire la leadership, accelerare l'innovazione, attrarre investitori privati e aumentare i posti di lavoro specie nelle PMI; queste ultime riconosciute come asse portante dell'economia europea, ma storicamente restie a investire in ricerca e innovazione. Il Consiglio e il Parlamento Europeo ci si aspetta varino il programma nel 2013 mentre è prevedibile che i primi bandi vengano pubblicati nel 2014. *Horizon 2020* desidera rispondere alle istanze di semplificazione e di accelerazione delle procedure attivate dai meccanismi europei le quali sono tendenzialmente rigide. Il programma recepisce l'importanza della 'qualità della vita' nel territorio europeo e individua il ruolo strategico ricoperto da alcuni degli elementi già indicati quali 'lussi del nostro tempo'; inoltre stimola la partnership tra piccole imprese e tra queste e i centri di ricerca. Si tratta quindi di una possibilità da considerare nel futuro.

2.4. Il programma LEADER per lo sviluppo rurale e il ruolo strategico dei Gruppi di Azione Locale

Le aree rurali coprono il 91% del territorio europeo (unione a 27) e rappresentano oltre il 56 % della popolazione. I PCS, i borghi, i distretti rurali costituiscono elementi di un sistema produttivo di tipo rurale d'importanza strategica. Un asse tematico del programma 2007-2013 denominato *Liaison Entre Actions de Developement de l'Economie Rurale - LEADER*, o 'Collegamento tra le azioni di sviluppo dell'economia rurale', assume l'obiettivo di favorire le iniziative di sviluppo dei territori rurali con una forte attenzione al coinvolgimento dei singoli interessati. I motivi per cui il programma *LEADER* si ritiene importante per lo sviluppo dell'OD e dell'AD sono almeno due. Questo programma:

- è nato nel 1989 come una delle tante Iniziative Comunitarie, ma è diventato nel tempo uno degli Assi principali delle politiche comunitarie di sostegno allo sviluppo rurale (a seguito del Reg. n.1698/2005);
- si avvale di *Gruppi di Azione Locale (GAL)* i quali costituiscono a loro volta la diramazione della PAC sul territorio europeo più prossima alle imprese e agli enti pubblici.

I GAL a loro volta costituiscono strutture operative le quali:

- recepiscono gli obiettivi dell'Asse IV – 'Approccio Leader' ed i Programmi di Sviluppo Rurale delle Regioni (PSR);
- verificano le compatibilità e le incompatibilità tra questi e le necessità endogene;
- presentano i Piani di Sviluppo Locale (PSL) e realizzano un programma sostenibile per lo sviluppo dei territori e delle comunità rurali.

I GAL attraverso i PSL, da un lato sostengono l'attuazione della Politica Agricola Comune e dall'altro possono migliorare in concreto la qualità della vita delle popolazioni residenti nelle aree rurali. L'AD si presta bene a rinforzare:

- strategie di sviluppo locale;
- progetti di partenariato e di attuazione operativa dei progetti;
- il miglioramento della competitività del settore agricolo e forestale, dell'ambiente e dello spazio rurale.

LEADER e GAL possono aiutare le imprese agricole partner di un progetto di OD a diversificare le proprie fonti di reddito attraverso il turismo, ossia a raggiungere uno degli obiettivi della programmazione dello sviluppo rurale per il periodo 2007-2013. La gamma delle attività finanziabili dai fondi europei attraverso i PSR ed i PSL comprende spesso:

- la gestione di tavoli operativi;
- la predisposizione di offerte di soggiorno intersettoriali;
- lo sviluppo di attività, di strumenti e d’iniziative di tipo commerciale.

L’attività *LEADER*, per produrre il massimo dei risultati richiede la presenza di alcune ‘risorse di sistema’ quali:

- la decisione pregressa circa i mercati e i prodotti turistici su cui concentrare le proprie energie (*efficacia*);
- la presenza di una Destination Management Organization - DMO quale un consorzio, un STL, un’agenzia d’*incoming* o altri capaci di raggiungere un buon livello di *efficienza*;
- esperienze di partenariato precedenti, positive o negative, le quali hanno dato luogo a una lista ristretta delle cose ‘da fare’ e ‘da evitare’ per produrre risultati diffusi (*equi*);
- una buona sensibilità degli operatori al tema delle tutela delle risorse naturali, culturali, storiche e di altro tipo utilizzate dagli ospiti (*eco-sostenibilità*).

I GAL efficaci, efficienti, equi ed eco-sostenibili costituiscono interlocutori importanti per l’impresa e per l’Ente Pubblico interessati a sviluppare proposte.

Caso 2.1. La produttività dei finanziamenti pubblici: l’esperienza degli alberghi diffusi e dei paesi albergo friulani

Il Friuli Venezia Giulia costituisce una tra le regioni d’Italia che ha investito e sta investendo di più nell’OD. Questo fa della Regione FVG uno dei casi più interessanti ai fini dell’analisi degli effetti prodotti dall’intervento pubblico in questo comparto. Le righe seguenti presentano una sintesi dei ‘pro’, ossia i dati pubblici forniti dalla Regione FVG⁵⁹ circa i numerosi risultati ottenuti, ma anche i ‘contro’, secondo lo schema noto: vantaggi, svantaggi, opportunità e minacce.

Vantaggi

- *capacità di spesa*: i fondi complessivi movimentati nel comparto sono stati pari a 16 milioni di euro, di cui il 56% di provenienza pubblica e il 44% di

59 Fonte: Regione FVG. Documento scaricabile da:
<http://www.regione.fvg.it/rafvfg/territorioambiente/dettaglio.act?dir=/rafvfg/cms/RAFVG/AT9/ARG23/FOGLIA2/>.

tipo privato. I fondi pubblici sono stati ottenuti dai programmi Obiettivo 2, 5B, LEADER, PAR e, in parte attraverso la L.R. 2/83;

- *benefici immediati diffusi*: gli aiuti pubblici erogati alle imprese attraverso il meccanismo del ‘de minimis’ ai sensi dell’articolo 2 del REG. (CE) n. 1998/2006 sono cospicui. L’importo complessivo degli aiuti concessi ad una medesima società, in base a questo meccanismo è prossimo ai duecentomila euro nell’arco di tre esercizi finanziari consecutivi;
- *nascita di strutture*: il FVG annoverava a fine 2011 ben dodici strutture per l’OD di cui altre sette in arrivo a partire dal 2012 grazie ai fondi POR-FESR;
- tutte le abitazioni che compongono gli AD e i paesi albergo in FVG nel periodo successivo al terremoto del 1976 sono ristrutturate con criteri antisismici. La sicurezza antisismica degli edifici costituisce uno dei vantaggi competitivi maggiori e tutt’ora da valorizzare, non ultimo in termini promozionali.

Svantaggi

- *differenze rispetto al modello nazionale*: la normativa della Regione Friuli, definita quattro anni dopo quella che la Regione Sardegna aveva dedicato all’AD, purtroppo non rispecchia in modo fedele il modello dell’AD. Il modello alberghiero per essere sostenibile dal punto di vista economico-finanziario richiede di porre sin dall’inizio alcuni vincoli come l’impossibilità di sviluppo dell’AD su più comuni. Ambiguità su questo e altri punti hanno finito per stravolgere il concetto originario e originale dell’AD, rischiando di trasformarlo in una semplice rete di case soggetta pertanto a forte stagionalità, a detrimento dei redditi producibili dalle strutture. «Tra gli svantaggi competitivi da colmare in FVG vi è la distanza tra le case e i locali che ospitano i locali di accoglienza, la quale è notevole e maggiore rispetto a quella raggiunta da qualsiasi altro modello regionale. Questo e altri svantaggi fanno sì che gli Alberghi Diffusi del FVG lavorino oggi a tassi d’occupazione molto bassi» (Droli, 2007/1);
- *eterogeneità delle proposte*: non tutte le strutture per l’OD create in FVG sono promosse dall’Authority regionale ‘TurismoFVG’ attraverso il ‘Club di Prodotto Alberghi Diffusi’. Il 30% delle strutture non possiedono i requisiti minimi individuati dall’Authority regionale per potere operare sul mercato;
- *il soggetto-guida locale*: l’Amministrazione regionale ha assegnato ai comuni una serie molto ampia di funzioni. Questi tuttavia dispongono di organici sempre più ristretti, sono soggetti a cali di rendimento nel periodo elettorale e presentano il rischio di un mancato rinnovo delle cariche. I comuni, si ritiene, non nascono per svolgere attività economiche, ossia non

emettono, ma in compenso pagano fatture. Alcune delle ambiguità riguardano quindi i *ruoli* svolti sia dal privato e sia dal pubblico;

- *modello di sviluppo*: il modello dichiarato è di tipo 'endogeno', il che, fuor da ogni utopia considera le esigenze dei turisti in subordine alle esigenze degli operatori. Il rischio di un 'orientamento al prodotto' è insito in questo concetto, il quale andrebbe ri-equilibrato nel senso degli ospiti e del mercato.

Opportunità

- *flessibilità*: la normativa regionale del FVG, se ha stravolto il concetto originale di AD, ha però semplificato alcuni aspetti gestionali non imponendo i vincoli dei servizi alberghieri;
- *possibili adattamenti*: la stessa lascia aperte alcune possibilità di trovare dei *compromessi* tra la definizione normativa e ciò che si va affermando come AD sul resto del territorio nazionale, come la convivenza di AD e di paesi-albergo nell'ambito dello stesso contesto territoriale.

Minacce

- *finanziamenti pubblici*: l'AD in FVG oggi è un'impresa finanziata dal pubblico il quale ripiana le perdite dei costi di gestione;
- *cultura manageriale*: la minaccia che si intravede è che il management, il personale e i collaboratori di queste imprese non riescano a maturare la cultura d'impresa necessaria nel medio periodo;
- *modello di ospitalità*: la distanza tra le abitazioni e i locali comuni - uno dei parametri di qualità alberghiera più importanti - è in alcuni casi tale da obbligare gli ospiti a *prendere l'auto per fare colazione* e da costringere gli addetti ai lavori a fare altrettanto per accompagnare i clienti, fare le pulizie, dare assistenza, Il rischio è che le società di gestione gravate da diseconomie quali queste non raggiungano mai i livelli di redditività raggiunti da altri AD attivi in altre regioni del Nord, del Centro e del Sud-Italia; restino cioè dipendenti dai finanziamenti pubblici.

La normativa di comparto in FVG è in evoluzione ed è prevista una sempre maggiore attenzione alla produttività economica dei finanziamenti erogati. Il caso in questione insegna quanto sia importante, relativamente alla questione dei fondi pubblici:

- utilizzare al meglio i finanziamenti europei esistenti;
- adottare la definizione di AD che pone in equilibrio standard alberghieri e territoriali promossa dall'Associazione nazionale Alberghi Diffusi, in quanto

risulta l'unica in grado di aumentare al massimo i *vantaggi* (noti) e ridurre al minimo gli *svantaggi* del modello (meno noti);

- assegnare fondi per sostenere le fasi di progettazione e di start-up.

Adottare la definizione 'giusta' di AD fin dal primo momento prima di stabilire gli incentivi economici è importante per co-finanziare un modello d'impresa capace in futuro di affrontare la concorrenza e il mercato globali. La tavola 2.a. presenta, a sinistra, il Borgo di Maranzanis in cui è nato il nome di AD e sede dell'Albergo Diffuso di Comeglians. La foto a destra presenta un'abitazione utilizzata dall'AD di Forgaria Monte Prât, anche esso in Provincia di Udine.

Tav. 2.a. Alberghi diffusi e paesi-albergo in FVG



Ciascuna delle esperienze di OD, realizzata in FVG come altrove, può in realtà insegnare qualcosa di buono. Questo libro non intende proporre l'intera gamma delle buone prassi ottenibili da singoli AD; impresa più che ardua. Si desidera tuttavia 'calcare la mano' su un solo aspetto quale la convenienza economica ad effettuare questo tipo d'investimenti. E' utile conoscere il caso dell'AD di Grado in questo senso.

La newsletter Job In Tourism ha lanciato a fine febbraio 2009 un sondaggio fra operatori, con la finalità di tastare il polso dei principali addetti ai lavori, quali agenzie d'incoming, tour-operator e altri sulla convenienza complessiva di un'operazione simile. I risultati del sondaggio indicano sia la bontà della formula e sia una buona prassi: non sottovalutare la questione della convenienza economica di questo tipo d'impresa ricettiva.⁶⁰

60 La testata aveva posto la seguente domanda ai propri lettori: 'La località turistica di Grado, dopo alcune altre, ha lanciato un progetto di Albergo Diffuso per rispondere in modo nuovo alla propria domanda turistica. Pensate che sviluppare questa tipologia di offerta sul territorio possa far crescere il turismo'? Il 46% delle risposte ha affermato di sì, ma 'solo se le sinergie operative e promozionali tra strutture ricettive e territorio sono salde'. Il 30% del campione ha affermato di sì in modo incondizionato perché 'l'AD è il

Conclusioni Capitolo 2. L'importanza di un impianto normativo coerente, di un progetto chiaro e di un ottimo 'gioco di squadra' per ottimizzare la resa dei finanziamenti esistenti

L'Italia costituisce uno dei paesi dell'Unione Europea meno avanzato nelle classifiche sulle capacità di utilizzo dei fondi europei. Il caso del Friuli Venezia Giulia dimostra come raggiungere ottime capacità di spesa dei finanziamenti europei sia possibile, ma non si rivela sufficiente nel lungo termine se il modello di AD adottato dalla normativa crea diseconomie eccessive e tali da penalizzare le società di gestione. I finanziamenti esistenti possono inoltre aiutare la nascita, la progettazione e lo sviluppo di proposte nell'OD e nell'AD, a patto che gli interessati interpretino gli aiuti davvero come un punto di partenza. Il ruolo dei Gruppi di Azione Locale è decisivo in questo senso. La loro presenza capillare sul territorio, l'attenzione innata alle questioni dello sviluppo rurale e le dotazioni finanziarie non trascurabili di cui essi dispongono pongono questi organismi nelle condizioni migliori per facilitare la nascita e il rilancio delle strutture di OD. Il ruolo dei GAL è inoltre decisivo per aumentare i risultati ottenibili dall'unione tra le strutture di OD e le imprese del settore agricolo o dell'artigianato, dalla creazione congiunta di valore e in generale dal partenariato locale. I risultati e solo quelli, motivano gli operatori dei diversi settori a lavorare insieme con o senza finanziamenti. Ecco che i finanziamenti europei possono diventare una risorsa da valorizzare appieno per portare le imprese e il pubblico a creare un modello di sviluppo nuovo e sempre più produttivo.

modello ideale di ospitalità. Eroderà quote all'ospitalità alberghiera ed extra-alberghiera tradizionale'. Il 24% dei rispondenti ha affermato di no, perché 'gli alberghi diffusi non permettono lo sviluppo della professionalità e fanno calare le opportunità commerciali per gli hotel'. I sostenitori convinti della formula sono quasi uno su tre, mentre realisti e scettici totalizzano i due terzi degli addetti ai lavori. L'attenzione al ritorno ottenibile dall'investimento rappresenta il 'filo rosso' che unisce le risposte.

Ripartire dalla Bellezza

«Albergo Diffuso, due parole dietro cui si cela la complessità di un progetto, di un'aspirazione a un modo nuovo di intendere sia il turismo sia la ricettività, un modo che contempla il recupero e la valorizzazione dei Centri Storici. ... Solo un'attenta analisi permette di rilevare se i centri storici presentino o meno i presupposti per la realizzazione di progetti di Albergo Diffuso».

Stella Teodonio, *In Vacanza ... a Casa*, Rivista mensile della XIII e della XVIII Comunità Montane dei Monti Lepini, N.6, giugno 2006.

Ripartire dalla Bellezza



Residenti o turisti al centro? Orientamento al fatturato o all'utile d'impresa? Quale equilibrio tra competizione e cooperazione? Una nuova proposta porta nuovi interrogativi.

(Foto: www.lipsticking.com)

3. Tranelli da evitare nello sviluppo di progetti per l'AD

I risultati raggiunti da un Piccolo Centro Storico attraverso una proposta per l'OD dipendono anche dalla capacità di assumere decisioni equilibrate da parte degli operatori coinvolti. L'equilibrio, primo fra tutti quello esistente tra rischi e ricompense dei partner, costituisce una delle caratteristiche fondamentali dell'AD così come già avviene per ogni 'ecosistema' naturale, biologico o di altro tipo. Gli ambiti al cui interno un AD cerca di creare equilibrio sono numerosi e comprendono i seguenti:

- gli interessi individuali e quelli collettivi;
- l'identità storica (del luogo) e commerciale (della proposta);
- i risultati diluiti sia nel breve che nel medio-lungo termine;
- la valorizzazione e la tutela delle risorse naturali, storiche, culturali o di altro tipo utilizzate;
- le necessità di residenti, di proprietari di seconde case; di investitori, di escursionisti, di ospiti 'business' (presenti per motivi di lavoro) e 'leisure' (di svago).

Il rischio da evitare è che singoli comportamenti degli individui compromettano l'equilibrio di cui un AD ha bisogno per crescere e per portare i risultati necessari.

3.1. I rischi di deriva dei progetti: la tipologia

I casi di OD seguiti a partire dal 1982 da Dall'Ara e dal 1996 da Droli hanno permesso la creazione di una 'casistica nazionale', la quale ha consentito a sua volta l'individuazione di specifici 'tipi' di comportamenti dannosi per l'AD. Questi ultimi sono numerosi, sono stati rinominati 'rischi di deriva' e includono:

3.1.1. Speculazione e assistenzialismo

Le persone interessate all'OD possono *confondere* in modo consapevole o inconsapevole, nascosto o manifesto tra risultati diffusi nel medio periodo e benefici individuali a breve termine. Questa deriva si verifica quando l'*opportunismo* prevale sull'*opportunità*; due termini simili nella forma, ma diversi sia nel significato e sia nelle conseguenze.

La deriva speculativa

La necessità di essere remunerati per uno sforzo finanziario rappresenta una aspettativa più che legittima per ogni investitore. Esistono tuttavia dei rischi da considerare quando un privato, un fondo d'investimento o una qualsiasi organizzazione economica rileva ampie superfici di terreno o grandi volumetrie di fabbricati concentrate nello spazio, in poco tempo e senza dare ragguagli ai proprietari originari o agli enti locali preposti alla tutela del territorio circa il modo in cui verranno utilizzati questi beni. Questo rischio, conosciuto come 'furto di terreno' (o *land-grabbing*), «ha dimensioni più che ragguardevoli nei paesi in via di sviluppo» secondo Cotula, Vermeulen, Leonard et. al. (2009). Non solo.

Il fenomeno ha toccato in passato anche l'Italia. Un esempio di regione che ha subito gli effetti del *land-grabbing* nel secondo dopoguerra è la Sardegna, in accordo con quanto sostenuto da Bandinu (1980). Il rischio legato al verificarsi di 'attività speculative estreme' come quelle segnalate è quindi insito in ogni progetto di AD.

La deriva assistenzialista

La possibilità di ottenere finanziamenti ordinari e straordinari è importante specie nella fase della creazione e di avvio della proposta. Esistono tuttavia casi in cui finanziamenti pubblici sono cospicui o vengono erogati per un periodo prolungato nel tempo. La capacità di rianimare i PCS e di portare più equilibrio nelle dinamiche demografiche città-campagna, conferisce alle strutture per l'OD il rango di 'attività private, ma di interesse pubblico'.

Le imprese per la ricettività diffusa - specie se costituite da AD - sono tuttavia capaci di stare sul mercato anche in assenza di contributi pubblici, ovvero necessitano di aiuti mirati, volti ad esempio a favorire le attività di promocommerciali sul mercato internazionale. Evitare la deriva assistenzialista richiede persone che credono sia nelle capacità dell'AD di portare sviluppo e sia nei propri mezzi.

3.1.2. I rischi di deriva politica, amministrativa o associativa

Si verifica quando le razionalità del pubblico, dell'apparato amministrativo o dell'associazionismo locale prevalgono sulla logica d'impresa.

La deriva politica

Il turismo in Italia - è bene dirlo in modo chiaro - è stato trattato come un settore importante solo nel momento in cui altri settori tradizionalmente tali, quali il tessile, il calzaturiero o il manifatturiero in genere hanno iniziato a dare segnali

di difficoltà. Il turismo è stato considerato alla stregua di una ‘palestra’ in cui fare pratica per assessori ‘rampanti’ i quali ambivano a ricoprire incarichi nei settori in cui le risorse pubbliche disponibili erano più corpose come la sanità, l’istruzione o altri. Questo settore tra i più importanti, dinamici e coinvolgenti dell’economia mondiale è stato trattato come la *Cenerentola* nel paese con il più elevato numero di siti Unesco al mondo. I risultati prodotti, secondo ricerche internazionali, recenti e non, siano molto al di sotto della media mondiale, per non dire umilianti.

La classe politica sembra oggi più responsabile rispetto al passato. I progetti per l’OD corrono tuttavia rischi di deriva politica simili rispetto agli stessi i quali gravano su progetti e destinazioni più grandi.

La deriva amministrativa

L’idea di rilanciare l’economia in un piccolo paese attraverso una proposta di OD riscuote sempre interesse tanto verso i privati, quanto verso gli amministratori locali. Il rischio è che, laddove l’interesse del pubblico sia davvero grande, gli amministratori si assumano un carico di compiti che si riveli eccessivo rispetto alle proprie reali possibilità. Esiste in altri casi la tendenza a parlare di AD/OD in prossimità delle elezioni amministrative.

La presenza di un gruppo di candidati sensibili a questo tipo di proposta è importante, ma sviluppare un tema complesso quale quello dell’AD a ridosso di una tornata di elezioni amministrative significa *dividere* e *non unire* le persone. Una frattura non semplice da colmare nel periodo successivo.

La deriva associativa

E’ il caso delle associazioni di volontariato, le cui finalità sono di tipo ambientale, storico o culturale le quali affrontano talvolta con la sola forza dell’entusiasmo, questioni complesse per chiunque quali la resa del patrimonio immobiliare, la convenienza delle opportunità d’impresa nell’OD o il ruolo del partenariato nello sviluppo dell’AD.

Il ruolo dell’associazionismo di categoria e del volontariato locale in genere è decisivo nella creazione di manifestazioni di visibilità internazionale, nella tutela delle peculiarità, nella riscoperta di nuove risorse e anche nella promozione generale dell’innovazione. Si dimentica tuttavia come esistano alcuni fattori tipici dell’AD quali i piccoli numeri sviluppati, la necessità di vendere sia servizi e sia prodotti, la complessità dell’organizzazione interna, l’onerosità della gestione e altri i quali rendono queste opportunità d’impresa più ‘delicate’ rispetto ad altre.

Promuovere un AD rende inoltre necessaria la promozione di un processo di partenariato privato-pubblico più produttivo rispetto al passato. Trattare questo

secondo elemento richiede grande attenzione, ad esempio, alle aspettative di successo dei possibili interessati. Più casi pratici indicano come le esperienze di sensibilizzazione svolte dall'associazionismo e anche da centri per l'incubazione d'impresa generici abbiano creato più interesse, che imprese per l'OD sul territorio. Non sarà un caso se «i 'veri AD' restano meno di cento, malgrado le centinaia di progetti di AD a tutto il 2011 e i milioni di vani vuoti censiti nel nostro paese» (Dall'Ara).

3.1.3. I rischi di deriva imprenditoriale e micro-alberghiera

Le possibilità che l'impresa per l'OD funga da volano per il borgo viene meno a causa della tendenza dell'imprenditore a isolarsi dal contesto in cui esso opera, ovvero a considerare più importante il reddito prodotto dalle abitazioni (*netto*) rispetto allo stesso realizzabile attraverso la vendita dei servizi e dei prodotti proposti dal territorio (*lordo*).

La deriva imprenditoriale

La presenza di un operatore privato disposto ad investire una mole considerevole di denaro in un AD costituisce un vantaggio per una PCS, ma il ruolo del pubblico, quando questo succede talvolta non viene riconosciuto. Alcuni dei progetti di AD coinvolgono il pubblico, ma aggregano solo alcune delle capacità locali quali guide, noleggiatori di materiali, aziende agricole e altre necessarie a produrre reddito dalle risorse culturali, naturalistiche o di altro tipo esistenti. Il risultato finale prodotto in questi casi consiste in un reddito complessivo concentrato nell'arco di pochi mesi all'anno e ridotto rispetto alle possibilità.

Il privato, il pubblico e anche l'associazionismo svolgono tra loro ruoli complementari. Cogliere le opportunità di reddito insite nel territorio e aumentare il ritorno sull'investimento richiede di coinvolgersi a vicenda fin dall'inizio in questo percorso comune.

La deriva alberghiera

La presenza di proprietari di case interessati al reddito aggiuntivo che le proprie abitazioni possono produrre attraverso l'OD è spesso il punto di partenza per un'impresa attiva in questo comparto. Gli ospiti chiedono tuttavia *esperienze complete* e questo fa sì che si debba andare molto oltre la proposta di alloggio e ristorazione.

L'abitudine a pensare alle 'sole camere' va scemando anche nel comparto degli alberghi tradizionali. La necessità ovunque è di aumentare il numero e la

gamma delle *fonti di reddito* in grado di produrre economia e occupazione. Raggiungere questo risultato richiede di evolvere in modo *armonico* tutte le componenti dell'esperienza da quelle *tangibili* come le infrastrutture, le strutture, gli impianti, le dotazioni e altre, fino a quelle *intangibili* quali l'atmosfera, l'accoglienza, la capacità storico-narrativa del personale e così via.

3.1.4. Il rischio di deriva edilizia

Il progetto non mette al centro - in questo caso - la necessità di iniziare a trarre reddito da quello che esiste, ma cerca di creare quello che (forse) manca tra arredo urbano, nuove strutture, 'strade' e così via. Il Touring Club sottolinea in modo chiaro e sintetico l'esistenza di questo rischio di deriva nella presentazione di uno dei Piccoli Centri Storici sede di un AD, quale Rovere dei Marsi, nella Regione Abruzzo:

«Rovere dei Marsi è come ferma nel tempo, risparmiata da qualsiasi affronto di un turismo vorace e consumistico, risparmiata dalla cementificazione, dagli anodizzati e dai restauri volgari. ... ».

Da: *Alberghi Diffusi, Un po' casa, un po' albergo Suggestioni e proposte selezionate per un turismo sostenibile*, (2011), Touring Editore, Milano.

La realizzazione di ciascun elemento, anche se tipico e originale dilata i tempi di realizzazione della proposta; questo impedisce al gruppo di diventare operativo - se possibile 'subito' - vale a dire fintanto che l'entusiasmo è alto.

I progetti di recupero urbano costituiscono uno dei mezzi utilizzabili per aumentare la competitività del PCS, ma andrebbero forse costruiti attraverso una mediazione tra ciò che gli ospiti ritengono più importante e urgente fare rispettivamente per scegliere *quel* Piccolo Centro Storico come meta di un viaggio e per viverci. I borghi, d'altra parte esistono da secoli, mentre l'AD, ossia la proposta di ospitalità alberghiera in grado di rappresentarli è recente e non prevede la costruzione di nulla di nuovo, ma il restauro, la salvaguardia o l'integrazione mirata dell'esistente. Solo l'equilibrio tra l'hardware (urbanistica) e il software (i servizi), tra le richieste dei residenti e le necessità dei proprietari di seconde case, tra le aspettative degli ospiti per motivi turistici, dei viaggiatori per motivi di lavoro e delle persone in transito nel borgo (escursionisti) può dare vita a un'impresa di successo.

Perché i PCS restino 'luoghi fuori dal tempo', continuano a fare sognare ad occhi aperti i sbalorditi visitatori esteri basterebbe fare in modo che questi restino quello che sono. Le ristrutturazioni sarebbe bene fossero intrise di saggezza più che di tecnologia. Sarebbe sufficiente, a volte limitare gli interventi alla loro

veicolazione sul mercato come proposta/prodotto. Evitare questo rischio richiede poco; basta rinunciare *a introdurre la variabile tempo nel borgo ... senza tempo*, ridurre al minimo accostamenti inutili con una società moderna che nel recente passato, ha relegato i PCS a 'luoghi di serie B' in cui vivere, li ha spogliati di significato. I Piccoli Centri Storici non dovrebbero, in sintesi, svolgere il ruolo di cavie per 'prove tecniche di convivenza tra l'antico e il moderno'. Si potrebbe dire no ad accostamenti improbabili tra muri in pietra e acciaio brunito, tra cemento a vista e pavimentazioni in laterizio del 1400, tra casermoni di edilizia popolare e mura castellane o ad altri che nulla hanno a che fare con il *sogno*. *Quest'ultima* è la prima delle costruzioni da rispettare. Gli interventi di recupero necessari dovrebbero essere sempre più *chirurgici*.

3.1.5. I rischi di banalizzazione e di 'disneyficazione'

L'ospite, ogni qual volta esprime la sua opinione circa la bellezza, l'accoglienza o altre caratteristiche relative al posto in cui si trova offre a chi lo ospita degli spunti per intervenire sull'esistente; questo è il momento in cui il sogno si può spezzare, oppure rinnovare.

La deriva della banalizzazione

La tendenza a duplicare quanto visto altrove, frutto di un *benchmarking* acritico e non propositivo, costituisce anch'essa un elemento capace di togliere unicità a un progetto di AD. Copiare non aiuta il viaggiatore a recepire i motivi per cui il Piccolo Centro Storico e l'AD sono diversi e talvolta 'migliori' rispetto ad altri. Internet facilita il confronto immediato tra AD diversi e permette agli ospiti di smascherare chi copia con facilità.

Il rischio di deriva legato ad un uso acritico del *benchmarking* aumenta quando si impone un sorriso 'standard' al personale addetto all'accoglienza, quando si 'imposta' un format di risposta via e-mail uguale per tutti, oppure quando si risponde al telefono con la rapidità di un call-center giapponese per cercare di comunicare efficienza a tutti i costi. Il 'già visto' e lo standard ostentati sono nemici di un'accoglienza originale.

La deriva di disneyficazione

I progetti per l'AD rischiano di prendere 'questa piega' quando si accompagnano ad altri interventi di tipo edilizio palesemente 'lontani' dalla cultura locale. Esistono impianti sciistici, termali, di teleferica o altri i quali sono stati realizzati nel mondo, nel bacino del Mediterraneo e in Italia i quali hanno già modificato il profilo di porzioni di territorio ben più vaste rispetto a quelle comprese da un piccolo paese.

Parchi tematici, percorsi vita, giardini pubblici con giochi per bambini le cui caratteristiche sono simili da Lampedusa ad Aosta o da Genova a Trieste, sebbene meno impattanti possono elevare gli standard turistici e al contempo ridurre la tipicità di un Piccolo Centro Storico. Ogni nuova struttura di questo tipo modifica l'identità locale auto-percepita sia dal residente e sia dal mercato.

La ricerca insita nel concetto di AD potrebbe essere estesa anche agli elementi dell'arredo locale. Ciascun intervento lontano dalla logica della *ricerca storica*, della *riscoperta*, del *restauro* e della *riproposizione* comporta un rischio per le imprese che hanno investito le proprie energie nella difesa del 'locale' e del paesaggio. Non sarà un caso se l'AD di Santo Stefano di Sessanio, in Abruzzo, uno tra i più conosciuti al mondo è nato successivamente all'accordo stretto tra la proprietà e l'amministrazione locale per impedire l'edificazione di fabbricati, manufatti di servizio e opere edili in genere anche al di fuori delle mura medioevali del Piccolo Centro Storico.

3.1.6. Il rischio di deriva verso un marketing aziendale 'verticale'

Questa si verifica quando strumenti di marketing in uso nell'alberghiero si diffondono e danno l'idea che l'AD rappresenti una proposta 'simil-alberghiera'. Pacchetto, offerta, last-minute ed altri costituiscono alcuni termini indicanti la presenza di offerte simili e capaci di togliere originalità all'AD.

Altri concetti propri del marketing tradizionale quali 'target' o 'consumatore' tolgono spazio al concetto di 'persona' centrale nell'AD. Il marketing tradizionale può portare risultati, ma può anche creare problemi aggiuntivi da risolvere nell'OD. Giampaolo Fabris, sociologo dei consumi e del mercato (2008) sostiene come «il marketing si trovi ad affrontare problemi tanto diversi da quelli del secolo in cui è nato e come sia arrivato forse, il momento di ripensare a fondo le strategie, i metodi e gli strumenti di intervento utilizzati fino ad ora se si desidera continuare a produrre risultati concreti, accettabili e soprattutto duraturi».

I confini del marketing, d'altronde si spostano continuamente e ad una disciplina meccanicistica e monolitica segue una visione più sfaccettata e 'relazionale'. I nuovi concetti sui quali costruire unicità e attraverso cui comunicare in modo distintivo verso il mercato globale sono numerosi; questi comprendono il 'ricordo', la 'narrazione', l' 'esperienza' e il 'sogno' e altri i quali vanno tuttavia enunciati mai pienamente (meta-comunicati) per non risultare stucchevoli. L'AD richiede in qualsiasi caso un'offerta anch'essa orizzontale, in grado di coinvolgere gli ospiti, motivare i fornitori, aggregare le imprese del luogo, creare coesione con l'ente locale e aggregare altre realtà.

3.1.7. *Il rischio di deriva verso un management aziendale 'verticale'*

La deriva autoritaria si verifica quando il promotore di un AD considera scontata la volontà dei possibili partner di aderire a una proposta di territorio, ovvero cerca d'imporre la propria linea ad altre organizzazioni formalmente autonome. L'alternativa consiste nel convincere e nel coinvolgere le persone. Più esperti di management sostengono come non si possa intendere oggi uno sviluppo turistico senza la collaborazione attiva tra gli attori economici che formano il prodotto. Questa affermazione rappresenta una *verità consolidata* nel settore turistico, ma la cui importanza è stata troppo spesso trascurata. Nessun amministratore locale può rimuovere i vertici di un'impresa che crea danni d'immagine alla località e viceversa. Amministratori locali e imprenditori sono interdipendenti, ma autonomi. Uno tra i padri della sociologia, Max Weber attraverso un testo pubblicato nel 1919 sostiene come «nessuno sia così in alto da ordinare a qualcuno che cosa questo debba pensare» (2001). I richiami del tipo 'dobbiamo fare squadra', 'dobbiamo fare sistema' e altri simili non si rivelano purtroppo sufficienti e alla lunga possono portare i partner a pensare che i motivi per cui vale la pena lavorare insieme non siano poi molti.

Imprenditori carismatici, amministratori locali dotati di risorse economiche, presidenti di associazioni volontaristiche appoggiate da politici importanti provano ad affrontare la questione del partenariato avvalendosi della propria autorevolezza, ma i tentativi funzionano laddove le persone sono *motivate e coinvolte* nelle decisioni più importanti così come in quelle più piccole, ma che li riguardano da vicino. Equiparare la volontà delle persone a una risorsa qualsiasi rappresenta quindi un errore. I tentativi di 'controllare le volontà individuali', vanno solitamente in fumo nell'AD, e non solo. La leva dell'autorità e gli strumenti manageriali restano da diverso tempo strumenti difficili da utilizzare in un'esperienza di AD, così come nell'ambito di un qualsiasi partenariato. Prevenire questo rischio significa innanzitutto *capire, coinvolgere e facilitare* le persone necessarie per realizzare un progetto e sia le stesse interessate ad acquistare i servizi.

3.1.8. *Il rischio di marginalizzazione territoriale dell'AD*

Un numero minimo di due edifici pre-esistenti, unità di produzione costituite da intere abitazioni e non da singole camere, oneri di pulizia, tempi di manutenzione, costi di riscaldamento e condizionamento, pratiche legate al recupero abitativo e restrizioni negli arredi se da un lato riducono i costi di costruzione, dall'altro rendono la gestione di un AD più costosa rispetto a un albergo tradizionale di pari dimensioni e categoria. Confinare gli AD in località difficili da raggiungere, a volte sotto-popolate o sprovviste dei servizi minimi necessari può rendere la situazione difficile. Ridurre questo rischio richiede due ordini di contromisure.

La prima misura possibile consiste nello ‘sdoganare’ pienamente l’innovazione made in Italy. Si tratta di ‘diffondere l’AD’ in modo meno mirato nelle regioni in cui questo non è stato ancora classificato. La seconda misura consiste nell’integrare la normativa regionale esistente nel senso del modello nazionale, in modo da rendere sempre più attrattivo (*sexy*) questo business verso i fornitori e i distributori internazionali quali principalmente tour-operator e agenzie comunque interessati.

3.2. I primi dilemmi

Le persone che hanno avuto l’idea per prime avvertono la necessità di condividere le informazioni ottenute con altri co-interessati, ma percepiscono anche il rischio di perdere il controllo dell’iniziativa, o di ‘farsi rubare l’idea’. I paragrafi seguenti presentano alcune delle incertezze degli operatori accompagnati dagli autori nel corso dei primi giorni e settimane di incubazione della possibile opportunità d’impresa.

3.2.1. Come portare avanti l’idea: da solo o insieme ad altri?

Alcune persone interessate non richiedono informazioni sull’AD alle istituzioni, o alle professionalità con cui sono in contatto (architetti, commercialisti, funzionari di banca o altri) per il timore di ‘bruciare l’idea’. Condividere informazioni con altri interessati costituisce una delle prime cose da fare in base al nostro approccio. Reperire nuove informazioni sull’AD non è tuttavia semplice. L’AD rappresenta un modello di ospitalità e un modello di sviluppo turistico ed entrambi questi elementi sono tutt’ora in evoluzione. Chiedere informazioni sull’AD agli uffici pubblici all’interno di una regione che non abbia ancora classificato l’AD attraverso una normativa *ad-hoc* costituisce un’esperienza frustrante per gli interessati.

Gli uffici pubblici attivi nelle regioni che hanno riconosciuto l’AD costituiscono referenti essenziali per le questioni amministrative, ma mostrano per questo motivo dei limiti in fatto di informazioni aggiornate sull’AD. Le risorse che costituiscono il sistema di fornitura ‘primario’ sono anch’esse diffuse. «La distribuzione delle risorse è ciò che rende diverse le singole destinazioni fra loro e che non può essere replicato da altre destinazioni» (Costa, Manente, 1993). Lavorare da soli fa risparmiare (forse) tempo, ma toglie ‘pezzi’ ossia qualità alla proposta, non facilita lo sviluppo pieno dell’unicità che esiste in ogni territorio. Lavorare insieme ad una selezione di persone co-interessate serve a mantenere questa diversità ed a fare in modo che anche le proposte del territorio siano sia attrattive che inimitabili. Le esperienze di partenariato fallimentari abbondano purtroppo non solo nel settore turistico e non solo in Italia. Ecco cosa si legge a

proposito dell'esperienza delle Strade del Vino nel *Rapporto sul turismo italiano*, XVI edizione, 2009:

«L'esperienza italiana non è priva di ombre. Infatti l'eccessiva polverizzazione dell'offerta gastronomica, quella 'coriandolizzazione' di cui si parla nei Rapporti Censis, ha prodotto una sorta di effetto minestrone secondo una logica del tutto uguale a niente, tipica di tante iniziative di sviluppo locale condotte nel nostro Paese, (...) L'idea stessa di realizzare itinerari turistici riconosciuti come 'strade', se da un lato ha contribuito a razionalizzare l'offerta e a promuovere sul mercato diversi territori, in tanti casi però non è riuscita ad amalgamare le capacità imprenditoriali dei singoli operatori, per realizzare prodotti turistici ben identificabili sul mercato. Molte delle strade attorno alle quali dovrebbe essere costruita un'offerta enogastronomica non sono operative, così da non poter svolgere nemmeno quella funzione di promozione dei territori che gli è propria. In questo senso allora vale la pena di ricordare che aver tracciato una strada che identifica una porzione di territorio, caratterizzato da una determinata produzione tipica, non significa assolutamente aver realizzato un prodotto vendibile sul mercato turistico».

L'Harvard Business Review indica a più riprese come la percentuale delle partnership fra imprese che falliscono oscilla dal 60 al 70%. Il problema non è quindi scaramantico, ma concreto e attuale ovunque. I seguenti sono alcuni dei principali problemi sul tappeto nelle prime fasi dell'idea:

- assenza di certezze sul modo di sviluppare l'idea insieme ad altri;
- timore di perdere l'effetto-sorpresa sui possibili concorrenti;
- assenza di chiarezza sui motivi che hanno spinto l'ideatore a condividere l'idea con altri.

Diversi ideatori, all'inizio del proprio percorso tendono a procedere 'per istinto', vedono il partenariato con altre imprese e/o con il pubblico più come una fonte di ulteriori problemi e ritardi, che come una possibile soluzione; inoltre solo di rado fanno un bilancio sui vantaggi e sugli svantaggi delle due opzioni: sviluppare l'idea da solo o insieme ad altri.

L'idea, come conseguenza di una situazione simile rimane confinata alle abitazioni, quando non solo ad alcune di queste, ossia ad un aspetto importante, ma non sufficiente per ragionare anche su tutte le altre possibilità di reddito offerte dal centro storico nell'artigianato, nell'agricoltura e così via. La decisione di lavorare insieme ad altri sull'idea di business rappresenta spesso la scelta vincente.

3.2.2. Cosa decidere e con chi?

Gli ideatori, una volta presa la decisione di sviluppare l'idea insieme ad altri, si trovano nella necessità di individuare gli interlocutori da coinvolgere nelle fasi iniziali dell'iniziativa e incontrano i possibili interessati quali proprietari di case, l'Ente Locale, il ristoratore più famoso del paese e così via. E' importante che gli ideatori dimostrino fiducia nelle persone che incontrano, ma che sappiano anche chiaramente come gestire al meglio il vantaggio che consiste nell'aver avuto l'idea, nell'aver preso l'iniziativa per primi (*first-moving*) e nel disporre di informazioni utili anche ad altri. L'AD - come accennato - costituisce insieme un modello di ospitalità e un modello di sviluppo originali i cui contenuti sono tutt'ora in fase di evoluzione. I seguenti tre problemi sul tappeto sono i più tipici nelle prime discussioni:

- individuazione di partner non appropriati;
- ruoli e responsabilità dei partner selezionati che coprono solo una parte dell'hardware *interno* (le abitazioni) ed *esterno* (le infrastrutture per l'accessibilità, le strutture, le dotazioni, i servizi utilizzati da eventuali ospiti, ecc.);
- percorsi di lavoro per arrivare all'AD impostati senza conoscere molto del partenariato fra imprese e pubblico-privato richiesto.

Alcuni potenziali ideatori sembrano dedicare poco tempo alla individuazione e alla selezione dei possibili interessati con cui parlare; altri discutono l'AD come qualcosa di centrato principalmente sulle abitazioni, sugli aspetti catastali e finanziario-amministrativi; altri infine si basano su esperienze di animazione precedentemente seguite in loco o su 'quello che si pensa sia giusto fare' per cercare di creare imprese come quelle per l'OD. Gli investitori, come effetto di una situazione simile, si dividono tra le seguenti due posizioni:

- alcuni vedono nell'idea un qualcosa di ambiguo, che in alcuni casi prende le sembianze di un'impresa *sociale* e in quanto tale non in grado di motivare investimenti privati di una certa consistenza;
- altri prendono decisioni in nome e per conto della comunità degli interessati che poi cerca di coinvolgere, tardivamente o con grande fatica.

Si tende ad ignorare in ambedue i casi quali siano le reali aspettative della domanda potenziale, cioè dei turisti eventualmente interessati. I comportamenti delle persone interessate, in assenza di un equilibrio tra le due posizioni prendono una direzione diversa da quella migliore possibile.

3.2.3. Cosa decidere prima e quali decisioni rinviare?

Le prime discussioni portano di solito a una ‘visione comune dell’opportunità’. Le somiglianze negli interessi individuali quali: la necessità di rilanciare l’immagine del paese, di portare più gente e altre simili emergono con forza. Si verificano in questa fase tre situazioni non sempre positive:

- un’idea che unisce porta spesso all’entusiasmo, ma l’entusiasmo non aiuta le persone a considerare anche le differenze negli interessi individuali, che invece pre-esistono rispetto alla proposta e che spesso restano nascoste;
- c’è attenzione a pochi e specifici dettagli (eventuale cambio nella destinazione d’uso degli immobili, caratteristiche delle abitazioni, locali di uso comune, ecc.), mentre si perde di vista il quadro generale delle opportunità di spesa per gli ospiti, nonché di reddito e d’impresa per gli operatori;
- le possibilità di ottenere benefici supplementari ad esempio fiscali o nell’accesso al credito vengono definite in modo chiaro e all’inizio solo in alcuni casi.

I temi più importanti e che potrebbero aiutare gli ideatori a chiudere le trattative con i partner prima e con meno sforzo, come quello delle necessità specifiche dei clienti di questo tipo di strutture per l’ospitalità, vengono lasciati in secondo piano. Il team diventa così un poco alla volta - e spesso senza che nessuno se ne accorga - *autoreferenziale*. Si antepongono le proprie necessità, le proprie aspettative e le proprie priorità a quelle delle persone che pagano per i servizi offerti da questo tipo di strutture e così facendo si incorre in una trappola vecchia quanto l’uomo: ‘mettere il carro davanti ai buoi’. Ecco che l’assenza di buon senso può rovinare l’opportunità e la possibilità di creare un’impresa di successo fin dalle prime fasi di discussione dell’idea.

L’opportunità d’impresa nell’OD costituisce una materia prima delicata, nuova, la quale richiede di essere maneggiata con la massima attenzione. Alcune imprese per l’OD sono partite con le migliori intenzioni e ‘con il piede giusto’, ma hanno poi dimenticato che chi comanda oggi non è l’impresa, ma la persona che paga per tutto quanto offerto. L’ospite che sceglie l’AD o una tipologia diversa di struttura per l’OD dovrebbe essere ‘in cima ai pensieri’ di tutti gli ideatori interessati a questo comparto nei primi incontri, così come nei momenti successivi. Il processo di partenariato è poi fondamentale per creare il reddito/camera netto e lordo necessario, rappresenta il ‘lato B’ del modello di ospitalità e richiede anch’esso accorgimenti specifici per diventare sempre più produttivo di risultati a parità di costi.

3.2.4. E' il caso d'intervenire sugli aspetti edilizi prima di realizzare l'AD?⁶¹

Il nostro Paese ha la fortuna di possedere moltissimi edifici di grande valore storico, architettonico e culturale. Questa grande disponibilità di beni crea però, paradossalmente, un limite al loro mantenimento e recupero. I proprietari d'immobili nei Piccoli Centri Storici sono spesso riluttanti ad impegnarsi nel restauro o nella ristrutturazione dei propri fabbricati, se non incentivati da un quasi immediato rientro economico (con affitti, vendite, frazionamenti, ecc). Questa disponibilità a investire è ulteriormente ridotta nei borghi.

Non mancano le agenzie d'intermediazione immobiliare, spesso con struttura internazionale, che offrono agli investitori stranieri borghi disabitati e cascine a prezzi di saldo, per farne case di vacanza dove vivere 'slow', a contatto con la natura e immersi nella cultura locale. Queste soluzioni d'investimento offrono possibilità reali di guadagno, sia per i proprietari degli edifici sia per le piccole imprese edili che vengono incaricate dei lavori, ma in genere producono scarsi margini di profitto, nel tempo, per gli investitori e per il territorio in cui ricadono.

La logica dell'AD ribalta questa prospettiva. Le scelte vengono fatte da un gruppo di persone che pensa al recupero del proprio patrimonio come ad un tassello di un progetto più ampio. Il desiderio di curare maggiormente ciò che si possiede si unisce all'interesse per un investimento allo stesso tempo 'locale', 'diffuso', implementabile e, soprattutto, duraturo. Il recupero di un edificio (o talvolta di una serie di edifici) attraverso l'AD, consente infatti ritorni economici meno immediati però costanti, benefici estesi alla scala territoriale e non preclude altre soluzioni d'uso in tempi successivi.

Se sono questi i vantaggi che si intende ottenere diviene sempre auspicabile, quando non addirittura necessario, l'intervento sul patrimonio esistente per la creazione dei locali d'accoglienza o per il recupero delle abitazioni. Dati i tranelli già evidenziati nelle pagine precedenti, la questione non è quindi *se* intervenire sul patrimonio edilizio sviluppando un progetto di AD, ma *come*.

Oggi gli interventi edilizi difficilmente vengono concertati con i residenti, soprattutto quando occorre definire vantaggi e svantaggi dell'intervento ai fini di un suo potenziale utilizzo turistico. Architetti, ingegneri e imprese assumono incarichi professionali che non prevedono in genere la valutazione dell'impatto dei singoli interventi sul mercato turistico. Le persone che si fermano nei ristoranti della zona, i turisti per motivi di svago e gli escursionisti in genere, gli ospiti per ragioni di lavoro o i proprietari di seconde case che ritornano nei mesi estivi hanno

⁶¹ Ringrazio l'architetto Maddalena Coccagna del TekneHub del Tecnopolo di Ferrara (www.teknehub.it), una struttura regionale dedicata allo sviluppo di tecnologie e materiali per l'edilizia storica che appartiene alla Piattaforma Costruzioni della Rete di Alta Tecnologia, per il contributo di competenza offerto nella stesura di questo paragrafo.

invece aspettative diverse. Alcuni interventi di recupero non tengono poi in alcun conto la compatibilità del recupero con il contesto, i materiali e la tipologia dell'edificio e nemmeno si preoccupano degli aspetti considerati importanti e funzionali all'ospitalità di turisti stranieri o comunque di target specificamente interessati a dinamiche 'slow'. Queste considerazioni sono basilari per fare in modo che l'AD operi con successo sul proprio mercato locale.

«Viene da chiedersi quante volte le aspettative di queste diverse platee, fatte salve le sacrosante necessità dei residenti, vengano tenute in debita considerazione dagli interventi edilizi» (Droli, 2011/3). L'attenzione alle scelte tecnico-architettoniche e il possibile scostamento fra le caratteristiche morfologiche dell'edificio e le nuove funzioni che si intende introdurre diventano due aspetti-cardine del processo di valorizzazione innescabile da un AD.

L'appetibilità turistica e la sostenibilità economica dell'AD dipendono dall'effettiva valorizzazione dei luoghi in cui questo è collocato e le modalità di recupero del costruito devono necessariamente guidare tutte le scelte tecniche e architettoniche. Le Università e i centri di ricerca possono diventare un elemento importante nello sviluppo dei progetti di recupero e di restauro. Queste fanno parte integrante del proprio contesto istituzionale regionale e raccolgono docenti e studenti che vivono e lavorano in questi ambiti. Le Università possono proporre ai propri committenti (pubblici e privati) modelli di recupero e di restauro innovativi, guardando alle esperienze internazionali ma anche alle eccellenze locali e studiati con i propri apportatori d'interesse per non risultare incoerenti con un progetto ampio di sviluppo territoriale.

Il potenziamento congiunto turistico-economico e tecnico-edilizio costituisce l'elemento di raccordo in grado di calmierare i costi di realizzazione dell'AD e dell'intervento sulle strutture. Dal punto di vista diagnostico, costruttivo e logistico è possibile ad esempio ammortizzare le spese comuni anche attraverso:

- campagne di rilevazione e di analisi unificate: delle risorse turistiche, della domanda, degli edifici e così via;
- progetti sugli elementi comuni: spazi, arredi, organizzazione dei luoghi di incontro, ecc;
- l'individuazione di soluzioni di rete: per favorire la viabilità interna, l'allestimento della rete informatica, l'illuminazione o altri;
- la stipula di accordi comuni: di co-branding, di co-marketing ed altri coi fornitori, con le imprese di manutenzione, di costruzione, ecc.

Anche dal punto di vista dell'attrattività turistica è consigliabile individuare logiche collettive di promozione, proporre insieme nuovi percorsi di valorizzazione dei beni già disponibili, pianificare trasporti e servizi (pubblici o privati), anche favorendo l'imprenditoria locale (commercio, edilizia, ecc).

La logica delle ‘associazioni’ che riuniscono gli ‘attori’ del progetto (amministrazioni, proprietari, ecc) non dovrebbe limitarsi alle iniziative volte ad aumentare la visibilità delle proposte sul mercato, ma estendersi anche alle funzioni inaccessibili al singolo, come lo sviluppo delle opportunità di reddito, la diffusione delle buone pratiche disponibili, la ricerca di mercato e lo sviluppo d’innovazioni ed il recupero di finanziamenti.

Tutti gli interventi che inquadrano un AD non hanno come unico referente il turista stagionale, cosa che li renderebbe inaffrontabili per piccolissimi contesti territoriali, ma devono essere attuati avendo ben chiara la proposta di nuovo modello di valorizzazione-appropriazione del territorio, per il quale il singolo immobile è solo una parte di un progetto di partenariato più ampio e produttivo.

Caso 3.1. Alberghi Diffuso? Si grazie, ma ... non nei borghi marinari. Il caso degli AD liguri

La Regione Liguria ha disciplinato l’AD attraverso la L.R. 21.03.2007, n. 13 - ‘Disciplina degli itinerari dei gusti e dei profumi di Liguria, delle enoteche regionali, nonché interventi a favore della ricettività diffusa’, laddove, all’articolo 2 specifica:

«Possono inoltre costituire elementi caratterizzanti gli itinerari (...). L’esistenza, nei comuni non costieri, di forme di ricettività diffusa, da recepire nella normativa regionale che disciplina la ricettività, caratterizzate da una gestione unitaria dei servizi di ricevimento, di pernottamento e di ospitalità al pubblico in unità abitative localizzate in più stabili separati, articolate in tipologie caratterizzate da: 1) unità abitative localizzate nello stesso centro storico o nelle sue immediate vicinanze; 2) unità abitative localizzate in più borghi, nuclei o edifici singoli dello stesso comune ovvero in più comuni».

Questa legge, il cui impianto generale è coerente con molti dei requisiti del modello di ospitalità messi a punto da Giancarlo Dall’Ara, individua - giustamente - nel proprio entroterra la risorsa nuova da valorizzare; la stessa stanza finanziamenti cospicui per l’apertura delle nuove strutture, ma obbliga gli interessati a investire in località spesso poco raggiungibili, meno dotate di servizi e più lontane dalla risorsa turistica trainante, costituita in questo caso dalle spiagge e dal *mare ligure*.

La legge in questione porta quindi gli investitori ad assumersi un rischio d'impresa più elevato rispetto allo stesso che grava sulle spalle degli imprenditori attivi in altri comparti dell'offerta ricettiva regionale.⁶²

I motivi di questa scelta sono intuibili e comprensibili: il timore avvertito dell'amministrazione ligure, ma anche da altre amministrazioni regionali⁶³ è che gli alberghi diffusi sottraggano clienti e reddito alle strutture già esistenti da tempo in un periodo, abbiamo detto, difficile, ma ricco di possibilità.

Conclusioni Capitolo 3. L'importanza della progettazione delle opportunità per il rilancio del reddito prodotto dall'AD e dai Centri Storici

L'AD nasce e cresce in un periodo molto più difficile rispetto a quello in cui alberghi, agriturismi, Bed & Breakfast e altre formule ricettive 'd'importazione' hanno fatto il proprio ingresso sulla scena dell'offerta ricettiva in Italia. Il rischio che gli AD contribuiscano a ridurre la clientela per le strutture già attive da tempo esiste, ma da ricerche recenti emerge come questa possibilità sia *più teorica che reale*, data l'innovatività della formula e la forte selettività della domanda. Gli autori considerano la scelta di 'relegare gli AD in aree difficili' poco conveniente ai fini dello sviluppo turistico per una serie di motivi tra cui i seguenti:

- *non esistono restrizioni simili per alberghi tradizionali, camping, B&B, agriturismi e altre formule ricettive* che sono considerate - giustamente - proposte valide, attuali e realizzabili senza obblighi relativi al tipo di località. Non si vede i motivi razionali per cui l'unico modello di ospitalità made in Italy debba subire discriminazioni di questo tipo;
- *nessuna delle definizioni del modello di ospitalità di Dall'Ara fissa limitazioni circa l'area-prodotto in cui questo deve sorgere.* Dall'Ara (2010) scrive come: l'AD sia «una struttura ospitale composta da due o più edifici diversi e preesistenti, localizzati in un centro storico di un borgo o di una città ...». Questo modello ospitale, per chi ci crede davvero può essere ubicato in località di mare, di montagna, di collina o sui laghi e questa posizione è avallata dall'Associazione nazionale Alberghi Diffusi;

⁶² La Regione Liguria ha finanziato con 2 milioni e 600 mila euro la realizzazione di quattro alberghi diffusi ad Apricale, Borgomaro e Castelvittorio, nell'imperiese e a Castelbianco, in provincia di Savona, nonché l'ospitalità diffusa in Val Graveglia, Val d'Aveto e Val di Vara. Fonte: Guida Viaggi, Incoming, 12 gennaio 2009, pg. 7.

⁶³ Gli AD in Emilia Romagna possono sorgere solo nei comuni fino a 5.000 abitanti, nella Regione Umbria 'solo nei centri storici minori', nella regione Lazio solo 'nei comuni con meno di 3.000 abitanti', dell'entroterra appenninico e così via.

- *la percentuale degli ospiti che frequentano gli alberghi diffusi 'presenti per la prima volta in una regione' (first-timers) è sistematicamente superiore rispetto alla stessa raggiunta dagli ospiti alloggiati in altri tipi di strutture.* Già in una delle prime ricerche sistematiche pluriennali effettuata da MD negli Alberghi diffusi della regione FVG, redatta nel 2008 appare chiaro come, gli ospiti 'prima volta' siano più numerosi nell'AD che non in qualsiasi altra tipologia d'impresa ricettiva, alberghiera e non, a dimostrazione di quanto la proposta contribuisca al rinnovo della clientela.⁶⁴
- *la percentuale degli ospiti alloggiati negli AD che 'non hanno alloggiato in alberghi tradizionali nel corso dei 12 mesi precedenti per vacanze come quelle che stavano trascorrendo' nel momento in cui questi sono stati intervistati è molto elevata.* Questo valore nel caso considerato oscilla dal 85 al 92% del totale della clientela.

L'AD dovrebbe poter sorgere ovunque perché - dati alla mano - porta più gente nuova, persone che si caratterizzano per un profilo e per aspettative diverse rispetto ai turisti tradizionali del luogo, mai state in zona rispetto a quanto fatto altri tipi di strutture ricettive. A chi conviene relegare l'AD 'per legge' alle zone più marginali delle diverse regioni? L'opinione di chi scrive - suffragata da dati - è che questa discriminazione, oltre a non stimolare la concorrenza, *non sia conveniente*. Varrebbe forse la pena capire come aiutare i gestori di altri tipi di strutture ricettive ad apprendere quello che di buono può insegnare oggi l'AD.

La soluzione applicabile su scala locale, in attesa di una normativa meno restrittiva ed a parità degli altri rischi di deriva - anch'essi locali - consiste nel creare proposte che uniscono nel modo migliore possibile gli interessi degli operatori nei diversi comparti dell'offerta e nel fare in modo che gli AD creati siano il più possibile abili a portare gente nuova nei luoghi in cui questi operano. Il progetto rappresenta uno strumento essenziale per unire interessi compatibili, facilitare la leadership e ottimizzare le risorse esistenti.

⁶⁴ La percentuale dei *first-timers* oscillava allora dal 27 al 35%, contro il 18-24% della media regionale. Si trattava già allora della percentuale di ricambio maggiore tra tutte le tipologie di impresa ricettiva presenti in regione. Fonte: M. Droli, *SIGMATur* 2008, Sistema Informativo per la Gestione del Marketing-management e dell'Alleanza Turistica del FVG, TurismoFVG, report non pubblicato, valori minimi-massimi relativi al periodo 2004-2007, riferiti ad un campione minimo annuo costituito da 364 persone alloggiate in 5 AD e da 2.705 ospiti su base regionale.

PARTE II

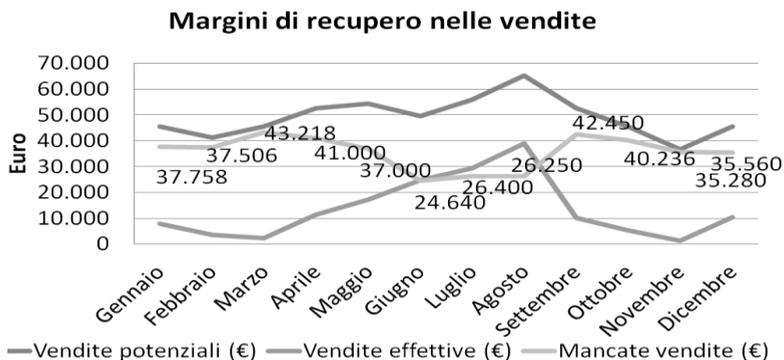
GESTIONE E MARKETING DELLE OPPORTUNITA'
D'INNOVAZIONE NELL'ALBERGO DIFFUSO

Ripartire dalla Bellezza

«Le motivazioni che stanno alla base della scelta di visitare l'Italia sono, per la maggior parte dei turisti che hanno come destinazione il nostro paese, di tipo culturale. Le autorità pubbliche e l'industria, a dispetto del sempre crescente interesse per questo segmento di domanda, non si sono finora adoperate con sufficiente determinazione per rendere accessibile il vastissimo patrimonio storico-artistico nazionale».

Paolo Costa, Jan van der Borg, (1995)

Ripartire dalla Bellezza



'Bottiglie mezze vuote' ovunque. Margini di recupero nelle vendite elevati sempre (tranne ad agosto). Per quanto tempo ancora?

(Immagine: www.sisad.it)

4. Strumenti e indicatori utili

Si affronta ora il percorso attraverso cui sviluppare le opportunità di soddisfazione e di spesa per i clienti, nonché di fatturato, di occupazione, d'investimento e d'impresa per gli operatori, ossia la questione del Revenue dei Piccoli Centri Storici. Il *revenue management* rappresenta «l'insieme degli strumenti, delle iniziative e delle strategie finalizzate ad aumentare il reddito prodotto da un business» in modo coerente con quanto sostenuto da Quain, Sansbury e LeBruto (1998). Ciascun PCS può essere visto in effetti come un insieme di possibili fonti reddito, solo alcune delle quali possono essere utilizzate. Determinare il reddito generabile da un PCS o da un AD comporta alcuni *vantaggi* quali i seguenti:

- maggiori *opportunità di acquistare prodotti e servizi* per i turisti presenti (per motivi di svago e di lavoro), per gli escursionisti in transito, per i proprietari di seconde case che non risiedono in loco e per i residenti;
- maggiore *reddito complessivo* prodotto dall'AD, ma anche dalle imprese agricole, dell'artigianato e commerciali;
- una mappa degli *investimenti richiesti* e in base a cui muoversi per cercare finanziamenti;
- una gamma di 'attività a tema' passibili di integrare i programmi delle manifestazioni in programma e *possibili eventi* innovativi;
- una gamma di *opportunità imprenditoriali* sempre più ampia.

L'AD, ovvero l'ente pubblico il quale 'mette a sistema' queste opportunità, non 'solo' d'impresa, ma in senso più vasto 'imprenditoriali' ha più possibilità di creare reddito del corso dei diversi mesi dell'anno. L'interessato a creare un AD può invece individuare tutte le possibili fonti di reddito attivabili da una proposta e aggiuntive rispetto alle abitazioni di cui dispone. La progettazione rappresenta il passaggio necessario per evolvere l'idea iniziale in un'opportunità d'impresa concreta. Lo stimolo al recupero edilizio dei Piccoli Centri e delle loro abitazioni rappresenta una condizione non sufficiente. Gli studi macroeconomici sullo sviluppo turistico dimostrano come «sviluppo urbanistico e sviluppo turistico siano due cose differenti e non sempre collegate». ⁶⁵ Progettare serve da sempre per facilitare la creazione di opere *impegnative*, ma *necessarie*. Progettare opportunità d'impresa consente di creare quello che è necessario nel futuro: reddito, lavoro e investimenti. E' possibile definire l'opportunità imprenditoriale nei PCS come *un bene privato, di interesse pubblico, che si offre ad un singolo e ad una collettività*,

65 Si veda anche: Costa, Manente, van der Borg, 1993.

che richiede risorse, progettazione e metodo basato sul lavoro di squadra per essere reso concreto e quindi produttivo di risultati. Le persone interessate, l'intuito, l'abilità di leggere fra le righe, le capacità professionali, le competenze maturate, la capacità di prendere decisioni rapide, oltre che ai soldi e al tempo costituiscono alcuni esempi di risorse a cui fare riferimento. L'opportunità d'impresa rispetto ad altri beni:

- nasce all'esterno del luogo in cui può essere costruita, richiede di essere descritta e sconta i limiti dell'essere vista come 'una cosa nuova';
- non è un oggetto fisico, è immateriale e quindi richiede 'immaginazione';
- può essere valutata attraente e assume un valore se gli interessati le attribuiscono importanza, ossia possiede un valore *soggettivo*;
- riguarda il futuro, ossia può dare vita a reddito aggiuntivo per una o più persone solo se viene gestita in modo lungimirante;
- unisce il privato al pubblico.

Le opportunità d'impresa nell'OD (e non solo) rappresentano la materia prima per la produzione di benessere. La stessa costituisce in sintesi un bene *strategico per l'economia e per la coesione sociale*, il quale si aggiunge alla lista degli 'oggetti' necessari, ma impegnativi, che richiedono di essere *progettati*.

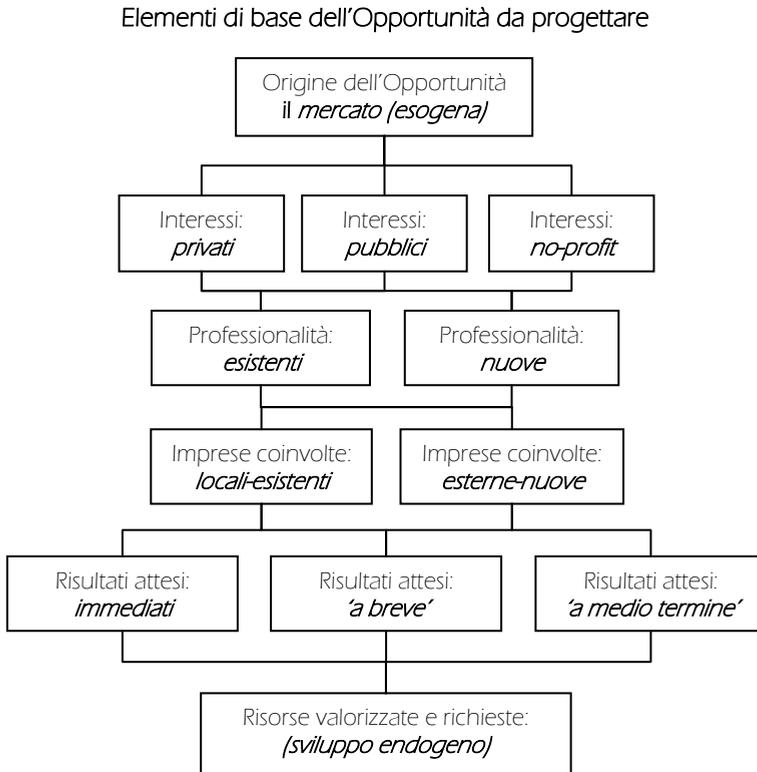
4.1. La scheda-progetto: la struttura-tipo

La progettazione-tipo si sviluppa su più punti generali quali i seguenti:

- *i mercati*: le caratteristiche della clientela che richiede di potere effettuare l'acquisto, che può generare reddito e opportunità d'impresa (caratteristiche socio-demografiche: sesso, età, professione, città di residenza, spese, ecc.)
- *la coalizione d'interessi*: i settori (*agricolo, artigianato, ecc.*) e i comparti (produzione, trasformazione, vendita, assistenza, marketing, ecc.) che si stima possano beneficiare direttamente o indirettamente dell'opportunità;
- *la professionalità*: dalle competenze locali al nome e cognome delle persone che l'opportunità può valorizzare;
- *le imprese coinvolte*: le attività economiche necessarie per creare un'opportunità di valore per i clienti;
- *i risultati attesi*: le ipotesi di vendita per l'opportunità;
- *le risorse valorizzate* (naturali, storiche, culturali, paesaggistiche, ecc.; infrastrutture: viabilità interna, percorsi-vita, ecc.; strutture: turistiche, sportive, culturali, ecc.) e *richieste* (finanziarie in primis).

La tavola 4.a. sintetizza gli elementi da descrivere e relativi all'opportunità.

Tavola 4.a. Co-progettazione delle opportunità: ambiti.



Le diverse schede così predisposte, suddivise a loro volta in opportunità di soddisfazione, di spesa, di reddito e d'impresa creano una base di dati *omogenea, confrontabile* con strumenti analoghi realizzati in luoghi diversi e *utilizzabile* in modo autonomo dal settore produttivo a cui ciascuna di esse si riferisce. La possibilità di sviluppare imprese all'altezza degli investimenti richiesti dipende, inoltre dalla capacità raggiunta dalle persone di decidere, di raggiungere e di mantenere un equilibrio ottimale tra ciò che il mercato (specie turistico) chiede loro di proporre e quanto viene offerto. Le strutture ricettive nei territori montani «possono diventare remunerative nel medio termine solo se le persone del posto con le competenze necessarie creano un collegamento stabile tra i mercati turistici più attrattivi in termini economici e le risorse più attrattive agli occhi degli ospiti» (Droli, 1997). La scheda-progetto consente di fare mente locale e di restare coerenti con questi elementi.

4.2. Gli indicatori di redditività 'a breve termine' più comuni

Alcuni aspetti della scheda e quindi della progettazione sono particolarmente importanti perché l'opportunità attragga le persone necessarie a metterla in pratica. I proprietari di case sfitte nel Centro Storico, nel caso in cui l'opportunità riguardi l'impresa per l'OD costituiscono un esempio di persone necessarie. I risultati attesi costituiscono gli indicatori da sempre più importanti. Una ricerca svolta nel 2007 per lo sviluppo di un modello di OD nelle Dolomiti bellunesi⁶⁶ ha permesso di mettere a fuoco il tipo di informazioni da produrre perché l'opportunità d'impresa sia considerata interessante da una serie di operatori locali. L'opportunità dovrebbe dimostrare più capacità differenti tra cui:

- generare domanda aggiuntiva, non sottrarre clienti agli altri operatori (alberghieri) della stessa località/area prodotto;
- aumentare i livelli di occupazione delle abitazioni private rispetto ai livelli raggiunti in precedenza dai singoli proprietari in modo individuale o collettivo;
- produrre un reddito non azzerato dai costi in determinati periodi dell'anno e creare utili attraverso il coinvolgimento di una gamma di operatori locali ampia e diversificata;
- difendere le risorse naturali, le produzioni locali dai tentativi di imitazione e utilizzare finanziamenti pubblici (*start-up*) senza sviluppare forme di dipendenza.

Le caratteristiche che un'opportunità di mercato nell'OD dovrebbe avere con riferimento ai risultati attesi per essere considerata attrattiva sono state raggruppate attorno ai quattro *pilastri*: l'*efficacia*, l'*efficienza*, l'*equità* e l'*eco-sostenibilità*.

4.2.1. L'aumento dei clienti 'per la prima volta in zona' (efficacia)

La difficile situazione in cui versa l'economia obbliga diversi imprenditori a pensare innanzitutto alla sopravvivenza. Numerosi operatori del comparto ricettivo temono l'arrivo di un nuovo competitore. La necessità di portare ospiti 'per la prima volta nella località' o (*first-timers*), diventa strategica per le imprese e per gli amministratori pubblici i quali si troverebbero diversamente a dover gestire lo scontento degli operatori più radicati sul territorio. La prima innovazione che conta è quella relativa alla clientela, che non si vuole provenga dalle imprese ricettive già esistenti. Contano anche l'innovatività della proposta rispetto al contesto locale e la presenza di un'organizzazione che non si sovrapponga (si dice 'che non pesti i calli') ad altre già esistenti.

66 La ricerca era stata svolta da M. Droli.

4.2.2. *L'incremento dei volumi di vendita individuali (efficienza)*

L'espansione di internet e dei sistemi di acquisto su palmari sta portando sulla scena un ospite nuovo il quale chiede informazioni, servizi, proposte personalizzate *in tempo reale*. I Piccoli Centri Storici nascono tuttavia per soddisfare le necessità dei residenti. I laboratori artigiani, le piccole botteghe che vendono prodotti locali e le imprese dell'agroalimentare delle aree limitrofe non sono sempre propensi a modificare i propri ritmi di lavoro per venire incontro alle richieste degli ospiti. La richiesta di organizzare un corso per imparare le tecniche di scultura del legno il sabato pomeriggio non trova sempre artigiani interessati ad aumentare il proprio fatturato e disponibili. Non mancano invece musei o altri uffici di accoglienza chiusi la domenica. L'apertura di un'impresa come un AD può portare a richieste nuove rispetto a quelli usuali. La domanda che molti operatori si pongono è la seguente:

- *Fino a che punto saremo in grado di beneficiare delle maggiori richieste e adattarci al mercato?*

Gli operatori interessati a creare una struttura ricettiva alberghiera tradizionale sanno che potrà essere richiesto loro di lavorare nelle festività, la mattina presto o la sera, ma il proprietario di un'abitazione conferita nella società che gestisce l'AD fino a che punto riuscirà ad assecondare le richieste di creare nuove informazioni, nuovi servizi o nuove proposte che vengono dagli ospiti o dalla direzione?

4.2.3. *La diffusione del reddito prodotto durante l'anno e in loco (equità)*

L'interesse del management dell'AD per il reddito prodotto dalle camere, ma anche dalla ristorazione, dalla vendita di prodotti locali, dai noleggi e da altri 'fonti di utile' rende questo tipo di struttura più simile ad un piccolo tour-operator che ad un albergo tradizionale. Si cerca sempre stimoli nuovi da offrire, si ingaggia continuamente nuovi collaboratori in grado di soddisfare le richieste degli ospiti, ma non disponendo delle risorse economiche necessarie ad acquistare 'vuoto per pieno' un numero di giornate-attività considerevole durante l'anno (*allotment*), si è costretti a coinvolgere i fornitori in modo costante. Sviluppare un'opportunità d'impresa basata sul silenzio, sulla bellezza del paesaggio o sulla sicurezza, significa anche pensare a quali servizi, a pagamento e non, possano rendere tangibili queste risorse. Raggiungere questo risultato richiede tuttavia il partenariato. La sensibilità al partenariato tuttavia, in una piccola località, è distribuita a macchia di leopardo; ossia: in alcuni casi esiste, mentre in altri latita. Alcuni imprenditori ritengono che il partenariato rappresenti una questione 'disgiunta' dalla competizione individuale. La frase-tipo è 'non cerco partner perché non mi interessa', 'non ho tempo' o altre simili. Si apprezza un'opportunità di partenariato solo quando si realizza che non esistono altri metodi per venire a

capo di un problema o per catturare un'opportunità (*second best*). Buone relazioni tra le imprenditori e amministrazione locale sono essenziali per discutere serenamente delle opportunità di mercato nei Piccoli Centri Storici. Sarebbe utile non proporre la realizzazione di un AD a ridosso delle elezioni amministrative come accennato, salvo il caso di un 'patto fra candidati' a monte, ovvero a valle delle elezioni stesse per realizzare quanto di buono proposto dalla parte perdente, anche se non incluso nel programma elettorale della parte vincitrice.

4.2.4. Risparmio per l'uso di acqua ed energia (eco-sostenibilità)

Le Nazioni Unite nel 2008 hanno premiato l'AD come modello di ospitalità eco-sostenibile. Il riconoscimento ottenuto e una domanda di prodotti 'green' sempre più forte stanno portando diverse strutture ad impegnarsi ancora di più per ridurre il proprio impatto sull'ambiente. La presenza di dati in grado di documentare le prestazioni ambientali dell'AD divengono oggi fondamentali. Il volume delle energie rinnovabili prodotte, la quota delle acque reflue riutilizzate, la quantità media mensile di prodotti a 'chilometro zero' utilizzati in cucina e così via, rappresentano alcuni dei dati utili a rendere un AD più eco-sostenibile di altri. La sinergia esistente tra iniziative d'*impresa* e *territoriali* in questo campo rappresenta anch'essa un indicatore di successo. La creazione di aree di tutela insieme all'amministrazione locale, l'organizzazione di attività di sensibilizzazione dei residenti, lo sviluppo di incentivi volti a premiare comportamenti meno impattanti o la creazione di disincentivi finalizzati a sanzionare i comportamenti più dannosi rappresentano esempi di attività per migliorare l'eco-sostenibilità territoriale avviate o partecipate dall'AD. Questi due ordini di risultati diventano ancora più importanti se l'AD desidera aumentare la quota raggiunta da clienti provenienti dai paesi del nord-Europa, le *famiglie con bambini piccoli*, gli *anziani* e altri tipi di mercati e ospiti eco-sensibili per tradizione.

4.3. Indicatori di redditività 'a medio termine': il modello delle '4E'

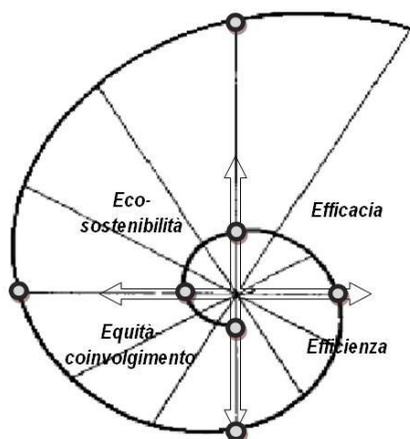
La certificazione ad esempio ambientale dei risultati ottenuti rappresenta un passaggio importante; vi è tuttavia la necessità di un sistema di controllo più 'informale' e in grado di rappresentare 'momento per momento' i progressi ottenuti sia dalla struttura e sia dalla località di riferimento all'interno di tutti e quattro gli ambiti. Alcuni degli indicatori 'di successo' utilizzabili per creare questo 'pannello di controllo' sono i seguenti:

- *efficacia e marketing*: richieste d'informazione, di preventivi, di prenotazione e arrivi di ospiti 'prima volta in zona' prodotti grazie all'innovazione introdotta;

- *efficienza*: incremento delle vendite per servizi o proposte integrate adattate in tempo reale sulla base delle richieste degli ospiti;
- *equità*: acquisti degli ospiti per guide, istruttori di discipline sportive e altre professionalità ingaggiati dall'AD;
- *eco-sostenibilità*: soldi raccolti dagli ospiti (quote di reintegro) per la manutenzione di sentieri, progetti di recupero ambientale sostenuti, ecc..

Gli operatori chiedono di conoscere in anticipo alcuni dei risultati che si desidera misurare in modo da capire se tra questi vi siano o meno quelli a cui essi tengono di più. Lo schema delle *4E* permette di impostare le caratteristiche di un'opportunità e di seguirne l'evoluzione in futuro, nel caso in cui questa si dimostri fattibile. La tavola 4.b. presenta il percorso di escalation ideale sui quattro tipi di risultati considerati. Le *4E* e la batteria degli indicatori scelti permettono agli interessati di anticipare i risultati generali, specifici e dinamici che si tenta di produrre. Questi consentono di rappresentare un evento futuro astratto quale l'opportunità d'impresa in modo 'concreto', ossia avvicinano futuro e presente. I quattro indicatori costituiscono l'elemento di appeal più importante dell'opportunità di mercato costituita dall'AD e sono al centro delle attenzioni dei partner nelle diverse fasi del ciclo di vita della proposta. I risultati diventano uno degli elementi più importanti per tenere insieme le persone.

Tav. 4.b. Sviluppo turistico virtuoso. Percorso ideale di evoluzione dei risultati.



(Droli, 2009/2)

Il 'percorso ideale' disegna una traccia rispetto alla quale verificare i propri progressi; inoltre configura un modello di sviluppo il quale comprende imperativi anche extra-economici o «virtuosi» (Droli, 2006/1, 2009/2).

4.4. Indicatori a 'medio-lungo termine'

Cogliere, gestire e trarre reddito da un'opportunità d'impresa richiede la presenza di operatori aperti al nuovo, disposti a imparare e dinamici. Queste caratteristiche non sempre esistono laddove dovrebbero. Solo alcune delle imprese saldamente radicate sul territorio sono disposte a tendere l'orecchio quando un dipendente, un fornitore o un amministratore locale portano loro l'idea di un nuovo possibile business e viceversa. L'evoluzione della cultura d'impresa e dell'efficienza del pubblico rappresentano al tempo stesso un punto di partenza e un sintomo di una buona gestione delle opportunità, ad esempio d'impresa.

4.4.1. *Gli adattamenti culturali ottenuti in ambito d'impresa*

Gli operatori attivi nel comparto dell'OD provengono a volte dal comparto alberghiero tradizionale, dalla ristorazione o dal comparto delle affittanze turistiche. Ognuna delle tipologie d'impresa ha richiesto al personale addetto, di imparare procedure interne, di seguire routine e di assimilare determinati comportamenti i quali, con l'andare del tempo si sono consolidati fino a creare specifiche procedure, routine e una certa *forma mentis*. L'AD richiede l'adozione di un metodo gestionale coerente con il modello di ospitalità: *originale*. Così Kotler *et-al.* (2010) spiegano le distorsioni presenti in diverse società le quali gestiscono alberghi tradizionali:

«La struttura proprietaria complica la gestione alberghiera:

- la maggior parte delle catene alberghiere non sono titolari di tutte le proprietà che gestiscono; alcune di esse non hanno alcuna proprietà immobiliare;
- i proprietari di hotel e resort mostrano spesso una sorprendente mancanza d'interesse e di conoscenza verso la propria impresa. Gli hotel vengono acquistati spesso per godere di vantaggi fiscali, per forme di speculazione immobiliare o come strumento per l'appagamento dell'ego, specie nel caso di proprietà assai celebri e prestigiose;
- i proprietari, in qualche caso, si lamentano che le società di gestione non sono reattive, hanno poca esperienza di pianificazione, non lavorano a stretto contatto con la proprietà o con i loro rappresentanti;
- i manager professionisti delle singole proprietà - di norma - sono formati alla gestione con attenzione ad aree quali: le operazioni di

- front-desk, la gestione, la manutenzione, ma possiedono una limitata formazione sulla pianificazione strategica;
- gli hotel potrebbero possedere o gestire attività secondarie al loro interno come ristoranti, negozi, centri benessere, o centri congressi e night-club. Questo comporta tuttavia una maggiore complessità della pianificazione strategica;
 - l'alleanza strategica tra catene di hotel su base globale potrebbe complicare ulteriormente il processo di pianificazione».

Un certo tipo di albergatore tradizionale andrebbe aiutato ad adattarsi ad una situazione nuova. La gestione sempre più produttiva delle opportunità può costituire l'occasione per un nuovo percorso di crescita professionale. Gli aspetti di cui sopra individuano gli ambiti principali in cui chiedere e ottenere adattamenti.

4.4.2. Gli adattamenti culturali ottenuti nell'amministrazione pubblica

Svolgere il compito dell'Amministratore Pubblico sta diventando sempre più complesso per il sincronismo con cui i 'nodi irrisolti' costituiti dalle questioni economiche, occupazionali, ambientali e legate alla sicurezza 'arrivano al pettine'. Adattare la mentalità degli operatori pubblici locali ai tempi difficili che stiamo vivendo rappresenta una delle sfide più grandi in cui è impegnato il nostro paese. Più casi affrontati dimostrano come questa sfida, certamente ambiziosa, si possa vincere non pretendendo cambiamenti culturali degli amministratori, ossia attraverso iniziative *frontali*, ma attraverso l'introduzione di nuove e di piccole 'abitudini' tali da indurre impercettibili, ma concreti cambiamenti nella quotidianità. Le Buone Prassi cui si accennerà nel corso del sesto capitolo costituiscono un buon indicatore degli adattamenti culturali in corso nella Pubblica Amministrazione. Le iniziative volte a favorire l'innesto di Buone Prassi nel settore pubblico sono numerose e comprendono le seguenti:

- scambi di esperienze tra gli amministratori sia capaci e sia in difficoltà;
- riconoscimenti agli amministratori che raggiungono risultati migliori;
- incentivi per chi sviluppa un numero maggiore di opportunità, controlla i risultati, ne diffonde la conoscenza; ecc..
- disincentivi ai comportamenti meno virtuosi.

I risultati prodotti da ciascuna opportunità possono essere a propria volta valorizzati attraverso forme opportune di messa in rete in modo da favorire una *escalation* di buone abitudini che si auto-finanziano e producono 'a cascata' nuove piccole abitudini e opportunità.

Caso 4.1. Lo sviluppo delle opportunità d'innovazione nel mercato cicloturistico: il caso 'Bici Diffusa'

Il progetto 'Bici Diffusa', nasce alla fine del 2009 per aiutare quattro Alberghi Diffusi friulani a cogliere le opportunità costituite da una domanda di servizi specifici per i cicloturisti conosciuta da tempo.⁶⁷ *Bici Diffusa* rappresenta un tentativo di rendere le strutture aderenti più visibili ed appetibili sullo specifico mercato (*efficacia*), più difficili da imitare (*efficienza*), capaci di lavorare anche nei mesi di bassa stagione (*equità*), nonché sempre più ecologiche ed economiche da gestire (*eco-sostenibilità*). La missione del progetto consiste nell'unire l'AD, vale a dire un modello di ospitalità premiato per la sostenibilità ambientale e il mezzo di locomozione eco-sostenibile per eccellenza.

Efficacia. Questa condizione è soddisfatta attraverso la creazione della prima catena di Alberghi Diffusi e di strutture per l'OD in genere, specializzati sul cicloturismo in Italia.

Efficienza. Il primo passo del progetto è consistito nel creare una base di servizi *minimi* in azienda la cui presenza non è scontata in una piccola località ed in un piccolo AD di montagna, ma che andavano garantiti quali: colazioni abbondanti, un'officina interna, servizi di fisioterapia, un deposito per la propria bici comune per tutti gli ospiti, nelle singole abitazioni e così via. Il progetto sviluppava alcuni vantaggi competitivi di cui dispone l'AD rispetto ad altri tipi di imprese ricettive, come ad esempio l'albergo tradizionale.

Equità-coinvolgimento. Il progetto collega più risorse territoriali quali:

- la salita del Monte Zoncolan, tappa del Giro d'Italia 2004, 2007, 2010 e 2011, considerata la palestra naturale più impegnativa d'Italia per i suoi 1.210 metri di dislivello da coprire in appena 10,5 chilometri e per una pendenza media dell'11%. Il progetto Bici Diffusa mette a disposizione di chi desidera 'sfidare il mostro' lezioni tecniche, test biomedici, collaudo dei materiali, misurazioni e altri servizi dedicati;
- i percorsi di discesa lungo piste da sci in sella alla MTB (*downhill*) in alcune delle località più pittoresche del FVG come Sauris e Lauco;
- una rete di sentieri che permettono agli ospiti di raggiungere i restanti alberghi diffusi aggregati, le vicine Dolomiti, l'Austria, la Slovenia, il mare Adriatico e la Laguna di Venezia sfuggendo al traffico.

Eco-sostenibilità. Si è verificata e approfondita la struttura dei costi di gestione per individuare i possibili margini di risparmio. Si è infine stretto un accordo operativo con 'Legambiente turismo' finalizzato ad acquisire alcune delle

67 Il progetto Bici Diffusa è ideato e curato da Droli.

buone prassi utili per aumentare l'eco-sostenibilità delle strutture nel brevissimo termine. Le questioni aperte esistono e comprendono:

- la grande eterogeneità tra gli standard alberghieri e gli stessi raggiunti dalle diverse strutture;
- lo scarso supporto di marketing nella fase di ideazione di nuove attività, finanziario e di management nel coinvolgimento dei fornitori, nella ricerca di sponsor e così via;
- la difficoltà di raggiungere la 'massa critica' necessaria per stringere e rispettare reciprocamente accordi strategici bilanciati.

I risultati maturati da questi Alberghi Diffusi in competizione fra loro, attraverso il partenariato sono stati tracciati e riassunti in un nuovo tipo di vantaggio di tipo competitivo-cooperativo o 'coopetitivo'.⁶⁸

Conclusioni Capitolo 4. L'importanza di considerare le opportunità come un bene privato, ma d'interesse pubblico e strategico

Un Piccolo Centro Storico può dare vita a un insieme molto eterogeneo d'opportunità. Alcune di queste, quali le opportunità di soddisfazione e di spesa riguardano i clienti, mentre altre, quali le stesse di fatturato, di occupazione e d'impresa attengono agli operatori. Le opportunità imprenditoriali, di qualsiasi tipo esse siano, vanno conosciute.

La scheda-progetto offre una struttura semplice, ma completa e flessibile; utile a descrivere le opportunità in modo sempre più concreto. Costruzione e sviluppo delle opportunità diventano anch'essi centrali.

Fattori quali le aspettative del mercato e degli ospiti, ma anche degli escursionisti e dei residenti si ritiene rappresentino l'elemento-guida dell'intero processo. Queste opportunità, una volta conosciute, vanno valutate con gli occhi degli operatori locali potenzialmente interessati, affinché possano essere descritte in modo *attraente* e perché possano essere prese in seria considerazione.

Il modello delle *4E* e i sotto-gruppi di risultati in cui esso si articola costituisce una 'lente d'ingrandimento' utilizzabile per definire una proposta 'appealing' sia verso il mercato e sia verso gli interessati.

Gli operatori potenzialmente interessati alle opportunità hanno necessità di modificare le abitudini e gli strumenti che hanno impedito loro - in passato - di lavorare insieme su uno dei fronti più delicati e importanti per il proprio futuro.

68 Si veda: Ritala, 2010, Droli, 2007/2. Il concetto di 'coopetition' è stato introdotto come tema di ricerca da Brandeburger e Nalebuff, (1996).

Ripartire dalla Bellezza

Il modello delle *4E* diventa così utile anche per individuare le abitudini più produttive (da mantenere) e le stesse da rimuovere, tanto nella sfera privata, quanto in quella pubblica.

Ripartire dalla Bellezza

«Far nascere un'impresa più stabile e remunerativa richiede di costruire una coalizione di interessi e di creare consenso fra più interessati».

(Shakle, 1979; Weick, 1979; Giddens, 1984; Sarasvathy, 2001; Dimov, 2007; Felin, Zenger, 2009; Wood, McKinley, 2010)

Ripartire dalla Bellezza



Un sentiero diviene spesso più sicuro e divertente se percorso insieme ad altri. (Foto: www.forumjullionbike.com)

5. Il percorso: inquadramento teorico

L'AD rappresenta un modello di ospitalità aderente al territorio, il quale richiede l'adozione di un metodo anch'esso tale per la gestione dell'opportunità.

5.1. Gli obiettivi

Esaminiamo alcuni numeri riguardo all'AD.⁶⁹

- i progetti di AD nel nostro paese, attualmente nel cassetto o in fase di realizzazione, sono circa quattrocento;
- le strutture ricettive che si auto-definiscono AD sono circa cento;
- gli AD verificati come tali in Italia, nati a partire dagli anni '90 sono poche decine (circa settanta).

La situazione per quanto concerne l'offerta è dunque caratterizzata da un numero piuttosto elevato di progetti e da una quantità nettamente inferiore di alberghi diffusi operativi ed effettivamente tali. Il principio che se ne desume è che *... non tutte le opportunità d'impresa portano alla creazione di un AD.*

Quanto succede sul campo sembra cambiare molto di caso in caso. Alcune costanti tuttavia esistono. Privati, imprenditori, amministratori pubblici o esponenti di comitati che organizzano manifestazioni seguiti hanno all'inizio del proprio percorso un'idea di questa opportunità d'impresa *vaga*, i cui contorni restano da chiarire. L'ambiguità esistente frena gli interessati meno motivati. Un secondo gruppo di interessati più decisi, pur non essendo frenati dall'ambiguità, tendono a inciampare su ostacoli quali: la non semplice facilità di reperimento di informazioni chiare, una normativa regionale a volte contraddittoria, l'assenza di finanziamenti specifici e altri che incontrano lungo il proprio percorso.

Il metodo seguito finora per gestire un'opportunità d'impresa all'interno di un Centro Storico diviene essenziale per fare più chiarezza e al tempo stesso per mantenere l'entusiasmo nel tempo. Il concetto di opportunità d'impresa inteso in termini tradizionali non è tuttavia applicabile *per intero* agli AD.

Esperti nella gestione delle opportunità d'impresa di livello internazionale come Stevenson e Jarillo (1990) definiscono l'opportunità d'impresa in termini generali come «una situazione futura che è sia desiderabile che fattibile e che riguarda l'impiego delle risorse sotto il controllo dell'imprenditore». L'AD mette

69 Fonte: Dall'Ara 2010, 2011.

in seria discussione due dei tre punti su cui si articola questa definizione: il *controllo* di tutte le risorse necessarie da parte dell'imprenditore e la *fattibilità*.

Questa impresa «costituisce un albergo dotato di due hall; una *interna* (le abitazioni) e una *esterna* quale il paese» (Dall'Ara, 2004). Le strade del PCS sono i corridoi dell'albergo. La gamma delle risorse importanti per l'impresa, ma poste fuori dal controllo del singolo imprenditore comprende quindi i marciapiedi di collegamento tra le abitazioni, i parcheggi di cui è dotato il paese, l'arredo della piazza su cui si affaccia il punto di accoglienza, il paesaggio e numerosi altri. Il partenariato di medio termine tra i soggetti responsabili delle due hall è quindi necessario. Le necessità di partenariato nell'AD risultano a loro volta «diffuse» (Droli, 2011), ossia sono:

- *lessicali*: insite nel termine 'diffuso' e nella natura orizzontale del modello di ospitalità;
- *ampie*: dato il numero delle risorse naturali, storiche, culturali e di altro tipo valorizzabili;
- *inevitabili*: dovute all'interdipendenza che esiste tra Privato e Pubblico;
- *profonde*: giustificate dall'urgenza di traguardare obiettivi non solo a breve, ma anche e soprattutto di medio termine;
- *riconosciute*: sottolineate da due premi internazionali (UNDP-WTM);
- *longitudinali*: presenti lungo i diversi stadi del ciclo di vita dell'AD.

Possiamo definire un'opportunità d'impresa nel comparto dell'OD come *una situazione futura, considerata interessante da uno o più interessati, la quale richiede di essere immaginata, costruita e verificata insieme ad altri per poter diventare fattibile*. Lo sviluppo delle opportunità di maggiore soddisfazione e di spesa degli ospiti, quindi di reddito, di occupazione e d'impresa per gli operatori diventa così una funzione *strategica* sia nell'OD e sia nei PCS.

5.2. Attori-tipo: il ruolo dell'ente pubblico

Il privato e il pubblico sono chiamati a creare partenariati sempre più produttivi e chiari dal punto di vista della suddivisione dei ruoli. Numerosi casi indicano gli enti pubblici di livello locale e sovra-locale siano chiamati a svolgere un ruolo importante in questo percorso. MD descrive ad esempio il ruolo degli enti locali nello sviluppo di un'opportunità d'impresa quale l'AD come segue:⁷⁰

70 Si veda Droli 2006/1.

«Gli enti locali possono svolgere un ruolo di primo piano nel sensibilizzare le proprie comunità alle risorse locali e nell'orientare al mercato le iniziative, ossia:

- allestire insieme alle società di gestione i database sulle risorse esistenti;
- svolgere un ruolo di interfaccia con le regioni per raccogliere dati e ricerche sulla domanda turistica;
- creare i database delle professionalità potenzialmente coinvolgibili nel processo di sviluppo;
- raccogliere le direttive e le linee strategiche di sviluppo territoriale dagli organismi pubblici del turismo in modo da armonizzare le loro future decisioni con le indicazioni della classe politica e dei responsabili di destinazione;
- ospitare incontri professionali per la *sensibilizzazione* della popolazione, dei proprietari di case, di associazioni volontaristiche, di categoria, ecc..

Questi enti, in un passaggio successivo, possono aiutare i privati ad *impostare la strategia dell'AD*, al fine di accelerarne la realizzazione, aumentare la gamma delle risorse valorizzate, ampliare la platea degli operatori locali coinvolti e così via. Questo significa:

- individuare precisi traguardi di equità e di sostenibilità da raggiungere;
- co-finanziare la realizzazione del piano di marketing dell'AD;
- condividere con le società di gestione e con gli staff le prime valutazioni e le ipotesi strategiche anche in base all'entità del supporto economico che possono offrire affinché vengano realizzate.

Le amministrazioni locali possono fornire alle Società di gestione elementi utili per definire il *piano di rinforzo competitivo* e la promozione dell'AD, ossia:

- offrire una panoramica degli investimenti previsti per migliorare infrastrutture, impianti sportivi, parchi giochi, attrezzature, trasporti, ecc.;
- assumersi responsabilità dirette circa la realizzazione di singole iniziative su viabilità, segnaletiche, illuminazione notturna, ecc.;
- avvantaggiarsi del brand dell'AD per le finalità pubbliche.

Le istituzioni locali possono produrre concretamente alcuni dei *servizi* volti a trarre reddito dalle risorse, ossia:

- rendere disponibili (se esistenti) i locali della casa di accoglienza, nonché locali, infrastrutture, attrezzature, ecc. in base al mix prodotti di riferimento / clienti-target;
- migliorare la fruibilità di percorsi tematici, impianti sportivi, aree attrezzate, ecc. compatibilmente con le proprie possibilità;
- istituire ticket per poter fruire di servizi a valore aggiunto quali: parcheggi in aree protette, visite ad edifici pubblici di pregio storico, ecc..

Le stesse amministrazioni possono facilitare la definizione degli *accordi volontari* sui quali si sostiene la collaborazione quali:

- il disciplinare interno;
- le Regole di Cortesia che, a partire dal concetto di ‘Ospite sacro’, aiutino tutti ad intrattenere relazioni sempre migliori con gli Ospiti.

Gli amministratori coinvolti possono coadiuvare le società di gestione nel momento in cui questa si occupa di svolgere tutta una serie di iniziative finalizzate a:

- realizzare la propria campagna associativa;
- migliorare la tipicità dell’offerta;
- selezionare nuovi partner;
- preservare le risorse.

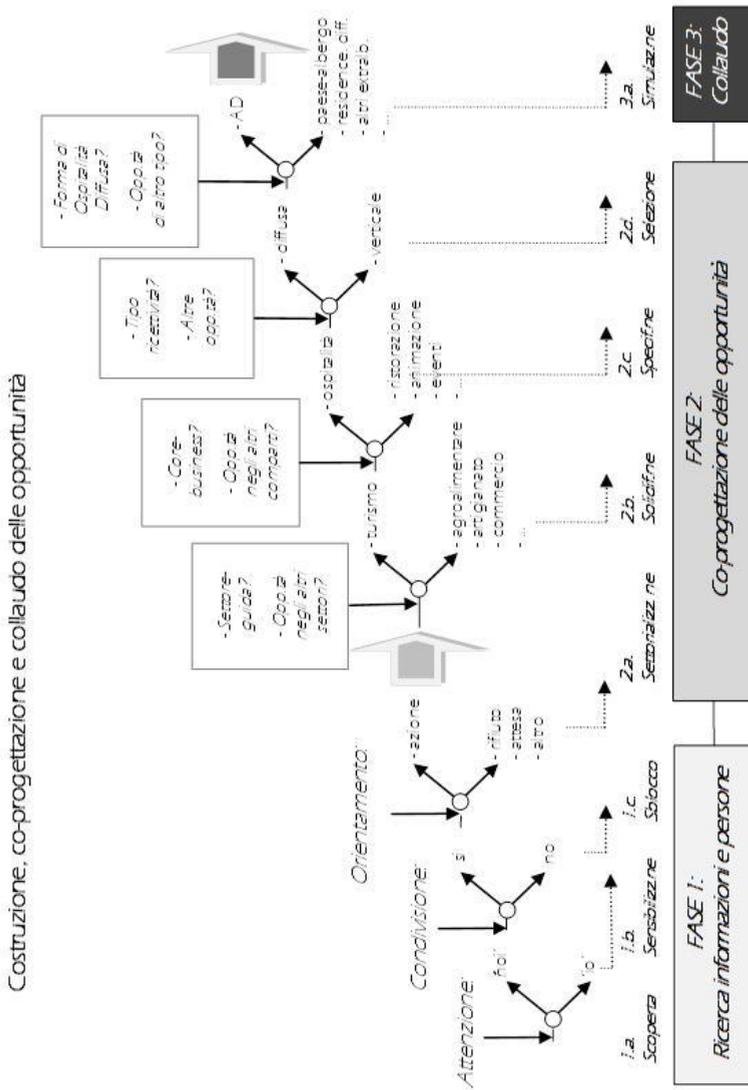
Le possibilità e le necessità di collaborare tra Enti locali e Privati non mancano».

Creare o per meglio dire *co-creare* l’opportunità equivale a costruire un prodotto importante per fare marketing interno. Ottenere una o più opportunità imprenditoriali richiede un metodo per facilitare il lavoro. Gestire questo bene richiede anche il coordinamento e il partenariato e quindi un management condiviso o ‘co-management’.

5.3. Gestione dell'idea: la 'road-map'

L'idea di opportunità evolve da uno stadio *iniziale* a uno *finale* in cui l'incertezza, l'ambiguità e la nebulosità delle informazioni sono rispettivamente massime e minime. La tavola 5.a. presenta gli 'scogli' in cui s'imbattono due o più persone nel loro cammino verso la decisione d'investire nell'AD, nonché le fasi e i passaggi attraverso cui tentare di risolverli.

Tav. 5.a. Il percorso in tre fasi e otto passaggi: 'road-map'.



(Droli, 2011)

Il percorso di sviluppo delle opportunità imprenditoriali si articola in tre fasi:

- la ricerca delle informazioni e delle persone necessarie;
- la co-progettazione delle opportunità;
- il relativo collaudo.

Le persone interessate possono abbandonare l'idea di opportunità lungo le fasi e i passaggi, ovvero decidere d'investire risorse nello sviluppo di un progetto d'impresa dettagliato. Coloro i quali terminano il percorso ottengono il 'quadro' delle opportunità dei diversi tipi, più attrattive sia per gli ospiti e sia per gli operatori. Le pagine seguenti descrivono la prima delle tre fasi proposte.

5.4. La ricerca e la condivisione delle informazioni

Gli esperti di management George Shackle (1979) e Peter Klein (2008) sostengono come «le persone all'inizio non conoscano, ma 'immaginino' un'opportunità d'impresa». La necessità di formare una propria rappresentazione mentale *ad-hoc* esiste data la natura astratta e futura del concetto di opportunità. Gli autori sostengono come la complessità di quest'operazione sia variabile di caso in caso e come questa sia massima nelle imprese per l'OD, date le 'discontinuità' rispetto al passato o ad altre imprese turistico-ricettive e la necessità di progettare al tempo stesso un processo di partenariato. Le *discontinuità* esistenti tra le imprese nell'OD e altre riguardano i seguenti ambiti:

- la struttura produttiva dei Piccoli Centri Storici;
- il mercato turistico;
- la gamma delle risorse utilizzate;
- la tangibilità dei beni offerti;
- il modo con cui funziona l'impresa.

Le righe seguenti accennano alla modalità con cui si presentano le diverse *discontinuità* nei singoli *ambiti*.

Sulla struttura produttiva del Piccolo Centro Storico

I Piccoli Centri Storici rappresentano *contesti particolari* ai fini della discussione di un'opportunità d'impresa nel turismo. Manente e Andreatta (1998) sostengono come, all'interno di questo tipo di agglomerati «operino tutta una serie di attori i quali dipendono solo in piccola parte dall'industria turistica vera e propria, ma che ricevono o che possono ricevere dal turismo un notevole impulso in termini di fatturato». Non sarà un caso se le persone residenti nei PCS, sono

spesso tra le più attratte, ma anche tra le più incerte, influenzabili e quindi vulnerabili riguardo al modo attraverso cui partecipare allo sviluppo turistico.

Caratteristiche del mercato

La descrizione di un'opportunità d'impresa nel turismo richiede l'individuazione di un punto preciso, a partire dal quale costruire la rappresentazione. I Piccoli Centri Storici italiani costituiscono risorse diffuse, secolari, ma rimaste prive a lungo di una proposta alberghiera made in Italy in grado di valorizzarli.

La nascita e il successo dell'AD si devono sia alla presenza di risorse storiche, ma ancor prima alla nascita di una *corrente d'opinione* adatta. Il primo capitolo del testo ha presentato alcuni dei dati i quali testimoniano come una delle novità più importanti dei nostri tempi sia costituita dall'emergere di un mercato formato da milioni di persone:

- interessate a migliorare la qualità della propria vita;
- capaci di spendere quanto serve per acquistare servizi di qualità;
- attratte (finalmente) dai Piccoli Centri Storici.

Rappresentare l'opportunità d'impresa significa descrivere le caratteristiche del mercato e comprendere le attese delle persone interessate ad acquistare i servizi offerti. Non solo. Più casi indicano come gli interessati alle opportunità d'impresa presenti nell'OD avvertano la necessità di conoscere in modo approfondito gli elementi di continuità, le discontinuità e le tendenze in atto nel mercato *turistico*. Si tratta di elementi decisivi, ma il cui sviluppo non rientra fra gli obiettivi di questo testo.

Una tra le discontinuità discusse più spesso ed a cui si desidera solo accennare riguarda la forma del mercato, la quale 'si assottiglia' nella fascia intermedia e si inspessisce nelle due componenti estreme quali *lowcost* e *luxury*; diviene cioè 'polarizzata' (si veda anche Droli 2011/5). Gli interessati i quali comprendono le caratteristiche, i vantaggi o gli svantaggi dei diversi mercati ottengono la possibilità d'impostare una proposta meno generica. Giancarlo Dall'Ara (2005) spiega come il motivo alla base del successo dell'AD sia costituito dall'ingresso sulla scena di un nuovo protagonista: il 'turista della terza generazione'. L'antropologo Duccio Canestrini (2004) accenna al nuovo 'turista permeabile', mentre il sociologo Giampaolo Fabris (2003) presenta il concetto di 'turista post-moderno'. Sembra evidente l'esistenza ormai di due 'modi d'essere turista' ormai antitetici per quanto attiene all'impatto locale prodotto: 'positivo'⁷¹ o

71 «Il turista 'positivo' nell'epoca post-industriale si contraddistingue per le aspettative bilanciate le quali privilegiano proposte in gradi di testimoniare l'esistenza di 'valori'

‘negativo’ (si veda anche Droli 2011/4). Queste definizioni hanno in comune la nascita di un turista auto-organizzato, costituito da persone interessate a vivere la cultura del posto e attratte dalle destinazioni nuove o appena immesse sul mercato turistico. L’opportunità principale nell’OD è costituita, in altre parole da «una domanda turistica adatta» (UNDP, 2008).

Caratteristiche delle risorse

Piccoli Centri Storici, ville fortificate, borghi, castelli, masserie, baite alpine, corti rurali, ‘case sparse’ della Pianura Padana (si veda Di Giulio e Zaffagnini, 2010) e numerose altre rappresentano risorse storiche passibili di valorizzazione. E’ possibile descrivere ciascuna risorsa attraverso un approccio generale, in base a caratteristiche di tipo *quantitativo* (*numero, dislocazione, reddito prodotto, reddito producibile* e così via) e *qualitativo* (*visibilità, soddisfazione prodotta nei fruitori* o altre). Tali caratteristiche possono essere suddivise a loro volta in ‘statiche’ e ‘dinamiche’. Sono esempi di caratteristiche *statiche* delle risorse la *tipicità*, l’*autenticità* e il *radicamento storico*. L’esistenza di risorse in possesso di queste caratteristiche offre una base di partenza in più rispetto a destinazioni che non dispongono di beni simili, quali centri urbani o metropoli più moderne, ma non è sufficiente ai fini dello sviluppo di una ‘singola’ opportunità d’impresa nell’OD.

Le caratteristiche statiche paiono essere più importanti per la conservazione, che per lo sviluppo di reddito. *Identità, complementarietà* e *unicità* costituiscono la materia prima per un processo di differenziazione il quale può dar luogo a una crescita esponenziale del valore percepito da un cliente. Le stesse, di norma originano una serie di spese collegate e rappresentano caratteristiche di tipo *dinamico*.

Il criterio adottato ai fini della scelta delle caratteristiche locali sviluppate dall’AD, qualitative e quantitative risulta decisivo. L’analista di mercato americano Stanley Plog (2001) sostiene come «le destinazioni turistiche oggi siano chiamate a rappresentare tutte le risorse di cui dispongono ‘con gli occhi del mercato’, ovvero, possano avere successo solo se si reinventano in modo ‘mirato’». Le opportunità

universali prima che economici quali: novità, etica, coinvolgimento (o responsabilità sociale) ed eco-sostenibilità. Il turista positivo instaura un dialogo ‘alla pari’ (assertivo) con le persone del posto visitato. Gli interessi del turista positivo collimano con gli stessi traggurati dagli operatori locali sia pubblici e sia privati. Il mercato e il turista che nutrono aspettative tipiche della ‘massa’, interessati più allo standard, superficiali, disinteressati alle questioni locali e al proprio impatto sull’ambiente sono ‘aggressivi’. Il turismo aggressivo produce, per definizione impatti negativi» (Droli, 2011/4). Il ‘nuovo lowcost’, o lowcost di qualità ha come protagonisti la persona e l’impresa che cercano un equilibrio ottimale tra la variabile marketing principale: il prezzo e la qualità del prodotto; quest’ultima essenziale nel mercato-impresa luxury (si veda anche Droli, 2011/5).

d'impresa che non soddisfano i requisiti di qualità del nuovo tipo di turista in circolazione - ci viene detto da più fonti - stentano a raggiungere livelli di visibilità necessari ad avviare un processo di crescita nelle vendite necessario. I casi affrontati dagli autori dimostrano la fondatezza della teoria.

Rappresentare l'opportunità d'impresa nell'OD significa, in sintesi considerare le singole risorse con attenzione alle caratteristiche *statiche* e soprattutto *dinamiche* la cui presenza viene richiesta dal mercato.

Caratteristiche dell'output

Le imprese che offrono al mercato beni di tipo *materiale* (prodotti) quali ad esempio nell'agroalimentare: i caseifici, garantiscono ai propri clienti la possibilità di verificare la qualità dell'offerta in anticipo rispetto alla decisione d'acquisto. Quest'operazione nel turismo, data la natura immateriale dell'output (servizi) e la simultaneità tra momento d'acquisto e di fruizione, non è possibile.

Le imprese che offrono beni immateriali (*servizi*) quali ad esempio i saloni d'acconciatura o i centri-fitness operano attraverso procedure consolidate nel tempo. Procedure produttive consolidate facilitano la standardizzazione della qualità dell'output. Il concetto stesso di 'qualità dei servizi turistici' è più sfumato e 'ancorato' alle caratteristiche qualitative quale ad esempio l'*età* degli utilizzatori; è *soggettivo*. Esistono minori possibilità di rappresentare le proposte dell'OD attraverso accordi di qualità, sistemi UNI, ISO o altri simili ad esempio in uso nel comparto alberghiero. Ancora. Le imprese che operano nei comparti di produzione *tradizionali* quali agricoltura, artigianato e commercio possono contare sull'esistenza di uno stereotipo sulla base del quale costruire la rappresentazione di un'opportunità d'impresa. Questo non avviene nell'OD.

Il comparto dell'OD non può definirsi 'tradizionale', bensì innovativo. L'esistenza dello stereotipo di 'albergo', data la parziale somiglianza con il tipo d'impresa che si desidera rappresentare, facilita solo in parte l'operazione. Le imprese nell'OD offrono beni immateriali quali *servizi*, il cui valore è fortemente *soggettivo*, all'interno di un comparto *non consolidato* e attraverso un modello di ospitalità sia *originale* (secondo l'UNDP) e sia in evoluzione.

Caratteristiche del processo di produzione

Gran parte delle imprese esistenti - alberghi inclusi - producono reddito attraverso una struttura organizzativa di tipo piramidale (gerarchico). L'esistenza di superiori e di sottoposti nelle imprese gerarchiche consente l'uso della leva dell'autorità. Il reddito prodotto dalle imprese per l'OD dipende dall'efficienza della struttura gerarchica costituita spesso da soggetti aventi pari dignità (ad es.: i proprietari delle abitazioni) e dalla stessa raggiunta da altri operatori con cui questa

collabora. Il modello di business è sia *micro* e sia *macro*. Queste imprese includono nei rispettivi organigrammi anche i responsabili delle risorse pubbliche poste al di fuori dal controllo dell'imprenditore, ma necessarie per aumentare la soddisfazione degli ospiti.

La rappresentazione di un'opportunità d'innovazione nell'OD richiede la presentazione di un processo di produzione il quale è sempre sia aziendale (*micro*) e sia territoriale (*macro*), basato sulla competizione e sulla co-operazione (cooperazione), di tipo privato, ma anche d'interesse pubblico. I motivi suesposti rendono necessaria una certa dose di *cautela* nella presentazione delle opportunità d'impresa esistenti nell'OD. L'ipotesi degli autori è che, un modello di ospitalità *originale* quale l'AD richieda un metodo utilizzabile ai fini dello sviluppo dell'opportunità d'impresa anch'esso tale.

5.4.1. Scoperta

Le opportunità d'impresa richiedono di essere innanzitutto *scoperte*; queste nascono 'al di fuori' dei luoghi fisici in cui possono essere sviluppate, esistono in modo autonomo dalle decisioni dei possibili interessati e sono, almeno in linea teorica «alla portata di tutti» (si veda su questo punto: Shane, 2003; Shane e Venkataraman, 2000; Hayek, 1948).

L'AD stesso, inteso come modello di ospitalità possiede delle caratteristiche *note* e altre tutt'ora da *scoprire*. Le modalità con cui gli interessati *scoprono* le caratteristiche note dell'AD comprendono le seguenti:

- giornali, riviste e TV;
- fiere del turismo;
- amici e conoscenti;
- uffici e organizzazioni per lo sviluppo turistico;
- ricerche di società private, corsi universitari, ecc..

Siti internet specializzati rappresentano anch'essi strumenti di rilievo. Le *rassegne stampa* offrono da sempre informazioni utili perché un'opportunità d'impresa possa essere valutata sebbene in termini generali. Lo sviluppo dell'idea segue il momento di scoperta.

Alcuni interessati decidono di sviluppare l'opportunità in un periodo di tempo immediatamente a ridosso rispetto a quello in cui questa è stata scoperta nel tentativo di gestire al meglio il proprio vantaggio rispetto agli eventuali concorrenti. Altri operatori sviluppano l'opportunità in tempi medio-lunghi, ovvero non diversi da quelli con cui essi valutano altre possibilità. Un ulteriore gruppo di operatori sceglie di 'riporre l'idea nel cassetto dei sogni'.

La *prontezza* di riflessi degli interessati o *alertness*⁷² costituisce una delle risorse locali tra le più trascurate, ma importanti e in grado di spiegare *da sola* il perché di decisioni, a volte radicalmente diverse di luogo in luogo. I casi seguiti dimostrano l'esistenza di un gamma di 'freni inibitori' in grado di ritardare le reazioni. Alcuni di questi sono di tipo sociale e rappresentano dei veri «limiti sociali allo sviluppo» per Hirsh (1976), mentre altri, come la *diversa possibilità di accedere alle informazioni* (si veda: Krueger, 1993; Romanelli, 1989), o le *differenze individuali* (ad es.: Deivansanapathy, 1986) sembrano più legati ai comportamenti dei singoli.

La *rapidità* del passaggio dalla scoperta allo sviluppo dell'opportunità non costituisce l'unico metro di paragone per valutare la qualità del percorso. Alcuni interessati tendono ad assumere un passo più lento, ma inesorabile, mentre altri sono più rapidi nel decidere di lavorare sull'idea, ma poi si disperdono più facilmente. Conta quindi anche la *costanza* con cui gli operatori sviluppano la propria idea iniziale.

L'ipotesi di chi scrive - confermata dalla pratica - è che la 'prima impressione' degli interessati circa l'OD e l'AD determini sia la rapidità del passaggio e sia parte del percorso attraverso cui l'opportunità evolve. Un'immagine d'impresa *semplice a dirsi e a farsi*, di norma spinge gli interessati a 'bruciare le tappe', ma tende a creare anche false aspettative circa lo sforzo da compiere per ottenere risultati che durino nel tempo.

Un'immagine d'impresa troppo *complessa* tende invece a frenare e può bloccare sul nascere ogni passione nelle persone interessate. La questione dell'equilibrio, lungi dall'essere teorica, diventa essenziale.

La scoperta di quest'idea, comunque sia costituisce un momento spesso molto intenso nei ricordi di molti dei gestori di AD. La stessa richiama nell'interessato la paura di essere lasciato solo nel proprio tentativo di chiarire qualcosa che *chiaro non è*. La fase di scoperta termina quando l'interessato ha maturato un'idea sufficientemente precisa del tipo di risultati ottenibili dall'opportunità.

5.4.2. Sensibilizzazione

Due tra i massimi sociologi ed esperti di organizzazione quali Karl Weick (1979) e Anthony Giddens (1984), sostengono come «le idee più solide circa l'intera realtà che ci circonda siano il risultato di una nostra interazione con altre persone con cui condividiamo la nostra vita, a noi care o che comunque conosciamo». Questo meccanismo è alla base del successo del 'passaparola' come

72 Si veda sulla questione: Kirzner, 1979; Gaglio e Katz, 2001.

strumento di promozione. Non solo. La condivisione di un'idea di business con persone che occupano posizioni simili nella famiglia o fuori costituisce «un passaggio necessario per evolvere l'opportunità imprenditoriale in un'impresa vera e propria» (Lounsbury, Glynn, 2001). Questo passaggio diviene utile sia ai fini della costruzione di un'immagine d'opportunità d'impresa e sia per la generazione di reddito. George Shackle (1979) sostiene come «gli interessati che condividono le informazioni di cui dispongono abbiano maggiori probabilità che l'opportunità d'impresa su cui questi stanno lavorando generi reddito sufficiente». Questo passaggio rappresenta una necessità quindi anche nel caso in cui vi sia un unico interessato il quale possieda tutte le abitazioni necessarie alla creazione dell'AD.

Le imprese nell'OD presentano una commistione tra elementi privati e pubblici la quale mette a dura prova le capacità di immaginazione possedute dagli interessati. Il possibile imprenditore entra in relazione con i responsabili della gestione di risorse extra-aziendali indispensabili per sviluppare l'opportunità quali la viabilità interna al Piccolo Centro Storico, il decoro urbano, il paesaggio o le manifestazioni; lo stesso visita imprese dell'OD e partecipa a incontri a tema. Questi soggetti, al fine di chiarire parte dei propri dubbi danno vita a un passaggio di *sensibilizzazione* (Weick, 1995).

Possiamo definire la sensibilizzazione nell'OD come *il processo finalizzato a conoscere le 'regole del gioco', il quale prevede il coinvolgimento reciproco, basato sull'aumento della propria conoscenza di vantaggi, svantaggi, opportunità, rischi e caratteristiche del percorso da seguire per sviluppare la proposta, nell'immediato, nel breve e nel medio termine.*

5.4.3. Sblocco

La ricerca delle informazioni, la loro integrazione e le prime valutazioni hanno creato una base di partenza per gli interessati. Questi ultimi tuttavia possono produrre risultati concreti solo se *decidono* di 'andare avanti'. La sensibilizzazione ha permesso agli interessati di condividere i propri obiettivi e di creare una prima 'coalizione d'interessi'.

Alcuni interessati, posti di fronte a un quadro d'informazioni magari *generiche* possono pensare che i finanziamenti disponibili per chi decide di creare un'impresa di OD siano l'unica cosa sicura e per cui valga la pena di impegnarsi. Altri invece - all'opposto - comprendono come sia il reddito personale e sia lo stesso sviluppato da un intero Centro Storico possano migliorare in modo netto grazie all'AD. I passaggi precedenti sono utili, ma non sufficienti.

Un'esperta di opportunità di business all'interno di sistemi di piccole imprese Marie Gaglio (1997) sostiene come «l'iniziativa imprenditoriale inizi solo laddove gli interessati 'decidano' d'interpretare stimoli esterni, di attribuire loro significati precisi e di mettere in pratica comportamenti coerenti». Questa visione

sintetizza bene la necessità di una presa d'atto e di *decisioni importanti* in un determinato momento.

Intendiamo per *sblocco*: *il momento in cui gli interessati decidono di assumersi responsabilità precise circa i passi necessari da fare per interpretare questi fenomeni nell'interesse sia personale, che collettivo; in modo etico, con o senza il ricorso ad un accordo formale*. Sono esempi di accordi formali le lettere d'intenti e i protocolli d'intesa, la cui sottoscrizione richiede *fiducia* nelle possibilità turistiche, assenza di *interessi non conflittuali* e persone dotate di *slancio*.

Fiducia in sé stessi

Enio Agnola, presidente di una tra le prime società di gestione create per l'AD in Friuli, l'AD di Forgaria Monte Pràt racconta spesso di come i *residenti*⁷³ si chiedessero quali fossero i motivi che avevano spinto le persone a visitare il proprio paese. Questo senso di meraviglia è più comune di quanto si pensi.

Le persone che vivono all'interno dei Piccoli Centri Storici italiani hanno visto più spesso familiari, parenti o amici andarsene, *emigrare* in cerca di fortuna e stentano a capire i motivi che possono spingere un turista straniero a conoscere il luogo in cui essi vivono. Questa tendenza a percepirsi come 'marginali' costituisce una delle variabili più importanti da considerare in fase di sensibilizzazione.

Interessi non in conflitto

L'Assessore al turismo della Regione Emilia-Romagna Guido Pasi, intervenuto al II Convegno nazionale sull'AD svoltosi a Cagliari nel dicembre del 2006 ebbe modo di ricordare agli intervenuti - oltre trecento persone - come riconoscere l'AD significasse vincere le resistenze degli albergatori tradizionali. Il buon senso - in quella regione - per fortuna vinse e l'Emilia-Romagna riconobbe l'AD nel maggio dell'anno successivo. Questa decisione, maturata da numerose regioni e province autonome vede ancora alcune amministrazioni nella posizione di dover riconoscere formalmente il modello di ospitalità.

La presenza di imprese ricettive tradizionali nei luoghi in cui si discute l'opportunità di creare un AD può costituire un problema, ovvero può aumentare la consapevolezza dei decisori circa l'importanza di un'offerta ricettiva eterogenea ai fini dell'aumento dell'appeal turistico della destinazione. La discussione dell'opportunità d'impresa costituita dall'AD richiede di essere condotta in modo

73 I soci nelle società che gestiscono AD si distinguono, di norma in 'conferitori' e 'sovventori', se apportano rispettivamente abitazioni o risorse (economiche, personale, ecc.) all'interno di un'impresa realizzata in forma cooperativa.

approfondito perché questa incontri gli interessi dei rappresentanti di tutte le categorie.

Persone dotate di slancio

Un'opportunità d'impresa ha bisogno - per esistere - che gli interessati *dimostrino di crederci veramente*. Le persone interessate ad un'opportunità parlano ad altre, interagiscono e si influenzano a vicenda. Ora, «la possibilità di creare un'immagine della realtà futura non solo accattivante per tutti, ma in un certo senso inevitabile dipende proprio dal *modo* con cui gli interessati difendono le proprie idee» (Weick, 1979; Companys e McMullen, 2007). La presenza di interessati dotati di slancio è quindi determinante.

L'AD crea nelle persone che ci credono davvero quel 'lampo negli occhi' tipico di chi intuisce le potenzialità economiche possedute da un'opportunità d'impresa. La presenza di persone dotate di slancio è essenziale per la creazione di una nuova impresa, tanto più se questa richiede il partenariato strategico tra più soggetti formalmente autonomi, ma interdipendenti.

Più esperienze indicano come, laddove manchi slancio, affermazioni del tipo 'dobbiamo crederci' si sprechino. Si stenta in effetti e in diversi casi, ad andare oltre i seppure utili congressi. Si tornerà su questo punto nel capitolo successivo.

5.5. La co-progettazione

Il concetto di 'opportunità' appartiene al futuro. Il binomio 'opportunità concreta' costituisce quindi un'apparente contraddizione. Gli imprenditori, sostiene George Shackle (1979) «si differenziano dalle altre persone per la necessità di comportarsi 'come se' avessero immaginato il proprio futuro in modo reale».

La progettazione delle opportunità e la relativa scheda-progetto sono necessarie per rendere più concreto un concetto destinato, diversamente, a restare astratto, in modo da facilitare la costruzione di un'immagine precisa nella mente dei possibili imprenditori.⁷⁴

La fase consente di creare:

- una scheda-progetto omogenea sul territorio nazionale e quindi confrontabile;
- una base-dati costituita dall'insieme delle schede-progetto relative a tutte le opportunità di spesa, di reddito e d'impresa esistenti nel PCS;

74 Alcuni operatori parlano della fase delle decisioni descrivendolo come 'il periodo delle sabbie mobili'.

- un sistema o ‘menù delle opportunità’ da cui scegliere.

Lo sviluppo della fase prevede passaggi quali: la *settorializzazione*, la *solidificazione*, la *specificazione* e la *selezione* delle opportunità.

5.5.1. Settorializzazione

I casi e la teoria indicano come un’opportunità d’impresa diventi concreta se e quando «permette agli interessati di pensare alle ‘cose-da-fare-giorno-dopo-giorno’ per rendere raggiungibile quella realtà in futuro» (Wood e McKinley, 2010).

Diverse persone interessate all’opportunità d’impresa costituita dall’AD si concentrano sul reddito producibile dalle abitazioni, ma trascurano altre opportunità di reddito e d’impresa esistenti nel territorio. La presenza in zona - ad esempio - di un microclima adatto alla coltivazione di particolari erbe, radici o bacche utilizzabili in fitoterapia costituisce un’opportunità di reddito (e d’impresa) la quale, se colta per tempo, può far nascere AD specializzati ossia dotati di:

- spazi, dotazioni, impianti, strutture, ecc. flessibili, ma ‘adatte’;
- servizi a tema;
- linee di prodotti specifici;
- attività di co-marketing, di co-management, di coinvolgimento e per l’eco-sostenibilità;
- progetti collaterali;
- co-finanziamenti privati, pubblici e misti *ad-hoc*.

Si tratta in definitiva di individuare non *una*, ma *l’intera gamma delle* opportunità di reddito, di occupazione e d’impresa esistenti nel turismo come nei settori ad esso collegabili quali *l’agricoltura*, *l’artigianato*, *il piccolo commercio* o *i servizi alla persona*. Il turismo costituisce un settore dinamico e capace di collegare interessi diversi; inoltre è basato sul concetto di *chilometro zero* da sempre. La decisione di riconoscere a un settore specifico il ruolo di *settore-guida* rende più *razionali* e quindi sempre più produttive le decisioni. Il turismo offre la possibilità di mettere meglio a fuoco le necessità dei residenti, dei proprietari di seconde case, degli escursionisti e degli ospiti presenti in loco per motivi di lavoro o di svago. La scelta del settore di riferimento consente inoltre di valorizzare ricerche già condotte su singole risorse o sul territorio nel suo complesso, piani di marketing esistenti e il management della destinazione turistica di cui un PCS è parte integrante.

5.5.2. Solidificazione

Il settore turistico si compone di una serie di comparti d'offerta a gestione *privata* e interdipendenti quali ad esempio: la ricettività, la ristorazione, l'animazione e altri di tipo *pubblico* quali: l'informazione territoriale, l'accoglienza, gli eventi, ecc..

Le opportunità d'impresa esistenti in questo settore sono più numerose di quanto si pensi. L'idea di considerare l'intero Centro Storico come un'opportunità d'impresa viene vista come generica, non nuova e oltremodo *ambigua*. Lo stesso concetto di *Centro Storico Ospitale - CSO* è vago in assenza di una struttura ricettiva in grado di fare diventare quella località un prodotto acquistabile dalle diverse platee di possibili fruitori, tra cui i turisti.

Gli autori considerano più importanti le opportunità d'impresa esistenti nel comparto *alloggi* per un insieme di motivi tra cui i seguenti:

- si conferma negli interessati l'idea che si sta trattando di *opportunità d'impresa*, cioè di un qualcosa sottoposto alle leggi del mercato, in questo caso turistico;
- si riduce l'ambiguità nei discorsi;
- si facilita la definizione dei ruoli, l'assunzione di responsabilità e l'assunzione di decisioni coerenti tra privato e pubblico.

La decisione di riconoscere all'ospitalità il ruolo di comparto-guida per il rilancio del turismo locale comporta alcuni *vantaggi specifici* quali i seguenti:

- permette di focalizzarsi su un elemento da sempre alla base dello sviluppo turistico, ma che può dare vita a più innovazioni come dimostra la storia dell'AD;
- consente di *sintonizzarsi* con il linguaggio comune degli operatori, con termini a loro noti quali: arrivi, presenze, occupazione/camera, fatturato/camera netto, fatturato/camera lordo, ecc.;
- facilita le discussioni sui sistemi di controllo nell'eventualità in cui l'opportunità dia vita ad un'impresa vera e propria.

Puntare sulla ricettività è necessario per poter rendere meno ambiguo il concetto di opportunità d'impresa nell'OD. Questa scelta comporta ad onore del vero anche alcuni *svantaggi* quali i seguenti:

- tende a fare perdere di vista altre opportunità, quali quelle legate alla vendita di prodotti del territorio, dei servizi offerti da organizzazioni terze e di altri beni che non sono considerati *core-business* per la media degli imprenditori del comparto ricettivo;

- allontana o raffredda gli entusiasmi di altri interessati i quali operano in comparti in apparenza difficili da collegare a quello divenuto principale;
- tende a sfumare la dimensione territoriale di una proposta.

Lo sviluppo dell'ospitalità come comparto-guida nel turismo offre la *possibilità* di sviluppare opportunità di tipo *alberghiero* ed *extra-alberghiero*, anche in base alla situazione competitiva locale e alle caratteristiche fisiche del territorio. Sono esempi di opportunità d'impresa nell'ospitalità extra-alberghiera le soluzioni di alloggio in grotta, in malga, in barca (*boat-house*), su palafitte e così via.

La decisione di puntare sulla ricettività - in altre parole - consente di concentrare le energie sulle «*opportunità emergenti*», centrali proprio ai fini della riduzione dell'ambiguità per l'imprenditore e per le persone co-interessate (si veda su questo punto anche: Berger e Luckmann, 1966; Weick, 1979; Companys e McMullen, 2007).

Il risultato finale ottenuto da questo passaggio consiste nell'insieme di schede-progetto relative a tutte le opportunità d'impresa nell'ospitalità sia extra-alberghiera e sia alberghiera per le quali il territorio si presta in modo particolare o 'tipiche'.

5.5.3. Specifica

Più esperti di management delle opportunità d'impresa tra cui Collins, 1998; Gartner, Gatewood e Katz, 1994; o Johannison, 2000 indicano l'importanza di «ampliare in modo mirato il numero e la gamma delle persone co-interessate a sviluppare la stessa opportunità d'impresa in modo da aumentare la probabilità che questa dia luogo ad iniziative concrete». I casi seguiti confermano la teoria. Diviene a un certo punto necessario un passaggio attraverso cui gli interessati decidono di scegliere l'OD come *core-business*.

Non tutte le forme di ospitalità alberghiera o extra-alberghiera tipica presentano la caratteristica *connotazione territoriale*. Sono esempi di ospitalità *tipica*, ma *puntiforme* gli alberghi, gli agriturismi, le ville d'epoca, i casolari, le masserie, i bed & breakfast e altri.

L'ospitalità *puntiforme*, essendo concentrata in un solo stabile, ha di norma un minor numero di diseconomie gestionali, ma nella maggior parte dei casi non ha le caratteristiche per una gestione imprenditoriale; questa rappresenta una fonte di integrazione di reddito, e sempre di norma presenta un buon grado di sostenibilità ambientale. Difficilmente però può svolgere la funzione di motore di sviluppo di un territorio, può rappresentare un freno allo spopolamento e riesce a vivacizzare un Piccolo Centro Storico; questo avviene solo a condizione che le strutture puntiformi diventino più di una, diventino cioè 'diffuse' nel territorio.

Optare per l'OD significa dare agli interessati la certezza sul fatto che si desidera creare *un'impresa ricettiva tipica di interesse pubblico*. Il grande appeal dell'AD sembra, a volte far passare in secondo piano le restrizioni che questa formula comporta tra cui le seguenti:

- la distanza tra le abitazioni e l'accoglienza ridotta a duecento metri o poco più;
- lo standard alberghiero dei servizi aziendali e la qualità dei servizi offerti dai partner esterni all'impresa;
- le tecnologie alberghiere per la connessione tra le diverse unità abitative;
- i costi aggiuntivi legati al coordinamento necessario nello stile delle abitazioni;
- ecc.

Un'indagine svolta nel 2009 tra cinque gruppi di lavoro per l'AD nelle Dolomiti Bellunesi e confermata da altre esperienze condotte in più regioni d'Italia, indica come le ipotesi di Albergo Diffuso possano essere radicalmente diverse tra loro anche in un'area ristretta. Così Droli (2009/1) descrive la situazione al termine di uno degli incontri iniziali previsti tra i gruppi di lavoro attivi nel Bellunese:

«Solo il 20% delle ipotesi di lavoro esistenti nell'area considerata prevede di utilizzare case poste in un raggio di due-trecento metri dalla reception e dalla sala colazioni, mentre altre ipotizzano di utilizzare case sparse fra più frazioni. Altre ipotesi prevedono l'utilizzo di abitazioni distanti, ma dotate di più punti d'accoglienza. Il numero degli immobili di cui dispongono i singoli gruppi varia da due-tre a sessanta. Il numero delle abitazioni previste nel primo caso, stante la qualità degli edifici non è sufficiente a generare reddito necessario a pagare i costi di esercizio. Il problema, nel secondo caso è costituito dal fatto che le abitazioni siano troppe e che occorra fare una selezione drastica. Due problemi opposti. Alcuni progetti poi prevedono di utilizzare case pensate per offrire ospitalità a turisti, mentre altri ipotizzano di utilizzare abitazioni con superfici, dotazioni interne, ecc. pensate per un impiego anche residenziale. La componente 'turistica' dell'offerta, se non controllata in termini di quantità e qualità può ridurre la tipicità percepita dall'ospite più attento e può risultare 'stonata' rispetto alla necessità di promuovere posti *non turistici*. Il ruolo del Pubblico Locale non sembra infine chiaro nei casi in cui i privati dispongono di maggiori risorse finanziarie o prevedono di effettuare grossi investimenti».

Scegliere l'OD quale comparto ricettivo di riferimento consente di ottenere la lista delle persone interessate a sviluppare le diverse opportunità. Questo elenco indica 'l'ambiente attivato dall'opportunità d'impresa', un elemento decisivo secondo quanto sostenuto da più esperti di opportunità d'impresa quali Long e Graham, 1998; Busenitz, 1996 o Chrisman e McMullan, 2000. Gli svantaggi di questa decisione comprendono «la necessità di approntare un progetto d'impresa privato-pubblico» (UNDP, 2008) il quale funga da elemento di raccordo tra i diversi interessati, faciliti la leadership e consenta di aumentare la produttività dell'iniziativa.

5.5.4. Selezione

I motivi alla base della decisione di puntare sull'AD piuttosto che su altre forme di OD sono numerosi. Un AD, dal punto di vista *economico* si rivolge a una domanda di tipo alberghiero, attenta allo standard e di norma disponibile a pagare un sovrapprezzo per le 'sensazioni slow' che riesce a ottenere attraverso la propria esperienza.

Tour-operator, agenzie d'incoming, consorzi o comitati che gestiscono distretti turistico-alberghieri, data la visibilità di cui gode l'AD sul mercato internazionale includono sempre più spesso la proposta nei propri cataloghi di vendita. Optare per l'AD offre, agli addetti ai lavori che si impegnano a raggiungere determinati standard professionali ed etici, più possibilità di ottenere risultati economici importanti e di ampliare la propria rete di relazioni in ambito internazionale rispetto ad altri tipi di imprese per l'OD.

L'AD crea negli ospiti aspettative di un'offerta aziendale e territoriale; richiede cioè personale capace di lavorare insieme alle imprese agricole e artigiane che rappresentano l'eccellenza locale, a esperti di discipline sportive (quali ad esempio: maestri di sci, istruttori di vela e altri), a personalità del mondo dello spettacolo, della moda e così via. Questo tipo di strutture offre numerose possibilità di coinvolgere soggetti locali, svantaggiati o a rischio di disoccupazione. Tutto questo responsabilizza, migliora e talvolta galvanizza il *morale* degli operatori.

L'AD ha infine un notevole appeal su mercati attenti all'eco-sostenibilità delle proposte ed è l'unica forma di OD - come accennato - premiata da organizzazioni internazionali per il ridotto impatto ambientale del modello (UNDP, 2008). Gestire quest'impresa richiede grande attenzione agli aspetti legati al contenimento degli agenti inquinanti, al risparmio energetico, alla produzione di energia da fonti rinnovabili. La possibilità di rendere un PCS più eco-sostenibile attraverso l'AD è un ulteriore elemento di appeal per gli amministratori locali.

La *tensione all'eccellenza economica, etica, morale ed ecologica* si ritiene rappresenti il 'sottile filo rosso' il quale unisce più investitori e possa alimentare il modello di sviluppo delle *4E*, virtuoso, a cui si è avuto modo di accennare. La

scelta di puntare sull'AD, offre *coeteris paribus* la possibilità sia di dettagliare lo schema progettuale e sia d'aumentare la visibilità delle restanti opportunità d'impresa sul mercato internazionale.

5.6. Il collaudo delle opportunità d'innovazione imprenditoriale

Non tutte le opportunità di spesa, di reddito e d'impresa superano i passaggi di *sensibilizzazione*, di *settorializzazione*, di *solidificazione*, di *specificazione* e di *selezione*. L'AD stesso può essere considerato alla stregua di altre possibilità, ovvero può svolgere il ruolo di guida nel'ambito di un insieme di opportunità di reddito e/o d'impresa.

Viene ora il momento di sottoporre l'opportunità di AD fin qui delineata al vaglio delle persone interessate ad acquistarne i servizi. L'opportunità d'impresa *scoperta*, *immaginata* grazie all'informazione e *progettata* 'pezzo per pezzo' attraverso il lavoro di squadra è chiamata a confrontarsi con le attese del mercato, ossia dell''ambiente esterno' (Kotler) da cui è partita.

5.6.1. Simulazione

Lanciarsi in un investimento in campo alberghiero richiede un'analisi di fattibilità la quale dia informazioni precise sui costi e sulla redditività presunta della possibile struttura. Quest'analisi richiede la quantificazione 'ex-ante' di alcuni fattori tra i quali vi sono i seguenti:

- i costi di gestione nella configurazione finale ('dimensionamento di mercato'⁷⁵, organizzazione, ecc.);
- il *reddito netto* ottenuto dalla vendita dei soli pernottamenti;
- il *reddito lordo* realizzato dalla vendita di: pernottamenti, ristorazione, prodotti del territorio, noleggi, attività a tema e così via.

Non tutti gli interessati, malgrado il buon senso, dedicano la stessa attenzione a *simulare* la situazione finanziaria d'esercizio per tempo. Alcuni di questi - sempre meno per fortuna - ritengono superfluo questo passaggio. I fattori i quali fanno sì che alcuni interessati sottovalutino la questione della fattibilità economico-finanziaria sono numerosi e comprendono i seguenti:

- le *motivazioni forti* (Weick, 1979);
- *l'esperienza* (Romanelli, 1989; Shane, 2000; Sarasvathy, Dew, Read et al. 2008; Ucbasaran, Westhead e Wright 2006);

75 Si veda su questo aspetto anche Dall'Ara, 2007; Droli, 2007/3.

- la *competenza in fatto di tecnologie* (Shane, 2000; Dutton e Jackson 1987; Busenitz e Barney, 1997).

Kark Weick individua da tempo (1979) un primo e grande ostacolo alla simulazione della redditività d'impresa, paradossalmente nelle *forti motivazioni all'impresa nutrite dagli interessati*. Weick indaga il motivo per cui gli imprenditori interessati a un'opportunità d'impresa considerino scontata la fattibilità tecnica della propria idea e dimostra come «alcuni di questi tendano a realizzare ciò che 'pensano sia fattibile'». Più casi dimostrano la teoria.

La forte motivazione dell'imprenditore funziona, a volte come una *lente d'ingrandimento* la quale amplifica le capacità di creare reddito possedute da un'opportunità d'impresa agli occhi di chi ci ha lavorato. Eccesso di motivazioni e d'entusiasmo possono produrre risultati non ottimali; diventano cioè dei boomerang.

La redditività dell'opportunità d'impresa non viene talvolta valutata causa l'esistenza di un secondo ostacolo, costituito *dall'esperienza dell'imprenditore*. Quest'ultima, «se *eccessiva* può abbassare la soglia di attenzione individuale al Ritorno sull'Investimento», secondo quanto sostengono Romanelli, 1989; Shane, 2000; nonché Sarasvathy, Dew, Read *et al.*, 2008.

L'AD rappresenta un modello di ospitalità innovativo il quale richiede operatori capaci di modificare le regole laddove necessario, di cristallizzare le lezioni apprese e di costruire su ogni esperienza una nuova conoscenza. L'unica esperienza che conti nell'AD - e non solo - è quella *del cambiamento produttivo*. *Precedenti esperienze di successo in altri settori* possono inoltre rendere gli interessati «meno coscienti della necessità di creare un gruppo di lavoro e di generare il consenso necessario fra più persone» per Ucharasan, Westhead e Wright (2006). Questo spiegherebbe come mai alcuni interessati con esperienze di successo pregresse tendano a condurre la fase di ricerca delle opportunità di reddito in solitario, salvo accorgersi a posteriori dell'utilità di altre persone ai fini della produzione di reddito.

Il terzo fattore in grado di ostacolare l'imprenditore, nel momento in cui si tratta di verificare la fattibilità economica dell'opportunità d'impresa è costituito dalla *maggiore conoscenza in fatto di tecnologie*. L'interessato con una buona competenza tecnologica, secondo Shane (2000) «pensa di misurare la fattibilità e la convenienza di un'opportunità impresa con un apprezzabile grado di sicurezza», inoltre «ritiene di disporre di schemi di lavoro non fallibili nell'individuare se l'idea sia fattibile o meno e se fattibile, nel capirne la remuneratività» (Dutton e Jackson, 1987; Busenitz e Barney, 1997).

La capacità di maneggiare uno strumento rappresenta un requisito importante, ma non esaurisce purtroppo la questione del *know-how*. Il metodo

conta anch'esso. Il termine *know-how* tanto usato, comprende la tecnologia e va oltre il 'sapere con che cosa', di tipo operativo.

La natura insieme alberghiera e territoriale della proposta costituisce l'elemento di complessità principale di un AD. Questa fa sì che l'analisi di fattibilità economica di un'opportunità d'impresa nell'AD richieda l'uso di una buona dose di *cautela innanzitutto metodologica*. Uno dei problemi aperti in questo tipo di valutazioni è costituito dalla scelta dei fattori di qualità da rilevare e da cui dipendono i prezzi medi di vendita.

Esistono più ricerche le quali si concentrano sui fattori di qualità più importanti per i clienti e di tipo *alberghiero*. Analisi compiute negli Stati Uniti, uno dei paesi in cui il sistema alberghiero è maggiormente standardizzato e conta un numero minore di fattori influenti, indicano come «i fattori di qualità aziendale colti dai clienti e capaci di determinare la scelta di un albergo siano oltre mille e duecento» (si veda anche: Dubè, Renaghan, 2000).

Più analisi condotte a partire dal 1996 nel comparto dell'OD e concentrate su aspetti sia *alberghieri* e sia *territoriali* (questi ultimi limitati al contesto amministrativo comunale in cui opera l'impresa), indicano come gli aspetti di qualità del secondo tipo siano anch'essi numerosi. Queste analisi indicano come «i 'soli' fattori di qualità territoriale capaci di determinare la scelta di un AD, la soddisfazione e le spese degli ospiti siano più di quattrocento e tendano a crescere in modo più che proporzionale al variare aritmetico del numero dei prodotti turistici/mercati su cui opera l'impresa». La scelta della *direzione* lungo la quale svolgere l'analisi di fattibilità economica dell'AD è anch'essa importante. Questa può considerare:

- «i potenziali clienti, le tecnologie utili a veicolare verso il mercato i contenuti creati attraverso l'opportunità, i possibili collaboratori e gli investitori» per Alvarez e Barney, 2007; Mitchell e Smith, 2008;
- «il mercato più ampio, i canali di distribuzione, le fonti di finanziamento e le risorse», per Wood e McKinley (2010).

I canali lungo i quali effettuare la verifica - secondo l'opinione di questi autori - possono essere decisi in sintesi, a seguito dei risultati ottenuti dai passaggi precedenti. Capire se la proposta 'sta in piedi' sembra essere una questione legata anche alla strategia di sviluppo del borgo e della destinazione di cui il borgo fa parte.

L'analisi di fattibilità di un'opportunità di AD, in quanto questo 'modello di sviluppo' è sì economica, ma è anche *sociale, istituzionale e ambientale*; considera l'insieme dei quattro ambiti strategici per lo sviluppo sia d'impresa e sia locale. Un AD, sotto il profilo *sociale*, a differenza di un albergo tradizionale, ha bisogno di creare *equilibrio* tra la dimensione dei flussi turistici necessari per produrre il

reddito atteso e il numero delle persone residenti nel Piccolo Centro Storico in cui esso opera.

La necessità di ‘dimensionare la proposta’ perché questa produca un impatto minimo sulle persone, sulla cultura locale e sulle tradizioni, ossia perché questi elementi non siano adattati alle date e alle necessità dei turisti (*snaturati*) non costituisce certo una novità nell’AD come altrove nel turismo. Gli esperti di paesaggio Margherita Chang Ting Fa e Livio Piccinini (2006), riguardo all’equilibrio che lega fenomeno turistico e tutela delle risorse naturali si esprimono nel seguente modo:

«Le dimensioni della località turistica di arrivo dovrebbero essere abbastanza alte da garantire la sostenibilità economica delle imprese, ma non dovrebbero essere eccessive per uscire dalla sostenibilità ecologica. Superare la soglia minima serve perché ci sia valenza economica, restare sotto la soglia massima serve perché non si superino certi livelli di gigantismo che distruggono il paesaggio».

L’AD, sotto il profilo *istituzionale* è più esposto alle disfunzioni che si possono verificare nell’organizzazione dei servizi pubblici rispetto a un albergo tradizionale. Sarasvathy (2003) indica come «le opportunità d’impresa rappresentino - in linea generale - il risultato di un processo di interazione che coinvolge l’imprenditore e i partner, ma che comprende anche una fase attraverso la quale ‘operazionalizzare’ le reciproche aspirazioni».

Shackle (1979), individua come l’interessato «’debba’ creare un quadro di informazioni condivise sufficiente per coinvolgere i possibili investitori». Il reddito/camera lordo potenziale dell’AD è tanto maggiore quanto più è ampio è il partenariato imbastito.

Più autori sostengono come «solo la disponibilità di dati ‘operazionalizzati’ aumenti la possibilità di coinvolgere gli investitori sia privati e sia pubblici» (si veda Sarasvathy, 2003; Alvarez e Barney, 2007; Mitchell e Smith, 2008). L’analisi di fattibilità è ‘ragionevole’ nell’AD se volta a verificare l’esistenza delle condizioni di esercizio migliori nei quattro ambiti essenziali per la redditività sia d’impresa e sia ‘locale’.

5.7. *Marketing e co-marketing delle opportunità*

L’analisi della soddisfazione della clientela, la presenza di un ‘libro degli ospiti’, oppure la valutazione delle necessità di un mercato più ampio costituito

dalla popolazione europea portano così ad un sistema d'opportunità completo, dettagliato e strutturato.

Questo sistema d'opportunità richiede tuttavia l'attivazione di un nuovo processo di promozione il quale si svolge all'interno del contenitore territoriale in cui matura la proposta di AD: il distretto rurale o agro-alimentare, il centro storico, il borgo.

Il sistema delle opportunità crea la premessa necessaria per lo sviluppo di specifici servizi e prodotti richiesti e sarebbe bene venisse promosso in modo efficace attraverso iniziative di 'marketing interno'. L'opinione degli autori è che senza questa azione di promozione sul fronte interno, la stessa effettuata verso il mercato turistico internazionale abbia poco senso, ovvero sia destinata a creare meno risultati rispetto alle potenzialità.

Come affermato da Kotler, Bowen, Makens (2010), «perché l'impresa sia in grado di fornire in modo costante un servizio di alta qualità, tutti *devono* praticare l'orientamento al cliente. Questo 'marketing interno' viene prima di quello diretto verso il mercato o 'esterno'».

Non tutte le opportunità trovano persone interessate a dedicare loro il tempo, le competenze e i capitali necessari ai fini di una loro evoluzione in imprese vere e proprie. Si rende così necessario un secondo gruppo di iniziative più spesso rivolte verso l'ambiente esterno.

Una regione, un'area territoriale specifica o il mercato degli investitori internazionali rappresentano esempi di ambienti esterni verso i quali promuovere le opportunità create. Tali iniziative, data l'ampiezza dello scenario sul quale queste si svolgono, richiedono il coordinamento tra i 'produttori di opportunità' in fase di promozione, di gestione dei contatti, di definizione contrattuale, di supervisione, di monitoraggio e così via; ossia necessitano anche di partnership-marketing, o più brevemente di co-marketing.

Sergio Cherubini (1999) uno dei pionieri nel co-marketing sportivo in Italia, indica come questo sia costituito dal «processo mediante il quale due o più operatori, privati o pubblici, svolgono in partnership una serie d'iniziative di marketing (organizzate, programmate, controllate) al fine di raggiungere obiettivi di marketing (comuni o autonomi ma tra loro compatibili), attraverso la soddisfazione dei consumatori».

Investitori pubblici, istituzioni del credito, gruppi finanziari, singoli investitori costituiscono esempi di clienti da raggiungere attraverso il marketing e il co-marketing delle opportunità d'impresa.

I produttori d'opportunità possono così coordinarsi, aggregarsi e strutturarsi in un partenariato finalizzato a facilitare la promozione delle opportunità sul mercato internazionale. La gestione manageriale delle opportunità imprenditoriali

Ripartire dalla Bellezza

consente numerose iniziative di co-marketing tra cui le stesse presentate dalla tavola 5.b:

Tav. 5.b. Marketing e Co-marketing delle opportunità d'innovazione: obiettivi-tipo.

<i>Variabile Orizzonte</i>	Promo-vendita (delle opportunità)	Mercato (degli investimenti)	Prodotto (investimenti proposti)	Prezzo (budget)
<i>Operativo</i>	aumento della visibilità delle opportunità su specifici mercati	conoscenza migliore delle aspettative degli investitori	rinforzo della qualità dei prodotti che già esistono	differenziazione del budget in base al rischio d'investimento considerato accettabile dai clienti
<i>Tattico</i>	ingresso nei mercati finanziari in cui i nostri concorrenti non sono presenti	acquisizione d' informazioni sulle o. imprenditoriali offerte dai competitori	Imitazione e miglioramento dei prodotti/servizi offerti dai concorrenti	differenziazione degli incentivi in modo da sottrarre investitori ai paesi competitori
<i>Strategico</i>	sviluppo di nuovi strumenti, metodi, incentivi finanziari, ecc.	cattura di nuovi segmenti d'investitori ad alto capacità d'investimento e/o entrati da poco sul mercato	sviluppo di nuove generazioni di opportunità diversificate, appealing e non imitabili dai competitori	coordinamento delle decisioni sul ROI in base al piano di co- marketing delle opportunità

Il co-marketing delle opportunità d'impresa operativo o promozionale, tattico di differenziazione e strategico od orientato agli investitori si configura così come una delle attività più importanti.

Altri competitori si stanno tuttavia muovendo da diverso tempo in questa direzione. Fare co-marketing delle opportunità è importante, ma non è più sufficiente oggi. E' necessario fare co-marketing delle opportunità in modo sempre più produttivo sia rispetto al passato e sia nei confronti dei gruppi i quali si contendono l'interesse dei migliori investitori.

Acquisire questo 'vantaggio co-marketing'⁷⁶ diviene possibile attraverso il lavoro di squadra. E' quindi probabile che solo dall'unione tra il marketing individuale e il co-marketing possa scaturire un marketing generale delle opportunità davvero produttivo o 'grande marketing'.

76 Si veda su questo aspetto: Droli, 2011/5.

Caso 5.1. Siamo pronti per l'Albergo Diffuso? Un caso di analisi di fattibilità *locale* nel Lazio

Il Business Innovation Centre (BIC) del Lazio insieme ad alcuni collaboratori svolgevano a fine 2007 una ricerca volta a individuare i Centri Storici più adatti alla realizzazione di nuovi alberghi diffusi da lanciare sul mercato e sui quali concentrare le energie⁷⁷. Le aree al cui interno effettuare l'analisi erano costituite dalla Tuscia romana e dai Monti Ausoni, nelle province di Roma e di Frosinone. I comuni che formavano l'area di ricerca erano i seguenti:

- *Tuscia romana*: Anguillara Sabazia, Allumiere, Barbarano Romano, Bassano Romano, Blera, Bracciano, Canale Monterano, Manziana, Oriolo Romano, Tolfa, Trevignano Romano, Vejano, Villa San Giovanni in Tuscia;
- *Area Ausoni*: Amaseno, Arnara, Castro dei Volsci, Ceprano, Falvaterra, Pastena, Pofi, Ripi, San Giovanni Incarico, Strangolagalli, Vallecorsa.

L'obiettivo generale dell'analisi consisteva nel posizionare i singoli comuni in base al possesso dei requisiti necessari per dare vita a un AD redditizio, capace di sostenere i maggiori costi di gestione esistenti rispetto a un albergo tradizionale. L'analisi traguardava alcuni *obiettivi specifici* quali i seguenti:

- valutare le prestazioni dei Piccoli Centri Storici (comuni e loro frazioni) sui fattori di successo dell'AD in termini di *efficacia* (visibilità di mercato), di *efficienza* (economicità dei costi di intervento e gestione), di *equità* (attività di animazione economica realizzate attraverso il coinvolgimento della popolazione locale) e di *eco-sostenibilità* (standard ambientali);
- raccogliere dati utilizzabili ai fini del rinforzo competitivo di tutti i comuni come micro-destinazioni turistiche in grado di creare a loro volta valore nel 'Prodotto provinciale e regionale';
- formare una base-dati in grado di aiutare i gestori delle eventuali strutture a organizzare i servizi esistenti, a strutturarne le attività nella fase di commercializzazione, a valorizzare il territorio nella sua interezza ed a fungere da 'piccolo tour-operator interno'.

L'indagine, per motivi legati alla necessità di accelerare il ritmo delle rilevazioni, ha considerato centodiciannove indicatori scelti in modo mirato rispetto ai trecentocinquanta influenti e ipotizzati. I dati raccolti sono stati inseriti all'interno del database, verificati ed elaborati sia in base all'importanza di ciascun

⁷⁷ Questo il gruppo di lavoro creato dal BIC Lazio: Giordano Dichter (coordinamento), Giancarlo Dall'Ara (sviluppo) e Maurizio Drolì (ricerca).

indicatore per gli ospiti che scelgono l'AD e sia rispetto agli standard raggiunti dai competitori costituiti dagli iscritti all'Associazione nazionale Alberghi Diffusi.⁷⁸

I risultati così ottenuti sono stati aggregati attorno alle quattro prestazioni realmente importanti per gli operatori in loco quali: *la disponibilità delle figure professionali necessarie, la funzionalità della hall (interna ed esterna), la base delle risorse turistiche (naturali, culturali, ecc.) e gli attrattori socio-economici (sicurezza, relazioni, ecc.)*. La produttività del partenariato locale è stata anch'essa valutata dal modello ad-hoc sviluppato il quale è stato denominato 'BICLazio 2007-1'.

L'indagine ha consentito al BIC d'individuare due comuni particolarmente adatti ad ospitare un proprio AD previa realizzazione di rinforzi competitivi lievi, quali Manziana e Castro dei Volsci, dodici comuni potenzialmente adatti previa realizzazione di rinforzi competitivi più consistenti e sei comuni meno adatti per l'AD nel breve-medio termine. Le singole ipotesi di progetto sono state poi posizionate in modo da permettere l'impostazione di un'agenda delle attività istituzionali a brevissimo, a breve e a medio termine a cura del BIC Lazio e volte a facilitare la messa a punto degli AD laddove *fattibili*.

Il Business Innovation Centre del Lazio, riconosciuta la bontà del lavoro svolto, ha successivamente candidato l'AD, il modello per l'analisi di fattibilità e lo schema complessivo d'intervento sviluppato dal facilitatore-coordinatore del gruppo di lavoro a un concorso internazionale indetto dallo United Nations Development Programme (UNDP) e dallo European Business & Innovation Centre Network (EBN). Il concorso, denominato 'Helping new talents to grow' ha riconosciuto all'AD e al modello d'intervento utilizzato il primo premio attraverso una cerimonia di premiazione svoltasi a Budapest nel giugno del 2008.

L'UNDP promuove da allora i modelli di ospitalità, d'analisi e d'intervento nei paesi in via di sviluppo attraverso il Programma Innovation for Development and South-South Cooperation (IDEASS).

Il modello per l'analisi di fattibilità locale *BIC Lazio 2007-1* si è dimostrato efficace, ma, passibile di ulteriori miglioramenti. Si è verificato che oltre la metà degli indicatori utilizzati si sono dimostrati efficaci. Si è tuttavia appurato ad esempio che alcuni indicatori quale: *la densità media della popolazione*; elemento essenziale per garantire buone possibilità di interazione tra i residenti e gli ospiti dell'AD non si erano dimostrati efficaci.

La verifica ha permesso di accertare come i residenti, in alcuni casi, fossero concentrati nelle aree residenziali di nuova edificazione e come il Piccolo Centro Storico fosse sotto-utilizzato o talvolta semi-abbandonato.

78 Gruppo di riscontro: gli AD associati all'Associazione nazionale Alberghi Diffusi.

Il *numero dei residenti per comune*, richiedeva di essere rilevato in modo ancora più preciso rispetto a quanto fatto attraverso il modello *BIC Lazio 2007-1*. Non solo. Si rendevano necessari programmi ulteriori in loco per attrarre più residenti all'interno dei Centri Storici considerati. I modelli per l'analisi successivi sono così stati rinforzati.

Il numero degli indicatori-standard utilizzati è cresciuto fino a raggiungere le centotrenta unità nelle versioni 'targate' 2009 ed è stato integrato in base alle necessità locali di volta in volta differenti.

Il BIC Lazio ha successivamente inteso facilitare lo sviluppo di tre ipotesi di lavoro a Castro dei Volsci, Montelanico e Atina per poi far conoscere il lavoro di modellizzazione svolto all'interno del gruppo BIC. Si è così organizzato un intervento di assistenza tecnica e un seminario *ad-hoc*.

Il BIC Lazio ha iniziato a lavorare in modo autonomo nel periodo successivo. Si è tuttavia verificata una certa discrepanza tra i servizi richiesti dagli interessati e quelli effettivamente offerti dall'organizzazione in questione.

L'intervento ha ottenuto nel complesso risultati superiori rispetto alle attese iniziali. Si è verificata la necessità di irrobustire sia il modello per l'analisi di fattibilità e sia le competenze specifiche esistenti all'interno di un network attivo nell'incubazione d'impresa.

Conclusioni Capitolo 5. L'importanza di facilitare la nascita delle opportunità in modo sempre più produttivo

Guardare alle opportunità d'impresa come ad altrettante risorse, svilupparne i contenuti e fare sì che queste diventino sempre più concrete diventano sfide importanti per lo sviluppo degli alberghi diffusi e dei Piccoli Centri Storici.

Il turismo e l'OD uniscono gli interessi di più persone e questo favorisce la nascita di più opportunità d'impresa. Sviluppare opportunità in questo settore richiede un metodo capace di rendere più produttivo possibile il lavoro.

La *road-map di co-progettazione* propone un percorso utile per evolvere un'idea generica in una serie di opportunità d'impresa le cui caratteristiche siano definite e fra loro coerenti. Le *schede progetto* consentono di soddisfare le richieste di concretezza provenienti dai possibili investitori privati e pubblici.

Più schede-progetto creano a loro volta un *sistema di opportunità d'impresa*. Le *fasi e i passaggi* in cui si articola il percorso costituiscono altrettanti 'vagli' utili per selezionare, ossia per 'passare al setaccio' le opportunità offerte dal Piccolo Centro Storico.

Il risultato finale consiste in un metodo di facilitazione congiunto per lo sviluppo delle opportunità di spesa, di reddito e d'impresa nei Centri Storici e nei

contesti rurali. I dati costituiscono risorse irrinunciabili nella gestione delle opportunità in settori produttivi simili o differenti tra loro.

Migliorare il reddito prodotto dalle opportunità d'impresa nell'AD richiede dati, tecnologia, esperienze di cambiamento positive e soprattutto conoscenza. Le *persone che hanno idee*, in assenza di questo mix corrono il rischio di abbandonare in modo precoce le opportunità a cui stanno lavorando.

Non tutte le opportunità 'sopravvivono' a queste tre fasi, com'è logico che sia. L'AD rappresenta così una delle più importanti opportunità d'impresa, ma richiede anch'essa di essere valutata in base alle richieste del mercato e agli standard raggiunti dai competitori. Gli interessati - ci viene spiegato da più esperti - peccano spesso di superficialità proprio in questa fase. Si dimentica alcuni fattori tra cui i seguenti:

- ogni AD dispone di abitazioni - non di 'semplici camere' - le quali sono diverse l'una dall'altra per dimensione, per epoca di costruzione, per materiali utilizzati, ecc.. Esistono quindi differenze notevoli nei tempi e nei costi di pulizia, di manutenzione, di restauro, ecc.. Vengono meno sia il concetto di 'Costo-standard' necessario per determinare i costi/camera o Cost Per Available Room - 'CostPAR' e sia la possibilità di fare previsioni realistiche sul punto di pareggio o Break Even Point - 'BEP';
- l'AD ha una hall *interna* e una *esterna* (Dall'Ara, 2010). L'analisi dell'utile operativo/camera netto o Revenue Per Available Room - 'RevPAR' producibile da un AD non può essere disgiunta dall'analisi dell'utile operativo/camera lordo o Gross Operating Profit per Available Room - 'GOPPAR' realizzabile attraverso le vendite di prodotti e servizi offerti dal territorio;
- i contenuti proposti al mercato attraverso pacchetti statici (creati dall'operatore) e dinamici (creati dal cliente), ossia RevPAR e GOPPAR variano a loro volta in base all'esistenza delle professionalità locali 'adatte';
- i viottoli del borgo sono i corridoi dell'AD, la manutenzione dei vicoli del PCS incide sulla remuneratività dell'impresa, la fidelizzazione delle famiglie è possibile solo se questi sono ad esempio privi di buche, ecc.. Il partenariato con l'ente locale attivo, passivo o assente determina la fedeltà della clientela e quindi parte del fatturato prodotto dalla struttura nel medio termine.

La tutela delle risorse rappresenta, come accennato un ulteriore capitolo di investimento strategico per l'AD. La strategia di tutela, malgrado si ripercuota anch'essa sui costi medi di gestione della struttura, viene considerata dall'analisi solo di rado.

Ripartire dalla Bellezza

La banalizzazione dei metodi per l'analisi di fattibilità economica dell'AD rappresenta, in sintesi uno dei modi migliori per togliere (*estrarre*) originalità dalle proposte di Albergo Diffuso.

«Il 'Piano di gestione turistica e ambientale del Lago di Coghinas' è un progetto assolutamente innovativo, almeno sul piano politico, perché mette d'accordo le due amministrazioni provinciali e le quattro amministrazioni comunali coinvolte, senza dare alcuna importanza alle appartenenze politiche di ciascuno o a logiche campanilistiche che sinora non hanno prodotto niente di buono».

Paolo Denegri assessore dell'Ambiente, Franco Corda consigliere provinciale della Provincia di Sassari, Andrea Becca Sindaco di Tula, Claudio Meloni, assessore dell'Ambiente, Agostino Pinna assessore comunale di Ozieri, Pietro Carzedda assessore dell'Ambiente della Provincia di Olbia-Tempio, Piero Sircana sindaco di Oschiri e Sergio Meloni vicesindaco di Berchidda. Fonte: *Il lago Coghinas presto centro turistico. L'ambizioso progetto deciso a Tula, Newsletter Sassari Notizie, 17 settembre 2011.*

Ripartire dalla Bellezza



Il Lago di Coghinas, in Provincia di Sassari, uno degli angoli più belli dell'entroterra sardo.

(Foto: www.provincia.sassari.it)

6. Metodo

La proposta conosciuta con il termine 'Albergo Diffuso' non costituisce più una novità assoluta. Il nome di AD, nato nel 1982 ha dato luogo a un modello di ospitalità originale grazie al lavoro svolto da molti operatori e da Dall'Ara. La Regione Sardegna ha regolamentato nel 1998 questo modello. Le strutture create a partire dalla metà degli anni '90 hanno attirato l'attenzione dei media e sono oggi conosciute da una certa parte del pubblico sia in Italia e sia all'estero. Le Nazioni Unite hanno premiato il modello di ospitalità e d'intervento nel 2008. Il numero dei progetti di AD seguiti dagli autori, osservati da vicino e descritti attraverso ricerche è divenuto anch'esso consistente. La fase pionieristica dell'AD sembra avviarsi al termine.

L'esistenza di questa'ampia casistica offre un'importante possibilità: individuare differenze nei diversi percorsi, capire le somiglianze e soprattutto scoprire gli accorgimenti rivelatisi utili in più circostanze; la materia prima per lo sviluppo delle 'Buone Prassi'.

Le pagine successive presentano le Buone Prassi sviluppate *ad-hoc* per creare e sviluppare opportunità d'impresa quali un AD, ovvero di altro tipo nei settori più tradizionali come l'agricoltura, l'artigianato e i servizi essenziali alla persona.

6.1. Le Buone Prassi come metodo

Le necessità di ottimizzare la resa di processo di lavorazione non è nata nel turismo, ma nei settori della chimica, dell'auto e in altri al cui interno le economie di scala sono da sempre molto forti e dove, l'applicazione di un accorgimento pratico anche piccolo può portare a grandi risparmi o guadagni. Le pagine seguenti cercano di presentare i 'pro' e i 'contro' del metodo costituito dalle Buone Prassi in genere.

6.1.1. Principali caratteristiche, vantaggi e svantaggi

Le Buone Prassi (BP), indicate oggi anche con il termine di *benchmark*, costituiscono un ausilio al metodo gestionale studiato, valorizzato e portato all'attenzione pubblica oltre un secolo addietro da Frederick Winslow Taylor, ingegnere-capo dell'officina siderurgica *Midvale Steel Company di Philadelphia*,

Pennsylvania, attraverso un testo storico per la teoria di management e tutt'ora attuale 'Principi di organizzazione scientifica del lavoro', pubblicato nel 1911.⁷⁹

Lo studio delle BP si basa proprio sull'osservazione che gli utili aziendali di un'impresa non derivano 'solo' dal marketing o dalla tecnologia, come viene dato a pensare, ma anche e soprattutto dal modo in cui questa organizzazione *impara da ciò che le accade* e viene migliorata nel tempo. Scrive Taylor:

« Noi siamo inclini a dimenticare che il successo dell'impresa, invece di fondarsi unicamente sull'organizzazione tecnica, dipende in molti casi anche da altri elementi, quali: la sua abilità finanziaria, l'efficienza dei suoi uffici commerciali e di vendita, la sicurezza offerta dai brevetti, dalle alleanze o dalle altre forme di monopolio parziale ».⁸⁰

Un'azienda che impara da se stessa e da altre meglio di quanto facciamo le aziende concorrenti, è organizzata meglio ed è quindi più competitiva, scrive Taylor.

Le BP costituiscono uno dei supporti al management più economici e flessibili non da ieri o da oggi, ma da oltre un secolo. Gli apporti di Taylor riguardo alle Buone Prassi sono resi ancora più attuali dall'avvento dell'Information & Communications Technology (ICT) e dall'introduzione di *know-how* in settori della produzione prima privi di tecnologie. Gary Hamel, uno dei massimi esperti di management sostiene in tempi recenti (1995) come «il primo degli insegnamenti dell'Organizzazione scientifica del lavoro consiste proprio nel trovare le Buone Prassi ovunque queste siano presenti».

Possiamo definire le BP in termini generali come: *accorgimenti mirati, finalizzati a migliorare la produttività di un processo di produzione e la cui utilità è stata dimostrata con metodo scientifico e applicabili ad altre organizzazioni in modo altrettanto mirato*. Il principio di funzionamento delle BP è semplice in linea generale: i risultati che un operatore è in grado di produrre possono sembrare

79 Il testo ha generato nel tempo un nuovo approccio alle questioni della produzione d'impresa detto taylorista impostato sulla ricerca sistematica dei miglioramenti da apportare all'intero processo di produzione, sull'analisi di efficacia di ogni miglioramento, sul principio 'de l'uomo giusto al posto giusto' e su altri insegnamenti tutt'ora applicati in molti dei settori dell'economia.

80 Taylor, 1954, pg. 11. Si rimanda il lettore che desideri approfondire le origini del taylorismo alla bibliografia specializzata.

grandi, ma possono migliorare ancora e di molto nel caso in cui questo impari da chi ha già affrontato con successo specifici problemi e opportunità.

Distinguiamo ai fini di questa pubblicazione due *tipi* di BP: *di difesa*, ossia mirate a risolvere specifici problemi e *d'attacco*, finalizzate a cogliere specifiche occasioni e opportunità. Le BP di entrambe i tipi offrono alcuni *vantaggi* quali i seguenti:

- possono riguardare in modo indifferente il marketing, il management, la facilitazione del partenariato (*partnering*), la sostenibilità ambientale o altri ambiti di un processo di lavorazione;
- possono essere utili anche se non comportano costi di applicazione o sforzi organizzativi aggiuntivi;
- possono essere applicate da tutti gli operatori in modo autonomo dalle capacità raggiunte.

Le BP possiedono tuttavia alcuni *svantaggi*:

- tendono a *mimetizzarsi*, possono essere scambiate facilmente con l'esperienza positiva offerta da una sola organizzazione (impresa, ente locale, associazione), utili nel caso in cui costi di applicazione siano pari o prossimi allo zero, ma rischiosi in caso contrario;
- derivano dallo studio di un numero di casi (sempre superiore a uno) tra i più produttivi nel compiere un particolare tipo di operazione;
- possono essere scambiate in modo casuale (attraverso congressi, pubblicazioni, incontri, ecc.), ma richiedono di essere prodotte in modo sempre più produttivo;
- richiedono di essere integrate da abilità, capacità e conoscenze presenti nei circuiti della formazione tradizionale.⁸¹

Le BP presentate costituiscono inoltre un'*opportunità*. Queste possono:

- portare a risultati concreti in tempi ridotti;
- essere applicate tenendo conto dell'importanza di ciascun ambito di applicazione riconosciuta dalla strategia;
- fungere da meccanismo sul quale impostare incentivi di produzione; ecc..

81 «L'interazione sistematica tra gli attori, l'integrazione di attività e di settori in un sistema e lo sviluppo di risorse umane adatte attraverso la formazione sono fattori fondamentali per un management del territorio efficace ed efficiente» secondo quanto sostenuto da Manente, Furlan e Scaramuzzi (1998).

Le BP non sono infine esenti da *limiti* quali i seguenti:

- sono utilizzabili per risolvere problemi specifici e circoscritti;
- richiedono un atto di volontà preciso per essere prodotte, applicate e recepite dalle routine interne;
- richiedono la decisione di valutarne, a posteriori la produttività.

Le BP, malgrado comportino svantaggi e limiti, costituiscono uno strumento irrinunciabile all'interno di un settore produttivo che offre servizi dall'alto valore immateriale, in rapida evoluzione e in cui gran parte delle forme di conoscenza legate alla partnership non sono ancora state sviluppate attraverso l'analisi teorica.

6.1.2. *Requisiti di qualità e casi-fonte*

Le BP selezionate e proposte da questo testo presentano alcuni requisiti di qualità tra cui i seguenti:

- *produttività*: presentano il migliore rapporto tra *risultati* prodotti e *soldi* spesi per produrli;⁸²
- *trasversalità*: hanno funzionato in regioni diverse, in paesi con una visibilità turistica buona od al contrario pressoché inesistente;
- *durata*: il periodo durante il quale queste si sono dimostrate produttive va dal 2004, anno di creazione della SISAD (Scuola Internazionale di Specializzazione per l'Albergo Diffuso) al 2010.

I progetti seguiti da MD e da cui sono state sviluppate le Buone Prassi presentate nelle pagine seguenti sono di tipo sia *aziendale* (livello *micro*) e sia *territoriale* (livello *macro*).

Livello aziendale

Gli AD che hanno permesso di definire le BP operano nei seguenti comuni:

- Regione Friuli Venezia Giulia: Comeglians (UD), Erto e Casso in Val Vajont (PN), Forgaria del Friuli (UD), Lauco (UD), Ovaro (UD), Paularo (UD), Sauris (UD), Stregna (UD), Sutrio (UD), Tarcento (UD), Tarvisio, (UD);

82 Il rapporto Costi sostenuti/Risultati ottenuti da due o più operatori che lavorano insieme nell'unità di tempo (t) è detto di produttività e rappresenta il criterio-guida nella facilitazione delle attività di partenariato (Si veda su questo tema anche: Droli, 2011/5, 2007/2).

- Regione Lazio: Montelanico (RM), Atina (FR), Castro dei Volsci (FR);
- Regione Molise: Ferrazzano (CB);
- Regione Toscana: Rio Marina nell'Elba (LI);
- Regione Valle d'Aosta: Saint Marcel (AO);
- Regione Veneto: Belluno, Chies d'Alpago, Fornesighe, Pieve d'Alpago, Selva di Cadore, Sovramonte (BL);
- Provincia Autonoma di Trento: comuni di Grumes, Valda e Grauno.

Gli interessati che hanno dato origine a queste Buone Prassi sono costituiti in modo bilanciato da privati, da imprese (turistiche, agricole, d'artigianato, del piccolo commercio e dei trasporti), enti pubblici e associazioni (volontaristiche, di categoria e organizzatrici d'eventi).⁸³

Livello territoriale

Le Buone Prassi elaborate sono frutto di analisi su interventi condotti nelle seguenti realtà:

- Montagna Friulana (Carnia, Tarvisiano e Valcellina);
- Tuscia Romana e Monti Ausoni (RM, FR);
- Dolomiti Bellunesi (BL);
- Parco delle Madonie (PA).

Si presentano di seguito tre BP per ciascuno dei passaggi i quali costituiscono il percorso di progettazione presentato dal capitolo precedente.

6.2. La ricerca e lo sviluppo delle prime informazioni

La road-map prevede i passaggi di *scoperta*, di *sensibilizzazione*, nonché di *sblocco* della decisione di sviluppare i dettagli dell'opportunità.

6.2.1. Scoperta: raccogliere informazioni insieme ad altri senza ... 'bruciare l'idea'

Le persone che hanno avuto l'idea iniziale possono essere tra le più diverse: privati, amministratori locali, responsabili impegnati nel terzo settore o altri. Esistono più accorgimenti pratici che si sono dimostrati utili per creare fin dalle prime battute un'idea dell'AD sufficientemente *dettagliata*, ma anche *completa*. Le seguenti sono le prime tre BP di co-progettazione utilizzabili:

83 Non si riportano i collegamenti tra le BP e i singoli casi per motivi legati alla privacy.

- a. *AD: usare al meglio le informazioni fornite dalle fonti istituzionali internazionali, nazionali, regionali e locali esistenti.* Esiste una sitografia la quale viene promossa da organizzazioni internazionali, quali lo United Nations Development Programme e capace di offrire i primi ragguagli sull'Albergo Diffuso; questa è costituita da siti di tre piccole 'istituzioni' attive nell'AD su scala nazionale quali le seguenti: l'Associazione nazionale degli Alberghi Diffusi - 'ADI', l'Osservatorio sul fenomeno dell'Albergo Diffuso e La Scuola Internazionale di Specializzazione per l'Albergo Diffuso - 'SISAD'. L'ADI opera con il fine di tutelare il modello di ospitalità dai tentativi di imitazione, aiutare gli operatori del settore a fare marketing e creare nuove imprese nell'OD. L'Associazione, unica in Italia, dispone di informazioni recuperabili 'su richiesta' presso il proprio sito e propone un'ampia rassegna stampa (www.alberghidiffusi.it). L'Osservatorio sull'AD creato da Giancarlo Dall'Ara propone invece una serie d'informazioni riguardanti la genesi dell'idea, l'evoluzione del modello nel tempo, i riconoscimenti ottenuti dalla formula e altre (www.albergodiffuso.com). La SISAD offre atti di convegni che sviluppano specifici aspetti, test di pre-fattibilità gratuiti, bibliografia inedita (a richiesta), anteprime sui libri in commercio, informazioni sulla nascente 'Industria dell'OD' (www.sisad.it). Gli enti pubblici regionali i quali offrono indicazioni normative e contributive sono numerosi, così come gli organismi locali quali ad esempio: consorzi, gruppi di azione locale (GAL), incubatori d'impresa, comunità montane e comuni, i quali, anche se non specializzati nella progettazione di alberghi diffusi possono fornire informazioni preziose, riguardo ad esempio i fondi esistenti per la creazione d'impresa;
- b. *località: non restare da solo/a a lungo nella fase di scoperta.* L'individuazione di altri co-interessati facilita le operazioni di raccolta di informazioni sulle opportunità di reddito esistenti nello stesso centro storico. Documenti come tesi di laurea sulle risorse locali (naturali, storiche o di altro tipo), ricerche sull'offerta turistica, ma anche recensioni su imprese artigiane o agro-alimentari, commenti di chi conosce il centro storico pubblicati sul web sono solo alcune delle fonti da cui è possibile partire per iniziare a fare mente locale sull'AD, sulle realtà esistenti a cui questo può essere collegato e sull'insieme delle opportunità d'impresa a cui questo può dare vita;
- c. *AD e località: cercare di individuare i possibili interlocutori-chiave.* Individuare le persone passibili di essere coinvolte dal maggior numero possibile di idee d'impresa e con cui è più conveniente creare uno scambio di informazioni a breve, facendo attenzione a non diventare dispersivi e soprattutto a 'difendere' la paternità dell'iniziativa, non ultimo registrando, sul web, il dominio del possibile nome-marketing da attribuire all'eventuale AD (pochi euro).

Questi primi accorgimenti formano la base per creare un gruppo di lavoro, un *organico ideale* costituito da più interessati, allargato al privato, al pubblico e all'associazionismo.

Alcuni interessati preferiscono affrontare questa fase da soli per il timore che qualcuno possa sostituirsi a loro nel ruolo di promotore-gestore dell'iniziativa. Uno degli accorgimenti più semplici, economici e utili per proteggere la paternità dell'idea consiste nel registrare il dominio internet contenente la denominazione 'AD' seguita dal nome della località in cui prende vita l'ipotesi; questo per ridurre la visibilità massima raggiungibile sulla rete da un'eventuale e ulteriore proposta. Esistono tuttavia alcuni gruppi di lavoro, i quali, dopo avere registrato una serie di domini non hanno dato vita ad alcuna proposta e hanno dissuaso altri dal percorrere la stessa strada, magari con più fortuna. Questo metodo di restrizione della concorrenza 'ex-ante' non è quindi esente da controindicazioni e va adottato con lungimiranza.

Diventa in ogni caso possibile definire insieme ruoli e responsabilità generali di ciascuno. I privati possono assumersi una responsabilità loro propria nel cammino, quale quella di capire come aumentare la soddisfazione e le spese dei propri clienti in modo armonico attraverso le diverse opportunità. L'associazionismo può impegnarsi nel ruolo di valorizzatore delle tradizioni locali, o di animatore di 'base'. Le responsabilità generali assunte, di norma dai comuni sono più vaste e comprendono:

- l'integrazione armonica tra l'OD, l'AD e le altre forme di ospitalità già presenti sul proprio territorio;
- la ricerca di sostegni *ad-hoc* per la creazione di imprese che - a partire da interessi privati - ottengono la rivitalizzazione di interi Centri Storici;
- la caratterizzazione del proprio modello di ospitalità a partire sia dal concetto-base messo a punto da Giancarlo Dall'Ara e sia dall'impianto normativo regionale, al fine di recepire le unicità del territorio più interessanti per gli ospiti.

Il passaggio consente così di ottenere - tra le altre cose - un elenco esaustivo delle idee d'impresa tra cui scegliere quelle da approfondire.

6.2.2. Sensibilizzazione: organizzare visite in loco e seminari tecnici

Le persone desiderano conoscere di persona, 'toccare con mano' l'AD. Questo passaggio può riguardare l'approfondimento delle diverse opportunità di mercato emerse o di una sola opportunità, quale l'Albergo Diffuso. Le BP riguardanti la sensibilizzazione sull'AD sono:

- a. *scegliere subito l'approccio che si intende adottare nella raccolta di informazioni: passivo o attivo.* Le domande che arrivano ad esempio a un Ente Locale dagli interessati sono le più diverse; queste vanno dall'ipotesi di 'cambio della destinazione d'uso dell'immobile', alle deroghe previste rispetto alla normativa in vigore nel comparto degli alberghi tradizionali. Un soggetto pubblico regionale o locale può scegliere tra due opzioni opposte: svolgere un ruolo di primo piano nello sviluppare l'OD sul proprio territorio, oppure lasciare liberi gli interessati di muoversi in modo autonomo. Sono possibili anche una serie di opzioni intermedie. La maggior parte dei casi seguiti indicano come l'ente il quale sceglie subito di documentarsi e fornire tutte le informazioni possibili agli interessati (approccio *pro-attivo*) tenda ad ottenere risultati migliori rispetto a uno che fornisce 'un'informazione-alla-volta' (approccio *reattivo*);⁸⁴
- b. *dare informazioni realistiche su questa opportunità d'impresa.* Esiste la necessità di *informare* e non di *promuovere* l'AD. Alcuni interessati organizzano 'incontri di promozione', scelgono cioè di dare 'solo' e informazioni utili a suscitare risposte positive. Questo primo errore crea un 'filtro' tra gli interessati e i propri interlocutori. Gli incontri di sensibilizzazione che rappresentano il modello di ospitalità in modo *obiettivo*, ossia che danno informazioni *bilanciate* (vantaggi, svantaggi, opportunità e limiti), *dettagliate* e *aggiornate* richiedono (forse) più tempo per coinvolgere le persone, ma non creano *false aspettative*, fuori luogo per definizione, le quali possono favorire l'avvio di un progetto, ma possono costituire un *boomerang* nel breve-medio termine;
- c. *fornire informazioni sugli svantaggi a partire da quelli a cui gli interessati sono meno sensibili (perdite di tempo, anziché di soldi, ecc.).* La possibilità che informazioni realistiche (vantaggi +svantaggi della formula) creino la classica 'doccia fredda' sull'entusiasmo degli interessati esiste. La questione su quale sia l'equilibrio da dare tra 'pro' e 'contro' dell' AD è del tutto locale e va gestita con sensibilità.

La *conoscenza* delle funzioni e dei compiti svolti dai GAL, dagli Enti-parco, dai Consorzi, o da altri soggetti di natura e d'interesse pubblico è indispensabile. Un'impresa per l'OD non vende mai la 'sola' disponibilità di abitazioni, ma come detto, propone i servizi offerti da un territorio e in sintesi la qualità della vita locale.

84 Si veda su questo aspetto anche: Droli 2009/3.

6.2.3. Sblocco: individuare il 'facilitatore' locale per approfondire le informazioni ottenute

Gli interessati, una volta acquisite le informazioni di base, decidono se 'passare all'azione', aspettare il verificarsi di un 'evento particolare'⁸⁵, o 'declinare la proposta'. Più esperienze indicano come le possibilità di 'passare dal dire al fare', a parità di altre condizioni, aumentino laddove il viaggio di studio e il seminario tecnico abbiano prodotto tutte le informazioni più importanti tra quelle necessarie. Diventa importante approfondire le informazioni ottenute in sede di viaggio di studio e di seminario, ovvero (meglio ancora) pianificare con largo anticipo i risultati attesi da entrambe le iniziative di cui al punto precedente. Gli accorgimenti dimostratisi utili per preparare un viaggio di studio-seminario capace di facilitare l'assunzione di un *ruolo attivo* da parte degli interessati consistono nel:

- a. *distinguere tra analisi del caso e dell'AD.* Diversi interessati non si fidano e chiedono di parlare direttamente con le persone che gestiscono alberghi diffusi. Il viaggio di studio porta con sé numerosi vantaggi. La visita a strutture già esistenti consente di 'toccare con mano' i risultati prodotti, permette di conoscere i benefici economici ottenuti dalla struttura, facilita la diffusione delle innovazioni, aiuta a individuare i limiti dell'iniziativa conosciuta e consente di intuire le potenzialità inesprese delle abitazioni di cui si dispone, ovvero della località di provenienza. Gli AD possiedono tuttavia una 'hall interna' costituita dalle abitazioni e una 'esterna' formata dal Centro Storico (Dall'Ara). L'eterogeneità negli AD è quindi più elevata rispetto alla stessa presente nel comparto degli alberghi tradizionali. Classificare un AD richiede di considerare anche il Centro storico in cui questo opera, perché questo è parte integrante della proposta, ma standardizzare un borgo non è semplice. Analizzare un caso e l'AD sono due cose differenti. Le buone prassi consistono nel ricordare che in qualsiasi caso ci si trova di fronte ad 'uno' dei casi di AD, nel resistere alla tentazione di estendere le informazioni ottenute a tutti le strutture e nel 'quantificare' i vantaggi, gli svantaggi, le opportunità, le minacce (tranelli) e i limiti del modello di ospitalità;
- b. *mettere a fuoco il tipo di informazioni di cui si ha necessità e concordare con il gestore che ospita la delegazione sulla certezza di ottenerle.* Alcune delegazioni scelgono l'AD da visitare sulla base della distanza che separa la struttura rispetto al luogo di provenienza, optano cioè per strutture vicine. Una scelta simile privilegia il risparmio, ma non considera la possibilità concreta che qualsiasi gestore, se le persone interessate a creare un'impresa simile alla propria, provengono da un paese vicino al proprio si prefiguri una

85 La legge regionale che istituisce l'AD sul proprio territorio o il suo regolamento attuativo costituiscono esempi di 'eventi particolari'.

futura relazione di *competizione*. La visita, come risultato produce in genere moltissimo entusiasmo, tanta disponibilità, ma solo alcune delle informazioni necessarie;

- c. *individuare gli AD da visitare, guardando sé stessi in prospettiva*. Gli interessati che conoscono a fondo i propri vantaggi competitivi e/o le tipologie di ospiti che si possono accogliere con le maggiori probabilità di successo hanno la possibilità di incontrare strutture che hanno obiettivi e strategie di mercato simili; utili cioè 'in quanto tali e in prospettiva'. Si tratta di scegliere le strutture da visitare sulla base di un'affinità che non è tanto di tipo geografico, urbanistico o edilizio, ma legata ai prodotti turistici e ai tipi di ospiti accolti.

Le informazioni acquisite attraverso un viaggio di studio sull'AD possono riguardare il marketing, l'organizzazione delle attività, il coinvolgimento della comunità locale, il partenariato privato-pubblico e altri. Nasce così la necessità di coordinare l'attività di visita dell'intero gruppo.

Una delle persone in visita, meglio se interessata alla gestione della possibile struttura, sarebbe bene assumesse il ruolo di 'facilitatore'. L'importanza del *facilitatore* è decisiva per la buona riuscita della visita in loco così come per il buon esito dei passaggi successivi per lo sviluppo dell'opportunità. Il *facilitatore* è costituito, di norma da una persona in cui gli interessati all'opportunità ripongono la propria fiducia, la quale ha un'occupazione compatibile con questa funzione, che dispone del tempo minimo necessario per occuparsene e interessato in prima persona allo sviluppo dell'opportunità.

L'AD costituisce inoltre 'solo' una delle opportunità d'impresa che si possono schiudere a seguito del lavoro di ricognizione svolto dal gruppo attraverso un *viaggio di studio*. Lo svolgimento della funzione di *facilitatore* non richiede quindi il possesso di conoscenze specialistiche sull'AD. Ciò che conta è che la persona che si assume l'impegno di facilitare le attività:

- goda della *fiducia* di tutti;
- amministri questa fiducia in modo *responsabile*;
- sia *sincero e imparziale*;
- sappia comunicare in modo efficace e sia *coinvolgente*;
- sia solerte nell'aiutare gli interessati a definire sempre meglio *la o le* opportunità.

La possibilità di sviluppare un'opportunità non *sbilanciata* verso uno specifico settore, comparto o componente del sistema, cioè *equilibrata* dipende dai requisiti reali posseduti dal *facilitatore* e dal modo in cui questo viene percepito dagli altri interessati all'opportunità. La scelta del *facilitatore* costituisce uno dei

passaggi più importanti della co-progettazione e sarebbe bene venisse fatta prima dello svolgimento del viaggio di studio in modo da ottimizzare tempi e costi della visita.

6.3. Creazione del 'menù' e dell'opportunità di punta: l'AD

Gli interessati e il *facilitatore* possono mettere a frutto la conoscenza acquisita, possono sia individuare le opportunità esistenti nei diversi settori economici collegati all'AD e sia selezionare l'AD come punta di diamante del proprio sistema d'opportunità.

6.3.1. Settorializzazione: produrre opportunità imprenditoriali nel turismo e nei settori tradizionali

La presenza di prodotti agroalimentari, enologici, d'artigianato tipici, i cui brand siano ben visibili sul mercato, godano di una buona reputazione e in possesso di un'identità sufficientemente 'forte' è essenziale per la creazione di un AD. Gli ospiti attratti da un AD richiedono di acquistare prodotti tipici quali vini, marmellate o prodotti d'artigianato e questo genera sia opportunità di fatturato in più per le imprese esistenti e sia possibilità di creare nuove imprese per eventuali investitori. L'elenco seguente individua tre fra le principali buone prassi utili per individuare le opportunità di soddisfazione, di spesa e d'impresa nei settori collegabili al turismo e quindi all'AD:

- a. *creare una mappa completa e precisa delle eccellenze produttive per settore presenti entro un certo raggio dalla ipotetica sala di accoglienza degli ospiti dell'AD.* Il panorama produttivo delle imprese presenti in un piccolo comune e dei nuovi insediamenti cambia a volte in modo rapido, a volte in modo impercettibile, ma di continuo. Alcune imprese accentuano i propri investimenti in zona, mentre altre spostano fasi della produzione all'estero (de-localizzano). Altre realtà de-localizzate ritornano nei territori di provenienza, ossia ri-localizzano una o più fasi del processo. Alcune realtà locali, de-localizzate o ri-localizzate ottengono riconoscimenti nazionali e internazionali. La velocità con cui questi cambiamenti avvengono è spesso molto elevata. Gli ospiti dell'AD sono di norma interessati a conoscere il territorio, comprese le imprese che vi operano. Ciò che conta è dettagliare i 'quadri' sia delle risorse e sia delle realtà produttive d'eccellenza entro un raggio d'azione medio di 10-15 Km, variabile di caso in caso e nel tempo;
- b. *sovrapporre le mappe delle eccellenze produttive, delle risorse e dei distretti.* La presenza di distretti produttivi (rurali, dell'artigianato, commerciali, turistico-alberghieri e di altro tipo) indica la concentrazione geografica, non i livelli d'eccellenza raggiunti da singole imprese. Imprese

d'eccellenza possono esistere sia all'interno e sia all'esterno dei distretti. Alcuni endemismi botanici, costituiti ad esempio da erbe in possesso di proprietà curative possono essere valorizzati o meno da imprese e da distretti. La sovrapposizione delle mappe delle risorse, delle eccellenze e dei distretti può essere utile anche nell'ambito dello sviluppo di una proposta di OD perché aumenta la possibilità di creare fatturato per una qualsiasi ed eventuale proposta turistica, sia esistente e sia nuova;

- c. *stimare i possibili benefici che potrebbero trarre distretti ed imprese d'eccellenza dall'integrazione con il turismo.* Il mercato turistico richiede alle imprese del settore di personalizzare in tempo reale prodotti e servizi offerti. Imprese eccellenti e distretti possono operare su settori maturi, in cui non il singolo Centro Storico, ma l'Italia intera tende a diventare sempre meno competitiva, quale, ad esempio il tessile. Imprese e concentrazioni attive in settori meno esposti alla concorrenza possono trarre utili maggiori dall'integrazione con il turismo. Le eccellenze dell'agroalimentare, del vitivinicolo, dell'artigianato artistico o della moda spiccano in vetta a questa classifica.

Il turismo viene individuato come settore-pilota più spesso quando queste strutture dispongono di dati relativi a fattori quali:

- i turisti in zona (caratteristiche, soddisfazione, spese, ecc.) attraverso i sistemi informativi di marketing turistico in uso nella destinazione;
- gli strumenti di vendita turistica territoriale come card, portali, reti di accoglienza, sistemi di e-mobile tourism, ecc.;
- i risultati di vendita ottenuti a seguito di iniziative individuali e comuni.

L'individuazione del settore-pilota più conveniente e dei settori 'di sistema' permette di effettuare approfondimenti quali quelli: sugli standard organizzativi richiesti, sulla periodicità o meno della domanda, sulla rapidità che serve raggiungere per personalizzare informazioni, servizi e prodotti.

6.3.2. Solidificazione: creare opportunità nei comparti alloggio, ristorazione e servizi

La scelta del turismo come settore-guida pone gli interessati nelle condizioni migliori per individuare il comparto dell'offerta da porre in primo piano. Le BP utili per progettare l'opportunità attraverso questo passaggio consistono nel:

- a. *valorizzare al meglio i dati del sistema informativo di marketing turistico delle destinazioni di cui il centro storico fa parte.* Un piccolo centro storico non sempre dispone della forza - anche economica - necessaria per gestire un sistema di controllo della qualità dei servizi offerti. Esiste quindi la necessità

di raccogliere i risultati tratti da ricerche già svolte da enti pubblici sovra-locali, da consorzi o da aggregazioni di altro genere. I dati di maggiore interesse in questa fase sono quelli che trattano i servizi attesi dai clienti, ma non offerti dagli operatori, la soddisfazione dei clienti per i servizi offerti, le spese e le disponibilità di spesa;

- b. *trovare punti in comune tra le necessità dei fruitori interni e quelle degli ospiti.* L'AD in alcuni casi non è partito, o ha stentato a partire per l'ostilità di alcuni residenti e amministratori, i quali non hanno visto di buon occhio un progetto mirato a soddisfare persone che non siano 'locali', concentrato sul medio termine, o basato su un concetto sfumato come quello di 'sviluppo'. Turisti per motivi di svago (*leisure*), ospiti per motivi di lavoro (*business*), escursionisti in giornata, proprietari di seconde case e residenti sono gruppi di persone che hanno necessità e priorità *diverse*. Analizzare in modo serio e sereno le attese di queste platee aumenta la possibilità di sviluppare opportunità che traggano utili a tutti e capaci di trarre maggiore reddito;
- c. *valutare la coerenza tra le opportunità e gli obiettivi di sviluppo turistico della destinazione di cui il centro storico fa parte.* Rendere sempre più solida l'idea di un'opportunità d'impresa significa anche facilitare la nascita di realtà coerenti con una linea generale che s'intende seguire. Una località che decide di migliorare la qualità della vita dei residenti, degli escursionisti, dei turisti, ad esempio della 'quarta età' può dare luogo a una linea di opportunità dedicate (sport 'dolci', gastronomia, manifestazioni, ecc.) con caratteristiche in comune. Queste opportunità, se sviluppate a distanza di tempo ravvicinata possono creare economie di scala e d'obiettivi particolarmente convenienti.

Le discussioni sul concetto di *remuneratività* dell'opportunità consigliano anche di sostituire un processo decisionale tipicamente pubblico, amministrativo o politico come la *negoiazione* (il tentativo di trovare una posizione comune purché condivisa) con l'*arbitraggio* (il far convergere qualcuno su decisioni convenienti). Il *facilitatore* funge da garante in questo passaggio.

6.3.3. *Specificità: produrre opportunità nell'Ospitalità 'Diffusa' e 'puntiforme'*

La decisione se progettare un'opportunità d'impresa ricettiva costituita da un fabbricato unico, quale una dimora storica o da fabbricati multipli quale un Paese Albergo sottende una decisione di fondo su quale sia il tipo di sviluppo verso cui muoversi: 'esclusivo' nel primo caso o 'inclusivo' nel secondo. Il passaggio successivo della co-progettazione riguarda la decisione del tipo di ospitalità - *verticale* od *orizzontale* - da considerare più importante e su cui concentrare l'attenzione.

Ecco quindi le BP volte a facilitare la decisione di puntare sull'AD:

- a. *considerare la remuneratività delle imprese ricettive (eventuali) pre-esistenti.* La gran parte degli AD sono sorti in località sguarnite di alberghi tradizionali. Verificare le dinamiche arrivi-presenze nei vari comparti ricettivi aiuta a individuare i comparti in sofferenza e che possono vedere l'AD come un competitore pericoloso, da ostacolare. I risultati ottenibili da questa verifica possono variare di caso in caso. Un comparto alberghiero tradizionale in fase di eventuale sofferenza rende più conveniente, ad esempio, cercare albergatori tradizionali del posto interessati a convertire la propria attività. Co-progettare opportunità d'impresa nell'OD richiede in questi casi sforzi d'innovazione supplementari, per aumentare la quota degli ospiti 'prima volta in zona', per non sottrarre clienti alle strutture esistenti, ossia per «non 'dividere la torta di sempre in fette sempre più piccole', ma 'creare una torta più grande a vantaggio di tutti'» (Hirsh, 1976);
- b. *valorizzare esperienze di partenariato precedenti realizzate tra imprese ricettive, agricole, dell'artigianato artistico e del piccolo commercio.* La fiducia degli operatori in un'iniziativa che unisce due o più settori dipende anche dai risultati ottenuti da esperienze simili svolte in precedenza. Le Buone Prassi consistono nel cercare di capire 'che cosa ha funzionato' e 'che cosa no', nel condividere queste considerazioni, nello stilare una lista delle 'cose da rifare' e 'da evitare';
- c. *stabilire l'investimento iniziale che i partner di una ipotetica proposta di ricettività diffusa sono disposti ad effettuare.* Persone le cui disponibilità finanziarie sono in genere molto diverse tra loro dimostrano propensioni al rischio d'impresa a loro volta molto differenti. Creare una proposta di OD significa tuttavia prepararsi a migliorare abitazioni, arredamento e servizi, comunicazione e così via in un crescendo d'investimenti che non tutti possono affrontare. La proposta, anche se realizzata in economia, dal momento in cui dovesse diventare operativa si incontrerebbe con le logiche di un settore globale come il turismo e non vi sarebbe niente di più triste - per l'interessato - che lo scoprire gli standard ed i requisiti richiesti dal settore *a posteriori*. La co-progettazione richiede che il rapporto tra rischi e ricompense sia suddiviso in modo a propria volta *diffuso*, attraverso quote individuali minime in modo da non lasciare indietro nessuno e non penalizzare gli interessati più disposti a effettuare investimenti.

Gli angoli bui e le molte variabili della co-progettazione sembrano consigliare, da questo punto in poi - o prima ancora - la presenza di una figura responsabile della competitività delle ipotesi d'impresa, una sorta di *tecnico per l'OD* (in seguito *tecnico*), il quale possa interagire con il *facilitatore* e con le comunità di interessati ai fini dello sviluppo delle opportunità. Il *tecnico*, a

differenza del *facilitatore*, dovrebbe essere costituito da una figura professionale in grado di progettare più proposte dotate dell'innovazione (efficacia), dell'organizzazione (efficienza), della capacità di coinvolgimento (equità) e della politica ambientale (eco-sostenibilità) necessarie.

6.3.4. Selezione: creare opportunità imprenditoriali di AD e collegate

Le opportunità d'impresa, arrivate a questo punto possiedono un elevato livello di integrazione e possono essere tutte collegate, promosse e sviluppate attraverso il turismo. Le BP sviluppate in questa fase consistono nel:

- a. *non escludere 'a priori' la possibilità di creare progetti congiunti AD + OD.* I Centri Storici di alcune località dispongono di una gamma di abitazioni, di ristoranti, di attività artigianali e di risorse ampia e diversificata. Alcune di queste realtà possono dare vita non a un solo AD, ma a un sistema ricettivo diffuso il cui nocciolo è costituito dall'AD stesso. La creazione di una proposta di standard alberghiero 'incastonata' (*embedded*) all'interno di una di tipo extra-alberghiero è anche possibile laddove la qualità delle abitazioni (*estetica, superfici interne, allestimenti, ecc.*) sia diversa e tale da fare pensare a pubblici-obiettivo nettamente distinti quali grandi gruppi / ospiti individuali, budget / luxury, ecc.;
- b. *considerare gli standard previsti dalla normativa locale o dai disciplinari di qualità di categoria non come punti di arrivo, ma come basi di partenza.* Legislatori e club di prodotto per l'OD, laddove esistenti, creano dei requisiti *minimi* il cui rispetto è necessario per l'ottenimento del riconoscimento di AD o per la partecipazione ad attività di promo-vendita. Gli ospiti diventano tuttavia di anno in anno più esperti e questo innalza di continuo i livelli di qualità da considerare minimi, medi e ottimali. Lo stesso AD come modello di modello di ospitalità è in evoluzione. Norme e disciplinari vanno quindi considerati come altrettante piattaforme sulla cui base impostare azioni individuali volte all'eccellenza perché le strutture producano il massimo dei risultati per le imprese e per le comunità locali;
- c. *verificare la disponibilità di aiuti finanziari e la presenza di partner d'impresa interessati a creare la struttura con o senza di essi.* Interventi sugli spazi di uso comune, nell'arredo urbano, sulle spese del personale vanno valutati alla luce di possibili abbattimenti favoriti dalle leggi vigenti. I gruppi di lavoro sarebbe opportuno che individuassero eventuali programmi europei di sostegno solo laddove vi sia una pre-fattibilità, ovvero appena prima di analizzare la fattibilità tecnica dell'opportunità d'impresa. La Buona Prassi consiste nel rispettare una sequenza precisa: 'vedo se la cosa è in linea di massima fattibile, considero cosa mi serve fare per realizzarla e quindi cerco dei finanziamenti utili'. Succede talvolta che la sequenza sia

invertita: si cerca i fondi pubblici, si considera che cosa questi danno la possibilità di fare e infine (forse) si verifica se la proposta sia fattibile o meno.

I finanziamenti pubblici sono funzionali a completare gli investimenti privati, diversamente possono portare alla nascita di imprese la cui cultura imprenditoriale lascia alquanto a desiderare.

6.4. Scelta delle combinazioni più redditizie o convenienti

Le opportunità d'impresa che dimostra la propria convenienza raggiunge il massimo della concretezza e diventa *fattibile*. Le restanti ipotesi, in assenza di errori di valutazione sono destinate a restare opportunità *teoriche*.

6.4.1. Verificare il rientro atteso sugli investimenti richiesti

Le prime BP sviluppate per collaudare l'opportunità di mercato così progettate derivano direttamente dalla casistica evidenziata nel capitolo precedente:

- a. *non basare un investimento 'solo' sulla propria esperienza o sull'entusiasmo*. Più esperti di opportunità d'impresa ci hanno spiegato come gli interessati, specie se molto esperti tendano ad 'affezionarsi' all'idea a cui stanno lavorando e considerino quest'ultima fattibile 'in quanto tale'. Altri autori ci hanno spiegato come l'opportunità d'impresa possa essere così attraente verso persone inesperte da nascondere ai loro occhi difficoltà. Tutto ha un senso per chi ha cuore, ma è assodato ormai che nel mondo dell'impresa e ancor più nella situazione difficile in cui stiamo vivendo, sia necessario il connubio tra *passione e ragione*.
- b. *dividere co-progettazione e fattibilità*. Alcuni investitori sviluppano analisi di fattibilità che prevedono già il progetto d'impresa. Un'analisi di fattibilità che *deve* dare luogo ad un progetto è svuotata dal compito che deve svolgere. Capire se l'opportunità d'impresa abbia i requisiti minimi per potere 'stare in piedi' dal punto di vista economico, organizzativo e finanziario è la premessa per lo sviluppo di un progetto d'impresa vero e proprio. Si ritiene che questa concezione dell'analisi di fattibilità *pro-forma*, tanto-per-fare, non appartenga alla logica d'impresa, ma rappresenti una farsa;
- c. *riconoscere i limiti di un'analisi di fattibilità dell'AD realizzata attraverso le 'sole abitazioni'*. L'AD - abbiamo visto - presenta costi fissi più elevati rispetto agli stessi sostenuti da un albergo tradizionale. L'opportunità d'impresa che si è configurata può risultare più o meno conveniente, ma la misurazione di *quanto* l'opportunità di AD sia remunerativa richiede un raffronto con i costi sostenuti da altri alberghi diffusi simili. L'AD valorizza

le risorse presenti sul territorio, ma richiede, ad esempio l'esistenza di fornitori locali in grado di evolvere un sentiero di montagna in un prodotto turistico acquistabile dall'ospite. L'esistenza dei fornitori 'giusti' permette all'eventuale impresa di offrire le proposte turistiche necessarie ad aumentare il reddito lordo d'impresa (GOPPAR). Solo l'AD che opera in una località la quale gli consenta di svolgere il ruolo di tour-operator che gli è proprio può compensare le perdite di tempo e di soldi legate alla natura orizzontale della proposta e quindi riesce a produrre un reddito adeguato.

E' possibile di certo realizzare un buon rendimento d'impresa nel comparto degli alberghi diffusi. Investire in questo settore d'offerta alberghiera senza considerare le fonti di fatturato lordo, diffuse sul territorio significa compiere un errore grossolano. L'analisi di fattibilità nell'OD richiede il ricorso a professionisti del settore più di quanto non succeda nel comparto delle strutture ricettive tradizionali.

Caso 6.1. Le Buone Prasi applicate nello sviluppo di un progetto di AD in Trentino

Gli AD costituiscono proposte presenti per lo più nelle regioni del centro e del sud Italia, mentre restano meno numerose nel nord del Paese.⁸⁶

L'esperienza del Consorzio 'Consolida', attivo nella Provincia autonoma di Trento e di un progetto di AD realizzato nella Valle di Cembra, offre la possibilità di presentare parte delle tappe proposte come segue:

- a. *la scoperta dei benefici apportati dall'AD*: il passaggio avviene a Trento, il 29 giugno 2007 attraverso il convegno intitolato *Turismo sociale e comunità locali: verso il turismo dell'incontro*, organizzato dal Consorzio sotto la supervisione di Andrea Ferrandi. Ferrandi, economista, contatta Droli su indicazione di Gianni Scarpetti ispiratore in Valle d'Aosta del progetto di paese-albergo di Saint-Marcel. L'incontro permetterà ai partecipanti di fare il punto sulle diverse forme di OD esistenti in Italia, nonché di conoscere i *pro* e i *contro* di ciascuna di esse. Ferrandi è assistente junior di Consolida dal 2003 e ha esperienza di progetti di accompagnamento alla nascita di imprese; inoltre decide di sondare il terreno con le amministrazioni locali con cui è in contatto.
- b. *sensibilizzazione*: un educational intitolato *Alle origini dell'AD*, organizzato il 13 luglio 2009 a Lauco (UD) consente a una delegazione di 12 persone provenienti dalle località di Grumes, Valda e Grauno di conoscere una singola struttura *dal di dentro*, di capire cosa sia l'AD e di 'toccare con

86 Gli AD promossi attraverso il catalogo Alberghi Diffusi edito dal Touring Club Editore nel 2011 in collaborazione con l'ADI sono 6 al nord, 20 al centro, 15 al sud e 6 nelle isole.

mano' i risultati prodotti. Il *seminario tecnico sull'AD*, organizzato il giorno successivo consente ai partecipanti all'educational di capire i dettagli del modello di ospitalità e del modello di sviluppo al di là del caso esaminato. Il seminario consente d'individuare i punti di forza e le debolezze dell'idea progettuale iniziale. L'educational ed il seminario agganciato producono un'eco positiva sul morale dei partecipanti. Segue una fase di latenza al termine della quale il consorzio 'Sviluppo Turistico Grumes', struttura di riferimento per gli operatori turistici nell'Alta Valle di Cembra si incarica di occuparsi del coordinamento dei proprietari locali. Consorzio e comuni richiedono lo sviluppo di una proposta operativa per la creazione dell'impresa al gruppo di lavoro costituito da Droli e dallo stesso Ferrandi;

- c. *sblocco*. Il gruppo di lavoro presenta il 16 dicembre 2009 una proposta per creare un AD in grado di ottenere i risultati emersi come più importanti nel corso del passaggio precedente o 'virtuoso'. La proposta prevede diversi passaggi tra cui un'analisi della situazione locale relativa alle abitazioni, alle infrastrutture, alle risorse e ad altri elementi effettuata attraverso strumenti di rilevazione delle opportunità pensati *ad-hoc* per l'OD, collaudati e adattati alla diverse necessità nei tre comuni. Si effettuano anche raccolte documentali, sopralluoghi e interviste in profondità ai responsabili delle diverse risorse (case, locali comuni, aziende di punta, ecc.). La proposta viene accettata nel mese di gennaio 2010. E' l'inizio della fase in cui si costruiscono e si collaudano i contenuti della proposta. Segue la fase di co-progettazione dei contenuti, conclusa al termine del 2011 e l'affidamento del progetto a un secondo facilitatore locale.

Il caso del progetto realizzato per l'AD della Valle di Cembra dimostra come:

- l'incedere di un'opportunità più innovativa e impegnativa rispetto ad altre, in assenza di incentivi specifici sia possibile, ma faticoso;
- i passaggi che costituiscono la road-map formano altrettante risposte date alle richieste degli operatori.

Si evidenzia anche come, la definizione di una proposta progettuale condivisa richieda tempo, lavoro, costanza e una certa dose di 'determinazione diffusa'.

Conclusioni Capitolo 6. Marketing degli 'alberi', dei sistemi e dei distretti delle opportunità d'innovazione

L'AD è in grado di generare opportunità imprenditoriali in modo 'naturale'. L'unione delle diverse opportunità crea a sua volta un tutt'uno la cui forma ricorda vagamente un sistema a sua volta naturale 'ad albero'. Un grande educatore sui temi della natura come Bruno Munari ci aiuta a capire come questo tentativo non costituisca certo una novità:

«Un mio vecchissimo amico di provincia, un certo Leonardo, nato in un paesino vicino a Firenze, Vinci ... era un uomo molto curioso. Stava delle ore a osservare le piante...».⁸⁷

La forma ad albero risulta utile a descrivere il sistema di opportunità d'innovazione che si viene a creare dal punto di vista sia generale, sia particolare, che delle dinamiche innescate.

«Un albero è costituito dalla lenta esplosione di un seme, ci ricorda che ogni ramo che nasce è più sottile di quello che lo precede, che il tronco si divide in rami, che questi si dividono a loro volta e così ancora ed ancora fino a quando non abbiamo un albero, sia esso diritto o curvo in alto o in basso o inclinato per via del vento». (*ibidem*)

L'origine dell'albero (*seme-idea*) è esterna al processo (*esogena*) e richiede l'immissione di 'informazioni adatte' riguardanti nel nostro caso lo scenario, i finanziamenti, i tranelli insieme ad altre nel terreno costituito da una *coalizione d'interessi* dotato di un *humus* adatto (*operatori dotati di slancio*).

La struttura verticale o *fusto* dell'albero (*processo*) emerge dal terreno (*routine*) solo nel caso in cui il passaggio di *scoperta* da luogo a una *sensibilizzazione* coinvolgente e cresce in modo verticale se non incontra ostacoli (il valore del *facilitatore*). La struttura verticale (*durata del processo*) può essere *brevilinea* nel caso in cui l'AD sia centrato sulle 'sole' abitazioni, oppure *longilinea* se prevede lo sviluppo di tutte le opportunità di reddito offerte dal territorio; abitazioni comprese.

87 Liberamente tratto da: Munari, B., (2011), *Disegnare un albero*, Corraini editore, Mantova.

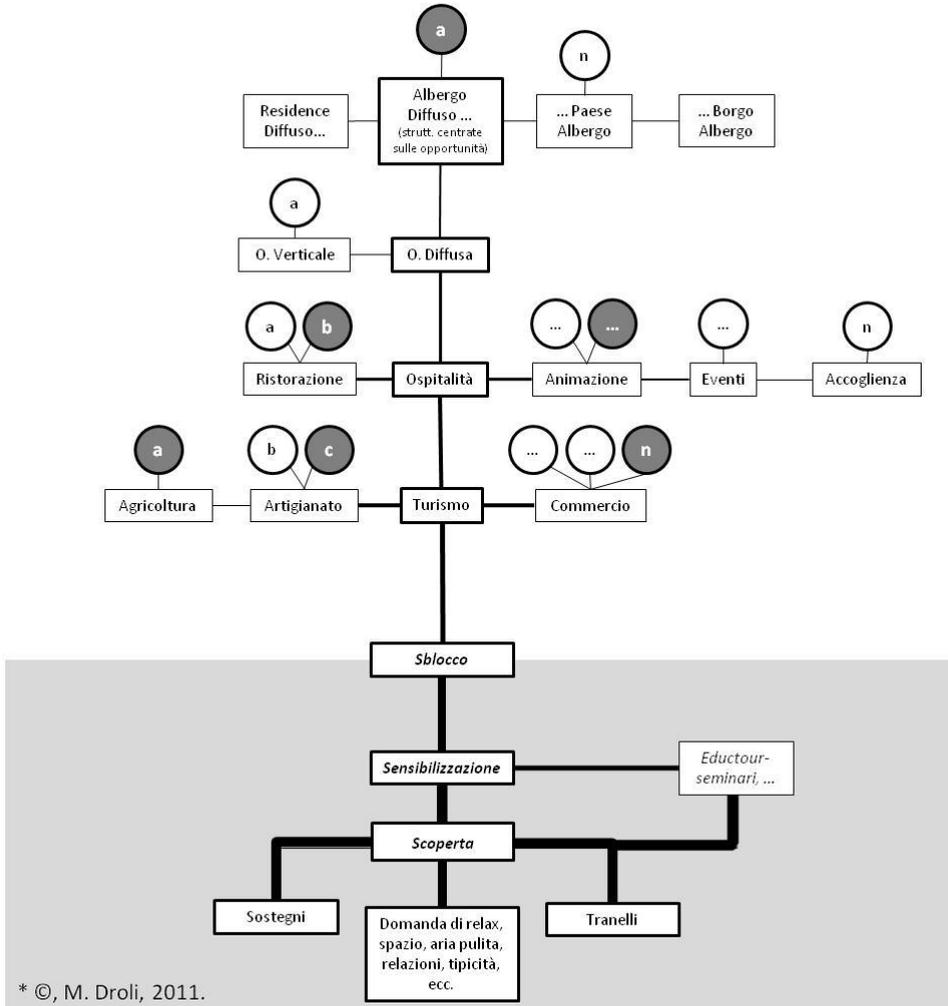
La *struttura orizzontale (livelli di decisione)* crea rami che danno frutto (*opportunità*) e altri che non ne danno; inoltre si assottiglia a partire dal fusto centrale, mano a mano che diminuisce la possibilità di collegare le eventuali opportunità d'impresa alle decisioni centrali (turismo, ospitalità, OD e AD).

I *frutti (opportunità di soddisfazione e di spesa per gli ospiti, ossia di reddito e d'impresa per gli operatori)* sono distribuiti in modo eterogeneo tra i vari livelli e al loro interno (*settore, comparto, categoria ricettiva e modello di OD*); inoltre presentano livelli di maturità (*sostenibilità economica*) differenti. Solo alcuni di questi possono considerare maturi o prossimi alla maturazione (*sostenibili o prossimi alla sostenibilità*) e quindi effettivamente commestibili (remunerativi per gli investitori). Le analogie, pur con tutte le limitazioni insite in ogni modello di rappresentazione riguardano l'origine del processo, la struttura verticale, la struttura orizzontale, il risultato finale ottenibile come individuato dalla tavola 6.a.

Un centro storico può ospitare numerose opportunità di mercato legate all'esistenza di una domanda di prodotti di tipo agroalimentare, d'artigianato, di servizi alla persona e turistici la cui produzione locale può essere stata abbandonata o mai avviata. Il ricettivo, l'OD e l'AD costituiscono esempi di comparti, formule e modelli d'ospitalità per i quali esiste una domanda, la quale può essere soddisfatta o meno.

Ripartire dalla Bellezza

Tav. 6.a. L'albero delle opportunità d'innovazione e imprenditoriali.



Conclusioni generali

Le opportunità di spesa per gli ospiti, di reddito e d'impresa per gli operatori costituiscono risorse strategiche per il benessere di una collettività. L'Ospitalità Diffusa e l'Albergo Diffuso possono aiutare gli operatori a far emergere queste possibilità nei Centri Storici, nei Borghi e Comuni anche Piccoli. Sviluppare opportunità imprenditoriali quali quelle di Ospitalità Diffusa e di Albergo Diffuso richiede l'utilizzo di concetti, di strumenti e di un metodo di lavoro che tenga conto della natura orizzontale sia delle proposte e sia del reddito.

La domanda di qualità della vita che proviene dalle grandi città raggiunge dimensioni tali da costituire un'opportunità storica per gli interessati. La storia dell'Albergo Diffuso dimostra come sia possibile creare reddito, frenare lo spopolamento e fare rinascere questi contesti attraverso proposte ben congegnate.

L'esistenza di questa grande opportunità di mercato porta tuttavia alcuni operatori a sottovalutare le difficoltà del cammino. La differenza esistente tra il gran numero dei progetti di Albergo Diffuso e i relativamente pochi alberghi diffusi realizzati dal 1995 ad oggi indica d'altra parte come non sia semplice evolvere le opportunità di reddito in reddito vero e proprio; la stessa sottolinea l'importanza di un metodo di lavoro più produttivo per favorire i nuovi progetti di Albergo Diffuso e per creare più reddito attraverso le strutture esistenti.

I Centri Storici, i Borghi e i Comuni anche Piccoli, per paradosso, rappresentano contesti ricchi d'opportunità d'innovazione. I casi presentati dal libro indicano come un'insieme di opportunità di spesa per gli ospiti, di reddito e d'impresa per gli operatori 'si nascondono' all'interno di ogni località in settori come l'agricoltura, l'artigianato o nei servizi alla persona. I singoli alberghi diffusi hanno iniziato a sviluppare i centri in cui essi operano come una *miniera di reddito*, ma senza un metodo di lavoro che li aiuti a essere sempre più produttivi.

Le questioni sul tappeto sono numerose e comprendono le due seguenti:

- creare le opportunità d'impresa che possono dare reddito ai giovani, alle famiglie e anche alle persone di una certa età ritiratesi dal lavoro in modo *sempre più produttivo*;
- compensare le perdite che l'Italia sta subendo nei settori dell'economia più esposti alla concorrenza globale come il tessile, il metallurgico o l'industria pesante.

La scheda-progetto può costituire uno strumento utilizzabile per:

- rappresentare in modo concreto l'opportunità d'impresa;
- creare le premesse *necessarie* per promuovere il territorio come luogo agganciato alle tradizioni, ma *vivo, vitale e dinamico da un punto di vista economico, organizzativo, sociale e ambientale*;
- *fidelizzare* i giovani del posto;
- attrarre persone emigrate all'estero;
- facilitare l'arrivo di nuovi residenti attenti alle *opportunità d'impresa* offerte dallo scenario internazionale attraverso campagne di marketing e di co-marketing *ad-hoc*.

Le transizioni individuate come necessarie dagli autori comprendono le seguenti:

- considerare l'Albergo Diffuso come una delle opportunità d'innovazione esistenti, sebbene importante;
- considerare l'opportunità d'impresa insieme alle stesse di soddisfazione degli ospiti, di spesa, di reddito, d'occupazione e d'investimento esistenti.
- favorire il passaggio da gestori a facilitatori delle opportunità per l'Albergo Diffuso, l'Ospitalità Diffusa e l'impresa nei Piccoli Centri Storici;

Il revenue dei centri storici e dell'Albergo Diffuso permette di aumentare il reddito complessivo prodotto da un'organizzazione ma richiede di approfondire sempre più la conoscenza del mercato; inoltre comporta una buona capacità di organizzare la logistica dei dati in modo *produttivo*. Le Piccole Realtà, compiuta quest'operazione, possono evolvere a propria volta da luoghi di interesse turistico a *nuovi volani dell'economia nazionale*.

Le risorse necessarie per creare nuove proposte e per rinforzare l'Ospitalità Diffusa, sono scarse, ma esistono. Gli interessati sarebbe il caso approfondissero in modo costante le informazioni sulla domanda di qualità della vita nelle città europee attraverso ricerche esistenti e *ad-hoc*, per capire come trarne il massimo dei vantaggi. Le conoscenze disponibili sull'Ospitalità Diffusa costituiscono punti deboli del sistema, come affermato dal CNEL nel 2004.

Altre risorse sono di tipo economico e vanno ricercate anche attraverso i programmi per l'innovazione, la sostenibilità, il coinvolgimento della popolazione, l'identità locale e l'occupazione gestiti attraverso fondi sia privati e sia dell'Unione Europea. Le risorse pubbliche esistenti non vanno considerate tuttavia un punto di arrivo, bensì una base di partenza o al massimo un luogo di transito verso la creazione di imprese in grado di reggere la concorrenza sul mercato globale.

I progetti per l'Ospitalità Diffusa, co-finanziati o meno necessitano di *equilibrio* per evitare di perdersi lungo un percorso più simile ad un sentiero di

montagna che ad un'autostrada. La conoscenza di alcuni tra gli errori più frequenti, commessi da chi ci ha preceduto permette di *non perdere la via*.

La co-progettazione dell'opportunità costituisce certo un processo che può essere lungo, ma che va nella direzione dell'Albergo Diffuso, dell'aumento del reddito prodotto e di un vantaggio competitivo duraturo. Lo sviluppo di opportunità d'impresa chiare e concrete richiede perseveranza. Le esperienze seguite indicano tuttavia come nessun successo importante sia raggiungibile in tempi rapidi e come gli interessati avvertano spesso la sensazione di 'restare sospesi' fino all'atto formale della creazione d'impresa. L'analisi della fattibilità d'impresa è lo scoglio finale da superare; è il momento in cui, un'idea generica partita da un luogo esterno a quello in cui si opera e sviluppata dagli interessati torna a incontrare sia le attese dei possibili clienti', del mercato, dell'intermediazione e sia le proposte avanzate dai concorrenti.

La co-progettazione delle opportunità produce così l'ipotesi di Albergo Diffuso, un menù delle opportunità d'impresa, un *albero delle opportunità* da cui il management pubblico o privato può *cogliere* le opportunità più convenienti e quindi aumentare il reddito lordo prodotto dall'eventuale impresa o dal Piccolo Centro Storico.

Le co-progettazione delle opportunità introduce a un modo nuovo di creare reddito e imprese. Le opportunità di mercato, una volta *scoperte*, richiedono di essere condivise, pensate e costruite *da più interessati*. Insieme. La co-progettazione richiede alle persone di assumere decisioni strategiche di gruppo, un elemento il quale facilita il marketing, il management e la governance locale. Co-progettare le opportunità di reddito e d'impresa rende le persone partecipi delle scelte che li riguardano; inoltre può costituire la base per azioni di coinvolgimento specifiche realizzate verso associazioni giovanili, scuole, consorzi d'impresa e così via.

Gli addetti del settore cercano *nuovi partner per lo sviluppo* e le tecniche di facilitazione utili per aumentare la produttività di una coalizione di interessi sono ancora agli albori. Il ruolo del pubblico esce rinforzato dall'Ospitalità Diffusa e dal percorso proposto, a patto che questo sia disposto a creare convenzioni, reti, alleanze, unioni davvero finalizzate allo sviluppo e all'aumento del reddito prodotto da una Piccola Realtà nel medio termine.

Una tra le innovazioni introdotte dall'Albergo Diffuso più importanti, ma meno discusse consiste nell'aver portato a livello di singola località la realizzazione di obiettivi strategici importanti per la comunità globale, quali la valorizzazione dell'identità culturale, l'integrazione sociale e la sostenibilità ambientale. La co-progettazione delle opportunità d'impresa desidera facilitare la nascita di 'un'ecologia delle opportunità' nei Centri Storici famosi, così come in quelli emergenti.

Lo schema di co-progettazione delle opportunità di reddito e d'impresa proposto si ritiene assuma un valore per la *pratica* e per la *teoria*. Esistono in economia due approcci storici alla questione dello sviluppo locale e delle opportunità d'impresa: il primo di questi assegna più importanza all'origine esterna delle opportunità (*esogena*). Il secondo approccio dà più importanza al lavoro svolto dai diretti interessati (*endogeno*). Le informazioni raccolte sulle opportunità, sui finanziamenti disponibili, sui tranelli da evitare costituiscono la *base esogena dello sviluppo*, ma conta anche il modo con cui gli interessati interagiscono con queste informazioni. Lo schema di co-progettazione delle opportunità d'impresa nell' Ospitalità Diffusa proposto dimostra *nei fatti* come i due approcci siano complementari e indica come, se si vuole arrivare a produrre buoni risultati sia necessaria una sintesi (*metodo*) che li valorizzi entrambi. La co-progettazione delle opportunità tiene conto dei contributi più recenti offerti dagli esperti di opportunità d'impresa a livello internazionale ed è compatibile con entrambi gli approcci.

Una delle domande a cui sembra sia importante rispondere ora è se convenga utilizzare questo *metodo*, se sia meglio affidarsi alle *tecnologie* o se sia meglio continuare a *improvvisare*. Riteniamo che metodo, tecnologie e improvvisazione possano convivere, ma in modo equilibrato. Più esperti di opportunità d'impresa sottolineano come le tecnologie, o l'esperienza o le motivazioni personali siano importanti, ma non siano sufficienti e anzi possano danneggiare gli interessati alla creazione d'impresa. La verifica di fattibilità negli alberghi diffusi rappresenta la cartina di tornasole capace di indicare la presenza o meno dei tre elementi. Gli operatori sono chiamati a decidere se considerare la fattibilità economica come parte integrante del progetto d'impresa, cioè se applicare lo schema della Valutazione di Impatto Ambientale diffusosi nelle opere pubbliche, laddove la realizzazione dell'opera costituisce un fatto scontato, oppure se scorporare l'analisi dalla progettazione, trattandosi di un intervento comunque gestito anche - e soprattutto - con fondi privati.

Qualsiasi analisi di fattibilità dovrebbe considerare tutti i centri di costo e l'intera gamma delle fonti di reddito per l'AD. Le prime analisi svolte da Droli e da Dall'Ara indicano come la richiesta di attività escursionistiche, sportive, culturali e di altro genere proveniente dagli Ospiti che frequentano gli alberghi diffusi sia più alta rispetto alla stessa espressa dai turisti accolti dagli alloggi tradizionali. L'analisi di fattibilità concentrata sulle abitazioni e sulla ristorazione, ovvero sulle spese generabili da ospiti i quali cercano un posto dove dormire e mangiare è profondamente ingenua, quando non volontariamente fuorviante. Non solo. Esiste com'è evidente uno stretto legame tra reddito prodotto dall'Albergo Diffuso e fattori 'orizzontali' quali, ad esempio, l'efficienza del pubblico nella pulizia urbana, la presenza di competenze locali da coinvolgere per lo sviluppo delle proposte di soggiorno integrate e altri fattori. Uno schema d'analisi ragionevole si ritiene debba considerare le differenze esistenti tra una struttura alberghiera

tradizionale e un Albergo Diffuso in quanto modello sia di ospitalità e sia di sviluppo turistico del territorio.

Alberghi tradizionali e diffusi sono costretti entrambi a contendersi piccoli gruppi di persone dagli interessi particolari (*special interest*), devono percorrere la strada del turismo di nicchia, liquido'. La crescita degli alberghi diffusi è tuttavia alimentata da tendenze profonde e in atto nella società. Gli alberghi diffusi operano anch'essi su una domanda liquida, ma sulla base di un mercato internazionale 'solido'.

Sembra venuto il momento di un'azione corale volta ad aiutare i Gestori delle Imprese e gli Enti pubblici a trarre il massimo dei benefici possibili dalla globalizzazione in corso. Il concetto di *albero delle opportunità d'innovazione* rende tangibile il valore economico raggiunto dallo 'stile di vita italiano', l'Italian Style; una delle ricchezze maggiori di cui dispone il Paese.

Le Piccole Realtà possono fare in modo che le risorse, alcune delle quali dichiarate patrimonio dell'umanità UNESCO e di cui l'Italia è davvero ricca evolvano in prodotti di nuova generazione attraverso il lavoro di più persone ben coordinato. Il passaggio dalla progettazione alla co-progettazione, ossia dalla presenza di una o di poche figure tecniche, all'operosità di una comunità d'interessati rappresenta uno snodo centrale. Come sostenuto in tempi non sospetti:

«I progetti vanno all'aria per mancanza di discussione, si realizzano quando molti discutono».⁸⁸

Spetta adesso agli 'operatori di buona volontà' fare i propri interessi, non continuare a *perdere opportunità, risorse europee e reddito* nelle Realtà anche Piccole attraverso l'Albergo Diffuso.

88 La Bibbia, Pro, 15, 22-23.

Ringraziamenti

Si ringrazia per la collaborazione il professor Giulio Vasaturo dell'Università di Roma 'La Sapienza' per il contributo di esperienza offerto nella stesura del capitolo sulla domanda di sicurezza nei centri urbani. La sua passione per l'argomento trattato e per l'Ospitalità Diffusa come opportunità di sviluppo hanno consentito agli autori di reperire le informazioni necessarie per documentare in modo oggettivo un argomento la cui importanza va molto oltre i dati presentati. Federico Forchielli, responsabile dell' AD Casa Oliva di Bargni Serrungarina ha offerto una testimonianza pratica circa l'importanza del panorama quale fonte di reddito. Lo ringraziamo per la dovizia di particolari forniti e per la pazienza con cui ci ha assecondato nel cercare di capire le necessità del lettore da soddisfare attraverso il suo breve racconto. Ringrazio anche mio padre Marino Droli e l'amico Alberto Siega per la didascalia sulle differenze linguistiche esistenti nelle isole culturali del Natisone, della Val Resia e delle Valli del Torre in Friuli. La loro esperienza ha permesso di presentare al lettore alcuni dei dialetti più antichi e originali esistenti nella Regione autonoma Friuli Venezia Giulia, nonché di accennare agli ampi margini di miglioramento nelle politiche di loro tutela e valorizzazione. La sezione dedicata alle Buone Prassi non avrebbe potuto esistere senza la collaborazione fattiva prestata dai gestori degli alberghi diffusi-fonte e dei clienti congiunti di Droli e di Dall'Ara. Li ringraziamo tutti per la disponibilità e la pazienza dimostrate. L'architetto Maddalena Coccagna ci ha fornito numerosi elementi di riflessione sull'utilità di coniugare recupero edilizio e sviluppo turistico nella sezione dedicata ai dilemmi degli operatori. La ringraziamo per gli spunti che ha saputo esprimere. Ringraziamo infine Giordano Dichter dell'European Business & Innovation Centre Network per la revisione critico-propositiva del paragrafo dedicato all'esperienza di analisi svolta nella Regione Lazio. La sua visione 'ad ampio spettro' delle necessità d'impresa ci è stata utile sia nell'impostazione delle specifiche della ricerca e sia nel rifinire i contenuti della sintesi. Le omissioni e gli errori contenuti nel testo restano comunque attribuibili agli autori.

Bibliografia

Alvarez, S. A., Barney J. B., (2007), *Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action*. *Strategic Entrepreneurship Journal* 1(1-2): 11-26.

Aubenas, F., Benasayang, M., (2002), *Résister c'est créer*, La Découverte, Paris.

Baker, T., Nelson, R., (2005), *Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage*. *Administrative Science Quarterly*, 50: 329-366.

Bandinu, B., (1980), *Costa Smeralda: coma nasce una favola turistica*, Rizzoli, Milano.

Berger, P, Luckmann, T. 1966. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday, New York.

Brandeburger A. M., Nalebuff B. J. (1996), *'Co-opetition'*, Doubleday, New York.

Brown, T., H., *Interpretation of Market Data*, *American Marketing Journal*, Vol. 2, No. 4 (Oct., 1935), pp. 217-223.

Budetta, C., Munari, B., (1993), *Fenomeni bifronti*, Dadodue, Etra/Arte, Napoli.

Busenitz, L., (1996), *Research in entrepreneurial alertness*, *Journal of Small Business Management* 36 (5): 35-44.

Busenitz, L., Barney, J.B. (1997), *Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision making*, *Journal of Business Venturing* 12 (1): 9-31.

Canestrini, D. (2004), *Non sparate sul turista. Dal turismo blindato al viaggio permeabile*, Bollati Boringhieri, Torino.

Cassano, F., (1996), *Il Pensiero Meridiano*, Laterza & Figli, Bari.

Carluer, F., Euzèby C., (2003), *L'avènement de l'économie 'glocale' : dynamique historique, réalités tangibles et régulations potentielles*, in F. Carluer, C. Euzéby, *Mondialisation et régulation sociale*, l'Harmattan, Paris.

CENSIS, report: *Il turismo nel governo dell'economia locale*, Conferenza Nazionale sul Turismo delle Province Italiane, Venezia, 2 aprile 2004.

Chrisman, J., McMullan, W., (2000), *A preliminary assessment of outsider assistance as a knowledge resource: the longer-term impact of new venture counseling*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 12: 37-53.

CNEL, *Rapporto alla Conferenza del Turismo Italiano*, Genova, 20-21 settembre 2004.

Companys, Y. E., McMullen, J. S., (2007), *Strategic entrepreneurs at work: the nature, discovery, and exploitation of entrepreneurial opportunities*, *Small Business Economics*, 28 (4): 301-322.

Commissione Europea, Inforegio, nota sintetica 2006, *Regioni e città per la crescita e l'occupazione: una rassegna dei regolamenti 2007-2013 per la politica di coesione e la politica regionale*, documento disponibile su internet all'indirizzo: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/publications/memo_it.pdf.

Collins, R., (1998), *The Sociology of Philosophies: A Global Theory of Intellectual Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Costa, P., van der Borg, J., (1995), *Cultural Tourism in Italy*, Quaderni Ciset, n.9/95, Venezia.

Costa, P., Manente, L., (1993), *The Economic Impact of Tourism in Italy: a multiregional multisectoral analyses for 1988*, Quaderni Ciset, 3, pp. 6-7, Venezia.

Costa, P., Manente, L., van der Borg, (1993), *Traditional Tourism Cities: Problems and Perspectives*, Quaderni Ciset, , n.1/'93, pg. 71, Venezia.

Cotula, L., Vermeulen, S., Leonard, R., Keeley, J., (2009), *Land Grab or development opportunity? Agricultural investment and international land deals in Africa*, IIED/FAO/IFAD, London/Rome.

Cova, B., (2004), *Une pensée méridienne du marketing? Prospective pour un marketing méditerranéen*, *Cahier de Recherche N. 2b*, Marsiglia: Laboratoire Savoir Sud/Euromed Marseille.

Dall'Ara, G., (1995), *Piano di sviluppo turistico della Comunità Montana Margine Planaria*, Ed.Il Ponte, Rimini.

Dall'Ara, G., (2000), *L'Albergo Diffuso*, in G. Dall'Ara, S. Di Bartolo, L. Montaguti *Modelli originali di ospitalità nelle piccole e medie imprese turistiche*, FrancoAngeli editore, Milano.

Dall'Ara, G., *L'Albergo Diffuso un'idea che piace*, in *La Rivista del Turismo*, TCI, n. 1/2002.

Dall'Ara, G. (2000), *Report sul fenomeno dell'Albergo Diffuso in Italia*, in *Rapporto sul Turismo Italiano*, Mercury, Firenze.

Dall'Ara, G., Esposto, M., a cura di, (2005), *Il fenomeno degli alberghi diffusi in Italia*, Palladino Editore, Campobasso.

Dall'Ara, G. (2007), *L'Albergo Diffuso, dall'idea alla realizzazione*, in *Bic Notes* n. 4, dicembre 2007.

Dall'Ara, G., (2009), *Un modello originale di sviluppo turistico dei Borghi: l'Albergo Diffuso*, in *Come progettare un piano di sviluppo turistico territoriale*, a cura di Dall'Ara G., Halley Editore, Matelica.

Dall'Ara, G., (2010), *Manuale dell'Albergo Diffuso, l'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa*, Franco Angeli Editore, Milano.

De Masi, D., (2004), *Non c'è progresso senza felicità*, Piccoli Saggi, Rizzoli, Milano.

Di Giulio, R., Zaffagnini, T., a cura di, (2010), *Case Sparse. Paesaggi agrari tra Ferrara e Bologna: strategie per la valorizzazione e il riuso del patrimonio rurale*, Collana Ricerche di tecnologia dell'architettura, Franco Angeli, Milano.

Di Fazio, S., Cilona, R., Lamberto, L. (2007), *I borghi rurali nel latifondo siciliano del primo Novecento: trasformazione dl paesaggio e ipotesi di valorizzazione*, in: *Agribusiness Paesaggio & Ambiente*, Vol. X (2006), n.1/marzo 2007, Editrice Universitaria Forum, Udine.

Droli, M., (2012), *Arta Terme: Benessere e Territorio*, Comune di Arta Terme, (UD), Report finale seminario di 'form-azione' 2011, documento non pubblicato.

Droli, M., (2011/5), *Vantaggio Co-marketing. Mercati difficili, lavoro di squadra e rilancio dell'Italian Style*, CLEUP, Padova.

Droli, M., (2011/4), paper: *Partnership private d'interesse pubblico per lo sviluppo locale: il caso dell'Albergo Diffuso*, convegno: *Cooperazione e Sinergie locali per superare la crisi globale*, Istituto Euro Mediterraneo di Scienza e Tecnologia, ENAIP FVG, 26 novembre, Gorizia.

Droli, M., (2011/3), paper: *Accelerare un processo di progettazione e di recupero del patrimonio edilizio: importanza e ruolo dell'Albergo Diffuso*, convegno: *SAIE 2011- Recupero & Ricerca. 5R: la rigenerazione del patrimonio edilizio, The regeneration of the building stock*, 6 ottobre, BolognaFiere, Bologna.

Droli, M., (2011/2), paper: *La normativa di riferimento, Primo Workshop sull'Albergo Diffuso Virtuoso in Sicilia*, Castelbuono, (PA), 11 gennaio.

Droli, M., (2011/1), paper: *Il ruolo dei Comuni, dei GAL, degli Enti Parco e dei Distretti Turistici nel creare l'Albergo Diffuso*, *Primo Workshop sull'Albergo Diffuso virtuoso in Sicilia*, 10 gennaio 2011, Petralia Sottana (PA).

Droli, M., (2010), paper: *L'industria turistica del futuro e l'albergo diffuso virtuoso: il 'metodo di lavoro Albergo Diffuso' e le frontiere del marketing turistico*, Convegno Green Factor FVG, 18 maggio, Udine.

Droli, M., (2009/3), *Discutere e valutare l'idea di creare un Albergo diffuso, Buone prassi e tranelli da evitare per l'Ente Locale*, Lettere SISAD, M. Droli, Ottobre.

Droli, M., (2009/2), paper: *Rivitalizzare il mosaico attraverso l'Albergo Diffuso virtuoso*, XIV Convegno Internazionale Interdisciplinare, *Il backstage del mosaico paesistico-culturale: invisibile, inaccessibile, inesistente*, Gorizia, 24-25 settembre.

Droli, M., (2009/1), *Workshop sull'Ospitalità Diffusa*, paper: *Proposte per una Ricettività Diffusa Appealing, Unica, Coinvolgente e Sostenibile nelle Dolomiti Bellunesi*, Provincia di Belluno, gennaio.

Droli, M., (2008), *La soddisfazione degli ospiti negli alberghi diffusi regionali: tendenze, problemi e opportunità*, Sistema Informativo di Marketing Turistico regionale, Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, report non pubblicato.

Droli, M., (2007/3), *Tuscia romana, area Ausoni: l'individuazione delle località più adatte ai fini della creazione di un Albergo Diffuso*, in: *L'Albergo Diffuso come strumento innovativo per la valorizzazione del potenziale turistico*, Quaderno BIC Lazio, n.4, pg.49-72, dicembre, Roma.

Droli, M., (2007/2), *Partnering turistico, l'impostazione, la creazione, l'organizzazione e il rinforzo continuo di una partnership strategica di successo*, editrice universitaria Forum, Udine.

Droli, M., (2007/1), paper: *L'Albergo Diffuso in Italia. Punti di forza del Friuli Venezia Giulia e proposte innovative*, convegno: *Albergo Diffuso: rispetto dell'Ambiente, rispetto della Cultura*, Assemblea delle Regioni d'Europa, 22 marzo, Amaro (UD).

Droli, M., (2006/2), paper: *Il 2006 negli alberghi diffusi del Friuli Venezia Giulia: dalla Competizione alla Co-Operazione*, 2° Convegno nazionale sull'Albergo Diffuso, 24 novembre, Cagliari.

Droli, M., (2006/1), paper: *Il ruolo dei Comuni nel creare, lanciare, rinforzare e mantenere in efficienza un albergo diffuso*, convegno: *Primo incontro nazionale dei comuni che ospitano alberghi diffusi*, 15 giugno, Rimini.

Droli, M., (2004), report: *Perché evolvere dal Vecchio al Nuovo Sistema*, SIGMATur, Sistema Informativo per la Gestione del Marketing e dell'Alleanza Turistica regionale, 20 Novembre, Udine, documento non pubblicato.

Droli, M., (1997), *L'importanza della cooperazione nello sviluppo turistico*, in *Tuttomontagna*, n.16, Giugno, Fachin Editore, Tolmezzo, UD.

Dubè L., Renaghan L. M., (2000), *Creating Visible Customer Value, How customers View Best-Practices Champions*, in: CORNELL *HotelsandResturantAdministrationQuarterly*, pp.62-72, Feb, NY.

Dutton J.E., Jackson S.E., (1987), *Categorizing strategic issues: links to organizational action*, *Academy of Management Review*, 12: 76-90.

ENIT, (2008), *Rapporto annuale 2007*, Roma.

European Commission, *Perceptions of the European Union. A Qualitative Study of the Public's Attitudes to and Expectations of The European Union in The 15 Member States and in 9 Candidate Countries, Summary of Results*, Eurobarometer surveys, 2008.

European Commission, *Attitudes of European citizens towards the environment, Special Eurobarometer*, n. 295, Tables, Pg. 101, March, 2008. L'indagine i cui risultati sono disponibili su: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_217_en.pdf.

European Commission, *The European Citizens and the future of Europe, Qualitative study in the 25 Member States*, Eurobarometer, Qualitative study, May 2006.

Enzensberger, H. M., (1999), *Zig Zag. Saggi sul tempo, il potere e lo stile*, Einaudi, Torino.

Fabris, G., (2008), *Societing, il marketing nella società post-moderna*, Collana Cultura e Società, Egea Editore, Milano.

Fabris, G., (2003), *Il nuovo consumatore: verso il post-moderno*, Franco Angeli, Milano.

Gartner, W., Shaver, K., Gatewood, E., Katz, J., (1994), *Finding the entrepreneur in entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice* 18(3): 5-9.

Gaglio, C. M., (1997), *Opportunity identification: review, critique, and suggested research directions*, in *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, Vol. 3, Katz J (ed). JAI Press: Greenwich, CT; 139-202.

Gaglio, C. M., Katz, J. A., (2001), *The psychological basis of opportunity identification: entrepreneurial alertness. Small Business Economics* 16(2): 95-111.

Giddens, A., (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press: Berkeley, CA.

Hamel, G., (1995), *On Taylor's ideas today*, *Toronto Globe and Mail*, January 26, pp. 26.

Hirsh, F., (2001), *I limiti sociali allo sviluppo*, Bompiani Studi, Milano; titolo originale *Social limits to growth*, Twentieth Century Fund, (1976).

Hayek, F., (1948), *Individualism and Economic Order*. University of Chicago Press: Chicago.

ISTAT, *La vita quotidiana nel 2008*, Indagine multiscopo annuale, pag. 123.

Johannisson, B., (2000), *Networking and entrepreneurial growth*. In *Blackwell*

Handbook of Entrepreneurship, Sexton D, Landstrom H (eds). Wiley-Blackwell: New York; 368-386.

Klein, P., (2008), *Opportunity discovery, entrepreneurial action, and economic organization*, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3): 175-190.

Krueger, N., (1993), *The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability*, *Entrepreneurship Theory and Practice* 18(1): 5-21.

Kirzner, I., (1979), *Perceptions, Opportunity, and Profit*, University of Chicago Press: Chicago.

Kooijman, D., (2000), *The office building: between globalization and local identity*, *Environment and Planning B: Planning and Design* 27, n.6, 827-842.

Kotler, P, Bowen, J. T., Makens, J. C., (2010), *Marketing del turismo*, Pearson-Prentice Hall, Milano.

Lounsbury, M, Glynn, M., (2001), *Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources*, *Strategic Management Journal* 22(6-7): 545-564.

Long, W., Graham, J., (1988), *Opportunity identification process: revisited*. In *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, Hills GE, LaForge RW, Parker BJ (eds). Office of Entrepreneurial Studies, University of Illinois at Chicago: Chicago; 209-220.

Manente, M., Furlan, M. C., Scaramuzzi, I., (1998), *Training strategies and new business ideas for the development of a local system of tourism supply. The role of Partnerships*, Quaderni Ciset, n. 21/98, Pg. 21, Venezia.

Michalet, C. A., (1994), *Globalisation et gouvernance: les rapports des Etats-nations et des transnationales*, *Mondes en Développement*, n° 88, pp. 25-33.

Meyrowitz, J., (1995), *Oltre il senso del luogo. Come i media elettronici influenzano il comportamento sociale*, Baskerville, Bologna.

Minton, A., (2009), *Ground Control. Fear and happiness in the twenty-first-century city*, Penguin, London.

Mitchell, R., Mitchell, J., Smith, J., (2008), *Inside opportunity formation: enterprise, failure, cognition, and the creation of opportunities*, *Strategic Entrepreneurship Journal* 2(3): 225-242.

Naisbitt, J., (1994), *Global Paradox. The Bigger the World Economy, The More Powerful Its Smallest Players*, New York, Ed. William Morro and Company Inc.; trad. it. (1996) *Il paradosso globale. Più cresce l'economia globale più i 'piccoli' diventano protagonisti*, Milano, Franco Angeli.

Oltre le ordinanze, i sindaci e la sicurezza urbana, pg. 85, CittàItalia –

Fondazione ANCI ricerche, IFEL – Istituto per la Finanza e l’Economia Locale, CittaItalia, ANCI-IFEL, marzo 2009.

Plog, S., (2001), *Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*; Jun, 42, 3, 13-24.

Putnam, R., (2003), *La tradizione civica delle regioni italiane*, Collana Storia, Oscar Saggi Mondadori, Milano, titolo originale: (1993), *Making Democracy Work*, Princeton University Press, Princeton, USA.

Piccinini, L., Chang Ting-Fa, M., *Il mosaico turistico tra spazio edonico locale e globalità*, in: *Agribusiness, Paesaggio & Ambiente*, Vol. IX, (2005), n.2, marzo, 2006, Forum, Udine.

Quain, B., Sansbury, M., LeBruto, S.M., *Revenue Enhancement, Part1, A straightforward approach for making more money*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, October, 1998, 28-41.

Ritala, P., (2010), *Coopetitive advantage – how firms create and appropriate value by collaborating with their competitors*, Thesis for the degree of Doctor of Science (Economics and Business Administration), Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland.

Romanelli, E., (1989), *Organization birth and population variety: a community perspective on origins*. In *Research in Organizational Behavior*, Cummings LL, Staw BM (eds). JAI Press: Greenwich, CT; 211-246.

Sarasvathy, S., (2001), *Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*, *Academy of Management Review* 26: 243-263.

Savir, U., (2003), *Glocalization: a New Balance of Power, Development Outreach*, World Bank Institute, November.

Svensson, G., (2001), *Glocalization of Business Activities: a ‘Glocal Strategy’ Approach*, *Management Decision*, Vol. 39, pp. 6-18.

Stevenson, H., Jarillo, J., (1990), *A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management*, *Strategic Management Journal*, 11(4), 17-27.

Shackle, G. L. S., (1979), *Imagination and the Nature of Choice*, Edinburgh University Press: Edinburgh, U.K.

Shane, S., Venkataraman, S., (2000), *The promise of entrepreneurship as a field of research*, *Academy of Management Review* 25: 217-226.

Shane, S., (2003), *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar, Cheltenham, U.K.

Shane, S., (2000), *Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities*, *Organization Science* 11: 448-469.

Sarasvathy, S., Dew, N., Read, S., Wiltbank, R., (2008), *Designing organizations that design environments: lessons from entrepreneurial expertise*, *Organization Studies* 29(3): 331-350.

Sarasvathy, S., Dew, N., Velamuri, S., Venkataraman, S., (2003), *Three views of entrepreneurial opportunity*, in *Handbook of Entrepreneurship Research*, Acs Z, Audretsch D (eds). Springer: New York; 141-160.

Taylor, F. W., (1954), *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Edizioni di comunità, Milano; titolo originale: (1911), *Scientific Management, Testimony before the Special House Committee*, Harper & Brothers, NY.

Touring Editore, (2011), *Alberghi Diffusi. Un po casa e un po albergo: suggerimenti e proposte per un turismo selezionato*, Milano, pg. 68.

Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., (2006), *Habitual entrepreneurs*, In *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*, Casson M, Yeung B, Basu A, Wadson N (eds). Oxford University Press: New York; 461-483.

United Nations Development Programme, *Albergo Diffuso: Developing Tourism through Innovation and Tradition*, Brochure IDEASS, Innovation for Development and South-South Cooperation, Brussels, (2008).

United States Environment Protection Agency, USEPA, *The Clean Air Act, The Plain English Guide*, Office of Air, Quality Standards and Planning, Publication No. EPA-456/K-07-001, April, 2007.

Weber, M., (2001), *La scienza come professione. La politica come professione*, Edizioni di Comunità, Torino; titoli originali: *Wissenschaft als Beruf* (1917), *Politik als Beruf* (1919), atti dei convegni.

Weick, K. E., (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

Weick, K. E., (1979), *The Social Psychology of Organizing* (2nd edn), McGraw-Hill, New York.

Wood, M. S., McKinley W., (2010), *The production of entrepreneurial opportunity: a constructivist perspective*, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4: 66-84.

APPENDICE: UE - Programma di Cooperazione Interregionale - Schede di primo approfondimento

I. INTERREG IVC⁸⁹

Territorio interessato:	Tutti i paesi-membri dell'Unione Europea. In aggiunta paesi extra-UE: Svizzera e Norvegia.
Possibili Beneficiari:	Autorità pubbliche regionali e locali, enti pubblici equivalenti, in particolare: Agenzie di sviluppo regionale, Università, Centri di ricerca e Istituti di formazione superiore, Parchi Scientifici e Tecnologici, Incubatori d'impresa, Centri per l'Innovazione, Organizzazioni di rappresentanza e supporto alle imprese (PMI), Agenzie di protezione dell'ambiente, Protezione civile, Autorità per il Trasporto Pubblico, Enti di protezione del patrimonio culturale e del paesaggio, Enti per il Turismo. Gli enti privati possono partecipare ai progetti, ma senza beneficiare del contributo FESR, quindi a proprie spese.
Dotazione finanziaria:	<ul style="list-style-type: none"> • 405,094,936,00 € (FESR € 321.321.762,00);
Obiettivi generali:	<ul style="list-style-type: none"> • migliorare i risultati ottenuti dalle iniziative per lo sviluppo territoriale attraverso i mezzi della cooperazione interregionale; • contribuire alla modernizzazione economica e al miglioramento della competitività europea;
Obiettivi specifici operativi:	<ul style="list-style-type: none"> • permettere ai soggetti regionali e locali, provenienti dai paesi dell'Unione Europea, di scambiare le loro esperienze e conoscenze; • collegare le regioni con minor esperienza in una determinata area della politica specifica, con regioni con maggior esperienza in quel settore; • assicurare che le pratiche andate a buon fine identificate all'interno dei progetti di cooperazione interregionale siano rese disponibili agli altri soggetti regionali e locali, e trasferite all'interno delle politiche regionali e in particolare all'interno dei programmi principali dei Fondi Strutturali Europei;
Tipo di progetti supportati:	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Progetti di Iniziativa Regionale</u> sono i classici progetti di cooperazione interregionale simili a quelli già previsti dall'INTERREG III. Permettono la partecipazione di partner che

89 Fonte: European Regional Development Fund 2007-2013, Objective 3.European Territorial Cooperation, Interregional Cooperation Programme INTERREG IVC, Contributing to the European Commission Initiative 'Regions for Economic Change', CCI 2007CB163PO046, SWOT Analysis on INTERREG IIIC programmes, Threats, pp. 32-35, Operational Programme, 18 September 2008.

Ripartire dalla Bellezza

	<p>lavorano assieme su obiettivi comuni su attività tradizionali o avanzate di networking e mini-programmi attraverso i quali sono cofinanziati particolari progetti ad alto livello di cooperazione;</p> <p>2. <u>Progetti di Capitalizzazione incluse le Opzione Binario Veloce (Fast Track Option)</u>. Fanno parte di questa tipologia di progetti quelli che coinvolgono regioni con una forte esperienza in uno specifico campo e altre 'border line' o che desiderano migliorarsi in quello specifico campo. L'obiettivo è assicurare che le migliori pratiche vengano identificate e inserite all'interno dei programmi Convergenza e Competitività. Questi progetti interregionali di cooperazione si concentrano particolarmente sul trasferimento delle buone prassi regionali nelle politiche strutturali europee delle regioni partecipanti al progetto o rappresentate nel partenariato.</p>
Priorità e temi:	<p>Temi:</p> <p>Priorità 1:</p> <p><i>Innovazione ed economia della conoscenza</i></p> <p>Priorità 2:</p> <p><i>Ambiente e prevenzione dei rischi</i></p>
	<ol style="list-style-type: none">1. Innovazione, Ricerca e Sviluppo tecnologico2. Imprenditorialità, PMI3. Società dell'informazione4. Occupazione, capitale umano e formazione <ol style="list-style-type: none">1. Rischi naturali e tecnologici2. Gestione delle acque3. Prevenzione e Gestione dei rifiuti4. Biodiversità e conservazione del patrimonio naturale5. Energia e trasporto sostenibile6. Patrimonio culturale
Requisiti minimi del partenariato:	<p>Il progetto di iniziativa regionale prevede un massimo di 8 partner. I progetti di capitalizzazione e 'fast-track': minimo 6 paesi partner;</p>
Dispositivo finanziario:	<p>Il tasso di cofinanziamento delle azioni approvate che oscilla dal 75% all'85% dell'importo di progetto in base al paese di appartenenza dei partner di progetto:</p> <ul style="list-style-type: none">• 50%: per i partner in Norvegia;• 75%: Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Irlanda, Italia, Lussemburgo, Olanda, Spagna, Svezia, Regno Unito;• 85%: Bulgaria, Repubblica Ceca, Cipro, Estonia, Grecia, Ungheria, Lituania, Lettonia, Malta, Polonia, Portogallo,

Ripartire dalla Bellezza

Sito ufficiale:	Romania, Slovacchia e Slovenia. http://i4c.eu/
Autorità di gestione:	Conseil Régional Nord – Pas de Calais, Hôtel de Région, 59555 Lille Cedex (France). Per l'Italia: IP-South@interreg4c.net Segretariato Tecnico Congiunto per l'intera Europa: 'Joint Technical Secretariat' con sede a Lille, 24 boulevard Carnot -3rd floor 59000 Lille – FRANCE, Tel: +33 328 38 11 11 Fax: +33 328 38 11 15 Email: info@interreg4c.net

II. Spazio Alpino⁹⁰

Territorio interessato:	In Italia (Lombardia, Friuli Venezia Giulia, Veneto, Trentino-Alto Adige, Valle d'Aosta, Piemonte e Liguria), Austria (intero paese), la Francia (limitatamente a Rhone-Alpes, Provence-Alpes-Cote d'Azur, Franche-Comte, Alsace), la Germania (i distretti di: Oberbayern e Schwaben in Bayern, Tubingen e Freiburg in Baden-Wurttemberg), la Slovenia (intero paese), il Liechtenstein (intero paese) e la Svizzera (intero paese) in regime di fondi nazionali
Possibili Beneficiari:	<ul style="list-style-type: none">• Regioni, Province, Comunità Montane, Comuni• Agenzie di sviluppo locali, regionali o nazionali• Centri di ricerca tecnologica e scientifica• Università• Istituti di ricerca• ONG, Associazioni di imprese• Camere di Commercio e Industria• Associazioni di Categoria e artigiani• Organizzazioni del turismo• Organizzazioni pubbliche e private di associazioni delle imprese, in particolare PMI (es. reti di PMI, consorzi); Ass. ambientaliste.
Obiettivi generali:	accrescere la competitività e attrattiva dell'area alpina in termini sostenibili, finanziando progetti transnazionali che sviluppano la

90 Fonti: Obiettivo Cooperazione Territoriale Europea, Programma Spazio Alpino, 2007-2013, Analisi di medio periodo della partecipazione italiana, Vers. 2, 7/12/2009, documento a cura della Regione Lombardia. 'Factsheet n°1, Project generation', Alpine Space, version 2, 7/12/2009; Regione Piemonte, Università di Udine e fonti proprie.

Ripartire dalla Bellezza

Obiettivi specifici operativi:	<p>coesione e lo sviluppo territoriale. Si intendono sviluppare azioni comuni in campi dove la cooperazione transnazionale porta un valore aggiunto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • incoraggiare l'innovazione, la partnership fra imprese e migliorare la capacità di fare ricerca innovativa nelle PMI nell'area considerata; • bilanciare lo sviluppo in termini territoriali in modo da fare delle Alpi un posto sempre migliore in cui vivere, lavorare ed investire • migliorare l'accessibilità e gestire sempre meglio l'impatto dei trasporti sull'ambiente • migliorare l'accessibilità ai servizi e la connettività • proteggere, gestire e rinforzare le risorse naturali e culturali importanti per lo sviluppo sostenibile • prevenire e ridurre rischi naturali e tecnologici, nonché gestire le eventuali conseguenze più negative di crisi specie sul clima alpino 									
Tipo di progetti supportati:	<p>La durata massima dei progetti è di 36 mesi. Le modalità di partecipazione ai bandi prevede 2 fasi (6 mesi):</p> <ul style="list-style-type: none"> • presentazione di un documento (expression of interest) con le informazioni chiave del progetto: budget, attività principali e obiettivi, risultati attesi, descrizione del partenariato. La preselezione, che seguirà la valutazione tecnica, sarà effettuata da una Task Force nominata dal Comitato di Programma in cui saranno rappresentati tutti i paesi. • L'Autorità di Gestione fornisce i risultati della preselezione e i lead partner dei progetti individuati dovranno presentare una candidatura con tutta la documentazione richiesta. 									
Priorità e temi:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; vertical-align: top; padding: 5px;">ASSE Competitività e attrattività dello Spazio Alpino</td> <td style="width: 5%; text-align: center; vertical-align: middle;">1</td> <td style="padding: 5px;">Trasferimento tecnologico, poli di sviluppo, cluster, cooperazione tra ricerca e impresa, rafforzamento del ruolo delle città come motore di sviluppo, relazioni aree urbane e rurali, patrimonio culturale</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top; padding: 5px;">ASSE Accessibilità e Comunicazione</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">2 e</td> <td style="padding: 5px;">Multimodalità, logistica, mobilità sostenibile, gestione e razionalizzazione del traffico, ICT per migliorare l'accessibilità</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top; padding: 5px;">ASSE Ambiente e prevenzione dei rischi</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">3</td> <td style="padding: 5px;">Tutela e gestione delle risorse naturali e culturali, prevenzione dei rischi naturali e tecnologici, energie rinnovabili, efficienza energetica, cambiamenti</td> </tr> </table>	ASSE Competitività e attrattività dello Spazio Alpino	1	Trasferimento tecnologico, poli di sviluppo, cluster, cooperazione tra ricerca e impresa, rafforzamento del ruolo delle città come motore di sviluppo, relazioni aree urbane e rurali, patrimonio culturale	ASSE Accessibilità e Comunicazione	2 e	Multimodalità, logistica, mobilità sostenibile, gestione e razionalizzazione del traffico, ICT per migliorare l'accessibilità	ASSE Ambiente e prevenzione dei rischi	3	Tutela e gestione delle risorse naturali e culturali, prevenzione dei rischi naturali e tecnologici, energie rinnovabili, efficienza energetica, cambiamenti
ASSE Competitività e attrattività dello Spazio Alpino	1	Trasferimento tecnologico, poli di sviluppo, cluster, cooperazione tra ricerca e impresa, rafforzamento del ruolo delle città come motore di sviluppo, relazioni aree urbane e rurali, patrimonio culturale								
ASSE Accessibilità e Comunicazione	2 e	Multimodalità, logistica, mobilità sostenibile, gestione e razionalizzazione del traffico, ICT per migliorare l'accessibilità								
ASSE Ambiente e prevenzione dei rischi	3	Tutela e gestione delle risorse naturali e culturali, prevenzione dei rischi naturali e tecnologici, energie rinnovabili, efficienza energetica, cambiamenti								

Ripartire dalla Bellezza

	climatici
Requisiti minimi del partenariato:	minimo: 3 partners da 3 differenti paesi inclusi nell'area di riferimento di cui due dell'Unione Europea
Dispositivo finanziario:	le risorse pubbliche complessive che costituiscono la <u>dotazione finanziaria del programma</u> ammontano a € 129.980.630, di cui circa il 75% (97.792.311,00 €) di provenienza FESR e il restante di provenienza nazionale
Sito ufficiale:	http://www.alpine-space.eu/
Autorità di gestione:	<p>Autorità di Gestione Amt der Salzburger Landsregierung Abt. 15/01 – Sudtiroler Platz, 11 A – 5010 Salzburg (Austria) Tel +43 662 80423799 Fax +43 6628042 3808 http://www.salzburg.gv.at/themen/ey alpine.space@salzburg.gv.at</p> <p>Punto contatto nazionale ITALIA C/o Regione Lombardia Via Sasseti 32/2 – Milano Tel. 02 6765 5292 fax 02 6765 6716</p> <p>E-mail: spazio_alpino@regione.lombardia.it</p>

III. Central Europe⁹¹

Territorio interessato:	Repubblica Ceca (intero paese), Repubblica Slovacca (intero paese), Germania (limitatamente a Baden-Wurtemberg, Bayern; Berlin; Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt, Thuringen), Italia (limitatamente a Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria, Lombardia, Provincia Autonoma di Trento, Provincia Autonoma di Bolzano, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna), Ungheria (intero paese), Austria (intero paese), Polonia (intero paese), Slovenia (intero paese), Ucraina (limitatamente alle province di Volyn, Lviv, Zakarpattia, Ivano-Frankivsk, Chernivtsi)
Possibili Beneficiari:	<ul style="list-style-type: none"> • Autorità pubbliche nazionali, regionali e locali, dipartimenti ed agenzie pubbliche che si occupano di sviluppo regionale, pianificazione territoriale, tecnologia ed innovazione, sviluppo urbano e rurale, trasporti, gestione dell'ambiente e dei rischi; enti pubblici equivalenti, istituzioni private
Obiettivi generali:	<ul style="list-style-type: none"> • rafforzare la coesione territoriale, promuovere l'integrazione interna e aumentare la competitività dell'Europa centrale
Obiettivi specifici	<ul style="list-style-type: none"> • migliorare la competitività dell'Europa centrale, rafforzando le

⁹¹ Fonte: Central Europe Programme, *Operational Programme, Final version*, 10/2007, Joint Technical Secretariat.

Ripartire dalla Bellezza

operativi:	<p>strutture per l'innovazione e l'accessibilità</p> <ul style="list-style-type: none"> • favorire uno sviluppo equilibrato e sostenibile del territorio rafforzando la qualità dell'ambiente e sviluppando città e regioni attraenti nell'Europa centrale
Tipo di progetti supportati:	<ul style="list-style-type: none"> • strategici (ad es. mirati per area di intervento o target group) • standard
Priorità e temi:	<ul style="list-style-type: none"> • Promuovere condizioni di messa in rete per l'innovazione.
Priorità 1 Facilitare lo sviluppo dell'innovazione nell'Europa Centrale	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurare capacità per la diffusione e l'applicazione dell'innovazione. • Favorire lo sviluppo della conoscenza. • Aumentare l'interconnessione dell'Europa Centrale. • Sviluppare la cooperazione nel campo della logistica e del trasporto multimodale.
Priorità 2 Migliorare l'accessibilità dell'Europa Centrale	<ul style="list-style-type: none"> • Promuovere una mobilità sostenibile e sicura. • Promuovere tecnologie di comunicazione e soluzioni alternative per l'accessibilità. • Sviluppare un ambiente di alta qualità attraverso la gestione e la protezione delle risorse e del patrimonio naturale.
Priorità 3 Utilizzare l'ambiente in maniera responsabile	<ul style="list-style-type: none"> • Ridurre l'impatto dei rischi naturali e causati dall'uomo. • Sostenere l'uso dell'energia rinnovabile e aumentare l'efficienza energetica. • Sostenere attività e tecnologie amiche della natura.
Priorità 4 Migliorare la competitività e l'attrattività delle città e delle regioni	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare strutture insediative policentriche e cooperazione territoriale. • Indirizzare gli effetti territoriali del

Ripartire dalla Bellezza

	<p>cambiamento demografico e sociale verso sviluppo urbano e regionale.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capitalizzare le risorse culturali per aumentare l'attrattività di città e regioni.
Requisiti minimi del partenariato:	almeno tre partner (di cui due appartenenti agli Stati membri)
Dispositivo finanziario:	298.295.837,00 € complessivi di cui una % dal 75% al 85% FESR e restanti nazionali
Sito ufficiale:	http://www.central2013.eu/
Autorità di gestione:	<p>Autorità di gestione City of Vienna Department for EU-Strategy and Economic Development (MA 27) Schlesinger Platz 2-4 1080 Vienna, Austria</p> <p>Segretariato Tecnico Congiunto Museumsstrasse 3/A/IIIA - A-1070 Vienna Tel: +43 1 4000 76142 E-mail: info@central2013.eu</p>

IV. South-East Europe (SEE)⁹²

Territorio interessato:	Italia (limitatamente a: Lombardia, Provincia Autonoma di Bolzano, Provincia Autonoma di Trento, Veneto, Friuli Venezia-Giulia, Emilia-Romagna, Umbria, Marche, Abruzzo, Molise, Puglia, Basilicata), Albania (intero territorio), Austria (intero territorio), Bosnia-Herzegovina (intero territorio), Bulgaria (intero territorio), Croazia (intero territorio), Repubblica di Macedonia (intero territorio), Repubblica di Moldova (intero territorio), Grecia, Ungheria, Montenegro (intero territorio), Romania (intero territorio), Serbia (intero territorio), Slovacchia (intero territorio), Slovenia (intero territorio), Ucraina (distretti di: Cernietvska Oblast, Ivano-Frankivska Oblast, Zakarpatska Oblast e Odessa Oblast)
Possibili Beneficiari:	autorità pubbliche nazionali, regionali e locali, enti pubblici equivalenti e soggetti privati
Obiettivi generali:	<ul style="list-style-type: none"> • migliorare il processo di integrazione territoriale, economica e sociale dei Paesi coinvolti, contribuire alla coesione, alla stabilità ed alla competitività dell'area, nonché sviluppare

⁹² Fonte: European Territorial Co-operation 2007 – 2013, South East Europe (SEE), *Transnational Co-operation Programme for a European area in transition on the way to integration*, Operational Programme, Final Version, 27 November 2007.

Ripartire dalla Bellezza

Obiettivi specifici operativi:	<p>partenariati transnazionali ed azioni congiunte su questioni di importanza strategica</p> <ul style="list-style-type: none"> • facilitare l'innovazione, l'imprenditorialità, l'economia della conoscenza e la società dell'informazione • migliorare l'attrattività delle regioni e delle città con attenzione allo sviluppo sostenibile, all'accessibilità fisica, alla conoscenza e alla qualità ambientale • promuovere l'integrazione facilitando lo sviluppo di competenze bilanciate per la cooperazione territoriale transnazionale a tutti i livelli 								
Tipo di progetti supportati:	quelli coerenti con gli obiettivi generali e specifici del Programma senza distinzioni								
Priorità e temi:	<p style="text-align: center;">Aree operative d'intervento (AoI)</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"> <p>Priorità 1. Facilitazione dell'innovazione e della partnership</p> </td> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"> <p>1.1 Sviluppo di reti tecnologiche per l'innovazione in settori specifici</p> <p>1.2 Sviluppo di un ambiente favorevole all'imprenditorialità innovativa</p> <p>1.3 Rafforzamento delle condizioni quadro favorevoli all'innovazione</p> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>Priorità 2. Protezione e tutela dell'ambiente;</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>2.1 Miglioramento della gestione integrata delle acque e della prevenzione dei rischi di inondazione</p> <p>2.2 Rafforzamento della prevenzione dei rischi ambientali</p> <p>2.3 Promozione della cooperazione nella gestione del patrimonio naturale e delle aree protette</p> <p>2.4 Promozione dell'efficienza energetica e del razionale utilizzo delle risorse</p> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>Priorità 3. Accessibilità</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>3.1 Miglioramento del coordinamento nella promozione, pianificazione e gestione delle reti di trasporto primarie e secondarie</p> <p>3.2 Sviluppo di strategie per contrastare il 'digital divide'</p> <p>3.3 Miglioramento delle condizioni quadro per lo sviluppo di piattaforme multimodali</p> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>Priorità 4. Sviluppo di sinergie trans-nazionali per lo sviluppo sostenibile di specifiche aree;</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>4.1 Affrontare i problemi cruciali che affliggono le aree urbane e i sistemi insediativi regionali</p> <p>4.2 Promozione di un tessuto equilibrato di aree di crescita attrattive ed accessibili</p> <p>4.3 Promozione dei valori culturali come</p> </td> </tr> </table>	<p>Priorità 1. Facilitazione dell'innovazione e della partnership</p>	<p>1.1 Sviluppo di reti tecnologiche per l'innovazione in settori specifici</p> <p>1.2 Sviluppo di un ambiente favorevole all'imprenditorialità innovativa</p> <p>1.3 Rafforzamento delle condizioni quadro favorevoli all'innovazione</p>	<p>Priorità 2. Protezione e tutela dell'ambiente;</p>	<p>2.1 Miglioramento della gestione integrata delle acque e della prevenzione dei rischi di inondazione</p> <p>2.2 Rafforzamento della prevenzione dei rischi ambientali</p> <p>2.3 Promozione della cooperazione nella gestione del patrimonio naturale e delle aree protette</p> <p>2.4 Promozione dell'efficienza energetica e del razionale utilizzo delle risorse</p>	<p>Priorità 3. Accessibilità</p>	<p>3.1 Miglioramento del coordinamento nella promozione, pianificazione e gestione delle reti di trasporto primarie e secondarie</p> <p>3.2 Sviluppo di strategie per contrastare il 'digital divide'</p> <p>3.3 Miglioramento delle condizioni quadro per lo sviluppo di piattaforme multimodali</p>	<p>Priorità 4. Sviluppo di sinergie trans-nazionali per lo sviluppo sostenibile di specifiche aree;</p>	<p>4.1 Affrontare i problemi cruciali che affliggono le aree urbane e i sistemi insediativi regionali</p> <p>4.2 Promozione di un tessuto equilibrato di aree di crescita attrattive ed accessibili</p> <p>4.3 Promozione dei valori culturali come</p>
<p>Priorità 1. Facilitazione dell'innovazione e della partnership</p>	<p>1.1 Sviluppo di reti tecnologiche per l'innovazione in settori specifici</p> <p>1.2 Sviluppo di un ambiente favorevole all'imprenditorialità innovativa</p> <p>1.3 Rafforzamento delle condizioni quadro favorevoli all'innovazione</p>								
<p>Priorità 2. Protezione e tutela dell'ambiente;</p>	<p>2.1 Miglioramento della gestione integrata delle acque e della prevenzione dei rischi di inondazione</p> <p>2.2 Rafforzamento della prevenzione dei rischi ambientali</p> <p>2.3 Promozione della cooperazione nella gestione del patrimonio naturale e delle aree protette</p> <p>2.4 Promozione dell'efficienza energetica e del razionale utilizzo delle risorse</p>								
<p>Priorità 3. Accessibilità</p>	<p>3.1 Miglioramento del coordinamento nella promozione, pianificazione e gestione delle reti di trasporto primarie e secondarie</p> <p>3.2 Sviluppo di strategie per contrastare il 'digital divide'</p> <p>3.3 Miglioramento delle condizioni quadro per lo sviluppo di piattaforme multimodali</p>								
<p>Priorità 4. Sviluppo di sinergie trans-nazionali per lo sviluppo sostenibile di specifiche aree;</p>	<p>4.1 Affrontare i problemi cruciali che affliggono le aree urbane e i sistemi insediativi regionali</p> <p>4.2 Promozione di un tessuto equilibrato di aree di crescita attrattive ed accessibili</p> <p>4.3 Promozione dei valori culturali come</p>								

Ripartire dalla Bellezza

	leve per lo sviluppo
Requisiti minimi del partenariato:	Partner da un minimo di tre paesi inclusi nell'area del Programma e di cui almeno uno appartenente all'Unione Europea
Dispositivo finanziario:	245 milioni di euro di cui l'85% (circa 206.691.000) FESR e il rimanente 15% coperto da fondi nazionali pubblici (co-finanziamento nazionale è garantito dal Fondo di Rotazione istituito con Legge n.183/87 così come disciplinato dalla Delibera CIPE n. 36 del 15 giugno 2007)
Sito ufficiale:	http://www.southeast-europe.net/hu/
Autorità di gestione:	Segretariato Tecnico Congiunto Vati, Gellértheyy u. 30 – 32 1016 Budapest Ungheria E-mail: jts@southeast-europe.net Regione Emilia-Romagna Direzione Generale Programmazione Territoriale e Negoziata, Intese. Relazioni Europee e Relazioni Internazionali Viale Aldo Moro 64, Bologna Tel. 051 283126 Contact Point ITALIA Regione Emilia Romagna - ERVET Unità Politiche Europee e Relazioni Internazionali Tel: 051 6450411; Fax: 051 6450310 E-mail: sees@ervet.it

V. IPA Adriatico⁹³

<p>Territorio interessato:</p>	<p>Italia (Province di Pescara, Teramo, Chieti, Ferrara, Forlì-Cesena, Rimini, Ravenna, Trieste, Gorizia, Udine, Pesaro-Urbino, Ancona, Macerata, Ascoli Piceno, Campobasso, Foggia, Bari, Brindisi, Lecce, Venezia, Rovigo, Padova + province di L'Aquila, Pordenone, Isernia e Taranto in deroga), Slovenia (Regione statistica di Obalno-kraška), Grecia (prefetture di Corfù e Thesprotia), Croazia (contee di Dubrovacko-neretvanska županija, Istarska županija, Lickosenjska županija, Primorsko-goranska županija, Šibensko-kninska županija, Splitsko-dalmatinska županija, Zadarska županija), Bosnia – Herzegovina (municipalità di Bileca, Capljina, Citluk, Gacko, Grude, Jablanica, Konjic, Kupres, Livno, Ljubinje, Ljubuski, Mostar, Neum, Nevesinje, Posusje, Rama/Prozor, Ravno, Siroki Brijeg, Stolac, Berkovici, Tomislavgrad, Trebinje, e Istocni Mostar), Montenegro (municipalità di Bar, Budva, Cetinje, Danilovgrad, Herceg Novi, Kotor, Nikšić, Podgorica, Tivat, Ulcinj) e Albania (prefetture di Fier, Durrës, Lezhë, Shkodër, Tiranë, Vlorë)</p>
<p>Possibili Beneficiari:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enti pubblici locali, regionali e nazionali o equivalenti, Organizzazioni Private sia profit che no profit incluse le Piccole e le Medie Imprese
<p>Obiettivi generali:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • rafforzamento delle capacità dello sviluppo sostenibile della Regione Adriatica attraverso una strategia concordata tra i partner dei territori eleggibili
<p>Obiettivi specifici operativi:</p>	<p>Priorità 1 - rinforzare la ricerca e l'innovazione per aumentare la competitività e accelerare lo sviluppo nei paesi dell'area Adriatica attraverso la coop.ne econ., soc.le e istituz.le</p> <p>Priorità 2 - Risorse Naturali e Culturali e Prevenzione del Rischio - promuovere, migliorare e proteggere risorse naturali e culturali anche attraverso la gestione congiunta dei rischi tecnologici e naturali</p> <p>Priorità 3 - Accessibilità e Network - potenziare e integrare network di infrastrutture esistenti Promuovendo e sviluppando i trasporti, e informazioni e i servizi di comunicazione</p>
<p>Tipo di progetti supportati:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ordinari: riferiti a una sola delle misure del Programma, hanno un budget compreso tra i 500 mila ed i 5 milioni di euro, durano al massimo 36 mesi

93 Fonte: IPA Adriatic Cross-border Cooperation Programme 2007 – 2013, *Implementation Manual*, July 2009.

Ripartire dalla Bellezza

	<ul style="list-style-type: none"> • strategici: si riferiscono a più Misure di programma, sono ad alta intensità di finanziamento, prevedono di raggiungere obiettivi di medio termine a causa della complessità dell'organizzazione, della partnership e del contesto di progetto, si distinguono per avere una partnership di alto livello, possiedono un contenuto di valore, , producono risultati positivi nell'area e generano effetti duraturi ; infine hanno un budget minimo totale di 5 milioni di euro e massimo di 12 milioni e mezzo di euro
<p>Priorità e misure:</p>	<p>Misura 1.1 - Ricerca e innovazione</p> <p>Misura 1.2 - Supporto finanziario alle PMI innovative</p> <p>Misura 1.3 - Sociale, salute e network per il lavoro</p> <p>Misura 1.4 - Cooperazione istituzionale</p> <p>Misura 2.1 - Protezione e rinforzo dell'ambiente marino e costiero</p> <p>Misura 2.2 - gestione dei beni naturali e culturali e prevenzione del rischio naturale e tecnologico</p> <p>Misura 2.3 –Risparmio energetico, energie rinnovabili e risorse energetiche</p> <p>Misura 2.4 – Turismo sostenibile</p> <p>Misura 3.1 – Infrastrutture fisiche</p> <p>Misura 3.2 – Sistemi di mobilità</p> <p>Misura 3.3 – Network di comunicazione</p>
<p>Requisiti minimi del partenariato:</p>	<p>minimo due partner di cui uno tra i membri dell'UE e uno e uno dei paesi candidati o potenziali candidati all'adesione nell'area del Programma</p>
<p>Dispositivo finanziario:</p>	<p>il Programma è finanziato in base al principio dei 'costi pubblici' in funzione a cui ogni spesa sostenuta dal Programma può essere soperta solo con fondi pubblici</p>
<p>Sito ufficiale:</p>	<p>http://www.adriaticpabc.org</p>
<p>Autorità di gestione:</p>	<p>Regione Abruzzo, Direzione Affari della Presidenza, Politiche legislative e Comunitarie Servizio Attività Internazionali</p> <p>Indirizzo: Via Salaria Antica Est, 27 -67100 L'Aquila</p> <p>Tel. +39 0862 364285; Fax.+39 0862 364204</p> <p>E-mail: managing-authority@adriaticpabc.org</p>

VI. Mediterraneo (MED)⁹⁴

Territorio interessato:	Paesi: Cipro (l'intero paese), Spagna (Andalusia, Aragona, Catalogna, Isole baleari, Murcia, Valencia e le due città autonome di Ceuta e Melilla), Francia (regioni Corcica, Languedoc-Roussillon, Provence Alpes, Côte d'Azur, Rhône-Alpes, Grecia (l'intero paese), Malta (l'intero paese), Italia (Abruzzo, Puglia, Basilicata, Calabria, Campania, Emilia-Romagna, Friuli Venezia-Giulia, Lazio, Liguria, Lombardia, Marche, Molise, Umbria, Piemonte, Sardegna, Sicilia, Toscana e Veneto), Portogallo (Algarve e Alentejo), Regno Unito (Gibilterra), Slovenia (l'intero paese)
Possibili Beneficiari:	<p>Questi sono differenziati per priorità:</p> <p>1.: Enti Pubblici locali, regionali e nazionali, cluster, PMI, istituti di ricerca, centri di trasferimento tecnologico, istituti di formazione, università e istituti di studi superiori, camere di commercio ed istituti finanziari</p> <p>2.: Enti Pubblici locali, regionali e nazionali anche associati, agenzie ed istituti specializzati in settori di competenza, ONG, istituti di ricerca, istituti finanziari e centri di formazione</p> <p>3.: Enti Pubblici locali, regionali e nazionali, agenzie ed istituti competenti, compagnie di trasporto e di gestione reti, autorità portuali, compagnie marittime, compagnie di logistica e hub, compagnie di telecomunicazione, compagnie specializzate in IC&T</p> <p>4.: Enti Pubblici locali, regionali e nazionali, città e reti di città, gruppi e unioni di enti locali, amministrazioni centrali e regionali competenti, istituti e agenzie pubbliche di settore</p>
Obiettivi generali:	rafforzare il dinamismo europeo e la competitività assicurando la coesione e gli obiettivi dello sviluppo sostenibile.
Tipo di progetti supportati:	<ul style="list-style-type: none"> • tradizionali: su bandi tradizionali • strategici, mirati a raggiungere obiettivi specifici: progetti-pilota, disseminazione di tecnologie, processi, know-how e sistemi innovativi di gestione, messa in coerenza e coordinamento delle politiche pubbliche nonché la definizione e lo sviluppo di strategie transnazionali per network istituzionali
Priorità e temi:	<p>Obiettivo 1.1 - Disseminazione di tecnologie e di know-how innovativi</p> <p>Asse prioritario 1 - Rinforzo delle capacità di innovazione</p> <p>Obiettivo 1.2. - Rinforzo della cooperazione strategica tra attori dello sviluppo economico e Autorità Pubbliche</p>

94 Fonte: MED, Implementation guide, Operational Programme, 2007-2013, 15 February 2008.

Ripartire dalla Bellezza

	<p>Asse prioritario 2 - Protezione dell'ambiente e promozione dello sviluppo territoriale sostenibile</p> <p>Obiettivo 2.1. - Protezione e rinforzo delle risorse naturali e culturali</p> <p>Obiettivo 2.2. - Promozione delle energie rinnovabili e miglioramento dell'efficienza energetica</p> <p>Obiettivo 2.3. - Prevenzione dei rischi marittimi e aumento della sicurezza in mare</p> <p>Obiettivo 2.4. - Prevenzione e lotta contro i rischi naturali</p> <p>Asse prioritario 3 - Miglioramento della mobilità e dell'accessibilità territoriali</p> <p>Obiettivo 3.1. - Miglioramento dell'accessibilità via mare e delle capacità di transito attraverso l'intermodalità</p> <p>Obiettivo 3.2. - Sostegno all'uso di tecnologie informatiche per una migliore accessibilità e cooperazione territoriale</p> <p>Asse prioritario 4 - Promozione di uno sviluppo integrato e policentrico nell'Area</p> <p>Obiettivo 4.1. - Coordinamento delle politiche di sviluppo e miglioramento della governance territoriale</p> <p>Obiettivo 4.2. - Rinforzo dell'identità e delle risorse culturali per una integrazione sempre migliore nell'area di Programma</p>
<p>Requisiti minimi del partenariato:</p>	<p>Provenienti da almeno tre paesi EU ed inclusi nell'area di Programma</p>
<p>Dispositivo finanziario:</p>	<p>Il Budget totale di MED, incluso l'asse 5. (assistenza tecnica) non citato dalla tabella precedente per il periodo 2007-2013 ammonta a quasi 257 milioni di Euro, di cui il 75% (193 milioni di Euro) comunitari ed il rimanente 25% (circa 63 milioni di euro) di fonte nazionale.</p>
<p>Sito ufficiale:</p>	<p>http://www.programmamed.eu/</p>

Abstract

Questo libro propone un percorso di lavoro utile per creare un Albergo Diffuso remunerativo e per rendere visibili le opportunità imprenditoriali esistenti in un Centro Storico, in un borgo o in un Comune anche Piccolo. Si presentano alcuni dati riguardo alla domanda di *aria pulita*, di *silenzio* e di abitazioni che danno la sensazione di *vivere la storia dei luoghi* e altri che emergono dall'analisi del comportamento di milioni di persone in Europa e che costituiscono opportunità storiche per lo sviluppo delle aree fino a poco tempo fa considerate 'marginali'. Seguono alcuni dei programmi di finanziamento europei utilizzabili dagli operatori dell'Ospitalità Diffusa, nonché una *short-list* delle cose *da evitare*, ossia dei tranelli in cui si potrebbe rischiare di cadere nel progettare un'opportunità d'impresa come l'AD. Si sviluppa poi il lavoro necessario per gestire e per fare marketing delle opportunità. Si presentano gli strumenti, un percorso 'originale' e il metodo per progettare insieme (co-progettare) le opportunità. Il testo offre in sintesi un metodo collaudato per far emergere tutte le opportunità di soddisfazione e di spesa per i clienti, di reddito, di occupazione, d'impresa e d'investimento per gli operatori sia privati che pubblici interessati. La sfida per i privati interessati all'Ospitalità Diffusa è quasi una 'chiamata alle armi': creare una nuova Industria dell'Ospitalità Diffusa sempre più remunerativa, coinvolgente e difficile da imitare per i nostri competitori. La sfida per gli amministratori pubblici curiosi è perché no ambiziosi: evolvere un centro storico, un territorio rurale, un borgo magari semi-abbandonato da luogo in cui vivere a posto ideale per chi desidera restare, fare vacanze, avviare una nuova attività, tornare o andare a vivere.

Biografie

Maurizio Drolì. Sociologo del lavoro ed economico-organizzativo. Si occupa di formazione nell'Ospitalità Diffusa attraverso la Scuola Internazionale di Specializzazione per l'Albergo Diffuso che ha creato nel 2004. E' co-fondatore dell'ADI che segue dal marzo 2009 come responsabile per la formazione. Insegna a contratto marketing e co-marketing presso le università di Udine e Milano-Bicocca. Lavora per imprese, aggregazioni, enti e associazioni per le quali si occupa di facilitare progetti di co-branding, co-marketing e altri legati alla partnership strategica. Segue ricerche sul co-marketing nei distretti rurali e agro-alimentari.

Giancarlo Dall'Ara. Dopo avere messo a punto il modello di ospitalità 'Albergo Diffuso', ha fondato l'associazione nazionale Alberghi Diffusi ADI, della quale è presidente. Consulente di marketing del turismo, collabora con enti turistici pubblici e privati proponendo un approccio non tradizionale e sviluppando temi che vanno dal marketing del ricordo al marketing di nicchia, nei quali valorizza strumenti quali il racconto, il dono, le relazioni, il concetto di luogo. E' autore di numerose pubblicazioni sul turismo.



ADI. L'Associazione nazionale Alberghi Diffusi è senza fini di lucro ed è nata nel 2006. L'ADI è volta a promuovere la formula di ospitalità degli alberghi diffusi, il partenariato tra gli attori dell'Ospitalità Diffusa, il turismo negli alberghi diffusi, la ricerca, gli incontri, l'integrazione tra gli organismi economici e sociali, nonché la crescita dei piccoli centri storici in genere come destinazioni turistiche emergenti.