

Sogliano al Rubicone

10 Ottobre 2007

Convegno: **Opportunità di sviluppo e riqualificazione dei centri minori: l'apporto dell'Albergo diffuso**

**L' "Impresa Albergo diffuso" e la qualità del
territorio: aspetti economici, organizzativi e
gestionali**

Maurizio Droli

SISAD – Scuola Internazionale di Specializzazione in
Albergo Diffuso - Albergo diffuso Forgaria Monte Prat

Questa relazione intende fornire alcune risposte
sintetiche alle seguenti domande:

- *Esistono questioni legate alla creazione del prodotto, alle operazioni interne od alla vendita tali da rendere l'Albergo diffuso "differente" rispetto ad un albergo tradizionale?*
- *Se sì, quali?*

Indice:

Premessa

Questioni aperte per macro-fasi

Conclusioni

Premessa

Da circa due anni a questa parte, giornalisti, intermediari commerciali e clienti che frequentano gli alberghi diffusi stanno diventando più attenti ed esigenti.

Agenzie e tour-operators notano come, strutture che propongono servizi molto diversificati per gamma, qualità o tipicità siano causa di disorientamento tra i propri clienti e rendono più difficile vendere l'Albergo diffuso come prodotto "Made in Italy".

Gli addetti ai mass-media invece, dopo una prima fase di entusiasmo legata alla scoperta di un modello di ospitalità al tempo stesso antico ed innovativo, si pongono delle domande, più che giustificate, sugli elementi in grado di distinguere un vero Albergo diffuso da un banale network creato tra proprietari di case.

Anche gli ospiti più esperti ed attenti al sapore locale delle proposte, vero motore dell'Albergo diffuso (e quindi da porre al centro dell'attenzione da parte di tutti), si chiedono quale sia il giusto rapporto qualità/prezzo per i servizi offerti presso la struttura in cui alloggiano, se le località turistiche in cui questi sono ubicati sono meno accoglienti delle case che li ospitano, se le località dispongono di punti di informazione il

cui personale è poco qualificato, se offrono poche possibilità di svolgere attività a tema o più semplicemente se sono difficili da raggiungere a causa di segnaletiche stradali pensate "solo" per i residenti.

Intermediazione, opinione pubblica e clienti esigenti considerano oramai chiuso il periodo pionieristico, richiedono ai gestori di un Albergo diffuso un impegno analogo o superiore rispetto a quello profuso dagli albergatori tradizionali specie se realizzato in località senza esperienze turistiche consolidate.

Le righe che seguono riportano solo alcune delle questioni emerse nel corso delle attività svolte dalla SISAD nel complesso mondo dell'ospitalità diffusa. In questo intervento si tenterà di essere il più possibile sintetici e si proverà ad evitare pericolose banalizzazioni.

Questioni aperte:

a. La nascita dell'idea di Albergo diffuso

Nel corso di questa fase, una o più persone assumono l'iniziativa e sottopongono la proposta agli apportatori di interessi locali.

L'Idea di Albergo diffuso nasce ovunque?

La questione della Conoscenza

I paesi in cui nascono alberghi diffusi talvolta non possiedono tradizioni turistiche. Le persone del posto sanno poco di quanto avviene nel turismo e spesso sottovalutano l'impatto dello scenario sul modo di gestire un'impresa turistica quale l'Albergo diffuso. Questo fa sì che l'idea di creare un Albergo diffuso non nasca ovunque, ma "solo" laddove vi siano persone che conoscono le opportunità, in buona parte nuove, offerte alle piccole comunità del nostro paese dal processo di globalizzazione. Nel corso di questa breve relazione citerò alcuni degli aspetti più importanti, meno discussi e propri di rivoluzioni quali:

- il "tutto in rete";
- i viaggi aerei super-economici o *low cost*;
- la rivoluzione in atto nel consumo di tempo libero e la nascita dello *short-break* come prodotto turistico.

Tra gli aspetti più importanti vi è quindi la consapevolezza dei risultati che un Albergo diffuso può apportare in una località.

Dove l'idea di Albergo diffuso si afferma?

La questione delle Sensibilità locali

Le persone non sono sempre interessate a trarre beneficio da quanto avviene attorno a loro anche se conoscono il modo in cui lo scenario evolve. Alcuni operatori valutano le nuove "regole del gioco" troppo stringenti e solo alcune persone evolvono "dall'avere voglia di" al "volere realmente" un Albergo diffuso, compiono cioè un "salto di responsabilità". Nell'avviare un Albergo diffuso, rispetto a quanto comporta il realizzare un albergo tradizionale ed a parità di programmi di sostegno, le volontà dei decisori locali di cogliere le opportunità giocano un ruolo determinante. Ovunque è emerso quanto sia importante fare in modo che le persone del posto divengano consapevoli delle conseguenze legate alla mancata creazione od alla parziale successo della

loro struttura; questo anche per contenere i danni legati ad un secondo gruppo di rivoluzioni non meno importante del primo ed a cui accennerò solamente, quali:

- la polarizzazione dei consumi;
- la crescita esponenziale della concorrenza anche nel comparto Alberghi diffusi;
- le difficoltà negli altri settori produttivi più tradizionali.

Tra i fattori-cardine vi sono:

- la disponibilità di proprietari di case ad «accettare un discorso di Albergo diffuso» (Dall'Ara);
- il loro orientamento prevalente agli ospiti e non ai finanziamenti pubblici;
- la presenza di persone del posto disposte ad assumersi oneri ed onori connessi alla leadership;
- la presenza di un modello di Albergo diffuso regionale che si vuole far crescere come "differente".

Quali fra le località in cui l'idea nasce e si afferma possono creare un Albergo diffuso di successo ?

La questione della Remuneratività degli investimenti

E' opinione condivisa che una località debba possedere determinati requisiti affinché essa questa essere considerata sede di un albergo tradizionale. Questa considerazione è ancora più valida se l'attività di cui si tratta è costituita da un Albergo diffuso per la maggiore complessità delle fasi di avvio, di coordinamento e di rinforzo che questo comporta.

Tra i fattori-cardine vi è la presenza nella località di servizi adeguati alla creazione di un Albergo diffuso di successo specie in presenza di un programma di investimenti.

b. Impostazione

E' più motivante per tutti "perseguire degli obiettivi" o "cercare di perdere meno soldi"?

La questione della Comunicazione efficace

Un progetto di Albergo diffuso pone gomito-a-gomito persone che esercitano le professioni più disparate, quali: tecnici comunali, professionisti, gestori di aziende agricole, proprietari di case. Nei gruppi formati da persone che "fanno vite diverse" ed usano vocabolari differenti, ragionare in termini di *obiettivi* non è mai semplice e spesso non è sufficientemente *motivante*. D'altra parte, una comunicazione efficace è essenziale per condividere i contenuti del progetto e per portarlo avanti. Comunicare in modo efficace è un prerequisito per per valorizzare appieno:

- culture fino a qualche anno addietro definite come "marginali" od in modo cinico "socialmente squilibrate",
- risorse (naturali, storiche, artistiche, ecc),
- infrastrutture, impianti, attrezzature, servizi, ecc.,
- organizzazioni ed iniziative turistiche,
- eventi e manifestazioni,
- persone in possesso di competenze specifiche,
- relazioni tra persone, organizzazioni ed istituzioni,
- patrimoni immobiliari poco fruiti.

Risulta utile in questi casi, utilizzare concetti familiari a tutti, in grado di fare da collante anche a distanza di tempo. Uno di

questi è il concetto di "utili perduti". La tavola seguente calcola gli utili potenziali che un paese non produce (perde) in assenza di un Albergo diffuso di successo.

Tav. b.1. Il calcolo degli *utili perduti* nell'A.d.

MESI	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AUG	SET	OTT	NOV	DIC	TOTALE
1. N° posti letto disponibili													
2. Prezzo medio (€/1000)													
3. Vendite potenziali (€/1000)													
4. Occupati													
5. Vendite stimate (€/1000)													
6. Mancati guadagni (€/1000)													

In base a questo schema è possibile uscire dalle valutazioni (basate sulle opinioni) e calcolare se un Albergo diffuso ha successo o meno anche se solo in termini volumetrici (arrivi/presenze/fatturato complessivi), in termini oggettivi.

Tra i fattori-cardine vi è la presenza di **un'impresa a guida privata, agile e snella**, consapevole delle proprie potenzialità ed orientata al business, ma ... non troppo motivata a "spillare soldi" ai propri ospiti e quindi basata sulla partnership pubblico-privato-associativistica efficiente.

c. Progettazione

E' la fase in cui si decidono le caratteristiche fondamentali dell'Albergo diffuso e della sua organizzazione. Vediamo alcune delle questioni corrispondenti.

Qual è il numero di camere che ottimizza il rapporto costi / benefici ?

La questione del Dimensionamento della struttura

La scelta del numero di camere da porre sul mercato può avvenire essenzialmente in tre modi: per legge, per calcolo o ... per caso. Tralasciando la prima e l'ultima ipotesi, tenterò di presentare come vi siano più criteri di calcolo di cui il più conosciuto forse è quello "fisologico" derivato dalla tavola precedente. Esso si base sul computo seguente:

$$Fpf = Dmv \times Pal \times Pml$$

Dove *Fpv* è il fatturato potenziale e:

Dmv: il numero dei posti letto effettivi nei diversi mesi dell'anno,

Pal: il periodo di apertura annue,

Pml: il prezzo medio per il solo pernottamento.

Da notare come il dimensionamento di mercato della struttura in base a questo criterio avvenga sulla base dei costi per il pernottamento richiesti da altri alberghi diffusi i cui livelli di qualità nell'alloggio, nella ristorazione e nei servizi siano simili. L'Albergo diffuso che venda "solo" alloggio ai propri ospiti può utilizzare anche altri criteri di misurazione basati su un parametro di calcolo alberghiero quale il *RevPAR (REvenue Per Available Room)*. I criteri di calcolo basati sul *RevPAR* (atteso) si rivelano tuttavia imprecisi se la struttura vende anche ristorazione e servizi complementari. Un'alternativa ai precedenti è costituita dai criteri di calcolo basati sul *GOPPAR o Gross Operating Profit Per Available Room*, il quale, a differenza del

precedente, considera i ricavi finanziari complessivi prodotti od attesi dalla struttura.

La scelta del criterio di calcolo è dettata rispettivamente: dalla priorità assegnata alla valorizzazione dell'esistente, alla remunerazione del nucleo di lavoro (line), degli investimenti effettuati nelle case o degli stessi effettuati all'esterno degli immobili principali, nella località.

“Il concetto di qualità nell'Albergo diffuso deve essere lo stesso in uso negli alberghi di Stoccolma o di Tokio?”

(Dall'Ara).

La questione della Qualità e dell'Unicità

Se la risposta a questa domanda fosse *SI*, i piccoli alberghi, diffusi e non combatterebbero una battaglia persa in partenza. Regolamentare il processo di produzione negli alberghi diffusi senza irrigidire le operazioni interne e quindi senza ridurre le prestazioni complessive è infatti complesso dato che si tratta di strutture la cui competitività dipende dalla cooperazione. Diverse esperienze indicano come l'Albergo diffuso, per dimostrarsi remunerativo, debba spostare il piano della competizione dalla qualità *all'unicità*, ossia all'eccellenza turistica. L'Albergo diffuso *eccellente* è al tempo stesso *efficace, efficiente, equo e sostenibile*, ossia:

- è **efficace**: se massimizza la quota degli ospiti per la *prima volta in Italia od in Regione* e quindi non sottrae clienti agli altri, se raggiunge un livello di soddisfazione degli ospiti superiore rispetto alle altre strutture alberghiere (crea valore nel territorio); ecc.
- è **efficiente**: se massimizza la quota degli ospiti propensi a ritornare nella località, se raggiunge un livello di occupazione superiore rispetto a quello delle locazioni ottenute in modo autonomo; ecc.
- è **equo**: se coinvolge un numero di esperti in aspetti locali maggiore rispetto al numero dei collaboratori ingaggiati dagli alberghi tradizionali, se ospita persone che spendono sul territorio una quota significativa della spesa complessiva, se co-finanzia progetti di utilità sociale, se crea nuovi nuclei di residenti; ecc.
- è **sostenibile**: se la sua sopravvivenza non dipende da finanziamenti pubblici, se crea investimenti aggiuntivi negli immobili, se crea soddisfazione dei residenti per i servizi aggiuntivi; se sviluppa nuovi business ecologici.

Un Albergo diffuso raggiunge l'eccellenza NON solo se paga i propri dipendenti, se liquida i fornitori o se estingue i propri debiti con le banche, MA quando raggiunge risultati incrementali, ossia aggiuntivi rispetto a quelli alberghieri e quindi diviene uno strumento di sviluppo concreto per la località in cui esso opera.

d. Organizzazione e lancio dell'Albergo diffuso

Quali abilità il personale deve acquisire per far crescere la struttura?

La questione delle Competenze

Un Albergo diffuso, a differenza di un albergo tradizionale, è sempre obbligato a vendere il territorio in cui esso opera perché questo ne costituisce la *hall esterna* (Dall'Ara). La

stessa competitività dell'A.d. cresce se tanto gli aspetti *aziendali* quanto quelli *territoriali* evolvono nella stessa direzione ed in modo armonico. Sul fronte delle attività, un Albergo diffuso solo di rado “ha i soldi” necessari per comprare *vuoto per pieno* i servizi che poi propone al mercato e più spesso deve negoziare tutto con i singoli fornitori locali i quali divengono a loro volta indispensabili. Questo richiede personale in grado di svolgere compiti per molti versi diversi e complementari rispetto a quelli svolti da un albergo tradizionale (stile Ritz o Holyday Inn) o da un tour-operator. La tavola seguente presenta alcune delle capacità che la SISAD tenta di rinforzare attraverso i propri interventi.

Tav. d.1. S.I.S.A.D: seminari 2007-2008.

A. Efficacia	
A01	Impostare la Strategia di Marketing 2007-2009 ed un Busines-Plan coinvolgenti
A02	Iniziative di vendita alternative, innovative ed efficaci
A03	Web-Marketing dinamico e Software gestionali evoluti
B. Efficienza	
B01	Progettazione per “la cattura” di finanziamenti europei, nazionali e regionali
B02	Selezionare gli immobili “giusti” ed avviare l'Albergo diffuso in modo corretto dal punto di vista gestionale ed amministrativo
B03	Laboratorio intensivo per la fluency turistica in lingua inglese
C. Equità	
C01	Stringere accordi interni in base agli obiettivi, alle priorità ed alla strategia dell'A.d
C02	Creare o Rinforzare il Network di Qualità-Unicità degli Alberghi diffusi provinciali o regionali
C03	Impostare il Piano di vendita 2007-2008 del Network tra Alberghi diffusi
D. Sostenibilità	
D02	Valorizzazione economica delle acque
D03	Risparmio e generazione energie rinnovabili
D04	Ottimizzazione del ciclo produzione, valorizzazione e smaltimento dei rifiuti

Il caso dell'Albergo diffuso di Forgaria Monte Prat, nato nel 1998, è emblematico. La S.I.S.A.D. nel 2006, ha aiutato la Monte Prat Servizi Scarl, così come tutte le altre società di gestione di alberghi diffusi del FVG, a migliorare la competitività dei servizi offerti attraverso alcuni seminari (del gruppo “A”). Nel settembre 2007, la Monte Prat Servizi ha strutturato le innovazioni che hanno dato i risultati migliori, più coerenti con la propria strategia e più difendibili. La stessa Società si appresta a proseguire nello sviluppo delle proprie abilità negli ambiti “B” e “C”.

La S.I.S.A.D. collabora con esperti nei singoli ambiti considerati ed è favorevole alla partnership con gli attori della formazione esistenti nelle diverse regioni d'Italia.

Come facilitare la gestione facendo sì che il gestore abbia più tempo per l'ospite?

La questione delle Tecnologie

La gestione di un Albergo diffuso comprende un insieme di operazioni di routine, quali la registrazione degli ospiti, la tenuta della contabilità, la comunicazione alle autorità degli arrivi e delle partenze ed altre aggiuntive rispetto a quelle svolte da un albergo tradizionale quale la gestione degli associati. Alcune delle operazioni del primo tipo sono svolte

a mano, mentre altre sono facilitate da software di prima generazione. Tra i fattori-cardine vi è la presenza di programmi gestionali che automatizzano operazioni di routine nell'accoglienza, nella permanenza, nell'amministrazione e nella promozione via web, dedicati alle piccole strutture di ospitalità diffusa in grado di sostituire i gestionali dedicati alle grandi aziende del comparto ricettivo.

e. Rinforzo competitivo

E' questa la fase in cui sia gli alloggi, che i servizi territoriali che costituiscono la struttura divengono più simili a quelli presenti in una destinazione turistica di successo, senza perdere in *unicità*. Vediamo anche in questo caso le questioni aperte.

Come adattare l'offerta agli ospiti senza incidere sui costi fissi di gestione?

La questione della Gamma dei servizi offerti

Alloggio, ristorazione e servizi complementari rappresentano solo alcuni dei componenti del prodotto turistico locale. L'Albergo diffuso costituisce un'azienda e come tale non fa eccezione all'imperativo del *miglioramento continuo* (Ohno). La tavola seguente riassume i fronti sui quali, in alcune regioni d'Italia si sta investendo per aumentare la competitività delle singole strutture nella funzione *Alloggio*.

Tav. e.1. Fattori soggetti a rinforzo competitivo.

Funzione <i>Alloggio</i>
<ul style="list-style-type: none"> • il numero dei centri storici in cui sono ubicate le case • la distanza che separa le case dei locali di accoglienza • il numero degli edifici • il numero dei locali di uso comune • la gamma dei servizi gestiti in modo diretto • la gamma delle infrastrutture messe a disposizione degli ospiti • il numero dei collaboratori esterni (staff) • la gamma delle certificazioni ambientali

L'organizzazione interna (line) di un Albergo diffuso controlla in modo diretto solo una piccola parte delle iniziative di marketing e di rinforzo competitivo necessarie. Una quota ancora più ampia di iniziative devono essere svolte in regime di co-operazione tra privato, pubblico ed associazionismo.

L'A.d. è in questo senso unico nel suo genere perché, a differenza di quanto avviene negli alberghi tradizionali (aziende gerarchiche) esso rappresenta un'azienda fondata sulla cooperazione efficiente dei partners.

Conclusioni. Il tallone d'Achille da irrobustire.

La questione della Partnership strategica tra pubblico, privato ed associazionismo

Non importa di quali risorse locali, tecnologie o finanziamenti si disponga. Ciò che conta è essere sempre più co-operativi per essere sempre più operativi. (Frangialli, 2005).

La sfida da vincere, nelle multinazionali del settore, nelle catene alberghiere e negli alberghi diffusi consiste nel co-operare a livello locale in modo sempre più efficiente per attrarre ospiti in grado di generare occupazione e investimenti. Sogliano al Rubicone e l'Emilia-Romagna dispongono di una buona esperienza nel campo della cooperazione. Si tratta di una sfida decisiva nel turismo e non solo. Difendere lo stesso vantaggio competitivo richiede sforzi sempre maggiori. La partnership strategica nell'Albergo diffuso richiede competitori vecchi e nuovi che si aiutano a vicenda, chiama gli amministratori pubblici a guardare oltre il termine del proprio mandato, richiede processi decisionali sempre più coerenti ed esige autofinanziamenti.

Nel campo dell'Albergo diffuso si è sperimentato con successo un metodo di lavoro nuovo ed a sua volta parte di una nuova disciplina: il *Partnering turistico*. Quest'ultima, raccolta in una pubblicazione recente, è il frutto di 14 anni di ricerca e di applicazione spesi nel tentativo di migliorare i risultati ottenibili dagli strumenti di *Marketing* e di *Management* esistenti. La tavola seguente presenta le 10 questioni su cui interviene la *disciplina mancante*.

Partnering turistico. Questioni aperte
1. <i>Come creare un quadro di aspettative realistiche?</i>
2. <i>Come attenuare il problema degli obiettivi fra loro incompatibili?</i>
3. <i>Come realizzare la strategia in modo immediato, concreto e coerente?</i>
4. <i>Come evitare che, attraverso gli accordi di qualità l'attività non si irrigidisca, ma anzi mantenga ed aumenti il proprio slancio nel tempo?</i>
5. <i>Come ottimizzare il rapporto tra entità della quota ed ampiezza della base associativa?</i>
6. <i>Come facilitare la realizzazione delle iniziative più importanti su infrastrutture, strutture, ecc.?</i>
7. <i>Come fare sì che la località tragga il massimo vantaggio dall'Albergo diffuso?</i>
8. <i>Come affiancare nuovi servizi senza incidere sui costi di gestione e sul carico di lavoro del personale?</i>
9. <i>Come consolidare lo spirito di squadra?</i>
10. <i>Come acquisire la conoscenza che serve, nella misura necessaria prima dei competitori?</i>

Alcuni dei benefici della co-operazione sono conosciuti, mentre altri restano sullo sfondo. Alcuni problemi richiedono soluzioni immediate nel momento in cui si presentano e tolgono incisività all'azione della direzione tecnica sui fronti Marketing e Management. Accelerare sul fronte della *rivoluzione metodologica* consentirebbe di maturare vantaggi competitivi impensabili, la cui entità è già stata descritta a suo tempo con parole "al di sopra di ogni sospetto" come segue:

Il fratello che aiuta il fratello è come una fortezza

(La bibbia, Pro. 18 – 19)

Maurizio Droli

