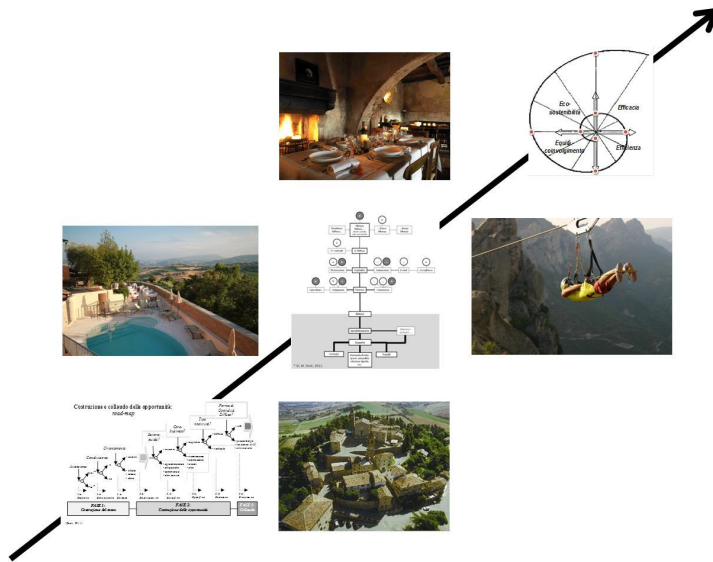


Ripartire dalla Bellezza

Opportunità di reddito nei Centri storici, Risorse europee e Co-progettazione d'impresa per l'Albergo Diffuso

Maurizio Droli, Giancarlo Dall'Ara



B O Z Z A 11 NOVEMBRE 2011

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'impresa ed in alto: il percorso di crescita virtuoso dei risultati.

Indice

pagine

Prefazione a cura di ... (Regione Toscana)

Premessa a cura di Hans Berger

Introduzione a cura degli autori

1. La domanda di *qualità della vita* nelle metropoli europee

- 1.1. La richiesta di maggiore sicurezza
- 1.2. La voglia di relazioni inter-personali meno superficiali
- 1.3. La richiesta di autenticità e di tipicità
- 1.4. Più spazio libero (pubblico) attorno a sé
- 1.5. Aria pulita, o non troppo inquinata da respirare
- 1.6. Tempi e ritmi di vita sostenibili

Caso 1.1. Il *panorama* come fonte di reddito: l'esperienza dell'Albergo Diffuso "Casa Oliva"

Rilanciare i borghi e i piccoli centri storici come luogo ideale di vacanza, di lavoro e di vita

2. I finanziamenti europei utilizzabili per l'Ospitalità Diffusa

- 2.1. Le risorse per la creazione e il rinforzo d'impresa
 - 2.1.1. Spese per l'avvio d'impresa inferiori a 25.000 euro: le sovvenzioni comunitarie
 - 2.1.2. Formazione e lavoro: i fondi strutturali FSE e FESR
 - 2.1.3. Investimenti per le imprese esistenti: gli strumenti finanziari CIP-JEREMIE
- 2.2. I finanziamenti agli Enti Pubblici per progetti strategici locali: i Programmi di Cooperazione Territoriale Europea
 - 2.2.1. InterregIVC
 - 2.2.2. Alpin Space
 - 2.2.3. Central Europe
 - 2.2.4. South-East Europe
 - 2.2.5. IPA Adriatico
 - 2.2.6. Il Programma Mediterraneo
- 2.3. I programmi LEADER per lo sviluppo rurale e il ruolo strategico dei GAL

Caso 2.1. La produttività dei finanziamenti pubblici; il caso degli alberghi diffusi e dei paesi-albergo friulani

L'importanza dell'impianto normativo, della strategia e di un buon "gioco di squadra" per ottimizzare la resa dei finanziamenti esistenti

3. Lo sviluppo dei progetti per l'Ospitalità Diffusa: *tranelli da evitare*

- 3.1. I rischi di deriva delle opportunità
 - 3.1.1. Speculativa e assistenzialistica
 - 3.1.2. Politico-amministrativa
 - 3.1.3. Imprenditoriale, micro-alberghiera
 - 3.1.4. Edilizia
 - 3.1.5. Disneyficazione e banalizzazione del centro storico
 - 3.1.6. Marketing aziendale tradizionale
 - 3.1.7. Management aziendale tradizionale
 - 3.1.8. Di marginalizzazione territoriale
- 3.2. I dilemmi degli ideatori
 - 3.2.1. OK; l'idea è buona, ma come portarla avanti ... da solo o insieme ad altri?
 - 3.2.2. Cosa decidere con chi?

3.2.3. Cosa decidere prima e quali decisioni rinviare?

Caso 3.1. AD? Si grazie, ma ... non nei centri storici marinari: il caso degli AD liguri

L'importanza di creare opportunità che uniscano gli interessi di più operatori

4. Revenue management e co-progettazione delle opportunità d'impresa nei borghi: *strumenti di lavoro*

4.1. La scheda-progetto

4.2. I risultati ottenibili a breve

4.2.1. Clienti "prima volta in zona"

4.2.2. Volumi di vendita individuali

4.2.3. Redditi diluiti in loco e durante l'anno

4.2.4. Risparmi per acqua ed energia elettrica

4.3. 'Pannello di controllo' dei risultati

4.4. I risultati a medio termine: adattamenti culturali

4.4.1. In ambito d'impresa

4.4.2. Nella sfera amministrativa

Caso 4.1. Lo sviluppo delle opportunità di reddito nel mercato ciclo-turistico: il caso "Bici Diffusa"

Conclusioni 4. Le opportunità di reddito e d'impresa nei centri storici: un bene privato d'interesse pubblico

5. Il percorso di co-progettazione: *struttura*

5.1. Opportunità di spesa, di reddito e d'impresa nell'OD

5.2. Tappe del percorso

5.3. Ricerca delle informazioni e delle persone necessarie

5.3.1. La *scoperta* dell'opportunità

5.3.2. La valutazione realistica della situazione - *sensibilizzazione*

5.3.3. La decisione di progettare i contenuti di una possibile proposta - *sblocco*

5.4. La co-progettazione

5.4.1. La creazione dei menu settoriali delle opportunità d'impresa - *settorializzazione*

5.4.2. La scelta di riconoscere la ricettività turistica come *core-business* - *solidificazione*

5.4.3. La scelta di puntare sull'Ospitalità Diffusa - *specificità*

5.4.4. La scelta di "partire dall'Albergo Diffuso" - *selezione*

5.5. Il collaudo

5.5.1. Capire se l'opportunità progettata "sta in piedi" - *simulazione*

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

Conclusioni: l'importanza di un metodo manageriale per gestire le opportunità d'impresa

6. Co-progettazione delle opportunità d'impresa: *Buone Prassi*

6.1. Il metodo delle Buone Prassi

6.1.1. Vantaggi e svantaggi

6.1.2. Requisiti di qualità minima e casi-fonte

6.2. Costruire il gruppo di progettazione

6.2.1. Raccogliere informazioni da soli e insieme ad altri

6.2.2. "Vedere per credere": organizzare *eductour* e *seminari*

6.2.3. Decidere "chi può fare cosa" e individuare un *tutor locale*

6.3. Co-progettazione: sviluppare le opportunità d'impresa che ci trovano più competitivi e cooperativi (*cooperativi*)

6.3.1. Dal piccolo commercio al turismo

- 6.3.2. Dagli eventi all'Ospitalità
- 6.3.3. Dall'Ospitalità *puntiforme* a quella *diffusa*
- 6.3.4. Dal Paese Albergo all'Albergo Diffuso
- 6.4. Capire se le opportunità progettate "hanno i numeri per stare in piedi"
 - 6.4.1. Verificare il rientro atteso sull'investimento

**Caso 6.1. Metodo in azione: il caso dell'Albergo Diffuso
'Trentino è'
Conclusioni 6. L'albero delle opportunità di reddito, di
occupazione e d'impresa'**

Conclusioni generali

Appendice - Il Programma di Cooperazione Interregionale, schede di primo approfondimento

INTERREG IVC

Alpine Space

Central Europe

South-East Europe

IPA Adriatico

Mediterraneo

Bibliografia

Introduzione

A cura degli autori

Alcune tra le comunità nazionali più dinamiche hanno deciso da tempo di valorizzare la propria identità culturale e territoriale attraverso il turismo mentre altre si apprestano a farlo sebbene con modalità diverse.

Circostanze del tutto eccezionali, quali le crisi ambientali possono accelerare il percorso. Così Castiglia Masella nel suo articolo intitolato *Salvare l'Italia investendo nel rilancio di un borgo* e pubblicato dalla Newsletter de IlSole24Ore in data 10 novembre 2011.

«Consumo sconsiderato del suolo, case che crollano dopo essere state realizzate con materiali di scarsa qualità dove peraltro non si sarebbe potuto costruire, assenza totale di monitoraggio. Le esondazioni che hanno colpito Genova, la Liguria di Levante, parte della Toscana e del Piemonte, provocando morti e distruzioni, fanno nuovamente parlare di abusi edilizi che, in nome del business o di interessi politici, sacrificano la salvaguardia del territorio e la vita di molte persone. Eppure, realizzare abitazioni in sicurezza si può, magari recuperando l'esistente senza colare ulteriore cemento. Nel borgo abruzzese di Santo Stefano di Sessanio, ad esempio, le uniche case rimaste in piedi dopo il sisma del 2009 furono quelle oggetto di un intervento di riqualificazione che, al cemento, aveva preferito l'utilizzo di materiali antichi e del legno ...".

‘Re-interpretare una crisi ambientale a vantaggio dello sviluppo economico’ rappresenta una soluzione possibile, ma costituisce pur sempre una *extrema ratio*. La prospettiva di creare un Albergo Diffuso (AD), quale lo stesso citato ha mosso nel frattempo numerosi investitori i quali hanno visto in questa formula un modello di ospitalità fortemente caratterizzato e quindi più difficile da replicare da parte dei nostri competitori esteri.

La forza e la notorietà del ‘Marchio Italia’ stanno facendo da sponda alle iniziative volte a creare AD nei centri storici più piccoli. Il Brand Italia, considerato nel 2005 come il migliore al mondo, si mantiene tra i primi sei, nei cinque anni successivi secondo un’indagine di FutureBrand e Weber Shandwick (2009). Il profilo internazionale dell’Italia, anche per l’OECD (2011) è molto solido e la reputazione del turismo italiano rimane estremamente positiva. Indagini ENIT indicano invece come *cultura, arte, enogastronomia, paesaggi e prodotti tipici* rappresentino elementi del marchio Italia tra i più apprezzati dai potenziali visitatori e passibili di costituire altrettanti punti di forza da valorizzare.²

² 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).

I piccoli centri storici non ‘solo’ possiedono tutti gli elementi di appeal indicati come importanti dal mercato internazionale, ma costituiscono una risorsa diffusa. Esistono nel nostro paese, oltre cinquemila e ottocento paesi con meno di cinquemila abitanti, i quali raggruppano circa centottantamila piccole e medie imprese e totalizzano oltre cinquemila prodotti tipici in base alle ricerche più diffuse.

Malgrado le potenzialità non tutto va come potrebbe. I piccoli centri stentano a differenziarsi dalle destinazioni turistiche esistenti. Analisi sugli arrivi internazionali per tipo di destinazione compiute dall’ENIT indicano 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% (2010). Le grandi città d’arte - il più delle volte scarsamente integrate con i rispettivi entroterra - fungono da potenti ‘calamite’ nei confronti dei flussi turistici internazionali.

L’Albergo Diffuso, il modello di ospitalità made in Italy, il cui nome è nato nel 1982, ha rilanciato l’interesse per i piccoli centri, tuttavia incontra difficoltà ad espandersi. Gli AD attivi in Italia si calcola a tutto il 2011 siano meno di cento; un numero tutto sommato esiguo rispetto alle potenzialità. L’AD stenta a creare i numeri necessari affinché si possa assistere alla nascita della nuova industria dell’Ospitalità Diffusa. Iniziative volte ad accrescere il fatturato lordo prodotto dalle strutture esistenti quali la *Panoramaterapia*, il

Volo dell'Angelo gestito in partnership con Alitalia, *Bici Diffusa* e altre simili rappresentano l'eccezione, ma non ancora la regola.

Cosa fare per accelerare la crescita dei benefici economici prodotti dai piccoli centri storici attraverso l'AD e l'OD?

Questo libro cerca di fornire un percorso di lavoro utile per creare nuove opportunità di spesa per gli ospiti, opportunità di reddito per gli operatori e opportunità d'impresa per gli investitori.

I primi tre capitoli del testo presentano la domanda di qualità della vita nelle grandi città, i finanziamenti dell'Unione Europea utilizzabili e gli errori macroscopici da evitare nella progettazione delle opportunità d'impresa ed in particolare dell'Albergo Diffuso (AD).

Quest'innovazione, le cui strutture crescono per numero dal 1995 ad oggi, la cui clientela è registrata in crescita, vincitrice di premi internazionali, smentisce il luogo comune secondo cui bisogna essere grandi per farsi conoscere, per frenare lo spopolamento dei borghi e per portare nuova vita nei centri storici semi-abbandonati. L'AD rappresenta, per questo motivo la principale opportunità sulla quale si propone ai lettori di riflettere.

La domanda di qualità della vita in Europa costituisce una delle novità se non fra le più recenti, di sicuro tra le più importanti. I borghi e le zone rurali, come sappiamo, hanno svolto, nella storia moderna del nostro paese un ruolo subalterno rispetto alla grande città. Le cose da qualche tempo a questa parte stanno cambiando proprio sotto questo profilo. L'inquinamento dell'*aria*, la presenza di un *paesaggio* non gradevole e lo *scarso senso di sicurezza* sono tra le prime preoccupazioni ambientali dei cittadini europei secondo l'*Eurobarometro*.

Aumentano i cittadini metropolitani che si stanno ponendo la seguente domanda:

- ***Esistono dei posti in cui posso trovare più tranquillità, silenzio, sicurezza?***

Il primo capitolo del testo presenta alcuni dati sulla domanda di qualità della vita tratti da fonti nazionali e internazionali e che esprimono l'opinione di milioni di persone. Il lettore otterrà da questo capitolo:

- ✓ le dimensioni del mercato potenzialmente interessato ad una proposta di AD e ad una proposta di soggiorno nei piccoli centri storici in genere;
- ✓ 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 individuali da porre in essere per cogliere queste possibilità.

La domanda di qualità della vita *insoddisfatta*, costituisce una base su cui poter costruire una proposta solida; cosa di non poco conto in un periodo caratterizzato da *nicchie* e da domanda *liquida*. La presenza in simultanea di questa *domanda solida* e di un'offerta nei centri storici offre una *chance* nuova alle imprese e agli interessati a creare una proposta di OD: far evolvere un piccolo centro storico da *luogo di vita a piccola destinazione turistica internazionale*.

Non si tratta di un compito semplice per un piccolo operatore privato, a meno che questo non venga aiutato ad avviare questo percorso anche in termini economici. L'Italia è, purtroppo famosa in Europa per la sua scarsa capacità di utilizzare finanziamenti europei. La seconda domanda a cui il testo desidera rispondere è la seguente:

- ***Quali sono gli aiuti finanziari alla creazione d'impresa utilizzabili nell'Ospitalità Diffusa?***

Il secondo capitolo del libro presenta per grandi linee alcuni dei principali programmi di finanziamento dell'Unione Europea utilizzabili per facilitare la creazione o il rinforzo di un'impresa per l'Ospitalità Diffusa, così come per evolvere un piccolo comune come luogo di residenza e di accoglienza turistica. Il testo presenta:

- ✓ i finanziamenti alle imprese;
- ✓ i finanziamenti agli enti pubblici;

- ✓ le sovvenzioni europee;
- ✓ il ruolo svolto dai Gruppi di Azione Locale nello sviluppo dell'OD e dell'economia nei borghi.

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.

Opportunità economiche e di finanziamento costituiscono elementi ambientali fondamentali, ma i quali, alle volte entrano in contrasto fra loro. Non mancano gli operatori che scambiano l'*opportunità* con l'*opportunismo*, due concetti simili nella forma, ma radicalmente diversi nel significato.

Il terzo capitolo del testo presenta i principali *errori di percorso* commessi nell'imbastire e nel portare avanti un progetto per l'OD in genere. Il lettore conoscerà così i tranelli da evitare ed in cui sono incorsi:

- ✓ 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 creare. I primi tre capitoli aprono ai successivi dedicati allo sviluppo delle opportunità. Si è visto infatti come, le imprese migliori, oltre ad essere attente sia al reddito prodotto dalle abitazioni e sia al reddito lordo d'impresa abbiano quattro tipi di traguardi da raggiungere quali i seguenti: 1) portare più ospiti 'per la prima volta in zona', 2) ridurre i costi fissi, 3) coinvolgere sempre nuovi fornitori per ampliare l'offerta e 4) tutelare le risorse naturali o culturali utilizzate dagli ospiti.

Il quarto capitolo del testo presenta:

- ✓ i punti salienti di una scheda-progetto;
- ✓ i 4 tipi di risultati su cui concentrarsi e i relativi indicatori da monitorare;
- ✓ l'effetto *virtuoso* generato da operatori che raggiungono i 4 tipi di risultati.

Il lettore otterrà così una visione rapida dei risultati che una proposta di OD sarebbe utile riuscisse a raggiungere. Conoscere l'ambiente di marketing costituisce tuttavia "solo" il primo passo di un cammino che un'opportunità di reddito e d'impresa è chiamata a compiere "sulle gambe delle persone interessate" per dare vita ad un prodotto nuovo o ad un'impresa vera e propria. La domanda successiva alla quale il testo desidera rispondere è la seguente:

- ***Come favorire la nascita di nuove fonti di reddito ed imprese a partire da questo quadro iniziale?***

Il quinto capitolo del testo presenta i passaggi che si sono dimostrati più utili in passato per evolvere, con le minori dispersioni possibili di energie le idee in opportunità d'impresa e per mappare tutte le opportunità di reddito/impresa che possono essere commercializzate attraverso una struttura per l'OD prima di verificare la fattibilità economica della struttura. 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 *specificazione* e la *selezione*;
- ✓ il passaggio finale necessario per verificare la fattibilità e l'eventuale remuneratività dell'opportunità d'impresa principale: la *simulazione*.

Il lettore ricaverà da questo capitolo una *road-map* per progettare le fonti di fatturato dell'AD/OD in modo da *mettere a reddito* tutte le risorse di cui il centro storico dispone e giudicate attrattive dal mercato interessato.

Non tutte le opportunità sopravvivono a questi passaggi, così com'è naturale che sia; alcune di queste possono non dimostrarsi sufficientemente remunerative per gli investitori, altre sebbene remunerative possono non coinvolgere le persone necessarie per configurare la proposta. Si sgombera così il campo dall'idea che sia sufficiente la forza di volontà, l'entusiasmo o risorse economiche abbondanti per potere trasformare un'opportunità di mercato in un'impresa per l'Ospitalità Diffusa di successo.

L'ultimo capitolo del testo tratta le **buone prassi** sviluppate a partire dal 2004 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.

Il risultato finale di questo percorso è costituito dall'insieme delle opportunità di creare reddito, occupazione e imprese esistenti nel borgo e nel centro storico in cui può operare od opera un AD o un'ipotesi di Albergo Diffuso. Il possibile AD avrà sempre più fondi di reddito, il borgo potrà offrire sempre più prodotti e servizi; l'Ospitalità Diffusa e i centri storici potranno lavorare sempre meglio e insieme su scala internazionale.

«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 urbani.