

I **TEXTBOOK** per l'università e la professione

Giancarlo Dall'Ara

Manuale dell'Albergo Diffuso

L'idea, la gestione, il marketing
dell'ospitalità diffusa

**Scienze
e professioni
del turismo**



FRANCOANGELI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Giancarlo Dall'Ara

Manuale dell'Albergo Diffuso

L'idea, la gestione, il marketing
dell'ospitalità diffusa

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione. Albergo Diffuso, un albergo che non si costruisce	pag.	7
--	------	---

Prima parte - Cosa è un AD e a chi si rivolge

1. I nuovi turismi	»	13
2. I nuovi turisti chiedono nuovi prodotti	»	18
3. L'Albergo Diffuso	»	20
4. La famiglia dell'ospitalità diffusa	»	27

Seconda parte - Gestire un AD

5. Dove aprire un AD	»	33
6. Come avviare un AD	»	36
7. Elementi strutturali	»	41
8. Il modello gestionale di un AD	»	49
9. Il marketing di un AD	»	66
10. La normativa	»	92

Bibliografia di riferimento	»	97
------------------------------------	---	----

Appendice

Storia e attualità dell'Albergo Diffuso	pag. 101
Parole chiave	» 120
Alberghi Diffusi riconosciuti dall'Associazione nazionale degli Alberghi Diffusi	» 124
Ringraziamenti	» 127

► *Benvenuto nel mondo dell'ospitalità diffusa!*

Introduzione

Albergo Diffuso, un albergo che non si costruisce

La prima idea di Albergo Diffuso era semplicemente quella di utilizzare a fini turistici delle case vuote, appena ristrutturate grazie ai fondi del post terremoto del Friuli del '76.

Eravamo nei primi anni '80 e l'idea, almeno inizialmente, non aveva molto di originale, a parte il nome. In una logica di marketing l'approccio era "product oriented", si tenevano in considerazione cioè le prospettive di sviluppo del territorio e le aspettative dei proprietari delle case, ma si trascuravano quelle degli eventuali ospiti.

È stato il nome a costringermi a mettere a fuoco il *concept* di Albergo Diffuso (AD) che conosciamo oggi, un modello che 13 Regioni del nostro paese hanno normato e che altre stanno disciplinando proprio mentre si scrivono queste righe. Un modello di albergo orizzontale, sostenibile, un attrattore per i centri storici e i borghi del nostro paese.

Poco alla volta si riuscì a delineare un modello di albergo originale che non offriva solo posti letto, ma la possibilità di vivere lo stile di vita in un borgo, alloggiando in case che si trovavano in mezzo a quelle dei residenti. Per poter definire "albergo" una forma di ospitalità fatta di case messe in rete tra loro, bisognava pensare alle case come a delle camere, e ad una di esse come alla *reception* di un albergo, al luogo di accoglienza, dove fosse possibile creare gli spazi comuni e fornire agli ospiti tutti gli altri servizi alberghieri. Pensare ad una gestione alberghiera imponeva di cercare case non lontane tra di loro, la lontananza infatti le avrebbe rese ingestibili. Rispettando queste condizioni si sarebbe dato vita ad una gestione alberghiera in un contesto però del tutto originale, quello autentico di un "albergo che non si costruisce".

Fin dai primi tentativi capii che perché tutto questo potesse funzionare e non restasse solo teoria ci sarebbe voluto un borgo abitato, un centro storico con una comunità viva, perché altrimenti anziché proporre una esperienza autentica, uno stile di vita, si finiva per organizzare una proposta che, strutturate a parte, non sarebbe stata troppo diversa dall'idea del villaggio per turisti.

Oggi, a più di dieci anni dalla prima normativa, l'Albergo Diffuso vanta una notorietà straordinaria se rapportata alla sua effettiva realtà, che è data da una cinquantina di strutture che hanno le caratteristiche minime per essere considerate tali, e da un centinaio di tentativi che oscillano dalla rete di case con un *booking* centralizzato, ad un modello più ampio ed elastico definibile come "Paese Albergo", e ad almeno altri 200 progetti in corso, gran parte dei quali però non darà vita ad un albergo orizzontale, ma piuttosto ad un residence orizzontale.

Negli ultimi anni si sono tenuti convegni ed iniziative sull'Albergo Diffuso in diversi paesi europei dalla Croazia alla Svizzera, dal Portogallo alla Bosnia, e questo soprattutto perché l'Albergo Diffuso ha dimostrato di essere anche un modello di sviluppo a rete, che genera filiere e che rappresenta un contributo alla lotta contro lo spopolamento dei borghi. Un modello che il *New York Times* ha definito "semplice, ma geniale", e che sta condizionando altre forme di ospitalità diffusa e sostenibile.

Al momento l'Associazione nazionale degli Alberghi Diffusi è impegnata sia a valorizzare la formula che a difenderla, perché mentre all'estero si è colta l'originalità del modello e il suo essere *made in Italy* – non a caso si tende a mantenere il nome di Albergo Diffuso in italiano, esattamente come facciamo noi quando parliamo di B&B – alcune Regioni del nostro paese purtroppo non hanno avuto la stessa sensibilità di salvaguardare le peculiarità del modello e hanno regolamenti molto flessibili e poco chiari.

Ovviamente realizzare un AD non dipende solo dalla normativa regionale, dipende soprattutto dalle persone, dai proprietari, dai gestori, dagli architetti.

Un vero AD riesce a lavorare 12 mesi l'anno, perché propone un'offerta, un luogo abitato, che non è legato alla stagionalità. Perché questo accada i corridoi dell'Albergo Diffuso devono essere le strade; alla hall tradizionale si deve aggiungere una hall esterna, il vicinato. L'ideale sarebbe che l'AD sorgesse in una piazzetta. Gli appartamenti che compongono l'AD devono essere solo una percentuale dei posti letto, che in maggioranza devono essere "camere". Gli immobili che compongono l'AD si devono riconoscere per uno stile che ne permetta la leggibilità.

Questo libro vuole entrare nel merito di tutti questi aspetti, aiutare un gestore ad avere successo nel mercato, ed un Ente locale a delineare un progetto di sviluppo coerente e fattibile.

Contemporaneamente vuole mostrare cosa è un AD ai turisti interessati, far vivere loro l'avventura dell'Albergo Diffuso spiegando quanto avviene dietro le quinte.

Buona lettura.

Giancarlo Dall'Ara
giancarlo.dallara@gmail.com

Il mondo avviandosi al villaggio globale riscopre i ritmi ed i tempi della vita del villaggio.

Giampaolo Fabris

Prima parte

Cosa è un AD e a chi si rivolge

1. I nuovi turismi

Lo scenario attuale del turismo si caratterizza per la compresenza di profili di domanda completamente diversi, e per certi versi opposti.

1.1. I turisti della prima generazione

I primi turisti che faticosamente riuscivano ad andare in vacanza negli anni successivi alla seconda guerra mondiale, si accontentavano facilmente di qualsiasi servizio veniva loro offerto. La cosa più importante per loro era il fatto di essere riusciti finalmente ad andare in vacanza. In quegli anni la struttura turistica in cui soggiornare, o la destinazione da raggiungere, assumevano un'importanza secondaria rispetto all'atto stesso dell'andare in vacanza.

Il turista italiano, ma anche straniero, del dopoguerra è un turista relativamente poco esigente, che si accontenta facilmente, che si muove in treno, in pullman o con mezzi propri, e che non utilizza il sistema intermedio se non per vacanze che prevedono lunghi viaggi.

Oggi questa sete "indistinta" di vacanze che ha caratterizzato i turisti del passato, è pressoché scomparsa, e sopravvive al più in qualche sparuto gruppo di turisti inesperti.

Così, chi vuole occuparsi di ospitalità non può più pensare che i turisti si accontentino di qualsiasi cosa venga offerto loro, e dovrà affrontare la sua attività con grande impegno e attenzione agli ospiti, ai loro desideri e alle loro motivazioni.

1.2. La seconda generazione

A partire dagli anni '60 esplose il "turismo di massa". Il turista vuole ritrovare in vacanza i servizi e le comodità ai quali è abituato a casa propria, e si

sente rassicurato dal fatto di vedere riprodotte in albergo abitudini e caratteristiche della propria quotidianità. Da qui la concezione di alberghi, e di camere, dotati di tutte le comodità che quei turisti hanno appena lasciato a casa propria. Da qui anche la nascita e lo sviluppo di località turistiche che hanno come modello le grandi città, con i loro servizi e le loro infrastrutture. Più che di turismo di massa pertanto si potrebbe parlare di “turismo dello standard”.

Parallelamente si registra anche il boom delle vacanze organizzate, tutto compreso, prevedibili ma sicure. Si diffondono così anche catene di alberghi e di villaggi turistici che offrono lo stesso servizio indipendentemente dal contesto culturale o geografico.

Le motivazioni e le aspettative di questa generazione di turisti sopravvivono ancora oggi nei comportamenti delle persone che amano le vacanze organizzate e senza sorprese (“la miglior sorpresa: nessuna sorpresa!”), e si sentono rassicurate dal trovare in vacanza gli stessi comfort ai quali sono abituati a casa.

1.3. La terza generazione

Tra la fine degli anni '80 e gli anni '90 del secolo scorso, ci si accorge che a fianco della generazione dello standard stava nascendo una nuova generazione di turisti, caratterizzata da una diversa maturità, da una maggiore esperienza, capacità di scegliere e di confrontare.

Si tratta di persone che:

- se possono, preferiscono autorganizzarsi, o chiedere ai fornitori servizi molto mirati;
- sono piuttosto diffidenti rispetto a tutto ciò che è palesemente finto o artefatto;
- amano il paesaggio umano almeno tanto quanto amano il contesto storico-ambientale;
- chiedono proposte diverse da quelle tradizionali vissute come banali, desiderano esperienze più che semplici soggiorni.

Ecco come il “futurologo” John Naisbitt descriveva questa nuova generazione: “I turisti di oggi hanno quasi sempre alle spalle altre esperienze di viaggi, per cui si dimostrano clienti alquanto sofisticati: sanno dove vogliono andare, come ci vogliono arrivare e cosa vogliono fare una volta a destinazione. Gli agenti di viaggio non riescono più a intruppare mandrie di turisti elettrizzati su charter, farle scorrazzare in pullman a destra e a manca indirizzandole in questo o in quel ristorante. Il quadretto della famiglia davanti al pullman turistico è ormai fuori moda”.

Con la terza generazione avanza dunque un nuovo tipo di turista.

L'antropologo Canestrini ha parlato di turista "permeabile". Il turista permeabile è "chi si lascia toccare dallo spirito del luogo, dai problemi, dagli imprevisti; chi non si limita a scattare foto, ma perde tempo a parlare con le persone. È permeabile chi cerca, nei limiti entro cui è possibile, di instaurare un rapporto di reciprocità con chi incontra".

Nei miei lavori ho sostenuto che sono almeno cinque le caratteristiche che sembrano caratterizzare la "nuova ondata" di turisti:

- desiderio di personalizzazione dei servizi¹. Le esperienze di vacanza portano ad un affinamento dei gusti ed alla richiesta di personalizzazione che diventa un tratto caratteristico della domanda turistica di terza generazione;
- richiesta di esperienze autentiche. La ricerca di autenticità si inserisce nel filone della ricerca identitaria, diretta conseguenza del senso di sradicamento che caratterizza la società moderna e dell'idealizzazione del tempo trascorso, lontano dai fenomeni di globalizzazione;
- esigenza di un maggiore legame con la cultura locale. In uno slogan: *Going Local*, immergersi nella cultura dei luoghi, essere considerati non tanto turisti o consumatori, ma residenti, seppure temporanei;
- esigenza di maggiori informazioni. Rispetto al passato i turisti della terza generazione, si caratterizzano anche per una maggiore esigenza di informazioni. Chi parte desidera conoscere le mete, ipotizzare le visite da prevedere, comparare le offerte, cercare il prezzo migliore, vedere le vacanze anche come l'occasione per apprendere e aumentare le proprie conoscenze...;
- bisogno di relazioni. Le relazioni sono il cuore dell'esperienza di vacanza. Il turismo vive di relazioni e la relazione è la parte essenziale del prodotto e del servizio turistico, e questi turisti vedono le vacanze come occasioni di socializzazione e incontri con i residenti, e con gli altri visitatori.

In sintesi, appartengono a questa generazione i turisti che cercano lo spirito dei luoghi, che amano le relazioni con i residenti; si tratta di persone che preferiscono auto-organizzarsi, che si ritagliano vacanze su misura, e che possono prediligere sia proposte di grande qualità ed eccellenza che

1. "Oggi l'acquisto di una vacanza è divenuto uno dei mezzi che i consumatori hanno per esprimere la loro personalità, per questo assistiamo al desiderio di prodotti e proposte personalizzate e di piccola serie, e al relativo rifiuto dei prodotti in serie. Rallentamento del tempo, desiderio di scandire i ritmi dell'esistenza più sull'orologio interiore che su quello digitale o degli obblighi della concitazione sociale, del fast o del just in time". Giampaolo Fabris, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, FrancoAngeli, Milano, 2003.

vacanze basate sulla semplicità. Le fasce di età sono tutte rappresentate, e il fenomeno riguarda tutti i mercati di provenienza.

Era questa la generazione di turisti che vedevo nascere mentre pensavo agli ospiti potenziali per gli Alberghi Diffusi. A metà degli anni '90 si trattava ancora di un segmento molto piccolo. Ma tutte le ricerche davano in espansione le motivazioni alla base delle aspettative dei turisti di terza generazione. Da allora le cose sono cambiate molto rapidamente e oggi si tratta di un mercato imponente, che ha determinato la diffusione di offerte ospitali legate al territorio, e più autentiche.

A fianco di questa generazione, e anzi proprio da questa prende oggi origine una nuova ondata di turismo, che ho cominciato a definire “una generazione liquida”.

Ci troviamo di fronte ad un nuovo “mercato” che può essere anch'esso interessato alle forme di ospitalità diffusa.

1.4. Una nuova generazione di turisti, una generazione liquida

La “nascita” di una nuova generazione di turisti, la quarta, è frutto della frammentazione dei comportamenti di vacanza che caratterizza lo scenario attuale del turismo e che dà vita ad una galassia di stili di vacanza dai confini labili e tenui.

La nascita di questa nuova generazione di turisti è avvenuta con una rapidità sorprendente, e mostra già ora dimensioni significative anche grazie alla rivoluzione generata da internet che ha ampliato a dismisura le possibilità di scelta, che ha semplificato l'accesso alle informazioni e la decisione dei comportamenti di vacanza...

Appartengono alla quarta generazione i temi del turismo *slow*, del turismo filantropico, del turismo di conoscenza, del turismo emozionale, dei turismi cioè che vengono definiti oggi come i *nuovi turismi*.

Caratteristiche comuni ai turisti di quarta generazione sono:

- il bisogno di nuovo e di innovazione. I nuovi turisti esprimono stili di vacanza innovativi, da pionieri, si caratterizzano cioè per adottare forme di turismo con un bisogno del nuovo più forte rispetto alla terza generazione. Il desiderio di nuovo si esprime anche nelle scelte di alloggio non tradizionali, con una marcata preferenza per le forme di ospitalità sostenibili, diffuse, originali, tipiche e autoctone, ma senza disdegnare contaminazioni con arredi e servizi di design o tecnologici;
- una maggiore ritualità comportamentale; la vacanza in un certo luogo diventa un feticcio, viene cioè vista anche per il valore simbolico che dà a chi la sceglie;

- la facilità del passaggio da una forma di vacanza ad un'altra, da un comportamento all'altro, vissuti come non contraddittori;
- altro tratto comune è poi quello di un diverso approccio al tema della vacanza, un atteggiamento lontano da quello rigido, impegnato (e a volte fondamentalista) che ha caratterizzato fenomeni recenti quali ad esempio l'ecoturismo, e basato più su aspetti personali, immateriali ed intimi. La vacanza non è più concentrata sui *must*, sulle cose cioè da fare assolutamente e da vedere, ma è fatta piuttosto di esperienze personali affrontate con una "cultura del momento"²;
- infine questa generazione si caratterizza per un desiderio di comunità: il bisogno di fare esperienze assieme, di creare reti amicali, di sentirsi parte di un gruppo e di avere legami, anche se tenui. Bernad Cova, studioso dei fenomeni di neotribalismo, ha rilevato che in questi casi il legame conta più del bene in sé. E le interazioni si fondano su veri e propri rituali e mini-cerimonie. Ci occuperemo di queste motivazioni nelle pagine dedicate al marketing di nicchia.

2. "Il tempo nell'era liquido-moderna della società è puntinista, frantumato in una moltitudine di pezzetti distinti. Una vita del momento è una vita della fretta". "I desideri nel tempo della fretta", Zygmunt Barman, *La Repubblica*, 15 febbraio 2010.

2. I nuovi turisti chiedono nuovi prodotti

Il boom della seconda generazione dei turisti che ha caratterizzato gran parte dello scenario della domanda a partire dagli anni '60, ha notevolmente influenzato il sistema dell'offerta: alla ricchezza e alla diversità di offerte del passato (dalle locande e dalle taverne medievali ai *relais de poste*, agli ostelli, alle pensioni...), si è lentamente sostituita una gamma di strutture sempre più simili tra loro quanto a stile e modello gestionale, e quanto a standard di servizio e strutturali. Questa **tendenza all'omologazione**, che ha portato a trovare ovunque gli stessi servizi e strutture sempre più simili tra loro, è stata il frutto di un atteggiamento di "imitazione acritica" che ha sempre considerato come modello ospitale al quale ispirarsi quello delle strutture standard, di tipo urbano (le "catene"), decontestualizzate e di norma estranee rispetto all'ambiente circostante, del quale si dirà più avanti nel libro.

Ma oggi, grazie al prepotente apparire delle nuove generazioni dei turisti, il sistema dell'ospitalità commercializzata sta vivendo un momento di grande cambiamento, e alle strutture tradizionali degli alberghi e dei campeggi continuano ad aggiungersi altre formule di ricettività, anche se non tutte normate, classificate e riconosciute ufficialmente.

Alcuni studi hanno rilevato una vera e propria esplosione di tipologie di ricettività che anni fa non esistevano¹.

E le stesse formule tradizionali dell'ospitalità sono state contagiate da questo fenomeno.

Emerge dunque un quadro diverso da quello **statico** che per molti anni aveva caratterizzato il sistema dell'offerta ospitale del nostro paese. In quello scenario servizi e prodotti ospitali erano ben definiti e venivano ri-

1. Così Emilio Becheri, coordinatore Mercury per il rapporto sul Turismo italiano negli appartamenti.

proposti anno dopo anno, senza cambiamenti di rilievo. È nell'evoluzione dello scenario che è stato qui rapidamente descritto, nel passaggio da una situazione statica e ripetitiva, ad uno scenario dinamico, e spesso turbolento, che ha trovato origine lo sviluppo di alcune forme di ospitalità diffusa.

Nuove generazione di turisti, caratterizzate come si è visto da bisogni nuovi, si aspettano proposte nuove, più in linea con il territorio e la cultura dei luoghi.

Da qui anche la diffusione e il successo della formula dell'Albergo Diffuso.

Più precisamente, le analisi cui si è fatto riferimento mostrano che tra i motivi per i quali la formula dell'Albergo Diffuso ha successo vi sono:

- il bisogno di novità abbinato al desiderio di personalizzazione e di scoperta;
- la “crisi” della vacanza tradizionale, caratterizzata dalla scelta di destinazioni “must” e dall'alloggio in albergo;
- la considerazione che una proposta diffusa “orizzontale” denoti da parte dei soggetti dell'offerta una marcata attenzione all'ambiente, rispetti la cultura del territorio, in una parola sia sostenibile, e più facilmente percepibile come autentica;
- una maggiore aderenza di questa formula allo stile di vita italiano, decisamente apprezzato in molti mercati esteri.

La nascita e la diffusione dell'Albergo Diffuso rientra dunque in una tendenza generale di evoluzione/esplosione dell'offerta turistica, che ha fatto parlare di trend da “verticale a orizzontale”.