

I TEXTBOOK per l'università e la professione

Giancarlo Dall'Ara

Manuale dell'Albergo Diffuso

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

Nuova edizione aggiornata

**Scienze
e professioni
del turismo**



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Giancarlo Dall'Ara

Manuale dell'Albergo Diffuso

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

Nuova edizione aggiornata

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

2ª edizione. Copyright © 2010, 2015 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	» 15
2. I nuovi turisti chiedono nuovi prodotti	» 21
3. L'Albergo Diffuso	» 23
4. Il mondo dell'ospitalità diffusa	» 31

Seconda parte - Gestire un AD

5. Dove aprire un AD	» 39
6. Come avviare un AD	» 43
7. Elementi strutturali	» 48
8. Il modello gestionale di un AD	» 55
9. Il marketing di un AD	» 72
10. La normativa	» 99
Bibliografia di riferimento	» 105

Appendice

Storia e attualità dell'Albergo Diffuso	pag. 109
Parole chiave	» 133
Ringraziamenti	» 139

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 – finalmente – tutte le Regioni italiane hanno disciplinato. Un modello di albergo orizzontale, sostenibile, un attrattore per i centri storici e i borghi del nostro paese: una impresa e una filosofia di ospitalità.

Ci sono voluti diversi anni per delineare il 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 sarebbe finito per organizzare una pro-

posta che, strutture a parte, non sarebbe stata troppo diversa dall'idea del villaggio per turisti. Ma sono state le prime esperienze realizzate che mi hanno fatto capire quanto importante fosse una filosofia ed uno stile gestionale e il ruolo del gestore in un albergo così particolare.

Oggi, a più di quindici anni dalla prima normativa che lo ha ufficialmente riconosciuto (Legge regionale Sardegna, 1998), e ne ha, per così dire, autorizzato la nascita, l'Albergo Diffuso vanta una notorietà straordinaria se rapportata alla sua effettiva realtà, che è data da un centinaio di strutture che hanno le caratteristiche minime per essere considerate tali. A queste però si aggiungono moltissime esperienze ispirate all'Albergo Diffuso, che vanno sotto il nome di "ospitalità diffusa": reti di case con un *booking* centralizzato, Residence Diffusi, "Paesi Albergo"...

Negli ultimi anni anche all'estero è cresciuta l'attenzione al modello dell'Albergo Diffuso, moltissime testate internazionali, dal *National Geographic Traveler*, a *Die Zeit*, al *Financial Times*, al *Sunday Times* hanno realizzato veri e propri *reportages* sull'ospitalità diffusa in Italia, si sono tenuti convegni ed iniziative in Croazia, Svizzera, Portogallo, Spagna, Bosnia, Slovenia e sono state scritte 150 Tesi di Laurea, non solo in Italia, ma anche in Spagna, in Gran Bretagna, in Croazia e perfino in Cina e in Giappone¹, e questo soprattutto perché l'Albergo Diffuso ha dimostrato di essere un modello di sviluppo a rete, esportabile, 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 pur avendo una norma sull'AD, sono prive di regolamenti attuativi o hanno regolamenti discutibili.

Ovviamente realizzare un AD non dipende solo dalla normativa regionale, dipende soprattutto dalle persone, dai proprietari, dai gestori, dagli architetti, ma se le norme non sono chiare, o sono contraddittorie, non è sempre facile trasformare un progetto di Albergo Diffuso in realtà.

Tra gli aspetti di interesse di questa formula di ospitalità c'è il fatto che un vero AD riesce a lavorare 12 mesi l'anno, perché propone un'offerta, una esperienza in un luogo abitato, che non è legata alla stagionalità. Per-

1. Una selezione di Tesi di Laurea dedicate all'albergo diffuso si trova qui: www.albergodiffuso.com/tesi.html.

ché questo accada i corridoi dell'Albergo Diffuso devono essere le strade; alla hall tradizionale degli alberghi "ordinari", si deve aggiungere una hall esterna, il vicinato (l'ideale sarebbe che l'AD sorgesse in una piazzetta). Perché il modello funzioni gli appartamenti che compongono l'AD devono rappresentare solo una percentuale dei posti letto, che in maggioranza devono essere in "camere". Gli immobili che compongono l'AD si devono riconoscere per uno stile che ne permetta la leggibilità, e si devono trovare in mezzo a case abitate da residenti.

Questo libro vuole entrare nel merito di tutti questi aspetti, aiutare un gestore ad avere successo nel mercato, ed un Ente locale a fare la propria parte, cioè a vedere l'occasione di un Albergo Diffuso come un progetto di sviluppo turistico del territorio.

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

Storicamente lo scenario 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 intermediario 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 esplode 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 strutture ricettive, e di camere, dotate 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, negli anni '80, 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 fa-

re 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 famigliola 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 questa “ondata” di turisti:

- desiderio di personalizzazione dei servizi¹. Le esperienze di vacanza portano ad un raffinamento 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.

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”. Così scriveva Giampaolo Fabris ne *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, FrancoAngeli, Milano, 2003.

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 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 si è rivelato 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.

Lo sviluppo di questa nuova generazione di turisti è avvenuto con una rapidità sorprendente, e mostra ora dimensioni enormi grazie alla rivoluzione digitale che ha ampliato a dismisura le possibilità di scelta, che ha semplificato l'accesso alle informazioni, la decisione dei comportamenti di vacanza... e che ha fatto nascere un nuovo protagonista: il turista “aumentato”.

Il turista “aumentato” è un turista più attivo, più critico, che possiede gli strumenti e la passione per verificare le informazioni, confrontarle, paragonarle in tempo reale. Turista “aumentato” è il turista che è portato a vedere le sue esperienze di vacanza in funzione – molto spesso – della loro condivisione sul web, ed in primis sui social network. E non si tratta solo di ostentazione, perché il turista aumentato è portato a condividere anche per sostenere cause, per mantenere relazioni o svilupparne di nuove...

Per lui la progettazione della vacanza e la condivisione del ricordo in tempo reale sono momenti imprescindibili dell'esperienza di viaggio. At-

trezzato di smartphone e/o di tablet, si aspetta tempestività, risposte immediate, possibilità di scelta, sorprese... E quanto più è tecnologico, tanto più è attento anche ai valori di sostanza, ai beni relazionali, alle esperienze uniche e personali, a ciò che si trova dietro le quinte.

Appartengono alla quarta generazione i temi del turismo di conoscenza, del turismo emozionale e delle passioni, del turismo *slow* e più in generale dei turismi 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 sempre “connessi”, 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;
- il bisogno di andare oltre la scena, nel territorio, alla ricerca di esperienze originali, situazioni e momenti “unici” da condividere;
- 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 del passato (“vacanze intelligenti”) e più recenti quali ad esempio l'ecoturismo, e basato più su aspetti personali, immateriali ed intimi. La vacanza non è più concentrata solo 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.