

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PALERMO  
Facoltà di Lettere e Filosofia  
Corso di Laurea Scienze del Turismo Culturale

TESI DI LAUREA IN MARKETING

"I Paradores in Spagna e  
gli Alberghi Diffusi in Italia:  
un'analisi comparativa"

Candidata

Maria Damiano

0502389

Relatore

Chiar.mo Prof. Alfonso Provvidenza

Anno Accademico 2007 / 2008



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PALERMO**

Facoltà di Lettere e Filosofia

**Corso di Laurea Scienze del Turismo Culturale**

***TESI DI LAUREA IN MARKETING***

***“ i Paradores in Spagna e gli  
Alberghi Diffusi in Italia:  
un’analisi comparativa”***

Candidata  
Maria Damiano  
0502389

Relatore  
Chiar.<sup>mo</sup> Prof Alfonso Provvidenza

Anno Accademico 2007 / 2008

## INDICE

INTRODUZIONE.....pag. 4

### **CAPITOLO 1: IL TURISMO E LA SUA EVOLUZIONE**

1.1 Dal turismo di massa al turismo di nicchia: dinamiche ed evoluzioni della domanda turistica.....pag. 7

1.1.2 Passaggio dal mercato dell'offerta al mercato della domanda: importanza dello strumento del marketing nel turismo.....pag.22

1.2 Lettura economico-manageriale del turismo.....pag. 27

1.3 La sostenibilità come strumento di valorizzazione turistica del territorio .....pag. 36

### **CAPITOLO 2 : LOS PARADORES DE TURISMO IN SPAGNA**

2.1 I Paradores spagnoli: cosa sono.....pag. 48

2.1.2 Paradores de Turismo: dalla nascita ai giorni nostri.....pag. 49

2.1.3 L'organigramma dei Paradores de Turismo.....pag. 53

2.1.4 La missione dei Paradores de Turismo.....pag. 54

### **CAPITOLO 3: L'ALBERGO DIFFUSO: UNA FORMULA MADE IN ITALY**

3.1 Il fenomeno dell'albergo diffuso come nuova forma di ospitalità .....pag. 59

3.1.1 Nascita e definizione di Albergo Diffuso.....pag. 63

3.1.2 La situazione attuale in Italia.....pag. 67

3.1.3 Il Prodotto Alberghiero nell'Albergo Diffuso.....pag. 70

3.2 Modello gestionale dell'Albergo Diffuso: alcune considerazioni teoriche.....	pag. 77
3.2.1 La gestione dell'Albergo Diffuso.....	pag. 78
3.3 Lo scenario attuale e le ipotesi future.....	pag. 93

## **CAPITOLO 4: PROGETTO MOTRIS**

4.1 MOTRIS, microcentralità relazionali in Sicilia.....	pag. 98
4.1.1 Motris: una sintesi della ricerca.....	pag. 101
4.1.2 Logiche relazionali ed etica dell'ospitalità per lo sviluppo dell'imprenditorialità turistica.....	pag. 103
4.2 Dall'interno della Sicilia, un nuovo turismo.....	pag. 105
4.2.1 Un corridoio tra le sponde del Mediterraneo: il ruolo della Sicilia .....	pag. 110
4.2.2 Turismo relazionale e Paese Albergo.....	pag. 112
4.2.3 Il recupero di un borgo storico per il turismo relazionale integrato. Il caso di Pantano.....	pag. 115
CONCLUSIONI.....	pag. 117

## **INTRODUZIONE:**

La riflessione fondamentale su cui si basa il presente lavoro, è quella che considera il turismo come uno dei settori più importanti per l'economia mondiale, per alcuni paesi perfino basilare, e come uno dei fenomeni più interessanti sia per l'eterogeneità con cui si manifesta, sia per le continue evoluzioni che interessano tale settore. Tra i mutamenti più rilevanti ed evidenti vi è indubbiamente il passaggio dal turismo di massa, omogeneo e standardizzato nella domanda e nell'offerta, al turismo dell'esperienza o ai turismi, cioè forme di turismo nuove e diversificate tra loro che hanno reso ancora più complesso e competitivo lo scenario dell'offerta turistica italiana.

Se prima, infatti la vacanza era sintetizzata nel binomio "sole-mare" oggi questa assume un significato ben più profondo e diversificato basato sulla conoscenza, l'interazione, il confronto e l'esplorazione. Il turista moderno non si accontenta più di vedere la facciata della vita del posto da visitare ma ricerca ben altre esperienze che possano arricchire ed accrescere la propria identità, la propria cultura e la propria interiorità. L'esigenza di arricchimento culturale viene sempre più soddisfatta attraverso forme di turismo in grado garantire un contatto diretto con la cultura, l'identità, gli stili di vita del luogo ed un'interazione autentica con il territorio e la realtà locale.

Questi bisogni di autenticità e di esperienza vengono soddisfatti da diverse forme di turismo (l'ecoturismo, il turismo enogastronomico, culturale, all'aria aperta ecc.), una delle quali sta assumendo attualmente un'importanza particolare: il turismo rurale. Il turismo rurale può essere definito come l'insieme di attività turistiche, che si sviluppano a contatto con la natura, la vita e i ritmi del campo e dei piccoli villaggi rurali; questa si dimostra una forma di turismo sostenibile, soft, non aggressiva e dannosa bensì rispettosa delle culture e delle peculiarità locali. E' una forma di turismo che si svolge in aree a forte integrazione ambientale, che offre piacevoli soggiorni, ma che soprattutto può agire come importante strumento per la riqualificazione e la rivitalizzazione delle zone rurali, in chiave sostenibile. Questa forma di turismo si manifesta soprattutto in aree spesso colpite da crisi di varia natura ed intensità, dove la quota di popolazione



agricola ed il peso economico del settore agricolo sono maggiormente rilevanti e dove le condizioni geomorfologiche ed economiche legate alla propria localizzazione ed allo sviluppo accelerato delle aree limitrofe ne condizionano spesso la crescita e l'integrazione. Nel presente lavoro verrà dunque evidenziato il particolare e significativo ruolo che il turismo attualmente riveste come promotore dello sviluppo di territori marginali e di aree depresse con particolare riferimento ad una nuova formula di ospitalità nei borghi che è quella degli alberghi diffusi, i quali hanno un "concorrente" estero: i *Paradores de Turismo* in Spagna. Nel primo capitolo del presente lavoro, viene svolta una completa analisi sulla storia del viaggio, dagli albori della civiltà moderna fino agli anni Duemila evidenziando i diversi fattori che hanno contribuito all'evoluzione ed alla diversificazione della domanda turistica. In particolare l'attenzione si concentra sulle diverse forme di turismo che si sono formate negli ultimi decenni, sulla necessità di strumenti di gestione delle destinazioni sempre più innovative ed adeguate all'evoluzione del settore e sul delicato tema della sostenibilità ambientale come punto di partenza per le politiche turistiche e sulle diverse forme di turismo sostenibile, tra le quali rientra, appunto la formula dell'albergo diffuso.

Nel secondo capitolo verrà analizzato il ruolo dei *Paradores* in Spagna, ovvero strutture ricettive di alta qualità. Essi sono uno strumento di politica turistica spagnola che proiettano l'immagine di modernità e qualità all'estero, e che contribuiscono all'integrazione territoriale, al recupero e al mantenimento del patrimonio storico-artistico, alla salvaguardia e allo sfruttamento degli spazi naturali essendo contemporaneamente i propulsori dell'insieme di azioni dinamiche delle zone a bassa vocazione turistica od economica.

Nel terzo capitolo verrà analizzato in modo più dettagliato il fenomeno dell'*Albergo Diffuso* come nuova formula made in Italy. *L'Albergo Diffuso* è indubbiamente un nuovo modello di ospitalità originale e di tendenza, che offre il meglio dell'ospitalità in casa (l'autenticità), e il meglio dell'ospitalità in albergo (servizi, assistenza, spazi comuni, professionalità), e che ha le radici nella cultura ospitale del nostro paese. L'aggettivo "diffuso" denota una proposta orizzontale

che si basa su una marcata attenzione all'ambiente, quindi compatibile e facilmente percepibile come autentica, in quanto si basa essenzialmente sul recupero del patrimonio edilizio non più utilizzato di una località che viene ristrutturato ed adibito all'ospitalità trasformandolo in piccole strutture ricettive di qualità e di pregio. Si rivela, dunque una formula ecologicamente sostenibile perché non prevede alcun intervento strutturale ed infrastrutturale, quindi, non modifica in alcun modo l'assetto territoriale ma punta esclusivamente sul riutilizzo del patrimonio esistente e trova la sua più corretta applicazione nelle zone rurali e marginali.

Il fenomeno verrà analizzato dalla sua nascita, avvenuta negli anni '70-'80 in Friuli Venezia Giulia e prosegue con tutte le fasi del suo sviluppo e del suo perfezionamento. In particolare verranno evidenziate le caratteristiche dell'ALBERGO DIFFUSO, i requisiti, le problematiche, le peculiarità di questa particolare forma di ospitalità e le sue forme di applicazione nelle diverse realtà territoriali.

Nel quarto ed ultimo capitolo verrà analizzato Il progetto MOTRIS (Mappatura Ospitalità Turismo Relazionale Integrato in Sicilia), l'indirizzo di sviluppo turistico presentato dal Presidente della Regione Siciliana il 25 gennaio 2005. Si tratta di una forma di accoglienza impiantata sul recupero e sulla valorizzazione dell'esistente, sia in termini architettonici sia in termini di memorie e tradizioni. A tale progetto si collega il Turismo Relazionale Integrato, che prospetta di formare una rete di centri siciliani di natura rurale (bagli, borghi, manieri, mulini, frantoi, palmenti), recuperati e rivitalizzati, in cui il singolo turista si senta "accolto individualmente nel territorio". Secondo tale filosofia l'ambiente va offerto in modo complessivo con la sua geografia, la sua storia, il suo clima antropico e i suoi prodotti, promuovendone lo studio, la salvaguardia, la verticalizzazione e il marketing. Gli ambiti territoriali toccati in questo percorso saranno: la Provincia di Messina, presso i Comuni di Saponara, Rometta e Villafranca; la Provincia di Catania, presso i Comuni di Grammichele, Vizzini, Licodia Eubea; la Provincia di Ragusa presso il Comune di Modica.

# CAPITOLO 1

## IL TURISMO E LA SUA EVOLUZIONE

### 1.1 Turismo di massa e turismo di nicchia: dinamiche ed evoluzioni della domanda turistica.

Il turismo è indubbiamente un fenomeno complesso ed in quanto tale è divenuto un campo di indagine di particolare interesse per numerose discipline, come la geografia, la sociologia, l'economia, l'antropologia, la psicologia a conferma del suo carattere interdisciplinare. La complessità del fenomeno emerge già nella sua definizione. Molteplici sono stati infatti i tentativi di definire il turismo e nonostante esso sia un fenomeno presente e consolidato già da tempo non si è ancora pervenuti ad una definizione univoca. Il turismo è comunque un'attività umana legata ad uno spostamento territoriale e può essere definito come *“l'insieme dei comportamenti degli individui nello svolgimento di un continuum di attività motivate da bisogni, connesse alla mobilità territoriale verso destinazioni meno familiari entro il breve termine”* (Casarin)<sup>1</sup>. Da questa prima definizione emergono due componenti costitutive del turismo, la *mobilità spaziale* e la *mobilità temporale*. Queste sono due costanti del fenomeno che a sua volta è costituito da una serie di variabili che possono essere di diversa natura (motivazioni, desideri, decisioni, tipo di tempo, scelta della destinazione ecc.). Molto spesso si cade nell'equivoco di considerare l'esperienza del viaggiare e l'esperienza turistica come lo stesso fenomeno. Questo equivoco nasce soprattutto perché entrambi implicano un allontanamento dal proprio ambiente quotidiano (mobilità spaziale) ma la differenza di fondo risiede soprattutto, oltre alle origini, nelle diverse motivazioni che spingono le persone a viaggiare o a fare turismo e nello scopo. Si viaggia soprattutto per uscire da una necessità, per cercare se stessi, per entrare in contatto con altre culture diverse dalle proprie, per cercare altrove una dimensione nuova<sup>2</sup>. La pratica del viaggiare è un'esperienza trasformativa: essa cambia le persone, le società, le geografie, le idee, le

---

1 F.Casarin, *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, Giappichelli, Torino, 1995, pp.21-22

2 F.Bencardino, G.Marotta, *Nuovi turismi e politiche di gestione della destinazione*, Franco Angeli, Milano, 2004 p19



conoscenze. Si può dire che l'esperienza del viaggiare sia sempre esistita e trova le sue origini nella più remota antichità ( si pensi alle popolazioni primitive, nomadi, quindi viaggiatrici per necessità, oppure ai condottieri, ai guerrieri che intraprendevano viaggi di conquista di nuove terre). Il fenomeno turistico, invece, si è costruito a partire dall'antica esperienza del viaggiare, quindi i due fenomeni potrebbero apparire complementari, ma le motivazioni ed i bisogni di fare turismo sono nettamente diversi dalle forme di viaggio dei nostri antenati<sup>3</sup>. Il turismo infatti è essenzialmente un'attività del tempo libero (leisure) e per questo motivo si definisce dal suo opposto che è il lavoro, infatti *“agire come un turista è uno dei caratteri che definiscono l'essere moderni; è legato alle grandi trasformazioni nell'ambito dei rapporti di lavoro”* (Urry, 1995)<sup>4</sup>. Le motivazioni che spingono a fare turismo possono essere le più disparate, dal semplice riposo all'esigenza e alla voglia di conoscere e studiare nuovi luoghi e culture, di uscire dalla routine quotidiana o di mostrare il proprio status e prestigio personale. Come si è detto, quindi, il turismo è un fenomeno tipico dell'età moderna che si sviluppa soprattutto negli anni della crescita economica ed industriale, *“in una società che sta già compiendo i primi passi nel passaggio dal bisogno al desiderio”* (Morra, 1988)<sup>5</sup>. L'esperienza del *Grand Tour* viene considerato uno dei primi modelli di turismo nella storia. Questa forma di turismo si distinse subito come un fenomeno di tipo elitario che coinvolgeva esclusivamente i giovani maschi delle classi aristocratiche ed alto-borghesi dei secoli XVII-XVIII. Si trattava di una visione di viaggio completamente nuova rispetto al passato. I giovani aristocratici inglesi viaggiavano per il mondo e soprattutto per le principali capitali europee al fine di migliorare il loro livello culturale, per conoscere nuovi luoghi e culture, ma anche per divertirsi e sperimentare nuove realtà. L'obiettivo principale di questa pratica esclusiva era quindi quella di istruire e formare il comportamento dei giovani in previsione della loro futura vita di relazione negli ambienti aristocratici. Nella seconda metà del XVIII

---

3 F.Bencardino, G.Marotta, *Nuovi turismi e politiche di gestione della destinazione*, Franco Angeli, Milano, 2004 p.26

4 R.Maeran, *Psicologia e turismo*, Laterza, Roma, 2004 p.15

5 *Ibidem*, p.15

secolo oltre al Grand Tour la nobiltà inglese ideò altre forme di turismo molto diverse tra loro sia per le modalità con cui si svolgevano, sia per le motivazioni con cui i turisti di allora le sceglievano.<sup>6</sup> Oltre al viaggio culturale intrapreso da artisti e intellettuali spinti soprattutto dall'interesse e dal desiderio di conoscenza delle città classiche, emergono soprattutto i soggiorni termali e quelli in montagna che al di là del loro contenuto terapeutico divennero ben presto luoghi alla moda scelti soprattutto per il divertimento e perchè favorivano contatti e rapporti sociali tra le persone aristocratiche. In meno di due secoli l'evoluzione del turismo è radicale. Si passa quindi dal turismo elitario ad appannaggio di pochi eletti a forme di turismo alla portata di una fascia sempre più ampia di utenti che portano all'avvento del turismo di massa del XX secolo. La prima organizzazione del turismo di massa viene fatta coincidere con il 1845 quando il missionario Thomas Cook inventò la professione di tour operator, anticipando in questo modo i futuri imprenditori del piacere, e organizzò il primo package tour che allora era un pacchetto turistico che comprendeva il trasporto in treno, il soggiorno in albergo e una guida ai negozi e ai luoghi di interesse storico.<sup>7</sup>

Contemporaneamente alla nascita di nuove forme di turismo iniziano a svilupparsi un'industria dell'ospitalità e del trasporto sempre più efficienti che rendono più agevole la mobilità e il soggiorno dei viaggiatori. Si assiste così alla nascita delle prime importanti destinazioni turistiche d'Europa, alcune delle quali sono il frutto di una pianificazione dell'offerta turistica mentre altre sono semplicemente il risultato dell'arrivo spontaneo di turisti sempre più numerosi.<sup>8</sup>

Tra le mete del Grand Tour le prime località balneari del Mediterraneo e le Alpi forniscono ottimi esempi della cosiddetta professionalizzazione spontanea, ossia della nascita sul territorio di attività professionali come effetto del turismo, al di fuori di qualsiasi forma di pianificazione elaborata a livello locale.

Lo sviluppo dell'offerta turistica costituisce quindi una risposta all'esigenza di accontentare i visitatori ed è legata allo spirito di iniziativa imprenditoriale locale

---

6 F.Bencardino, G.Marotta, *op. cit.*, 2004, p. 49

7 N.Costa, *I professionisti dello sviluppo turistico locale*, Hoelpli, Milano 2005, p.80

8 U.Martini, *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino, 2005, pp.81-82

i quali intraprendono le prime politiche di sviluppo della destinazione mirate soprattutto all'incremento economico ma essenzialmente poco pianificate, aggressive e dannose. Vi sono, invece altre situazioni di sviluppo turistico nelle quali lo spontaneismo ha lasciato il campo alla pianificazione. È il caso ad esempio delle località termali frequentate da nobili e monarchi e per questo scelte per la presenza di strutture ed infrastrutture capaci di soddisfare le loro esigenze.<sup>9</sup> Sviluppi analoghi si hanno anche per le località balneari e sciistiche ma spesso le pianificazioni strategiche sono talmente aggressive e mirate esclusivamente all'incremento economico da portare l'intera località alla decadenza, priva di qualità ed attrattiva. Questo è stato il destino di molte località alla moda che hanno inevitabilmente percorso tutte le fasi del ciclo di vita di una località (modello elaborato da Miossec, 1977 e Butler, 1980)<sup>10</sup>.

Il passaggio dal turismo di élite al turismo di massa avviene in maniera definitiva nei primi decenni del XX secolo. Il turismo contemporaneo infatti si afferma grazie a dei mutamenti di ordine economico e sociale che modificano profondamente la società e che avranno delle logiche conseguenze sui modelli e sugli stili di vita delle famiglie tradizionali. Questo si afferma negli Stati Uniti e nelle altre democrazie liberali a partire dagli anni Venti del '900 e si diffonde, dopo la seconda Guerra mondiale, in tutta l'Europa occidentale diventando una delle manifestazioni più evidenti della società dei consumi. Infatti si può dire che è la società dei consumi che ha portato alla formazione del turismo di massa basato sulla ricreazione evasiva e sui consumi ed ha fatto emergere nuovi bisogni e desideri da soddisfare<sup>11</sup>. Diversi furono i fattori che portarono alla sua evoluzione, primo fra tutti l'istituzione delle ferie pagate da parte degli Stati democratici in quanto si ritiene che un riposo annuale retribuito sia indispensabile alla salute fisica e morale dei lavoratori. La prima richiesta al riguardo venne avanzata dalla Conferenza Nazionale sul lavoro nel 1919 e, da allora, divenne una conquista per tutti gli stati sociali. Tra le conseguenze

---

<sup>9</sup> *Ibidem*, pp.84-86

<sup>10</sup> N.Costa, *op. cit.*, 2005 pp. 98-100

<sup>11</sup> *Ibidem*, pp. 97-98

immediate dell'istituzione delle ferie pagate vi è un aumento del tempo libero e dei redditi familiari, quindi del risparmio da destinare all'acquisto dei beni di largo consumo tipici della società capitalista. Tutto questo contribuì a creare il turismo di massa. Infatti turismo di massa e consumi di massa sono gli aspetti complementari di una società industriale che produce beni secondo una logica fondata sull'espansione senza fine dei mercati<sup>12</sup>.

In Italia il turismo contemporaneo arriva con notevole ritardo e si afferma soprattutto nel secondo dopoguerra intorno agli anni '50-60, nel periodo del cosiddetto boom economico. Anche in Italia quindi si assiste alla conquista della settimana corta e delle ferie pagate, portando un certo benessere e ad un innalzamento della qualità di vita della popolazione che esplicheranno i loro effetti sulle abitudini e sulle modalità di consumo delle famiglie<sup>13</sup>.

Dopo aver accennato ai fattori che portano all'avvento della società dei consumi cerchiamo di analizzare in modo più approfondito il fenomeno turistico, soprattutto quello di massa, con l'ausilio di studi e ricerche realizzate da diversi autori. Innanzitutto, possiamo notare che il turismo è un fenomeno mondiale in continua crescita ed è una delle attività economiche che nonostante le crisi, le guerre e il terrorismo cresce più rapidamente. Per questo motivo è considerato un grande business, uno dei maggiori settori economici mondiali che per alcuni paesi costituisce addirittura la principale fonte economica. Inoltre, il turismo è considerato un'attività economica trasversale perché oltre all'offerta propriamente turistica ha un indotto che esplica i suoi effetti su numerosi altri settori non strettamente turistici<sup>14</sup>. Secondo l'OMT, nel 2002 è stata superata la soglia dei 700 milioni di arrivi (in tutto il mondo) e le previsioni prevedono un ulteriore incremento degli arrivi tra oggi e il 2020 che potrà raggiungere la soglia dei 1.600 milioni di arrivi a conferma di un trend in costante crescita. Le correnti turistiche vedono sempre saldamente al primo posto i paesi europei con oltre la

---

<sup>12</sup> *Ibidem*, p.99

<sup>13</sup> F.Bencardino, G.Marotta, *op. cit.*, 2004, pp. 58-59

metà dei flussi turistici (57%) seguite da quelle del continente asiatico (17%), del continente americano (16%) ed infine di quello africano (4%). Per quanto riguarda la situazione italiana sempre secondo l'OMT, c'è da constatare che l'Italia ha perso competitività rispetto, ad esempio, al 1970 quando figurava al primo posto come destinazione turistica mondiale mentre ora è scesa al quarto posto, superata dalla Cina. (I dati provengono dalla top ten del Country Brand Index 2008, lo studio internazionale sull'immagine di oltre quaranta Paesi nel mondo, condotta da FutureBrand e Weber Shandwick.). Ciononostante l'industria dei viaggi in Italia rappresenta una delle principali fonti di reddito. Nel 2003 essa ha generato un fatturato di circa 152.354 milioni di Euro pari all'11.7% del PIL nazionale rappresentando la prima industria del paese<sup>15</sup>. Nei periodi di punta il turismo dà lavoro ad oltre 2 milioni di addetti anche se è un lavoro caratterizzato da un'elevata stagionalità ed un livello di formazione medio-basso quindi poco retribuito e poco qualificato che spesso condiziona lo sviluppo del settore.<sup>16</sup> Osservando con attenzione il quadro generale degli arrivi e delle permanenze in Sicilia dal 1997 al 2006 emergono delle considerazioni interessanti<sup>17</sup>.

Anno	Arrivi	Var. ass.	Var. %	Presenze	Var. ass.	Var. %	Perm. media
1997	3.233.239	-	-	10.329.884	-	-	3,19
1998	3.436.013	202.774	6,27%	11.204.466	874.582	8,47%	3,26
1999	3.627.586	191.573	5,58%	12.041.157	836.691	7,47%	3,32
2000	3.963.999	336.413	9,27%	13.414.616	1.373.459	11,41%	3,38
2001	4.025.146	61.147	1,54%	13.416.475	1.859	0,01%	3,33
2002	4.044.080	18.934	0,47%	13.236.238	-180.237	-1,34%	3,27
2003	4.070.631	26.551	0,66%	13.088.696	-147.542	-1,11%	3,22
2004	4.229.510	158.879	3,90%	13.266.029	177.333	1,35%	3,14
2005	4.297.716	68.206	1,61%	13.746.663	480.634	3,62%	3,20
2006	4.568.914	271.198	6,31%	14.592.498	845.835	6,15%	3,19

14 *Ibidem*, p.39

15 Sito internet: [www.istat.it](http://www.istat.it), ricerca statistica "Il turismo nel 2004"

16 Il Turismo in Sicilia – i flussi dell'Incoming nazionali 2006, pp. 30-35

17 Direzione studi e ricerche TCI, "Sviluppo sostenibile e competitività del settore turistico", I libri Bianchi del Touring Club Italiano, n.13, 2005 p.25

La Sicilia nel decennio 1997-2006 ha registrato un continuo incremento degli arrivi turistici, anche le presenze sono cresciute in questo periodo, tranne che nel biennio 2002-2003 in cui hanno evidenziato una lieve flessione (graf. 1.1). Interessante l'aumento superiore al 6% nel 2006 di entrambi i flussi (tav. 1.1), anche se il dato più significativo rimane quello delle presenze, in quanto gli arrivi possono presentare delle duplicazioni se i turisti si spostano da una struttura all'altra nell'ambito della stessa regione.

**Tav. 1.1: Flussi turistici**

La Sicilia nel decennio 1997-2006 ha registrato un continuo incremento degli arrivi turistici, anche le presenze sono cresciute in questo periodo, tranne che nel biennio 2002-2003 in cui hanno evidenziato una lieve flessione (graf. 1.1). Interessante l'aumento superiore al 6% nel 2006 di entrambi i flussi (tav. 1.1), anche se il dato più significativo rimane quello delle presenze, in quanto gli arrivi possono presentare delle duplicazioni se i turisti si spostano da una struttura all'altra nell'ambito della stessa regione.

**Tav. 1.3: Flussi turistici**

Andando a considerare la suddivisione degli esercizi ricettivi in alberghieri ed extralberghieri, è alquanto evidente che i primi continuano ad intercettare la quota maggiore dei turisti in arrivo (tav. 1.3).

Anno	Alberghieri		Extralberghieri		Totale	
	arrivi	presenze	arrivi	presenze	arrivi	presenze
1997	2.994.506	9.053.647	238.733	1.276.237	3.233.239	10.329.884
1998	3.178.884	9.803.509	257.129	1.400.957	3.436.013	11.204.466
1999	3.334.955	10.451.730	292.631	1.589.427	3.627.586	12.041.157
2000	3.642.355	11.620.114	321.644	1.794.502	3.963.999	13.414.616
2001	3.676.744	11.696.124	348.402	1.720.351	4.025.146	13.416.475
2002	3.653.694	11.310.274	390.386	1.925.964	4.044.080	13.236.238
2003	3.639.601	11.036.152	431.030	2.052.544	4.070.631	13.088.696
2004	3.751.329	11.116.217	478.181	2.149.812	4.229.510	13.266.029
2005	3.788.988	11.521.637	508.728	2.225.026	4.297.716	13.746.663
2006	4.044.548	12.423.732	524.366	2.168.766	4.568.914	14.592.498

Dalla tabella si può notare anzitutto come la crescita degli arrivi negli ultimi 38 anni sia stata graduale e continua (+114%); nello stesso periodo però si nota che



le presenze non sono cresciute in modo proporzionale agli arrivi (+39%), abbassando la permanenza media nelle destinazioni di circa il 30% (dai 6,5 giorni del 1970 ai 4,2 giorni del 2000). Questo è uno dei aspetti più significativi del fenomeno che coincide con dei mutamenti a livello socio-culturale ma anche economico che hanno portato a dei cambiamenti nel modo e nelle abitudini di fare turismo. Se prima infatti le vacanze erano lunghe e stagionali (concentrazione nel tempo e nello spazio), oggi si distribuiscono maggiormente nello spazio e nel tempo portando ad un incremento dei viaggi brevi e dell'escursionismo ma anche ad una frammentazione della vacanza (più viaggi durante tutto l'anno e con qualche puntata all'estero)<sup>18</sup>.

Gli anni '70 costituiscono una rivoluzione nell'economia italiana; è il periodo del cosiddetto boom economico, periodo nel quale l'Italia concludeva il passaggio da paese agricolo a industriale. I cambiamenti in atto vanno in direzione del progresso tecnologico, dell'incremento della motorizzazione e dei mezzi di trasporto che contribuiscono alla mobilità della popolazione, di un maggiore benessere economico e sociale. Di conseguenza si assiste ad un notevole incremento demografico, le famiglie percepiscono un reddito maggiore ed un surplus da spendere nelle attività del tempo libero. Il turismo si trasforma così in una conquista sociale per le famiglie di ceto medio e in un'attività di consumo alla portata di tutti, un consumo che, soprattutto tra gli anni '50 e '70, viene inteso come strumento di rappresentanza della propria posizione sociale e viene avvertito come bisogno di stima, successo e prestigio<sup>19</sup>. Le mete di viaggio, di conseguenza, non vengono scelte in base alle proprie esigenze, ma in base alle mode del momento in modo da veder realizzate tutte le proprie aspirazioni. In questi anni si assiste ad una tipologia di vacanza piuttosto sedentaria definita da molti intellettuali una "vacanza senza contenuti" dove il tempo libero è riposo, vuoto da riempire con oggetti e beni di largo consumo.

---

18 Il Turismo in Sicilia – i flussi dell'Incoming nazionali 2006, pp. 37-42

19 R.Maeran, *op. cit.*, 2004, p.19

Il turista tipico della società dei consumi è quello che Cohen (1972) definisce *vacationer* o quello che Plog (1973, 1978) inserisce nella categoria degli *psicocentrici*<sup>20</sup>. Sono turisti che apprezzano il mondo e le atmosfere familiari nelle destinazioni di viaggio, che vivono nella loro “bolla ambientale” (Cohen), che scelgono destinazioni facili da raggiungere in genere non molto lontane, che amano viaggiare in sicurezza evitando il più possibile imprevisti<sup>21</sup>. Sono i tipici clienti delle agenzie di viaggio che acquistano pacchetti “all inclusive”. Spesso amano ripetere il viaggio nello stesso luogo, alla novità preferiscono il riposo, sono turisti “passivi” che anche quando visitano città o ambienti naturali non sono interessati all’oggetto o alle cose in quanto tali ma piuttosto all’immagine creata, costruita, cercando di vedere il più possibile nel minor tempo possibile. Il turista, in questo modo, riduce le cose ad immagini che sono state proposte e divulgate dalle guide cartacee o dagli imprenditori del piacere come cose da vedere (sight) o come posti dove bisogna essere stati, perché il viaggio sia veramente tale, degne, quindi, di essere assunte come obiettivo di un’esperienza turistica (teoria del sight seeing anni ’50-’60)<sup>22</sup>. In questo modo si creano degli pseudo-eventi (Boorstin 1964) cioè degli eventi interamente costruiti per soddisfare il mito turistico; un’esperienza umana inventata o illusoria<sup>23</sup>. Purtroppo, c’è da constatare, che anche il lato a mio avviso più autentico dell’esperienza turistica, le bellezze antropologiche legate ai costumi ed alle tradizioni delle popolazioni locali sono stati influenzati dal fenomeno turistico ed hanno subito di conseguenza un’alterazione. Nella comunità ospitante, che dovrebbe costituire la parte più autentica dell’esperienza turistica, spesso subentra un adattamento al turismo che può portare addirittura alla perdita di identità e all’asservimento totale alla logica del turismo<sup>24</sup>. Infatti accade che gli abitanti, la cultura e le manifestazioni rituali vengono modificate in senso spettacolare affinché i turisti non restino delusi: le popolazioni quindi si

---

20 N.Costa, *op. cit.*, 2005, pp.101-105

21 F.Bencardino, G.Marotta, *op. cit.*, 2004, p. 30

22 R.Maeran, *op. cit.*, 2004 p. 22-25

23 R.Maeran, *op.cit.*, 2004 p. 22-25

24 F.Bencardino, G.Marotta, *op. cit.*, 2004

trasformano in copie infedeli di se stesse per gratificare le esigenze dei viaggiatori. In questo modo il turismo snatura la realtà dando luogo ad un universo che è l'immagine non del reale ma di ciò che i turisti si attendono<sup>25</sup>.

A soddisfare le aspettative del turista di massa contribuisce notevolmente l'industria dell'offerta che crea un'offerta di prodotti e servizi creati appositamente per i turisti "passivi" alla ricerca di divertimenti. Le prime "città vacanze" sorsero già nel periodo in cui il turismo era ancora un fenomeno elitario, dove nuove strutture ed infrastrutture cambiarono il volto dei piccoli centri, plasmandoli in base alle esigenze di un turismo agiato ed esigente<sup>26</sup>.

Con il turismo di massa emerge la necessità di creare, oltre ad un'offerta ricettiva adeguata, un'offerta ricreativa o comunque di attrazioni (dai parchi divertimento ai parchi naturali), una molteplicità di servizi funzionali (ricettività, ristorazione sempre più standardizzate) ma anche un adeguato management ed una rete di organizzazione pubblica e privata con compiti di informazione e promozione per far fronte alla mole di turisti che ogni anno affolla città e località turistiche. Quindi negli anni del turismo di massa l'industria turistica tende ad assumere forme standardizzate ma soprattutto si assiste al proliferare di catene di alberghi, villaggi turistici, delle cosiddette "cattedrali del consumo" (Ritzer), luoghi tanto affascinanti ed attraenti quanto artificiali, dove vengono prosciugate le risorse dei consumatori (centri commerciali, cinema multisala, parchi divertimento ecc.): il tutto creato appositamente o quasi per il consumatore<sup>27</sup>. La massificazione dell'organizzazione turistica ha avuto però ripercussioni sulla stessa qualità dell'esperienza turistica che così ha assunto sempre più i connotati di un fatto economico anziché quelli di un fatto sociale quale dovrebbe essere. Come abbiamo detto quindi il turismo di massa è caratterizzato da una certa standardizzazione. Nel complesso, la domanda appare piuttosto omogenea ed i bisogni vengono facilmente soddisfatti dall'industria dell'offerta. All'interno di questa omogeneità vi sono logicamente delle diversificazioni<sup>27</sup>.

---

25 R.Maeran, *op. cit.*, 2004 p. 23

26 F.Bencardino, G.Marotta, *op. cit.*, 2004 pp.49-50

27 N.Costa, *op. cit.*, 2005, p.72-73

Infatti, non tutti i turisti di massa cercano la “vacanza senza contenuti” e senza qualità, sedentaria e passiva; molti turisti infatti hanno motivazioni più profonde, sono più aperti alle novità e ricercano il contatto diretto con la cultura, l’identità, l’autenticità e gli stili di vita di un luogo. Questo modo notevolmente diverso di vivere l’esperienza turistica si afferma soprattutto intorno agli anni ’80 e determina in un certo senso il passaggio ad una nuova fase evolutiva del fenomeno turistico. Il turismo di massa infatti, sta gradualmente cedendo il passo ad un turismo “dell’esperienza” basato sulla conoscenza, l’interazione, il confronto e l’esplorazione quindi su un’esperienza attiva, viva, dove viene riscoperta soprattutto la dimensione spirituale e di accrescimento culturale del viaggio<sup>28</sup>. A determinare questa ulteriore evoluzione dell’esperienza turistica sono nuovamente alcune variabili di ordine economico-sociale e culturale che hanno caratterizzato la società postindustriale. I nuovi fattori che incidono fortemente sulla domanda e sull’offerta turistica, frammentandole e modificandole, sono soprattutto di ordine socio-demografico (aumento del livello generale di istruzione e cultura; maggiore attenzione al livello qualitativa della vita; organizzazione del lavoro più elastica; nuclei familiari sempre più ristretti; urbanizzazione crescente vs ricerca crescente di località minori; maggiore esperienza dei turisti in generale), economico e geo-politico (rallentamento di alcune economie e limitata possibilità di spesa media per i turisti; situazione internazionale più critica e maggiore attenzione al fattore sicurezza), e relativi ai servizi ed alle tecnologie (diffusione e maggiore utilizzo di internet anche per l’acquisto dei viaggi ed ulteriore evoluzione dei sistemi di trasporto collettivi più rapidi e meno costosi)<sup>29</sup>.

Tutti questi fattori incidono e modificano i comportamenti dei turisti e determinano una segmentazione dello stesso mercato turistico. Innanzitutto assistiamo ad una maggiore distribuzione del turismo nel tempo e nello spazio e quindi all’affermarsi di questo come un fenomeno permanente<sup>30</sup>. Questo è

---

28 N.Costa, *op. cit.*, 2005, p.72-73

29 Direzione studi e ricerche TCI, *op. cit.*, 2005 pp. 10-14

30 R.Maeran, *op. cit.*, 2004, pp. 19-20

confermato dai dati che abbiamo analizzato precedentemente (tab.1), che evidenziano una riduzione della permanenza media negli ultimi 30 anni a dimostrazione del progressivo aumento degli short break (ossia dei viaggi di breve durata di non oltre 4 giorni), dei week-end o dei viaggi fuori stagione. Inoltre, per la maggiore distribuzione nello spazio c'è la scoperta di nuove mete, diversificate, molte volte poco turistiche ma comunque fuori dalle rotte di massa. Al turismo subentrano quindi i “turismi” dove l'esperienza turistica lascia più spazio all'individualità, alla ricerca di spazi vacanza personalizzati<sup>31</sup>. In questa fase la massa ha perso la sua efficacia simbolica, la sua importanza; l'attenzione è adesso rivolta all'individualità, ai bisogni incentrati sulla persona, sul sé. Nella società post industriale il turismo riscopre una dimensione più profonda ma anche più dinamica e creativa<sup>32</sup>. Cerchiamo ora di analizzare l'evoluzione del fenomeno dal punto di vista della domanda e dell'offerta. Abbiamo detto che recenti mutamenti hanno condizionato la domanda turistica soprattutto negli ultimi anni determinando soprattutto una diversificazione ed una frammentazione della stessa. Questo soprattutto perché il turista post moderno è più “evoluto” in quanto maggiormente dotato di cultura turistica, esperienza, capacità di valutazione e confronto, attenzione alla qualità; è quindi più esigente. E' il tipico turista che Cohen (1972) definisce *drifter-explorer* e che Plog (1973, 1978) include nella categoria degli *allocentrici*<sup>33</sup>. E' un turista che preferisce le aree non turistiche, che ha un forte senso di scoperta, che vuol fare sempre nuove esperienze ed ha una concezione del viaggio intesa come esperienza da vivere intensamente per arricchire il proprio patrimonio personale, interiore. «Il turismo tende a rispondere ad un bisogno profondo di ciascuno, quello del superamento delle frontiere della vita ordinaria, tende a porsi come metafora della vita interiore e come percorso di ricerca del proprio centro» (Cohen, 1979)<sup>34</sup>. E' un viaggiatore che non rimane nella sua “bolla ambientale” accontentandosi di vedere le immagini consolidate del posto da visitare ma

---

31 F.Bencardino, G.Marotta, *op. cit.*, 2004 p.59

32 *Ibidem*, pp. 59-60

33 N.Costa, *op. cit.*, 2005 pp.101-105

34 R.Maeran, *op. cit.*, 2004 p. 24

ricerca un contatto con la realtà autentica, con la cultura, l'identità, i riti della popolazione riscoprendo le relazioni interpersonali che il turismo di massa aveva appiattito, è una persona che si lascia toccare dallo spirito del luogo e che pone anche maggiore attenzione alla qualità ambientale ed alle problematiche dell'ambiente di una località<sup>35</sup>. Inoltre, è un viaggiatore che organizza il viaggio da se, lo organizza su misura per le sue esigenze e per la sua personalità avvalendosi di intermediari alternativi alle agenzie di viaggio o acquistandolo direttamente dal fornitore di servizi. La nascita ed il potenziamento di tante nuove manifestazioni di turismo sottolineano il carattere fortemente evolutivo del settore, legato a fattori economico-sociali, demografici, non solo nazionali ma anche internazionali (globalizzazione). Non c'è più un solo tipo di turismo vacanziero ma si possono annoverare tante forme diversificate di turismo "alternative" a quelle di massa, la cui evoluzione lascia intravedere decise modificazioni nel futuro. Emerge ad esempio una crescente richiesta di *turismo culturale* riferito però ad un'accezione più ampia di cultura che include anche tradizioni, usi, costumi e percorsi enogastronomici. C'è inoltre un aumento di importanza e richiesta di forme di *turismo di nicchia* come quello naturalistico, fluviale, lacustre e collinare che confermano il crescente bisogno di natura, cultura e qualità del turismo contemporaneo<sup>36</sup>. La condizione di turista evoluto ed esigente pone la necessità di un'offerta appropriata alla quale partecipano più attori, pubblici e privati. C'è infatti una crescente richiesta di prodotti compositi, globali ed integrati che pongano insieme servizi, attrattive, informazioni, prodotti che, in definitiva, implicano un'offerta complessa. Questa complessità, conseguenza dell'evoluzione del fenomeno turistico, ha portato l'industria dell'offerta ad intraprendere uno studio attento del potenziale cliente per far fronte alle sue richieste. Questo atteggiamento nasce soprattutto perché la qualità e la competitività dell'offerta si misurano non solo sul miglioramento delle

---

35 F.Bencardino, G.Marotta, *op. cit.*, 2004

36 Direzione studi e ricerche TCI, *op. cit.*, 2005, pp. 26-27



single componenti del prodotto ma anche sulla capacità di proporre sistemi di offerta idonei ai potenziali clienti da attrarre<sup>37</sup>. In quest'ottica l'industria dell'offerta ha saputo accogliere e soddisfare in buona parte le esigenze di una domanda sempre più frammentaria e diversificata. Infatti, negli ultimi anni accanto alle nuove forme di turismo sono nate anche nuove forme di ospitalità alternative a quelle tradizionali mentre quest'ultime hanno subito notevoli cambiamenti e ridimensionamenti. La situazione attuale dell'offerta turistica italiana appare infatti notevolmente cambiata rispetto a qualche decennio fa, quando prevaleva un settore alberghiero a conduzione familiare e di piccole dimensioni, ma risulta comunque in ritardo rispetto ai maggiori concorrenti internazionali<sup>38</sup>. Secondo i dati contenuti nel "XIV Rapporto sul turismo italiano 2005-2006", dal 1990 ad oggi si è verificato soprattutto un ridimensionamento del peso quantitativo dell'industria alberghiera tradizionale.

Infatti, nel 1990 il 52% dei posti letto era offerto dagli alberghi mentre nel 2002 il dato è sceso al 47,1%<sup>39</sup>. Questa flessione è giustificata, oltre all'aumento di competitor non alberghieri, ma anche da un numero sempre più ampio di strutture ricettive capaci di soddisfare nicchie di domanda che trovano una maggiore risonanza in strutture più tipiche<sup>40</sup>. Attualmente, quindi, il panorama ricettivo italiano è caratterizzato da un'offerta piuttosto variegata di tipologie dove emerge soprattutto un sensibile aumento delle strutture ricettive di grandi dimensioni ma anche un incremento di strutture ricettive "complementari" spesso di piccole dimensioni e con un numero limitato di posti letto ma che costituiscono comunque il dato più innovativo del nuovo sistema dell'offerta. Tra le strutture più caratteristiche si possono citare ad esempio.

gli agriturismi, che rientrano nella categoria dell'ecoturismo cioè il turismo verde, di natura con forti implicazioni di sostenibilità in cui il turista cerca il contatto con l'ambiente per conoscerlo riscoprirlo e preservarlo<sup>41</sup>. Ancora, tra altre tipologie troviamo i bed & breakfast, le dimore storiche, le country house, i borghi albergo ecc. Sono tutte formule nuove che offrono una grande varietà di servizi e che contribuiscono notevolmente a rendere l'esperienza turistica un'esperienza autentica, viva e soprattutto di qualità<sup>42</sup>.



- 
- 37 F.Bencardino, G.Marotta, *op. cit.*, 2004  
38 N.Costa, *op. cit.*, 2005 pp.1-5  
39 Sito internet: [www.istat.it](http://www.istat.it)  
40 F.Bencardino, G.Marotta, *op. cit.*, 2004  
41 F.Bencardino, G.Marotta, *op. cit.*, 2004  
42 *Ibidem*, pp.114-123

### **1.1.2 Dal mercato dell'offerta al mercato della domanda: l'importanza dello strumento del marketing nel turismo**

La relativa complessità del fenomeno turistico ha fatto emergere la necessità di comprendere e studiare il fenomeno in tutte le sue manifestazioni per orientare di conseguenza uno sviluppo del settore fondato su criteri di efficacia ed efficienza. Lo studio di tale settore è subordinato all'esigenza di approfondire gli aspetti strategico-gestionali al fine di favorire maggiori ricadute in termini di sviluppo economico-sociale dell'area, di aumentare la competitività e la capacità di attrazione delle località nel mercato globale e soprattutto di favorire la soddisfazione del cliente finale attraverso la creazione di prodotti di qualità, fidelizzandolo. In particolare la qualità delle destinazioni o di un prodotto richiamano il concetto di *customer satisfaction* cioè il livello di soddisfazione del consumatore relativo alla prestazione ricevuta dall'impresa erogatrice di servizi. La soddisfazione del turista costituisce il principale indicatore della performance di un'impresa ed è l'obiettivo principale delle loro politiche dal momento che il cliente determina, con le sue scelte, il successo o l'insuccesso delle iniziative di vendita di chiunque e quindi la relativa capacità di prolungare nel tempo la propria redditività. Lo strumento più idoneo per lo studio del fenomeno turistico risulta essere quello del marketing che molti studiosi definiscono come "la disciplina che gestisce i processi di scambio tra produttori e consumatori, al fine di giungere alla realizzazione degli obiettivi di vendita e di profitto delle imprese attraverso la soddisfazione dei bisogni presenti del mercato" (Kotler, 1972)<sup>43</sup>.

Il marketing si rivela dunque un valido supporto per la comprensione del fenomeno al fine di migliorarne la gestione e la competitività sul mercato. In linea con l'evoluzione del turismo anche l'approccio al marketing si è modificato nel tempo e ciò che contraddistingue maggiormente questa evoluzione è lo spostamento dell'attenzione dalla produzione al consumatore attraverso diverse tappe. Ripercorrendo una breve storia del turismo, abbiamo evidenziato come si è passati, in breve tempo, da una fase di cicli turistici semplici e monotematici (turismo di massa) ad una fase di cicli turistici più accelerati e complessi (turismo

post industriale)<sup>43</sup>. In parallelo si è passati da una domanda semplice e “standardizzata” ad una domanda turistica più frammentata, evoluta ed esigente. Questa evoluzione ha avuto delle ripercussioni più evidenti nel rapporto produttore-consumatore passando in sostanza dalla situazione di “mercato del produttore”, quindi mercato dell’offerta, alla situazione di “mercato del compratore” quindi mercato della domanda<sup>44</sup>. Analizziamo più attentamente questo passaggio.

Nel secondo dopoguerra si afferma il turismo di massa, fenomeno tipico della società dei consumi dove il protagonista indiscusso è il consumatore. In questi anni però, il ruolo del consumatore, turistico e non, è stato relegato ad essere la controparte passiva del gioco condotto dalle imprese nelle loro politiche competitive. Questo perché per molto tempo erano proprio i produttori di beni e servizi a stabilire i modelli di evoluzione, i bisogni del consumatore e le modalità per soddisfarli mentre il consumatore era essenzialmente una figura disinformata e facilmente suggestionabile che accettava l’offerta che gli veniva imposta. Questo rapporto produttore-consumatore era visibile anche nel settore vacanze. Infatti il consumo turistico in questa fase è un consumo ostentativo e vistoso, materiale, la domanda è composta da una massa di turisti omogenei e sostanzialmente passivi intenti a soddisfare falsi desideri indotti dagli operatori della cultura visiva<sup>45</sup>. Sono infatti proprio gli operatori del turismo che hanno fatto emergere, con la produzione di nuovi prodotti e l’invenzione di nuove attività, nuovi bisogni e desideri per le masse.

Le vacanze di massa sono quindi vacanze standardizzate ed eterodirette nella domanda e altrettanto nell’offerta che molto spesso risultava priva di qualsiasi requisito di autenticità o di qualità proprio perché l’unico obiettivo delle imprese o delle destinazioni era di attrarre il maggior numero di turisti e di ricavarne il maggior numero di profitti. Il marketing in questo periodo veniva dunque rivolto e applicato alla produzione, quindi all’offerta, allo scopo di raggiungere un’elevata produttività garantita appunto dalla standardizzazione dei prodotti. Era

---

<sup>43</sup> F.Bencardino, G.Marotta, op. cit, 2004, pag 432

<sup>44</sup> K.Godfrey, J.Clarke, *op.cit.*, 2003 p.2

quindi un marketing orientato al prodotto che però non teneva conto di un eventuale analisi della domanda o del mercato ma cercava al contrario di generare nuovi bisogni allo scopo di spingere i prodotti sul mercato<sup>45</sup>.

E' quindi un'offerta indifferenziata, composta da pochi elementi che soddisfano pienamente i consumatori. Le relazioni tra l'impresa e il cliente erano limitate a semplici transazioni di tipo commerciale restando sostanzialmente disgiunte sia nelle operazioni di progettazione, produzione, e distribuzione del prodotto, sia nelle operazioni di utilizzo del prodotto da parte del consumatore. Anche la comunicazione, strumento oggi indispensabili per orientare il turista nelle sue scelte, era basato sostanzialmente su di uno scambio di informazioni e conoscenze unilaterale (dall'offerta alla domanda) mirato ad indirizzare le esigenze di mercato su determinati prodotti ed in direzioni regolate dalla produzione<sup>46</sup>.

Attualmente, invece, diversi fattori come la concorrenza più agguerrita, gli orizzonti di mercato che da locali sono divenuti globali, la figura del consumatore più evoluto informato e consapevole hanno modificato radicalmente il rapporto produttore-consumatore. Infatti le caratteristiche della domanda odierna, non consentono più di relegare il consumatore a semplice destinatario delle attività svolte dagli attori del sistema di offerta ma richiedono che sia egli stesso direttamente coinvolto nei processi di produzione e creazione di valore. Ciò che cambia profondamente è quindi il ruolo che il consumatore è chiamato a svolgere all'interno del sistema di offerta. Il consumatore evoluto che si è venuto a formare, riesce a contrastare più efficacemente il tradizionale potere del produttore/offerente e pone sempre più attenzione alla qualità della sua esperienza e dei prodotti che gli vengono offerti mostrando invece una progressiva insofferenza verso prodotti standardizzati. Per questa nuova figura, infatti non importa più il semplice fatto di poter consumare, ma ciò che conta è il tipo di consumo che gli viene offerto in un preciso momento e la possibilità di poter scegliere il prodotto più rispondente alle specifiche esigenze tra un ampio

---

<sup>45</sup> F.Casarin, *op.cit.*, 1995

<sup>46</sup> F.Casarin, *op.cit.*, 1995, p.182

numero di alternative. In questo quadro, il sistema dell'offerta si trova in uno stato di profonda dipendenza dal comportamento del consumatore che oltretutto è un comportamento complesso e diversificato tale da rendere alquanto difficile una sua corretta interpretazione e previsione<sup>47</sup>.

Parallelamente all'evoluzione della domanda si è verificato un cambiamento sia nel rapporto produttore-consumatore sia nell'utilizzo di strategie di marketing. Si è infatti ritenuto necessario spostare l'attenzione dal mercato dell'offerta (del produttore) al mercato della domanda (consumatore). Il consumatore diviene così l'oggetto di studio delle singole imprese e del sistema d'offerta in generale proprio perché diventa cruciale per il successo di un'azienda o di un prodotto non tanto servire un mercato quanto soddisfare il consumatore che condiziona fortemente la domanda di beni e servizi. Per soddisfare il consumatore/turista occorre soprattutto conoscerlo quindi a tal fine risulta fondamentale comprendere il processo di acquisto e consumo del turista stesso proprio per adeguarne il prodotto più idoneo alle sue esigenze e per svilupparne la fedeltà e la redditività. Lo strumento del *marketing strategico* risulta fondamentale in questa fase in quanto comprende l'insieme armonico di decisioni che definiscono le tipologie di consumatori ai quali ci si vuole prevalentemente rivolgere (target di mercato) e formulano i contenuti specifici dell'offerta (marketing mix) da rivolgere al mercato<sup>48</sup>. Per poter conseguire con successo una strategia di marketing occorre percorrere principalmente tre fasi: la segmentazione; il targeting; il posizionamento. La fase più importante è sicuramente quella della *segmentazione* che prevede la suddivisione di un mercato in gruppi omogenei e significativi di clienti, dove ogni gruppo può essere individuato e selezionato come un target di mercato da servire con un apposito marketing mix. Le variabili utilizzate per la segmentazione sono di carattere geografiche; demografiche; socio-economiche; psicologiche e comportamentistiche. In base a queste variabili vengono avanzate proposte di viaggio adeguate alla soddisfazione di bisogni dei gruppi di mercato.

---

<sup>47</sup> F.Casarin, *op.cit.*, 1995, p.183

<sup>48</sup> F.Casarin, *op.cit.*, 1995, p.185



Il *targeting* prevede la selezione di uno o più segmenti cui rivolgere la propria offerta mentre il *posizionamento* definisce ed articola i benefici distintivi del prodotto sul mercato. La parte operativa delle strategie di marketing, il *marketing mix*, prevede invece la determinazione del prodotto, del prezzo, della comunicazione e della distribuzione<sup>49</sup>. La *comunicazione* svolge sicuramente il ruolo più importante in quanto ha lo scopo principale di far conoscere il prodotto al cliente finale. Il mezzo più diffuso per far conoscere il proprio prodotto è sicuramente la pubblicità mentre ormai da qualche anno un ruolo di primissimo piano in questo senso è ricoperto sicuramente dallo strumento di *internet*. L'arrivo di internet ha portato una vera e propria rivoluzione nelle modalità di comunicazione, di acquisto e di promozione di prodotti. Internet è in definitiva, una vetrina dove i bisogni dei clienti e l'offerta dei fornitori si incontrano con molta facilità ed è in grado di portare numerosi benefici ai soggetti che ne fanno utilizzo. I consumatori in particolare possono valutare con più attenzione le offerte che gli vengono proposte, mentre le aziende possono raccogliere maggiori informazioni che permettono di conoscere meglio i clienti, ed avviare un'attività di promozione e distribuzione dei prodotti.

---

<sup>49</sup> F.Casarin, *op.cit*, 1995, p.198

## 1.2 Il turismo in un'ottica di lettura economico-manageriale.

Data la complessità del fenomeno turistico, soprattutto per l'eterogeneità degli elementi che lo compongono e per la varietà delle attività coinvolte, si è reso necessario uno studio di tale fenomeno utilizzando dei modelli di analisi sistemica. Per *sistema* si intende un'insieme di elementi in relazione tra loro dove ciascuna componente è influenzata dall'appartenenza al sistema ed è in grado, a sua volta, di modificare la struttura di funzionamento del sistema stesso. L'approccio sistemico si è rivelato il più adatto allo studio del settore in quanto analizza la struttura e i meccanismi di funzionamento, isolando le componenti e descrivendo le interrelazioni tra di esse con l'ambiente. Il *sistema turistico* si pone dunque l'obiettivo di comprendere le varie componenti del turismo, il loro funzionamento, e le loro modalità di interazione. In particolare, gli elementi che compongono il sistema turistico sono: l'elemento umano in quanto il concetto stesso di turismo non è concepibile senza l'elemento umano che, nel ruolo turistico, genera determinati comportamenti; l'elemento geografico in quanto la pratica del turismo comporta uno spostamento territoriale; l'elemento industriale che comprende il complesso di attività imprenditoriali e organizzative legate alla produzione e commercializzazione dei servizi turistici<sup>50</sup>.

Per quanto riguarda l'offerta più propriamente turistica si può notare che, nel sistema turistico, questa si presenta piuttosto ampia ed articolata. La molteplicità di risorse, attività e servizi che concorrono alla formazione dell'offerta turistica (risorse naturali, culturali, eventi, servizi commerciali, ricettivi, ricreativi, di ristorazione, di accoglienza, le infrastrutture dei contesti territoriali di riferimento ecc.) rendono piuttosto complessa una definizione univoca di offerta turistica e più specificatamente di *Prodotto Turistico*. Questo può comunque essere considerato come un mix comprendente sia le attrattive materiali ed immateriali che qualificano l'ambiente dell'offerta turistica, sia i servizi che rendono fruibili tali attrattive, sia elementi direttamente connessi alla soddisfazione del singolo bisogno. La caratteristica del Prodotto Turistico è quindi la sua natura composita

---

<sup>50</sup> F.Casarin, *op. cit.*, 1995 pp.25-35

che comprende servizi offerti da una singola azienda o da più operatori e risorse presenti nell'ambiente di destinazione. Un'altra peculiarità del Prodotto Turistico è che esso varia a seconda della prospettiva che si assume: la prospettiva del fruitore (il turista), la prospettiva del produttore (l'azienda turistica). Nella prospettiva del fruitore, il turista percepisce il prodotto secondo una dimensione orizzontale, cioè come l'aggregazione di numerosi elementi proposti dai diversi settori coinvolti; il produttore, invece, concepisce il prodotto secondo una dimensione verticale, assumendo come punto di riferimento la soddisfazione di esigenze particolari e focalizzando l'attenzione soprattutto sulle fasi della filiera di produzione ed erogazione. Approfondendo la questione si può notare come dal punto di vista del fruitore, viene denominato *prodotto turistico globale* tutto l'insieme di fattori di attrattiva in cui l'utilizzatore traduce la propria domanda. Nel prodotto turistico percepito dal turista confluiscono una serie di elementi: elementi di attrazione della destinazione e delle aree di transito, i servizi e i facilities presso la destinazione, gli elementi di accesso alla destinazione, l'immagine della destinazione, l'informazione<sup>51</sup>.

L'aggettivo globale denomina, appunto, la percezione del turista nei confronti di tale prodotto che viene infatti percepito come un tutt'uno nel senso che i diversi servizi che compongono l'esperienza turistica il cliente li percepisce e li valuta unitariamente e non come singoli servizi prodotti ed erogati da singoli operatori che confluiscono in un unico prodotto<sup>52</sup>. Per questo motivo, assolutamente da non sottovalutare, i singoli operatori turistici o soggetti coinvolti, non potranno più concentrarsi solo sull'offerta della propria attività produttiva ma dovranno instaurare una stretta collaborazione, una partnership, al fine di aumentare il livello di soddisfazione globale del turista. Inoltre, i fattori che compongono il prodotto globale richiesto da un turista, non devono considerarsi sullo stesso piano in quanto essi risultano di fatto gerarchizzati, a partire, cioè, da un nucleo centrale irrinunciabile che accoglie l'attrattiva che risponde allo scopo principale del viaggio, fino ad arrivare alle componenti meno importanti, accessorie che

---

<sup>51</sup> A.G.Mauri, *Le imprese alberghiere. Strategie e marketing*, McGraw-Hill, Milano, 2004 p.8

<sup>52</sup> *Ibidem*, p 8-10

sono di supporto all'attrattiva principale e all'esperienza del turista<sup>53</sup>. Il prodotto turistico dal punto di vista del produttore viene invece definito *prodotto turistico specifico*. Secondo questa prospettiva, il prodotto turistico assume un significato particolare, legato allo specifico insieme di componenti ed elementi di attrattiva che costituiscono la propria offerta e che confluiscono, assieme ad altri prodotti, nel prodotto globale percepito dal turista. Ciò che cambia rispetto alla prospettiva globale, non è l'approccio che resta per componenti, ma è la scala a cui è applicato che non è più relativa all'intera esperienza del turista ma solo a quella parte di essa che concerne l'offerta della singola impresa<sup>53</sup>. A tal proposito occorre considerare che, in relazione alle caratteristiche del prodotto globale richiesto dalla domanda, l'offerta che vi risponde sarà realizzata da un insieme di aziende ed organizzazioni, ciascuna delle quali partecipa, con la propria produzione specializzata, all'organizzazione del prodotto. Si dovrà quindi considerare un prodotto turistico complessivo come risultato di un sistema di offerta, cioè un sistema di relazioni tra l'utilizzatore dei prodotti (la domanda) e i produttori (l'offerta) cioè le singole aziende che devono comunque essere analizzate e descritte in relazione al sistema cui si collocano<sup>54</sup>. Questo sistema di relazioni tra la domanda, l'offerta, il prodotto domandato e il prodotto offerto, può assumere diverse configurazioni. In particolare vengono individuate tre configurazioni tipo: *la configurazione "punto-punto"*; *la configurazione package*; *la configurazione network*.

Nella configurazione *"punto-punto"* il prodotto turistico complessivo viene composto dall'utilizzatore attraverso un insieme di singole relazioni con i diversi attori del sistema di offerta. L'unità e la coerenza del prodotto sono completamente gestite dall'utilizzatore che, in base alle informazioni di cui dispone assembla i diversi fattori di attrattiva fino a formare un prodotto globale che risponde alle sue esigenze. In questo modo la coerenza, e quindi anche la qualità del prodotto, sono in mano all'utilizzatore che dovrà gestire autonomamente il complesso di relazioni con gli elementi e gli attori del sistema di offerta.

---

<sup>53</sup>F. Casarin, *op. cit.* 1995, pp.51-52

Nella configurazione *package* il prodotto turistico viene progettato e assemblato da una impresa (tipicamente tour operator) che conferisce unità e coerenza al prodotto complessivamente offerto. Non vi è quindi un insieme di singole relazioni fra utilizzatore e imprese, ma un sistema controllato in cui, nella sua forma stretta, i gradi di libertà dell'utilizzatore tendono ad essere limitati. Ne consegue una certa rigidità rispetto all'adattabilità del prodotto e alla possibilità di partecipazione dell'utilizzatore.

La configurazione *network* è invece costituita da un insieme di aziende, specializzate in produzioni differenti che si connettono e si accordano per assicurare determinati standard di prodotti, nel prodotto globale percepito dal turista qualità e di prezzo al consumatore. Quest'ultimo avrà la libertà di scegliere tra diverse alternative di prodotto ed avrà una maggiore disponibilità di informazioni. Il grado di controllo e di coordinamento sarà sicuramente inferiore al package ma rimane comunque elevato se paragonato alla configurazione punto-punto<sup>55</sup>.

A questo punto occorre introdurre il fatto che l'incontro tra la domanda e l'offerta avviene generalmente in un luogo che si configura come *destinazione turistica*. Come nel caso del prodotto turistico, anche nel caso della destinazione c'è una certa difficoltà di individuare un significato univoco del termine. Questa difficoltà è data essenzialmente dall'eterogeneità degli elementi che compongono la destinazione, dalla poliedricità del concetto e dalle diverse implicazioni manageriali ad essa connesse<sup>56</sup>. La destinazione può essere definita come sistema integrato di risorse, materiali e immateriali, che devono essere gestite e poste sul mercato o come insieme di prestazioni articolate e integrate per determinati segmenti di turisti. Le definizioni sono varie e pur partendo da un comune riconoscimento che componente principale della destinazione è il prodotto turistico, le posizioni divergono quando si discute dal punto di vista della domanda o dell'offerta. Nelle definizioni in cui prevale la prospettiva della

---

<sup>54</sup>M. Rispoli, M. Tamma, *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova, 1996, pp.43-44

<sup>55</sup> *Ibidem*, pp.44-45

<sup>56</sup> M. Franch, *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2002, p.2

domanda, la destinazione è identificata come un insieme di prodotti, servizi, fattori di attrattiva naturali ed artificiali capaci di richiamare il turista in un determinato luogo; “ le destinazioni sono entità in concorrenza spazialmente definite, intese come prodotti o come insieme di prodotti articolati ed integrati, che il turista considera determinanti ai fini del proprio soggiorno” (Pechlaner). Secondo questa definizione la fruizione del servizio costituisce il momento centrale di esplicitazione della domanda, quindi è l’esperienza del turista che, selezionando e combinando gli elementi a lui più consoni che andranno a comporre la vacanza, definisce la destinazione<sup>57</sup>.

Questa, è in definitiva un luogo che, scelta dal turista come meta del proprio viaggio, deve comprendere tutte le strutture necessarie al soggiorno.

La destinazione dal punto di vista dell’offerta è invece costituita da un sistema correlato ad un determinato territorio. In questo senso la destinazione giunge a coincidere con il concetto di località inteso come insieme di prodotti e produttori che assumono una determinata configurazione. Qualunque sia l’approccio adottato per definire una destinazione, il vero problema risiede nelle politiche di governo della destinazione ed in particolare nel coordinamento delle decisioni, data soprattutto la pluralità di livelli decisionali esistenti e la molteplicità degli elementi da governare. In particolare i soggetti che a vario titolo sono preposti al governo dell’area hanno un ruolo chiave nel favorire lo sviluppo di un’azione che coinvolga tutte le componenti del territorio al fine di costruire e diffondere un’identità specifica e riconoscibile della località, e di mediare e coordinare gli interessi dei vari stakeholder. La necessità di creare valore aggiunto alla destinazione per diventare motivo particolare di interesse e richiamo per turisti e vacanzieri si fa ancor più incombente a fronte della crescente competizione tra mete tradizionali e destinazioni nuove<sup>58</sup>.

Dunque per avere una capacità di attrazione sul mercato, quindi per sopravvivere, le località turistiche devono essere governate e gestite in ottica sistemica

---

<sup>57</sup> *Ibidem*, pp.2-3

<sup>58</sup> M.Franch (a cura di), “Il viaggio: riflessioni sulle scelte e i comportamenti del turista”, *Sinergie*, n.66, 2005, p.15

mediante soluzioni organizzative e politiche di marketing adeguate volte a rafforzare la capacità di un'area di attrarre turisti attraverso un'offerta sviluppata dalla rete degli attori locali e a creare un'identità specifica e riconoscibile della località<sup>59</sup>.

A tal proposito risulta più utile l'adozione di strategie e politiche di marketing territoriale e di marketing turistico per la gestione di un territorio. Più in generale, possiamo definire il marketing del territorio come il processo attraverso il quale l'ente responsabile dell'azione di governance agisce sulla capacità di un'area, geograficamente definita, di esercitare un'attrattiva nei confronti di target specifici di fruitori, attivando con essi processi di scambio di varia natura. Il marketing diviene perciò lo strumento attraverso il quale è possibile aumentare, attraverso lo scambio, lo stock di risorse disponibili in un territorio, facilitando da un lato, i processi di commercializzazione di tutto ciò che il territorio è in grado di offrire, dall'altro esercitando una forza di attrazione dall'esterno di risorse e competenze<sup>60</sup>.

Il *marketing territoriale* è, dunque, un approccio fondato sulle risorse ed è volto a realizzare una modificazione strutturale dell'area. Questo strumento adotta una logica *resource based* cioè di individuazione e successivo sviluppo delle risorse necessarie a colmare il gap esistente tra l'attuale identità dell'area e l'identità che si ritiene necessario assumere in futuro<sup>61</sup>. L'azione di marketing deve essere, in definitiva finalizzata alla massimizzazione del valore di scambio del territorio, ossia del valore che i soggetti esterni attribuiscono alle risorse territoriali in base alle loro specifiche caratteristiche, non materialmente trasferibili. In questo processo di valorizzazione, è perciò indispensabile che l'azione di marketing non banalizzi l'offerta territoriale ma che ne rafforzi la distintività in chiave competitiva. Il punto di partenza per un progetto di marketing sono i fattori di attrattiva: tali fattori, se anziché essere standardizzati, si fondano nei saperi, nella cultura, nella tradizione locale, divengono beni posizionali, conferendo al

---

59 E.Bonetti, M. Simoni, "L'integrazione tra marketing turistico e marketing territoriale come leva per lo sviluppo economico dei sistemi d'area", *Sinergie*, n.66, 2005, pp.323-324

60 U.Martini, *op. cit.*, 2005, pp.36-38

61 U.Martini, *op. cit.*, 2005, pp.56-63

territorio caratteri di specificità distintiva. Ne consegue che il marketing territoriale deve essere fondato sull'identità locale, in quanto ciò permette di differenziare l'offerta rispetto alle offerte concorrenti proprio perché si basa sulla rappresentazione dell'identità del territorio. Da tutto ciò si deduce che anche i territori, come le imprese, sono sempre più spesso in competizione tra loro e per questo devono essenzialmente tendere al rafforzamento delle risorse e delle competenze di cui dispongono. Nell'ambito di tale competizione, l'attività di marketing deve essere orientata verso alcuni obiettivi: promuovere la realizzazione di un'offerta mirata ad intersecare le richieste provenienti dal mercato, coerenti con la vocazione ed i fattori di attrattiva del territorio; incentivare gli attori locali ad assumere comportamenti ed iniziative coerenti con il disegno di offerta complessivo; favorire la visibilità delle offerte territoriali sui mercati obiettivo attraverso strategie di comunicazione, promozione e commercializzazione; rafforzare gli elementi di identità che sono in grado di differenziare l'offerta del territorio rispetto ai territori concorrenti. Per quanto concerne l'oggetto di scambio, attraverso il quale attivare processi finalizzati allo sviluppo locale, vengono individuati tre oggetti fondamentali dello scambio:

- *l'insediamento nel territorio* dove l'obiettivo di attrazione può essere relativo ad attività economiche e attività di tipo immateriale. In questo caso la capacità attrattiva del territorio è legata alla sua posizione geografica, alla disponibilità di spazi, all'esistenza di un insieme di condizioni di qualità che ne garantisca la competitività - *valore simbolico del territorio* in quanto un territorio è in grado di aggiungere valore a particolari elementi della sua offerta, quali l'industria, l'artigianato, l'agricoltura e le produzioni collegate (enogastronomia). In questo caso oggetto di scambio divengono i prodotti arricchiti dalla provenienza territoriale, ovvero prodotti che hanno un forte valore simbolico rispetto all'identità e ai saperi sviluppati localmente. L'azione di marketing, volta al sostegno di tali prodotti deve essere indirizzata direttamente ai consumatori finali.

- *visita del territorio* che si riferisce alla generazione di flussi di visitatori che trascorrono almeno una notte o un periodo di tempo limitato nel suo ambito. Le



attrazioni sono rappresentate da qualsiasi elemento naturale o artificiale presente sul territorio. In questo caso c'è da sottolineare che, se i flussi di visitatori generati nel territorio acquistano una dimensione significativa in termini di quantità e di stabilità nel tempo, il territorio si afferma come destinazione turistica, quindi come luogo che segmenti definiti di domanda desiderano visitare per svolgere nel suo ambito attività rispondenti a specifiche motivazioni. Si tratta quindi di realizzare tipiche azioni di marketing turistico<sup>62</sup>.

Nelle destinazioni, assumono particolare importanza e allo stesso tempo fattori di criticità le caratteristiche degli attori coinvolti e il modello di governance adottato. Per affrontare la questione del governo delle destinazioni occorre operare delle distinzioni che tengano conto della struttura dei processi decisionali e della ripartizione del potere e del controllo delle risorse. A tal fine vengono identificate due tipi di destinazione: *le destinazioni di tipo corporate*, luoghi nei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente processuale orientata al marketing da parte di una società di gestione, la quale controlla direttamente o attraverso accordi contrattuali i fattori di attrattiva che la destinazione è in grado di esprimere sul mercato; *le destinazioni di tipo community* che si configurano come luoghi che, nel loro insieme e attraverso l'interazione dell'attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand. In questo caso è il territorio nel suo insieme a proporsi sul mercato turistico, offrendo un sistema di attrazioni che consentono la pratica di tipologie definite di vacanza, mentre l'ente pubblico territoriale ha un ruolo decisivo nell'attività turistica in quanto controlla le risorse e i beni pubblici, e può sostenere l'offerta attraverso il finanziamento di diverse attività<sup>63</sup>. In definitiva, parlare di management delle destinazioni significa individuare i meccanismi che consentono di assumere decisioni strategiche ed operative che rendono coerente l'offerta di una molteplicità variegata di operatori, portatori di specifici interessi e obiettivi. Analizzando le politiche e le azioni che conducono alla definizione ed alla

---

62 U.Martini, *op. cit.*, 2005, pp.67-73

63 U.Martini, *op. cit.*, 2005, pp.89-91

gestione dei fattori di attrattiva nella destinazione, con l'obiettivo di intercettare la domanda di mercato e di posizionare l'offerta in ambiti competitivi adeguati rispetto alle caratteristiche del luogo, si è ritenuto necessario ricorrere allo strumento del Destination Management. Questa disciplina può essere definita come l'insieme delle decisioni strategiche, organizzative ed operative attraverso le quali gestire il processo di definizione, promozione, e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un territorio, al fine di generare flussi turistici incoming equilibrati, sostenibili ed adeguati alle esigenze economiche degli attori coinvolti<sup>64</sup>.

Il Destination Management assume particolare rilevanza in termini di impatto e di portata innovativa nelle destinazioni di tipo community dove si inserisce in contesti territoriali dove operano una molteplicità di attori che controllano le risorse e i servizi turistici. Nelle destinazioni community la polverizzazione dei processi decisionali sul territorio, data dalla pluralità dei soggetti coinvolti, e la distribuzione delle ricadute del turismo (sociali, culturali e ambientali), conferiscono al Destination Management la tipica natura del meta-management tesa al coordinamento dei diversi soggetti che svolgono la propria attività economica nel territorio. L'obiettivo del Destination Management è quindi quello di realizzare un processo strategico che conferisca sistematicità e integrazione all'offerta turistica, in territori nei quali le risorse sono diffuse, prevale lo spontaneismo imprenditoriale, e l'attitudine alla cooperazione è spesso limitata. Il Destination Management assume quindi significato come insieme di decisioni finalizzate alla predisposizione dell'offerta e dei fattori di attrattiva che alimentano i flussi turistici verso la destinazione, massimizzando i risultati conseguibili nel lungo periodo in ottica di sostenibilità. Il campo di azione nel quale il Destination Management deve operare è riconducibile essenzialmente a quattro dimensioni: la generazione di flussi turistici incoming; la gestione dell'immagine e del valore simbolico della destinazione; il coordinamento e la gestione delle relazioni con gli stakeholder; la

---

64 Ibidem, op. Cit pp. 96-97

valutazione dell'impatto del turismo sul sistema territoriale locale. Il Destination Management si configura perciò come una disciplina che deve operare a stretto contatto con l'ente di government responsabile della formulazione della politica turistica del territorio al fine di raggiungere obiettivi di medio-lungo termine quali: la definizione di un piano strategico di sviluppo dell'offerta in modo da rivolgere offerte specifiche a segmenti mirati di clientela; una maggiore promozione della collaborazione fra gli attori locali, anche attraverso il trasferimento di competenze significative in relazione all'innovazione dell'offerta e all'attività di marketing, come elementi indispensabili per competere sul mercato turistico; la promozione di politiche di qualità dell'offerta; la coerenza e l'integrazione tra le scelte di offerta e la politica turistica del territorio<sup>65</sup>.

### **1.3 La sostenibilità come strumento di valorizzazione turistica del territorio**

Il turismo è un fenomeno trasversale che esplica i suoi effetti, positivi e negativi, sulla realtà economica, sociale e ambientale in cui si sviluppa. Il patrimonio naturale, artistico e culturale di una località, il territorio con tutte le sue manifestazioni costituiscono la materia prima del turismo e risultano fondamentali per la sua sopravvivenza. Si tratta quindi di un fenomeno che sfrutta e si avvale di risorse primarie limitate, che esistono in natura e che non sono ne riproducibili ne sostituibili con altre forme di capitale artificiale, ed in quanto tali meritevoli di forme particolari di tutela. I concetti di tutela conservazione valorizzazione, con riferimento al turismo e non, sono concetti entrati in uso in tempi recenti, in seguito alla presa di coscienza della vulnerabilità del sistema, della precarietà di risorse fondamentali per la stessa sopravvivenza dell'umanità e degli impatti che il turismo ed altre attività economiche esercitano sul territorio<sup>66</sup>. Questa

---

65 U.Martini, op. cit., 2005, p. 102

66 Ibidem, p.183

consapevolezza è ulteriormente alimentata dalla difficoltà a correggere o prevenire eventuali danni provocati all'ambiente in cui viviamo. Con particolare riferimento al turismo questa attenzione scaturisce dal fatto che esso è un fenomeno ambivalente, può cioè provocare effetti desiderabili (benefici) ma anche indesiderabili (effetti negativi)<sup>67</sup>. Gli effetti positivi portati dal turismo possono esser distinti in rapporto all'*economia* alla *cultura* e all'*ambiente fisico* delle aree di destinazione. Si è infatti più volte sottolineato il ruolo strategico che il turismo riveste sull'economia di un paese. Esso infatti fornisce un forte contributo alla formazione del reddito nazionale, spesso risolve problemi di occupazione creando nuovi posti di lavoro ed opportunità imprenditoriali, favorisce gli scambi con l'estero mentre per alcuni paesi costituisce addirittura la principale fonte di reddito. Sul *piano culturale* il turismo favorisce l'incontro tra i popoli, lo scambio tra culture diverse, è un'occasione per una migliore comprensione e tolleranza reciproca tra culture, può contribuire alla riscoperta di alcune tradizioni locali ed anche ad aumentare la consapevolezza del valore del patrimonio, estrinseco ed intrinseco, di una località. Lo sviluppo turistico può inoltre orientarsi alla conservazione ed al miglioramento *dell'ambiente fisico locale* contribuendo alla creazione di parchi e riserve naturali ponendo particolare attenzione alla conservazione biologica; può inoltre condurre al recupero urbanistico di una località favorendo il restauro ed il riutilizzo di edifici abbandonati e la rivalorizzazione di un'area degradata<sup>68</sup>. In definitiva, risulta come un valido strumento di valorizzazione del territorio e delle sue risorse, ma per essere tale ha bisogno di una corretta gestione sia del territorio stesso che delle attività. Allo stesso tempo però, soprattutto per le dimensioni che spesso il fenomeno turistico ha assunto, sono emerse delle conseguenze (negative) da prendere attentamente in considerazione. Si tratta soprattutto di effetti indiretti, le cui conseguenze non si vedono nell'immediato ma sono ben più gravi e profonde degli effetti diretti (visibili immediatamente)<sup>69</sup>. Innanzitutto, bisogna ricordare

---

67 A.Cicerchia, *Pianificazione strategica e ambiente*, Franco Angeli, Milano, p.28

68 A.Santini, *Principi di Marketing*, Università di Roma

69 F.Brunetti, *Il turismo sulla via della qualità*, Cedam, Padova, 1999, pp. 20-26

che il turismo è un'attività di consumo ed in quanto tale apporta delle modifiche significative all'ambiente che lo circonda anche con la sola presenza dei turisti. Questo processo di trasformazione di una località ad opera del turismo se non correttamente regolato, può portare progressivamente alla banalizzazione ed alla stereotipizzazione dell'ambiente turistico<sup>70</sup>. Gli impatti più significativi e consistenti si riscontrano soprattutto sull'ambiente naturale, antropico e sul territorio in cui si sviluppa. In questo contesto si evidenzia maggiormente la natura ambivalente del fenomeno in quanto da un lato il turismo dipende dalla qualità dell'ambiente per attrarre flussi di turisti e spesso contribuisce alla sua conservazione, mentre dall'altro l'attività turistica impatta sull'ambiente danneggiandolo in modo grave e permanente<sup>71</sup>.

Le sue conseguenze più rilevanti sono infatti sul *piano ecologico*. Si pensi al sovraffollamento ed alla congestione delle città d'arte e delle località turistiche in generale che si riscontra soprattutto in particolari periodi dell'anno a causa della forte stagionalità del settore turistico; all'inquinamento delle coste, delle montagne causato dalla forte presenza di turisti spesso non responsabili; al consumo ed al deterioramento dei monumenti e delle opere d'arte; alla congestione degli ambienti locali con conseguente produzione di rifiuti, perdita di biodiversità, deterioramento delle risorse e delle infrastrutture<sup>72</sup>. Oltre che sul piano ecologico i suoi effetti si riscontrano anche su quello *antropologico e sociale* cioè sulla cultura delle popolazioni che abitano nei luoghi frequentati dai turisti. In questo contesto spesso le connotazioni positive precedentemente descritte si trasformano in negative. Il turismo entra inevitabilmente in contatto con le comunità locali provocando cambiamenti nella scala dei valori, nel comportamento, nelle tradizioni e nel modo di vivere delle popolazioni influenzate dal fenomeno. Questo adattamento spesso risulta penetrato talmente in profondità da permeare e modificare definitivamente la civiltà preesistente

---

70 K.Godfrey, J.Clarke, *Manuale di marketing territoriale per il turismo*, Le Monnier, Firenze, 2003, p. 24

71 A.Cicerchia, *op. cit.*, p.30

72 *Ibidem*

provocando la perdita di valori e di identità locale<sup>73</sup>. L'esigenza, dunque, di tutela e conservazione del patrimonio, che sia naturalistico artistico o culturale, di una località risulta fondamentale soprattutto perché il turismo trova proprio in questi fattori la leva principale della propria competitività e della propria sopravvivenza a condizione appunto che si tratti di un ambiente non degradato e non alterato<sup>74</sup>.

Per questo motivo risulta perfettamente coerente con le strategie di promozione e sviluppo del settore perseguire obiettivi di salvaguardia e valorizzazione di tale patrimonio in modo da preservarlo e permettere una sua conservazione nel tempo. Questo quadro porta in primo piano il tema della *sostenibilità* come punto di partenza per orientare un possibile percorso di sviluppo del turismo responsabile.

Il tema della *sostenibilità* legato principalmente alle tematiche ambientali, ma non solo, emerge per la prima volta negli anni '80 in seguito all'importante opera di sensibilizzazione svolta dalla Commissione Brundtland alla quale va il merito di aver reso di dominio pubblico una delle preoccupazioni che permeano da sempre il pensiero economico ossia la scarsità delle risorse che nel lungo termine potrebbe costituire un limite alla crescita mondiale. Al *Rapporto Brundtland* del 1987 si deve anche la definizione più conosciuta di sviluppo sostenibile: "*uno sviluppo che soddisfi i bisogni delle popolazioni attuali senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni*"<sup>75</sup>. Alla base dell'idea di sviluppo sostenibile sta quindi l'esigenza di un cambiamento della visione del rapporto tra attività economica, progresso e patrimonio naturale. Si prevede quindi un orientamento che mira essenzialmente alla sostituzione del modello economico dell'espansione quantitativa (quindi del mercato economico orientato esclusivamente alla crescita) con quello del miglioramento qualitativo (sviluppo) in modo da consentire uno sviluppo diffuso ed in grado di perdurare nel tempo<sup>76</sup>. Da quanto emerge dal Rapporto si può notare che le politiche di

---

<sup>73</sup> Direzione studi e ricerche TCI, *op. cit.*, 2005, p.47

<sup>74</sup> F.Brunetti, *op. cit.*, 1999, pp.21-23

<sup>75</sup> *Ibidem*, p. 21

<sup>76</sup> Direzione studi e ricerche TCI, *op. cit.*, 2005, p.42-44

sostenibilità non riguardano solo tematiche di tutela ambientale ma aprono uno scenario più ampio che include nelle strategie anche fattori economici e sociali da cui può dipendere la proposta di uno sviluppo qualitativo a lungo termine. Questo ci fa notare che per impostare un modello di sviluppo sostenibile occorre tener conto di una molteplicità di aspetti tra loro interdipendenti da valutare quindi con un'analisi sistemica.

Le nuove azioni strategiche dovranno tener conto in particolare di tre aspetti da considerare sullo stesso livello quindi come componenti tra loro inscindibili: *la tutela ambientale* cioè uno sviluppo attento alla riproducibilità delle risorse naturali; *la crescita economica* quindi conciliare il funzionamento dei sistemi produttivi con l'utilizzazione ottimale delle potenzialità territoriali; *l'equità sociale* perché la crescita deve riguardare l'intera popolazione mondiale senza alcun tipo di discriminazione<sup>77</sup>.

Anche il turismo, come attività economica e sociale, viene incluso nel dibattito per lo sviluppo sostenibile, soprattutto perché l'attività turistica è una forma di consumo che si basa sulla fruizione del patrimonio di una località<sup>78</sup>. Per il turismo il dibattito sulla sostenibilità è piuttosto recente anche se ormai è pienamente presente nei documenti di indirizzo e nelle politiche strategiche degli organi internazionali ed in particolare *dell'Unione Europea*. Fin dagli anni '80 si sono susseguite diverse definizioni di turismo sostenibile prodotte da diversi enti ed organismi internazionali. Quella più comune è elaborata *dall'Organizzazione Mondiale del Turismo* e lo definisce come “*turismo in grado di soddisfare le esigenze dei turisti attuali e delle regioni ospitanti prevedendo ed accrescendo le opportunità per il futuro. Tutte le risorse dovrebbero essere gestite in modo tale che le esigenze economiche, sociali ed estetiche possano essere soddisfatte mantenendo l'integrità culturale, i processi ecologici essenziali, la diversità biologica, i sistemi di supporto alla vita dell'area in questione*” (OMT 1988)<sup>79</sup>.

Al riguardo è opportuno osservare che la maggior parte di tali definizioni fa

---

<sup>77</sup> F.Bencardino, G.Marotta, *op. cit.*, 2004 pp.96-100

<sup>78</sup> *Ibidem*, p.101

<sup>79</sup> *Ibidem*, pp.103-106

riferimento ad una serie di principi di natura politica e ad una serie di indirizzi di gestione che si propongono appunto di favorire uno sviluppo turistico con basso impatto ambientale e che non rappresenti un rischio per le risorse naturali delle aree interessate. Questa necessità di integrare il turismo con lo sviluppo sostenibile viene riconosciuto soprattutto a livello internazionale in Conferenze e documenti vari<sup>80</sup>.

In questa sede l'attenzione verrà rivolta principalmente alle politiche comunitarie e nazionali mentre le tappe principali a livello mondiale verranno solamente citate. Per quanto riguarda le politiche comunitarie si può anzitutto notare che la Commissione Europea ha manifestato un forte interesse per lo sviluppo del turismo nel quadro di una parallela politica di tutela ambientale avendo assunto fin dagli anni '80 come obiettivo comunitario prioritario un nuovo modello di crescita concorrente con la politica di coesione economica e sociale ispirato appunto ai principi dello sviluppo sostenibile<sup>81</sup>. In particolare la riforma del Trattato di Roma avviato con *l'Atto Unico Europeo* (entrato in vigore il 01/07/1987) e completata con il *Trattato di Maastricht* (entrato in vigore il 07/02/1992) ha ampliato le competenze prevedendo la possibilità di intraprendere una politica nel settore dell'ambiente (art. 3/k) e misure in materia di energia, protezione civile e turismo (art. 3/t). In linea con questi orientamenti lo sviluppo sostenibile e la tutela ambientale sono diventati propriamente principio politico per l'Unione Europea con il V e il VI Programma d'azione ambientale approvati rispettivamente nel 1992 e nel 2001. Nel *V Programma «Verso uno sviluppo sostenibile e duraturo»* (1992-2000), contenente diversi punti di contatto con le indicazioni della Conferenza di Rio (1992), il turismo è considerato uno dei settori chiave per impostare una strategia che conduca alla tutela ambientale e ad uno sviluppo sostenibile del territorio<sup>82</sup>. Le azioni concretamente previste dal Programma hanno riguardato principalmente la diversificazione dell'offerta e delle attività turistiche soprattutto attraverso una gestione più efficiente del

---

80 Direzione studi e ricerche TCI, *op. cit.*, 2005 p.56

81 *Ibidem*, p.40

82 F.Bencardino, G.Marotta, *op.cit.*, 2004, pp 221-223



turismo di massa al fine di favorire lo sviluppo di nuove tipologie di turismo; il miglioramento della qualità dei servizi turistici e ricettivi puntando in particolar modo alla gestione delle infrastrutture, alla comunicazione e all'informazione; la definizione e l'applicazione delle norme ambientali; incidere sul comportamento del turista per incentivarlo ad adottare un atteggiamento eco-consapevole verso la tutela dell'ambiente e del territorio delle località turistiche. Gli obiettivi proposti dal Programma sono perseguibili solo attraverso l'attuazione di iniziative concrete a livello comunitario. Tra le iniziative più rilevanti che hanno per oggetto lo sviluppo sostenibile del turismo troviamo sicuramente «*l'Agenda 21 europea per il turismo*», proposta nel 2001 dalla Commissione Europea. L'Agenda 21 è un documento di natura programmatica ed operativa che definisce principi, obiettivi e azioni idonee a promuovere uno sviluppo sostenibile delle attività turistiche che sia attento a tutte le componenti del territorio da quelle sociali ed economiche a quelle ambientali e paesaggistiche. A tal proposito risulta necessaria una pianificazione strategica per le destinazioni turistiche che preveda soprattutto la partecipazione attiva di tutti gli stakeholder, comprese le comunità locali, ma anche un corretto utilizzo del territorio, una gestione sostenibile delle risorse naturali ed uno sviluppo delle caratteristiche territoriali locali.<sup>106</sup> In tal modo si dimostra un valido strumento di promozione, recupero e valorizzazione della dimensione e delle caratteristiche locali.

Un ulteriore programma a favore della sostenibilità in campo turistico risulta il programma *VISIT Iniziative volontarie per la sostenibilità nel turismo* promosso dall'Organizzazione Mondiale del Turismo. Questo programma ha l'obiettivo di promuovere la certificazione ambientale ecologica e sociale in campo turistico in modo da orientare i viaggiatori verso la scelta di esercizi turistici responsabili e rispettosi dell'ambiente e delle sue peculiarità, e di incoraggiare miglioramenti e nuovi standard di qualità nell'industria turistica dal momento che la sostenibilità delle destinazioni e delle attività turistiche conferisce un valore aggiunto all'immagine delle mete. Un altro modello di riferimento è quello adottato per il programma di iniziativa comunitaria *LEADER* (Liason Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale), finalizzata alla promozione dello

sviluppo nelle aree rurali, attraverso il cofinanziamento di Piani di sviluppo locale gestiti direttamente da agenzie locali a partecipazione pubblico-privata. Il programma costituisce un elemento di grande innovazione nel quadro degli interventi comunitari in materia di sviluppo rurale e territoriale e rappresenta un valido strumento di promozione. Uno degli aspetti più innovativi è la definizione di Gruppi di Azione Locale (GAL) a cui è affidata la governante del processo di sviluppo delle zone rurali attraverso un approccio territoriale bottom-up, volto cioè al coinvolgimento delle forze attive che operano sul territorio. La programmazione, la gestione e l'esecuzione delle iniziative è affidato ai GAL essenzialmente perché si è convinti che la crescita economica e sociale delle aree rurali debba essere elaborata a livello locale proprio per l'eterogeneità e le specificità delle realtà locali e territoriali<sup>83</sup>. L'approccio LEADER in particolare assume come riferimento il territorio nella sua globalità per implementare piani di sviluppo integrati, basati sulla valorizzazione delle risorse e delle specificità locali, quindi prende in considerazione non solo le risorse turisticamente rilevanti del territorio ma anche tutti gli elementi del contesto locale per orientare uno sviluppo territoriale competitivo. *Il VI Programma di Azione Ambientale* (2001-2010) si rifà nelle linee generali al precedente programma anche se stabilisce nuove priorità e nuovi obiettivi della politica comunitaria ambientale per il primo decennio del terzo millennio. Lo scopo fondamentale è quello di raggiungere un livello di sostenibilità piuttosto soddisfacente basandosi sul principio di precauzione e di riduzione dell'inquinamento alla fonte senza logicamente compromettere lo sviluppo delle attività economiche della Comunità. Il Programma introduce per il turismo un nuovo modello di sviluppo, presente e futuro, a cui tutti gli operatori coinvolti nel settore dovranno ispirarsi. L'intera politica turistica dovrà dunque ispirarsi al trinomio Turismo-Ambiente-Salute, mirando a migliorare soprattutto la qualità dell'intero settore di offerta al fine di renderla più competitiva e più accessibile<sup>84</sup>.

A questo punto si può notare come a livello comunitario, ma anche

---

<sup>83</sup> Direzione studi e ricerche TCI, *op. cit.*, 2005 p. 78-85

<sup>84</sup> *Ibidem*, p.110

internazionale, il quadro di iniziative programmi d'azione di promozione ed informazione svolto da vari enti ed organi sembrerebbe completo. La situazione sul piano teorico e normativo sembrerebbe confortante visto anche il coinvolgimento e la partecipazione attiva alle iniziative di tutti i soggetti, pubblici e privati, coinvolti settore. Il problema risiederebbe invece nella reale adozione dei programmi e delle iniziative comunitarie da parte degli stati membri e quindi le azioni effettivamente e concretamente messe in atto. In altre parole tutti conoscono la sostenibilità ma pochi la applicano. Infatti in questo senso c'è purtroppo da constatare una partecipazione non proprio attiva da parte degli Stati membri nell'adottare iniziative politiche e legislative o nell'avviare e sperimentare programmi d'azione volti alla tutela del patrimonio del paese o ad uno sviluppo sostenibile del turismo. Uno dei principali ostacoli ad un'efficace politica di sostenibilità turistica risiederebbe proprio nell'insufficiente coordinamento tra le istituzioni comunitarie e tra i Paesi membri<sup>85</sup>. Questa è una lacuna piuttosto notevole e grave se si pensa soprattutto all'importanza strategica che rivestono determinati settori per l'economia nazionale e se si pensa altresì all'importanza a livello globale di determinate tematiche precedentemente approfondite. In Italia la situazione non è molto diversa: la nuova Legge quadro 135/2001 che modifica il Titolo V della Costituzione riserva la disciplina del turismo alla legislazione esclusiva delle regioni quindi ad un livello non più statale ma regionale<sup>86</sup>. Questo spostamento ha sicuramente dato una risposta all'esigenza di definire sul territorio le migliori strategie di sviluppo turistico ma la mancanza di una sede efficiente di coordinamento centrale ha condotto ad applicazioni difformi della nuova disciplina accentuando il rischio di realizzare un sistema turistico disarticolato e frammentato. Per rafforzare la governance turistica a livello statale sono state intraprese alcune iniziative come l'istituzione dell'Agenzia nazionale per il turismo o la riforma dell'Ente Nazionale Italiano per il Turismo (ENIT) che hanno il compito di promuovere e commercializzare l'immagine italiana<sup>87</sup>. Molte altre sono invece le iniziative intraprese da diverse

---

85 Direzione studi e ricerche TCI, *op.cit.*, 2005 pp. 112-116

86 F.Bencardino, G.Marotta, *op. cit.*, 2004, p.88

87 Direzione studi e ricerche TCI, *op. cit.*, 2005 p. 32/35

associazioni nazionali. Si tratta spesso di iniziative volte alla valorizzazione, alla tutela e al recupero del patrimonio “dell’Italia minore” cioè di piccole realtà, di luoghi, di piccoli comuni tagliati fuori dai circuiti turistici tradizionali ma che conservano un patrimonio non meno importante. Sono iniziative che hanno prodotto risultati soddisfacenti in termini di sostenibilità turistica ma anche di maggiore visibilità. Ad esempio l’ANCI (Associazione Nazionale Comuni Italiani) ha avviato il progetto “I Borghi più belli d’Italia” un’iniziativa volta a valorizzare e tutelare i centri storici di particolare rilievo; inoltre Confcommercio-Legambiente hanno concordato una stretta collaborazione sul turismo sostenibile. Ancora il Touring Club Italiano ha istituito la certificazione Bandiera Arancione, un marchio di qualità, turistico e ambientale dedicato ai piccoli comuni, elemento di scelta per il turista che garantisce la possibilità di vivere un’esperienza di qualità. Queste e molte altre sono tutte iniziative volte a valorizzare l’intero patrimonio nazionale, in particolare le piccole località, e incrementare il turismo responsabile.

Tornando al turismo sostenibile, promuovere la sostenibilità del turismo significa essenzialmente indirizzare uno sviluppo del settore che sia il più possibile rispettoso delle risorse di un territorio e attento quindi alla loro effettiva capacità di rigenerazione evitando soprattutto il superamento della capacità di resistenza di una determinata località. Questo se non altro perché il settore turistico se non correttamente gestito e pianificato rischia di perdere la propria risorsa di base fino a diventare insostenibile sotto tutti gli aspetti<sup>88</sup>. Per migliorare la sostenibilità del turismo occorre focalizzare l’attenzione su alcuni aspetti prioritari fondamentali per perseguire e assicurare risultati a lungo termine. Sono essenzialmente aspetti legati a modelli di consumo dei turisti, ai modelli di produzione, alle specificità territoriali ed alla governance<sup>89</sup>.

---

88 N.Costa, *op. cit.*, 2005 pp. 40-42

89 Direzione studi e ricerche TCI, *op. cit.*, 2005 pp 41-42

Uno dei primi aspetti su cui operare riguarda la *regolamentazione dei flussi turistici*. Non a caso una delle minacce più serie alla conservazione dei siti è la mancata regolamentazione del turismo, in particolare del turismo di massa, che in determinate condizioni di saturazione, concentrate nel tempo e nello spazio, può essere la causa del degrado economico e fisico del territorio compromettendo seriamente la sua capacità di resistenza. Molto spesso questo può portare al superamento della *capacità di carico* di una località (definibile come il numero di persone che possono essere fatte entrare in un sito per unità di tempo) quindi di conseguenza occorre creare un rapporto equilibrato tra i visitatori e il patrimonio di risorse ambientali, artistiche e culturali della destinazione<sup>90</sup>.

In questo caso lo sviluppo è sostenibile quando non eccede la propria capacità di carico quando, quindi, le attività turistiche si sviluppano in modo tale da mantenersi vitali in un'area turistica per un tempo illimitato, senza alterare l'ambiente e senza ostacolare lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche<sup>91</sup>.

Un ulteriore aspetto di criticità riguarda anche *l'atteggiamento dei turisti viaggiatori*.

Infatti, come precedentemente accennato, abbiamo notato come il turismo di massa non regolamentato e gestito a livello industriale non ha prodotto risultati soddisfacenti in termini di comportamento e consumo turistico formando una generazione di turisti poco attenti e rispettosi di ciò che li circonda. Oggi si nota invece un aspetto più interessante ossia l'emergere di nuove forme di turismo 'sostenibili' e quindi di nuovi turisti più attenti e consapevoli della precarietà e del valore intrinseco del patrimonio di una località e che scelgono la propria vacanza in base a considerazioni di tutela protezione e conservazione<sup>92</sup>.

Altri temi da affrontare riguardano come accennato i *modelli di produzione turistica* quindi l'offerta in generale. In particolare occorre creare una catena di offerta che permetta comunque di conseguire vantaggi economici ma che riesca

---

<sup>90</sup> M.Colantoni (a cura di), *op.cit.*, 1999, pp.40-42

<sup>91</sup> Direzione studi e ricerche TCI, *op. cit.*, 2005 p. 44

<sup>92</sup> F.Bencardino, G.Marotta, *op. cit.*, 2004, p.88

anche a dare il giusto valore a prodotti turistici caratterizzati da una specifica qualità ambientale e territoriale<sup>93</sup>.

Altro aspetto da considerare riguarda la *promozione* di uno sviluppo turistico delle destinazioni attraverso politiche di valorizzazione dei fattori di attrattività presenti sul territorio ma soprattutto attraverso la cooperazione di tutti gli stakeholder (cioè degli attori coinvolti nell'attività turistica). Il modello della *governance* è un elemento fondamentale per mitigare gli impatti che il settore turistico provoca sul territorio e per migliorare la competitività e la qualità di una località. Il territorio in particolare deve essere considerato, nelle politiche di gestione, nella sua totalità quindi non inteso esclusivamente come estensione spaziale, paesaggio naturale o aggregato di identità naturali ed antropiche bensì occorre porre particolare attenzione a tutti gli aspetti patrimoniali di un territorio come le specificità architettoniche, gli elementi culturali, enogastronomici, artigianali che costituiscono il prodotto e la testimonianza autentica della civiltà e della cultura locale<sup>94</sup>.

---

<sup>93</sup> Direzione studi e ricerche TCI, *op. cit.*, 2005 p.43

<sup>94</sup> K.Godfrey, J.Clarke, *op. cit.*, 2003 p.4

## CAPITOLO 2

### I PARADORES DE TURISMO

Si possono compiere ben quattro percorsi se ci si mette d'impegno a voler sperimentare i più belli tra i **93 "paradores"** disseminati in Spagna. Si può noleggiare un'auto, partendo da **Madrid** o **Barcellona**, e avventurarsi nelle "rutas" iberiche certi che, alla sera, la ricompensa per la fatica arriverà sotto forma di charme e comfort a 360 gradi. Ricchi di inconfondibile pregio, i paradores sono strutture alberghiere situate in castelli, palazzi storici e in monasteri riconvertiti in hotel di lusso. Dicevamo, sono ben 93 queste strutture disponibili, per un totale di 10mila posti letto, basta connettersi al sito [www.parador.es](http://www.parador.es) per farsi un'idea del tipo di esperienza superiore che un soggiorno del genere consente di esperire. E non solo il soggiorno. Si può scegliere di essere Don Chisciotte seguendo la "**ruta de Don Quijote**", attraverso le grandi pianure della Mancha, alla scoperta dei mulini a vento, dei paesini e delle città monumentali, con fermate ai castelli di Oropesa, Alarcón e Sigüenza, ai conventi di Almagro e Cuenca e agli edifici d'architettura ispanica di Manzanares e di Albacete, dove si potrà alloggiare, visto che tutte le strutture sono state convertite, appunto, in "Paradores". Oppure, se alle suggestioni letterarie si preferisce la bellezza dell'arte, la "ruta" delle **città Patrimonio dell'Umanità**, consente di toccare con mano le meraviglie di Cuenca, Alcalá de Henares, Segovia, Ávila e Salamanca, città riconosciute dall'Unesco per il loro patrimonio culturale. Con una settimana di tempo, si può percorrere anche la "**vía de la Plata**" che prende il nome della strada romana che unisce il sud della Spagna al Mar Cantábrico, precisamente da Ciudad Rodrigo a Gijón. In questo caso, i Paradores pronti ad accogliervi sono quelli di Zafra, Mérida, Cáceres, Trujillo, Jarandilla e Plasencia. Anche qui si possono ammirare edifici storici situati in paesini con strade labirintiche, teatri romani e palazzi rinascimentali in un panorama naturalistico senza eguali. Partendo dall'aeroporto

di Barcellona, infine, c'è la "**ruta de la Costa Brava al Valle de Arán**", un percorso naturalistico di sette notti che permette di soggiornare nel Parador di Aiguablava, situato su un picco della Costa Brava, in quello di Vic-Sau, ai piedi di un lago circondato da alte montagne, in quello di Seu d'Urgell, una monumentale città del Pirineo, e in quello di Vielha, nella valle di Arán\*

### **2.1.2 PARADORES DE TURISMO: DALLA NACITA AI GIORNI NOSTRI**

PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S. A. è una società mercantile statale, sottoforma di società anonima, il cui capitale è, di proprietà dell'Amministrazione Generale dello Stato, Gruppo Patrimonio, il cui regime giuridico è disciplinato dal titolo VII della Legge 33/2003 del 3 Novembre, del Patrimonio delle Amministrazioni Pubbliche, e dalle norme di diritto privato, escluso le materie disciplinate dalla legge finanziaria. In materia di contrattazione del Settore Pubblico, dati il carattere essenzialmente commerciale dell'oggetto e l'attività della società, PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA S. A., soggetta ai disposti dell'articolo 3.3 della legge 30/2007, del 30 Ottobre dei Contratti del Settore Pubblico, è sottoposta al regime legislativo previsto dall'articolo 176.

Correva l'anno 1910 quando il governo spagnolo incaricava il marchese De la Vega Inclàn di creare una struttura alberghiera, ai tempi inesistente nel territorio, che desse ospitalità agli escursionisti e al tempo stesso migliorasse l'immagine internazionale della Spagna.

Nel 1926, seguendo tale progetto, grazie anche alla supervisione del Commissario Regio di Turismo creato nel 1911, De La Vega Inclàn promosse la costruzione di un alloggio, sito nella Sierra de Gredos, che aprisse al turismo le meraviglie del paesaggio circostante.

L'idea entusiasmò il re Alfonso XIII che ne approvò personalmente la realizzazione. Nell'agosto dello stesso anno, si diede avviò alla costruzione delle prime opere, culminate nell'ottobre del 1928 con l'inaugurazione, di quello che



diventerà il primo stabilimento della futura **rete dei Paradores di Spagna**, il Parador di Gredos.

Con l'inaugurazione del primo stabilimento nacque la "JUNTA de PARADORES Y HOSTERIAS del REINO" e gli sforzi impiegati nel corso del tempo, non solo perfezionarono la congettura iniziale ma fecero sì che monumenti di valenza storico-artistica o naturalistica si prestassero per l'impianto di nuovi Paradores.

La congiuntura dei prosperosi anni '20, i risultati della prima gestione e l'imminente Esposizione Iberico – americana appoggiarono ed esortarono l'edificazione e la conversione di preesistenti edifici monumentali in nuovi Paradores, come accadde a Oropesa (1930), Ubeda (1930), Ciudad Rodrigo (1931), o Màrida (1933), etc. Simultaneamente, i primi alberghi reperibili lungo le strade, si integravano nella **rete** aprendo battenti anche al pubblico, come si verificò a Manzanares (1932), Bailèn (1933), Benicarlò (1935).

Con il passare degli anni i Paradores arricchirono tutto il territorio nazionale. Inoltre, questa fu l'epoca caratterizzata dallo sviluppo delle infrastrutture come strade, ferrovie, aeroporti, porti...

La Guerra Civile implicò, naturalmente, tanto una stagnazione quanto una retrocessione, danneggiando così il settore turistico. Alcune delle infrastrutture della rete furono danneggiate o utilizzate come ospedali; successivamente, terminati i conflitti, i paradores esistenti furono restaurati e riaperti.

Durante il periodo post-bellico vennero creati molti paradores con finalità differenti, immersi negli scenari, quali protagonisti dei conflitti bellici, come il caso del parador di Andujar ed altri ancora, i cui obiettivi erano potenziare le attrazioni turistiche del paese. La conversione del convento di San Francesco di Granada in parador (1945), situato nel cuore della cinta muraria dell'Alhambra, oggi costituisce uno dei richiami turistici più importanti fra tutti i paradores. Lo stesso fenomeno si verificò in altri contesti turistici, vedi Santillana del Mar (1946), Màlaga con il parador di Gibralfaro (1948) o Pontevedra (1955).

Tuttavia, il maggior processo d'espansione si compì negli anni '60, in concomitanza dello sviluppo turistico vissuto dal paese. In questi anni, la rete dei

paradores passò da 43 ad 80 stabilimenti. Fra tutti furono inaugurati Còrdoba (1960), Canades dei Teide (1960), Jaèn (1965), Guadalupe (1965), Nerja (1965), Aiguablava(1966), Avila (1966), Olite (1966), El Saler (1966), Vielha (1966), Gijòn (1967), Zafra (1968), Hondarribia (1968), e Toledo (1968).

L'epoca della transizione spagnola implicò il cambio di proprietà della Direzione Generale dei Paradores, e nella fattispecie, della dipendenza amministrativa. Tale fase di ristrutturazione comportò la cessazione di alcuni stabilimenti, obsoleti o difficilmente accessibili, e pertanto deficitari; inoltre si riesaminarono i criteri dello sfruttamento ricettivo, affinché tutto apportasse il massimo rendimento.

In quest'arco temporale, Paradores è scenario di vari avvenimenti quali l'annullamento della costituzione nel Parador di Gredos, la firma dell'abbozzo dello statuto di Catalunya nel Parador di Vic (1978) o dello statuto autonomistico dell'Andalucía, in Carmona (1980). Frattanto nascevano altri paradores, tra i quali, alcuni distaccati come nel caso di Siguenza (1976), Carmona (1976), Cardona (1976), Tortosa (1977), Almagro (1977), Seu d'Urgell (1977) o Segovia (1979).

Fra gli 80 stabilimenti entrarono a far parte della catena anche hotel della catena statale Entursa. Fra tutti, gli stabilimenti più emblematici furono l'Hostal de los Reyes Catolicòs (Santiago), l'Hostal de San Marcos (Lèon) e l'Hotel La Muralla (Ceuta). Tanto Santiago quanto Lèon hanno sempre mantenuto la loro categoria di 5 stelle lusso. Contemporaneamente nascevano Salamanca (1981), El Hierro (1981), Chinchoòn (1982), Trujillo (1984) e Càceres (1989).

Negli anni '90 Paradores attraversa un cambiamento fondamentale. Nel 18 Gennaio 1991 si costituisce la società anonima "Paradores de Turismo de Espana, S. A.". L'obiettivo era fare della catena alberghiera un'impresa redditizia che si servisse esclusivamente dei propri benefici per il mantenimento e lo sfruttamento della **rete**. In questo momento, l'attività si concretizzava nella gestione di 85 stabilimenti e 2 osterie, site nella Penisola Iberica, nelle Canarie, a Ceuta e a Melilla.

Nell'ultimo decennio Paradores coniuga tradizione e avanguardia e sviluppa strategie innovative: una scommessa chiara per le politiche ambientali, una forte

virata nel rinnovamento della **rete**, lo sviluppo di iniziative di I+D, l'introduzione di nuove tecnologie e il potenziamento della qualità, principale premessa del servizio alberghiero offerto dalla catena.

La condizione pubblica di Paradores di Turismo non esime Paradores dalla gestione e da alcuni obiettivi analoghi a quelli di un'altra catena alberghiera. La differenza consiste nel fatto che, Paradores rende compatibile tale politica con gli obiettivi pubblici dell'impresa. Gestire immobili ad alto valore patrimoniale, di grandi dimensioni, situati in contesti naturali presuppone una sfida importante, giacché il mantenimento e le necessità di un hotel privato sono molto differenti da quelle di un hotel pubblico.

Nonostante tali restrizioni, i risultati conseguiti negli ultimi anni certificano la "buona salute" economica dell'impresa, così come la grande fedeltà dei suoi clienti.

I risultati previsti dal Piano strategico 2004-08 si sono rivelati risultati storici per la catena, malgrado le vincolanti restrizioni, quali la riduzione di offerta a causa delle miglie che si stanno apportando in numerosi stabilimenti e all'aumento del canone annuale statale.

In questo modo, durante l'esercizio 2007, la **red** fatturò 283,77 milioni di € soddisfacendo 1,45 milioni di clienti e 2,5 milioni di coperti. La ristrutturazione continua ad essere un affare fondamentale per Paradores, che ricavò 131,26 milioni di € grazie a questo segmento di contrattazione, che suppose il 47 % della vendita della **rete**.

Il bilancio preventivo delle operazioni (EBITDA) fu al pari di 59,86 milioni di euro; senza imposte, invece, 43,84 milioni di euro. L'ammontare netto fu di 18,36 milioni di euro. Senza l'aumento del canone statale, avvenuto nel Maggio 2006, il risultato netto sarebbe stato di 32,5 milioni di euro.

## **2.1.2 L'ORGANIGRAMMA DEI PARADORES**

Sotto la presidenza di Paradores si distinguono 5 direzioni generali: Esecutiva, Segreteria Generale, Economico-Finanziaria e delle Risorse Umane, Produzione ed infine Vendita.

## PIANO STRATEGICO

Tutte le politiche che sviluppa la rete di Paradores seguono le direttive indicate dal Piano Strategico 2004-08, strutturato in 4 grandi linee d'attuazione: [Competitività](#), [Efficienza](#), [Qualità](#) e [Sviluppo](#).

### **2.1.3 LA MISSIONE DI PARADORES**

Uno degli elementi perpetuati nel tempo e che ha caratterizzato la società Paradores de Turismo è la sua missione, evolutasi nel corso degli anni e che ad oggi può essere in tal modo descritta: “PARADORES è uno strumento di politica turistica che proietta l'immagine di modernità e qualità all'estero, e che contribuisce all'integrazione territoriale, al recupero e al mantenimento del patrimonio storico-artistico, alla salvaguardia e allo sfruttamento degli spazi naturali essendo contemporaneamente il propulsore dell'insieme di azioni dinamiche delle zone a bassa vocazione turistica od economica.

#### COMPETITIVITA'

Considerando la premessa “più offerta per più clienti”, è stata realizzata una segmentazione più differenziata dell'offerta, che ha permesso una commercializzazione innovatrice del prodotto turistico, raggiungendo, inoltre, l'obiettivo della destagionalizzazione della domanda. Per di più, Paradores punta ora a servizi con maggior valore aggiunto, come Rotte, che ripercorrono tutto il paese, da Parador in Parador, ed Esperienze che unisce al soggiorno una serie di attività realizzate nel contesto dello stabilimento.

#### EFFICIENZA

Grazie al miglioramento della produttività, con il rilevamento di nicchie di risparmio, alla semplificazione delle procedure di gestione e ad un maggior controllo interno, l'efficacia di Paradores è migliorata notevolmente. I benefici ambientali, raggiunti con i dovuti risparmi energetici e ai ricorsi naturali, sono stati soprattutto frutto dell'efficienza gestionale che caratterizza Paradores.

## QUALITA'

Con la ricerca di “servizi migliori per tutti”, Paradores ha incrementato la qualità come strumento da lavoro, creando così il dipartimento di I+D+i, responsabile dell'innovazione tecnologica, vero motore del turismo del futuro, ed anche nuovo piano di accessibilità. Allo stesso modo, sono state potenziate le aree di Produzione e Formazione, rispettivamente per raggiungere il più basso impatto ambientale e dare avvio al programma “Paradores Escuela”.

## ESPANSIONE

Destinata a superare le 100 strutture entro il 2010, Paradores è al centro di un importante piano d'espansione. Fervono i lavori per le prossime aperture di 15 nuovi Paradores, 6 dei quali già in costruzione, 9 in progetto. Inoltre, si sta portando a termine un ambizioso programma di ristrutturazione di stabilimenti già esistenti, affinché tutti abbiano i medesimi standard di qualità proposti dalla catena alberghiera. Il cliente che soggiorna in un parador, qualunque esso sia, dovrà riconoscere la stessa accoglienza, la medesima alta qualità.

### **2.1.4 IL COMPROMESSO DEI PARADORES DE TURISMO**

Paradores de Turismo sviluppa le attività in accordo ad una missione, ad una visione e a dei valori che sono i veri e propri testimoni del suo compromesso in relazione ad una politica di Responsabilità Sociale Corporativa, focalizzando la sua attenzione ad offrire un servizio di qualità, differenziato, accessibile, personalizzato, conforme al contesto ambientale, storico ed economico, focalizzando l'attenzione al miglioramento dell'immagine turistica spagnola in relazione al turismo sostenibile. In una fase in cui, gli enti pubblici stanno definendo il brand di Responsabilità Sociale Corporativa, Paradores, in qualità d'impresa pubblica, sviluppa una strategia di RSC che raccoglie, sistematizza e apporta visibilità alle attuazioni che si stanno producendo nei seguenti ambiti: gestione dei ricorsi umani, gestione d'impatto ambientale dell'impresa e dei ricorsi naturali utilizzati nella produzione, interazioni con le comunità locali,

interazioni con gruppi d'interesse dell'impresa (quali fornitori, clienti e soci commerciali) e il governo corporativo. Seguendo tale prospettiva, nel Marzo 2006 Paradores ha aderito all'Associazione Spagnola del Patto Mondiale delle Nazioni Unite (ASEPAM), per portare a compimento i dieci principi relativi ai diritti umani, i diritti professionali, l'ambiente e la lotta contro la corruzione.

Una delle direttive fondamentali del Piano Strategico di Paradores è la qualità, applicata a tutti i servizi e i settori dell'impresa. Grazie al lavoro svolto in questa direzione Paradores de Turismo è la prima catena alberghiera che ha ottenuto la Q di qualità e la certificazione secondo la norma internazionale vigente UNE EN ISO 9001-2000, in tutti i suoi stabilimenti, riconoscimenti che garantiscono ai clienti degli standard di alta qualità in tutta la rete.

La relazione elaborata da AENOR per la concessione di entrambi i certificati evidenzia aspetti come il compromesso della direzione di Paradores con il sistema di "Eccellenza nella gestione", le attività di formazione al rispetto realizzate negli stabilimenti, i controlli di sicurezza effettuati periodicamente da imprese esterne, gli ampi e completi studi di percezione realizzati fra i clienti, la varie possibilità che offrono le attrezzature informatiche della rete, per la gestione di riserve o l'impegno profuso al fine di annettere un'offerta di restaurazione per i fruitori diversamente abili.

D'altra parte Paradores de Turismo lancia la sua offerta nel mercato nel rispetto del patrimonio, tanto architettonico quanto naturale, valorizzando immobili di notevole valenza storico-artistica o zone di interesse naturale. Per merito di tali politiche sostenibili, che implicano un non indifferente impegno in nome dei risparmi idrici ed energetici, un controllo scrupoloso nella gestione dei residui e una diffusione del contesto in cui vi è lo stabilimento, la catena alberghiera risulta essere un esempio lodevole dell'Unione Europea. Di fatto, Paradores è, senza eguali, l'impresa alberghiera con il maggior numero di stabilimenti con certificazioni ambientali (77 su 92), disciplinate dal regolamento europeo EMAS, nei quali è visibile tale accreditamento.

### 2.1.5 PAUP

Il Piano d'accessibilità di Paradores è una strategia d'impresa, prevista dal Piano strategico 2004-08 che persegue l'obiettivo di soddisfare i clienti creando prodotti e servizi, che rispondano nel miglior modo possibile al gusto della clientela.

Una delle principali misure sviluppate in materia d'accessibilità è stata la redazione di un Manuale di Accessibilità Universale, relativo alla ricettività alberghiera, uno strumento utile e pratico che propone soluzioni di accessibilità in termini di comodità e sicurezza in ognuno dei Paradores, come in ogni altra struttura ricettiva.

Il manuale viene già utilizzato nelle strutture della rete, e riassume in 23 schede tecniche tutte le esigenze legali illustrate in questo settore dalle comunità autonome. Inoltre, tale documento annovera una serie di fattori quali, la sicurezza, il comfort, la funzionalità, l'accessibilità compatibile al carattere storico e monumentale di buona parte dei Paradores.

Nell'ambito PAUP è stata anche creata la "Guida delle Buone Pratiche inerenti l'accessibilità universale dei Paradores" destinata a tutto il personale della rete nella quale sono state redatte una serie di raccomandazioni ed orientamenti pratici per ognuno dei dipartimenti dei Paradores, con il fine di offrire i migliori servizi.

Allo stesso modo è stato portato avanti il progetto denominato "controllo dell'illuminazione nella camera accessibile" che consiste nell'installazione di un sistema d'automazione, sia fisso che mobile della camera da parte dello stesso cliente.

Il primo passo decisivo per lo sviluppo del PAUP è stata la realizzazione di uno studio che ha permesso di identificare il grado d'accessibilità di ogni parador. Grazie a questa prima analisi, diffusasi in molti stabilimenti, è stato raggiunto l'obiettivo della rete ovvero conseguire un livello minimo omogeneo, in materia d'accessibilità in tutte le strutture.

L'offerta gastronomica è stata modificata grazie al PAUP, giacchè tutti i paradores includono un'offerta specifica per i clienti che hanno bisogno di un regime dietetico speciale, come i celiaci, o coloro che soffrono di ipertensione, i diabetici, i bambini.

Paradores de Turismo è stata la prima impresa del settore turistico a sviluppare un codice etico di applicazione sia a livello interno che esterno. Tale iniziativa, all'interno della Politica di Responsabilità Sociale Corporativa dell'impresa, incorpora importanti novità inerenti ai diritti e doveri dell'impresa, ai suoi impiegati e ai suoi fornitori.

Il sopracitato codice etico è un riflesso dei valori corporativi e dei principi che devono orientare tutti i componenti dell'impresa. Conseguentemente, deve esserci la base, sopra la quale si fondano i procedimenti e le varie categorie di lavoro che disciplinano i rapporti fra impiegati, clienti e fornitori, con il suo unico azionista e con la società in generale.

Tra gli altri affari, il codice etico tratta anche aspetti legati alla sfera sessuale o morale, la corruzione, la prevenzione dai rischi dal lavoro, gli standard d'eccellenza, il compromesso di non realizzare pubblicità occulta, il comportamento etico dei fornitori, la trasparenza nelle gare d'appalto di servizi.

Tale codice non sostituisce la legge vigente o la normativa relativa all'impresa, semplicemente la integra e completa. Esiste, inoltre, il comitato dell'Etica Corporativa che, costituito da vari membri dei Paradores, soprintende alla diffusione e all'osservanza dello stesso codice ed analizza tutti i conflitti che si vanno producendo con i relativi atti disciplinali<sup>96</sup>.

---

<sup>96</sup> [www.paradores.es](http://www.paradores.es)



Ad affiancare i Paradores, altra formula ricettiva è rappresentata dalle Pausadas, caratterizzanti il Portogallo. Nel 1942, venne aperta la prima Pausada. Ecco come il 27 marzo 1943 era stato presentato il progetto: “l’idea è quella di promuovere piccoli alberghi non pretenziosi, costruiti e rifiniti col gusto della regione, modesti ma accoglienti. Le Pausadas saranno costruite per fungere da modello all’industria ricettiva portoghese. Non dovranno assomigliare ad alberghi, ma i dettagli dovranno essere curati come se si trattasse di case abitate da portoghesi, “bisognerà ad esempio vestire le pareti con vecchie stampe, oggetti regionali, cose semplici che li facciano sentire costantemente nella regione dove si trovano [...] Fuggiremo dalla montana standardizzazione.”

Antonio Ferro, ministro portoghese, aveva sviluppato l’idea pensando alle antiche locande medievali sorte lungo le strade percorse dai pellegrini dell’antichità.

Oggi le Pausadas sono strutture prevalentemente piccole o medie, che raramente hanno più di 30 camere; si tratta di conventi o castelli, oppure edifici antichi situati in località di interesse culturale, ambientale o turistico, con un buon livello di comfort ed una cura particolare all’ospite.

Le Pausadas non si trovano nel cuore delle città, ma in posizioni che permettono un contatto diretto con l’ambiente circostante. Il termine Pausada d’altronde significa “luogo di riposo”.

Il servizio cerca ad essere rispettoso dei tempi, delle esigenze e della privacy dell’ospite, e tende ad offrire servizi non standard.

## CAPITOLO 3

### L'ALBERGO DIFFUSO: UNA FORMULA MADE IN ITALY

#### 3.1 Il fenomeno dell'Albergo Diffuso come nuova forma di ospitalità

Abbiamo già avuto modo di notare come i flussi turistici attuali hanno fatto registrare la nascita di nuove tendenze e turistiche ma soprattutto la nascita di nuove forme di ospitalità, alternative a quelle tradizionali, e maggiormente rispondenti alle esigenze della nuova generazione di turisti. La rigidità dell'offerta turistica italiana (pacchetti all inclusive, catene alberghiere, villaggi turistici costruiti ad hoc per i turisti, servizi e prodotti ben definiti riproposti anno dopo anno etc.) che ha connotato il nostro panorama ricettivo per diversi decenni, ha ceduto il passo ad un'offerta più flessibile, dinamica e soprattutto fai-da-te. La crisi della vacanza tradizionale, caratterizzata dalla scelta di destinazioni must e dall'alloggio in albergo, ha determinato la nascita e la diffusione di forme di ospitalità alternativa, che molti definiscono anche "ospitalità all'italiana", perché più aderente allo stile di vita italiano, riassumibile nella formula del "viver bene", molto apprezzato soprattutto dai mercati esteri. La nuova generazione di turisti mostra dunque una certa insofferenza verso i prodotti della vacanza standardizzata e globale ed inizia a ricercare prodotti più rispondenti alle sue nuove esigenze, più autentici e maggiormente aderenti alla cultura del luogo<sup>97</sup>. Ciò che muove il turista moderno ad intraprendere viaggi di qualità è essenzialmente la ricerca di autenticità, soprattutto l'autenticità dei luoghi dove l'ambiente di destinazione è caratterizzato da piccole dimensioni unito ad un'atmosfera familiare, dove viene offerta la possibilità di frequentare spazi di vita significativi da punto di vista culturale, ambientale etc. Il turista avverte, dunque, un bisogno di maggiore legame con la cultura locale dei luoghi (stili di vita, riti, tradizioni, cultura, gastronomia ecc) e soprattutto un bisogno di relazioni più intense e profonde che costituiscono sempre più il cuore, il fulcro

---

97 G. Dall'Ara, *Alberghi Diffusi in Italia*, Palladino, Campobasso, 2005, p.12

della vacanza<sup>98</sup>. Queste tendenze presenti nella società post moderna costituiscono una risposta alla routine e stanno trovando riscontro nelle nuove forme di ospitalità alternativa a quelle tradizionali, ed in particolare nell'*ospitalità diffusa e nell'ospitalità nei borghi*. In primo luogo occorre specificare che queste forme innovative trovano il loro "terreno fertile" nelle zone rurali più svantaggiate dal punto di vista economico e di sviluppo. Si tratta di piccoli comuni che, spesso, a causa della loro localizzazione e delle loro caratteristiche geo-morfologiche sono tagliate fuori dai grandi circuiti commerciali e del turismo ma che sono portatori di un patrimonio inestimabile in termini di cultura, storia, tradizioni e ambiente. Questi comuni possono quindi trovare nella valorizzazione dei loro borghi, una soluzione possibile allo sviluppo ed alla conservazione del territorio, puntando sulla formula dell'ospitalità diffusa. L'aggettivo diffuso denota una proposta orizzontale che si basa su una marcata attenzione all'ambiente, quindi compatibile e facilmente percepibile come autentica, in quanto si basa essenzialmente sul recupero del patrimonio edilizio non più utilizzato di una località che viene ristrutturato ed adibito all'ospitalità trasformandolo in piccole strutture ricettive di qualità e di pregio. Si rivela, dunque una formula ecologicamente sostenibile perché non prevede alcun intervento strutturale ed infrastrutturale, quindi, non modifica in alcun modo l'assetto territoriale ma punta esclusivamente sul riutilizzo del patrimonio esistente.

Diverse sono le iniziative di recupero di edifici da parte delle istituzioni pubbliche allo scopo di promuovere ed aiutare lo sviluppo rurale e di creare un offerta di qualità che trova apprezzamento e soddisfazione da parte della domanda turistica sempre più rivolta alla ricerca di autenticità e di attenzione all'ambiente.

Nello scenario dell'offerta ricettiva italiana ha cominciato ad emergere una particolare formula di ospitalità diffusa nuova ed originale; si tratta dell'**Albergo Diffuso**. L'Albergo Diffuso è indubbiamente un modello di ospitalità originale e di tendenza, che offre il meglio dell'ospitalità in casa (l'autenticità), e il meglio

---

98 G. Dall'Ara, *Albergo Diffuso: un'idea che piace*, La Rivista del Turismo, Touring Club Italiano, n.1/2002

dell'ospitalità in albergo (servizi, assistenza, spazi comuni, professionalità), e che ha le radici nella cultura ospitale del nostro paese. L'Albergo Diffuso può essere definito come un albergo orizzontale: *albergo* perché fornisce i principali servizi alberghieri (pernottamento, prima colazione, reception, spazi comuni per gli ospiti etc); *orizzontale* perché è solitamente situato in un centro storico di pregio con camere e servizi dislocati in edifici diversi, non costruiti appositamente per i turisti ma ristrutturati ed adibiti all'ospitalità (quindi una struttura orizzontale, non verticale come quella degli alberghi tradizionali che somigliano spesso a dei condomini). L'albergo diffuso si avvale dunque del patrimonio edilizio di una località, che viene interamente restaurato nel massimo rispetto degli stili architettonici e dei materiali caratteristici dell'epoca e della località; è una formula che in un certo senso sovverte i principi dell'attività alberghiera in quanto parte dal principio che meno si costruisce e più si restaura e si spende in cultura e meglio è<sup>99</sup> ed è perfettamente coerente con la cultura di un territorio<sup>100</sup>.

Le caratteristiche locali si ritrovano anche nell'arredamento delle camere, ognuna diversa dalle altre, nella denominazione stessa delle camere e dell'albergo che spesso assumono la denominazione di alcune caratteristiche proprie del territorio (di piante, di animali, di prodotti), nei tendaggi, nella biancheria, nei menù offerti e in tutti gli altri servizi e ambienti dell'Albergo diffuso contribuendo notevolmente alla rinascita dell'artigianato locale ed all'apertura di nuovi mercati per i prodotti offerti dal territorio. Ne deriva che il punto di forza di questa nuova realtà ricettiva è il forte legame con il territorio, la possibilità di recuperare e promuovere i piccoli borghi italiani spesso destinati all'abbandono e soggetti a spopolamento, di raccontarne la memoria, l'arte, i sapori con la testimonianza autentica della comunità del luogo.

L'Albergo Diffuso è una formula soft e di grande fascino<sup>101</sup>, è lo specchio del contesto che lo accoglie, rappresenta lo spaccato del territorio, nel quale l'ospite non è un turista ma viene più spesso considerato come un "*residente temporaneo*" che vive nel borgo tra i suoi abitanti e le loro attività quotidiane.

---

99 M. Palombi, "Mezzogiorno di Kihlgren", articolo apparso su Il Foglio, 13 ago 2005

100 G. Dall'Ara, *op.cit.*, TCI, n.1/2002

101 M. Nocilla, *Inchiesta sull'albergo diffuso*, Gambero Rosso n.171 apr. 2006, pp 240-260

L'utente tipo vuole vivere e soggiornare anzitutto in un contesto urbano di pregio, a stretto contatto con l'ambiente naturale e culturale della località, in costante dialogo con le risorse proprie del territorio (arte, tradizioni, sapori, mestieri, eventi), ma vuole anche vivere il sapore locale, respirarne la tradizione e si aspetta di essere trattato come una persona, non come un turista<sup>102</sup>.



---

102 *Ibidem*, p.243

### 3.1.1 Nascita e definizione di Albergo Diffuso

I primi tentativi di definizione di Albergo Diffuso si hanno in Carnia, in Friuli Venezia Giulia, nei primi anni '80. L'idea nasce principalmente dalla necessità di recuperare in termini edilizi intere borgate distrutte dal terremoto ed abbandonate. Si cominciò quindi a pensare ad un'offerta ricettiva di case ed appartamenti in borghi ormai disabitati e si cominciò quindi a parlare di Alberghi Diffusi. La definizione attuale di Albergo Diffuso, ed un primo piano di fattibilità, si trovano per la prima volta nel "Progetto Turismo" promosso nel 1989 dall'amministrazione comunale di San Leo, nel Montefeltro. Si tratta di un progetto con lo scopo di offrire ospitalità ad un turismo che altrimenti resterebbe escursionistico e per far conoscere un contesto di particolare interesse culturale, valorizzando edifici di pregio esistenti ed inutilizzati piuttosto che prevedere la costruzione di edifici nuovi da adibire ad alberghi<sup>103</sup>. Durante l'analisi condotta nel corso dell'elaborazione del progetto (purtroppo non andato a buon fine), e successivamente ripreso in Sardegna all'interno del Piano di Sviluppo del Marghine Planargia (avviato nel 1994), ed in particolare nella cittadina di Bosa, sono stati identificati alcuni requisiti di base di un Albergo Diffuso<sup>104</sup>:

- un paese piccolo, con poche centinaia di abitanti ma vivo, vissuto, animato, con tutti i servizi di base funzionanti ma soprattutto con la presenza della comunità ospitante dotata di spirito di appartenenza e cultura dell'accoglienza;
- disponibilità di alcuni edifici non abitati all'interno del paese adatti ad una ristrutturazione a fini turistici tale da prevedere camere e alloggi in diversi edifici del paese;
- l'offerta di servizi alberghieri per tutti gli ospiti alloggiati nei diversi edifici che lo compongono (reception, servizio ristorante, prima colazione in camera, pulizia, assistenza agli ospiti ecc.)<sup>105</sup>;

---

<sup>103</sup> *Ibidem*, p.13

<sup>104</sup> G. Dall'Ara, *op.cit.*, TCI, n.1/2002

<sup>105</sup> *Ibidem*, p.14

- presenza di una gestione unitaria cioè una gestione che fa capo ad un unico soggetto per la fornitura sia dei servizi principali, relativi all'alloggio, sia degli ulteriori servizi forniti;
- la necessità di una gestione professionale non standard, non simile a quella che caratterizza la maggior parte dei grandi alberghi, ma flessibile e dinamica, coerente con la proposta di autenticità dell'esperienza, in grado di personalizzare i servizi;
- un ambiente autentico fatto di case di pregio, ammobiliate e ristrutturate non "per i turisti", ma pensando ai residenti, seppure temporanei;
- possibilità di localizzare le strutture centrali per l'accoglienza in posizione centrale rispetto alle camere e comunque vicine e facilmente accessibili, quindi la previsione di una distanza massima tra gli immobili tale da non impedire di offrire a tutti gli ospiti i normali servizi alberghieri (la distanza può variare tra i 200 e i 500m);
- il bisogno di uno stile riconoscibile, di una identità leggibile in tutte le componenti della struttura ricettiva, che non si deve configurare come una semplice sommatoria di case ristrutturate e messe in rete;

Nella breve storia dell'Albergo Diffuso è già possibile distinguere due fasi: *la fase pionieristica e la fase attuale*<sup>105</sup>. *La fase pionieristica* si sviluppa dai primi anni '80 alla metà del decennio successivo ed è caratterizzata dalla nascita dell'idea e dalla definizione di alcuni progetti solo in parte realizzati. Dopo Bosa, il cui Albergo Diffuso si chiama "*Corte Fiorita*", diverse altre realtà riprendono la proposta di Albergo Diffuso. E' il caso dell'Assessorato al Turismo della Provincia di Modena (1995) del Comune di Rovereto (1996), del Comune di Urbino (1998), del Comune di Piazza Armerina (1999). Sono gli anni in cui vengono messi a punto i requisiti di base precedentemente descritti, che permettono di considerare l'Albergo Diffuso come "un modello originale di ospitalità e di gestione dei servizi alberghieri"<sup>106</sup>. *La fase attuale* si caratterizza essenzialmente per la sperimentazione a livello nazionale dell'idea di Albergo

---

105 G. Dall'Ara, *op.cit.*, 2005, p.14

106 G. Dall'Ara, *op.cit.*, TCI, n.1/2002

Diffuso, con la nascita di alcune esperienze perfettamente riuscite, e con il riconoscimento, anche a livello internazionale, come modello *made in Italy*; emergono, inoltre, i primi tentativi di definizione normativa di Albergo Diffuso soprattutto per l'esigenza di tutelarne la categoria e la definizione da un eventuale utilizzo improprio della denominazione, o per non confonderla con una sommatoria di appartamenti dati in affitto a turisti, con una rete di B&B o addirittura come un "mega agriturismo" come molte testate giornalistiche li hanno definiti<sup>107</sup>. In questa fase si nota anche l'emergere di altre esperienze simili all'Albergo Diffuso, sono esperienze che condividono alcuni principi fondanti dell'Albergo Diffuso o che nascono sull'onda degli Alberghi Diffusi, anche se propongono versioni diverse di ospitalità diffusa. Questa confusione terminologica è aggravata dal vuoto normativo di molte Regioni che ospitano forme di Alberghi Diffusi. Da numerose ricerche si è giunti alla conclusione che sono essenzialmente due le formule riconducibili alla grande famiglia degli Alberghi Diffusi: gli *Alberghi Diffusi* veri e propri e i *Borghi Albergo*. A differenza dell'Albergo Diffuso il *Borgo Albergo* è una proposta ospitale che nasce da un progetto di valorizzazione di un borgo abitato e da una rete di camere e case, anche lontane diversi chilometri tra loro, messe a disposizione dei turisti, grazie al *booking* centralizzato, ma di norma in assenza di servizi alberghieri, di gestione unitaria e di locali comuni. Nonostante appartengano alla stessa "famiglia" il Borgo Albergo e l'Albergo Diffuso presentano comunque notevoli differenze: l'obiettivo principale del Borgo Albergo è la valorizzazione del Borgo mentre il modello gestionale viene generalmente messo in secondo piano mentre nell'Albergo Diffuso tra gli obiettivi vi è sicuramente la valorizzazione del Borgo ma principalmente vi è il modello gestionale unitario.

Prima di procedere ad esaminare più attentamente il fenomeno occorre chiarire meglio cos'è un Albergo Diffuso. Nel tempo si sono consolidate essenzialmente due definizioni di Albergo Diffuso: la prima definizione fa espresso riferimento alla definizione di albergo contenuta nella legge 17 maggio 1983 n. 217 (esercizio ricettivo aperto al pubblico, a gestione unitaria, che fornisce alloggio,

---

107 G. Dall'Ara, *op.cit.*, 2005, p.16



eventualmente vitto ed altri servizi accessori, in camere ubicate in uno o più stabili o parti di stabili) che lo definisce *“esercizio ricettivo situato in un centro storico caratterizzato da una comunità viva, dislocato in più stabili vicini tra loro, con gestione unitaria in grado di offrire servizi alberghieri a tutti gli ospiti”*<sup>108</sup>. La seconda definizione, invece, è più completa ed è quella veicolata dalla stampa turistica: *“un po’ casa e un po’ albergo, per chi non ama i soggiorni in hotel; è questa in poche parole la nuova formula di ospitalità che prende il nome di Albergo Diffusi. Le sue componenti sono dislocate in immobili diversi, che si trovano all’interno di uno stesso nucleo urbano. L’Albergo diffuso si rivolge ad una domanda interessata a soggiornare in un contesto urbano di pregio, a vivere a contatto con i residenti, più che con gli altri turisti, e ad usufruire dei normali servizi alberghieri, come la colazione in camera o il servizio ristorante. L’Albergo Diffuso si è rivelato particolarmente adatto per valorizzare borghi e paesi con centri storici di interesse artistico e architettonico, che in tal modo possono recuperare e valorizzare vecchi edifici chiusi e non utilizzati, ed al tempo stesso possono evitare di risolvere i problemi della ricettività turistica con nuove costruzioni”*<sup>109</sup>.

---

108 G. Dall’Ara. Op cit, 2005, p.12

109 G. Dall’Ara, *op.cit.*, 2005, p.16

### 3.1.2 La situazione attuale in Italia

Nello scenario ricettivo italiano l'Albergo Diffuso non occupa sicuramente delle posizioni rilevanti. Indubbiamente non ha vissuto il boom di altre forme ricettive del nostro paese come gli agriturismi ed i B&B ma rientra nel quadro delle nuove forme di ospitalità alternativa che tanto piacciono ai turisti di nuova generazione ed ai mercati esteri. A tal proposito, c'è da constatare che in Italia stanno crescendo a vista d'occhio forme di ospitalità "alternative" rispetto al mercato turistico convenzionale. Questo è confermato anche dai dati Istat in base ai quali nel periodo 1990- 2002 le strutture alberghiere sono passate dal 58,7% al 29% nella "torta" complessiva del turismo mentre la ricettività cosiddetta minore - con il suo esercito di bed & breakfast, agriturismi, alberghi diffusi, affittacamere campeggi e villaggi turistici - è salita dal 32,2% al 54,1% avendo ancora grandi potenzialità e margini ulteriori di crescita<sup>110</sup>. A complicare ulteriormente questo scenario contribuisce la legge quadro sul turismo n. 135/2001 che, affidando alle Regioni la regolamentazione in materia, accentua la diversificazione delle norme e delle regole da luogo a luogo. Così accade anche per gli Alberghi Diffusi, i quali sono presenti in 12 regioni del paese ma sono classificati solo da tre regioni (Sardegna, Friuli Venezia Giulia, Marche), previsti da altre quattro (Campania, Lazio, Umbria, Liguria) e riconosciuti di fatto anche in Molise, Abruzzo e in Puglia.<sup>137</sup> Questa confusione normativa porta di conseguenza ad una confusione o più spesso ad un utilizzo improprio della definizione di Albergo Diffuso all'interno delle singole realtà regionali dove accade spesso che con la definizione ufficiale di Albergo Diffuso si intendano proposte di ospitalità molto diverse tra loro.

Tornando allo scenario italiano dell'ospitalità diffusa, secondo il monitoraggio presentato in occasione del Convegno Nazionale di Cagliari, emerge che nel nostro paese sono attive circa un centinaio di strutture che si definiscono e si comunicano come Alberghi Diffusi. L'analisi dei servizi offerti dalle strutture monitorate ha rilevato però che solo 52 di esse mostrano di avere i requisiti

---

110 G.Dall'Ara, *Un po' casa un po' albergo*, "I Viaggi di Repubblica", 15 maggio 2005

minimi per poter essere considerati appartenenti alla “famiglia dell’Albergo Diffuso”. La ricerca ha rivelato inoltre che il fenomeno in Italia è in crescita (erano 24 nel 2004 e sono 35 oggi), stanno infatti nascendo un po’ ovunque, soprattutto nel centro-sud, e vi è anche la tendenza da parte dei Borghi Albergo a trasformarsi in Alberghi Diffusi a tutti gli effetti.(Tabella 3).

**Tab. 3 Reti di ospitalità diffusa in Italia**

REGIONE	ALBERGO DIFFUSO	BORGO ALBERGO
Abruzzo	2	
Basilicata		4
Calabria	3	1
Campania	1	2
Emilia Romagna	2	
Friuli	5	2
Lazio	1	
Marche	3	1
Molise	5	3
Piemonte		
Puglia	5	2
Sardegna	5	
Sicilia		2
Toscana	2	
Umbria	1	
<b>Totali</b>	<b>35</b>	<b>17</b>

E' evidente come il dato quantitativo è piuttosto esiguo, e questo ci fa supporre che l'Albergo Diffuso costituisca ancora una forma di ospitalità di nicchia rispetto alle altre ma con grandi potenzialità di crescita dal momento che la loro diffusione è stata fino ad ora ostacolata da un'assenza di normativa. Infatti dalla medesima ricerca emerge che i progetti di realizzazione di Alberghi Diffusi in Italia sono qualche centinaio, ma nella maggior parte dei casi prima di passare alla fase realizzativa si attende che le Regioni classifichino con chiarezza questa formula. Da questi dati è comunque possibile effettuare un'ulteriore analisi sulla realtà operativa delle strutture. Infatti in occasione della presentazione del Report 2006 sugli alberghi diffusi emerge che:

- i  $\frac{3}{4}$  degli alberghi diffusi sono dislocati nel centro storico;
- il 33,3% si trova in paesi in cui risiedono tra le 1000 e le 5000 persone mentre il 30% dei casi in paesi con meno di 1000 abitanti;
- il 45% è dislocato in oltre 10 edifici, ed il 22% tra i 6 e i 10 edifici mentre solo il 7% coinvolge gli edifici;
- in due strutture su tre le camere si localizzano a non oltre 500 metri di distanza dai servizi comuni;
- l'86% dei casi mette a disposizione degli ospiti locali adibiti a servizi comuni;
- in più della metà dei casi (51%) ci sono più proprietà con una gestione unitaria, mentre sono quasi un quarto le strutture dove proprietà e gestione coincidono; solo nel 3% dei casi si affiancano più proprietari-gestori;
- inoltre le strutture sono aperte tutto l'anno nella totalità dei casi; si tratta per lo più di realtà giovani (il 90% è attiva da non più di cinque anni); e di dimensioni contenute (il 70% mette a disposizione meno di 30 camere).<sup>111</sup>

Contributi notevoli per la realizzazione di molti alberghi diffusi provengono soprattutto dalle iniziative comunitarie a sostegno dello sviluppo delle aree rurali marginali (programma LEADER I e II e Obiettivo2) dove diversi GAL (Gruppi di Azione Locale) si attivano per finanziare il recupero e restauro del patrimonio

---

<sup>111</sup> Report 2006 sugli Alberghi Diffusi presentato a Rimini in occasione della Giornata Nazionale degli Alberghi Diffusi, Rimini, 15 giugno 2006

edilizio esistente per fini turistici. Spesso ciò che spinge queste persone a creare Alberghi Diffusi in borghi ormai disabitati non è solo la voglia di rivalorizzare un territorio o un borgo di particolare pregio ma ci sono spesso delle motivazione ben più profonde come quelle di ridare una dignità, un senso ed un'anima ad una storia che invece la stava perdendo in un oblio lento e inesorabile.

### **3.1.3 Il prodotto alberghiero nell'Albergo Diffuso**

Dalle precedenti considerazioni si evince che l'Albergo Diffuso è un esercizio ricettivo a tutti gli effetti, situato in un centro storico di pregio, che offre alla propria clientela l'intera gamma dei servizi alberghieri. Mettendo a confronto il prodotto alberghiero offerto dagli alberghi tradizionali, con il prodotto alberghiero offerto dall'Albergo Diffuso, noteremo molte similitudini ma anche alcune differenze.

Innanzitutto, il comparto dell'industria ricettiva comprende tutte le aziende che offrono un servizio composito il cui nucleo principale e caratterizzante è costituito dal pernottamento. L'impresa alberghiera costituisce la principale tipologia di struttura ricettiva e, da un punto di vista produttivo, si distingue dalle altre rispetto ad alcuni requisiti tra i quali soprattutto la continua apertura al pubblico delle relative strutture ricettive<sup>112</sup>. A tal proposito, dal monitoraggio precedentemente esaminato (Report 2006), è emerso che nella totalità dei casi le strutture degli Alberghi Diffusi sono aperte tutto l'anno e per quanto riguarda il nucleo principale, il pernottamento, essi sono forniti di una serie di camere e soluzioni ricettive diverse tra loro per dimensione, posizione e servizi<sup>113</sup>.

Specificità dell'impresa alberghiera è inoltre l'utilizzazione di uno "stabilimento di produzione del servizio" costituito generalmente da uno o più edifici al cui interno vi sono delle camere arredate per consentire il pernottamento degli ospiti, nonché alcune parti di uso comune per i fruitori del servizio e altre riservate al

---

112 M. Rispoli, M. Tamma, *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova, 1996 p.139

113 M. Nocella, *op.cit.*, Gambero Rosso n.171 apr. 2006, pp 246-250

personale<sup>114</sup>. Da questo punto di vista abbiamo già avuto modo di vedere come l'Albergo Diffuso è un esercizio ricettivo dislocato in più stabili vicino tra loro. Il requisito chiave della vicinanza degli immobili, ove sono dislocate le camere per gli ospiti, soprattutto la vicinanza al punto di accoglienza, è tale da permettere a chiunque di raggiungere la *reception* e gli altri spazi comuni senza troppe difficoltà, in pochi minuti e con qualsiasi condizione meteorologica.

In questo caso il cuore dell'Albergo Diffuso è sicuramente lo spazio adibito a fungere da *reception*, il luogo in cui il cliente viene accolto ed in cui vengono svolte tutte le operazioni tecniche di accoglienza, quali la consegna delle chiavi delle camere, la registrazione dei documenti, la regolazione dei conti, la cura delle prestazioni e dei contatti con le persone che desiderano alloggiare nell'albergo. Spesso la *reception* funge anche da *ufficio informazioni turistiche* dove vengono fornite tutte le informazioni sulla storia, sul territorio, sul paese e le aree circostanti, sugli spettacoli, le manifestazioni, le attività che vi si tengono, gli itinerari e tutto ciò che occorre per il soggiorno del cliente. La *reception* si colloca solitamente all'ingresso del borgo e comunque in una posizione ben visibile da parte di chiunque. Nello stesso edificio dove si trova la *reception* possono essere ubicati altri servizi comuni come il ristorante (dove gli ospiti possono recarsi per la prima colazione e per gli altri pasti), una stanza per bambini, un ambiente per la lettura, una sala TV ecc<sup>115</sup>. Dal monitoraggio effettuato in vista della prima Conferenza Nazionale sull'Albergo Diffuso di Campobasso nel 2004 è emerso in particolare che nel 79,2% dei casi le unità abitative e la *reception* sono dislocate ad una distanza inferiore ai 300 metri; i locali comuni sono presenti nel 91,7% dei casi sottolineando la particolare attenzione che viene riposta nell'individuare dei locali dove gli ospiti possono incontrarsi e godere dell'atmosfera accogliente e ospitale di un albergo. Il locale più presente tra i servizi comuni è, naturalmente, la *reception* (87,5%), seguita dal ristorante (54,2%), sala lettura (24%) ed altri servizi comuni come la taverna, la sala colazione, la cucina, sale meeting e servizi sportivi. Altri servizi tipici

---

114 M. Rispoli, M. Tamma, *op.cit.*, 1996 p.140

115 G. Dall'Ara, *op.cit.*, 2005, p.17

dell'albergo, garantiti dall'Albergo Diffuso sono: la piccola colazione, offerta dal 79,2% delle strutture, il servizio delle pulizie (95,8%), cambio biancheria, il servizio di accoglienza e di informazioni (87,5%), l'assistenza all'ospite 24 ore su 24 (58%)<sup>116</sup>.

E' evidente che ogni impresa alberghiera compone il proprio prodotto realizzando ed organizzando diversi elementi interni ed esterni all'impresa stessa. In particolare si individuano tre categorie di elementi:

1. *servizi e facilities* realizzati direttamente con la sua attività di produzione;
2. *elementi appartenenti all'ambiente*;
3. *informazione*, sia contenuta nel prodotto, sia nelle diverse forme di comunicazione <sup>117</sup>.

Gli elementi del prodotto alberghiero realizzati direttamente dall'impresa (quindi *elementi interni*) sono il complesso di beni, servizi, facilities, che, combinati variamente, formano la risposta alle esigenze dell'ospite e costituiscono la sua esperienza di soggiorno complessiva nell'albergo. Tali sono ad esempio, oltre a quelli che costituiscono il core della produzione alberghiera (come il servizio di pernottamento, di ospitalità e altri servizi di base): il bar, la ristorazione, i servizi di transfer, i servizi di navetta, l'animazione, sale e attrezzature per meeting e congressi etc<sup>118</sup>. In tale insieme sono estremamente importanti anche gli aspetti legati alle modalità di erogazione:

ambiente, atmosfera, stile, orari, interazione, personalizzazione. Nel caso dell'Albergo Diffuso, oltre al core della produzione alberghiera, vi sono degli aspetti caratterizzanti tale formula come la forte attenzione a riproporre una certa autenticità ed originalità, oltre negli aspetti legati all'edilizia e agli arredi conformi solitamente al gusto e alle caratteristiche del luogo, soprattutto nel tentativo di far vivere all'ospite, la vita, le tradizioni, la cucina e la cultura degli abitanti del luogo. In questo senso, in molti Alberghi Diffusi si assiste anche al recupero di molte pratiche antiche andate perdute con il passar del tempo. Sono

---

<sup>116</sup> *Ibidem*, pp22-24

<sup>117</sup> M. Rispoli, M. Tamma, *op.cit.*, 1996, pp.144-145

pratiche legate sia agli antichi mestieri che rivivono con la riapertura di botteghe artigiane, sia alla tradizione culinaria. L'elemento gastronomico gioca spesso un ruolo centrale e caratterizzante nell'albergo diffuso. La gastronomia del territorio è, infatti, inserita in progetti e iniziative volti al recupero di antichi prodotti e ricette (lontani però dalla mistificazione che spesso si fa dei cosiddetti prodotti locali) spesso con il presidio di Slow Food. In molti Alberghi Diffusi si organizzano corsi e seminari di cucina tradizionale, dove la cucina tipica "vera" viene raccontata, insegnata e servita esclusivamente dalle donne del luogo, soprattutto dalle anziane, custodi e portatrici di un'eredità e di un sapere prezioso in campo culinario. Anche i locali adibiti a ristorante (presente nel 60% dei casi) rispecchiano il conteso e la cultura nella quale si collocano e rispondono perfettamente ad una crescente domanda di turismo legato al sistema cibo<sup>119</sup>.

Tra gli altri servizi interni all'azienda troviamo spesso il servizio transfer da e per le principali stazioni ed aeroporti; servizio navetta per le principali attrazioni del luogo; itinerari di ogni genere (a cavallo, in bicicletta, enogastronomici, archeologici, naturalistici ecc.) nelle località limitrofe; servizio lavanderia e possibilità di praticare sport di vario genere in luoghi attrezzati. I servizi e le facilities offerti nella struttura, nonché le modalità di erogazione, sono inoltre sempre in rapporto con altri fattori di attrattiva che confluiscono nel prodotto globale percepito dall'utilizzatore. Gli *elementi esterni*, ovvero non realizzati direttamente dall'impresa alberghiera con la sua attività di produzione, comprendono sia le infrastrutture, le risorse e i fattori di attrattiva dell'ambiente naturale, sociale, culturale, sia i beni e i servizi realizzati dalle attività di produzione delle altre aziende presenti nel contesto ambientale. Questi elementi, pur se non realizzati direttamente dall'impresa, possono essere inclusi nell'offerta attraverso diverse forme di controllo: acquisto, concessioni, convenzioni realizzate con gli enti, le aziende, le imprese che li producono o li gestiscono, e comunque possono e devono essere sfruttati sinergicamente

---

118 *Ibidem*, p.145

119 G.Dall'Ara, *op.cit.*, 2005, p.31



attraverso la loro valorizzazione <sup>120</sup>. Questo è uno degli aspetti che caratterizzano maggiormente l'Albergo Diffuso. Nella maggior parte dei casi, infatti, queste strutture offrono ai propri ospiti delle carte enogastronomiche che permettono convenzioni con ristoranti e aziende di prodotti tipici locali; offrono delle agevolazioni per musei tipici o per le aree naturali e protette nelle quali molto spesso gli Alberghi Diffusi si inseriscono. La valorizzazione e la tutela del patrimonio locale e dell'autenticità del luogo viene perseguito in vari modi: molti Alberghi Diffusi hanno permesso la riapertura di numerose botteghe artigiane e quindi la riscoperta di antichi mestieri; altri ancora danno la possibilità ai clienti di vivere secondo i ritmi di vita, i tempi e le procedure della gente del luogo contribuendo nel loro lavoro quotidiano (raccolta delle olive; vendemmia; semina, raccolta ecc.). Tra gli altri servizi esterni all'impresa alberghiera vi è ancora la possibilità di affittare biciclette, macchine, moto, sci e tutte le altre attrezzature utili per usufruire al meglio dell'ambiente esterno composto dai fattori di attrattiva del contesto naturale, culturale e sociale. L'ultima componente del prodotto alberghiero riguarda invece l'*informazione*. Essa rappresenta un elemento che sta assumendo un'importanza sempre maggiore, sia per differenziare che per comunicare il prodotto, tanto nei confronti della domanda che nei confronti delle altre aziende partner nei sistemi di offerta<sup>121</sup>. Le informazioni che entrano come componenti del prodotto possono essere quelle che vengono fornite per orientare l'utilizzatore nella scelta e nella fruizione di servizi entro o fuori l'albergo (ad esempio le guide per l'utilizzo dei servizi e facilities a disposizione nella struttura, il calendario degli eventi e delle manifestazioni nelle località, le guide dei negozi e botteghe artigiane etc.), quelle che accompagnano e sono a loro volta parte integrante dell'erogazione di determinanti componenti del prodotto alberghiero ( ad esempio l'arricchimento del servizio ristorazione con notizie sulla cucina tipica e sulle tradizioni gastronomiche), o quelle che costituiscono di per se un servizio<sup>122</sup>. Nel caso dell'Albergo Diffuso l'informazione assume un ruolo determinante sia in termini

---

120 M. Rispoli, M. Tamma, *op.cit.*, 1996, p.146

121 *Ibidem*

122 *Ibidem*, p 147

di comunicazione dell'offerta, sia in termini di promozione e commercializzazione del prodotto. In termini di comunicazione dell'offerta viene confermata ancora una volta la prevalenza del passaparola (95,8%) seguita a sua volta dal sito internet (87,5%) attivo e aggiornato nella totalità dei casi degli Alberghi Diffusi e dalle partecipazioni a manifestazioni del settore e fiere<sup>123</sup>. Le capacità relazionali da parte dei gestori degli Alberghi Diffusi è un elemento ulteriore di successo. Infatti curare il rapporto con i clienti, sia in maniera diretta che attraverso un questionario di valutazione, è ritenuto fondamentale soprattutto per lo sviluppo del passaparola. Per quanto riguarda il web marketing, la creazione di siti web completi di tutte le informazioni, chiari ed aggiornati risulta indubbiamente vantaggioso ma lo è ancora di più se il sito internet è facilmente visibile ed individuabile. Una possibile soluzione in tal senso è il ricorso a link con altri siti o pensare di stabilire partnership con enti di promozione regionale, nazionale o con società indirettamente legate al turismo. Ancora, un prodotto o una destinazione associate ad organizzazioni turistiche possono giungere all'introduzione del loro sito in un portale particolarmente frequentato (google, yahoo, virgilio ecc.), o sui motori di ricerca specializzati in turismo.<sup>124</sup> Tra le altre forme di comunicazione soprattutto in termini di promozione e commercializzazione del prodotto si nota una partecipazione piena e attiva da parte di molti Tour Operator, sia italiani che esteri, che veicolano proposte di Albergo Diffuso. In particolare mi sembra opportuno citare la presentazione al catalogo del T.O. Orizzonti "Casemondo" pubblicato nel 1995, dove si leggono tutte le motivazioni che hanno spinto a progettare le vacanze negli alberghi diffusi: *"Abitare una casa significa entrare a far parte del territorio, della gente, della città, di un paese...alzare lo sguardo dalla guida turistica ed abbandonarsi ai colori, alle forme, agli odori della terra che si visita...mentre centinaia di turisti si riversano nei luoghi di maggiore richiamo, salgono e scendono dagli autobus, entrano ed escono dai musei o assaltano le spiagge, noi ci proponiamo di farvi conoscere la vita di tutti i giorni, la frequentazione delle stesse località*

---

123 G. Dall'Ara, *op.cit.*, 2005, p.25

124 J.Ejarque, *La destinazione turistica di successo*, Hoelpli, Milano, 2003, p.254

*turistiche da un altro punto di vista*"<sup>125</sup>. Questa particolare attenzione al fenomeno da parte del sistema intermediario è facilmente interpretabile soprattutto alla luce della esigenza di novità che caratterizza la domanda turistica, ed al bisogno di originalità che hanno i T.O. nel tentativo di differenziare la loro programmazione da quella dei concorrenti.

In definitiva abbiamo visto come il Prodotto Alberghiero dell'albergo diffuso si presenta piuttosto variegato, comprendente servizi essenziali e servizi complementari e aggiuntivi su richiesta dell'ospite. Di fondamentale importanza anche in questo caso è la coesione e l'interazione tra tutti i soggetti che contribuiscono alla realizzazione del prodotto, in particolare tra tutti i soggetti e gli enti che gestiscono e producono beni e servizi nell'ambiente di destinazione che confluiscono nel prodotto turistico globale percepito dal turista.

---

125 G. Dall'Ara, op.cit., TCI n.1/2002 p.37

### **3.2 Alcune considerazioni teoriche sul modello gestionale dell'Albergo Diffuso**

Il modello gestionale dell'Albergo Diffuso è indubbiamente uno degli aspetti più complessi di questa nuova formula. Molto spesso accade che l'Albergo Diffuso viene considerato come una normale impresa alberghiera e di conseguenza si rischia di gestirlo come tale. Questo approccio oltre ad essere in parte sbagliato, è soprattutto limitato. E' limitato perché pensare di gestire un Albergo Diffuso come una qualsiasi impresa, senza tener conto del territorio e di tutte le sue manifestazioni nel quale è radicato non produce risultati soddisfacenti in termini di sviluppo e competitività. Abbiamo già più volte avuto il modo di notare come una delle peculiarità e delle caratteristiche di un albergo diffuso sia la sua completa integrazione con il territorio, con la sua cultura e con la sua economia; questa integrazione porta inevitabilmente a concepire albergo diffuso e il territorio circostante come un unico prodotto ed in quanto tale da gestire in maniera integrata. Di conseguenza, la nuova generazione di gestori dovrà considerare l'Albergo Diffuso non solo come una nuova forma di ospitalità, ma dovrà essere considerato un tassello costitutivo di azioni, attività, e progetti indirizzati verso la valorizzazione e soprattutto verso la tutela del territorio. Nessun Albergo Diffuso è infatti compiuto se non nel momento in cui si muove all'interno delle risorse territoriali. Il territorio, in particolare, costituisce una risorsa fondamentale soprattutto per le imprese in esso contenute, non solo in quanto contesto, geografico e fisico, all'interno del quale si esplica la gestione aziendale, ma soprattutto come insieme di elementi, risorse, competenze e conoscenze specifiche sedimentate nel tempo che hanno un ruolo propulsivo sia per l'attività di impresa, che per i singoli attori che operano al suo interno quindi fonte potenziale di vantaggio competitivo<sup>126</sup>.

La valorizzazione del patrimonio di risorse e competenze disponibili nel territorio permetterebbe la trasformazione delle specificità locali in fattori

---

<sup>126</sup>Martini, *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giapichelli, Torino, 2005,p.1

distintivi a livello globale, consentendo alle imprese di elaborare strategie competitive originali proprio perché arricchite dal riferimento al contesto nel quale sono insediate<sup>127</sup>. Il territorio diviene quindi una forma dello sviluppo economico ed in quanto tale deve essere gestito in modo strategico. La gestione strategica del territorio può essere definibile come l'attività che richiede, a partire dal patrimonio di risorse e competenze disponibili, il superamento di logiche competitive, il raggiungimento di accordi tra attori pubblici e privati, per creare una visione condivisa e stimolare la partecipazione di tutti questi soggetti al disegno complessivo del territorio<sup>128</sup>. La strategia territoriale è quindi l'azione attraverso la quale gli obiettivi rilevanti ai fini dello sviluppo locale sono perseguiti attraverso l'identificazione e il coinvolgimento dei soggetti territoriali i cui interessi sono fatti convergere in un comune disegno evolutivo<sup>129</sup>. Una possibile linea d'azione per perseguire l'obiettivo dello sviluppo locale può essere quella di avviare lo sviluppo dell'attività turistica. Il turismo, nel caso dell'Albergo Diffuso ma non solo, si è dimostrato un valido strumento di sviluppo locale efficace soprattutto nella rivitalizzazione e rigenerazione del territorio ma anche come fonte aggiuntiva di reddito rispetto a quello prodotto dall'attività agricola, spesso attività principale del territorio. Allo stesso tempo, però sappiamo come il turismo è in una posizione di "competizione" per l'uso delle risorse con altre attività produttive e sociali che insistono sullo stesso spazio geografico; vi è dunque la necessità di tenere presenti, e di comporre positivamente, le istanze, gli obiettivi, dei molteplici stakeholders e decisori che, direttamente o indirettamente, hanno verso la destinazione responsabilità e interessi e sviluppare rapporti di positiva complementarità e sinergia con le altre attività presenti sul territorio.<sup>160</sup> Il turismo è, dunque, un'attività su cui puntare ma, per raggiungere uno sviluppo corretto e soprattutto sostenibile, questo deve essere correttamente gestito e pianificato.

Sotto questo punto di vista emergono le prime difficoltà. Innanzitutto c'è la difficoltà di definire in modo univoco il termine destinazione, ovvero quale sia

---

127 *Ibidem*, p.3

128 *Ibidem*, p.5

129 *Ibidem*, p.6

l'oggetto di applicazione di analisi, decisioni, azioni, volte a gestirne con successo l'evoluzione e, conseguentemente, quale sia l'approccio da adottare. Il termine destinazione è più spesso riferita ad una località, ad una regione, ad un prodotto o viene identificata dal punto di vista della domanda o dell'offerta.

Dal punto di vista manageriale invece, le difficoltà maggiori riguardano soprattutto la determinazione di quali strumenti e quali soggetti devono essere considerati allorché si passa dalla definizione della destinazione alla gestione della destinazione o ancora a quale livello possa essere governata la domanda verso una destinazione o l'offerta con la quale essa si pone sul mercato. Per questo motivo, ci si propone una lettura della gestione della destinazione in chiave economico-manageriale, focalizzando l'attenzione sui comportamenti strategici e sulle soluzioni operative che, adottati da singoli operatori o da aggregazioni, rendono possibile la valorizzazione e lo sviluppo delle risorse naturali ed antropiche necessari ad offrire sul mercato prodotti turistici più o meno complessi. Alcune risposte vengono fornite dal *Destination Management* che può essere essenzialmente inteso come il tentativo di promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica distintiva, cercando di governare sul doppio binario della competitività e della sostenibilità<sup>130</sup>. In tal senso è comunque necessario ricordare come ogni realtà presenta al suo interno delle caratteristiche peculiari e diverse tra loro ed è quindi necessario partire da queste caratteristiche per progettare e gestire iniziative che facciano leva sulle peculiarità proprie di ciascun contesto. In questo senso, il Destination Management si delinea come un approccio di gestione strategica e operativa, inteso come un percorso, un processo che può condurre a rivedere e ripensare nel suo insieme il *sistema di risorse e di attori* che si costituisce e dà vita all'economia turistica di un'area<sup>131</sup>. Qualunque sia l'approccio con la quale si definisce la destinazione turistica il problema delle politiche di governo si pone

---

130 H. Pechlaner, K. Weiermair, *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano, 2000, p. 34

131 M. Franch, *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2002, p.25

dunque come un problema di coordinamento delle decisioni cioè di identificare i meccanismi che facilitano l'assunzione di decisioni condivise per costruire una risposta integrata alle esigenze del turista<sup>132</sup>. In questo senso, per avere un quadro più chiaro, si può assumere la prospettiva della destinazione in termini di offerta e avviare una lettura della destinazione in chiave sistemica che poggia sui concetti di *sistema di offerta* e di *sistema locale di offerta turistica*<sup>133</sup>. In questa prospettiva, la destinazione viene definita come un'offerta in termini di prodotto, quindi l'insieme dei fattori di attrattiva in cui il turista traduce la propria domanda specifica, la quale implica comunque una dimensione territoriale, in quanto l'offerta insiste su un territorio, e contemporaneamente implica la presenza di un produttore o più produttori che realizzano l'offerta<sup>134</sup>. L'approccio sistemico risulta fondamentale, in quanto viene riconosciuto che l'offerta è garantita da un aggregato di elementi che devono raggiungere integrazione e coordinamento per generare valore per il turista e per la comunità residente. Da un punto di vista manageriale, questo porta all'esigenza di dare una dimensione collettiva alle strategie ed alle azioni dei singoli attori impegnati nel turismo della destinazione, nella direzione di identificare possibili soggetti, centri decisionali, strumenti e processi<sup>135</sup>. Seguendo, dunque, l'approccio sistemico, l'oggetto di ritrattazione è la destinazione in quanto sistema locale di offerta turistica, definita come un "insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito, siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali"<sup>136</sup>. In questo senso la destinazione è concepita come un sistema di offerta complessivo in cui possono convivere e intrecciarsi molteplici prodotti e forme di aggregazione, e in cui l'interdipendenza economica e decisionale dei numerosi attori che ne fanno parte può dar luogo a situazioni di coordinamento e integrazioni diverse per grado e modalità<sup>137</sup>. Assumendo la

---

132 M.Franch, *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2002, p. 15

133 Ibidem, p. 20

134 Ibidem, p. 24

135 Ibidem, p. 26

136 Ibidem, p. 28-29

137 Ibidem, p. 32-33

destinazione come offerta , quindi come prodotto, occorre comunque fare delle precisazioni. Innanzitutto sappiamo che il Prodotto Turistico è, per sua natura, un prodotto composito, le cui componenti sono numerose ed eterogenee e dove la costruzione e l'assemblaggio delle diverse componenti avviene tanto per opera del turista, quanto per opera dei diversi operatori, dando vita a situazioni di produzione e consumo più o meno strutturate ed organizzate. Risulta ovvio che le destinazioni non possono vendersi come un unico prodotto, ma devono proporre tanti prodotti quanti sono i segmenti della domanda. Lo sviluppo turistico della destinazione dovrà quindi essere concepito in funzione della creazione di valore per l'intero sistema cioè la gestione non può ridursi ad alcuni esclusivi elementi dell'offerta, ma deve includere tutti gli attori che partecipano alla produzione e comprendere inoltre la sua identità, le risorse naturali e culturali. La necessità di operare all'interno di un sistema è resa ancor più incombente se si pensa al fatto che il turista giudica il prodotto nella sua interezza e non nelle singole componenti, quindi la soddisfazione ottenuta dai singoli servizi e prodotti condiziona la soddisfazione complessiva ricavata dall'esperienza nella destinazione. Comprendere il sistema destinazione implica capire, razionalizzare, organizzare, ruoli ed azioni degli attori locali, i legami tra questi, le interazioni, comprendere come i singoli prodotti di ciascuno di essi contribuiscano alla creazione dell'esperienza complessiva che il turista vive nella destinazione<sup>138</sup> . Un'ultima considerazione riguarda il fatto che il prodotto turistico può essere colto compiutamente solo considerando la sovrapposizione tra il processo di consumo e il processo di organizzazione dell'offerta. Per analizzare questa dimensione della produzione turistica viene introdotto il concetto di *sistema di offerta* il quale identifica i diversi soggetti coinvolti nell'organizzazione di uno specifico prodotto turistico e ne mette in luce le relazioni e le interazioni. A partire dalle tre configurazioni tipo di sistema di offerta, si possono delineare i

---

138 M.Rispoli, M.Tamma, *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino, 1995, p.41



tratti della produzione e del consumo turistico in una destinazione, evidenziandone le modalità di coordinamento e di integrazione.

Se nella destinazione prevale un'offerta caratterizzata da sistemi “*punto-punto*”, si è di fronte a *modelli di frammentazione*, sia di domanda che di offerta, in cui le risorse e le attività turistiche sono scarsamente integrate. Il livello di coordinamento delle decisioni che si sviluppa nella destinazione è quasi nullo in quanto sono le relazioni individuali, punto-punto, che consentono al turista la fruizione della vacanza. Ne consegue che i legami esistenti tra gli operatori della destinazioni sono di fatto “deboli” tali da non consentire neppure l'emergere di una leadership riconosciuta in grado di assumere decisioni comuni le quali vengono appunto prese secondo processi decisionali indipendenti<sup>139</sup>.

Se la configurazione prevalente è quella “*package*” si è di fronte ad un *modello di leadership o di dipendenza*, in quanto l'offerta e l'accesso al mercato sono organizzati e controllati da imprese esterne alla destinazione che assumono la funzione di pivot, cioè enti che abbiano l'obiettivo di facilitare il raggiungimento di obiettivi collegati alla strategia sistemica. Ne consegue che, qualora questi soggetti risultano esterni alla destinazione, questa si trova in una situazione di dipendenza nei loro confronti in quanto già la delega di talune decisioni comporta di per se una condizione di dipendenza, alimentata ulteriormente dal fatto che la presenza della destinazione sul mercato viene garantita da operatori remoti che, a seconda delle proprie convenienze, manovrano la quantità e la qualità dei flussi turistici<sup>140</sup>.

Se, invece, a prevalere sono le configurazioni “*network*”, emerge un *modello di cooperazione o integrazione*, caratterizzato da comportamenti collaborativi di medio-lungo periodo in grado di garantire una rete locale di offerta efficace ed efficiente che promuove un'identità distintiva e raggiunge una forte capacità di competere<sup>141</sup>.

Naturalmente il livello di coordinamento e di integrazione dell'offerta della

---

139 H. Pechlaner, K. Weiermair, *op.cit.*, 2000, p.51

140 *Ibidem*, pp.56-57

141 M.Franch, *op.cit.*, 2002, p.23

destinazione varia a seconda del contesto, delle specificità della destinazione in termini di prodotti offerti e di caratteristiche degli attori e di numerose altre variabili come il diverso tipo e la diversa intensità delle relazioni e delle interazioni che sussistono tra gli attori della destinazione o l'ambito di gestione. Affinché una destinazione o una località sia competitiva e possa generare valore, risulta dunque necessaria la creazione di un sistema in grado di proporre un'offerta articolata e ben caratterizzata, fondata sulla costruzione di relazioni di medio-lungo periodo, sia orizzontali, tra operatori che svolgono la stessa attività, sia verticali, tra operatori che occupano livelli diversi all'interno della filiera<sup>142</sup>. La destinazione come sistema si caratterizza quindi per essere un "gruppo di attori legati da relazioni con specifiche regole, in cui l'azione di ciascun soggetto influenza quella degli altri, così che gli obiettivi comuni devono essere definiti e raggiunti in modo coordinato" (Laws, 1995)<sup>143</sup>. A tal fine occorre adottare idonee politiche ed interventi di DM che poggiano sostanzialmente, ma non in maniera esclusiva, su tre approcci:

- l'individuazione di un soggetto in grado di orientare e regolare il comportamento del sistema;
- la promozione di forme di cooperazione tra i diversi attori della località;
- la predisposizione di strumenti in grado di favorire e/o facilitare l'autoregolazione dei soggetti<sup>144</sup>.

La possibilità di esplicazione di ciascuna soluzione dipende naturalmente dalle condizioni

specifiche del contesto nel quale devono trovare applicazione. In contesti caratterizzati da uno sviluppo che si avvicina al modello di frammentazione, in presenza dunque di tanti centri decisionali e di una mancata strutturazione dell'offerta, le relazioni tra gli operatori sono scarse e caratterizzate da una bassa intensità, mancano cioè i contenuti di integrazione strategica ed operativa. In tale quadro risulta problematico concepire interventi di destination management che

---

142 *Ibidem*, pp.23-24

143 H. Pechlaner, K. Weiermair, *op.cit.*, 2000, p. 42

144 M.Franch, *op.cit.*, 2002 , p.30

esprimano un forte governo unitario dell'offerta, magari attraverso la creazione di un soggetto; risultano invece più credibili politiche di destination management volte a innescare cambiamenti che portino a creare i requisiti culturali, organizzativi e tecnologici per successive azioni più incisive.

In contesti caratterizzati da uno sviluppo che si avvicina ai modelli leadership e di cooperazione il numero di centri decisionali risulta invece ridotto e l'offerta appare piuttosto strutturata. La differenza tra questi due modelli risiede soprattutto nella modalità con cui viene raggiunto il coordinamento. Nel modello leadership la funzione di coordinamento viene svolta da singoli soggetti in grado di aggregare attorno ad un progetto di offerta gli altri attori; nel modello di cooperazione invece, il coordinamento è il risultato della dinamica delle relazioni tra i soggetti parte dell'iniziativa. Logicamente l'intensità e la stabilità di tali relazioni dipendono dalle forme concrete in cui si sostanziano tali aggregazioni. In particolare soprattutto in presenza di accordi di collaborazione di lunga durata, come i consorzi o la costituzione di società, si ha la crescita di una trama di relazioni più solide ed estesa, condizione necessaria affinché i diversi attori possano investire in risorse e capacità specifiche. Con riferimento alle politiche di destination management, nei contesti caratterizzati da modelli leadership e cooperazione, appaiono proponibili interventi con contenuti maggiormente qualificati ed evoluti in termini di competitività e sostenibilità dell'offerta turistica. Questo è dovuto soprattutto alle caratteristiche delle aggregazioni, costituite da un numero esiguo di interlocutori, quindi più facilmente gestibile e soprattutto con un potenziale di risorse ed una capacità organizzativa superiore a quelle che un insieme di operatori autonomi è in grado di esprimere<sup>145</sup>. Molto più spesso accanto a queste forme di aggregazione, o di rete tra i diversi soggetti coinvolti, si intraprende un'altra strada altrettanto efficace, quella di creare un soggetto-guida o un'impresa leader in grado di coordinare e regolare lo sviluppo della destinazione. A tal proposito occorre anche affrontare la questione in merito al ruolo del pubblico e del privato. Alcuni autori assegnano, in generale, al pubblico il compito di regolare, sostenere, promuovere l'attività turistica di una

---

145 H. Pechlaner, K. Weiermair, *op.cit.*, 2000, p.58

località, a motivo del fatto che, da un lato, la frammentazione dell'offerta ha impedito più spesso al privato di raggiungere la dimensione economica necessaria a realizzare interventi di tal tipo, dall'altro, il soggetto pubblico è considerato soggetto *super partes*, in grado di presidiare gli interessi generali. Di contro, al privato, è assegnata la funzione di sviluppare le singole attività di produzione specifiche, entro il quadro di vincoli e opportunità presenti nella località. Logicamente anche in questo caso la scelta del ruolo tra pubblico e privato dipende da innumerevoli fattori in quanto la scelta dell'uno o dell'altro comporta naturalmente delle limitazioni o problematiche. Aspetto interessante sono invece delle forme di collaborazione tra pubblico e privato create per costituire soggetti in grado di governare e sostenere lo sviluppo.

### **3.2.1 La gestione dell'Albergo Diffuso**

Come già detto l'aspetto gestionale dell'Albergo Diffuso è uno dei più complessi e problematici.

La complessità deriva soprattutto dal fatto che esso è un "luogo" ospitale, e si differenzia dai "nonluoghi" per il suo essere fortemente radicato nel territorio e nella sua cultura, che diventano componenti di base dei servizi ospitali offerti. Questo comporta una gestione integrata dell'impresa alberghiera e del territorio circostante con tutto il suo patrimonio storico-architettonico. Uno dei requisiti chiave, è stato più volte ribadito è la *gestione unitaria*. Per gestione unitaria si intende la gestione che fa capo ad un unico soggetto per la fornitura dei servizi principali, quelli relativi all'alloggio, sia degli ulteriori servizi forniti. La gestione si considera unitaria anche qualora la fornitura dei servizi diversi da quello di alloggio sia affidata ad altro gestore, purché sia stipulata un'apposita convenzione che regoli i rapporti con il fornitore di servizi di alloggio, in capo al quale resta la responsabilità di garantire la coerenza della gestione dell'attività

complessiva e dei servizi al livello di classificazione ottenuto dalla struttura ricettiva<sup>146</sup>. Nel monitoraggio precedentemente esaminato emerge che la gestione è unitaria nel 100% dei casi; nel 54,2% dei casi vi è un proprietario unico dei vari immobili, che può decidere di gestire autonomamente l'intera struttura o darla in gestione; nel 45,8% dei casi invece vi sono numerosi proprietari che affidano la gestione ad un organismo unico (associazione, consorzio, cooperativa ecc.). Nonostante questa apparente complessità, la struttura organizzativa dell'Albergo Diffuso risulta piuttosto semplice e non sussiste quasi mai una netta divisione delle funzioni gestionali. Uno dei punti fermi, comune a tutti gli alberghi diffusi è certamente l'idea di puntare alla valorizzazione degli antichi borghi attraverso uno sviluppo ecologicamente sostenibile che mira a trasformare il patrimonio architettonico esistente, e non più utilizzato, in nuove strutture ricettive, in modo da non modificare l'assetto attraverso pesanti interventi strutturali ed infrastrutturali. Uno degli aspetti tipici ma anche più problematici del fenomeno in oggetto, è la circostanza che i promotori dell'iniziativa, che spesso coincidono anche con i gestori, abbiano cercato la collaborazione dei proprietari delle strutture, spesso titubanti al progetto di albergo diffuso e quindi da ostacolo allo sviluppo, per dare avvio alle opere di ristrutturazione rese possibile dalla previsione di fondi finanziari pubblici, e abbiano in seguito costituito delle organizzazioni allo scopo di realizzare la struttura ricettiva e gestire quindi le strutture acquisite, in proprietà o in locazione, in modo unitario<sup>147</sup>. La gran parte degli Alberghi Diffusi affida, dunque, la gestione a società di diversa forma giuridica, Società di persone, Società di capitali, Società cooperative, le quali sono composte da un numero ristretto di soci, a volte appartenenti anche alla stessa famiglia, che hanno comunque un qualche legame con il territorio da cui traggono loro stessi beneficio. A volte i soci sono gli stessi proprietari delle abitazioni o comunque i residenti, come nel caso dell'Albergo Diffuso "*Borgo Soandri*" la cui gestione è affidata alla Cooperativa Soandri, composta appunto

---

146 *Ibidem*, p.33

147 G.Dall'Ara, *op.cit.*, 2005, p.13

dai proprietari delle abitazioni e dai soci lavoratori, che si occupa dell'attività contabile, della reception e delle pulizie dell'Albergo. L'attività di promozione e commercializzazione è affidata a "Consorzio Carnia Welcome" e "APT della Carnia" che si occupano anche della promozione e commercializzazione dei prodotti offerti dalle strutture che rientrano nel progetto un marchio comune "Albergo Diffuso in Carnia", progetto che attualmente accomuna tre realtà del Friuli Venezia Giulia<sup>148</sup>. Allo stesso progetto di marchio comune "Albergo Diffuso in Carnia" fa parte anche "*Borgo San Lorenzo-Sauris*" la cui gestione è stata affidata, tramite gara di appalto, alla "B&G s.a.s." composta da due soci, marito e moglie. La società gestisce in proprio i servizi di accoglienza, assistenza, amministrazione, commercializzazione e promozione; mentre per i servizi di pulizia e lavanderia si rivolge ad aziende esterne. In questo caso gli alloggi adibiti a camere d'albergo sono di proprietà del Comune di Sauris e di conseguenza la società di gestione corrisponde al Comune un canone d'affitto annuo calcolato nella misura del 3% del capitale investito. Nel Borgo San Lorenzo, nel 2002, è stata costituita l'"Associazione Liliun", che raggruppa quasi tutti gli operatori turistici ed economici della valle, con lo scopo di organizzare e gestire tutte le strutture di servizio necessarie per un corretto sviluppo dell'attività turistica. Le attività svolte dall'Associazione riguardano essenzialmente la gestione del Centro Sportivo; la gestione degli impianti e delle attrezzature per lo sci; l'organizzazione di camminate nei boschi e in quota; l'organizzazione, anche in collaborazione con le altre Associazioni (Pro Loco, Circolo Culturale, Sci Club) di manifestazioni di varia natura. Passando ad altre realtà l'Albergo Diffuso "*Antica Dimora del Gruccione*" e "*Sas Benas*" appartenenti al Comune di Santu Lussurgiu in provincia di Oristano presenta altre novità. L'idea progettuale è nata come il risultato del Piano di Sviluppo del GAL Montiferru, che ha promosso, attraverso l'iniziativa LEADER II, la ristrutturazione di diverse case antiche situate nel centro storico del paese, conferendo un contributo a fondo perduto nella misura del 50% di ciascun intervento, con vincolo di destinazione turistica degli immobili, per i dieci anni

---

148 *Ibidem*, p.25

successivi. Nel caso di Sas Benas la società di gestione “Nuova Armonia s.r.l.”, composta dai promotori dell’iniziativa, ha preso in locazione quattro tipiche residenze. La stessa struttura ha una particolare declinazione tematica, rivolta ad ospitare esperti e partecipanti ai Seminari di Musica Antica organizzati annualmente; la declinazione musicale è presente ovunque; nel ristorante, i cui pasti sono accompagnati da un sottofondo musicale, negli spazi comuni in cui si trovano cinque pianoforti e due clavicembali, in alcune camere, dove parte dell’arredo è costituito da strumenti musicali. La società di gestione gestisce in definitiva tutti gli aspetti dell’impresa, tranne quello della contabilità che è affidato ad un consulente esterno. La particolarità di questo albergo diffuso sta nel fatto che la società non ha avviato nessuna azione di promozione, sostenendo l’idea che “un prodotto così unico nel suo genere non debba essere sottoposto alle leggi del mercato come un qualsiasi prodotto standardizzato”. In tal senso lo strumento più utilizzato è il passaparola. Nel caso dell’albergo diffuso “Antica Dimora del Gruccione” l’attività è curata dalla proprietaria dell’edificio centrale, attraverso la società di gestione “Trekking-o-Thinking s.a.s.” da lei costituita consentendo una forte personalizzazione dei servizi. Questa struttura persegue anche politiche rivolte allo sviluppo sostenibile rivolgendosi spesso anche al mercato del “Commercio Equo e Solidale”<sup>149</sup>.

Un’altra realtà merita di essere menzionata: l’Albergo Diffuso “*Sextantio*” a Santo Stefano di Sessannio (AQ). A contribuire alla rinascita di questo borgo in decadenza è stata la personalità dell’imprenditore svedese Daniel Kihlgren che trasformò lo spopolato agglomerato medioevale in un unico complesso ricettivo, conservandone la struttura originale. Kihlgren, nell’occasione ha creato la Sextantio s.r.l. ed ha acquistato 3.500 mq del paese in base ad una “Carta dei Valori” che fissa criteri di rispetto architettonico-paesaggistico, siglata con il Comune e il Parco del Gran Sasso. Kihlgren, con la sua società, ha raccolto ed organizzato attorno a sé un gruppo di persone qualificate, con l’ambizione di creare anche nella gestione dell’Albergo Diffuso un modello innovativo. Attualmente sono impiegate otto persone che svolgono ruoli di accoglienza,

---

149 *Ibidem*, p.86

assistenza, coordinamento delle attività promozionali, di pubbliche relazioni e commerciali. Nel grande progetto sono impegnate altre trenta persone circa che eseguono lavori di restauro, ripristino, anche in collaborazione con artigiani, operatori locali, ed esperti esterni come l'archeologo specializzato in archeologia medievale<sup>150</sup>.

Un ulteriore aspetto della gestione riguarda la struttura dei costi, fissi e variabili, che la società di gestione deve sostenere per lo svolgimento della sua attività. Nello specifico, i costi fissi sono quelli il cui andamento non è influenzato dal volume della produzione entro la capacità produttiva esistente, ma dalle modificazioni della struttura dell'impresa; i costi variabili sono invece quelli che si modificano, crescendo al variare del volume di produzione, in quanto da essa dipendenti, sulla base di una relazione di tipo diretto<sup>151</sup>. Tra i costi fissi, i più rilevanti possono essere quelli relativi al costo del lavoro (personale stabile); costi energetici; gran parte dei costi per attività promozionali; costi di manutenzione ordinaria; costi di assicurazioni; ammortamento canone leasing o canone di affitto, secondo il tipo di godimento dell'immobile o di particolari attrezzature; oneri fiscali fissi<sup>152</sup>. I costi variabili possono essere quelli di intermediazione, cioè le commissioni da versare a T.O., agenzie di viaggio e altri operatori intermediari; costo del lavoro relativo al personale stagionale negli alberghi a ciclo produttivo continuo e al personale occupato temporaneamente e saltuariamente; costo dei prodotti alimentari; per la pulizia; oneri fiscali sul reddito d'esercizio ecc<sup>153</sup>. Nel caso degli Alberghi Diffusi tra i costi fissi troveremo sicuramente i costi relativi al personale stabile presente in tutte le strutture analizzate; quelli relativi al canone d'affitto annuo per gli immobili ad uso ricettivo, come nel caso di Borgo San Lorenzo la cui società di gestione corrisponde al Comune di Sauris un canone d'affitto annuo di circa 24.000 € i costi relativi alle attività di promozione attraverso i tradizionali canali informativi (stampa, agenzie, pubblicità ecc.), e attraverso un sito internet completo ed

---

150 *Ibidem*, p.48

151 *Ibidem*, pp.57-62.

152 *Ibidem*, pp.79-84



aggiornato. In particolare, i costi relativi alle attività di promozione vengono sostenuti da tutte le strutture operative tranne Sas Benas la cui società ha volontariamente scelto di non utilizzare i tradizionali canali di comunicazione per promuovere la propria struttura, privilegiando, invece, lo strumento ritenuto attualmente più efficace ed economico, il passaparola<sup>153</sup>. Tra i costi variabili sostenuti dalle società di gestione degli alberghi diffusi troviamo principalmente i costi relativi al personale occupato temporaneamente, assunto soprattutto nei periodi di alta stagione; le percentuali sugli affitti da corrispondere ai proprietari degli immobili, come nel caso di Borgo Soandri che corrisponde un compenso variabile dai 6,00 ai 7,00 euro in base al numero di presenze; i costi relativi alla pulizia e alla manutenzione degli alloggi che, nella maggior parte dei casi, viene affidata a società esterne. L'elenco dei costi gestionali potrebbe essere anche più ampio ma da un'analisi più dettagliata si può rilevare che questi, solitamente, non sono così ingenti come si potrebbe supporre. Oltre ai casi di contributi finanziari che ricoprono in gran parte i costi relativi alla ristrutturazione e che quindi ammortizzano decisamente la spesa, si può notare come la politica che mira a recuperare, ristrutturare e riutilizzare edifici abbandonati sia più vantaggiosa di quanto si pensasse. Questo perché recuperare case costa meno che fare nuovi edifici da adibire ad albergo, quindi oltre ad un minor impatto ambientale, vi è anche un minor impatto economico; inoltre per la ristrutturazione non serve una concessione edilizia ma solo un'autorizzazione alla ristrutturazione. Tutto ciò spiega, in parte, anche i prezzi relativamente bassi per alloggiare in un Albergo Diffuso. La politica della determinazione dei prezzi varia da struttura a struttura ed ognuno tiene conto di diverse variabili relative soprattutto ai servizi offerti (ad esempio la fornitura di stoviglie per la cucina, legna per il camino, biancheria, la pulizia dei locali a carico del gestore, la fornitura ed i consumi di acqua, luce, gas e riscaldamento ecc), ai servizi richiesti dai clienti (mezza pensione, pensione completa o formula residence) ed alle particolarità delle strutture abitative; questi risultano comunque decisamente inferiori rispetto alla media del settore; mediamente si va dai 40- 50 euro per una doppia o un appartamento per due

---

153 M. Rispoli, M. Tamma, *op.cit.*, p.420

persone, ai 100-150 euro per strutture più sofisticate e di particolare charme.

Questo quadro mostra, dunque, in linee generali, l'aspetto gestionale degli alberghi diffusi, affidato per lo più a società di gestione create ad hoc. La particolarità risiede proprio nella struttura di tali società composte per la maggior parte dei casi da persone originarie del luogo, magari residenti, quindi con un forte senso di appartenenza al territorio, grandi conoscitori delle sue problematiche, opportunità e specificità. La struttura di tali società provoca una forte integrazione interna di intenti, di volontà e di impegni per il perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione e della comunità, condizione decisiva, questa, per lo sviluppo e la sopravvivenza del sistema<sup>154</sup>. Il collegamento col territorio è messo ancor più in risalto dalla provenienza esclusivamente locale di tutte le forniture necessarie per lo svolgimento dell'attività, da una forte sinergia con le altre attività e da un forte collegamento con la gastronomia e con i prodotti propri del territorio. Nel quadro sopra descritto, non si è fatto riferimento agli organi pubblici. Questi, in particolare, nella gestione degli Alberghi Diffusi hanno spesso un ruolo marginale, limitato a volte a supportare iniziative locali sviluppate da associazioni, a favorire la realizzazione di tali iniziative con un supporto anche economico ed aiutare lo sviluppo degli alberghi diffusi con la creazione di spazi comuni necessari per la socializzazione degli ospiti ed altre iniziative del genere. In alcuni casi all'organo pubblico è affidato il compito di regolare, sostenere, promuovere l'attività turistica della località nel suo complesso. Il ruolo degli enti pubblici, nel processo di affermazione di questa nuova forma di ospitalità, dovrebbe comunque essere più attivo e presente. L'ospitalità nei borghi, in specifico l'Albergo Diffuso, costituisce una nuova formula vincente con cui affrontare le future sfide in campo turistico, ragion per cui le amministrazioni sono chiamate a realizzare scelte di fondo da cui devono discendere una serie di azioni consequenziali che si traducono in decisioni di natura politico-amministrativa riguardanti gli investimenti, la realizzazione di opere infrastrutturali, la politica della finanza locale, le modalità di utilizzazione del patrimonio immobiliare, lo snellimento delle procedure amministrative ed

---

154 *Ibidem*, p.422

una più attenta regolamentazione edilizia. Logicamente gli organi pubblici non possono agire da soli ma devono avvalersi dei soggetti che operano nel territorio creando in questo modo forme di collaborazione tra pubblico e privato dove i rispettivi compiti devono essere assegnati in base alle rispettive competenze. Il futuro degli Alberghi diffusi è, dunque, nella creazione di sistemi al fine di attivare interventi di promozione e commercializzazione congiunti.

In conclusione, la complessità del modello gestionale dell'Albergo Diffuso ha portato alla nascita della Scuola Internazionale di Specializzazione in Albergo Diffuso (S.I.S.A.D.) con sede in Friuli Venezia Giulia, la quale nasce soprattutto per aiutare gli operatori a sviluppare al meglio tutte le potenzialità di guadagno, di occupazione e di investimento, evitare banalizzazioni nel contenuto del servizio e aumentare i benefici dell'albergo diffuso sulla comunità locale <sup>155</sup>. Gli obiettivi della scuola sono, dunque, di fornire un metodo didattico originale in grado di aiutare coloro che intendono promuovere il proprio territorio e/o intraprendere un'attività turistica di albergo diffuso ed insieme valorizzare la loro capacità di fungere da traino alla cooperazione tra pubblico, privato e associazioni di volontariato locale <sup>156</sup>. L'idea di fondo che spinge a creare una scuola del genere è che "l'ideazione e la gestione di un modello di ospitalità originale richiede una cultura adeguata di base, che non può essere data per scontata" <sup>157</sup>.

---

155 *Ibidem*, p.422

156 G. Dall'Ara, *op.cit.*, 2005, p.44

157 M. Rispoli, M. Tamma, *op.cit.*, p.86

### 3.3 Lo scenario attuale e le ipotesi future

Nel quadro sin qui descritto, emerge come l'Albergo Diffuso sia una soluzione ospitale particolare ed unica nel suo genere. All'interno dello scenario attuale del turismo italiano, caratterizzato da una certa crisi del settore, dovuto in parte all'invecchiamento dell'offerta, alla perdita di competitività nel rapporto qualità/prezzo e all'aumento della concorrenza straniera, l'albergo diffuso trova invece un certo margine di successo. Il successo di questa proposta ospitale deriva in gran parte dalla sua *unicità*, caratteristica, questa, che si è rivelata come possibile leva su cui puntare per risollevarne le sorti del paese. L'Albergo Diffuso, infatti, offre un modello di turismo che si propone di recuperare quelle particolarità e quelle unicità di un paese che fino ad ora erano state in qualche modo accantonate e non erano immaginabili come suscettibili di turismo. Le unicità del Paese finora non erano state considerate soprattutto per il fatto che lo sviluppo turistico dell'Italia si basava sui canoni classici (città d'arte, spiagge, montagne) mentre il resto era zona marginale. Oggi, a fronte delle difficoltà incontrate, l'unicità è una delle condizioni di proposta turistica del Paese e l'Albergo Diffuso si rivela una proposta di successo perché coglie questo aspetto. Territori non turisticamente rilevanti lo diventano in ragione della loro unicità e della qualità dei loro centri storici. Il successo di questa formula è confermato anche dall'andamento della domanda; l'incremento degli arrivi e delle presenze è infatti stato costante fin dai primi anni di attività, coinvolgendo anche flussi turistici provenienti dall'estero. I ritorni potenziali di questa formula ricettiva sono quindi molteplici: recupero di un patrimonio edilizio di valore per bellezza e tipicità, rilancio della vita e dell'economia dei piccoli comuni frenandone lo spopolamento e stimolando l'occupazione, rispetto e controllo del paesaggio, scossa vitale al mercato delle vacanze grazie al suo appeal e alla sua forza competitiva, capacità di promuovere un modello di vita alternativo a quello metropolitano, allungamento della stagione turistica<sup>158</sup>.

L'albergo diffuso è, inoltre, alternativo rispetto all'ospitalità convenzionale non

---

158 Sito internet: [www.sisad.it](http://www.sisad.it)

solo dal punto di vista estetico ma anche nel servizio e nei prezzi. Infatti uno dei punti di forza è l'elasticità dell'offerta. Ci sono AD simili all'albergo (solo pernottamento, pulizie giornaliere, senza cucina), quelli che si comportano come residence o B&B, quelli che fanno pensione completa o mezza pensione, quelli che assumono particolari declinazioni tematiche che caratterizza la loro proposta ospitale come Sas Benas in Sardegna votato alla musica dove molte delle camere si trovano nella vecchia casa della musica del paese, o come le forme di ospitalità diffusa previste nel Parco Letterario Francesco De Sanctis, nell'alta Irpinia<sup>159</sup>. Tra i *punti di forza* di questa nuova realtà ricettiva vi è indubbiamente il profondo rispetto e la tutela dell'ambiente in tutte le sue manifestazioni (ambiente naturale, culturale, antropico ecc.), perseguito con tenacia sia dalle politiche comunitarie che da quelle nazionali e locali; l'autenticità; l'articolazione della proposta, il turista che si reca in un AD ha a sua disposizione una vasta gamma di scelte tutte offerte dallo stesso operatore; l'originalità e la novità della proposta; lo stile gestionale che ha l'obiettivo di offrire un'esperienza legata al territorio anche nei tempi e nei ritmi del servizio, oltre che nei servizi e nei prodotti offerti; la capacità di soddisfare i desideri di un'utenza esigente ed esperta<sup>160</sup>.

Fin qui le luci del fenomeno che ha tuttavia le sue ombre e penombre. Tra i maggiori punti deboli vi è indubbiamente il vuoto normativo di molte regioni. L'Albergo Diffuso è presente in 12 regioni ma è classificato solo da tre regioni. La lacuna normativa è uno degli ostacoli maggiori per il suo sviluppo per la sua diffusione e per la sua tutela, soprattutto perchè questo comporta spesso anche un abuso o sfruttamento della denominazione da parte di strutture che non ne hanno le caratteristiche. I rischi che si corrono in assenza di una normativa sono, appunto, il proliferare di strutture prive di requisiti di Albergo Diffuso ma che sfruttano il nome per richiamare l'attenzione dei clienti, questo porterebbe ad una banalizzazione, allo scadimento di una formula che invece ha un suo profondo elemento di qualità. Gli Alberghi Diffusi avranno dunque un futuro se saranno salvaguardati a livello normativo<sup>161</sup>. C'è comunque da osservare che un primo

---

159 M.Nocilla, *op.cit.*, Gambero Rosso n 171/06, p. 243

160 *Ibidem*, p.243

161 G.Dall'Ara, *op.cit.*, TCI, n.1/2002 p.39

passo in tal senso si è realizzato con l'Istituzione *dell'Associazione Nazionale degli Alberghi Diffusi*, presentata il 24 giugno 2006, che ha l'obiettivo di promuovere e sostenere lo sviluppo degli alberghi diffusi in Italia, tutelandone l'immagine e la reputazione presso le istituzioni pubbliche, la stampa, il sistema intermediario e la domanda turistica<sup>162</sup>. L'Associazione, che ha sede a Campobasso, ha ultimamente firmato il manifesto per il turismo sostenibile ed ha anche approvato uno Statuto interno che espone in maniera piuttosto chiara gli obiettivi generali dell'Associazione, primo fra tutti promuovere le iniziative tendenti a valorizzare la formula di ospitalità degli alberghi diffusi, tutelarne l'immagine sul territorio nazionale e diffonderne la conoscenza nel mercato turistico nazionale ed estero. L'Associazione è composta da un numero limitato di soci, non persegue fini di lucro e ha al suo interno due organi: l'Assemblea e il Consiglio direttivo<sup>163</sup>. L'associazione, dunque, si dimostra, almeno per ora, un valido strumento di tutela per gli Alberghi Diffusi e soprattutto offre numerosi vantaggi per chi aderisce: tutela dell'immagine; maggiore visibilità e notorietà sul web; maggior fidelizzazione della clientela; supporto commerciale e di marketing; aumento della domanda attraverso la rete<sup>164</sup>.

Un altro elemento di debolezza, o meglio, un ostacolo allo sviluppo di molti alberghi diffusi è l'atteggiamento spesso contrario alla proposta da parte della comunità locale e più precisamente da parte dei proprietari delle case. L'albergo diffuso si configura come un'alleanza tra proprietari di case, organizzazioni e istituzioni pubbliche ma molto spesso questa alleanza non viene raggiunta proprio per l'atteggiamento contrario, di proprietari e comunità locale, alla proposta. Questo atteggiamento scaturisce spesso dalla mancanza della consapevolezza dell'importanza del turismo, sia a livello di impatto economico che a livello di impatto extraeconomico (ambientale e antroposocio-culturale) anche se bivalente, ma nel caso dell'albergo diffuso più positivo che negativo.

Questa consapevolezza in genere manca sia a livello politico-amministrativo, sia a livello della comunità locale che tra "gli addetti ai lavori" affetti spesso da una

---

162 G.Dall'Ara, *op. cit.*, 2005, p.29

163 *Ibidem*

164 *Ibidem*

visione miope e ristretta esclusivamente al proprio ambito di attività. La diffusione di tale consapevolezza costituisce di fatto un indispensabile prerequisite per poter intraprendere iniziative di accrescimento della cultura del turismo e dell'ospitalità che ottengano il consenso e il contributo generale. D'altronde lo sviluppo e il governo del turismo, soprattutto nel caso dell'Albergo Diffuso, riguarda l'intera comunità sia perché tutti traggono beneficio dalla presenza dei turisti, sia perché tutti concorrono a determinare il prodotto che viene offerto.

Passando alle ipotesi future di questa forma di ospitalità, abbiamo già detto che questa prenderà piede se sarà tutelata più di quanto non è accaduto sinora. Accanto alla sua tutela c'è bisogno di maggiore visibilità ed integrazione, conseguibile solo con la creazione di una rete, di un network di difesa del marchio accompagnato da un circuito di comunicazione e promozione non solo a livello locale o regionale ma soprattutto a livello nazionale. L'ipotesi più adatta in tal senso è la creazione di un vero e proprio catalogo degli alberghi diffusi da distribuire su tutto il territorio nazionale. Il fattore comunicativo, in questo senso, svolge un ruolo strategico per il successo di queste realtà, se non per il fatto che, comuni di dimensioni modestissime, che fino a non molto tempo fa erano destinati all'abbandono e al degrado, si trovano ora proiettati in una dimensione comunicativa impensabile. La creazione di una rete di alberghi diffusi accompagnato da un sistema comunicativo efficiente (portale web, catalogo da distribuire a T.O., agenzie di Viaggio o tramite le maggiori testate giornalistiche e di turismo) contribuirebbe indubbiamente alla sua diffusione e al suo successo sul mercato nazionale ed estero. La rete degli alberghi diffusi dovrà comunque essere riconoscibile. In tal senso indispensabile risulta la creazione di un marchio di qualità distinguibile, che renda possibile il riconoscimento di strutture che ospitano un albergo diffuso ma che allo stesso tempo favorisca la collaborazione tra i diversi comuni. Altra condizione irrinunciabile per un corretto sviluppo è sicuramente quella di coinvolgere maggiormente il territorio e gli enti locali nei progetti di Albergo Diffuso, di animazione del territorio e di arredo urbano. Tra le altre proposte future vi possono essere altri alberghi diffusi che assumono delle

particolari declinazioni tematiche che caratterizza la loro proposta ospitale. Oltre Sas Benas declinato alla musica, si possono ipotizzare ulteriori declinazioni tematiche:

-*Alberghi Diffusi tipici* che si caratterizzano per una forte valorizzazione della cultura locale sia dal punto di vista degli elementi strutturali (architettura degli edifici, arredi e decori delle camere, degli ambienti comuni), che per la presenza di altri elementi come prodotti locali, orari e procedure, ovvero ritmi di vita che rispecchiano le abitudini e i tempi della gente del luogo, terminologia adottata per i nomi dei servizi, delle camere, dell'albergo stesso.

-*Alberghi Diffusi letterari* che si caratterizzano dal punto di vista della posizione per essere vicini ai luoghi legati ad autori, romanzi, testi della letteratura. Questi alberghi diffusi possono ad esempio essere realizzati all'interno dei Parchi Letterari "dove l'ispirazione di un grande scrittore o poeta incontra il paesaggio ancor oggi esistente nella stessa forma in cui è stato cantato o raccontato". In questo caso particolare tutto sarebbe declinato alla letteratura, negli ambienti comuni potrebbe essere presente la biblioteca, la gestione potrebbe essere caratterizzata da una sensibilità dei management verso la letteratura, la poesia, si potrebbero organizzare serate letterarie, menù letterari, richiami letterari dei nomi, dei luoghi ecc.

-*Alberghi Diffusi d'arte* che si caratterizzano per essere vicini ad opere importanti dal punto di vista artistico, hanno sede in strutture rilevanti dal punto di vista architettonico ed artistico; la gestione risulterebbe particolarmente vicina e sensibile al mondo dell'arte<sup>165</sup>.

Da questo punto di vista si possono prevedere articolazioni dell'albergo diffuso anche in campo naturalistico, sportivo, archeologico ecc. in modo da rendere l'offerta ancor più caratteristica ed appetibile, mirata magari a particolari segmenti di turisti facilmente raggiungibili<sup>166</sup>.

---

165 *Ibidem*

166 G.Dall'Ara, *op.cit.*, TCI, 1/2002, p.39



## **CAPITOLO 4**

### **4.1 MOTRIS, microcentralità relazionali in Sicilia**

La frase (molto opportuna) che si sente ripetere “ripensare il territorio”, intercetta problemi della deterritorializzazione dell’economia, della decontestualizzazione delle società e della frammentazione dell’identità culturale. Il suo orizzonte si confronta con un processo di concentrazione urbana che nel mondo ancora oggi si aggira attorno ai 170 milioni di inurbati ogni anno. Il progetto Motris contiene frammenti e schegge (teoriche, progettuali, applicative) che si orientano a correggere e bilanciare la tendenza di abbandono della campagna, attraverso un processo di “affiancamento”, dando nuove prospettive al fenomeno in atto oramai da decenni dell’agriturismo, dell’equiturismo, del turismo rurale, ecc. , e tratteggiando quanto si potrà realizzare con ciò che qui viene chiamato Turismo Relazionale Integrato (T.R.I.). il colloquio Euro-Mediterraneo “il Turismo come leva della cooperazione e dello sviluppo regionale nel Mediterraneo” organizzato dall’Arces nel 1999 e sostenuto dalla Regione Siciliana sotto la Presidenza dell’Onorevole Angelo Capodicasa, che vide oltre 200 partecipanti di più di 20 nazioni; ha dato il via al primo percorso del T.R.I.

Tale progetto si conclude con i materiali d’ordine generale e indicativi riuniti nella Motris (Mappatura dell’offerta del turismo relazionale integrato in Sicilia) voluta e sostenuta dal Presidente Salvatore Cuffaro con la collaborazione degli uffici della Presidenza della Regione Siciliana e per iniziativa dell’Arces e del suo Presidente Ignazio Romano. Un concetto sommario del T.R.I. può essere così tratteggiato: attività che muove dal settore turistico e genericamente ne fa parte; che promuove relazioni interpersonali orientate ad autentica conoscenza e amicizia, favorendo rapporti capillari tra le persone di territori e culture lontane. Ed è turismo, relazionale integrato perché offre l’ambiente complessivo con la sua geografia, la sua storia, il suo clima antropico e i suoi prodotti e di tutto questo promuove lo studio, la salvaguardia, la verticalizzazione e il marketing.

Le microcentralità del T.R.I. potranno portare un contributo strutturale per nuovi rinnovati sistemi relazionali a misura d’uomo. Con il Turismo Relazionale

Integrato in archi territoriali limitati si alimentano interessi di vita e di produzione comuni. Vivendoli, si offrono al turista che è di quell'ambiente "ospite e insieme cittadino" per la prevedibile ripetizione dei suoi soggiorni e per il contatto costante lungo altri periodi dell'anno nei quali, tramite le moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione, viene fatto partecipe di progetti e novità. Il cosiddetto marketing del territorio diviene così marketing dal territorio. Con ciò si potrà orientare per comunità definite e fra loro filtranti verso gli obiettivi: a) della ri-territorializzazione della economia; b) della ri-contestualizzazione della società; c) della ri-composizione delle identità culturali che animano, talvolta sommerse, le varie parti dei territori della Sicilia e nel Mediterraneo, come ad esempio l'Egitto, l'Algeria, la Spagna e la Francia. Procedendo in questa azione, saranno attivati tre livelli necessari allo sviluppo : ricerca, lavoro e formazione<sup>167</sup>.

Le fonti del Turismo Relazionale Integrato hanno origini remote. Procedendo per salti dal passato all'attuale periodo, considerando le diverse tipologie di approcci culturali, sociologici, territoriali e settoriali, possiamo risalire al recente turismo rurale che già negli anni settanta richiamava le prime attenzioni anche giuridiche. La prospettiva turistica della Sicilia è certamente emergente ma bisogna collocarsi con intelligenza vincente, tra il mercato dell'offerta (prodotto e attrattori turistici dalla Sicilia) e il mercato della richiesta (la clientela turistica orientata "verso" la Sicilia). Non si tratta di una alternativa, i due fronti debbono collaborare, eppure la scelta innovante per la Sicilia, per il Sud e per il Mediterraneo sta nel far crescere il budget di gestione dell'offerta guidata dal territorio. Ciò è possibile se in Sicilia diventa innovante la stessa tipologia turistica. Accade spesso che i produttori locali non elaborano e non commercializzano da loro stessi i beni vendibili fino a generare un'offerta virtuosa e originale. Se non si intraprende innovando, il rischio molto serio sta piuttosto nel rinunciare all'elaborazione di risorse potenziali, affidandole a catene alberghiere e società di tour operator extraregionali.

Bisogna intraprendere e collegare l'offerta turistica al patrimonio agricolo e di

---

167 MOTRIS, microcentralità relazionali nel Mediterraneo, ed 2005 pagg -7

natura. Altrove queste potenzialità sono molto praticate con piccole ricettività sparse (in Toscana, in Francia, ed in altri paesi). La Sicilia, dove esistono alcune iniziative diffuse, offre condizioni straordinarie, di clima, di luce, di storia, di beni culturali, di paesaggi, di acque e di ambiente antropico. Facendo anche leva sulle aziende operanti, si tratta di sviluppare un'offerta organica dei territori coinvolti recuperando poco meno di 4000 tra bagli, masserie, ville e mulini, oltre cento piccoli centri storici sparsi in genere sui monti (con percentuali di abbandono dal 30% all'80% degli abitanti originari), circa trentacinque villaggi della riforma agraria: tanto è il patrimonio in disuso affacciato sulle splendide sequenze interne dell'isola.

La vasta punteggiata delle microcentralità che può presidiare con caratteri fortemente innovanti il 65% dei territori Siciliani, per poter divenire una realtà dinamica, deve recuperare masserie, bagli, ville, paesi albergo, borghi rurali, e per entrare in questa innovante competizione, per ogni microcentralità, dovrà giovare di uno o più operatori areali, che nel giro immediato scoprono e si interessino di quanto c'è di vino, di olio, di fichi d'india, di siti archeologici, di beni culturali e paesistici; dell'artista nascosto nel paese prossimo; del teatro ottocentesco o del teatro greco un poco più lontano. Allo stesso modo, ma nel giro più largo, sarà necessario avvalersi dei teatri, delle città, dei musei, della storia, dell'impresa, dei progetti possibili, delle storie frontaliere, della storia inedita in mille vicende siciliane e mediterranee.

### **4.1.1 Motris: una sintesi della ricerca**

MOTRIS si propone come primo tassello per la costruzione di un quadro di riferimento generale dell'offerta turistica siciliana. A questo in un futuro sarà affiancare un'attenta valutazione della domanda turistica segmentata opportunamente. Nell'insieme delle analisi e delle proposte Motris:

1. ha dato una prima impostazione a dati provenienti da diverse fonti regionali, mettendole a sistema, questi sono i primi passi verso un processo di conoscenza integrata che sta alla base di molti tipi di decisioni;
2. si compone di rappresentazioni e di dati allegati in cui si può avere la ricognizione completa dei dati rappresentati;
3. ha organizzato la ricerca secondo una definitiva visione del futuro sviluppo del settore turistico, ovvero quella che si muove sui binari del turismo relazionale integrato.

Il T.R.I. non si pone come alternativo a forme di turismo esistenti ma collante di forme di turismo eco-sostenibili, per tale ragione particolare attenzione è prestata a quel tipo di turismo che secondo diverse declinazioni ha come filo conduttore una recettività a piccoli nuclei e diffusa sul territorio, in considerazione del fatto che oggi l'apparato normativo in Sicilia anche se non completo consente di muovere dei passi in questa direzione.

Prospettive come quelle che possono mettere a frutto il talento posizionale della Sicilia sono insieme "passaggio e paesaggio" in cui inquadrare i progetti strategici: del Ponte sullo Stretto, nonché dell'Aeroporto hub della Piana di Catania e del nuovo sistema di scali marittimi.

La strada è quindi quella di una internazionalizzazione, non più solo com'è oggi in forte prevalenza guidata e gestita dalla richiesta dei mercati ricchi, (sia di produzione sia di consumo) e con cui si deteriora l'economia. Si tratta di passare a una diffusa gestione, organizzata in loco, delle risorse reali, con una verticalizzazione e commercializzazione aiutate anche dal principio di sussidiarietà operate dalle stesse aree in cui le risorse reali sono radicate. Cioè, diffondere un'era nuova di riterritorializzazione della economia, sospingendo

quelle che oggi sono le terre dell'offerta in un lancio dinamico e trainante di una nuova fase di sviluppo. Con questo si determinerebbe il duplice indotto che è indispensabile per la civilizzazione attuale, quello dei processi per la ricontestualizzazione della società e la ricomposizione articolata delle varie identità culturali. In questa prospettiva l'offerta del TRI intende costituire un segmento significativo di ri-territorializzazione socio-economica e culturale. Per essa è possibile un'operazione che si dilata, in particolare, nell'area mediterranea. Ciò è augurabile per due ragioni che riguardano, da un lato, i patrimoni storico naturali dei suoi territori e, dall'altro lato, la necessità di dare una risposta di sviluppo sostenibile alla pressione delle popolazioni dei tre più numerosi continenti della terra che gravitano sul Mediterraneo<sup>168</sup>.

---

168 MOTRIS, microcentralità relazionali nel Mediterraneo, ed 2005 pagg 25-39

### **4.1.2 Logiche relazionali ed etica dell'ospitalità per lo sviluppo dell'imprenditorialità turistica**

Volendo orientare l'interesse conoscitivo verso l'azione imprenditoriale in ambito turistico-relazionale e i bisogni da soddisfare che la orientano e predeterminano – tenendo in filigrana le considerazioni precedenti – si è deciso di iniziare dalla constatazione che l'esigenza di autenticità, come già ricordava Mc Cannell (1973), sembra oggi divenire una delle motivazioni più profonde e ricorrenti nel fare turismo. Autenticità del tempo di vacanza a dispetto degli schemi routinari e codificati che la vita ordinaria (lavorativa, e non solo) presenta; autenticità nella piena fruizione dell'offerta turistica a dispetto di un superficiale ed inflazionato consumo del bene/servizio in questione, vale a dire di un esperire che si limita al contatto con una realtà deificata, quella, invero, mass-mediatica disponibile e/o proclamata attraverso i canali di distribuzione e comunicazione rivolti al grande pubblico. Autenticità nella ricerca di un rinnovato vigore per le più strette relazioni familiari, se la famiglia non viene “esplosa” nei diversi spazi e tempi che talora le formule “villaggio” propongono. Autenticità in senso più ampio, che si riscopre nel rapporto con l'”altro” che c'è fuori di noi , nel rapporto di un “io” con un “tu”, non di rado trascurato o quantomeno non ricercato nelle società industriali contraddistinte da un radicato e diffuso individualismo. “Ora invece l'altro diviene portatore di soluzioni di vita che possono essere competitive con le nostre, di valori di cui siamo oggi più disponibili a riconoscere legittimazione e anche forza d'attrazione, che deriva dal bisogno di restituire senso alle nostre relazioni intersoggettive”. [...] in questa direzione risulta quanto mai evidente l'opportunità di un tessuto sociale, quello della popolazione locale, favorevolmente proteso al confronto dialogico e non di rado empatico con i turisti che visitano il suo territorio e le sue storie. Il turismo relazionale non è altro che il settore dell'offerta e della domanda di servizi e beni a valenza – lato sensu – turistica realizzati e fruiti attraverso una combinazione di relazioni interpersonali, in cui i soggetti/confezionatori al di là di un mero orientamento alla vendita, fanno proprio un atteggiamento di sentita e condivisa ospitalità che recuperi il gusto di far riscoprire la bellezza e le peculiarità del

proprio patrimonio storico, artistico, folkloristico, eno-gastronomico e soprattutto d'umanità; ed in cui gli utilizzatori da semplici consumatori finali, diventano soggetti generatori di valore, protagonisti possibilmente chiamati a completare attivamente la stessa offerta turistica.

Inoltre, il turismo relazionale si prospetta come volano di un'economia turistica locale se è vero che l'idea della vacanza non implica più necessariamente la distanza, la fuga dalla routine e l'inesorabile tragico e stressante rientro come raffigurano certi spot che pubblicizzano crociere e viaggi esotici, quanto la possibilità di godere di occasioni di relax, di otium, di divertimento, ecc., al limite nei territori in cui si soggiorna abitualmente, "vivendo" gli spazi in modo diverso dal consueto. Se tutto ciò è possibile è senz'altro frutto di un mutamento culturale, almeno nelle società occidentali, ovvero di un rigetto della superficialità e banalità consumistica, a volte del tecnologico e dell'artefatto industriale, che passa attraverso una voglia di sempre maggiore intelligibilità del quotidiano (delle cose e dei rapporti) senza filtri e mediazioni (soprattutto mass-mediatriche), di valorizzazione del genuino ad ogni livello (così ad es. dal manufatto artigianale). Come ricorda Mazzate (1999, p.98) "in altre parole, si stanno creando i presupposti culturali [...] mediante i quali l'individuo è in grado di sviluppare la capacità di provare *incantamento e meraviglia* di fronte ad una realtà (compresa quella interiore) che merita di essere *riscoperta e riconosciuta*. In questa chiave si vuole interpretare dal alto della domanda il favorevole riscontro per il godimento di servizi agrituristici o del turismo rurale, piuttosto di quello naturalistico, ecc., tutte forme – almeno in linea di principio – a potenziale altamente relazionale; tutte forme protese verso la scoperta di sé e del mondo esterno, di fatto in antitesi rispetto al ricorso ai siti tematici, dove si riscontra, se non la era finzione, quantomeno una realtà costretta dentro spazi limitati, quindi il contatto con risorse estirpate dai luoghi d'origine ed inserite in ambienti recintati per sollecitarne una fruizione decontestualizzata. "il carattere della società postindustriale sembra così spostare l'enfasi dai parchi e dai pacchetti turistici – strumenti dell'appropriazione, trasformazione e commercializzazione industriale – a quelle regioni umane complesse che sono in grado di conservare, produrre e

comunicare risorse culturali proprie, originali oppure frutto di relazioni interattive con gruppi esterni, ma pur sempre fruibili nel loro farsi.”<sup>169</sup>

## **4.2 Dall'interno della Sicilia, un nuovo turismo**

La Sicilia, nel suo insieme, dopo Roma, Venezia e Milano è considerata il territorio più famoso d'Italia. La notizia emergeva da un'indagine campionaria riportata dal *Primo Rapporto sul turismo in Sicilia* (Regione Siciliana, 2001), dove si precisava che tale notorietà era dovuta alla gastronomia in primo luogo e alle valenze culturali e storiche in secondo luogo.

Nell'anno 2004, la situazione non è molto cambiata. La ragione principale che motiva la scelta della Sicilia come meta di un viaggio/vacanza è il mare. È questo un dato percettivo che ha un immediato riscontro fisico e giustificativo nella rappresentazione della distribuzione sul territorio regionale delle attrezzature ricettive, dei sistemi infrastrutturali e dei servizi, compresi quelli “ludici”, che definiscono le aree a maggiore attrattività turistica. Si ripropone ancora quell'immagine di un'isola a due velocità con una fascia costiera ad alta densità di sviluppo (relativo) e un'isola interna silente in svuotamento.

Anche il sistema dei parchi regionali e delle aree protette sottolinea la dicotomia, definendo fasce di compensazione del chiasso costiero che inevitabilmente “appese” alla costa, azzerano il territorio interno deprivato sia di caratteri di eccezionalità che di fattori di rischio che ne giustificano la protezione. Tutto questo potrebbe non essere allarmante se non fosse che si associa all'ipotesi, che si afferma sempre più, che il sostegno alle produzioni locali, in specie quelle agricole che nel mercato globale perdono sempre più competitività, deve venire dall'assunzione di un ruolo sempre più trainante della loro tipicizzazione e associazione ad un'immagine turistico/culturale della Sicilia.

Secondo il Piano territoriale urbanistico regionale<sup>170</sup>, La Sicilia possiede un patrimonio culturale, costituito da beni storico-architettonici e monumentali e da

---

169 MOTRIS, microcentralità relazionali nel Mediterraneo, ed 2005 pagg 71-118

170 Rapporto dal territorio 2003, Regione Sicilia



beni mussali, cospicuo per quantità, qualità e diffusione in un territorio dalle “uniche” valenze paesaggistiche. La qualità è connessa anche alla diversificazione delle espressioni artistiche in un arco temporale molto esteso (dalla preistoria al novecento sono rappresentati in Sicilia i più importanti movimenti culturali e artistici europei), e alla presenza di espressioni significative di sincretismi culturali tra oriente e occidente, nord e sud del Mediterraneo, che pone la Sicilia, non solo fisicamente, al centro di un dovuto riconoscimento di comuni matrici storiche dei paesi che si affacciano sul Mediterraneo. Ancora il rapporto sopra citato dice che le risorse culturali della Sicilia non sono adeguatamente potenziate, tra l’altro, per la scarsa integrazione con l’offerta turistica; il ch  deriva dal *basso livello* dell’offerta organizzata in tale direzione, dall’assenza di una *adeguata* accoglienza e di servizi, compreso il trasporto pubblico, e soprattutto dalla *inadeguatezza* delle strutture ricettive.

Si tratta di una diagnosi precisa e severa cui segue un sistema dettagliato di indicazioni di cure, che, tuttavia, non sembrano raggiungere la stessa incisivit .  , infatti, sulla qualit  dell’offerta e dell’accoglienza, ovverosia della comunicazione sui beni culturali e sulla qualit  delle attrezzature ricettive che occorre concentrare ogni sforzo di miglioramento essendo pi  facilmente trainabili dal livello della domanda i miglioramenti dei servizi e dei trasporti. Viceversa sono questi ultimi che assumono il proprio posto nell’ordine delle azioni suggerite dallo stesso rapporto.

Ci  che comunemente   chiamato “valorizzazione” dei beni culturali   in realt  un processo complesso che richiede molte competenze.

Occorre costruire intorno al bene un contesto adeguato di accoglienza e far s  che chi ne fruisce sia immerso in tutto un sistema di notizie, odori, sapori, cultura, dialogo con un sistema di altre qualit  che si trovano sul territorio e possono allo stesso modo essere conosciute e sperimentate.

Lavorare sull’offerta vuol dire sapere innescare nel cittadino quella “sindrome di Cleopatra” che consiste nel sollecitare il bisogno di muoversi per andare a vedere qualcosa della quale si   sentito dire il valore.

Nelle Linee Guida del Piano paesistico regionale sono censiti in tutta la Sicilia circa 600 ville e palazzi isolati, case e casine, 1770 bagli, masserie, fattorie e casali, 53 case coloniche, stalle e magazzini, 58 palmeti o tappeti, 682 mulini che sono per epoca di costruzione, per materiali per essenzialità di forme scaturite dalla necessità del lavoro sulla terra, parte componente dei paesaggi, e a volte chiave esplicativa del territorio cui appartengono. Sono solo quelli censiti come interessanti e, certo, sono di grandezza e disponibilità molto diverse. Ma se anche soltanto na di queste strutture per ogni comune fosse dedicata ad una forma speciale di ospitalità, il quadro della ricettività turistica in Sicilia muterebbe di molto.

Nel territorio delle colline interne del trapanese sono in prevalenza bagli e masserie (193), a volte molto grandi, i bagli in particolare, pensati per ospitare decine di famiglie contadine, e sono distribuiti lungo nastri di strade principali o sui rilievi collinari sempre in modo che da ciascun insediamento se ne veda almeno un altro non nascosto dalle frequenti ondulazioni di colline. Sono in gran arte disabitati, perché anche l'uso temporaneo nei tempi della semina e del raccolto, è diventato superfluo. Alcuni situati ai confini con le aree costiere cominciano ad essere oggetto di recupero e occupazione come residenze stagionali.

Nei territori dei venticinque comuni del Patto territoriale dell'Alto Belice-Corleonese una recente indagine (Aa.vv, 2002) censisce ben 76 tra bagli, case e masserie di interesse etno-antropologico o storico-architettonico. Qui la distribuzione territoriale è più rada in ragione della prevalenza di colture estensive e a pascolo, e gli edifici si aggregano in dimensioni da borgo, dai quali a perdita d'occhio è solo il silenzio dei campi gialli, o verdi a seconda della stagione e, in lontananza, i filari di alberi lungo le strade principali e, improvvise e possenti, le rocche calcarenitiche, che proteggono città e paesi, sono gli unici riferimenti.

Nel territorio ennese, costituito da quel lembo dell'altopiano solfifero che forma il bacino superiore del Dittaino, contornato, insieme, alle ultime pendici dei Nebrodi e dell'Etna, dalle cime boscoso dei Monti Erei, tra infinite distese di

terre coltivate a grano e a vite con pochi isolati alberi di ulivo, si contano 268 tra fattorie, case rurali e masserie. Smpre disposte ai limiti dei vari fondi coltivati, sono con mattoni e blocchi d'argilla, gli stessi materiali e gli stessi colori della terra che li contiene, e sono di più modeste dimensioni ma a distanze molto più ravvicinate. Ed ancora 74 sono censite nei rilievi di Lercara, Cerda e Caltavuturo e altre cento all'incirca nelle pendici dei monti Nebrodi, Peloritani e nelle Madonne. E ben 315 nei rilievi del tavolato ibleo, dove il paesaggio è dominato dalle forme piatte tabulari profondamente incise dallo scorrimento delle acque superficiali, affiancate, in specie nella parte più elevata e centrale, dalle emergenze cupoliformi delle estrusioni basaltiche, più scure e più resistenti; il sistema dei solchi scavati dalle acque disegna il territorio in grandi blocchi lobati come i petali di un fiore gigantesco, dislocati a varie latezze e bordati da scarpate e precipizi, cui si sovrappongono, in un gioco di ricorsi, le recinzioni dei terrazzamenti ottenute con le pietre bianche cavate dal dissodamento (Quartarone 1993). Le masserie ragusane, aziende allevatrici e produttrici, sono ancora vitali, e non c'è discontinuità di paesaggio tra queste, il sistema delle recinzioni e le case accentrate nei paesi e nelle città. Ma già qui cogliamo i primi sintomi di un cambiamento che sta avvenendo. In alcune città interne, in parti dei centri antichi svuotati dei loro abitanti per modelli insediativi più moderni e comodi, case piccole e poco accessibili, ma in posizioni panoramiche suggestive, e in contesti dalla morfologia a scala di pedone (e di bambino) vengono acquistate, recuperate e abitate stagionalmente da cittadini del nord Italia (così li chiamano localmente). Nello stesso tempo, una legge regionale (n.27 del 6/4/96), che consente ai comuni di sostenere e finanziare il recupero di immobili storici da adibire a case-albergo (anche per solo due posti letto), viene utilizzata per l'adeguamento di immobili di interesse storico-artistico o etno-antropologico che possono rientrare nell'esclusivo uso privato di un periodo di soli dieci anni. Tutto questo avviene in assenza di una pianificazione degli interventi di recupero nei centri storici e di una guida alle trasformazioni compatibili.

Alle pendici dei Nebrodi in alcuni comuni si sta perseguendo il modello del "paese albergo" anche se ancora senza chiarezza di gestione. E ciò perché, oltre

al patrimonio diffuso che abbiamo enumerato, esiste anche quello dei tessuti storici reso disponibile dall'esodo degli abitanti verso la costa. Nello stesso tempo fioriscono d'ogni parte agriturismi veri o finti, sale da banchetti e discoteche in bagli e ville isolate, che se anche non sono da prendersi come esempi positivi, pure manifestano una tendenza.

Qualche cosa sta cambiando. La questione è se vogliamo che questo cambiamento avvenga senza regole e senza programma, o se vogliamo che avvenga nella direzione programmata di uno sviluppo fondato sulla conservazione e messa in valore dei beni culturali a vantaggio delle comunità locali, vale a dire uno sviluppo sostenibile per il quale è necessaria una adeguata miscela di politiche, di progresso tecnologico e di coinvolgimento del tessuto sociale locale, inteso non solo come partecipazione alle scelte ma anche come condivisione dei benefici prodotti.

Pur presenti e cospicui giacimenti di risorse culturali (siti archeologici, musei, tessuti urbani e monumenti isolati, castelli, testimonianze del lavoro,...) sono state avviate, almeno a livello programmatico. La sollecitazione (attraverso bandi di gara) verso la formazione di itinerari naturalistici mare-monti, percorsi tematici e reti (dei castelli, dei musei, dei siti archeologici, ...) hanno il pregio di agganciare a luoghi "forti", già mete di flussi turistici consolidati, luoghi, da questo punto di vista, "deboli", dando principio a sporadiche linee di penetrazione di visita, che, tuttavia, non hanno la capacità di ridistribuire i pesi delle ricadute economiche e occupazionali dalla costa verso l'interno; non riusciranno, da sole, a tradurre in risorsa i silenzi dell'interno.

Di fatto, tali politiche vanno ancora a sostegno dell'allargamento della stagionalità dei flussi turistici a vantaggio delle strutture ricettive e dei servizi delle città e dei territori costieri. Né sono alternative le molto auspiccate politiche di incremento dei posti letto mediante strutture ad alto investimento di capitali, improntate a modelli in uso nelle coste tunisine, dell'Egitto o dell'Arabia Saudita dove la disponibilità di spazio è ancora molto elevata. La geometria turistica dell'isola descrive tutt'ora linee parallele alla costa, con scarsi attraversamenti nord-sud e qualche penetrazione costa-interno e ritorno. Quanto più funzionale

sarebbe praticare, viceversa, una geometria che partendo da stanzialità interne descriva petali di margherita da abbracciare anche a territori costieri. Quanti più luoghi naturali, campagne, città, paesi e borghi sarebbero inclusi in ogni petalo e quanto più suggestivo sarebbe il mare se riscoperto da un luogo interno<sup>171</sup>.

#### **4.2.1 Un corridoio tra le sponde del Mediterraneo: il ruolo della Sicilia**

È opportuno, prima di giungere alla conclusione del presente lavoro, esprimere alcune considerazioni sulla condizione di stasi dello sviluppo turistico regionale. La prima è di carattere psicologico, e riguarda la preoccupazione dei siciliani di aprirsi all'esterno, non considerando il turista un ospite apportatore di benessere, ma uno straniero, come per secoli è stato considerato un invasore. La seconda, connessa alla prima, consiste in una diffusa mancanza di professionalità in ambito turistico, di conoscenza delle lingue straniere, e quindi, nella poca disponibilità a cimentarsi in un ramo d'impresa di cui non si ha né predisposizione né la preparazione, anche se questa condizione varia dalle città ai centri minori e, fra questi, da quelli interni a quelli rivieraschi. La terza è riferita al poco interesse che l'amministrazione regionale ha attribuito allo sviluppo turistico, non soltanto per carenza legislativa, ma anche per il poco interesse a sollecitare imprese e a creare il management in un settore che potrebbe essere primario per lo sviluppo dell'isola.

Questa situazione può considerarsi non del tutto negativa perché il mancato sviluppo potrebbe comportare una maggiore disponibilità ad iniziare un programma più commisurato alla valorizzazione del patrimonio ambientale e culturale, con interventi che abbiano come protagonisti le piccole e medie imprese e che possono cimentarsi con una nuova forma d'ospitalità turistica che non è quella della ricettività alberghiera stagionale, che trova nei villaggi turistici e nei mega-alberghi l'interfaccia dei grandi operatori internazionali, ma il riuso e la riconversione di un patrimonio edilizio che ha il fascino dei centri storici e/o

---

171 MOTRIS, microcentralità relazionali nel Mediterraneo, ed 2005 pagg 213-219

della casa mediterranea.

Tradizione dell'abitare che sempre di più sono venute meno nelle città e nelle megalopoli e che certamente costituiscono appagamento di un desiderio connaturato all'uomo moderno di ricercare la dimensione umana dell'abitare e del convivere, riassaporando valori e tradizioni che sono proprie della tradizione mediterranea.

Così procedendo la Sicilia può esercitare il ruolo di servizio e di leadership che, per la sua collocazione geografica-mediterranea, può e deve svolgere nei confronti dei paesi frontalieri con particolare riferimento alla costa africana.

Per questo risulta fondamentale la preparazione del progetto adattabile secondo le caratteristiche fisiche, storico-ambientali, antropiche e culturali dei paesi e delle singole località interessate.

Questo progetto dovrebbe fare riferimento alle esperienze già maturate nel territorio siciliano negli ultimi anni per l'organizzazione di attività di tipo turistico lì dove esistevano i presupposti perché questa potesse essere considerata come aggiuntiva ad attività preesistenti legate all'agricoltura e/o alla pesca.

Il progetto dovrebbe contenere le varie ipotesi di attuazione con riferimento ai centri storici esistenti negli agglomerati urbani di Palermo, Catania, Siracusa, Trapani e in quelli diffusi nel territorio, quali i Nebrodi, le Madonne, le pendici dell'Etna, gli Iblei, che devono trovare riscontro in situazioni similari esistenti nei paesi mediterranei oppure nelle isole minori siciliane, nelle isole dell'Egeo e nei borghi marinari sparsi lungo le coste mediterranee.

Un progetto capace di contenere indicazioni, flessibili secondo il livello di partecipazione locale, sull'assistenza allo sviluppo rurale connessa all'accoglienza turistica, sulla formazione professionale, lo sviluppo delle piccole imprese, dell'artigianato, della commercializzazione dei prodotti agricoli, silvicoli e della pesca, e sui servizi che garantiscono qualità nell'ospitalità, nei trasporti e nel marketing.

Quanto elencato indica sommariamente i temi su cui discutere per acquisire un insieme di proposte fondate su esperienze già maturate da alcune comunità

(siciliane, greche, turche, spagnole, francesi) che hanno già attuato una tipologia di turismo-accoglienza sostenibile, perché collegata ad attività preesistenti che in sé costituiscono motivo di attrazione per il sempre più diffuso segmento del turismo naturalistico basato anche sul rapporto di comunicazione diretta tra ospitato e ospitante, capace di trasmettere in modo immediato esperienze e culture diverse. Su questo si potrebbe basare il progetto del “paese-albergo” che si differenzia parzialmente dall’altro proposto dell’Associazione Italiana Paese Albergo per evitare che una serie di iniziative fra di loro non collegate riproducano una condizione di inefficienza sia sul piano della promozione turistica che su quello dell’accoglienza.

L’ipotesi del “Paese albergo” è finalizzata a creare una diretta connessione e possibile sinergia tra gli operatori turistici, i vettori e i piccoli imprenditori che, organizzati con strutture centralizzate di accoglienza e di marketing, garantiscono la qualità dell’offerta commisurandola alla richiesta del mercato<sup>172</sup>.

#### **4.2.2 turismo relazionale e Paese Albergo**

Il turismo relazionale è certamente una metodologia ed un approccio opportuno per lo sviluppo di una cultura della sostenibilità umana e sociale, turistica ed economica, delle quali non bisogna sottovalutare la portata e gli effetti diretti e indotti immediati e differiti, che potranno avere nella nostra regione.

Ad una “rete” di masserie, bagli, casolari, ecc, nelle quali la centralità dell’operatore che la gestisce, che la “offre” è fondamentale, in uno al territorio nel quale egli e la sua struttura sono insediati, aggiungiamo, come usa fare con le “reti” l’offerta dei *Paese Albergo*.

L’idea del Paese Albergo nasce dall’iniziativa dell’Amministrazione provinciale di Palermo verso la metà degli anni ’70.[...]

Nel 1997, in risposta a tale iniziativa, nasce l’Associazione siciliana Paese

---

<sup>172</sup> MOTRIS, microcentralità nel Mediterraneo pagg. 227-230

Albergo, come associazione di tutela dei beneficiari dei contributi della provincia di Palermo. Da lì, l'Associazione si è trasformata in Club di prodotto (dell'ospitalità familiare), ha promosso interventi che hanno portato alla emanazione della normativa dei B&B, ha superato la logica del singolo operatore per concentrare la propria azione verso l'affermazione di due concetti.

1. la diffusione della cultura dell'ospitalità familiare, di strutture di accoglienza di ospitalità a gestione familiare e conseguentemente la realizzazione, come sistema, di un'offerta qualificata di ospitalità familiare;
2. il territorio luogo centrale dell'offerta turistica, ovvero ricordare ai tanti che il prodotto turistico non è costituito dalle strutture dell'offerta che vi insistono, ma dal territorio stesso, nel quale le strutture ricettive, dell'accoglienza e dell'ospitalità costituiscono gli strumenti di fruizione, di "lousir", in una logica di sostenibilità, intanto antropica proprio per le caratteristiche dell'ospitalità familiare che tanto hanno in comune con il turismo relazionale e del quale sono una parte.

Il viaggiatore del terzo millennio vuole soddisfare il proprio bisogno di conoscenza quasi mimetizzandosi con la popolazione locale e desiderando emozioni che solo il contatto diretto con l'ambiente scelto gli può dare. Il turismo rappresenta oggi un importante settore dell'attività economica su scala internazionale e tutto lascia supporre che per molte realtà possa diventare, nel prossimo futuro, il settore trainante dell'economia delle stesse.

Negli ultimi anni si è avuto un incremento delle offerte indirizzate ad un preciso settore di mercato, quello più facoltoso (residence, alberghi, ecc.), che ha comunque portato, a breve termine, benefici per le popolazioni interessate. Tuttavia si possono evidenziare fenomeni di eccessivo sfruttamento di alcune zone turistiche con contemporaneo degrado ed emarginazione per la maggior parte del territorio non interessato da tali flussi: si è assistito a uno svuotamento di realtà territoriali che ancora oggi hanno caratteristiche di grande interesse. L'ipotesi di tale lavoro consiste nel trasformare questo punto di debolezza in un



punto di forza della realtà siciliana con il progetto7prodotto *Paese Albergo*, progetto basato su un modello di sviluppo privo di recinti e basato soprattutto sul desiderio di conoscenza permettendo così una reale distribuzione della ricchezza generata dai nuovi flussi turistici (botteghe artigiane, fornaio, trattoria, ecc).

Tutto ciò passa infatti attraverso il concetto di “albergo” e di ricettività. Proprio come in un albergo dovremo infatti sapere accogliere ed alloggiare i viaggiatori del terzo millennio secondo standard qualitativamente validi, anche se le nostre camere non saranno più al terzo o quinto piano ma ridistribuite tra le vie e le abitazioni dei nostri paesi; un luogo dove non ci dovrà essere più un ristorante che funzioni ad orari prestabiliti, ma dieci trattorie con cento tavoli imbanditi nei luoghi e negli spazi più accoglienti e più desiderati, dove poter gustare le specialità del luogo prodotte e preparate da gente del luogo; un luogo dove gli anziani del paese potranno trasferire ai giovani cultura e tradizioni per renderle disponibili a loro volta ai visitatori del terzo millennio che potranno in piena autonomia entrare a far parte di una realtà che li ha saputi affascinare ed attrarre. Ma per far ciò dovremo saper “frammentare” la nostra capacità ricettiva, distribuendola sul territorio e tra la gente attraverso un percorso che dalla formazione porti sino alla creazione di un “Paese Albergo” in grado di accogliere ed ospitare.

Infatti questo progetto si prefigge di poter contribuire allo sviluppo territoriale, attraverso la creazione e l’utilizzo di un prodotto turistico che abbia tutti i connotati di valenza economica, organizzato come prodotto integrato grazie all’utilizzo di un *Centro di promozione territoriale* e al suo collegamento con le reti di commercializzazione (adv e tour operator) e di assistenza (uffici pubblici preposti al turismo). Ciò contribuirà allo sviluppo economico e alla parziale soluzione del grave problema dell’occupazione, oltre che al riassetto del territorio, allo “sfruttamento” dei beni culturali e naturalistici e ad una efficace programmazione degli investimenti da parte delle Pubbliche Amministrazioni. Dare vita al Paese Albergo assume il significato strategico della realizzazione di un villaggio turistico integrato con il tessuto urbano di una località, realizzando

una valida alternativa alla costruzione di nuove strutture ricettive e rivitalizzando i siti di particolare pregio storico, ambientale e paesaggistico, ottenendo così un sistema diffuso di ricettività turistica di “qualità” attraverso il recupero e la riqualificazione del patrimonio storico-architettonico.

Il progetto consente inoltre di poter *coinvolgere anche le case* che oggi sono sottoutilizzate e spesso costituenti un immobilizzo di capitali.

Una caratteristica del Paese Albergo sarà quella di disporre di una serie di posti letto, raccolti all’interno del centro abitato e delle seconde case, di cui i proprietari, se vorranno, potranno cederne l’uso per brevi, medi o lunghi periodi a fronte di un adeguato impegno alla commercializzazione e alla garanzia di redditività.

#### **4.2.3 Il recupero di un borgo storico per il turismo relazionale integrato. Il caso di Pantano.**

A Pantano, borgo cinquecentesco frazione del comune di Rometta, in provincia di Messina, si sta avviando una iniziativa per il recupero del borgo antico sulla base di iniziative avviate nel “PRUSST Valdemone”. Attraverso uno studio elaborato presso la Facoltà di Architettura di Reggio Calabria, una società privata si sta occupando dell’acquisto di tutti gli immobili nel villaggio al termine del quale provvederà a vincolarle mediante l’interazione informativa con la Sovrintendenza di Messina sia dal punto di vista ambientale che etnoantropologico. Altri soggetti coinvolti nel progetto di recupero ai fini turistici sono l’Osservatorio per lo sviluppo Economico del Turismo del Tirreno, di Valdina in provincia di Messina, ed il Club Unesco siciliano di Messina. Fino ad oggi la società ha acquisito l’80 % dell’intero patrimonio architettonico da recuperare. Il sito si trova a 200 mt. s.l.m. e dista circa 5 km dalla costa e dallo svincolo di Rometta (autostrada Messina-Palermo). È ubicato in un comprensorio ad alta vocazione turistica: dista 15 km da Milazzo che con il suo porto collega le sue isole Eolie, 20 km da Messina, 35 km da Portorosa, 100 dall’aeroporto di

Catania. Rinomate e antichissime sono, altresì le “Sorgenti di Venere” presso Castoreale Terme a 25 km. Il paesino sorge su un crinale in mezzo ad una vallata. La strada comunale che dal mare conduce a Rometta permette una visione panoramica del villaggio, da molteplici punti di vista. All’altezza della frazione semiabitata di Rapano una stradina di 150mt raggiunge il villaggio.

Il piccolo centro di origine rurale, che contava un centinaio di abitanti, cominciò a spopolarsi a partire dal dopoguerra e fu abbandonato definitivamente negli anni del boom economico. L’obiettivo è di inserire il borgo in un circuito di “Turismo Relazionale”, una rete di centri siciliani di natura rurale, (bagli, borghi, manieri, mulini, frantoi, palmeti) in cui il singolo turista si senta “accolto individualmente nel territorio”.

Si propone una rivisitazione del concetto ottocentesco di villeggiatura, di durata maggiore rispetto quella dei flussi dell’attuale turismo massificato. L’obiettivo è quello di dare occasione all’ospite di interagire e integrarsi nel contesto culturale e ambientale in cui si trova.

Si vuole rendere Pantano un riferimento territoriale per affermare e divulgare i concetti e i vantaggi di uno sviluppo sostenibile nel recupero del patrimonio storico architettonico ancora esistente. Porgere agli abitanti del territorio una nuova idea di restauro centrata sulla rigenerazione sociale ed economica, quindi non solo puntando al restauro edilizio di borghi o di chiese, quindi concentrandosi sulle architetture, ma anche puntando alla valorizzazione di fatti di cultura, tradizioni, attività artigiane tradizionali <sup>173</sup>.

---

173 MOTRIS, microcentralità nel Mediterraneo pagg. 227-230

## **Conclusioni:**

Per molto tempo il turismo in Sicilia è rimasto ancorato ai tradizionali itinerari monumentali ed ai soggiorni nelle zone costiere, trascurando lo straordinario retroterra ambientale e con esso la quintessenza dell'Isola. I mitici paesaggi interni, il fascino dei luoghi rimasti intatti, la genuinità dei rapporti umani, rappresentano la risorsa ideale per le nuove forme di turismo alternativo (turismo rurale, eco-turismo, agriturismo, turismo eno-gastronomico). In questo contesto s'inserisce la valorizzazione del patrimonio culturale ed artistico meno conosciuto e la ricchezza dei segreti paesaggi di Sicilia, suscettibili di una riscoperta ai fini di un turismo più rispettoso dell'ambiente e destinato ad un'utenza di qualità. Questo lavoro ha analizzato principalmente il recupero e la riutilizzazione a ricettività turistica di quel patrimonio architettonico spontaneo presente nel territorio siciliano (masserie, bagli, ville patrizie, casali rustici, antichi borghi) che altrimenti andrebbe disperso ed abbandonato al suo degrado focalizzando l'attenzione sulla valorizzazione delle aree interne della Sicilia, intendendo utilizzare ai fini ricettivi i circa quattromila casali, i bagli, i paesini delle aree interne ed i borghi rurali. In conformità con le nuove tendenze del turismo sostenibile ed ambientale, si è tentato di persuadere gli imprenditori turistici ad abbandonare la vecchia strategia di costruire nuovi edifici ricettivi che contribuiscono a cementificare il territorio ed a deturpare il paesaggio, sottraendo sempre più spazio alla natura e creando seri problemi d'impatto ambientale. L'iter procedurale è stato condotto ricercando notizie storiche, economiche e geografiche. Successivamente, mediante indagini dirette sul territorio, sono state localizzate ed individuate alcune delle più significative dimore rurali che, inserite in progetti d'area, si prestano ad essere recuperate e riconvertite alla fruizione turistica, nel pieno rispetto dell'ambiente. Quindi, l'idea di trasformare in nuove strutture ricettive il patrimonio architettonico esistente, nasce dall'esigenza di rinnovare il territorio rurale, favorendo lo sviluppo turistico ed economico dell'ambiente, attraverso l'utilizzazione dei moderni strumenti di marketing turistico e delle nuove tecnologie in tema di informazione e di comunicazione.

In conclusione del presente lavoro è lecito affermare che un progetto di tale valore ed entità può rivelarsi un fattore di sviluppo concreto per queste aree a forte vocazione turistica. Molte zone possono, infatti, puntare sul turismo quale strumento di rivitalizzazione e rigenerazione che permette soprattutto alle popolazioni residenti di avere una fonte aggiuntiva di reddito, di creare nuove opportunità occupazionali più attraenti per le fasce più giovani della popolazione e di aprire nuovi mercati per i prodotti agricoli offerti dal territorio. Il turismo, nonché la formula dei Paradores e dell'Albergo Diffuso può apportare inoltre benefici di ordine ambientale e sociale, spingendo verso il ripristino e la valorizzazione delle risorse paesaggistico-naturali, architettoniche, storiche e culturali creando nella comunità residente maggiore consapevolezza del patrimonio di risorse presenti nel territorio. La Sicilia, con le sue peculiarità naturalistiche, sta sempre più diventando un'area di riferimento, per le opportunità di riposo, svago, e per la cura del proprio benessere fisico e mentale. A colmare le principali lacune (quali la mancanza di una programmazione integrata volta a pianificare azioni ed interventi per la qualificazione urbana e territoriale, il non soddisfacente grado di qualità della vita dei cittadini e la carenza di politiche di crescita economica sostenibile) soprattutto nelle aree caratterizzate da imprese turistiche di dimensioni ridotte e prevalentemente a conduzione familiare, ci ha pensato il progetto M.O.T.R.I.S., realizzando un programma di sviluppo territoriale e turistico che ha coinvolto operatori ed attori locali con la finalità di consolidare e sviluppare l'offerta turistica locale, creando i presupposti per un'azione sistemica di un prodotto turistico rispondente soprattutto alle aspettative dei clienti. Questo essenzialmente perché le potenzialità di queste aree non hanno trovato ancora una piena valorizzazione turistica sia per la mancanza di una cultura turistica e di una percezione sistemica dell'offerta da parte delle istituzioni e degli operatori locali, sia per l'assenza di un organo di governo e di un adeguato coordinamento dei singoli attori. Questa programmazione si è rivelata tanto più necessaria soprattutto quando si tratta di destinazioni e di aree di nuova valorizzazione che, come l'area in questione, si trovano ancora alla fase di esplorazione-coinvolgimento nel ciclo di vita di una

destinazione, in cui c'è una *tourism business* idea da sviluppare, progettare e realizzare in termini strategici, di marketing, operativi e finanziari. I Paradores e gli Alberghi Diffusi risultano un'ottima strategia di sviluppo che, se correttamente pianificati, organizzati e gestiti potrebbero portare realmente degli ottimi risultati in termini di competitività e di sviluppo economico del territorio. Inoltre, la scelta di tale forma integrata di offerta e la coordinazione dell'offerta culturale permette, mediante l'individuazione delle risorse e delle competenze strategiche, la creazione di sinergie derivanti dall'interazione e di vantaggi competitivi sostenibili e di usufruire del territorio valorizzandolo secondo forme di turismo compatibile.

La realizzazione di un progetto territoriale, come è stato ampiamente dimostrato, può indubbiamente portare numerosi benefici nell'area di riferimento a cominciare da una complessiva rivitalizzazione socio-economica del territorio interno della Regione Siciliana, basata su diversi elementi come l'attivazione e lo stimolo di un'imprenditorialità privata, il recupero edilizio, lo sviluppo di nuovi flussi turistici e residenziali, la nascita di nuove attività di servizio e recupero delle tradizioni artigianali. Un progetto simile può, infatti, attivare quelle condizioni di base necessarie affinché il territorio recuperi la competitività sul mercato. Essere competitivi significa soprattutto "essere in grado di sostenere la concorrenza del mercato". Pertanto, la competitività territoriale ha a priori un senso puramente, ma non esclusivamente, economico in quanto, affermare che un territorio che produce ad esempio materie prime agricole a buon mercato ma in condizioni sociali deprecabili e senza tener conto delle questioni ambientali, non può essere considerato competitivo a tutti gli effetti. Un territorio diventa competitivo se è in grado di affrontare la concorrenza del mercato garantendo, al contempo, una sostenibilità ambientale, economica, sociale e culturale basata sull'organizzazione in rete e su forme di articolazione inter-territoriale. Quindi per essere competitivi occorre una competitività non solo economica ma anche "sociale" che si traduce con la capacità dei soggetti di intervenire insieme, efficacemente, in base ad una stessa concezione del progetto, incoraggiata da una concertazione fra i vari livelli istituzionali; la "competitività ambientale" cioè la

capacità dei soggetti di valorizzare l'ambiente in quanto elemento "distintivo" del loro territorio, garantendo al contempo la tutela e il rinnovamento delle risorse naturali e del patrimonio; la "competitività economica" che si traduce con la capacità dei soggetti di produrre e mantenere all'interno del territorio il massimo del valore aggiunto, consolidando i punti di contatto tra i vari settori e combinando efficacemente le risorse, al fine di valorizzare la specificità dei prodotti e dei servizi locali; ed infine la "competitività nel contesto globale" cioè la capacità dei soggetti di trovare una propria collocazione rispetto agli altri territori e al mondo esterno in generale, in modo da realizzare appieno il loro progetto territoriale e garantirne la fattibilità nel quadro della globalizzazione. Per raggiungere tutti questi traguardi il progetto deve essere correttamente pianificato, studiato ed organizzato, ma le prime condizioni basilari sono quelle di evitare di scadere in una proposta banale, in un finto folclore o in un'atmosfera costruita; di evitare che l'idea di costruire un Albergo Diffuso o un Paradore nasca soltanto dal problema dell'esistenza di un borgo o un castello abbandonato, o semivuoto, di un certo numero di case vuote, o, peggio libere solo per qualche mese l'anno. Nell'era della "nuova ondata" di turisti caratterizzata dal desiderio di personalizzazione dei servizi, dalla richiesta di esperienze autentiche, dall'esigenza di un maggior legame con la cultura locale e dal bisogno di relazioni la formula dell'Albergo Diffuso e dei Paradores risulta la proposta ospitale ideale per entrare a far parte del territorio, della gente, della città, di un paese. Bisogna alzare lo sguardo dalla guida turistica ed abbandonarsi ai colori, alle forme della terra che si visita al contrario di centinaia di turisti che si riversano nei luoghi di maggiore richiamo, salgono e scendono dagli autobus, entrano ed escono dai musei o assaltano le spiagge. Le suddette originali forme di ospitalità permettono la conoscenza della vita di tutti i giorni di un territorio e la frequentazione di località turistiche da un altro punto di vista.

## BIBLIOGRAFIA

BENCARDINO F., MAROTTA G., *Nuovi turismi e politiche di gestione della destinazione*, Franco Angeli, Milano, 2004

BONETTI E., SIMONI M., “L’integrazione tra marketing turistico e marketing territoriale come leva per lo sviluppo economico dei sistemi d’area”, *Sinergie*, n.66, 2005

BRUNETTI F., *Il turismo sulla via della qualità*, Cedam, Padova, 1999

CASARIN F., *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, Giappichelli, Torino, 1995

CICERCHIA A., *Pianificazione strategica e ambiente*, Franco Angeli

COLANTONI M.(a cura di), *Turismo: una tappa per la ricerca*, Patron Editore, Bologna, 1999

COSTA N., *I professionisti dello sviluppo turistico locale*, Hoelpi, Milano, 2005

DALL’ARA G., *Alberghi Diffusi in Italia*, Palladino, Campobasso, 2005

DALL’ARA G., *Albergo Diffuso: un’idea che piace*, La Rivista del Turismo, Touring Club Italiano, n.1/2002

DALL’ARA G., *Un po’ casa un po’ albergo*, “I Viaggi di Repubblica”, 15 maggio 2005

Direzione studi e ricerche TCI, “*Sviluppo sostenibile e competitività del settore turistico*”, I libri Bianchi del Touring Club Italiano, n.13, 2005

EJARQUE J., *La destinazione turistica di successo*, Hoelpi, Milano, 2003

FRANCH M. (a cura di), “Il viaggio: riflessioni sulle scelte e i comportamenti del turista”, *Sinergie*, n.66, 2005

FRANCH M., *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2002, p.2

GODFREY K., CLARKE J., *Manuale di marketing territoriale per il turismo*,



Firenze, Le Monnier, 2003

GOLINELLI C.M., *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino, 2002 122

GOLINELLI C.M., TRUNFIO M., LIGUORI M., “Governo e Marketing del territorio”, Rapporto di Ricerca n.23 *Sinergie*, 2006, vol.2,

GOLINELLI C.M., SIMONI M., “La relazione tra le scelte di consumo del turista e la creazione di valore per il territorio”, *Sinergie*, n.66, 2005

MAERAN R., *Psicologia e turismo*, Laterza, Roma, 2004

MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino, 2005

MAURI A.G., *Le imprese alberghiere. Strategie e marketing*, McGraw-Hill, Milano, 2004

NAPOLITANO M.R., *Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*, Napoli, 2000

NOCILLA M., *Inchiesta sull'albergo diffuso*, Gambero Rosso n.171 apr. 2006, pp 240-260

NOCILLA M., *Inchiesta sull'ospitalità all'italiana*, Gambero Rosso n.160 maggio 2005, pp 46-47

PALOMBI M., “*Mezzogiorno di Kihlgren*”, articolo apparso su *Il Foglio*, 13 ago 2005

PASTORE A, GOLINELLI C.M., Marketing turistico e territoriale: articolazione del programma di ricerca e metodologia di indagine, *Sinergie*, 23/06

PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano, 2000, p.36

RISPOLI M., TAMMA M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova, 1996, pp.43-44

RISPOLI M., TAMMA M., *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino, 1995

## SITOGRAFIA

[www.istat.it](http://www.istat.it)

[www.touringclub.it](http://www.touringclub.it)

[www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)

[www.enit.it](http://www.enit.it)

[www.albergodiffuso.com](http://www.albergodiffuso.com)

[www.alberghidiffusi.it](http://www.alberghidiffusi.it)

[www.sisad.it](http://www.sisad.it)

[www.marketing-turistico.com](http://www.marketing-turistico.com)

[www.leader+.it](http://www.leader+.it)

[www.anci.it](http://www.anci.it)