

L'albergo diffuso è un modello di ricettività che da circa trent'anni offre ospitalità in camere situate in uno o più edifici preesistenti, all'interno di piccoli paesi e borghi dell'Italia e, in tempi più recenti, si va sviluppando anche all'estero. Oltre alla ricettività, l'albergo diffuso può offrire la ristorazione, la vendita di prodotti locali, l'organizzazione di escursioni e così via. La sua caratterizzazione lo ha reso, dal principio, un tipo di ospitalità sostenibile, poiché coniuga esigenze di natura ambientale, sociale ed economica nell'offerta complessiva dei suoi servizi. Infatti, l'albergo diffuso si inserisce in un contesto territoriale e sociale preesistente, riutilizza patrimonio edilizio spesso in abbandono e fa propri i tratti dell'identità del luogo sia nell'offerta dei suoi servizi, sia nella relazione con i suoi ospiti. Sebbene l'albergo diffuso sia un argomento ampiamente dibattuto nella letteratura degli studi e ricerche in ambito economico e manageriale, gli approfondimenti sul tema specifico dei modelli di *business* appaiono ancora scarsi. Il presente volume ha l'obiettivo di fornire un contributo conoscitivo per operatori istituzionali ed economici del settore, come decisori politici, imprenditori e studiosi, finalizzato a fare emergere gli aspetti peculiari dei modelli di *business* degli alberghi diffusi analizzati attraverso tre casi di studio in Sardegna. Dai risultati emerge come la differente contestualizzazione geografica, istituzionale e gestionale incida nei loro modelli di *business* e nei modi attraverso i quali gli alberghi diffusi declinino la sostenibilità e il legame con la propria comunità locale.



€ 12,00



CACUCCI  EDITORE
BARI

R. Cannas D. Pettinao Modelli di *business* sostenibile nell'albergo diffuso

Rita Cannas

Daniela Pettinao

Modelli di *business* sostenibile nell'albergo diffuso *Casi di studio in Sardegna*



Rita Cannas (PhD in Economia, Università di Bologna; Marie Curie Research Fellow, University of Malta) già Ricercatrice in Economia e gestione delle imprese e docente di Comunicazione e marketing presso la Facoltà di Scienze Economiche e Giuridiche dell'Università degli Studi di Cagliari, collabora con la stessa università per attività di ricerca sul turismo sostenibile e sull'editoria digitale. I suoi interessi di ricerca riguardano i modelli di *business* sostenibili, la co-creazione di valore e le capacità dinamiche delle imprese, la trasformazione digitale, l'economia circolare, il turismo delle radici e la comunicazione delle imprese, specie in ambito turistico.

Daniela Pettinao (PhD in Economia e gestione aziendale, Università di Cagliari) è Professoressa Associata di Economia e gestione delle imprese presso la Facoltà di Scienze Economiche e Giuridiche dell'Università degli Studi di Cagliari, dove insegna Marketing strategico nel corso di laurea triennale in Economia e Gestione Aziendale e Marketing delle destinazioni turistiche e Marketing e Management delle destinazioni turistiche rispettivamente nei corsi triennali di Economia e Gestione Aziendale ad indirizzo turistico e nel corso di laurea specialistica in Management e Monitoraggio dei Sistemi Turistici. I suoi interessi di ricerca vertono sui processi decisionali e l'analisi e lo sviluppo territoriale, anche in chiave turistica.

Rita Cannas

Daniela Pettinao

Modelli di *business* sostenibile
nell'albergo diffuso
Casi di studio in Sardegna

CACUCCI  EDITORE
BARI

*L'Archivio della Casa Editrice Cacucci, con decreto prot. n. 953 del 30.3.2022 della Soprintendenza Archivistica e Bibliografica della Puglia-MiC, è stato dichiarato **di interesse storico particolarmente importante** ai sensi degli articoli 10 c. 3, 13, 14 del d. lgs. 42/2004.*

PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

© 2022 Cacucci Editore – Bari
Via Nicolai, 39 – 70122 Bari – Tel. 080/5214220
<http://www.cacuccieditore.it> e-mail: info@cacucci.it

Ai sensi della legge sui diritti d'Autore e del codice civile è vietata la riproduzione di questo libro o di parte di esso con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, per mezzo di fotocopie, microfilm, registrazioni o altro, senza il consenso dell'autore e dell'editore.

Avvertenza

Benché il lavoro sia frutto di un lavoro condiviso, l'introduzione, i paragrafi 1, 2 del Capitolo I, il Capitolo II, il Capitolo III e le conclusioni sono da attribuirsi a Rita Cannas, mentre i paragrafi 3, 4 del Capitolo I sono da attribuirsi a Daniela Pettinao.

Ai gestori degli alberghi diffusi
Gabriella e Lucilla,
Piergiorgio e Paola,
Gianfranco, Luigi, Mariano e Faustina
che, con passione e determinazione,
offrono esperienze autentiche di ospitalità
e concorrono allo sviluppo locale delle loro comunità

Ai nostri affettuosi e pelosi assistenti di ricerca
Luce e Prince,
Lilly e Paddy

Indice

Introduzione	11
--------------	----

CAPITOLO I

L'albergo diffuso: un modello ricettivo di relazioni e sostenibilità

1. Storia e caratteristiche dell'albergo diffuso	15
2. Diffusione nazionale e internazionale dell'albergo diffuso	19
3. Motivazioni del successo dell'albergo diffuso: l'emergere di nuove forme di turismo	25
4. L'albergo diffuso come modello di turismo sostenibile e di comunità locale	28

CAPITOLO II

I modelli di *business* nella letteratura scientifica

1. Definizioni e inquadramento concettuale dei modelli di <i>business</i>	33
2. La sostenibilità nei modelli di <i>business</i>	39
3. I modelli di <i>business</i> nel turismo e negli alberghi diffusi	49

CAPITOLO III

Casi di studio sull'albergo diffuso

1. Metodologia della ricerca	57
2. I casi di studio: caratteristiche territoriali e servizi offerti	63

3. La proposizione di valore nel modello di <i>business</i>	74
4. La catena di approvvigionamento e l'interfaccia coi clienti	80
5. Il modello finanziario	87
Conclusioni	95
Bibliografia	103

Introduzione

Il modello ricettivo dell'albergo diffuso non è solo un tipo di ospitalità che trova molti estimatori tra gli imprenditori che decidono di scommettere in questo tipo di attività e i turisti che lo scelgono per la loro vacanza, ma è anche un oggetto di ricerca che affascina gli studiosi di varie discipline, tra cui quelle di area economico-manageriale. La ragione di tale curiosità è insita nelle caratteristiche intrinseche e nel tempismo del modello stesso che irrompe sulla scena turistica in un momento storico nel quale l'anelito alla differenziazione da parte dei turisti comincia a palesarsi in uno scenario dominato dal turismo di massa, alla ricerca di esperienze autentiche (Dall'Ara, 2020; Fabris, 2003; Pilotti e Pencarelli, 2021; Pine e Gilmore, 2000) a contatto con le popolazioni locali (Droli, 2019; Franch et al., 2008; Quattrocioni e Montella, 2013).

Storicamente, la gestazione del modello dell'albergo diffuso è attribuita tra gli Anni Settanta e Ottanta del secolo scorso, nel dopo terremoto del Friuli del 1976 che si prestò come laboratorio per sperimentare forme di ricostruzione del patrimonio immobiliare storico, in paesi che già presentavano i segni dello spopolamento rurale (Dall'Ara e Esposito, 2005; Paniccia e Leoni, 2019; Romolini, Fissi e Gori, 2017). Dunque, al di là della drammaticità dell'evento, il *post* terremoto fu un'occasione per interrogarsi sui modi per ridare vita non solo agli aspetti strutturali del patrimonio materiale dei paesi fortemente danneggiati, ma anche per riorganizzare le comunità locali attorno a nuove filosofie di vita, di produzione e di consumo per contrastare lo spopolamento e ridare vitalità al tessuto sociale, economico e culturale territoriale (De Montis et al., 2015; Paniccia e Valeri, 2010).

La particolarità dell'albergo diffuso è, come lo ha definito il suo ideatore Giancarlo Dall'Ara (2010), quella di un albergo che non si costruisce *ex novo* ma che recupera l'edificato preesistente. Da un punto di vista pratico, un albergo diffuso è un *hotel* a tutti gli effetti, di piccola dimensione, che ha le camere in più edifici dislocati entro un raggio di 200 metri dalla struttura principale che funge da accoglienza degli ospiti e può avere annesso il servizio ristorante, ed è dotato di un'unica gestione.

Il suo tratto caratterizzante, il recupero, pone l'albergo diffuso in sintonia con i tempi nei quali appaiono le prime crepe nel sistema mondiale di produzione industriale; per esempio, prima ancora del Rapporto Brundtland (WCED, 1987), si pensi al Club di Roma di Aurelio Peccei, il quale commissionò lo studio al Massachusetts Institute of Technology (MIT) di Boston sui *limiti della crescita* (Meadows et al., 1972). Già da quegli anni, si cominciò a mettere in discussione la durabilità del modello di produzione industriale occidentale, fondato sullo sfruttamento massiccio e illimitato delle risorse fossili del pianeta che, per loro natura, sono invece "limitate". È in tempi successivi, nei primi Anni Novanta che con la Conferenza di Rio delle Nazioni Unite, si posero le basi per definire lo sviluppo sostenibile ed elaborare politiche e strumenti per realizzare lo sviluppo secondo i principi della sostenibilità (Cannas, 2020).

Per alcuni decenni, lo sviluppo sostenibile ha avuto una chiara matrice ambientale, declinata col termine di eco-compatibilità. Infatti, l'attenzione dei governi e delle organizzazioni produttive è stata maggiormente rivolta alla correzione degli impatti distruttivi sull'ambiente. Solo nei decenni successivi, sino ai giorni nostri, l'attenzione di decisori politici, imprese e cittadini ha intrapreso la strada per una sostenibilità a tutto tondo, ponendo al centro anche la sostenibilità sociale ed economica nei temi dello sviluppo.

In questo scenario, l'albergo diffuso si è presentato già dalle sue prime realizzazioni, con un'impronta di sostenibilità molto marcata. Da un lato, se la prima connotazione della sostenibilità appare quella ambientale, dato che l'albergo diffuso non consuma suolo ma riutilizza gli edifici già esistenti (Confalonieri, 2011), dall'altro lato, non sono meno importanti le connotazioni sociali e culturali, poiché questo recupera gli edifici secondo gli stili costruttivi locali e li equipaggia di arredi e servizi per far vivere agli ospiti la cultura, le tradizioni e gli stili di vita del luogo. Nel tempo, la presenza e lo sviluppo degli alberghi diffusi si è trasformata in una sorta di presidio imprenditoriale in territori rurali che non accenna a perdere la sua importanza ma che, anzi, si rafforza.

Infatti, il successo che ancora oggi questo modello ottiene anche al di fuori dai confini nazionali innestandosi nei tessuti rurali di altri stati, dimostra non solo la sua longevità, ma anche una sua intrinseca lungimiranza, propria nell'essere al passo coi tempi.

L'attenzione scientifica all'albergo diffuso si mantiene viva e vi è già una tradizione consolidata di studi, soprattutto italiani, dato che inizialmente il modello nasce come espressione del *made in Italy*, alla quale si va progressivamente affiancando la ricerca di carattere internazionale (Baćac e Demonja, 2021; Cass, 2019; Di Clemente et al., 2014; Giampiccoli, Saayman e Jugmohan, 2016; Hrvatin, Markuz e Miklošević, 2022; Ličaj, 2014; Monge, Cattaneo e Scilla, 2015). Tuttavia, come segnalato negli studi già editi, vi

sono ancora aree conoscitive da indagare, specie per le ricerche in ambito dell'economia manageriale che esplorino, con maggiore profondità, i processi di creazione e di appropriazione del valore legati all'agire degli alberghi diffusi.

In questo contesto, il presente studio indaga nello specifico i modelli di *business* degli alberghi diffusi, sui quali la letteratura scientifica prodotta è ancora agli albori, muovendo da alcune considerazioni. La prima è che negli studi e ricerche gli alberghi diffusi vengono trattati come se fossero un *unicum*, cioè come se il modello ricettivo fosse *uguale* dappertutto. Invece, al di là delle caratteristiche specifiche dell'albergo diffuso come modello di ricettività che si contraddistingue rispetto ad altre forme di ricettività, la curiosità scientifica di questo libro è di sondare le *differenze* all'interno del modello stesso: posto che la sostenibilità ambientale, sociale ed economica sia connaturata al modello stesso di albergo diffuso, operativamente in che modo questa agisce nella catena e nei processi di creazione di valore dei modelli di *business* delle imprese e organizzazioni che offrono questo tipo di servizio ai turisti? Vi sono leve specifiche e distintive che caratterizzano il modello di *business* degli alberghi diffusi? Il coinvolgimento della comunità locale nei processi di creazione e di appropriazione di valore degli alberghi diffusi può variare in intensità e profondità a seconda del modello di *business* attuato dall'albergo diffuso? In che modo le caratteristiche territoriali, il senso di attaccamento al luogo (Di Gregorio, 2017), sono inglobate nei modelli di *business* degli alberghi diffusi?

Questi interrogativi sono alla base della ricerca sviluppata nel presente volume che si è avvalsa di una indagine empirica *ad hoc* per esaminare alcuni casi di studio di alberghi diffusi in Sardegna. Allo scopo di far emergere eventuali differenze nei modelli di gestione, abbiamo scelto tre casi di studio situati, rispettivamente, in area geografica montana, costiera e collinare: l'Antica Dimora del Gruccione rappresenta un albergo diffuso di prima generazione, attivato in un borgo montano del Montiferru nel paese di Santu Lussurgiu; Acquae Sinis, albergo diffuso di più recente istituzione e concezione è situato nel comune costiero di Cabras; infine, l'albergo diffuso Miniera Rosas che fa parte del comune di Narcao nel Sulcis-Iglesiente, si presenta come un progetto di comunità locale essendo di proprietà comunale e caratterizzato da un'offerta composita (ricettività, ristorazione e museo). Inoltre, la scelta dei tre casi di studio è stata fatta anche in base a prime analisi effettuate da fonti secondarie, come i rispettivi siti *web*, dai quali emergevano differenti caratterizzazioni: nel primo caso traspariva una chiara connessione tra la storia della casa divenuta albergo e la storia e la cultura del borgo, già intrise nei muri e nel portale di accesso all'edificio principale; nel secondo traspariva l'attenzione al *design* moderno e alla proposizione di servizi più ricercati, come la *spa*, in strutture tradizionali (la casa campidanese); nel terzo emergeva la storia di

un villaggio minerario trasposta nell'albergo diffuso che rappresenta una parte dell'offerta complessiva del sito.

Il volume si sviluppa in tre capitoli. Il primo capitolo espone una rassegna degli studi e ricerche sul modello di ricettività dell'albergo diffuso, entrando nel merito dell'origine, delle caratteristiche, della diffusione territoriale in Italia e all'estero e delle motivazioni che ne hanno decretato il successo. Un aspetto chiave dell'albergo diffuso è di essere non solo un modello di ricettività che guarda alle caratteristiche interne della sua proposizione di valore, ma anche un anello di una catena più ampia di relazioni con altri operatori locali e con la comunità locale che lo rendono un potenziale propulsore di sviluppo locale (Dall'Ara e Esposito, 2005).

Il secondo capitolo è incentrato sulla letteratura dei modelli di *business*, sull'irrompere della sostenibilità nei modelli stessi; inoltre, si focalizza sugli studi che hanno esplorato i modelli di *business* in ambito turistico e negli alberghi diffusi (Di Gregorio, 2017; Fissi et al., 2019; Hrvatín et al., 2022; Vallone e Alfiero, 2019). La rassegna sulla letteratura del settore ha una duplice finalità: la prima è di compiere un *excursus* sulla conoscenza prodotta e di individuare gli spazi ancora da approfondire; la seconda è di fornire l'interlauratura teorica ai casi di studio indagati.

Il terzo capitolo analizza nel dettaglio i tre casi di studio. La specificazione della metodologia, di tipo qualitativo, funge da guida per la comprensione del disegno della ricerca e per l'articolazione più puntuale delle domande della ricerca, sopra accennate. Il metodo della ricerca è l'intervista semi-strutturata con gli operatori dei rispettivi alberghi diffusi. L'elaborazione dei risultati è stata effettuata sulla base dei temi individuati nel protocollo d'intervista, costruiti in riferimento all'archetipo sui modelli di *business* sostenibili tracciato da Boons e Lündecke-Freund (2013) e utilizzato per l'ossatura teorica della ricerca.

Infine, nelle conclusioni sono sintetizzati e argomentati i tratti originali emersi dalla ricerca dai quali si evince come gli alberghi diffusi, pur essendo un modello specifico di ricettività distinto rispetto agli alberghi tradizionali e ad altre forme di ricettività in ambito rurale, siano al loro interno diversi rispetto al legame con il proprio tessuto sociale e rispetto alle forme con cui declinano la sostenibilità nei loro modelli di *business*.