



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI UDINE

Università degli studi di Udine

Valorizzare il mosaico paesistico-culturale attraverso l'Albergo Diffuso virtuoso. Backstage di partnering strategico

Original

Availability:

This version is available <http://hdl.handle.net/11390/1043767> since

Publisher:

Published

DOI:

Terms of use:

The institutional repository of the University of Udine (<http://air.uniud.it>) is provided by ARIC services. The aim is to enable open access to all the world.

Publisher copyright

(Article begins on next page)

**RIVITALIZZARE IL MOSAICO ATTRAVERSO L'ALBERGO DIFFUSO
VIRTUOSO. BACKSTAGE DI PARTNERING STRATEGICO**

MAURIZIO DROLI

Scuola per l'Albergo Diffuso - SISAD

**1. Origine dell'idea di Albergo diffuso, il mosaico attivo e l'ampiezza delle
necessità di co-operazione**

La letteratura turistica recente cita la presenza di nuove forme di ospitalità turistica quali i paesi-albergo, i residence diffusi o gli alberghi diffusi. Queste proposte non intaccano il paesaggio e cercano di rappresentare il *mosaico paesistico-culturale* in un ambito territoriale pre-definito. L'idea di rivitalizzare l'economia del paese e di valorizzare immobili sottoutilizzati attraverso la creazione di una nuova tipologia alberghiera nasce nel paese di Comeglians (UD) in Friuli Venezia Giulia in risposta al terremoto del 1976. La stessa porta ben presto ad un'ipotesi di lavoro condivisa: «il tentativo più ambizioso era quello di trasformare il sisma da tragedia collettiva a occasione di rilancio per la montagna friulana e per il Friuli terremotato» (Cossi, 2005). Valori della cultura contadina, conoscenze e materiali tradizionali, endemismi e risorse antropologiche locali, considerati come sinonimo di arretratezza nel corso dei cinquant'anni precedenti vengono assunti come elementi a partire dai quali costruire la struttura di una nuova proposta.

Foto 1. Il punto di partenza: un paese piccolo, ma con una forte identità locale



L'Albergo diffuso in termini motivazionali, esprime «la volontà di ottenere un risultato finale tangibile attraverso la scelta e la modulazione delle singole tessere che compongono il mosaico» (Piccinini, 2007). Le prime strutture, per motivi anche legati alla novità della proposta nascono solo nel 1998 a Forgaria nel Friuli ed a Sutrio (UD). La Regione Friuli

Venezia Giulia riconosce all'Albergo diffuso lo status di struttura alberghiera nel 2002 attraverso l'Art. 64, comma 2 della L.R. 16.01.2002, n. 2 - "Disciplina organica del turismo". La stessa stabilisce all'Art. 64, comma 7 che «gli alberghi diffusi sono costituiti da unità abitative dislocate in uno o più stabili separati, integrate fra loro da servizi centralizzati quali ufficio di ricevimento, sala ad uso comune, eventualmente ristorante-bar allocati in un unico stabile.» L'articolo 65, comma 2 stabilisce inoltre come «gli alberghi diffusi sono classificati dai comuni sul cui territorio insistono le strutture o, nel caso in cui la dislocazione interessi più comuni, dal Comune in cui ha sede l'ufficio di ricevimento. I requisiti minimi ai fini della classificazione sono fissati con apposito regolamento comunale. In ogni caso il numero dei posti letto non può essere complessivamente inferiore a ottanta. Le unità abitative devono essere ubicate solo nei comuni amministrativamente confinanti con il Comune in cui ha sede l'ufficio di ricevimento dell'albergo diffuso». L'albergo diffuso in Friuli, a trent'anni di distanza dal sistema offre il suo contributo al rilancio dell'economia e dell'occupazione, malgrado il persistere di alcune diseconomie le quali riducono in modo sensibile gli apporti prodotti dalla struttura e dal sistema degli alberghi diffusi regionale nel complesso.¹¹ L'importanza del Pubblico e nella fattispecie dell'Ente Locale è restata notevole nelle diverse regioni a partire dall'esperienza friulana. L'Ente Locale può colmare necessità molto diverse anche in base alla propria autonomia operativa, alle risorse e alle motivazioni. Lo stesso può recepire le caratteristiche del modello di Albergo diffuso provinciale o regionale (ove specificate), può verificare la coerenza fra le direttive regionali e i progetti locali, può selezionare le proposte, può allestire o integrare i gruppi di lavoro esistenti, può fornire suggerimenti per migliorare le proposte, può fissare una parte dei criteri di selezione degli immobili, può rendere disponibili, ove possibile locali adeguati al ricevimento degli ospiti, può coordinare le fasi di approntamento della proposta anche attraverso il raccordo con altri Enti Pubblici locali e può svolgere altre funzioni essenziali. Lo stesso è inoltre responsabile del rinforzo competitivo del paese fruito dagli ospiti, dagli escursionisti, dai proprietari di seconde case e dai residenti. La Tavola 1 descrive il mosaico in termini organizzativi, come insieme di risorse e di responsabilità. La gamma dei macro-elementi considerati è vasta. La stessa, se valutati anche i micro-elementi che compongono il mosaico è ancora più ramificata ed estesa. Le responsabilità legate alla gestione dei singoli elementi sono attribuibili a soggetti sia pubblici che privati. L'Albergo diffuso propone sempre servizi e prodotti con una forte identità territoriale; la situazione rappresentata è comune nelle località in cui esso opera.

Si noti, in sintesi come:

- le necessità di cooperazione siano diffuse nella stessa località;
- le stesse ricorrono nei diversi paesi sede di un Albergo diffuso;
- i risultati prodotti dal Pubblico influenzino gli stessi prodotti dal Privato e viceversa. Le due sfere sono cioè *interdipendenti*;
- l'Albergo diffuso, in quanto prodotto turistico *orizzontale* necessita di un modello di business anch'esso tale.

¹ Alcune diseconomie sembrano riconducibili per la verità ad un apparato normativo emanato nel 2002, il quale si ritiene potrebbe essere adattato alla luce della rapida evoluzione dello scenario macro-economico e del comparto

L'Albergo diffuso: caratteristiche essenziali e necessità di aggregazione

La letteratura turistica recente cita la presenza di nuove forme di ospitalità quali i paesi-albergo, i residence diffusi o gli alberghi diffusi. Queste proposte non intaccano il paesaggio e prevedono azioni coordinate il cui fine è rappresentare il *mosaico paesistico-culturale*. La prima parte della relazione assume l'obiettivo di individuare l'importanza e il tipo della co-operazione richiesta ai fini del successo delle proposte.

a. L'origine dell'idea, il mosaico attivo e l'ampiezza delle necessità di co-operazione

L'idea di rivitalizzare l'economia del paese e di valorizzare immobili sottoutilizzati attraverso la creazione di una nuova tipologia alberghiera nasce nel paese di Comeglians (UD) in Friuli Venezia Giulia, a seguito del terremoto verificatosi nel 1976. La stessa porta ben presto ad un'ipotesi di lavoro tanto ambiziosa quanto condivisa: «trasformare il sisma da tragedia collettiva a occasione di rilancio per la montagna friulana» (Cossi, 2005). Valori della cultura contadina, conoscenze e materiali tradizionali, endemismi e archetipi considerati in passato sinonimo di arretratezza vengono assunti come elementi a partire dai quali costruire una proposta nuova.

Foto 1. Il punto di partenza: un paese piccolo, ma con una forte identità locale.



L'Albergo diffuso in termini motivazionali, esprime «la volontà di ottenere un risultato finale tangibile attraverso la scelta e la modulazione delle singole tessere che compongono il mosaico» (Piccinini, 2007). Le prime strutture nascono solo nel 1998 a Forgaria nel Friuli ed a Sutrio (UD), anche a causa dell'originalità della proposta, della presenza di questioni nuove da risolvere e dell'assenza di soluzioni collaudate. La Regione Friuli Venezia Giulia riconosce all'Albergo diffuso lo status di struttura alberghiera attraverso l'Art. 64, comma 2 della L.R del 16 gennaio 2002, n. 2 - «Disciplina organica del turismo». La stessa stabilisce all'Art. 64, comma 7 che «gli alberghi diffusi sono costituiti da unità abitative dislocate in uno o più stabili separati, integrate fra loro da servizi centralizzati quali ufficio di ricevimento, sala ad uso comune, eventualmente ristorante-bar allocati in un unico stabile.» L'articolo 65, comma 2 stabilisce inoltre come «gli alberghi diffusi siano classificati dai comuni sul cui territorio insistono le strutture o, nel caso in cui la dislocazione interessi più comuni, dal Comune in cui ha sede l'ufficio di ricevimento. I requisiti minimi ai fini della classificazione sono fissati con apposito regolamento comunale. La capacità ricettiva minima viene fissata in termini di “posto-letto” e non può essere inferiore ad 80 unità. Le abitazioni devono essere ubicate nel Comune in cui ha sede l'ufficio di ricevimento dell'albergo diffuso, ovvero nei comuni il cui territorio amministrativo è confinante». L'albergo diffuso in Friuli offre il suo contributo al rilancio di piccole realtà, malgrado

l'esistenza di alcune diseconomie organizzative in grado di ridurre i potenziali ed i volumi economici prodotti. La Tavola 1 descrive il mosaico in termini economico-organizzativi.²

Tav. 1. Necessità di cooperazione: *ampiezza*.

Funzioni turistiche e macro-elementi che costituiscono la proposta		Responsabilità	
		<i>pubbliche</i>	<i>private</i>
Accessibilità e collegamenti	<i>Accesso all'area (infrastrutture)</i>	X	
	<i>viabilità interna al paese</i>	X	
	<i>collegamenti interni ed esterni (servizi)</i>	X	X
Risorse	<i>climatiche, naturali, culturali, produttive, ...</i>	X	X
Capacità professionali	<i>disponibilità, professionalità, figure formate, ...</i>	X	
	<i>corsi in materia di accoglienza, animazione,</i>	X	X
	<i>capacità imprenditoriali</i>		X
Informazioni e servizi di base	<i>poste, telecomunicazioni, pronto soccorso, ...</i>	X	
	<i>banca, farmacia, alimentari, servizi di consegna</i>		X
	<i>informazioni sui servizi di base</i>	X	
Accoglienza	<i>macro: caratteri storici, architettonici di contesto</i>	X	X
	<i>micro: uffici di accoglienza e di informazione</i>	X	X
	<i>locali di accoglienza, sale di uso comune</i>	X	X
Alloggio e ristorazione	<i>offerta ricettiva attuale: caratteristiche, vitalità, ...</i>		X
	<i>periodo d'apertura, liv. occupazione, prezzi</i>		X
	<i>parametri di qualità dell'Ad</i>	X	X
	<i>locali di ristorazione: organizzazione, flessibilità, ...</i>		X
Animazione	<i>percorsi di rilievo: storici, culturali, artistici, ...</i>	X	
	<i>aziende-leader: cantine, aziende agricole, ...</i>		X
	<i>piccola distribuzione: accessibilità, assortimento, ...</i>		X
	<i>manifestazioni significative, ecc..</i>	X	X

(schema-base: *Modello di analisi territoriale BICLazio2007/1*, M. Droli, nov. 2006)

L'Albergo diffuso «mette ovunque in rete le risorse di un territorio, permette la loro fruibilità secondo modalità relazionali e calde, tipiche della cultura ospitale del nostro paese» (Dall'Ara, 2005). Quest'impresa necessita di attivare forme opportune di coordinamento nell'area in cui si svolge l'esperienza turistica (*cluster*). Tali iniziative richiedono il coinvolgimento di privati, anche in competizione fra loro, ossia prevedono «coopetizione» (Cherington, 1913; Brandeburgher, Nalebuff, 1996; Lado, Boyd, Hanlon, 1997; Gnywall, Madhavan, 2001; Dagnino, Padula, 2002).

Esistono inoltre una serie di responsabilità poste a carico di soggetti pubblici e nella fattispecie dell'Ente Locale il quale interviene anche in base alle motivazioni dei decisori, alla propria autonomia operativa e alle risorse di cui dispone. L'Ente che voglia fungere da elemento propulsore può: recepire le caratteristiche del modello di Albergo diffuso provinciale o regionale (ove esistenti), sensibilizzare la popolazione, verificare la coerenza fra le direttive regionali e i progetti locali, effettuare una prima

² La normativa varata nel corso del periodo "pionieristico" è attualmente in fase di revisione. Si auspica che le modifiche allo studio tengano conto degli effetti della concorrenza nazionale emersa nel frattempo e definiscano standard territoriali-alberghieri minimi sempre più restrittivi. (Vedi paper presentato in occasione dell'Assemblea delle Regioni d'Europa – ARE del marzo 2007).

selezione fra le proposte, allestire o integrare i gruppi di lavoro esistenti, fornire suggerimenti per migliorare l'identità locale delle proposte, fissare una parte dei criteri in base a cui selezionare gli immobili, rendere disponibili locali adeguati all'accoglienza degli ospiti, coordinare le fasi di approntamento della proposta anche attraverso il raccordo con altri Enti Pubblici locali e svolgere altre funzioni essenziali. Lo stesso è inoltre chiamato a migliorare i servizi offerti paese e fruiti dagli ospiti, dagli escursionisti, dai proprietari di seconde case e dai residenti.

Si noti, in sintesi come le necessità di co-operazione siano funzione:

- del concetto di albergo “diffuso” (*necessità di origine lessicale*);
- del numero dei “tasselli” che costituiscono il mosaico (*estese*);
- della presenza di responsabilità sia pubbliche che private (*condivise*).

b. Il concetto di Albergo diffuso, l'interdipendenza e la profondità del coinvolgimento richiesto

L'Albergo diffuso è costituito da una forma di ospitalità recente e non ancora classificata a livello nazionale. Lo stesso è tuttavia riconosciuto da più regioni e province autonome, le quali hanno attribuito a questo termine significati e contenuti di base «diversi»³ per quanto concerne:

- lo status di struttura alberghiera (in ossequio a un principio di coerenza generale);
- l'ubicazione della struttura nel centro storico (possibilità di accedere ai luoghi di aggregazione);
- la distanza massima tra le abitazioni e la reception (possibilità di utilizzare spazi e servizi comuni);
- i requisiti di base che definiscono il sistema di classificazione (possibilità di essere bene accolto dall'intermediazione e di essere commercializzato attraverso reti di vendita lunghe);
- le deroghe agli strumenti urbanistici vigenti (tutela del valore architettonico degli edifici, costi d'intervento);
- i finanziamenti e i contributi pubblici destinati al comparto (garanzie offerte e fiducia ottenuta attraverso il sistema del credito).

³ La diversità prodotta da: Sardegna, Friuli Venezia Giulia, Marche, Umbria, Emilia Romagna, Liguria, Lazio, Calabria, Lombardia e dalla Provincia Autonoma di Trento, se da un lato consente di caratterizzare in senso locale il modello di Albergo diffuso nei suoi tratti “di base”, dall'altro lato influisce sulla possibilità di formulare una proposta su scala nazionale ancora più chiara, visibile, spendibile in termini commerciali, in grado di generare buone prassi confrontabili, più gestibile in un'ottica di management.

Il concetto che trova maggiore consenso fra gli addetti ai lavori è il seguente: l'Albergo diffuso (AD) è «un insieme di abitazioni collocate in due o più edifici preesistenti, posti all'interno di paesi abitati, gestiti in modo unitario ed in grado di fornire servizi di alloggio, di ristorazione, di accoglienza e di assistenza di tipo alberghiero ai propri ospiti» (Dall'Ara, 2005).

L'esistenza di un Albergo diffuso richiede la presenza di un paese accessibile, accogliente e vitale; in grado di attrarre ospiti lungo tutti i mesi dell'anno. Questo richiede un coordinamento forte non solo in fase di promozione. La concorrenza in atto nel settore, elemento a cui si accennerà in seguito, spinge decisori pubblici e privati a porre in essere una serie di azioni utili ad evolvere un piccolo paese da luogo di residenza a destinazione di viaggio *non banale, unica e attrattiva* verso il mercato. La Tavola 2 espone i momenti principali durante i quali si può attuare la co-operazione Pubblico-Privato, il livello di coinvolgimento richiesto e quindi il tipo di co-operazione da porre in essere.

Tav. 2. Necessità di cooperazione: *profondità*.



La co-operazione Pubblico-Privato a livello operativo comporta iniziative dai contorni più definiti e caratterizzate da un basso livello di ambiguità; queste si rivelano tuttavia insufficienti se non orientate e accompagnate da iniziative realizzate a livello competitivo e soprattutto strategico.

Notiamo in sintesi come:

- le necessità di co-operazione siano tanto *operative*, quanto *competitive*, che *strategiche*;
- i partner che co-operino nella fase a monte del progetto, a livello strategico abbiano una probabilità minore di disperdere energie nelle iniziative sia competitive che operative;
- la decisione di intervenire "a monte", "in itinere" od "a valle del progetto" spetti alle persone e alle organizzazioni del posto.

c. Problemi da risolvere o opportunità da cogliere attraverso la Partnership strategica

Le dinamiche in atto nel comparto dell'Ospitalità diffusa, nell'economia e nel settore turistico ci consegnano un ambiente economico-organizzativo le cui caratteristiche sono mutate rispetto al passato, anche recente. Oggi non è sufficiente creare un Albergo diffuso per provocare una gran mole di articoli spontanei da parte dei media o per soddisfare intermediari commerciali, come tour-operator e agenzie, essenziali per raggiungere mercati non di prossimità. Differenziarsi, emergere, restare competitivi richiede un livello di know-how sempre più elevato. Si consideri quanto segue *rispetto al comparto*.

- 1) *L'offerta costituita dall'Albergo diffuso*: esprime numeri in rapida ascesa. Le proposte che si definiscono tali rispetto al 1995, anno di nascita del primo Albergo diffuso, sono 65 nel 2004 e

salgono a 90 nel 2006.³⁴ Le proiezioni per il periodo 2008-2009 sono approssimate per difetto e indicano come il numero delle proposte di Albergo diffuso sia in ulteriore aumento. La nascita di numerosi alberghi diffusi, veri e presunti tali, aumenta la visibilità del comparto sulla scena internazionale, ma pone con sempre maggiore forza il tema del posizionamento competitivo delle diverse proposte.

- 2) *Lo spazio dedicato al fenomeno dai media*: diviene più ristretto. Ad un incremento dei reportage prodotti nel periodo 1998 – 2008 segue una fase di sempre maggiore attenzione agli elementi che contraddistinguono una vera proposta di Albergo diffuso. Le possibilità di fare Pubbliche Relazioni attraverso le redazioni delle testate di settore si riducono. Questo cambiamento, anch'esso recente, sottolinea l'importanza di proposte che superano le incertezze normative talora esistenti, che divengono coerenti con il concetto di Albergo Diffuso nella sostanza e che *gestiscono* l'identità paesistico-culturale del paese in cui essi operano con lungimiranza.
- 3) *L'intermediazione turistica (tour operator e agenzie di incoming)*: è registrata in crescita anch'essa. Il numero dei tour operator che includono l'Albergo diffuso nel proprio catalogo cresce da 1 nel 1995 a 9 a 2004, a 15 nel 2006 (stessa fonte), mentre le proiezioni per il periodo 2008-2009 indicano un ulteriore aumento. L'incremento degli intermediari che trattano l'Albergo diffuso richiede una politica commerciale e un livello di efficienza turistica della struttura e del paese sempre più elevati; lo stesso comporta il *rischio banalizzazione dei contenuti*.
- 4) *La domanda di Albergo diffuso*: è costituita da ospiti sempre più esperti, evoluti ed esigenti. Si tratta di turisti che non amano i posti per turisti, che considerano importanti le persone del posto, che apprezzano la cultura espressa dalle tradizioni quanto quella rappresentata nei luoghi di esposizione. Questi ospiti desiderano creare una relazione profonda con il luogo in cui si trovano⁵.

Altre *tendenze più generali* sono in atto:

- 1) *nella società*. La domanda di spazi più vivibili, più sicuri, più tranquilli, in cui coltivare relazioni interpersonali meno superficiali e dotati di una propria identità è registrata in ulteriore crescita (varie fonti). Questa tendenza rappresenta uno dei tratti salienti di una società nel periodo post-industriale ed insieme un'opportunità per i paesi in grado di coordinarsi al meglio.
- 2) *Nel mercato*: indichiamo “solo” l'aumento della richiesta di prodotti e di servizi di gamma alta o altissima e insieme bassa o bassissima dovuta alla formazione di una «struttura sociale sempre più diseguale» (Gallino, 2000) nei paesi tradizionali locomotori dello sviluppo turistico europeo e non.

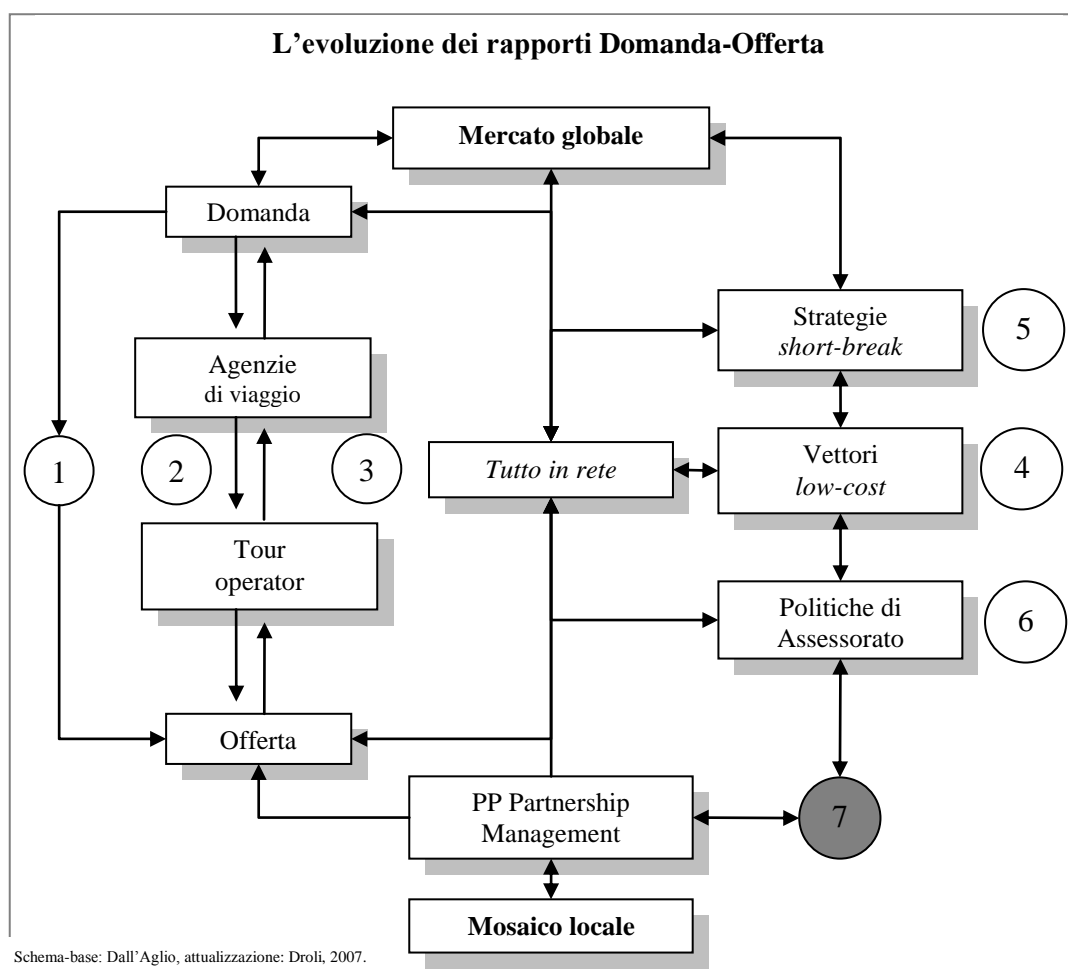
Tale tendenza rilevata fin dalla metà degli anni '90 nei paesi dotati di serie storiche adeguate ed omogenee consiglia grande cautela nello scegliere gli elementi del mosaico da utilizzare al fine di valorizzare la località e nell'individuare i mercati più remunerativi su cui operare con le migliori probabilità di successo.

La Tavola 3 individua un ulteriore *tendenza in atto nel settore turistico* legata al percorso di evoluzione dei rapporti di forza tra mercato e mosaico.

⁴ Fonte: report prodotto da Thesis per GDA e Progetto SISAD – scuola internazionale di specializzazione in albergo diffuso.

⁵ Tali caratteristiche hanno portato nel loro complesso alla definizione di «ospite della terza generazione» (Dall'Ara, 2005).

Tav. 3. Opportunità per la Partnership Pubblico-Privato strategica.



Il processo di evoluzione dei rapporti tra *mercato* (globale) e *mosaico* (locale) può essere ricondotto a sette fasi principali, le quali sono fra loro concatenate. La domanda di esperienze turistiche, nel periodo 1950-'60 corrisponde alla fase (1) e si muove verso l'offerta senza necessità di stimoli all'acquisto, in modo autonomo. L'entrata nel mercato turistico degli intermediari (il *trade*), ovvero delle agenzie di viaggio e dei tour-operator avviene nel periodo successivo (2) tra gli anni '60 ed '80. Questi sviluppano i numeri necessari al decollo dei trasporti, dei viaggi e del turismo "di massa"; gli stessi determinano la nascita del turismo come settore industriale. La fase (3) prende avvio negli anni '80-'90 ed è contrassegnata dall'avvento del "tutto in rete". La domanda può confrontare liberamente le diverse proposte di viaggio in tempo reale. La mole degli strumenti di promozione cartacea e con essa il budget destinato ad essi diminuiscono. Gli investimenti minimi necessari per accedere al mercato da parte degli operatori subiscono un ridimensionamento. Le piccole realtà locali possono così entrare nel settore anche senza i grandi investimenti promozionali richiesti nel periodo precedente. La fase (4) vede come protagoniste le compagnie di trasporto aereo che, a partire dai primi anni '90 adottano modelli organizzativi basati sulla gestione in tempo reale delle tratte e delle tariffe di viaggio, propongono i propri servizi in ambiente telematico, tagliano le commissioni d'agenzia e chiedono ai propri clienti di perfezionare l'acquisto di biglietti di viaggio in ambiente informatico (on-line). La fase (5) raggiunge l'apice nel periodo che segna il passaggio dal vecchio al nuovo millennio; questa è caratterizzata dal successo delle vendite dei biglietti aerei on-line e dalla maggiore

disponibilità ad acquistare le restanti componenti del viaggio restando in ambiente-internet da parte degli interessati. La vacanza *breve* (2-4 notti) diviene un prodotto con caratteristiche, dinamiche e quindi con necessità proprie: lo *short-break*. Questo costituisce un'opportunità per i piccoli paesi i quali possono proporre sé stessi come mete per un viaggio spesso complementare alla vacanza principale ad una platea molto più vasta di persone purché riescano a seguire le logiche organizzative flessibili proprie del *just-in-time*⁶, adottate con successo da compagnie di trasporto e da intermediari. Le politiche di sviluppo turistico messe a punto nel corso della fase (6) iniziano a includere *low-cost* e *short-break* fra i prodotti di riferimento, sviluppano servizi di valore aggiunto elevato, ma di durata limitata e includono nei propri programmi iniziative di rinforzo competitivo volte a portare i propri livelli di efficienza ai livelli richiesti dalla dimensione globale del mercato.

L'opportunità di cui trattasi caratterizza l'inizio del nuovo secolo e costituisce la fase (7). La crescente autonomia organizzativa dei viaggiatori, la rivoluzione del *tutto in rete*, l'avvento delle vacanze brevi, la rivoluzione apportata dai vettori a basso costo e le azioni di Assessorato offrono ad una Partnership locale avveduta la possibilità di *re-interpretare il mosaico locale in una logica globale sostenibile*. I processi economico-organizzativi possono prendere avvio "dal basso", le indicazioni strategiche dal livello politico-amministrativo possono considerare il mosaico e le singole risorse, si possono inoltre definire le misure di tutela attiva delle risorse collegate all'utile prodotto da ciascuna di esse. Le strategie di rilancio locale richiedono di essere condivise, intersettoriali e integrate con i piani di più ampio respiro. Il rischio di crisi nelle relazioni privato-privato, pubblico-pubblico e pubblico-privato diminuisce. Traggono beneficio da questo cambiamento anche le relazioni con gli intermediari commerciali e gli operatori professionali che rinforzano il sistema turistico locale.

Si riporta in sintesi come:

- la dimensione globale del mercato offra opportunità nuove per il rilancio di un'economia locale;
- i problemi di competitività siano destinati ad accrescersi nel tempo;
- le iniziative necessarie per fronteggiare i competitori e cogliere le opportunità offerte dal mercato richiedano una co-operazione che procede oltre gli aspetti commerciali e che diventa *strategica*.

c. Il premio delle Nazioni Unite e il richiamo ad una PPP strategica e "virtuosa"

Un recente riconoscimento internazionale gratifica gli addetti ai lavori e richiede loro di prendere atto del proprio ruolo di catalizzatore per lo sviluppo locale. Lo United Nations Development Programme-UNDP e l'European Business Innovation Centre-EBN premiano l'Albergo diffuso il 27 giugno 2007 come concetto d'impresa sostenibile, innovativa e inclusiva della popolazione locale⁷. La sostenibilità ambientale, istituzionale, sociale ed economica della formula rappresenta il principale elemento di

⁶ La nascita del just-in-time (JIT) come modello economico-organizzativo si deve a Taiichi Ohno, General manager di Toyota. Il JIT fu attuato a partire dal termine degli anni '40, fu analizzato a partire dagli anni '70 dal Massachusetts Institute of Technology e venne spiegato inizialmente attraverso il ricorso a modelli culturali. Il JIT, sebbene non esente da limiti e complicazioni viene applicato oggi con successo in tutti i mercati-guida quali quello dell'auto, della tecnologia, della casa o della moda. Lo stesso «segna una delle più grandi rivoluzioni o forse la rivoluzione principale nel modo di intendere la produzione nel secondo dopoguerra» (Bonazzi, 1998).

⁷ La consegna del premio avviene a Budapest in occasione del convegno «Helping new talents to grow» sulla base di un'iniziativa promossa dal Business Innovation Center del Lazio il quale si avvale della consulenza di un gruppo di lavoro interdisciplinare formato da: Giancarlo Dall'Ara, Maurizio Droli e Giordano Dichter (vedi: <http://www.bicilazio.it/xml/hp3.asp?IDcontent=5739>).

merito attribuito al concetto di Albergo diffuso il quale rispettivamente «non richiede di costruire nulla di nuovo, si presta ad essere sviluppato al di fuori dei circuiti turistici più battuti, prevede un progetto condiviso tra privato e pubblico; inoltre è possibile laddove esiste una domanda adatta a questo tipo di proposta» (Dichter, 2008). La riflessione riguarda l'esistenza di alcuni casi (non pochi), i quali costituiscono delle ottime proposte turistiche, ma che non possiedono tutti i criteri di sostenibilità individuati. Esistono Alberghi diffusi i quali operano in paesi ed in vallate caratterizzate da forti problemi di inquinamento del suolo e/o delle acque. Altre strutture invece sono state avviate in località in cui la percentuale dei reati contro cose e persone è più elevata rispetto ai valori medi rilevati nella stessa area geografica. Altre imprese non condividono un progetto con il Pubblico a distanza di anni dall'avvio delle attività, mentre altre ancora attraggono volumi di domanda insufficienti e stentano ad essere ripagate per la grande qualità dei servizi offerti. Queste proposte non solo non risultano pienamente sostenibili in base alla definizione data, ma rischiano di non cogliere le necessità di tutela ambientale e di sicurezza avvertite dagli ospiti, dai mercati geografici e dagli intermediari commerciali più sensibili ai due temi. Le stesse corrono maggiori rischi di crisi di credibilità, necessitano di una «regia» d'area forte e individuano nella cooperazione pubblico-privato una pratica necessaria non “solo” per progettare una proposta turistica, ma anche (o soprattutto) per ripensare il paese, le condizioni di vita e di lavoro che questo offre ai propri abitanti. Il riconoscimento all'Albergo diffuso rappresenta così uno stimolo affinché il contributo offerto dall'Albergo diffuso al processo di sviluppo sociale, economico-intersectoriale, ambientale, culturale possa aumentare in modo sostanziale. Ottenere questo risultato richiede investimenti, risultati, attenzione all'azienda, sensibilità agli elementi del mosaico bilanciati; si richiede di fare crescere un «sistema equilibrato»⁸.

L'Albergo diffuso visto come Soggetto di sviluppo locale presenta necessità in larga parte simili alle stesse avvertite da aggregazioni più estese quali quelle esposte dalla Tavola seguente.

⁸ Le definizioni di sistema nella sociologia economico-organizzativa sono sintetizzabili in base alle seguenti tre posizioni: un sistema visto in termini *generali*, *particolari* e *dinamici* è rispettivamente «un equilibrio basato su un insieme di valori e quindi su una cultura condivisa» (Redfield, Kroeber, Homans, Pareto, Dechert), ovvero «un insieme di organizzazioni, di relazioni e di modalità per misurare lo stato di salute delle relazioni stesse (Lewin, Lazarsfeld, Sombard), o infine «un insieme di relazioni strutturate in un'organizzazione ad-hoc, quest'ultima finalizzata a raggiungere determinati risultati» (Condillac, Smelser, Luhmann). Il concetto di equilibrio statico e dinamico costituisce il “filo rosso” che unisce le tre definizioni.

Tav. 4. Opportunità offerte dall'Ospitalità diffusa e che richiedono la PPP strategica virtuosa.

Fase	Necessità correlate	Riferimenti teorici
Conoscitiva	ridurre le perdite di tempo e di altre risorse connesse agli scambi individuali	<i>Costi di transazione</i> (Coase, Williamson)
Strategica	assumere decisioni condivise circa la strategia di mercato, di marketing, il business-plan	<i>Management strategico</i> (Drucker, Contractor, Lorange, Geringer)
	estendere la rete di fornitura e rinforzare il sistema di vendita	<i>Potere di mercato</i> (Porter, Child-Faulkner)
Organizzativa	fare chiarezza circa gli scambi di informazioni interni al gruppo, la produzione-gestione di idee, ecc.	<i>Teoria d'agenzia</i> (Berle-Means, Eisenhardt)
	creare strumenti di lavoro utili per aumentare i flussi economico-finanziari prodotti dalle risorse storiche, archeologiche, naturali, ecc.	<i>Rientri decrescenti</i> (Arthur, Bettis-Hitt)
Gestionale e di coordinamento	acquisire finanziamenti, sponsorizzazioni, quote associative, ecc.	<i>Dipendenza da risorse scarse</i> (Pfeffer-Salancik, Prahalad, Hamel, Hall, Piercy)
	accelerare il rinforzo competitivo dei servizi forniti a: ospiti, residenti, investitori, partner, ecc.	<i>Teoria dell'acceleratore</i> (Carver, Aftalion, Bickerdike, Clark);
	ridurre il rischio di fallimento del mercato e rinnovare la decisione di co-operare	<i>Dei giochi</i> (Tucker, Casti, Parkhe, Axelrod)

La natura territoriale della proposta offre alle società che gestiscono alberghi diffusi tutte le opportunità connesse alla co-operazione strategica. I benefici economici, sociali, istituzionali e ambientali prodotti dall'Albergo diffuso divengono inferiori rispetto agli stessi possibili quando tali occasioni vengono colte solo in parte, come a volte avviene.

L'Albergo diffuso che si configura come Partnership strategica Pubblico-Privata:

- assume la missione di valorizzare l'esistente in modo mirato;
- sviluppa le innovazioni attese o richieste dagli ospiti più coerenti con la propria identità;
- emula il funzionamento di un Sistema Turistico Locale⁹ (STL), senza tuttavia esserlo;
- non costituisce un ulteriore soggetto pubblico sulla scena;
- non si sovrappone alle competenze o alle attività offerte dal volontariato
- evita molte delle sovrapposizioni generate in termini di comunicazione dal suffisso "locale";
- traduce nei fatti il concetto di *cluster*, l'unità di produzione principale nel turismo.

⁹ Un Sistema turistico locale (STL) in base alla Legge 135/2001: è un «contesto turistico omogeneo o integrato, comprendente ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzato dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, comprendente i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole od associate». Da notare come la definizione di STL intenda il territorio come "contesto integrato" e non come l'insieme dei territori in cui si svolgono le diverse esperienze turistiche (*cluster*).

L'Albergo diffuso virtuoso

Il turismo, secondo un approccio «realistico» (Chang Ting Fa, 2007) non rappresenta il settore primario dell'economia, tantomeno in una piccola comunità rurale, sebbene svolga una funzione di connettore fra mosaico (intersectoriale-locale) e mercato (globale) di grande utilità. L'Albergo diffuso *tradizionale* desidera proporre un territorio, sebbene la rappresentazione del mosaico paesistico-culturale offerta attraverso di esso non possa dirsi sempre soddisfacente. L'Albergo diffuso *virtuoso* adotta un modello di business coerente con la natura sia aziendale (*gerarchica* e *verticale*) che locale (*co-operativa* e *orizzontale*) della proposta. Ne consegue la possibilità di cercare l'*equilibrio* fra le due dimensioni dello sviluppo: d'impresa e di territorio. La Tavola 5 elenca alcune delle caratteristiche che differenziano un Albergo diffuso *virtuoso* da un Albergo diffuso *tradizionale*.

Tav. 5. Albergo diffuso virtuoso: caratteristiche aggiuntive rispetto all'Albergo diffuso tradizionale.

Livelli di osservazione	Albergo diffuso	
	<i>tradizionale</i>	<i>virtuoso</i>
<i>Metodo</i>	management aziendale, gerarchico, <i>verticale</i>	coordinamento territoriale di breve e medio termine, <i>orizzontale</i>
<i>Obiettivi</i>	efficacia, efficienza	inclusione (o <i>equità</i>), sostenibilità
<i>Rappresentazione del territorio</i>	parziale o completa in alcuni mesi dell'anno	fedele al paesaggio e completa in tutti i mesi dell'anno
<i>Analisi iniziale</i>	sull'economia che le case possono ancora creare	sull'economia che il paese può ancora creare
<i>Ruolo del Pubblico</i>	secondario	importante anche in caso di forti investimenti privati
<i>Ruolo della Comunità</i>	importante per creare relazioni	essenziale per creare nuovi servizi
<i>Ruolo d. impr. non tur.</i>	completano la proposta	costituiscono la proposta
<i>Risorse</i>	valori economici ed etici	valori morali e umani
<i>Leva di management</i>	autorità e autorevolezza	persuasione e coinvolgimento
<i>Risultati generali</i>	condizionati dalle diseconomie	che compensano le diseconomie attraverso la moltiplicazione delle persone che producono novità
<i>Risultati particolari</i>	<ul style="list-style-type: none"> • livelli di occupazione delle camere/case/... • fatturato/camera netto 	<ul style="list-style-type: none"> • fatturato/camera lordo (prodotto considerando anche le vendite di servizi extra-aziendali) • fatturato/camera lordo complessivo netto e aggregato • investimenti aggiuntivi, iniziative di sostenibilità ambientale sostenute, ecc.

Il management *necessario* all'Albergo diffuso *virtuoso* segue le attività tradizionali, quali il marketing, e il management aziendale, ma desidera raggiungere risultati ancora migliori attraverso lo svolgimento dell'attività preparatoria richiesta da qualsiasi programma di tour-operating.

L'Albergo diffuso *virtuoso* costituisce quindi:

- un albergo diffuso tradizionale che utilizza un modello di business anch'esso orizzontale.

2. La Partnership Pubblico-Privato per l'Albergo diffuso virtuoso: peculiarità e dilemmi

Le “materie prime” indispensabili per creare proposte di viaggio ad esempio di tipo culturale o legate alle tradizioni (*culture-heritage tourism*) sono costituite dai prodotti della terra e dall'artigianato, dalla parlata locale, dai costumi, dalle leggende, dalle risorse storiche, urbanistiche, paesaggistiche, climatiche e naturali, dai balli, dalle musiche e dal folklore. Tali risorse non costituiscono tuttavia servizi. Perché queste possano essere proposte lungo i diversi mesi dell'anno è necessario ingaggiare i fornitori necessari a rappresentare singoli tasselli del *mosaico* (in questo caso culturale) in modo adeguato. Tale sforzo deve essere replicato in base al numero dei *mosaici* (linee di prodotto) su cui opera la struttura, ossia nei soggiorni sportivi, in quelli benessere, congressuali e così via. L'alternativa (sempre meno verosimile negli ultimi anni) consiste nel cercare e nel trovare tour-operator disposti ad acquistare in anticipo i servizi necessari a rappresentare i *mosaici* nei diversi mesi dell'anno. La cooperazione tra i soggetti locali rappresenta la strada obbligata per rappresentare l'identità. Questa sezione presenta i tratti principali della Partnership attivata dall'Albergo diffuso virtuoso.

a. Obiettivi

Gli obiettivi traguardati da una PPP per l'albergo diffuso virtuoso sono per molti versi simili agli stessi definiti da aggregazioni di dimensioni maggiori quali consorzi d'impresе, sistemi turistici locali o club di prodotto. La Tavola 6 espone l'insieme degli obiettivi traguardati dalle PPP, ossia le motivazioni per cui si ritiene vantaggioso realizzare la PPP strategica.

Tav. 6. Finalità-tipo della Partnership turistica Pubblico-Privato.

Marketing e Vendite	Sistema socio-economico
<ul style="list-style-type: none"> • creare un <i>brand</i> di destinazione • migliorare la visibilità e l'immagine • espandere il raggio delle azioni di vendita • rinforzare la rete di vendita 	<ul style="list-style-type: none"> • interagire con l'intera catena del valore • rinforzare servizi verso i residenti • integrare i servizi, alloggi ed attrazioni • definire standard di qualità
Risorse e tecnologia	Infrastrutture
Reperire, valutare, selezionare ed acquisire: <ul style="list-style-type: none"> • consulenza ed altri servizi tecnici • metodologie di ricerca e di monitoraggio • sistemi di rendicontazione statistica • tecnologie di supporto 	<ul style="list-style-type: none"> • migliorare strade, sentieri, attrezzature, ... • sviluppare servizi intermodali, ... • rinforzare servizi per la salute, la sicurezza, • potenziare le telecomunicazioni
Risorse umane	Risorse finanziarie
<ul style="list-style-type: none"> • definire standard di servizio • offrire programmi di formazione • migliorare la produttività 	<ul style="list-style-type: none"> • migliorare l'attrattività economica d. clienti • recuperare fondi e attivare investimenti • provocare escalation negli investimenti • ottenere fondi per l'avvio di nuove attività

(Schema-base: Canadian Tourism Commission, WTOBusiness Council, KPMG)

La scelta dei motivi per cui cooperare si ritiene dipenda spesso:

- dall'ampiezza della gamma delle iniziative individuali più difficili da realizzare attraverso iniziative anch'esse individuali;
- dall'importanza attribuita a queste iniziative da parte dei singoli apportatori di interessi.

La decisione di costituire la PPP e il tipo di PPP creata sembrano dipendere invece dalla *concentrazione* delle decisioni degli interessati all'interno dell'ampia gamma delle iniziative possibili, quest'ultima essendo notevolmente più ampia rispetto a quella rappresentata per motivi di sintesi. La

decisione di cooperare, una volta presa determina fin dall'inizio le relazioni interne al gruppo. Finalità di marketing portano in genere a relazioni commerciali, più certe, più comprensibili e meno problematiche da monitorare. Finalità di "cattura" delle risorse finanziarie porteranno a relazioni di co-progettazione, i cui contorni sono definiti dai meccanismi di accesso ai fondi e più formali. Il mix delle motivazioni iniziali, qualsiasi esso sia, determina le relazioni e queste danno forma alla cultura del gruppo. Avviene tuttavia che questo mix sia sbilanciato a favore di iniziative più immediate e standardizzate e non comprenda iniziative che richiedono pazienza o uno sforzo di comprensione maggiore. L'analisi approfondita degli elementi che compongono il mosaico, la valorizzazione piena di endemismi locali, lo sviluppo di elementi antropologico-culturali in nuovi prodotti, l'evoluzione di beni storico-architettonici come esperienze del luogo viene così accantonata. Muoversi all'insegna del motto "l'unione fa la forza" non basta se quest'ultima non crea valore sufficiente nel mosaico. Motivazioni standardizzabili e non, certe ed ambigue, facili e difficili da controllare, capaci di portare risultati nell'immediato e nel medio termine è quindi essenziale che siano bilanciate. Laddove questo non succede specie se la PPP opera in una località in cui la cultura cooperativa è scarsa, si corre il rischio di alimentare tensioni interne le quali, se prolungate possono demotivare i partner e portarli a ripiegare su posizioni di stampo individualistico. Con buona pace degli interessi collettivi, più cari di solito ai partner pubblici.

La PPP strategica in sintesi:

- offre svariate possibilità di recuperare vantaggio competitivo, ma ...
- ... può essere costituita solo se la scelta avviene dopo avere soppesato i vantaggi che questa è in grado di apportare e gli svantaggi che questa comporta (quadro delle informazioni *realistico*).

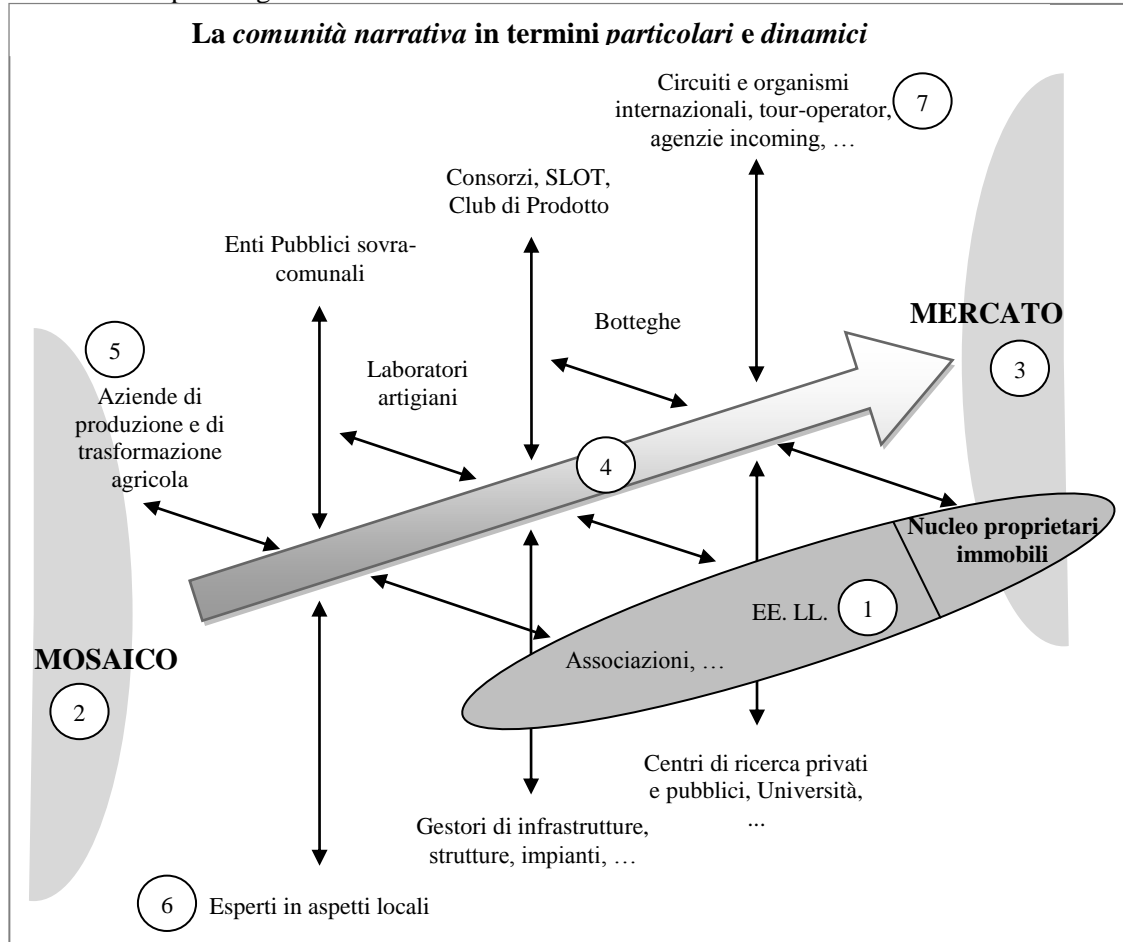
b. La PPP per l'Albergo diffuso virtuoso: una comunità narrativa, un modello di sviluppo economico e "umano" al tempo stesso

L'Albergo diffuso *virtuoso* valorizza quanto esiste e crea quanto manca, ma indispensabile per produrre risultati migliori e di nuovo tipo. L'Albergo diffuso la cui PPP racconta l'unicità del paese attraverso lo scambio di beni a titolo sia gratuito (doni), che oneroso, ne condivide rischi e risultati all'interno di un'ampia platea di persone diviene una *comunità narrativa*. Questa PPP, sebbene reale, presenta i caratteri della *comunità ideale* o «utopica» (Williamson, 1975), un meccanismo di regolazione delle transazioni *alternativo rispetto sia al mercato che alla gerarchia*. In questa comunità dominano:

- impegno piuttosto che coercizione;
- congruenza tra fini personali e del gruppo;
- identificazione in questi ultimi da parte dei membri;
- *job rotation* e flessibilità dei ruoli;
- critiche reciproche;
- proprietà in partecipazione;
- uguaglianza retributiva;
- processi decisionali partecipati;
- presenza di valori spirituali e forte integrazione con aspetti della vita familiare.

La Tavola 7 indica alcune delle parti che costituiscono la comunità accennata, il ruolo di tramite fra mercato e mosaico paesistico-culturale svolto dalla PPP e le dinamiche generali che l'albergo diffuso virtuoso è chiamato ad attivare, a consolidare o ad accelerare.

Tav. 7. Partnership strategiche Pubblico-Privato in azione.



Il mosaico paesistico-culturale (cluster), il mercato globale e la comunità narrativa costituiscono i tre attori sulla scena. Il nucleo primario (1) è costituito dai principali interessati i quali si uniscono di caso in caso in forma de-strutturata, attraverso la creazione di un contenitore giuridico comune (società di capitali, di persone o cooperativa), ovvero attraverso la valorizzazione di una struttura giuridica pre-esistente, se adatta. All'organo decisionale corrispondente spetta il compito di decodificare il mosaico (2) nella logica dell'istituzione-mercato (3), quantificare i volumi economici che lo stesso è in grado di produrre, creare la direzione tecnica, selezionare il personale e attivare gli aiuti esterni necessari.

L'elemento al centro delle discussioni è costituito dal programma delle cose-da-fare (4) ossia da un quadro di iniziative *armonico*, costituito dall'identità organico-commerciale del paese, dalle modalità attraverso cui "portare sul mercato" tale bene collettivo, dalle azioni competitive da realizzare, dai servizi da offrire ai possibili partner per fare sì che questi aderiscano al progetto fin dalle sue prime fasi di vita (vedi backstage). Le imprese dei settori agro-alimentare, artigianale, del piccolo commercio e dei servizi alla persona (5) sono essenziali per potere rappresentare il mosaico attraverso prodotti del territorio e il loro coinvolgimento può divenire *mirato*. Lo stesso permette di creare la massima quantità di valore nella proposta, collega i produttori locali alle dinamiche, alle reti di vendita e alle opportunità create sul mercato globale attraverso il turismo e l'Albergo diffuso.

L'unità di management coinvolge centri addetti alla creazione di valore, università, esperti botanici, storici e paesaggisti, così come scrittori locali, istruttori di discipline sportive, anziani o studenti con tesi specifiche sul proprio paese presenti nella *comunità* per rappresentare il territorio fedelmente e per diffondere i benefici prodotti (6) in modo capillare.

Il management si raccorda in modo intelligente con le organizzazioni sovra-locali d'area, provinciali, regionali, nazionali ed internazionali nella fase (7) in modo da integrarsi nella più vasta comunità di interessi, realizzare iniziative di co-marketing insieme a strutture simili, a consorzi, a STL e trarre i benefici ottenibili dalla comunità globale della conoscenza. Ciascun attore in questo processo funge da elemento propulsore nel processo di creazione di valore. L'innovazione evolve da funzione aziendale a funzione *diffusa* e diviene capace di moltiplicare i risultati prodotti da una struttura il cui personale è spesso limitato e oberato di lavoro.

La relazione tra questa PPP ed i due ambienti mosaico e mercato costituisce un elemento centrale. Questa relazione è basata su rapporti di forza che giocano senz'altro dalla parte dell'ambiente esterno per eccellenza: il mercato. La *comunità narrativa* non si pone tuttavia come entità finalizzata ad assecondare il mercato o come gruppo che guarda al mosaico in modo autonomo da quanto avviene all'esterno, ossia in modo *autoreferenziale*.

La condizione di perenne tensione rende necessario parlare di PPP e di comunità narrativa come di un *sistema*, un'entità la cui fragilità è inversamente proporzionale alla capacità di negoziare fra le posizioni e le dinamiche espresse dai due macro-ambienti mosaico e mercato possedute dal management e dai singoli partner.

La *comunità narrativa* richiede un management:

- capace di usare la leva dell'autorità;
- abile a coinvolgere le persone e le istituzioni che non può influenzare in modo diretto sia all'interno, che all'esterno del paese in cui opera il proprio Albergo diffuso;
- che considera i rischi di perdita di potere e di visibilità, ma anche le opportunità che conseguono al coinvolgimento del Pubblico;
- abile a scegliere di volta in volta fra un approccio funzionalista (pragmatico), del conflitto (di ascolto assertivo), della scelta razionale (legato alla leva dell'interesse personale), dell'integrazionismo simbolico, fenomenologico (culturale) o di altro tipo;
- in possesso di competenze interdisciplinari;
- rispettoso delle volontà altrui e capace di re-interpretarle per fini di bene aziendale e collettivo.

c. Risultati attesi

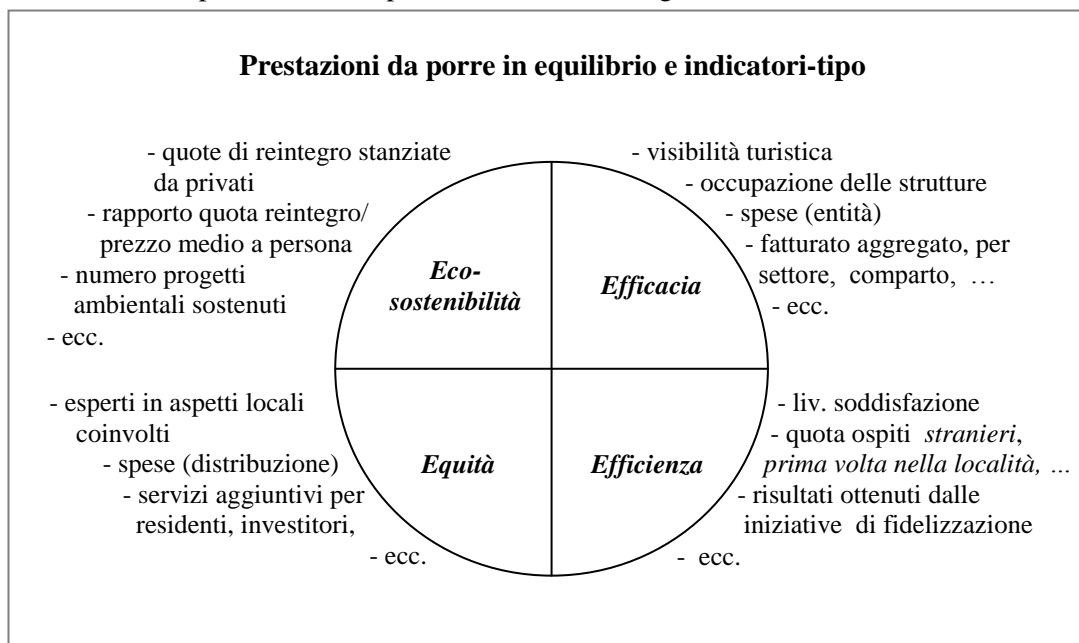
L'Albergo diffuso virtuoso e la Partnership Pubblico-Privato strategica costituiscono altrettanti *sistemi* e come tali sono basati sull'equilibrio tra interessi pubblici e privati, fra obiettivi economici e sociali; fra metodi decisionali che prevedano negoziazione e arbitraggio.

La necessità di ottenere risultati di efficacia e di efficienza avvertita più spesso dal privato, si somma all'imperativo di migliorare l'equità e l'eco-sostenibilità del processo più tipica nel pubblico.

La Tavola 8 indica il tipo di risultati attesi in ogni ambito ed i quali definiscono, nel loro insieme un modello di produttività verso cui tendere. Gli aspetti individuati nei 4 ambiti: efficacia, efficienza, equità e sostenibilità (economica, ambientale, sociale e istituzionale), costituiscono non solo «risultati essenziali, indicatori di successo e argomenti all'ordine del giorno nel paese in cui opera un Albergo diffuso» (Droli, 2006).

I risultati prodotti in un ambito costituiscono la base per un'iniziativa realizzabile nei restanti ambiti, favoriscono l'escalation e una spirale di risultati simmetrici che si auto-alimentano. Solo la loro crescita armonica consente l'equilibrio dinamico del processo; la propria capacità di essere coinvolgente.

Tav. 8. Il concetto di produttività nel processo economico-organizzativo: il modello delle 4E.



Le 4E ed i singoli risultati ottenuti sono oggetto di confronto e di discussione fra le diverse unità di management ai fini del loro graduale miglioramento.⁹ L'Albergo diffuso virtuoso assume il fine di migliorare, a parità di tempo, il rapporto tra costi sostenuti e risultati ottenuti nel marketing, nell'organizzazione, nell'inclusione sociale e nella tutela delle risorse attraverso la co-operazione. La crescita delle 4E viene valutata in relazione alle risorse utilizzate per ottenere i diversi tipi di risultati; la stessa alimenta a sua volta la co-operazione.

L'Albergo diffuso virtuoso si pone in sintesi come realtà:

- che persegue risultati di efficacia, di efficienza, di equità e di sostenibilità;
- che segue con la stessa attenzione il mosaico, il mercato, il marketing, l'organizzazione, la co-operazione e la tutela ambientale (nelle aree protette e non solo);
- in grado di perseguire la crescita bilanciata e armonica nei termini delle 4E.

d. Elementi di complessità in base alle principali teorie organizzative

La possibilità di raggiungere risultati equilibrati in termini sia statici che dinamici varia, *coeteris paribus*, in base alla qualità delle relazioni interne alla PPP, proprie di un processo e di un «sistema economico-organizzativo» (Coase, 1937, Williamson, 1975). La proposta di PPP nella sua fase di impostazione risponde a necessità di sempre maggiore efficienza individuale, intesa in termini di minimizzazione dei costi di transazione, dei rischi di fallimento del mercato e dell'offerta. L'idea di attivare un modello di organizzazione recente come una PPP risulta per questo gradita.

⁹ Il numero degli indicatori di qualità di un processo di sviluppo è elevato e superiore rispetto allo stesso raggiunto dai driver del valore nel settore alberghiero tradizionale. «Gli elementi di qualità di un albergo attinenti l'estetica degli edifici, gli spazi comuni, le camere, gli arredi, ecc. sono oltre 1.200» (Dubè-Renaghan, 2000). Inoltre «il numero degli indicatori in ambito sostenibilità è ancora maggiore nei paesi inclusi all'interno di aree-parco (regionali o nazionali) a causa della maggiore intensità degli elementi naturali tutelati e della necessità di de-stagionalizzare le attività attraverso lo sviluppo della cultura locale come fattore di attrazione internazionale» (Droli, 2009).

Se guardiamo tuttavia alla PPP in termini «longitudinali» (Selznick, 1948, Stinchcombe, 1993), notiamo come questa corra il rischio di essere valutata attraverso logiche proprie dei sistemi precedenti, ossia aziendali, tradizionali. Questo fenomeno, assume spesso nell'Albergo diffuso la forma di un progetto che pone al centro gli immobili e singole emergenze e non il mosaico che ne garantisce la rappresentatività o il mercato, elemento essenziale per la remuneratività.

Lo scambio tra ambiente esterno (il mercato) e interno (il mosaico), vero elemento di base delle strategie di sviluppo in termini «interorganizzativi» (Pfeffer-Salancick, 1978), rischia di essere influenzato da questo approccio tradizionale. Ne consegue una partnership la cui gamma dei servizi offerti ed il cui spessore sono sottodimensionati rispetto alla ampiezza del mosaico, dei possibili partner e delle opportunità nel mercato.

Gli elementi decisivi fin dalle prime fasi di vita della strategia sono costituiti dalla cultura e dall'apprendimento organizzativo. La cultura locale influisce spesso su assetti percettivi, cognitivi, comportamentali sulla strategia e sulla struttura organizzativa della partnership, si rivela cioè una «variabile indipendente» (Blau, 1964). Una cultura della co-operazione diffusa costituisce una risorsa preziosa, ma dove questa esiste viene messa a dura prova fin dalle prime discussioni. La PPP produce cultura della co-operazione in modo anch'esso eterogeneo. Semplici espedienti come i proverbi utilizzati dai decisori per spiegare le novità introdotte dal piano e dalla cooperazione non sempre traggono spunto alla cultura locale. Il mondo culturale che si esprime attraverso elementi simbolici quali lo stile architettonico degli edifici, i materiali da costruzione o gli elementi di arredo, risente delle scelte individuali precedenti in fatto di qualità o di risparmio, non è sempre omogeneo e comunica di rado ciò che deve essere mantenuto fermo dell'identità culturale nel processo globale. Imprimito dinamiche cooperative specifiche attraverso la PPP in questi contesti, così come creare un insieme affidabile di indicatori culturali che le descrivano costituiscono imprese di per sé. La cultura della co-operazione prodotta dalla PPP infine non produce sempre sensibilità migliori agli aspetti critici. Le tecnologie utilizzate, gli schemi comportamentali, i valori alla base dell'agire individuale (essenza della cultura co-operativa) interagiscono per contro con la cultura locale influenzandola o venendone influenzati in base a quanto questi si siano dimostrati produttivi. Il risultati prodotti attraverso la co-operazione assumono un'importanza centrale in tutte le fasi del ciclo di vita della PPP e rivestono un ruolo decisivo.

L'insieme «decisioni ed ambiguità» (Simon, 1958) che sorregge una PPP è più difficile da decifrare rispetto allo stesso che guida un'azienda tradizionale. L'appartenenza alla stessa comunità fa sì che la decisione se aderire o meno al progetto sia un atto di libera scelta fondata su fattori sia razionali che emotivi. Questo rende difficile considerare il rapporto tra decisione e razionalità come un'unità di indagine privilegiata o quantomeno esclusiva.

La complessità della PPP per l'Albergo diffuso emerge anche attraverso la lettura dei programmi di sviluppo locale. Questi richiedono sempre azioni coordinate a livello inter-organizzativo, creano un reticolo spesso ampio e diversificato, ma in cui i legami forti si alternano a legami deboli "loosely coupled" (Weick, 1975) rendendo le logiche di azione co-operativa meno prevedibili.

Gestire la complessità in modo produttivo, a parità del mosaico e del mercato di partenza, richiede:

- un marketing efficace, ma che non banalizzi la proposta;
- un'organizzazione snella, ma adatta a rapportarsi al mercato e alla concorrenza nazionale ed estera;
- una co-operazione migliore rispetto alla stessa attuata dalle PPP antagonistiche.

3. Backstage: dalla PPP al Partnering Pubblico-Privato

La presenza di persone, di imprese e di istituzioni i cui servizi offerti vengono acquistati da platee multiple crea una situazione di forte interdipendenza fra i partner. Questa fa sì che il successo della loro iniziativa sia legato agli sforzi di tutti e rende obsoleto (e dannoso) il detto secondo cui “tutti sono utili, nessuno è indispensabile”. La situazione richiede un metodo di lavoro adatto a favorire il raggiungimento di risultati precisi attraverso la co-operazione. Il momento per proporre un nuovo approccio metodologico si crede sia adatto. Co-operare oggi è sempre più importante per competere, per creare innovazione, per ottenere il massimo dei risultati possibili dalle stesse dotazioni tecnologiche, dallo stesso mosaico, dallo stesso budget. Co-operare è sempre più urgente per uscire dalla crisi. Gli stessi competitori tuttavia co-operano. Questa sezione presenta le caratteristiche ed i principali apporti di un metodo di lavoro nato per rendere la produttività di una Partnership Pubblico Privato maggiore rispetto alla stessa raggiunta dalle altre PPP concorrenti.

a. Definizione e missione ancillare

L'esigenza di un metodo formalizzato utile a facilitare la co-operazione fra organizzazioni autonome non nasce nel turismo, ma nei settori a maggiore intensità di capitali quali quello aerospaziale, dei trasporti e dell'auto. Questo ha dato luogo nel tempo ad un termine diffusosi in ambito internazionale o «partnering», il quale rappresenta «la disciplina che ha per effetto l'aumento del vantaggio competitivo dei partner, basata sull'acquisizione di buone prassi e che consiste nello sviluppare relazioni di successo nel medio termine tra clienti e fornitori o tra fornitori e fornitori» (Lendrum, 1997).

b. Elementi di novità

Il turismo richiede la co-operazione per aumentare la visibilità, il vantaggio competitivo, la completezza del prodotto e la sostenibilità di una proposta territoriale. Questi e altri motivi hanno fatto sì che, nel 1993 iniziasse un percorso di ricerca e che nel 2007 nascesse una proposta metodologica il cui fine è migliorare i risultati ottenuti da marketing e management attraverso un migliore coordinamento della cooperazione fra Pubblico e Privato. Il metodo si chiama «partnering turistico» dal titolo di una pubblicazione edita dalla casa editrice universitaria udinese Forum (Droli, 2007).

La proposta:

- pone al centro della propria attenzione il fattore *tempo*, a partire dal periodo temporale entro cui si svolge l'esperienza turistica nel territorio visitato (cluster) o *mosaico attivo*;
- considera importante imparare dalle PPP turistiche più all'avanguardia nell'Albergo diffuso e di destinazione, in Italia e all'estero, seguiti di persona o segnalati;
- individua i 10 ostacoli alla PPP strategica virtuosa ricorrenti, i quali hanno costretto a riflettere, hanno messo in difficoltà o hanno ridotto la produttività dei gruppi;
- valuta gli ostacoli alla luce delle principali teorie economiche e organizzative per capire quanto questi siano tenuti in considerazione e ne deduce lo spessore teorico delle questioni aperte;
- si concentra sugli aspetti individuati come più importanti in base alla teoria e alla prassi;
- propone 10 prestazioni essenziali, le “10A” del partnering (Droli, 2004) che influiscono sulla *produttività* del processo economico-organizzativo e da migliorare per ottimizzare il rapporto costi/risultati raggiunto dalla PPP nell'unità di tempo.

Il backstage che ne deriva si sviluppa su tre livelli. Il backstage di primo livello o «esperienziale» è costituito dalle buone prassi da imitare nelle diverse fasi della cooperazione. Lo stesso fa leva sul buon senso dei Partner e non richiede lo studio della realtà locale.

Il backstage di secondo livello o «metodologico» è costituito da una sequenza di passaggi calati invece nella realtà locale, rigorosa, sebbene flessibile e non sperimentale, per ciascuna delle 10 variabili individuate; lo stesso può produrre incrementi di produttività più consistenti rispetto al precedente.

Il terzo ed ultimo livello di backstage o «strumentale» diviene utile nei casi in cui problemi di carattere culturale di tipo anticooperativo, autoreferenziale o di altro tipo, ma persistenti limitino l'efficacia dei correttivi adottati attraverso i due livelli di backstage precedenti. Il backstage strumentale considera essenziale analizzare il processo di cooperazione. Lo stesso prevede l'utilizzo di modelli grafici di auto-diagnosi che rappresentano (fotografano) malfunzionamenti profondi nelle relazioni, permettono di adottare correttivi specifici e di migliorare la produttività della PPP. I modelli di rappresentazione statistica funzionano come un qualsiasi *esame clinico*, nella convinzione che solo quello che può essere misurato può essere quantificato, chiarito e gestito con criteri di Management.

Questa proposta di metodo prevede che l'insieme delle decisioni che il marketing-management è chiamato ad assumere nei confronti di una platea di partner possa essere definito come *partnering-mix*. Questo richiamo sottolinea il forte legame fra le attività rivolte al mercato (il marketing) e le stesse indirizzate all'interno (verso i partner attuali e potenziali). Si presenta inoltre il mansionario di una funzione professionale aggiuntiva per il management: il coordinamento della Partnership Pubblico Privata strategica, o Partnership-Management, ovvero di una professionalità utile nel momento in cui si desidera affrontare e risolvere i problemi legati allo sviluppo socio-economico.

c. Backstage di partnering strategico

Si riportano di seguito alcune note sintetiche riferite ai seguenti elementi:

- le fasi del ciclo di vita della PPP;
- gli ostacoli alla PPP strategica e virtuosa individuati;
- i dilemmi sottesi da ciascun ostacolo;
- le variabili di partnering corrispondenti.

nonché, per ogni variabile:

- 1) il backstage esperienziale: le buone prassi essenziali per ottimizzare il processo di cooperazione nel breve termine;
- 2) i limiti dell'approccio per buone prassi: differenze fra la PPP e Partnership Private, obiettivi, priorità, investimenti ed altre scelte strategiche locali che richiedono soluzioni anch'esse locali;
- 3) il backstage metodologico: le iniziative volte ad ottimizzare il processo legate alla realtà;
- 4) i limiti all'approccio metodologico: le resistenze culturali locali persistenti;
- 5) il backstage strumentale: i modelli di rappresentazione statistica per analizzare i risultati prodotti dal processo di cooperazione in funzione ai desiderata degli interessati, le relazioni, le dinamiche create dal gruppo e lo stato di altre risorse-cardine per la comunità narrativa;
- 6) l'impatto prodotto a seguito dell'applicazione dei livelli di backstage sperimentati.

Gli obiettivi di questa relazione con comprendono la presentazione della metodologia integrale. Le pagine seguenti presentano per completezza l'intera sequenza, sviluppano in modo più esaustivo la fase di impostazione della PPP e accennano ai contenuti proposti nelle fasi successive. Si rinvia il lettore alla bibliografia prodotta per eventuali quanto doverosi approfondimenti.

Fase I. Impostazione corretta della Partnership Pubblico-Privato.

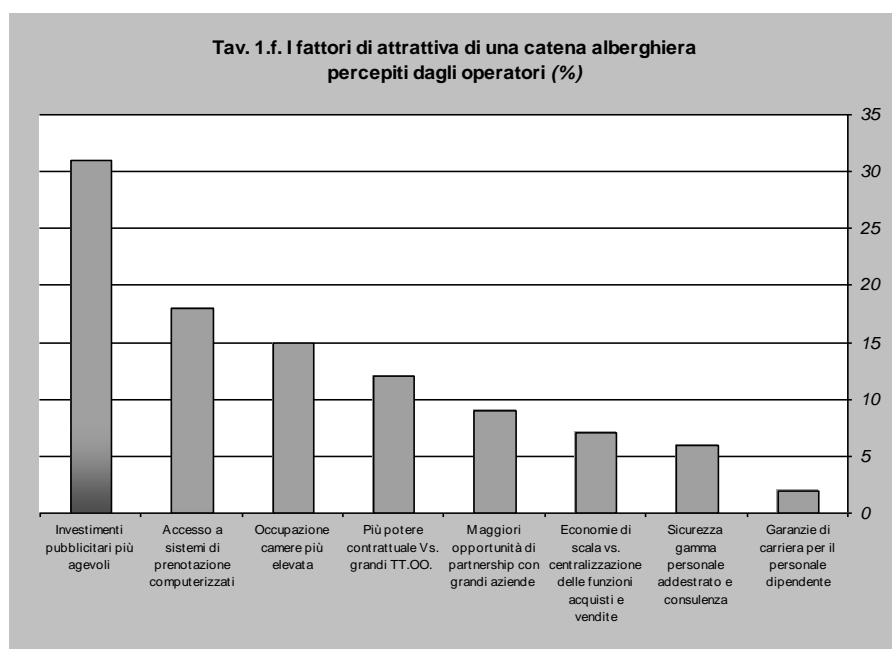
1^a Ostacolo alla PPP strategica virtuosa. La co-operazione non rappresenta una novità in numerosi paesi. Avviene tuttavia che le iniziative avviate siano spesso legate agli aspetti esteriori del marketing quali la comunicazione, la vendita o la realizzazione di manifestazioni e siano meno finalizzate ad accrescere la competitività del sistema nel medio termine. Le differenze fra Albergo diffuso e altre formule di Ospitalità diffusa restano sfumate. Esiste inoltre il luogo comune secondo cui le abilità necessarie per raggiungere risultati nel medio termine siano in buona parte simili rispetto alle stesse applicate nella cooperazione commerciale, nello sviluppo di una manifestazione e così via. La necessità di creare una nuova cultura della cooperazione strategica è presente ovunque.

Dilemma. «Come migliorare la razionalità del processo prima di affrontare la delicata questione dell'identità strategica?» (Sen, 1991);

Variabile partnering corrispondente. «Attrattività»;

- 1) backstage esperienziale:
 - sensibilizzare gli interessati ai vantaggi e alle opportunità ma anche agli svantaggi ed ai tranelli della co-operazione (e dell'AD) prima di iniziare a lavorare insieme;
 - migliorare la conoscenza degli operatori legata a singole risorse, alle richieste di ospiti attuali e potenziali più importanti;
 - non utilizzare lettere d'intenti e protocolli d'intesa come "punto di arrivo", ma in quanto documenti che pongono le fondamenta per la co-operazione virtuosa;
- 2) differenze PP-P Industriale/PPP: la maggiore eterogeneità dei livelli di istruzione dei responsabili nelle PPP territoriali e per l'Albergo diffuso;
- 3) backstage metodologico:
 - prepararsi a lavorare insieme non significa "solo" sensibilizzare, ma anche "ascoltare". Si tratta innanzitutto di capire la capacità del mosaico locale di dare vita ad un Albergo diffuso anziché ad un'altra forma di ricettività diffusa, nonché di valutare risultati, innovazioni e ostacoli alle iniziative individuali (attrattività della PPP);
 - creare un circuito ascolto-sensibilizzazione-interazione;
 - fissare risultati individuali, limiti, necessità, ecc. in un documento da porre come premessa per le azioni future;
- 4) resistenze culturali: gli operatori turistici tendono a considerare attrattiva una Partnership per le maggiori possibilità di fare marketing (co-marketing) che questa offre e tendono a sottostimare l'importanza delle iniziative a rinforzo della sostenibilità ambientale o la competitività del sistema. La tav. 9 presenta i motivi per cui una popolazione di imprenditori (albergatori) ritiene vantaggioso aderire ad una partnership privata.

Tav. 9. Fattori di appeal di un'aggregazione nel comparto alberghiero.



(fonte: ISNART, 1995, tratto da: M. Droli, 2007)

Le necessità commerciali predominano nella graduatoria degli elementi di appeal di un gruppo alberghiero, mentre altri elementi essenziali, come la gratificazione del personale risultano meno attrattivi. La connotazione commerciale di una PPP limita i margini di manovra del management che intende spingere il gruppo su iniziative che comportano maggiori margini di incertezza, maggiore ambiguità, maggiore coraggio, ma essenziali come l'innovazione della rete di accoglienza, investimenti nell'identità locale, la creazione di nuovi servizi sperimentali e così via;

5) backstage strumentale: l'analisi delle sensibilità degli stakeholder;

Le sensibilità degli operatori determinano la gamma delle iniziative da realizzare e le stesse da derubricare; inoltre costituiscono un *mosaico* accessibile, relativamente stabile e scarsamente influenzabile da un ricercatore. Il complesso delle sensibilità *economiche, etiche, morali ed umane* costituisce una rappresentazione dettagliata del tipo di operatori, delle loro necessità e della strategia che si tratta di costruire. Lo schema concettuale utilizzato è La tav. 10 presenta la struttura del questionario che ha portato nel 2001 alla costruzione del modello chiamato "Lignano Sabbiadoro-2001/1".

I diversi orientamenti al prodotto (a): anni '60-70, b) al marketing ('80-'2000) e c) all'ospite (successivo) costituiscono rispettivamente dei freni (rate:1), degli elementi neutri (rate:3) o delle sensibilità su cui fare leva (rate:5) nella costruzione di un progetto di partnership strategica. La configurazione ideale (c-b-a) è stata rappresentata attraverso un grafico-radar. La rilevazione fra gli operatori consente di realizzare una seconda distribuzione la quale raffigura la quota (%) degli stessi che indica ciascuna iniziativa come più importante. La corrispondenza tra "l'elica delle sensibilità" ideali ed effettive, a parità di altri fattori influenti determina le attività del gruppo.

Tav. 10. Dati considerati dal modello di analisi delle sensibilità degli imprenditori.

<i>Sensibilità</i>	<i>Ai fini del sempre maggiore successo della località (turistica) in cui opera:</i>	<i>Rate: (1/3/5)</i>
<i>Economiche</i>	<i>Obiettivo comune che preferirebbe vedere perseguito:</i>	
	a) risparmio sul costo di prodotti e servizi di uso comune	1
	b) utilizzo più razionale risorse naturali, storiche, culturali, ecc.	3
	c) creazione di opportunità di business, di fatturato, di nuova occupazione, ecc.	5
<i>Etiche</i>	<i>Approccio giudicato migliore per perseguire il punto precedente:</i>	
	a) realizzare iniziative di promozione e di vendita tempestive e capillari	1
	b) offrire servizi di buona qualità	3
	c) sviluppare servizi allineati e coerenti con le richieste della clientela	5
<i>Morali</i>	<i>Processo decisionale utilizzato nella propria azienda:</i>	
	a) con poche possibilità di partecipazione offerte al personale	1
	b) improntato ad una occasionale partecipazione del personale	3
	c) improntato alla sistematicità delle possibilità di partecipazione offerte al personale	5
<i>Umane</i>	<i>Traguardo finale giudicato più gratificante:</i>	
	a) la sempre maggiore occupazione delle unità di produzione (camere)	1
	b) miglioramento della cooperazione pubblico-privato- associazionistica	3
	c) l'aumento della visibilità (della destinazione) e della fedeltà della clientela	5

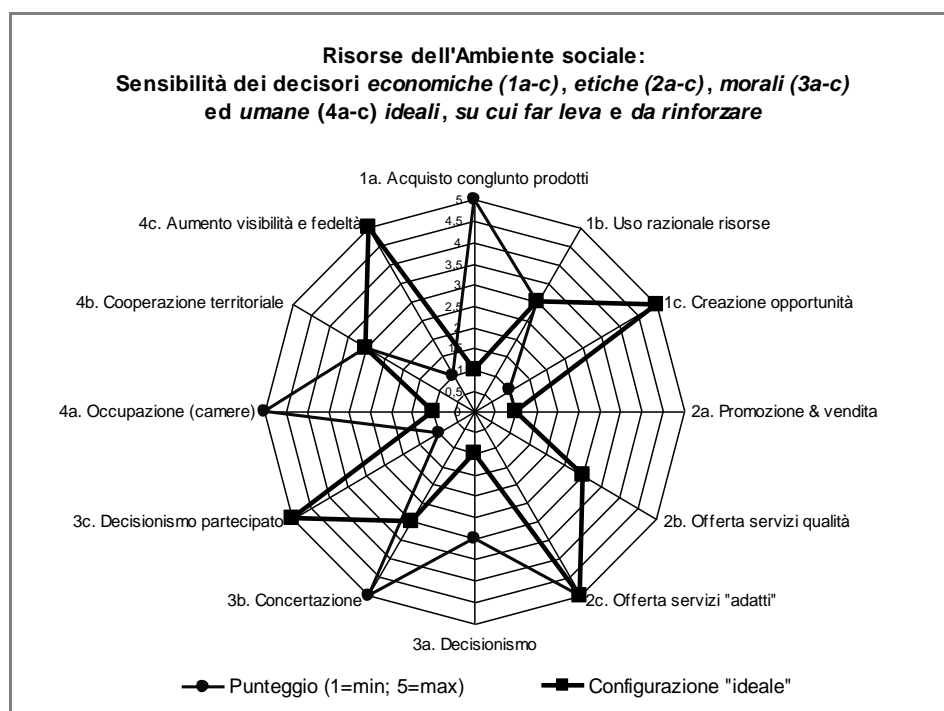
(schema-base: Max Weber)

La Tav. 11 successiva riporta i risultati di una rilevazione effettuata nel 2004 sugli imprenditori che costituivano una Partnership Pubblico-Privato (di cui omettiamo il nome per ovvie ragioni).

I valori discreti utilizzati dalla distribuzione ideale disegnano una figura ad elica. Le sensibilità effettive sono distorte rispetto a quest'ultima in 3 ambiti su 4. Le stesse ideali sono di tipo *etico*, ossia sono legate all'offerta di servizi adatti alla clientela.

Le sensibilità *economiche*, *morali* e *umane*, sono anch'esse da considerare, ma contemplano di rado la PPP di medio termine. Creare una PPP virtuosa a partire da questa situazione significa evolvere il territorio a partire dai servizi per tipo, caratteristiche, qualità, organizzazione coerenti con le attese degli ospiti, dei proprietari di seconde case, dei viaggiatori per lavoro e così via.

Tav. 11. Sensibilità degli imprenditori su cui fare leva e da rinforzare.



(tratto da M. Droli, 2007)

Questa situazione viene rilevata di frequente e spiega, in parte, come molte delle Partnership create siano di tipo transazionale e/o commerciale e come le stesse stentino ad influire sull'ambiente competitivo o di mercato in modo incisivo;

- 6) impatto: relazioni sempre più funzionali alla partnership strategica. L'effetto combinato dei tre livelli di backstage applicati alle PPP per gli alberghi diffusi, consortili e di destinazione ha permesso di ottenere:
- *informazioni*: stakeholder che riescono a gestire meglio gli stessi dati, informazioni aggiuntive e necessarie per impostare una strategia di rilancio partecipata, a scrivere accordi di progetto (lettere d'intenti e protocolli d'intesa); a intervenire su crisi in corso (urbanistiche, produttive, ambientali);
 - *aspettative*: bilanciate tra breve e medio periodo, capaci di esprimere forme di pensiero creativo o «laterale» (De Bono, 2001) più evolute;
 - *sensibilità*: un significato attribuito alla cooperazione più «alto» (Blumer, 1968), il trasferimento delle caratteristiche principali dell'identità individuale verso la PPP, ossia un passo avanti verso «il Sé organizzativo» (Mead, 1934) e inter-organizzativo; una corrispondenza maggiore tra sensibilità strategiche reali e ideali, ossia: una cultura della PPP strategica decisamente migliore rispetto alla stessa preesistente.

Il backstage relativo alle fasi successive della partnership viene indicato attraverso il ricorso ad una sintesi tanto estrema quanto indispensabile dati gli obiettivi generali della relazione.

FASE II. Progettazione e creazione della PPP

2^a *Ostacolo alla PPP strategica virtuosa.* Imprese interessate a sopravvivere o gestite in base a criteri di conduzione di tipo familiare convivono con altre più ambiziose. Non tutte le persone coinvolte dalle prime discussioni possiedono una cultura di tipo manageriale. Alcune di queste sono più interessate ai volumi (arrivi, presenze, ...), mentre altre sono più interessate a raggiungere risultati finanziari quali migliorare l'utile aziendale. Le esigenze di tutela delle risorse storiche, naturali utilizzate dagli ospiti non vengono considerate sempre importanti e non danno luogo a limiti, quali *numeri massimi* essenziali per gestirne le modalità di fruizione.

Dilemma. Come attenuare il problema degli obiettivi di settore/di comparto/individuali in conflitto fra loro?

Fase. «Assestamento»;

1) backstage esperienziale:

- valorizzare appieno studi e strategie di marketing esistenti (conoscenza strategica condivisa);
- stabilire in modo unanime se l'elemento alla guida del processo debba essere "leggero" (vision), "strutturato fisico" (master-plan) o "fisico-organizzativo" (piano urbanistico, marketing, organizzazione, cooperazione, sostenibilità, ecc.);
- attivare una campagna di sensibilizzazione basata sul concetto di identità locale che si vuole proporre attraverso l'Albergo diffuso;

2) differenze PP-Industriale/PPP: assenza, ovvero presenza di obiettivi individuali formalizzati alla base della partnership;

3) backstage metodologico:

- individuare in modo tempestivo gli obiettivi individuali che confliggono con quelli comuni;
- definire una strategia che integri sempre marketing, rinforzo competitivo, lavoro, formazione, urbanistica e preservazione;
- definire il portafoglio dei servizi interni perché tutte le organizzazioni traggano il massimo dei vantaggi dalla strategia;

4) resistenze culturali: «la soddisfazione di sopravvivere che si può rivelare una passione insaziabile e pericolosa» (Canetti, 1997);

5) backstage strumentale: l'analisi del tipo e del grado di stabilità degli obiettivi;

6) impatto:

- *razionalità*: «l'idea di cedere e di ricevere in egual misura, ossia in modo reciproco diventa giustificata, comprensibile» (Simmel, 1972); viene ricostruita la «continuità della catena mezzi-fini» (Simon, 1947). I livelli di razionalità dei potenziali partner, già migliorati nel corso della fase di attrazione si estendono ai piani per il futuro;
- *obiettivi*: il gruppo assume inoltre «fini più definiti» (Parsons, 1951; Clark, Wilson, 1961; Perrow, 1961; Etzioni, 1967); minori rischi di cooptazione;
- *strategie*: efficaci e condivise, quindi più partecipate.

3^a *Ostacolo alla PPP strategica virtuosa.* Un piano di crescita costituisce un insieme di decisioni, le quali possono impattare in modo positivo o negativo con le stesse in base a cui è stato costruito il sistema precedente. Alcuni piani riguardano più le case che il paese. Altri escludono parti importanti del *mosaico*. Il momento decisivo, a parità di queste condizioni e del modo in cui questo viene

comunicato, arriva quando questo deve essere tradotto in pratica dalle PMI, dalle piccole aziende a conduzione familiare, dalle Istituzioni, dall'Associazionismo, dalla Comunità locale. Il rischio infatti è che questo venga realizzato solo in parte, venga ostacolato, ovvero “resti nel cassetto”.

Dilemma. Come fare in modo che le organizzazioni escano dalla routine?

Variabile. «Adeguamento»;

- 1) backstage esperienziale:
 - considerare i primi tre mesi di vita della strategia essenziali per il successo del progetto
 - iniziare dalle “cose da fare” più concrete, coerenti ed economiche, non da quelle più difficili, impegnative o costose;
 - ricordarsi che la tecnologia costituisce un *media*, una risorsa “neutra” il cui successo oggi dipende dai contenuti i quali devono essere sempre nuovi, mai banali, coerenti;
- 2) diff. PI/PPP: la maggiore esposizione ad agguati e ad imboscate politiche nelle partnership di destinazione;
- 3) backstage metodologico:
 - verificare i problemi di packaging dinamico pre-esistenti;
 - cogliere le possibilità di promuovere congiuntamente l'identità del paese (co-branding), aumentare i contatti commerciali utili (co-marketing), ecc.;
 - evolvere gli archivi elettronici creati sulle risorse che compongono il mosaico in modo da consentirne la commercializzazione attraverso proposte integrate, consentire la personalizzazione delle proposte, ecc.;
- 4) resistenze culturali: la difficoltà di considerare la cooperazione come l'altro lato della competizione globale; tendenza ad assumersi impegni e poi a non rispettarli per assenza di tempo o altre risorse;
- 5) backstage strumentale: analisi dei conflitti sottostanti alle iniziative e alle relazioni interne. L'indicatore è costituito dagli scostamenti tra azioni discusse nel corso degli incontri e realizzate; dalla “differenza tra il dire ed il fare”, dalle iniziative conflittuali (da evitare) e non (da riprendere e sviluppare);
- 6) impatto:
 - *decisioni*: affiancare alla strategia una serie di obiettivi ed iniziative da raggiungere e realizzare nel brevissimo termine aumenta la probabilità che questi maturino la prima delle decisioni: la «decisione di partecipare» (Simon, 1958) alle singole iniziative programmate sin dalle prime fasi di vita della partnership;
 - *ruoli* individuali più chiari;
 - *funzioni* più coerenti con la strategia.

4^a Ostacolo alla PPP strategica virtuosa. La necessità di capire esattamente il ruolo di ciascuno esiste nelle organizzazioni aziendali e ancor più in un gruppo formato da organizzazioni fra loro indipendenti. Gli appelli a fare squadra sono importanti, ma non bastano a migliorare l'efficienza del lavoro svolto dalla PPP. Necessitano spesso le leggi relazionali che non possono essere violate se non si vuole incrinare in modo brusco, profondo o diffuso le relazioni create e grazie a cui la PPP ottiene determinati risultati.

Dilemma. Come rendere le relazioni interne alla PPP sempre più simili rispetto a quelle create da un'azienda, prevedibili ed evitare che l'attività non si irrigidisca, ma anzi mantenga ed aumenti il proprio slancio nel tempo?

Variabile. «Articolazione»;

- 1) backstage esperienziale:
 - definire il disciplinare interno (regole generali), organigramma (*chi-fa-cosa?*), ecc.;
 - controllare le attività in modo efficace;
 - “de-potenziare” i disciplinari o le lettere d'intenti eventualmente esistenti nei punti in cui questi irrigidiscono il lavoro di creazione di valore;
- 2) diff. PI/PPP: la presenza di agende politiche da seguire nella PPP e che non sempre vengono portate in luce;
- 3) backstage metodologico:
 - capire che cosa si è rivelato molto importante per la riuscita della fase di packaging e nelle prime fasi della cooperazione;
 - capire che cosa non ha funzionato;
 - porre i principi ed i comportamenti emersi come più importanti per il successo delle iniziative realizzate nelle due fasi precedenti alla base di tutti gli accordi in modo da rendere questi ultimi efficaci ed efficienti, anche al variare della strategia, degli obiettivi individuali, ecc.;
- 4) resistenze culturali: la difficoltà di percepire un sistema di regole come un'opportunità da cogliere, anziché come un vincolo all'iniziativa individuale;
- 5) backstage strumentale: analisi dei livelli di robustezza dei prodotti e dei segmenti su cui impostare i primi accordi;
- 6) impatto:
 - *responsabilità*: due o più organizzazioni, mediante la stipula di un accordo di cooperazione, si impegnano a dar vita ad uno scambio prolungato di risorse quali informazioni, conoscenze ed idee di interesse collettivo, ossia ad avviare uno «scambio sociale» (Homans, Thibaut, Kelley, Blau, Dahlstrom, Sahlins);
 - capacità di attenersi ad un sistema di *norme*;
 - *rapporti tecnologia-ambiente*: «centrali nel processo di produzione» (Hickson, Hining, Payne, Pugh, Latour) divengono meno instabili e spesso vengono migliorati.

FASE III. Organizzazione il lavoro e coordinamento della PPP

5^a Ostacolo alla PPP strategica virtuosa. I fondi pubblici nel settore sono sempre importanti, ma insufficienti rispetto alle necessità esistenti. La PPP, a parità di finanziamenti pubblici attivati, ad onor del vero, non è sempre vista come una garanzia di risultati. Il rischio che anche *questa* PPP sia vista come un'entità più politica che economica è alto. Il rapporto tra il numero degli interessati associati (partner) e i soldi raccolti attraverso le loro sottoscrizioni costituisce una risorsa essenziale per impostare le attività di marketing, l'organizzazione, il business-plan e gli altri elementi che formano la PPP.

Dilemma. Come aumentare il numero dei partner e l'entità delle quote associative raccolte?

Variabile. «Adesione»;

- 1) backstage esperienziale:
 - dimostrare nei dettagli tipo ed entità dei primi risultati raggiunti, ossia ridurre il rischio di insuccesso della cooperazione;
 - concentrarsi sui risultati “incrementali” prodotti (risultati individuali e collettivi irraggiungibili attraverso iniziative individuali);
 - valorizzare appieno siti e portali web nel ruolo di strumenti-base per costruire una Rete Informativa Locale;
- 2) diff. PI/PPP: la volontà di creare una base associativa ampia od al contrario ristretta rispettivamente nelle partnership di destinazione ed industriali;
- 3) backstage metodologico:
 - individuare la figura responsabile a raccogliere, gestire e divulgare i risultati prodotti attraverso la cooperazione (*incrementali*);
 - capire la gamma dei risultati che la partnership può produrre;
 - scegliere gli indicatori di successo in modo coerente con la strategia;
- 4) resistenze culturali: la tendenza a dimenticare di raccogliere dati importanti sui risultati prodotti;
- 5) backstage strumentale: analisi della disponibilità dei partner potenziali a pagare la quota associativa per i servizi offerti;
- 6) impatto:
 - *risultati incrementali prodotti*: minore «ambiguità sui fattori di successo» (Woodward, 1975); minore rischio di incontrare «limiti sociali allo sviluppo» (Hirsh, 2001); migliori possibilità di gestire i fattori emotivi che influiscono sulle iniziative individuali quali: gelosia, invidia, gratitudine, orgoglio di sé o mortificazione, già posti al centro dell'attenzione della teoria sociale dell'emozione (Dewey, Goffman, Freud, Hochschild);
 - *leadership* (politica): maggiore autorevolezza percepita;
 - *management* (direzione tecnica): maggiore affidabilità percepita.

6^a Ostacolo alla PPP strategica virtuosa. La competitività nel medio-termine, malgrado sia essenziale non sempre cresce come dovrebbe. Le iniziative più importanti e urgenti per migliorare la viabilità, le infrastrutture, le attrezzature, o le stesse reti di vendita non si sviluppano con la forza necessaria. Interventi profondi ed essenziali per fare corrispondere sempre meglio le caratteristiche di sentieri, percorsi culturali, ecc. alle necessità degli ospiti non vengono pensati in tempo o attuati.

Dilemma. Come facilitare la realizzazione precisa e tempestiva delle iniziative più costose, ma importanti e previste dal piano di rinforzo competitivo e/o commerciale?

Variabile. «Attivazione»;

- 1) backstage esperienziale:
 - definire accordi tattici che agevolino la supervisione;
 - mantenere uno stretto controllo sulle caratteristiche finali delle singole iniziative;

- valorizzare appieno le possibilità offerte dalle newsletter di informare i partner sull'avanzamento delle opere e sulla supervisione;
- 2) diff. PI-PP/PPP: il rischio di cooptazione da parte di PPP dotate di maggiore potere e risorse economiche;
 - 3) backstage metodologico:
 - individuare le iniziative più importanti e costose comprese dal Piano di rinforzo competitivo, del lavoro, di sostenibilità ambientale, ecc.;
 - allestire unità operative d'intervento (unità di staff, club di prodotto), ecc.;
 - creare una forma di supervisione *imparziale* (interna o meglio esterna);
 - 4) resistenze culturali: la difficoltà di capire quanto è urgente migliorare il sistema d'offerta in modo rapido e preciso e di mettere a fuoco i problemi di coordinamento da risolvere;
 - 5) backstage strumentale: variazioni interstagionali / importanza attribuita alla cooperazione;
 - 6) impatto:
 - *cultura*: la cultura del management si infila a livello base della PPP;
 - *valori*: «nessuna scienza può mai ordinare ad un imprenditore o ad un politico che cosa questo debba pensare e come debba comportarsi» (Weber, 1958). I valori del gruppo divengono il collante essenziale nelle grandi iniziative così come nelle più piccole;
 - *innovazione*: disciplinari e accordi ad-hoc che permettono di «migliorare il coordinamento del lavoro di innovazione da svolgere tra le stesse organizzazioni» (Sahakian, 2006).

FASE IV. Ottimizzare la produttività della PPP

7^a Ostacolo alla PPP strategica virtuosa. I risultati ottenuti, quando sono soddisfacenti possono indurre qualche partner a ritenersi appagato e possono fare sì che questo diminuisca il proprio apporto alle attività della PPP. I danni aumentano quando alcuni fra i partner che si accorgono di ciò, sono tentati o portati a fare altrettanto. Ne deriva una PPP che prende decisioni in maniera troppo lenta rispetto alle necessità, meno capace di risolvere problemi, che stenta a cogliere le opportunità di creare economia, lavoro e investimenti.

Dilemma. Come migliorare la capacità della partnership di contribuire allo sviluppo economico e sociale?

Variabile. «Accelerazione»;

- 1) backstage esperienziale:
 - sincronizzare la velocità con cui la partnership diventa più operativa in base al ritmo con cui cambia la domanda di prodotti e servizi;
 - adattare metodi, processi e strumenti in tempo reale;
 - valorizzare le card elettroniche per gli ospiti nel ruolo di acceleratore delle relazioni domanda-offerta e di creazione del valore;
- 2) diff. PI/PPP: maggiore facilità nell'instaurare le relazioni, ma con difficoltà più elevate nel gestirle senza scendere in favoritismi e personalismi nelle partnership di destinazione;
- 3) backstage metodologico:
 - considerare il tempo entro cui viene raggiunto un risultato come uno dei più importanti simboli di successo della partnership turistica;
 - stabilire gli indicatori del ritmo di evoluzione, la strategia e i metodi dell'escalation;

- agganciare incentivi e disincentivi;
- 4) resistenze culturali: reputare l'innovazione prodotta come una risorsa non tracciabile;
- 5) backstage strumentale: analisi dei livelli di attenzione alle rendite di posizione fra gli operatori;
- 6) impatto:
 - *tempi di reazione*: maggiore abilità nell'impostazione di economie flessibili basate su servizi e prodotti offerti in piccola serie (Kenney, Florida, Ohno, Womack, Jones, Roos, Aoki, Bonazzi, Coriat), maggiore possibilità di intercettare necessità palesi e latenti degli ospiti;
 - *capacità di apprendimento*: reimpostazione degli obiettivi di apprendimento secondo un preciso calendario; accelerazione delle dinamiche formative, aumento della partecipazione dei partner a specifiche iniziative di formazione;
 - *adattamento*: i «fini di per sé, non funzionano come incentivi e quindi questi ultimi rappresentano la variabile cruciale che influenza il comportamento dell'organizzazione» (Clark-Wilson, 1961).

8^a *Ostacolo alla PPP strategica virtuosa*. Alcuni tra gli Alberghi diffusi che operano in paesi più famosi di altri, ossia più visibili sul mercato tendono a considerarsi anche più competitivi. Questo è un errore tragico perché la competitività di un sistema non è solo marketing, ma è anche organizzazione, qualità, *unicità e appeal*. Le strutture che invece desiderano accrescere la competitività della loro impresa e del paese dispongono di poco personale, il quale è costantemente impegnato in diverse attività. Queste strutture incontrano problemi quando desiderano rendere pensare, progettare e organizzare esperienze di soggiorno sempre più complete rispetto alle aspettative dei propri ospiti.

Dilemma. Come integrare il prodotto nel senso della strategia in modo mirato e senza gravare sui costi di gestione?

Variabile. «Affiliazione»;

- 1) backstage esperienziale:
 - coinvolgere partner il cui *brand* gode di minore visibilità ed il cui potere di negoziazione è inferiore al proprio, ma più dinamici e in grado di creare valore nella proposta;
 - integrare l'offerta di servizi in modo rapido, ma mirato (e continuo);
 - evolvere il ruolo delle Reti di accoglienza da “soggetti che danno informazioni” ad “agenti di crescita del territorio”;
- 2) diff. PI/PPP: la minore capacità di resistere a tentativi di danneggiamento e di cooptazione nelle partnership di destinazione rispetto ad una partnership industriale o privata;
- 3) backstage metodologico:
 - impostare un piano di affiliazione strategica coerente;
 - monitorare l'immagine della partnership percepita dalla platea associativa potenziale;
 - individuare le piccole reti presenti in sede di preparazione e da valorizzare ulteriormente;
- 4) resistenze culturali: le scarse abitudini degli ospiti che richiedono l'erogazione di un servizio a ricevere la prestazione da parte di più organizzazioni fra loro indipendenti;
- 5) backstage strumentale: analisi delle presunzioni di autosufficienza da parte dei partner (e delle organizzazioni possibili affiliate) di maggiore successo;
- 6) impatto:

- *coesione*: requisiti minimi, semplici e chiari introducono efficienza, riducono malintesi e rischi di crisi inter-organizzative (Hannan-Freeman, 1989);
- *capacità*: maggiore diffusione sul territorio di persone con buone doti di autonomia personale, abilità di gestire situazioni complesse, spirito d'iniziativa;
- *relazioni interne*: un migliore coordinamento ed un processo di diversificazione di specializzazione flessibile più efficiente;

9^a *Ostacolo alla PPP strategica virtuosa*. Nei paesi in cui la situazione dell'economia e del lavoro è più difficile, le tensioni fra imprese in concorrenza diretta sono sempre più tese. Questo riduce gli spazi per una PPP e per la cooperazione in genere a parità di costi e di risultati prodotti nell'unità di tempo. Il clima competitivo surriscaldato riduce sempre la produttività della PPP e rischia di metterla in forse l'esistenza.

Dilemma. Come fare squadra in tempi difficili?

Variabile. «Affiatamento»;

- 1) backstage esperienziale:
 - trasformare i risultati incrementali ottenuti in maggiori opportunità di fatturato, di creazione d'impresa e di occupazione;
 - formare i partner affinché questi conoscano i risultati prodotti dalla Partnership a cui aderisce rispetto agli stessi prodotti da altre PPP;
 - valorizzare fiere di settore, eductour e workshop nel ruolo di momenti non solo commerciali, ma anche aggregativi;
- 2) diff. PI/PPP: platea partner più ampia e quindi maggiore rischio legato alla presenza di scontenti/sabotatori consapevoli od inconsapevoli nelle PPP;
- 3) backstage metodologico:
 - aumentare l'attenzione della direzione tecnica e del personale interno alle necessità dei partner;
 - allestire un sistema di valutazione dei risultati individuali neutrale o misto;
 - promuovere in modo mirato la cattura della singola opportunità e l'emulazione fra i partner attraverso Business Opportunity Forum semplici, ma di grande impatto;
- 4) resistenze culturali: l'attitudine a sottovalutare comportamenti ambigui nel tempo e su punti importanti degli accordi;
- 5) backstage strumentale: analisi dei livelli di creatività attuale e potenziale dei partner;
- 6) impatto:
 - *fiducia*: «minori costi di controllo, più efficienza nei processi di produzione e maggiore competitività» (Etzioni, 1991);
 - *conflitto distributivo*: riduzione delle tensioni sui risultati non incrementali;
 - *consenso*: evoluzione della logica aggregativa oltre le posizioni di «coazione distributiva» (Hirsh, 2001); superamento dei contrasti per suddividere i risultati di sempre in porzioni sempre minori.

10^a *Ostacolo alla PPP strategica virtuosa*. La conoscenza acquisita attraverso il circuito della formazione superiore, universitaria, post-universitaria o incamerata mediante seminari con esperti di fama internazionale svolge un ruolo determinante nell'Albergo diffuso così come in qualsiasi azienda

del comparto e in genere. Molti dei problemi affrontati dalle PPP sono tuttavia «locali», recenti, in attesa di essere raccolti e quindi immessi nel circuito della conoscenza formalizzata. La stessa acquisizione e diffusione di conoscenza sul fronte della cooperazione richiede sforzi supplementari.

Dilemma. Come apprendere la conoscenza non formalizzata, ma necessaria prima dei competitori e garantire la continuità dello scambio?

Variabile. «Approccio»;

- 1) backstage esperienziale. Partnership:
 - stringere accordi con partnership più evolute della propria, compatibili e attive sullo scenario globale;
 - rendere sempre più conveniente il rapporto tra sapere ceduto e conoscenza acquisita;
 - valorizzare i dati posseduti dai sistemi per la fidelizzazione della clientela individuali (CRMS), nelle relazioni con gli investitori, con il pubblico;
- 2) diff. PI/PPP: le minori difficoltà connesse alla creazione di una conoscenza condivisa incontrate nelle partnership strategiche industriali;
- 3) backstage metodologico:
 - utilizzare i indirizzari e database nel ruolo di “radar” della conoscenza mancante;
 - definire una strategia di *intelligence* (conoscenze necessarie per realizzare la strategia formalizzate e relativi soggetti formatori / non formalizzate e relative PPP eleggibili per attivare l’interscambio), metodi, canali, strumenti attraverso cui realizzare l’interscambio;
 - creare i *surplus di conoscenza* che costituiscono e risorse passibili di essere nuovamente interscambiate;
- 4) resistenze culturali: la tendenza a non adattare il proprio *modus operandi* in base ai principi-guida introdotti dagli accordi;
- 5) backstage strumentale: analisi delle relazioni tra l’attenzione alle nuove conoscenze e le dimensioni organizzative dei partner;
- 6) impatto:
 - *potere*: si evita di approcciare una Partnership maggiore in base al prestigio che crea l’unione, ossia si riducono i rischi di un approccio «politico-burocratico» (Landau, 1961). La Partnership scelta, crea comunque visibilità, ma anche flussi di conoscenza in entrambe i sensi migliori per quantità, qualità e costanza;
 - *risorse*: una posizione più centrale nell’ambito delle reti di relazioni create;
 - *rischio di fallimento cooperativo*: più ridotto per la presenza di una partnership locale che recepisce gli insegnamenti tratti dai leader globali sulla scena. Minori rischi di cooptazione.

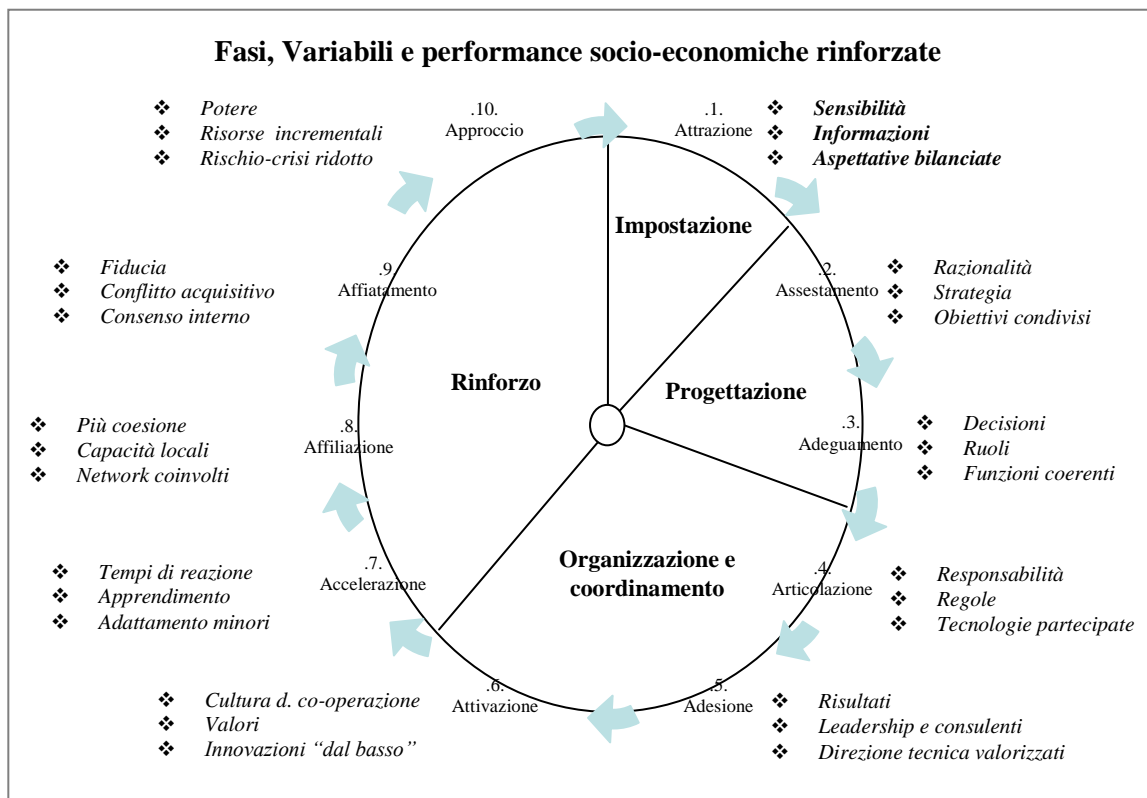
d. Risultati ottenuti a seguito dell’applicazione del metodo: vantaggio co-operativo.

La cooperazione e la PPP non ricompensano sempre gli artefici con risultati adeguati agli sforzi profusi anche per l’assenza di un metodo di management necessario. «Il partnering turistico colma questo vuoto» (Ejarque, in Droli, 2007). Il metodo applicato ha prodotto risultati di tipo:

- 1) *generale*, suddivisi a loro volta in due sotto-tipi:
 - a) *di ausilio al management*: costituiti dall’insieme degli strumenti necessari per coordinare la PPP quali:
 - i servizi interni necessari perché gli interessati beneficino appieno della PPP;

- gli accordi fra i partner che consentono di coordinare la PPP;
 - le competenze mancanti, ma richieste dagli ospiti, dall'intermediazione, dai residenti e da altri soggetti per poter fruire del mosaico locale;
- b) *di aiuto al marketing*:
- una strategia di marketing, un'identità locale più coinvolgente;
 - gli accordi interni-esterni volti a favorire la promozione del *brand*;
 - contenuti aggiuntivi da veicolare attraverso metodi, strumenti e canali di vendita; altri;
- 2) *dinamici*: gli incrementi di *efficacia*, di *efficienza*, di *equità* e di *sostenibilità* misurati attraverso i diversi indicatori e di cui alla Tavola 8;
- 3) *particolari*: ottenuti a seguito delle dieci fasi e accennati nell'ambito di ciascuna di esse e individuati dalla Tavola 11.

Tav. 11. Vantaggio co-operativo. Ambiti di misurazione dei risultati particolari.



Il processo socio-economico avviato dalla PPP viene rinforzato in termini concreti e puntuali su trenta prestazioni considerate essenziali dalla dottrina economico-organizzativa. Queste prestazioni rappresentano altrettanti parametri vitali della Partnership Pubblico-Privata. La responsabilità della verifica e del miglioramento di queste prestazioni ricade sul management o su figure ad esso collegate. Questi risultati premiano persone, la *comunità narrativa*, la Partnership Pubblico-Privato che la contiene, la quale acquisisce un vantaggio di tipo *co-operativo* sulle PPP antagoniste.

Questo approccio propone in sintesi di:

- dare per scontato il fatto che anche i nostri competitori co-operano, in alcuni casi con più risultati;
- coinvolgere le persone responsabili della tutela e della valorizzazione delle risorse;
- valorizzare le esperienze di cooperazione avviate in tutta Italia, dal sud al nord, isole comprese;
- riscoprire e valorizzare le tradizioni civiche di partecipazione le cui radici affondano in alcune realtà locali all'epoca dei comuni.

e. Prospettive: verso un nuovo paradigma

«La competitività è l'elemento cardine per la prosperità delle destinazioni turistiche e questa può essere migliorata solo attraverso la co-operazione e la Partnership Pubblico-Privato»¹⁰

Questa frase:

- riassume il pensiero di un numero sempre maggiore di addetti ai lavori;
- esprime una realtà di fatto;
- suggerisce come la prosperità costituisca un traguardo raggiungibile dalle località e dalle persone che riescono ad ottenere vantaggi su entrambe i fronti: *competizione* e *co-operazione*.

Questa combinazione tra il *vantaggio competitivo* e lo stesso di tipo *co-operativo* permette di ripensare alle necessità, alle opportunità o ai limiti di un sistema competitivo come a nuovi punti di partenza per una PPP turistica; la stessa apre scenari produttivi nuovi in una spirale di limiti che si assottigliano o che tendono ad elidersi e di vantaggi che si auto-alimentano.

Il binomio tra competizione e co-operazione, la cui importanza è nota da tempo, non ha tuttavia portato ad un paradigma in grado di sintetizzare i vantaggi acquisiti nei due ambiti considerati; vi è da chiedersi come mai lo abbia fatto ora.

La presenza in Italia di un sistema economico-produttivo caratterizzato dalla maggiore intensità di imprese medie e piccole, la tradizionale frammentarietà del settore turistico e la nascita di una proposta *orizzontale* come l'Albergo diffuso hanno facilitato tanto lo studio delle questioni legate alla co-operazione, quanto il collaudo e la taratura delle soluzioni proposte.

Vi è ora la possibilità di rivalutare ulteriormente il nostro paese nella produzione di conoscenza in campo *metodologico*. Le riflessioni che mi sento onorato di sottoporre alla comunità scientifica sono le seguenti:

- *Fino a che punto è corretto trattare il tema decisivo della co-operazione e della PPP in termini non numerici, quindi non manageriali?*
- *Ha senso ragionare in termini di (solo) vantaggio competitivo nel turismo se questo può essere raggiunto soltanto attraverso la cooperazione e la Partnership Pubblico-Privato?*
- *Quale sarà il paradigma più adatto ad incidere sulla ripresa economica nel sistema turistico locale che ospita in un Albergo diffuso virtuoso o in un distretto di imprese negli anni a venire?*

In sintesi:

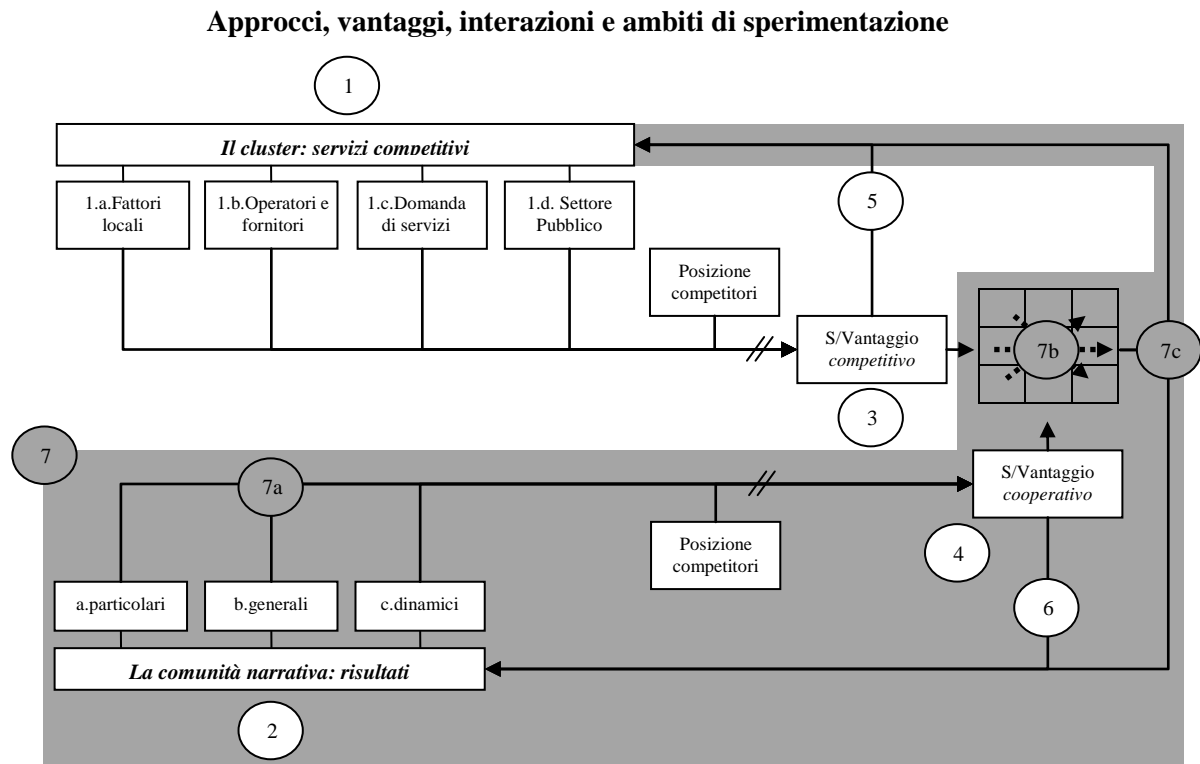
- *E' più utile confrontarsi in termini di vantaggio competitivo, co-operativo o coopetitivo?*

La Tavola 13 rappresenta gli attori che costituiscono un sistema turistico: il «sistema competitivo» (1) (Porter, 1980) e la *comunità narrativa* (2); gli elementi essenziali da rinforzare in base ai rispettivi approcci (1/2.a,b); i vantaggi che derivano dalla migliore *competitività* (3) e *co-operatività* (4) e il circuito virtuoso che questi sono in grado di innescare in ambito sia *competitivo* (5) che *co-operativo* (6).

¹⁰ Josè Luis Zoreda, Direttore, World Tourism Organization Business Council, in: *Public-Private Sector Cooperation. Enhancing Tourism Competitiveness*, WTOBC, 2000, Madrid, pg.4.

L'Area su sfondo grigio (7) individua il campo di applicazione del backstage presentato e nella fattispecie: i risultati ottenuti nella PPP come comunità narrativa (7a), la matrice vantaggio competitivo/co-operativo (7b) e gli effetti virtuosi che derivano dalla conoscenza dei risultati ottenuti attraverso la cooepitazione rispetto agli stessi ottenibili in modo individuale (7c).

Tav. 13. Artefici dello sviluppo: cluster e comunità narrativa.



In base a questo schema:

- un sistema turistico-produttivo il quale migliori la propria posizione rispetto ai concorrenti in termini di competitività e di co-operatività aumenta il proprio vantaggio cooperativo;
- i fattori di competitività *spaziali* (cluster) e gli stessi di tipo *temporale*, connessi alla produttività della Partnership Pubblico-Privato necessaria trovano un elemento di sintesi.

Conclusioni

Questo lavoro crea dei concetti utili ai fini della facilitazione di interventi sul campo, pone le basi per la creazione di un approccio manageriale originale e individua degli elementi passibili di essere approfonditi attraverso successivi interventi.

Bibliografia

- Axelrod P. (1984), *The evolution of Cooperation*, New York, Harper Collins.
- Berle, A.A., Means, G.,C. Jr (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Harcourt, Brace & World.
- Bettis R., Hitt M.A. (1995), *The New Competitive Landscape*, in *Strategic Management Journal*, Vol. 16, numero speciale: *Technological Transformation and the New Competitive Landscape*, pp. 7-19.
- Blau P.M., (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, John Wiley.
- Blumer H., (1968), *Symbolic Interactionism, Perspective and Method*, Upper Saddle River, Ed. Engelwood Cliffs, Prentice Hall.
- Bonazzi G., (1998), *Storia del pensiero organizzativo*, Collana di Sociologia, Milano, Franco Angeli.
- Brandeburger A. M., Nalebuff B. J. (1996), “*Co-opetition*”, Doubleday, New York. Cherington, P., T., (1913), *Advertising as a Business Force*, Doubleday, New York.
- Canadian Tourism Commission, World Tourism Organization Business Council and KPMG, 2002 in *Cooperation and Partnership in Tourism, a global perspective*, World Tourism Organization, Madrid, 2003.
- Child J., Faulkner D. (1998), *Strategies of Co-operation*, New York, Oxford University Press.
- Canetti E. (1997), *Massa e potere*, Milano, Adelphi.
- Chang Ting Fa M., *Rarietà, utilità e bellezza nell’evoluzione sostenibile del mosaico paesistico culturale*, in *Agribusiness Paesaggio & Ambiente*, Vol. X, (2006), n. 1, Marzo 2007, pgg. 39-42.
- Clark P.B., Wilson J.Q. (1961), *Incentive Systems: A Theory of Organizations*, in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 6, n. 2, pp. 129-166.
- Coase R. (1937), *The Nature of the Firm*, in *Economica*, Blackwell Publishing, Oxford, Vol. 4, n. 16, pp. 386-405.
- Contractor F.J., Lorange P. (1988), *Why should firms cooperate? The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures*, in Contractor F.J., Lorange P., *Cooperative Strategies in International Business*, New York, Lexington Books.
- De Bono E. (2001), *Creatività e pensiero laterale*, Milano, Biblioteca Universitaria Rizzoli.
- Dall’Ara G., a cura di, (2005), *Il fenomeno degli Alberghi Diffusi in Italia*, Palladino Editore, Campobasso.
- Dagnino G. B., Padula G., paper: *Coopetition Strategy. A new kind of Interfirm Dynamics for Value Creation?*, convegno: EURAM – The European Academy of Management *Innovative Research in Management*, Stoccolma, 9-11 maggio 2002.
- Dichter G., (2008), Paper di presentazione dell’AD: *Innovation for human development and cooperation*, *Albergo diffuso*, congresso XVII EBN Annual Congress, *Helping New Talents to Grow*, European Business Innovation Centre Network, United Nations Development Programme – UNDP, Budapest, 26-27/6.
- Droli M., report: *Investire sulla nostra Identità. Verso il modello dolomitico di Ricettività Diffusa*, Provincia di Belluno, Aprile 2009, documento non pubblicato.
- Droli M. (2007), *Partnering turistico. L’impostazione, la creazione, l’organizzazione e il rinforzo di una Partnership strategica di successo*, Collana Ambiente e Territorio, Edizioni universitarie Forum, Udine.
- Droli M., paper: *L’Albergo diffuso in Italia. Punti di forza del Friuli Venezia Giulia e proposte*

innovative, convegno: *Albergo diffuso: rispetto dell'Ambiente, rispetto della Cultura*, Assemblea delle Regioni d'Europa, Amaro (UD), 22 marzo 2007.

Droli M., paper: *Il 2006 negli Alberghi diffusi del Friuli Venezia Giulia: dalla Competizione alla Co-Operazione*, 2° Convegno nazionale sull'Albergo diffuso, Assessorato al Turismo della Regione Sardegna, Cagliari, 24 novembre 2006.

Droli M., *Perché (e come) evolvere dal vecchio al nuovo sistema*, Assessorato Regionale alle Attività Produttive del Friuli Venezia Giulia, novembre 2004, report non pubblicato.

Drucker P. (1967), *The Practice of Management*, New York, Harper and Row.

Dubè L., Renaghan L. M., *Creating Visible Customer Value. How Customers View Best-practice Champions*, in: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, pgg. 62-72, February 2000.

Eisenhardt K.M. (1989), *Agency Theory: An Assessment and Review*, in *Academy of Management Review*, Vol. 14, n. 1, pp. 57-74.

Etzioni A. (1991), *Concorrenza incapsulata*, in Magatti M. (1993), *Azione economica come azione sociale*, Milano, Franco Angeli.

Etzioni A. (1967), *Sociologia dell'organizzazione*, Bologna, Il Mulino.

Gallino L. (2000), *Globalizzazione e disuguaglianze*, Roma, Laterza.

Geringer J.M. (1991), *Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures*, in *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, pp. 41-62.

Gouldner A. (1970), *Modelli di burocrazia aziendale*, Milano, ETAS Kompass, opera originale *Patterns of Industrial Bureaucracy*, New York, Free Press, 1954.

Gnyawali D. R., Madhavan R. (2001), *Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective*, in *Academy of Management Review*, 26(3), pgg. 431-445.

Hamel G. (1991), *Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances*, in *Strategic Management Journal*, Vol. 12, numero speciale estate, pp. 83-103.

Hannan M.T., Freeman J. (1989), *Organizational Ecology*, Cambridge, Harvard University Press.

Hirsh F. (2001), *I limiti sociali allo sviluppo*, Milano, Bompiani, Studi.

Lado A., Boyd N., Hanlon S. C. (1997), *Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model*, *Academy of Management Review*, 22(1): pgg. 110-141.

Landau M. (1961), *The Concept of Decision-Making in the Field of Public Administration*, in Malick S., Van Ness E., *Concepts and Issues in Administration Behaviour*, New York, Prentice-Hall.

Lendrum T. (1997), *The Strategic Partnering Handbook. A Practice Guide for Managers*, McGraw-Hill, NY, ISBN 9780074713266.

Maslow A. (1954), *Motivation and Personality*, New York, McMillan-Harper and Brothers.

Mead G.H. (1972), *Mente, sé e società*, Firenze, Giunti Barbera.

Ouchi W. (1980), *Markets, Burocracies and Clans*, in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, n. 1, pp. 129-141.

Parkhe A. (1993), *Research, Methodological Predispositions and Theory Development in International Joint Ventures*, in *Academy of Management Review*, Vol. 18, n. 2, pp. 227-268.

Parsons T. (1951), *The Social Systems*, Glencoe, The Free Press.

Perrow C. (1961), *The Analysis of Goals in Complex Organisations*, in *American Sociological Review*, Vol. 26, n. 6, pp. 854-866.

Piccinini L. C., *Volontà, libertà e necessità nella creazione del mosaico paesistico-culturale*, in *Agribusiness Paesaggio & Ambiente*, Vol. X (2006), n. 1, Marzo 2007, pgg. 52-55.

Pfeffer J., Salancick G. (1978), *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper and Row.

Porter M. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New

York, Free press.

Sahakian C. (2006), *Corporate partnering. A How-To Handbook*, Skokye, Illinois, Sahakian ed.

Selznick P. (1948), *Foundations of the Theory of Organization*, in *American Sociological Review*, Vol. 13, n. 1, pp. 25-35.

Sen A. (1991), *La ricchezza della ragione. Denaro, valori e identità*, Bologna, Il Mulino.

Simmel G. (1972), *The Sociology of Gorge Simmel*, III, Glencoe, The Free Press.

Simon H. (1958), *Administrative Behavior*, Ed. McMillan, New York, 1947, trad. it. Il comportamento amministrativo, Bologna, Il Mulino.

Stinchcombe A.L. (1993), *Norme dello scambio*, in Magatti M. (1993), *Azione economica come azione sociale*, Milano, Franco Angeli.

Weber M. (1958), *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Torino, Einaudi.

Weick K.E. (1975), *Organisations As Enacted Settings*, Paper presentato al Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.

Williamson O. (1975), *Markets and Hierarcies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.

Woodward J. (1975), *Industrial Organization: Theory and Practice*, Ed. Oxford U.P., Oxford, 1965, trad. it. *L'organizzazione industriale, teoria e pratica*, Torino, Rosenberg & Sellier.