

# Il connubio tra impresa e territorio. Il caso dell'albergo diffuso il "Borgo di Sempronio"\*

Silvia Fissi, Elena Gori, Alberto Romolini<sup>(\*\*)</sup>

**Sommario.** 1. Le potenzialità del modello dell'albergo diffuso - 2. L'albergo diffuso: un'esperienza italiana - 3. Il contesto normativo - 4. Il metodo di indagine - 5. Il caso del "Borgo di Sempronio" - 6. Osservazioni conclusive

## Abstract

The "albergo diffuso" is a model of hospitality with origins in Carnia in 1982. It is characterized by a horizontal dimension as opposed to the hotels "typical" vertical accommodations. The "albergo diffuso" is in fact an accommodation structure that sells, in addition to its own services, a territory. Of crucial importance are the connections and the relationships between the structure its territory.

The article analyses, through the case analysis, the "albergo diffuso" managerial issues, by examining goals, strategies, relationships and alliances. Despite examined case presents all the characteristics required by the model "albergo diffuso", the analysis shows the presence of numerous managerial problems mainly related to the cost structure and the presence of an embrionic framework.

The paper provides one of the first studies of "albergo diffuso" aimed to highlight managerial issues by a case analysis. Results are useful to support future regulation choices.

**Keywords:** Albergo diffuso - Turismo e territorio - Imprenditorialità - Tourism and territory - Entrepreneurship

## 1. Le potenzialità del modello albergo diffuso

La locuzione "albergo diffuso" ha origine in Carnia nel 1982 all'interno di un gruppo di lavoro che aveva l'obiettivo di recuperare "turisticamente" case e borghi ristrutturati a seguito del terremoto del Friuli degli anni Settanta. Il modello di ospitalità dunque affonda le proprie radici nella specifica realtà italiana

(Dall'Ara, 2010).

L'albergo diffuso è stato riconosciuto ufficialmente, per la prima volta, dalla Regione Sardegna che, nella L.R.S. n. 22/1984, qualificava gli alberghi diffusi come strutture caratterizzate dalla "centralizzazione in un unico stabile dell'ufficio ricevimento, delle sale di uso comune e dell'eventuale ristorante ed annessa cucina e dalla dislocazione delle unità abitative in uno o più stabili separati, purché ubicati nel centro storico del Comune e distanti non oltre 200 metri dall'edificio nel quale sono ubicati i servizi principali (art. 3, comma 3)" (Trombino, 2009). La Regione Sardegna è poi intervenuta con la L.R.S. n. 9/1998 attribuendo all'albergo diffuso una forma autonoma di struttura ricettiva (Confalonieri, 2011a; Vignali, 2010). Caratteristica peculiare dell'albergo diffuso è quindi la dislocazione dei diversi immobili ricettivi in uno stesso borgo.

L'aggettivo "diffuso" denota quindi una struttura orizzontale e non verticale come quella degli alberghi tradizionali che, spesso, ricordano un condominio (Barbi, 2007); il termine "albergo" indica invece che sono a disposizione degli ospiti tutti i servizi alberghieri.

Si tratta di un modello originale di ospitalità, "esportabile" in tutto il bacino del Mediterraneo, che si caratterizza come "motore" per lo sviluppo territoriale, valorizzando beni pubblici (risorse naturali, storia, cultura e infrastrutture) e privati (abitazioni, imprese e produzioni locali) (Confalonieri, 2011b). Tuttavia, ci sono rischi che devono essere evitati. In primo luogo, gli abusi della definizione di albergo diffuso, con realtà che mettono in rete case senza fornire contemporaneamente servizi alberghieri. In subordine, tentativi di speculazione cui gli Enti Pubblici possono porre rimedio prevedendo regolamenti specifici, incentivi e attività di controllo. Infine, si devono attentamente valutare i rischi di "disneyficazione" del borgo, che potrebbero modificarne e banalizzarne l'identità.

L'albergo diffuso è di fatto una struttura ricettiva che vende, oltre ai propri servizi, un territorio (Dall'Ara, 2010). Rafforza questo concetto l'Associazione Nazionale Alberghi Diffusi (ADI)<sup>1</sup>, secondo la quale le caratteristiche che un albergo diffuso deve possedere sono:

- la gestione unitaria, compresa la promozione di attività ricreative, sportive e culturali. Affinché l'albergo diffuso non rappresenti un mero network di case, è essenziale che lo standard alberghiero caratterizzi sia l'interno che l'esterno delle abitazioni;
- la presenza di locali adibiti a servizi comuni per gli ospiti;

---

\*Sottoposto a doppio referaggio anonimo.

(\*\*) Gli autori ringraziano sentitamente Fulvio Ponzoli, amministratore della società "Il Borgo di Sempronio Srl", per la disponibilità alla discussione del caso e per le informazioni e i suggerimenti senza i quali non sarebbe stata possibile la realizzazione di questo lavoro. Tuttavia, la responsabilità per quanto scritto è da ascrivere integralmente agli Autori. Benché frutto del lavoro congiunto degli Autori, i paragrafi 1, 2 sono da attribuirsi a Silvia Fissi, i paragrafi 3, 4 ad Alberto Romolini e 5, 6 ad Elena Gori.

<sup>1</sup> La missione dell'ADI è promuovere e sostenere lo sviluppo degli alberghi diffusi in Italia, tutelandone l'immagine e la reputazione presso le istituzioni pubbliche, la stampa, il sistema intermediario e la domanda turistica.

- l'offerta di servizi alberghieri (accoglienza, colazione, pulizie, servizio di ristorazione interno o esterno alla struttura, disponibilità di biciclette gratuite o servizi di navetta per raggiungere le principali attrazioni della località, ecc.);
- l'accoglienza e l'assistenza agli ospiti garantita almeno 14 ore al giorno;
- la presenza di una comunità ospitante. In questa realtà, infatti, i turisti vogliono vivere e parlare con gli abitanti del posto e per questo l'albergo diffuso non può nascere in luoghi disabitati;
- l'integrazione nel territorio e nella sua cultura (ad esempio, organizzazione di serate a tema e attività di intrattenimento);
- un ambiente integro, atmosfera unica e personalizzata con camere confortevoli e accoglienti in linea con lo stile del contesto urbano nelle quali sia presente materiale informativo sulla località e sugli altri alberghi diffusi;
- una distanza ragionevole tra le unità abitative e gli spazi comuni (in un raggio di circa 300 metri).

L'articolo intende indagare gli aspetti imprenditoriali ed economico-gestionali che caratterizzano l'albergo diffuso, attraverso l'analisi di un caso di studio della Toscana. A tal fine, dopo l'analisi della letteratura (paragrafo 2), una panoramica sulle normative regionali (paragrafo 3) e la presentazione del metodo di indagine (paragrafo 4), il contributo affronta in maniera approfondita il caso de "Il Borgo di Sempronio" (paragrafo 5) e propone, infine, alcune osservazioni di sintesi (paragrafo 6).

## 2. L'albergo diffuso: un'esperienza italiana

L'idea dell'albergo diffuso, come anticipato, nasce all'inizio degli anni Ottanta in Friuli dove, a seguito del terremoto che aveva devastato il territorio, si iniziò a pensare all'opportunità di utilizzare piccoli borghi ormai disabitati come alberghi, coniando la locuzione "albergo diffuso".

Pur trattandosi di un'esperienza essenzialmente italiana, nello stesso periodo, cresce negli Stati Uniti il fenomeno dei bed and breakfast: alcuni operatori localizzati in edifici attigui sviluppano servizi di ristorazione centralizzati secondo l'approccio dell'inn cluster (Dall'Ara, 2002). Tuttavia, l'idea di albergo diffuso è messa a punto in Sardegna negli anni Novanta con la prima esperienza della città di Bosa. In seguito, questa forma di ospitalità si diffonde nel resto del Paese con alcuni casi interessanti nei Comuni di Rovereto, Urbino e Piazza Armerina.

Spesso, l'uso del territorio per attività turistiche comporta uno sfruttamento intensivo delle risorse e dell'ecosistema (Piersanti, 2013; Rispoli, Tamma, 1995). Dagli anni Novanta, in particolare, si diffonde l'esigenza di un turismo sostenibile adeguato allo sviluppo dell'ambiente e delle comunità locali (Cater, Lowman, 1994). L'albergo diffuso rappresenta una risposta a questa istanza poiché è in grado di coniugare l'attività turistica con lo sviluppo sostenibile del territorio e dell'ecosistema garantendo la protezione dell'ambiente culturale e ponendosi in linea con l'approccio evidenziato dal modello Agenda 21.

L'albergo diffuso è un modello di accoglienza che rispetta l'ambiente e l'identità culturale dei luoghi, utilizzando e valorizzando il patrimonio edilizio esistente. In altri termini, attraverso il recupero degli edifici, esso consente la riqualificazione dei centri storici e dei borghi rurali. L'albergo diffuso è anche un'opportunità strategica poiché rappresenta un tipo di accoglienza ripetibile. Essa, tuttavia, richiede impegno per la risoluzione di problematiche, talvolta spinose, dovute al necessario coordinamento tra i soggetti che danno vita all'iniziativa (Droli, 2009).

Inoltre, l'albergo diffuso è un progetto estremamente flessibile che può essere applicato in molte varianti ma che unisce comunque l'impresa alla località, rappresentando quindi un metodo di lavoro adatto ad aumentare le opportunità di partenariato pubblico-privato (Barbi, 2007).

È stato notato che elementi caratteristici dell'albergo diffuso sono rappresentati dall'articolazione della proposta turistica, intesa come ampia gamma di attività per gli ospiti, dall'integrazione con il patrimonio edilizio e con le attività economiche già presenti nel territorio, dalle relazioni sociali tra ospiti e popolazione locale, dal rispetto dell'ambiente culturale e del territorio (Barbi, 2007).

Ad oggi, l'ADI riconosce 76 alberghi diffusi in Italia e uno all'estero (l'Hacienda Zorita a Valverdòn in Spagna). La maggioranza degli alberghi diffusi è concentrata nel Lazio (9), seguito da Umbria, Marche, Sardegna e Toscana (7)<sup>2</sup>. Paniccia (2012) ha proposto una classificazione degli alberghi diffusi in tre categorie: albergo in borgo storico, albergo in residenza d'epoca e albergo in antico casale rurale. L'albergo diffuso in borgo storico costituisce la realtà più impiegata ed evidenzia le migliori potenzialità in termini di innovazione, sviluppo sostenibile e capacità di riqualificazione turistica di luoghi a rischio di abbandono (Cittalia, Anci Ricerche, 2007, p. 7).

Dall'Ara ed Esposito (2005) hanno evidenziato come l'albergo diffuso, più di qualsiasi altra tipologia ricettiva, porti una quota elevata di ospiti per la prima volta in un territorio (i cosiddetti *first timers*); in particolare, si calcola dai sei agli otto ospiti su dieci. Ciò contribuisce a rendere questa esperienza un possibile "motore" per stimolare la vocazione turistica di un territorio.

Le strutture, tuttavia, sono mediamente più costose da gestire rispetto a quelle di una qualunque altra tipologia alberghiera (ad esempio, si pensi che, spesso, non si mettono a disposizione camere ma case). D'altra parte, l'albergo diffuso aumenta le opportunità di occupazione poiché necessita di numerose figure manageriali e di personale interno esecutivo ed operativo, favorendo lo sviluppo economico di aree rurali e agricole.

L'analisi della letteratura ha permesso di individuare gli aspetti peculiari dell'albergo diffuso dal punto di vista teorico. Attraverso l'esame di un caso di studio è possibile verificare in concreto le caratteristiche che permettono di qualificare una struttura ricettiva come albergo diffuso. Inoltre, lo studio delle esperienze permette di approfondire le problematiche economico-aziendali

---

<sup>2</sup> Ultima consultazione del sito [www.albergodiffuso.it](http://www.albergodiffuso.it) del 30 gennaio 2014.

legate alla gestione delle strutture che, ad oggi, sono ancora poco indagate dalla letteratura (Paniccia, 2012).

La Tab. 1 propone infine un quadro sinottico degli elementi distintivi che caratterizzano l'albergo diffuso.

**Tab. 1 - Gli elementi distintivi dell'albergo diffuso**

<b>Gli elementi distintivi</b>
Coniugare attività turistica con lo sviluppo sostenibile: <ul style="list-style-type: none"><li>• dell'ambiente</li><li>• delle comunità locali</li></ul>
Valorizzazione del patrimonio edilizio esistente
Modello di accoglienza
Proposta turistica articolata

Fonte: elaborazione propria

### 3. Il contesto normativo

In seguito alla riforma del 2001, il nuovo art. 117, co. 4, della Costituzione attribuisce alle Regioni la competenza esclusiva sul turismo. Quest'ultimo costituisce, sicuramente, uno dei settori nei quali si riscontra uno dei più elevati livelli di regionalizzazione (Tubertini, 2007) e la regolamentazione relativa al fenomeno dell'albergo diffuso ne costituisce un'ulteriore conferma.

Dopo la pionieristica normativa sarda, nell'ultimo decennio altre Regioni hanno definito la propria legge in tema di albergo diffuso, predisponendo peraltro discipline anche profondamente diverse. In proposito, secondo l'autorevole parere di Dall'Ara, il migliore regolamento prodotto in tema di albergo diffuso è quello deliberato dalla Giunta Regionale della Campania<sup>3</sup>.

La Tab. 2 propone un quadro sinottico delle normative regionali ad oggi prodotte. Emerge che solo la Provincia autonoma di Bolzano non ha ancora emanato una normativa specifica, mentre numerose Regioni, tra cui la Toscana, devono ancora predisporre i decreti attuativi e/o i regolamenti ai quali la legge regionale demanda la disciplina degli aspetti tecnici ed operativi.

In una prima fase, le normative regionali si sono preoccupate di definire il concetto di albergo diffuso e di individuare le caratteristiche che questo tipo di struttura ricettiva deve possedere. L'albergo diffuso è stato variamente interpretato come strumento per il miglioramento del patrimonio edilizio, per l'integrazione tra offerta turistica ed "eccellenze" artigianali ed enogastronomiche e, in definitiva, come mezzo per stimolare la vocazione turistica del territorio, in particolare nelle aree più interne delle Regioni.

In una seconda fase, a partire dal Regolamento della Regione Campania, si è

---

<sup>3</sup> In proposito si veda: <http://www.albergodiffuso.com/se-dovete-copiare-un-regolamento-sullalbergo-diffuso-copiate-quello-della-campania-e-il-migliore.html>.

passati ad individuare il livello demografico massimo della comunità locale ospitante in grado di qualificare l'albergo diffuso come uno strumento turistico in grado di consentire agli ospiti di vivere un'esperienza a contatto con la cultura e con lo stile di vita locale. I requisiti demografici, di presenza di servizi pubblici o privati, di animazione dell'attività commerciale, artigianale ed enogastronomica dei centri in cui possono sorgere gli alberghi diffusi costituiscono, allo stesso tempo, elementi di valorizzazione del territorio e caratteristiche costitutive del modello "albergo diffuso".

**Tab. 2 - Tavola sinottica degli interventi normativi regionali in materia di albergo diffuso**

Regioni e Province Autonome	Riferimenti normativi
Abruzzo	L.R. n. 22 del 9 agosto 2013
Basilicata	L.R. n. 6 del 4 giugno 2008
Calabria	L.R. n. 8 del 5 aprile 2008
Campania	L.R. n. 17 del 24 novembre 2001 e s.m.i. Regolamento n. 4 del 13 maggio 2013
Emilia Romagna	L.R. n. 16 del 16 luglio 2004 Delibera della Giunta Regionale n. 916 del 4 maggio 2007 Delibera della Giunta Regionale del 25 giugno 2007
Friuli Venezia Giulia	L.R. n. 2 del 16 gennaio 2002
Lazio	Delibera Giunta Regionale 16 maggio 2008 Regolamento n. 16 del 24 ottobre 2008
Liguria	L.R. n. 2 del 7 febbraio 2008 Regolamento n. 2 del 30 gennaio 2009
Lombardia	L.R. n. 8 del 9 febbraio 2010
Marche	L.R. n. 9 dell'11 luglio 2006 Delibera Giunta Regionale n. 479 del 14 maggio 2007
Molise	L.R. n. 9 del 3 marzo 2009
Piemonte	L.R. n. 17 del 12 agosto 2013
Provincia Autonoma di Trento	L. n. 20 del 15 novembre 2007
Puglia	L.R. n. 17 15 luglio 2011 Regolamento n. 6 del 22 marzo 2012
Sardegna	L.R. n. 27 del 12 agosto 1998
Sicilia	L.R. n. 11 del 2 agosto 2013
Toscana	L.R. n. 71 del 27 novembre 2013
Valle d'Aosta	L.R. n. 1 del 16 febbraio 2011
Veneto	L.R. n. 11 del 18 giugno 2013
Umbria	L.R. n. 18 del 27 dicembre 2006

Fonte: elaborazione propria

La Toscana è stata l'ultima Regione a legiferare sul tema. Il 23 gennaio 2013, alcuni consiglieri presentarono una proposta di legge al Consiglio della Regione Toscana per la disciplina dell'albergo diffuso. Proprio a partire da questa proposta, recentemente, è stata emanata la legge regionale (L.R.) 27 novembre 2013, n. 71 recante "Disciplina dell'attività ricettiva di albergo diffuso".

La finalità della legge è disciplinare l'attività della struttura ricettiva denominata "albergo diffuso" integrando l'art. 26 della L.R. n. 42 del 23 marzo 2000 (Testo unico delle leggi regionali in materia di turismo).

Nell'art. 1 si afferma che la Regione favorisce la realizzazione degli alberghi diffusi in qualità di occasioni per la valorizzazione della storia e della cultura dei suoi territori e di rilancio ecosostenibile e integrato dell'economia e dell'occupazione dei centri storici e dei borghi rurali.

L'art. 3, co. 1, punto a), della legge fornisce poi una definizione di albergo diffuso, qualificandolo come "una struttura ricettiva, aperta al pubblico, a gestione unitaria, situata in un centro storico o in un borgo rurale, caratterizzata dalla centralizzazione in un unico stabile principale dell'ufficio ricevimento e accoglienza e dei servizi di uso comune, dalla dislocazione di camere e alloggi in due o più edifici separati, vicini tra loro".

La definizione degli standard qualitativi e quantitativi dell'albergo diffuso, in particolare i requisiti minimi per la classificazione da un minimo di una a un massimo di cinque stelle, sono demandati ad un regolamento di attuazione da emanare entro 60 giorni dalla data di entrata in vigore della legge (peraltro non ancora prodotto). Tuttavia, si prevede che:

- la capacità ricettiva minima sia di venti posti letto complessivi;
- la distanza tra le unità abitative e l'edificio nel quale sono ubicati i servizi principali non può superare i cinquecento metri;
- la superficie minima delle camere da letto è fissata in otto metri quadri per le camere ad un letto e a quattordici per quelle a due.

Il periodo di apertura può essere annuale, con un periodo di attività di almeno nove mesi anche non consecutivi, oppure stagionale, con un periodo minimo di cinque mesi anche non consecutivi.

La Regione Toscana ha quindi definito le peculiarità generali che caratterizzano l'albergo diffuso, demandando ad un successivo regolamento i requisiti tecnici. Tuttavia, al momento, non sono stati definite soglie demografiche per la collazione delle strutture in Comuni o borghi.

#### **4. Il metodo di indagine**

La ricerca impiega il metodo del case study (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994), già utilizzato in letteratura per l'approfondimento di aspetti relativi a questa tipologia di ospitalità (Paniccia et al., 2007; Paniccia et al., 2010; Piersanti, 2013). In particolare, l'oggetto di studio è rappresentato da un'esperienza toscana. A differenza degli studi precedenti, il presente articolo si focalizza sulle dinamiche imprenditoriali relative alle scelte strategiche effettuate e sulle ricadute di queste ultime in termini di performance. Inoltre, l'analisi pone in relazione gli elementi fondamentali individuati nel framework teorico con le scelte operative effettuate nel caso oggetto di studio, al fine di individuare eventuali gap tra teoria e pratica.

La scelta è ricaduta su questo territorio perché è convinzione radicata che la

Toscana rappresenti un'area particolarmente adeguata per lo sviluppo di questo modello di ospitalità (Regione Toscana, 2012, p. 14). Come affermato dalla L.R.T. n. 71/2013 "la Toscana ha un eccezionale patrimonio in termini di cultura, storia, arte, tradizione, paesaggio e ambiente, con numerosi borghi rurali e centri storici, spesso a rischio di abbandono, che, se recuperati e valorizzati, possono rappresentare un'attraente e vincente offerta turistica". Dunque, la Toscana non conta solo importanti città turistiche (Firenze, Pisa, Lucca, Siena, ...) ma anche borghi e paesi nei quali è immaginabile poter permettere di vivere al turista un "pezzo di vita locale", collegando l'opportunità di stare in un certo luogo alla possibilità di conoscere e di apprezzare le tipicità, anche enogastronomiche. In altri termini, la Toscana può essere considerata il posto ideale in cui rintracciare un cosiddetto "albergo diffuso tipico" (Dall'Ara, 2002).

L'approccio allo sviluppo del caso è tipicamente aziendale con una particolare attenzione agli aspetti gestionali. Infatti, considerato che l'albergo diffuso è, nella sostanza, un'impresa, appare indispensabile rispettare i principi di economicità, efficienza ed efficacia e indagare, contemporaneamente, i particolari risvolti che la gestione di un'azienda così innovativa determina. Tali aspetti devono essere indagati anche alla luce della normativa regionale toscana alla quale è stata demandata la definizione degli standard qualitativi e quantitativi dell'albergo diffuso.

Il case study è stato sviluppato seguendo un approccio qualitativo. In particolare, grazie alla disponibilità dell'amministratore dell'albergo diffuso "Il borgo di Sempronio" Fulvio Ponzuoli, è stata realizzata un'intervista finalizzata ad approfondire le modalità di gestione della struttura. L'intervista è stata condotta secondo uno schema semi-strutturato, stabilendo solo gli argomenti da affrontare durante il colloquio e senza procedere ad una preliminare costruzione delle domande. Questo consente infatti di lasciare piena libertà ad intervistato e intervistatore, garantendo al tempo stesso che tutti i temi rilevanti siano discussi e che tutte le informazioni necessarie siano raccolte (Corbetta, 1999, p. 84). La traccia dell'intervista è riportata nella seguente Tab. 3.

**Tab. 3 - La traccia dell'intervista all'amministratore "Il borgo di Sempronio"**

<b>Tematiche</b>
Come è nata l'idea di creare l'albergo diffuso. Storia ed evoluzione recente
Difficoltà incontrare nella costituzione
Dimensione, organizzazione e caratteristiche della struttura
Scelte strategiche e promozionali
Sistema di programmazione e controllo
Performance economiche e finanziarie

*Fonte: elaborazione propria*

Il case study permette, in definitiva, di tracciare un percorso per lo sviluppo e, soprattutto, per l'analisi della gestione dell'albergo diffuso così da costituire un utile supporto ai soggetti, pubblici e privati, che in futuro decideranno di adottare questa forma di ospitalità, permettendo loro di risolvere più agevolmente alcune delle criticità insite nella natura di questo modello.



## 5. Il caso del "Borgo di Sempronio"

Semproniano è ubicato nella Toscana meridionale, in provincia di Grosseto, nella parte più interna delle colline dell'Albegna e del Fiora. La fondazione del Borgo di Semproniano risale al periodo della Repubblica Romana e avvenne ad opera del tribuno della plebe Tiberio Sempronio Gracco. Dall'anno Mille circa il Borgo fu retto dalla famiglia degli Aldobrandeschi che in questi secoli gli conferì l'attuale forma urbanistica.

Verso la metà del Trecento, il paese entrò a far parte dei possedimenti della città di Siena; qui rimase fino al Cinquecento quando fu annesso al Granducato di Toscana. Inizia proprio in questo periodo la decadenza del borgo che gradualmente divenne parte dell'attuale comune di Roccalbegna. In epoca moderna, Semproniano riacquisì la propria indipendenza negli anni Sessanta del XX Secolo e, proprio a partire da questi anni, si evidenziò un progressivo spopolamento dovuto alla carenza di opportunità di lavoro.

Oggi, il Comune di Semproniano si estende su una superficie di circa 8 mila ettari con una popolazione di circa 1.300 persone, per lo più residenti all'interno del paese. Negli ultimi anni, si è avuto uno sviluppo della vocazione turistica del territorio, che si è affiancata alla tradizionale attività agricola, spinta dalla vicinanza a Scansano, Pitigliano e alle famose strutture termali di Saturnia. Comunque, tale attività si caratterizza ancora per la presenza di piccole strutture dedicate al turismo e con una ricettività limitata.

La realizzazione dell'albergo diffuso "Il Borgo di Sempronio" inizia nel 2008 con un investimento immobiliare finalizzato alla realizzazione di 25 posti letto.

Il Borgo di Sempronio nasce come albergo diffuso, localizzato in un centro abitato in cui non erano presenti strutture turistiche preesistenti. Il Borgo di Sempronio, oltre all'offerta di servizi alberghieri, si propone di realizzare un percorso di valorizzazione del territorio in grado di offrire innovazioni a livello gestionale e di servizio (Tidd et al., 1997).

La ristrutturazione è iniziata a partire dalla reception, estendendosi poi per un raggio di centocinquanta metri. La prima fase del progetto prevedeva la ricerca e l'acquisizione di immobili all'interno del paese vecchio di Semproniano, al fine di recuperare e ricollocare gli stabili all'interno di uno sviluppo armonioso del borgo antico. Il risanamento e la ristrutturazione degli edifici, il più delle volte in condizioni di semi-abbandono, sono stati realizzati attraverso la scelta di materiali e di stili tipici del territorio, comunque finalizzati a raggiungere standard medio-alti in termini di confort e qualità. Il borgo di Sempronio, in definitiva, è composto di piccole strutture (appartamenti, case e cantine) restaurate nel rispetto dell'ambiente e del contesto sociale preesistente. Tuttavia, nella ristrutturazione sono state incontrate alcune difficoltà connesse ai vincoli storici e artistici che interessavano gli immobili.

La ristrutturazione si è comunque mossa rapidamente acquistando dai proprietari una serie di alloggi ormai inutilizzati e rendendo nuovamente "vivo" il borgo Semproniano. L'albergo diffuso consente quindi di collegare, da un lato, il

territorio e, dall'altro, l'attività imprenditoriale che inizialmente era nata come "azione" di tipo immobiliare (Paniccchia et al., 2007).

In merito all'avvio dell'attività, le principali difficoltà incontrate nella nascita dell'albergo diffuso riguardano, oltre all'ingente investimento iniziale, l'assenza di una normativa regionale grazie alla quale ottenere una licenza unica di esercizio. Per superare questa criticità, la società proprietaria dell'albergo diffuso ha dovuto ottenere singole licenze per le diverse attività svolte, quali bed & breakfast, affittacamere, attività associative, ecc. Nello stesso senso, si sono dovuti affrontare problemi urbanistici legati alla necessità di apportare modifiche a strutture abitative collocate in un piccolo paese antico rispettando l'identità del luogo e raccordandosi con le norme a tutela del patrimonio artistico e con le normative urbanistiche locali.

Oggi, l'albergo diffuso "Il Borgo di Sempronio" consta di nove dimore ubicate in un raggio di centocinquanta metri dalla reception; le strutture sono di proprietà ad eccezione della dimora "alloggi giardini pensili" utilizzata per le colazioni all'aria aperta e per le degustazioni. I nomi assegnati alle dimore fanno riferimento ai personaggi storici di Semproniano. La struttura alberghiera ha ventidue camere con un numero di posti letto pari a trentasette.

Da un punto di vista strutturale, i problemi attuali riguardano la necessità di ampliare l'albergo diffuso per offrire servizi anche a favore del turismo congressuale. Tuttavia, ancora una volta, emergono difficoltà legate ai vincoli architettonici che rendono ardua la predisposizione di spazi di dimensioni adeguate alle necessità dei congressi.

In merito ai servizi offerti dall'albergo diffuso, un ruolo predominante è "giocato" dalla ristorazione. È stata avviata una collaborazione con due ristoranti del luogo con l'obiettivo di costruire un percorso enogastronomico; tra l'altro, una delle due strutture offre un menù legato al concetto di biodiversità. Il rapporto con i due ristoranti è gestito attraverso il loro coinvolgimento nell'associazione "Il borgo di Sempronio" al fine di realizzare una maggiore interazione tra struttura e ristorazione.

L'albergo diffuso offre inoltre una sala colazioni e una sala degustazioni, dove sono offerti prodotti dell'azienda agricola del luogo, anch'essa di proprietà. Tra gli altri servizi, si contano il tiro con l'arco, ancora all'interno dell'azienda agricola, percorsi in bicicletta, escursioni di trekking, maneggio, visite al vicino parco del Monte Labbro, alla riserva naturale Bosco dei Rocconi e al Centro recupero animali selvatici ed esotici. Sono inoltre attive alcune convenzioni con resort termali.

L'impegno della società "Il Borgo di Sempronio" è rivolto anche alla diffusione della cultura del cibo attraverso la rivitalizzazione e la promozione delle eccellenze del territorio. Più in generale, l'esperienza dell'albergo diffuso consente di realizzare una gestione territoriale sistemica orientata alla rivitalizzazione sociale ed economica del territorio attraverso l'avvio di nuove imprese operanti in loco (Paniccchia et al., 2007). In particolare, il Borgo partecipa all'associazione culturale "La Piazzoletta" finalizzata al recupero delle tradizionali sementi di grano utilizzate, peraltro, anche nei ristoranti con cui collabora la struttura. In altri termini, l'attività dell'albergo diffuso rappresenta anche un

"volano" determinante per il recupero di antiche tradizioni di colture agricole, come i cosiddetti "grani antichi" e le varietà di "frutti del passato"<sup>4</sup>. L'idea nasce dalla consapevolezza di poter creare opportunità concrete di sviluppo per la comunità locale puntando sul recupero e sulla valorizzazione delle tradizioni intese, non in senso nostalgico, ma come ricerca della tipicità e dei valori del mondo rurale sui quali costruire un'esperienza concreta, capace di contribuire al superamento delle difficoltà competitive del mondo globalizzato. La biodiversità può costituire un'applicazione concreta e assicurare la salvaguardia delle attività agricole locali. Significative sono quindi le interconnessioni con il tessuto locale, sia per quanto riguarda i contatti umani, sia per le attività imprenditoriali della zona.

Dal punto di vista squisitamente imprenditoriale, si segnalano significative ripercussioni sulle attività della zona, che sono state completamente integrate nel progetto "albergo diffuso" attraverso la partecipazione all'associazione "La Piazzoletta", e, dunque, beneficiano delle iniziative culturali/imprenditoriali ad essa collegate. L'associazione ha creato anche una società per la vendita diretta dei prodotti agricoli dando vita ad un'esperienza di filiera corta.

Nell'analisi del caso di studio sono stati accertati anche gli strumenti utilizzati per il marketing. È emerso che uno dei canali di prenotazione maggiormente utilizzati è quello online (ad esempio, attraverso il portale booking.com). Numerosa è infatti la clientela straniera che proviene da ogni parte del mondo (Australia, America e Cina) e che raggiunge la struttura soprattutto con auto a noleggio dagli aeroporti di Roma e Pisa. Notevole è anche la fidelizzazione dei turisti, innestata anche attraverso il fenomeno del "passaparola". Sono inoltre attive numerose collaborazioni con tour operator, agenzie di viaggio, circoli cooperativi e associazioni nazionali e regionali.

Da un punto di vista aziendale, il Borgo di Sempronio ha la forma giuridica di società a responsabilità limitata. La compagine sociale è formata da tre soci con compiti di amministrazione e direzione. L'organigramma comprende invece tre dipendenti e alcuni collaboratori stagionali.

L'attivo patrimoniale è composto principalmente da immobilizzazioni materiali, in coerenza con l'investimento immobiliare realizzato per la costruzione dell'albergo diffuso e che ha determinato un'esposizione finanziaria dal lato delle passività. Infatti, il patrimonio immobiliare è stato prima acquistato e, successivamente, ristrutturato nella fase di avvio dell'attività, determinando un notevole impatto in termini di struttura dei costi e di esposizione debitoria della società. Le risorse necessarie per la ristrutturazione si sono quindi dimostrate più ingenti rispetto ad una impresa alberghiera tradizionale poiché, da un lato, si è reso necessario il rispetto di vincoli architettonici, storici e paesaggistici e, dall'altro, è stato indispensabile mettere in rete i diversi edifici che appartengono

---

<sup>4</sup> I primi semi antichi utilizzati dal progetto sono 6 grani teneri (Autonomia, Abbondanza, Frassineto, Rieti, Sieve e Gentil Rosso) un grano duro adatto alla pasta (Senatore Cappelli) e un cereale molto antico: il farro Monococco, ricostruito nel sud Italia dopo 2mila anni di assenza. Tutte queste varietà sono state individuate, coltivate in purezza e moltiplicate.

a corpi di fabbrica differenti e, talvolta, distanti alcune centinaia di metri l'uno dall'altro.

L'iniziativa imprenditoriale si trova ancora in una fase di start up in cui il peso dell'investimento iniziale determina costi elevati dal lato degli ammortamenti e degli interessi passivi, con un conseguente effetto negativo sulla redditività. In ogni caso, nel triennio 2010-2012, la società evidenzia un trend positivo del fatturato che si collega ad un andamento crescente delle presenze e quindi ad una possibilità di raggiungere, in prospettiva, una situazione di equilibrio economico. Tuttavia, nel 2013, si è evidenziata una riduzione della presenza di turisti italiani (circa meno 70%), in coerenza con il decremento della domanda nel mercato turistico domestico che è stato compensato da una maggiore presenza di stranieri. Peraltro, negli ultimi due anni, l'acuirsi della crisi ha costretto la società a rinviare alcuni investimenti di ampliamento della struttura quali la costruzione di un ristorante interno, di un centro benessere e di una sala convegni che avrebbero ulteriormente appesantito la posizione debitoria e i componenti negativi di reddito.

L'analisi della struttura dei costi aziendali mostra anche un notevole peso di quelli operativi quali riscaldamento, canone televisivo, utenze e imposte locali (Imu, Tares, ecc.). Si tratta di costi tipicamente collegati alla gestione dell'attività ricettiva (Liberatore, 2001).

Infine, in questa fase di avvio, non si evidenzia ancora lo sviluppo di sistemi di programmazione e controllo orientati alla fissazione dei prezzi. Questi ultimi sono attualmente stabiliti in base alla stagionalità e differenziati per singole dimore, considerando il livello di ristrutturazione ed i servizi interni presenti (utilizzo di particolari materiali di recupero, arredamento con oggettistica di antiquariato, angolo degustazione, ecc.). Non è invece effettuato un confronto con altre strutture turistiche in ragione della peculiare tipologia di ospitalità dell'albergo diffuso.

## 6. Osservazioni conclusive

Il modello dell'albergo diffuso ha evidenziato una notevole espansione negli ultimi anni, se si pensa che nel triennio 2010-2012 le strutture sono raddoppiate (Dominici, 2012). Gli alberghi diffusi, pur trovandosi in una fase di avvio, sono ormai aperti da alcuni anni; risulta quindi interessante iniziare ad approfondire le problematiche economico-aziendali della loro gestione ancor prima che il modello si diffonda ulteriormente. In realtà, le opportunità di recupero dei numerosi borghi storici italiani semiabbandonati sono ancora importanti (Finizio, 2013).

L'articolo analizza l'esperienza dell'albergo diffuso "Il Borgo di Sempronio", la cui realizzazione è stata avviata in Toscana nel 2008.

L'analisi del caso ha evidenziato come la creazione di una struttura ricettiva di questo tipo richieda ingenti investimenti immobiliari. Data la recente costituzione di questa forma di accoglienza, la sua analisi deve interpretare i primi anni di

gestione come quelli tipici di una start up aziendale.

Nella gestione delle strutture si evidenziano alcune difficoltà legate alla rigidità della struttura dei costi che caratterizza le aziende del nostro Paese: si pensi in particolare ai rilevanti costi per l'energia, per le utenze, per le imposte sulla proprietà degli immobili e per i servizi locali. Le difficoltà di un'iniziativa imprenditoriale di questo tipo sono comunque ulteriormente acuite dal contingente andamento negativo della domanda turistica interna e dal vuoto normativo che solo adesso la Regione Toscana sta tentando di colmare.

Nonostante questo, Il Borgo di Sempronio possiede tutte le caratteristiche richieste dal modello "albergo diffuso": la struttura nasce in particolare come iniziativa imprenditoriale legata al territorio e gli alloggi sono per la maggior parte di proprietà (Dominici, 2012; Paniccia, 2012). La struttura peraltro ha evidenziato da subito un andamento positivo della ricettività con un conseguente trend positivo del fatturato. In particolare, l'albergo diffuso si dimostra anche in grado di attrarre e fidelizzare la domanda turistica internazionale.

La realtà esaminata si è inoltre rilevata un prezioso volano per lo sviluppo del territorio. La "rapida" integrazione rilevata tra il "Borgo di Sempronio" ed il tessuto culturale e imprenditoriale locale deve essere attribuita, da un lato, al fatto che l'iniziativa è frutto di una "cordata" indigena – gli ideatori del progetto Saura Pacassoni e Fulvio Ponzuoli, quest'ultimo nato e cresciuto a Semproniano – e, dall'altro, alla ferrea volontà di riscoprire luoghi e tradizioni quasi scomparse e di renderle un patrimonio comune che può essere fruito dagli ospiti dell'albergo diffuso. L'esperienza del Borgo di Sempronio ha evitato il rischio di "desertificazione" consentendo di rivitalizzare e riconvertire luoghi simbolo dell'intero Comune con un'opera di sensibilizzazione della cittadinanza verso la ricerca di percorsi di qualità e di sviluppo sostenibile che consentano di creare iniziative imprenditoriali a vocazione artigianale, enogastronomica e, in generale, turistica nel territorio.

In termini aziendali, nella fase di start up, l'albergo diffuso è meritevole di attenzione da parte delle politiche pubbliche regionali che si dovrebbero proporre di "aiutare" la gestione di queste strutture agendo sulla leva della fiscalità locale e dei costi fissi. Peraltro, il supporto della Regione e degli enti locali è indirizzato alla nascita e allo sviluppo di strutture in grado di rivitalizzare il territorio e dare nuova vita a borghi a rischio di abbandono. L'albergo diffuso può quindi sostenere la vocazione turistica di un territorio, offrendo opportunità di lavoro e attraendo turisti stranieri. Un primo "passo" in questa direzione è stato di recente compiuto dalla Regione Friuli Venezia Giulia che ha utilizzato 14,5 milioni di euro dei fondi POR-FES per assegnare contributi finalizzati alla creazione e alla ristrutturazione di alberghi diffusi.

Uno dei limiti principali di questo studio è il tentativo di indagare un fenomeno che è ancora in divenire e quindi sottoposto a scelte differenti sia dal lato della regolamentazione regionale che delle scelte gestionali. Tuttavia, i risultati di questa indagine possono supportare le scelte di coloro che saranno chiamati a regolamentare questo emergente fenomeno oppure che si troveranno ad intraprendere una esperienza imprenditoriale.

Un ulteriore limite è correlato al fatto che la ricerca esamina solamente le

scelte strategiche del Borgo di Sempronio ed i conseguenti risultati da un punto di vista economico-aziendale, tralasciando qualsiasi riscontro sull'effettivo impatto che tali politiche hanno prodotto sul territorio di riferimento. In altre parole, la completa integrazione dell'albergo diffuso con il territorio (cultura ed economia) implica che l'analisi sia allargata anche ad una sorta di area vasta, considerando il connubio come un unico prodotto che deve essere gestito in modo integrato.

Infine, la ricerca, ora limitata ad un solo caso, potrà in futuro essere arricchita, sia attraverso lo studio di ulteriori esperienze che consentano di individuare eventuali best practices gestionali e operative, sia mediante l'ampliamento del caso stesso all'economia locale in modo da individuare le "ricadute" in termini culturali ed economici dell'attività del Borgo di Sempronio, ormai incardinata in tale contesto da alcuni anni.

## Bibliografia

- Barbi C., (2007), "L'albergo diffuso: a proposito di partenariato pubblico-privato nel settore turistico", *Queste Istituzioni*, n. 146/147, p. 33-46.
- Cater E., Lowman G., (1994), *Ecotourism: a sustainable opinion?*, Wiley & Sons, Chichester.
- Cittalia, Anci Ricerche, (2007), *Una risorsa strategica per lo sviluppo dei piccoli comuni: il turismo delle identità*, Anci, Roma.
- Confalonieri M., (2011a), "L'albergo diffuso: una "formula" tutta italiana", *Economia e Diritto del Terziario*, vol. 23, n. 2, p. 264-281.
- Confalonieri M., (2011b), "A typical Italian phenomenon: the "albergo diffuso"", *Tourism Management*, n. 32, p. 685-687.
- Dall'Ara G., (2002), "Albergo diffuso: un'idea che piace", *La Rivista del Turismo*, vol. 4, n. 1, p. 36-40.
- Dall'Ara G., Esposito M., (a cura di) (2005), *Il fenomeno degli alberghi diffusi in Italia*, Palladino Editore, Campobasso.
- Dall'Ara G., (2010), *Manuale dell'albergo diffuso. L'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa*, Milano, FrancoAngeli.
- Dominici L., (2012), "Gli alberghi diffusi modello di esportazione", *Il Sole 24Ore*, 8 giugno.
- Droli M., (2009), Best practices and traps to avoid for Local Institutions, *SISAD Letters*, October 1, available at: <http://ssrn.com/abstract=1625157>.
- Eisenhardt K.M., (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, p. 532-550.
- Finizio M., (2013), "Borghi "fantasma" in vendita", 17 ottobre.
- Liberatore G. (2001), *Nuove prospettive di analisi dei costi e dei ricavi nelle imprese alberghiere*, Milano, FrancoAngeli.
- Paniccia P., Pechlaner H., Valeri M., (2007), "Da borgo ad albergo. Il caso Sextantio", *La Rivista del Turismo*, vol. 9, n. 4, p. 16-23.

- Paniccia P., Pechlaner H., Valeri M., (2010), "The important of the time of experience in the innovations of tourism business. The Sextantio albergo diffuso", Weiermair K., Go F., Keller P., Pechlaner H. (eds.), *Entrepreneurship and innovation in tourism*, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Paniccia P., (2012), "Nuovi fermenti di sviluppo sostenibile nel turismo: l'esempio dell'"albergo diffuso". Tra borghi storici, residenze d'epoca e antichi casali rurali", *ImpresaProgetto*, n. 1, p. 1-26.
- Piersanti A., (2013), *L'albergo diffuso Secstantio: un'idea di sviluppo sostenibile*, in La Torre M.A. (a cura di), *Dal turismo sostenibile alla responsabilità sociale d'impresa/From sustainable tourism to corporate social responsibility*, Quaderni della Ricerca Scientifica, Università degli Studi Suor Orsola Benincasa Editore, Napoli p. 449-457.
- Regione Toscana, (2012), Atti del seminario "L'albergo diffuso: un'opportunità per lo sviluppo dei borghi rurali", Consiglio Regionale della Regione Toscana, Firenze.
- Rispoli M., Tamma M., (1995), *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.
- Tidd J., Bessant J., Pavitt K. (1997), *Managing innovation. Integrating technological market, and organizational change*, Wailey & Soons Ltd, Chichester.
- Trombino D., (2009), "L'albergo diffuso negli ordinamenti regionali: le iniziative più recenti", *Disciplina del commercio e dei servizi*, vol. 8, n. 2, p. 33-45.
- Tubertini C., (2007), "Il turismo tra Stato, Regioni ed enti locali: alla ricerca di un difficile equilibrio delle competenze", *Le Istituzioni del Federalismo*, n. Supplemento 1, p. 21-40.
- Vignali C., (2010), *L'albergo diffuso: analisi giuridico economica di una forma non tradizionale di ospitalità*, in Degrassi L., Franceschelli V. (a cura di), *Turismo. Diritto e diritti*, Giuffrè, Milano, p. 579-626.
- Yin R.K., (1994), *Case study research. Design and methods*, Sage, Thousand Oaks.

## Sitografia

ADI – Associazione Nazionale Alberghi Diffusi: [www.alberghidiffusi.it](http://www.alberghidiffusi.it)  
Il Borgo di Sempronio: [www.ilborgodisempronio.it](http://www.ilborgodisempronio.it)

**Silvia Fissi**

Ph.D., Assegnista di ricerca  
Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa  
Università degli Studi di Firenze  
Via delle Pandette, 9  
50127 Firenze  
silvia.fissi @ unifi.it

**Elena Gori**

Ph.D., Ricercatore confermato in Economia aziendale  
Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa  
Università degli Studi di Firenze  
Via delle Pandette, 9  
50127 Firenze  
elena.gori @ unifi.it

**Alberto Romolini**

Ph.D., Ricercatore in Economia aziendale  
Facoltà di Economia  
Università Telematica Internazionale Uninettuno  
Corso Vittorio Emanuele II, 39  
00186 Roma  
a.romolini @ uninettunouniversity.net