



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"MARCO FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE

Tesi di laurea

"LO SVILUPPO DELLE SPA NEL SETTORE ITALIANO
DELL'AGRITURISMO"
"THE DEVELOPMENT OF SPAS IN THE ITALIAN SECTOR OF AGRI-
TOURISM"

Relatore:
Prof.ssa BELUSSI FIORENZA

Laureanda:
DARIO ANNA

Anno Accademico 2016-2017

Indice

ABSTRACT	5
INTRODUZIONE	5
CAPITOLO I: “LE STRATEGIE DI SERVIZIO NELLE SPA E IL PARADIGMA DELLA GREEN ECONOMY”	7
1. La Spa come fonte di benessere ed emozioni	7
2. Il paradigma delle Green Economy	10
3. Le dimensioni della Green Economy	12
4. Regolamentazioni ambientali: ostacoli oppure opportunità?	13
5. Una Green Economy per l’Italia	16
6. Iniziative per una riqualificazione urbana di lungo periodo	17
7. La valorizzazione sostenibile del patrimonio culturale e territoriale	18
8. Dinamiche ambientali e scientifiche applicate al concetto di servizio	20
9. Gli elementi dell’offerta: dal nucleo ai servizi periferici	20
10. Il concetto di innovazione nel servicing	26
11. La partecipazione del cliente ed i suoi effetti	27
12. La rilevanza delle risorse umane e i suoi effetti	28
13. Il ciclo inverso di Barras	28
14. L’innovazione come processo strategico dell’impresa	29
15. Technological push vs demand pull	30
16. Il management dell’innovazione e l’ambiente organizzativo	30

CAPITOLO II: L'AGRI-SPA IN ITALIA	33
1. Che cos'è l'agriturismo?	33
2. L'agriturismo in Italia	34
3. L'economia del turismo del benessere (the Wellness Tourism Economy)	36
4. Il Termalismo	39
5. Le caratteristiche di una Spa	40
6. Il mondo dell'agri-Spa in Italia	42
CAPITOLO III: “IL SERVIZIO SPA NELL'AGRITURISMO ECOSOSTENIBILE POLISENA, L'ALTRO AGRITURISMO”	43
Introduzione	43
1. L'agriturismo ecosostenibile a Bergamo: “Polisena, l'altro agriturismo”	44
2. La ristrutturazione e gli impianti ecosostenibili	45
3. Le origini dalla Azienda Agricola Biologica Tosca	47
4. Viticoltura biologica	48
5. Tra tradizione e innovazione: le cantine	49
6. Prodotti tipici biologici	50
7. Agri-Spa e benessere	51
8. La dimensione dell'offerta	51
9. Termalismo a due passi dal Polisena: San Pellegrino Terme e le nuove Spa	54
CONCLUSIONE	57
BIBLIOGRAFIA	59
SITOGRAFIA	61

ABSTRACT

“Wellness tourism has become an emerging market segment directed not only for those who pursue solely thermal treatments but also for those seeking illness prevention, physical improvement and spiritual balance or even for those eager of cultural and relaxation programs. In this sense, wellness tourism has become more complex and creative, demanding high quality equipments and infrastructures, providing a wide range of products and services related not only with the diversity of **spa treatments** but also with complementary recreational activities regarding the connection to **nature** and to **cultural patrimony** as well as to other regional resources, creating effective links to the **territory** and becoming a significant force that will shape the **regional development**, by creating a positive pressure on local economic bases with spillover effects on the territory.” (Carlos Costa , Joana Quintela , and José Mendes 2015, “*Health and Wellness Tourism: A Strategic Plan for Tourism and Thermalism Valorization of São Pedro do Sul*”).

INTRODUZIONE

La strategica intuizione dell'introduzione delle Spa all'interno degli agriturismi si basa su una **cultura** e uno **stile di vita** che risalgono a migliaia di anni fa.

Tale soluzione infatti deriva dalla ricerca e dalla cura del **benessere**, che risiedono nel nostro patrimonio genetico nella stessa misura in cui la **salute** viene perseguita e valorizzata. Un uomo che gode di buona salute è un uomo al pieno delle sue qualità e prestazioni psico-fisiche, capace di esprimersi e di ricercare nel mondo, mediante l'interazione con gli altri e con la natura, la sua vera essenza.

Con il significato derivante dal rapporto della Commissione Salute dell'Osservatorio Europeo su sistemi e politiche per la Salute, il termine benessere può essere inteso infatti come “lo stato emotivo, mentale, fisico, sociale e spirituale di ben-essere che consente alle persone di raggiungere e mantenere il loro potenziale personale nella società”. Per arrivare a tale equilibrio però nel corso della storia si sono provate diverse strade. Una tra queste è quella che gli antichi romani chiamavano con il nome di **Spa**, ovvero “salus per aquam”, cioè “il benessere attraverso l'**acqua**”, nella quale si faceva uso dei benefici e delle proprietà dell'acqua termale per il raggiungimento di questo stato.

Tale risultato veniva raggiunto attraverso l'utilizzo di veri e propri bagni termali, nei quali la gente trascorrevva la propria giornata a prendersi cura di sé.

La combinazione strategica-commerciale tra la natura in senso lato, quindi anche altri tipi di elementi oltre a quello dell'acqua, e il benessere è di recente scoperta e applicazione.

Una delle più significative soluzioni è proprio l'**agriturismo** che mette a disposizione nel proprio spazio, sia interno che esterno, un luogo in cui il cliente, immerso nella **natura**, riesce a raggiungere quello stato di benessere in cui mente e corpo raggiungono un **equilibrio**. Come vedremo nella nostra ricerca seguente, tale servizio non si limita allo sfruttamento delle proprietà dell'acqua termale ma si estende a qualsiasi tipo di esperienza che porti ad un benessere psico-fisico, raggiunto tramite l'**interazione** con l'ambiente circostante. Significato fondamentale lo avranno appunto i concetti di esperienza e valorizzazione del servizio offerto, derivanti dallo studio e applicazione di una nuova concezione di economia, la **Green Economy**.

Dai dati che analizzeremo vedremo come la distribuzione degli agriturismi in Italia sia associata alle diverse potenzialità e ricchezze ambientali che il nostro territorio offre ai propri clienti, al fine di creare un soggiorno che diventi un'esperienza unica e inimitabile, riponendo sempre l'attenzione sui sistemi più ecologici. Vedremo infatti come un percorso di questo tipo possa portare ad un'evoluzione dello stesso concetto di benessere e una nuova offerta di agri-spa che possa diventare un connubio tra tradizione e innovazione. Ci affiancheremo nel corso del nostro studio a concetti come le diverse strategie gestionali esistenti per le aziende dei servizi o come il concetto di innovazione legato alla Green Economy, che ci permetteranno di capire al meglio il valore e l'importanza delle Spa negli agriturismi. Infine analizzeremo il nostro caso studio più in particolare, osservando gli elementi e le strategie di un tipico centro benessere basandoci su un esempio concreto di agriturismo con Spa. Come risultato osserveremo che una soluzione di benessere così semplice e così radicata nella nostra cultura possa essere del tutto innovativa ed ecologica, abbracciando e dando spazio alle nuove tecnologie. Pertanto "vedremo come una struttura ricettiva quale l'agriturismo può evolvere ampliando i servizi offerti e creare un nuovo mercato. I driver che supportano tale processo sono 1) l'evoluzione della domanda del consumatore; 2) l'inasprimento della concorrenza nel settore; 3) la disponibilità di soluzioni wellness che non richiedono un investimento elevato e che sono sviluppabili in ambienti di piccola dimensione (assimilabili a servizi di homewellness e home-fitness). Si tratta quindi di un fenomeno emergente che nasce dalla combinazione di fattori abilitanti che rendono l'agri-Spa un investimento imprenditoriale appetibile." (S. R. Sedita, L. Orsi 2014, "Turismo del benessere e offerta agrituristica: l'agri-spa come nuovo modello di business").

CAPITOLO I

STRATEGIE DI SERVIZIO NELLE SPA E IL PARADIGMA DELLA GREEN ECONOMY

1. La Spa come fonte di benessere ed emozioni

Il mondo dei servizi si differenzia dal mondo dei prodotti per la nozione di “**intangibilità**”. Tale nozione introduce i concetti di **esperienze** e di **emozioni** che sono parti fondamentali e imprescindibili dell’offerta del servizio.

Dal momento che le aree del marketing e della gestione dei servizi hanno avuto un particolare successo negli ultimi 20/30 anni, non solo il mondo dei servizi risulta distaccato da quello dei prodotti tangibili, ma la sua stessa azione differisce in funzione della diversità dei servizi stessi. Il carattere del servizio prodotto in contemporanea e in compresenza al suo consumo è una particolarità del servizio alberghiero/agrituristico, nonché la premessa ed la più solida caratteristica del marketing dell'industria alberghiera. Questo si differenzia dagli altri in quanto l'acquirente deve essere presente all'esperienza (consumo) dei servizi forniti (prodotto) dal venditore. Queste interazioni a stretto contatto spesso mettono in risalto le **relazioni** interpersonali tra il cliente (acquirente) ed il dipendente (venditore) che superano di gran lunga l'interesse per il servizio stesso. Sono le **diversità** l'elemento che rende il marketing del prodotto alberghiero qualcosa di speciale nel mondo del marketing non tradizionale. Nello specifico del nostro caso, l’offerta delle Spa all’interno degli agriturismi acquisisce un ruolo importante, che non si limita al mero “consumo” dell’offerta alberghiera, ma ripone particolare importanza alle fasi di creazione del servizio, alla fase del consumo del servizio e alla fase seguenti ad esso, nella quale il cliente percepisce i benefici e la vicinanza a quel certo tipo di esperienza. Per quanto riguarda la prima fase di erogazione del servizio, “il preciso dovere di un manager alberghiero è quello di dare un’identità definita al proprio servizio, trasmettendo ai propri collaboratori la filosofia della casa, ossia il concept e le regole di accoglienza della struttura, armonizzate con l’ambiente circostante e con la location in cui questa si trova: un territorio che ha anch’esso l’obbligo di offrire ai viaggiatori servizi adeguati alle loro esigenze. Perché se l’emozione, negli ospiti, si genera unicamente offrendo loro qualcosa di esclusivo e di irripetibile, l’unicità dell’offerta può essere garantita solo disponendo di risorse umane professionalmente preparate, valorizzate nelle loro specificità e capaci di comunicare le peculiarità del territorio in cui sono inserite. La qualità non ha prezzo. E se nell’immediato può sembrare costoso un investimento nella formazione del personale,

nel medio periodo è la sola variabile in grado di generare solidi e duraturi risultati in bottom line.” (M.Sarti , “*L’importanza delle emozioni*” jonintourism.it). Occorre, in altre parole, costruire **luoghi unici**, creati attorno a un progetto sensoriale coerente. Il benessere deve caratterizzare l’intero ambiente che l’ospite desidera provare, sia esso in generale una destinazione, una struttura ricettiva o un wellness center. Perché il benessere non è solo la Spa, ma è la capacità di trasmettere piacere, sensazioni, stile ed emozioni. La ricerca di soddisfazione psicofisica degli individui si spinge sino alla ricerca del bello e dell’emozionante, di ciò che non è riscontrabile altrove, di ogni particolare che permetta il futuro racconto dell’esperienza o la conservazione del ricordo. Pertanto ogni Spa deve essere in grado di essere in grado di soddisfare tali esigenze, garantendo ambientazioni piacevoli, paesaggi e atmosfere diverse soprattutto da quelle che si vivono tutti i giorni. “A tutto ciò va poi posta l’attenzione sulle nuove filosofie di approccio all’analisi delle patologie e la necessità di un’offerta che sia capace di risvegliare i sensi: la vista col verde, il tatto con i fanghi, l’udito con la musica soft, l’olfatto con l’aromaterapia, il gusto con una proposta enogastronomica adeguata” (M.Sarti , “*L’importanza delle emozioni*” jonintourism.it).

Di rilevante importanza è quindi la **soddisfazione del cliente** che deve essere risultato della strategia del progetto d’offerta. Tale soddisfazione si realizza soprattutto in un “passaparola positivo” (2015 Comitato Nazionale Consultivo per l’Agriturismo “*Strategie di marketing per l’azienda agrituristica: linee guida per il mercato nazionale e quelli esteri*”). Essa costituisce una leva di marketing e di comunicazione di enorme importanza in quanto nel turismo vige una concorrenza accesa che permette ai clienti di pretendere un servizio impeccabile o quasi, con bassi margini di tolleranza. La soddisfazione non sempre si trasforma in fedeltà: una parte dei clienti, magari, non ritorna in zona e ama cambiare. Ma anche in questo caso la soddisfazione diventa un volano di pubblicità gratuita; i consigli hanno nel turismo un ruolo molto importante. La **qualità** percepita dal cliente è uno dei punti su cui si basa il principio di soddisfazione. La qualità percepita dal cliente è il prodotto/servizio come viene visto dal cliente; non sempre corrisponde alla qualità che si è convinti di offrire, perché i metri di valutazione possono essere differenti, ma anche perché non sempre si riesce ad attribuire sufficiente importanza a determinati elementi della vostra proposta.

Nelle strutture ricettive e più in particolare negli agriturismi i clienti e il personale **interagiscono** per creare il servizio. Le aziende di successo focalizzano la loro attenzione sia sui dipendenti sia sui clienti. Esse sono consapevoli della catena servizio-profitto, che correla l’erogatore del servizio alla soddisfazione di dipendenti e clienti. Questa catena conta cinque anelli: redditività delle attività di servizio e crescita, eccellenti performance economiche dell’azienda di servizi; clientela soddisfatta e fedele, clienti soddisfatti che rimangono fedeli;

maggior valore del servizio, maggiore efficacia ed efficienza nella creazione del valore e nell'erogazione del servizio al cliente; personale di servizio soddisfatto e produttivo, dipendenti più soddisfatti e fedeli; qualità del servizio interno, selezione e addestramento del personale. Nell'ambito dei servizi la qualità dipende sia dal fornitore del servizio sia dalla qualità del servizio fornito. Attualmente, con l'aumento di costi e l'inasprimento della competizione, con la diminuzione di produttività e di qualità, le aziende di servizi sono chiamate al compito di evolvere in tre aree chiave del marketing: la differenziazione competitiva, la qualità del servizio e la produttività. Finché i clienti non percepiscono differenze tra i servizi delle diverse società, non prestano attenzione al fornitore bensì al prezzo. L'alternativa alla competizione sul prezzo risiede nello sviluppo di un'offerta, di un'erogazione e di un'immagine differenziate. Il tasso di fedeltà della clientela è l'indicatore di qualità più significativo. Sebbene un servizio di qualità superiore generi superiore customer satisfaction può anche comportare costi superiori. Tuttavia, gli investimenti nei servizi sono bilanciati dall'incremento delle vendite e del tasso di fedeltà dei clienti.

Le esigenze della clientela sono in continua evoluzione e sono sempre più necessari degli adeguamenti in termini di offerta. L'attenzione deve essere posta alle esigenze del cliente e bisogna vedere il mercato dal punto di vista del consumatore. La domanda di benessere è in forte crescita e la visione della salute non è più solamente prevenzione e cura delle malattie ma anche benessere e relax.

L'offerta agrituristica deve contenere tutti i fondamenti del benessere: wellness attivo e passivo – rilassamento- bellezza ed alimentazione. Ogni struttura deve rendersi unica, appetibile per le proprie caratteristiche, avere il giusto mix di offerta.

Un centro benessere allunga la stagionalità (perché la domanda c'è anche e soprattutto in bassa stagione). Può inoltre specializzare la propria clientela, rendere l'azienda ricettiva più unica e quindi meno confrontabile sul prezzo e può servire a procurarsi nuova clientela (M.Gruliani , Ideaturismo Marketing & Consulting “*Esperienze di benessere: strategie delle aziende leader nel wellness*”).

Ci sono dei valori importanti da gestire, ovvero gli investimenti fissi e quelli variabili. Per quanto riguarda quelli fissi, si tratta degli obiettivi ben precisi, della spesa adeguata al fatturato, della valutazione approfondita degli spazi e della scelta oculata dei partner di costruzione e di fornitura servizi; per quelli flessibili invece ci si basa sulla visita e test dei benchmarking migliori, sulla scelta dello staff più formazione, sull'investimento ideale nel marketing e sullo sviluppo delle azioni commerciali.

Qui di seguito un grafico mostra il ciclo del servizio Spa, nel quale si spiegano le tappe fondamentali che devono essere percorse per arrivare ad un risultato soddisfacente.



Riassumendo brevemente possiamo stilare un elenco dei parametri di eccellenza di un centro benessere:

- Informazione & Accoglienza
- Distribuzione degli Ambienti
- Comfort delle Cabine e degli Spazi Comuni
- Pulizia e Igiene
- Preparazione del Personale
- Armonia degli Interni
- Numero e Composizione dei Trattamenti Offerti
- Termalismo
- Stimolazione dei 5 Sensi
- Rapporto Qualità Prezzo
- Capacità di Innovazione
- Soddisfazione del Cliente

(M.Gruliani , Ideaturismo Marketing & Consulting “*Esperienze di benessere: strategie delle aziende leader nel wellness*”)

2. Il paradigma della Green Economy

La discussione dell’emergere di una economia globale sostenibile è diventato più consistente e diversificato negli ultimi dieci anni, e, a volte forse più controverso. I primi concetti della

'green economy' nel 1990 (ad esempio, Jacobs 1996) sono stati sostituiti da una varietà di diversi concetti di come l'attività economica potesse diventare ecosostenibile (Bina 2013), da cosa dovesse essere costituita (Dryzek 2005), come dovesse essere misurata e una pletora di critiche arrivò a competere con manifestazioni popolari e politiche per un'idea di un'economia verde (ad esempio, Le Blanc 2011; Caprotti e Bailey 2014).

Tuttavia, nello stesso modo, la concezione di economia verde ha guadagnato molto come politica di paradigma e l'approvazione all'interno dei discorsi dello Stato e della politica internazionale (UNEP 2011). Un aspetto portante di questa evoluzione concettuale è il modo in cui l'economia verde è stato riformulata come proposta combinata per affrontare le sfide economiche, climatiche e ambientali, anche se è stato riconosciuto in questo che le enormi battaglie in gioco siano l'impegno degli attori e l'attuazione in concretezza delle varie politiche (Newton e Cantarello 2014).

L'introduzione del paradigma della **Green Economy** nel nostro studio ci mostrerà come il mondo dei servizi possa essere sostenibile pur essendo ugualmente interessato a come le grandi industrie di servizio diano un contributo decisivo alla spostamento di altre industrie 'verso una forma più sostenibile di attività economica'. In questa prospettiva di servizio le esperienze dei clienti vengono messe a fuoco e la funzione dell'attività economica in relazione ai risultati diventa una questione indispensabile. L'importanza di servizi avanzati per un sistema innovativo è evidente; la combinazione dei servizi integrati può aprire le porte alla sostenibilità.

L'attività del settore dei servizi rappresenta un'inesplorata e sotto ricercata dimensione allo sviluppo dell'economia verde che non necessita unicamente l'attenzione, ma che deve essere in primo piano nei dibattiti politici ed accademici di una transizione economica verde. L'interconnessione dell'economia globale con tendenze di prodotto, reti di produzione o di catene di valore evidenzia anche la difficoltà che un'economia verde può avere in aree geografiche parziali, quando, alla fine, si rivelano come ripercussioni globali. Ciò richiede soluzioni decise in comune e la cooperazione tra gli attori delle economie mature ed emergenti. Una maggiore cooperazione e il potenziamento delle catene di valore nei mercati emergenti è visto come un grande valore per lo sviluppo economico futuro. Il nostro studio viene indirizzato soprattutto ad argomenti quali l'innovazione e la conoscenza dello sviluppo delle "eco-friendly" tecnologie e sistemi sono associate al contesto sociale ed istituzionale.

Una varietà di regolamenti, incentivi e risorse faranno in modo che le attività economiche trasformino la produzione o le infrastrutture ad essere più verdi e più ecologicamente sostenibili. In questa prospettiva estendiamo la nostra visione di "servizio" ecologicamente

pensato a un range più esteso di attività che non sono classificate né come servizi né come pure attività economiche.

3. Le dimensioni della Green Economy

Secondo l'UNEP, la Green Economy è un'economia “che produce miglioramenti del benessere umano e dell'equità sociale, riducendo nel contempo i rischi ambientali ed ecologici” (Ronchi, Morabito, Federico, Barberio, “Green Economy Rapporto 2013, *Un Green New Deal per l'Italia*, Presentazione di Simon Upton, Introduzione di Tim Jackson”). In poche parole, la Green Economy è “low carbon, usa le risorse in modo efficiente ed è socialmente inclusiva”. Nessuna economia - verde o di qualsiasi altro colore – è fine a sé stessa. Piuttosto, si tratta sempre di un mezzo per raggiungere una prosperità condivisa e duratura. Ben oltre la semplice fornitura di beni e servizi, l'economia deve dare forza al benessere delle società e tutelare l'integrità degli ecosistemi. Mercati stabili, lavori sicuri, ecosistemi sani, forniture sostenibili, equità: queste sono alcune delle condizioni necessarie da cui dipende la prosperità, presente e futura. Questi elementi sono la base per una nuova concezione dell'impresa. Questa non sarà più basata su una divisione del lavoro speculativa, proiettata alla massimizzazione dei profitti e improntata su un uso intensivo delle risorse, quanto piuttosto su una forma di organizzazione sociale con radici nella comunità e impegnata nella fornitura di quei **servizi** che migliorano la qualità della vita. L'idea dell'impresa che nasce come servizio ha delle realizzazioni sorprendenti in un'economia verde. Il concetto di **servizi energetici** è già un modo diffuso di guardare ai sistemi energetici. Questa idea può essere applicata alle abitazioni, ai trasporti e all'alimentazione. Oltre che con i bisogni materiali, la prosperità ha a che fare con la dimensione sociale e psicologica – identità, affiliazione, partecipazione, creatività ed esperienza. In un'economia verde dovremmo pensare alle imprese come siano delle fornitrici di quei “servizi umani” che danno più valore alle nostre vite: sanità, cure sociali, tempo libero, istruzione, mantenimento e protezione del patrimonio naturale. Anche se può essere sorprendente, le fondamenta di questa evoluzione sono già stati costruite, spesso in piccole imprese locali: interventi energetici comunitari, farmer market, cooperative di slow food, centri fitness e per il benessere, officine, laboratori artigiani, scuole di scrittura, il recupero di parchi e spazi aperti, associazioni per le escursioni, club sportivi e biblioteche, la musica, il teatro, lo yoga, le arti marziali, la meditazione, il giardinaggio. La cosa più rilevante è che i partecipanti di queste associazioni spesso provano una soddisfazione e un benessere in dimensione maggiore quando sono impegnati in queste

attività rispetto a quando vanno di fretta e si affannano nei templi dell'economia materialista in cui trascorriamo buona parte delle nostre vite.

4. Regolamentazioni ambientali: ostacoli oppure opportunità?

Dal 1990, i regolamenti e la domanda ambientale hanno avuto un evidente incremento e hanno avuto un ruolo chiave nella creazione di opportunità di business ecosostenibili e nell'incitamento dello sviluppo di ecoinnovazioni (Porter e Van der Linde 1995). Questa prospettiva si erge contro l'asserzione neoclassica nella quale tali innovazioni creavano ostacoli e costi aggiuntivi che risultavano dannosi per il business (Carrillo-Hermosilla et al. 2009; Ambec et al. 2013). La concezione neoclassica si basa sul credo che la profittabilità e il benessere ambientale siano risultati conflittuali (Carrillo-Hermosilla et al. 2009). Questa mentalità è profondamente inserita nella comunità di business considerando che le grandi aziende hanno avuto successo da diverse degradazioni ambientali (guarda Toman e Withagen 2000). Dai primi anni '90, la letteratura accademica è stata oggetto di un'evoluzione concettuale che percepiva le regolamentazioni ambientali come opportunità anziché come ostacoli. È risaputo che i regolamenti ambientali hanno la potenziale opportunità di creare nuovi mercati ecosostenibili, di dare vita a nuovi e ecostenibili beni e servizi e di incrementare l'efficienza delle risorse tra le imprese (Porter and Van der Linde 1995). L'idea che le regolamentazioni ambientali potessero incentivare l'innovazione e creare nuovi mercati era già stata introdotta e pubblicata da James Brian Quinn nel 1971, ma approfondita dalle ipotesi di Porter. In riferimento a Porter e Van der Linde (1995) la tradizionale concezione neoclassica delle regolamentazioni ambientali rappresenta una visione statica basata su un preciso accesso alle informazioni e un processo decisionale razionale. Rispettando ciò, ogni potenziale sforzo per contenere i costi veniva perseguito e i regolamenti ambientali avrebbero solo imposto costi aggiuntivi all'azienda. Tuttavia l'evidenza empirica ha indicato che la razionalità paralizzante, le asimmetrie informative e l'inerzia organizzativa con le decisioni strategiche perfette, hanno causato diversi tipi di inefficienza (Cohen e Winn 2007). Di conseguenza, severe regolamentazioni ambientali sono necessarie per allertare e motivare gli attori economici a innovare e sfruttare i nuovi mercati. In alcuni casi, gli attori economici sono addirittura capaci di anticipare future regolamentazioni, creando posizioni strategiche e guadagnando il vantaggio della prima mossa (Cleff e Rennings 2012). In altri casi, gli attori del mercato si impegnano con gli stakeholders di forzare la politica a imporre regolamenti o standards che condurrebbero a nuove opportunità di mercato o a vantaggi tecnologici. Quest'ultima azione è riconosciuta come imprenditorialità istituzionale. La seguente

letteratura di ricerca, identifica un numero di opportunità di business ambientali che sono realizzate attraverso nuove regolamentazioni e standards. Un esempio “Integrated Pollution Prevention and Control (IPPC)” direttiva adottata dall’unione Europea nel 1996. La IPPC ha contribuito a diverse e sostanziali opportunità d’affari, incluso il mercato per il servizio di monitoraggio sotto marino, dal quale la piccola media impresa norvegese “Naxys and Metas” ha preso vantaggio. Come esposto precedentemente, il fallimento del mercato che molte opportunità sostenibili di business esistono indipendentemente da norme e regolamenti. Pertanto è possibile affermare che le aziende potrebbero in modo naturale raggiungere i propri obiettivi rendendo i regolamenti e gli standards inferiori. A volte questo principio è ovviamente in gioco. In tanti casi tuttavia, regolamenti e standards potrebbero allertare e motivare gli imprenditori riguardo le potenziali opportunità, finchè la loro razionalità limitante non oscuri le loro capacità di ottenere tali risultati. Di conseguenza i regolamenti e le norme espandono lo scopo delle opportunità sostenibili di business nella figura seguente. La figura infatti illustra come le regolamentazioni e gli standards possano realizzare il potenziale delle opportunità sostenibili. Nella teoria, un numero di quest’ultime esiste dati i fallimenti di alcuni mercati. Comunque il pieno range di opportunità non potrà essere utilizzato finchè gli attori continuano ad avere spesso informazioni incomplete e tempo limitato, risorse e attenzione. Le regolamentazioni appunto possono allertare gli attori di tali opportunità e innescare scelte imprenditoriali “green” che sarebbero rimaste in caso contrario latenti. Tuttavia, a causa di una possibile razionalità limitata, gli imprenditori non sono necessariamente in grado di scoprire e sfruttare questo mercato. Con l’introduzione di norme che premiano direttamente le prestazioni ambientali, gli imprenditori diventano più invogliati a scoprire e a cogliere le opportunità che coinvolgono i miglioramenti dell’ambiente.

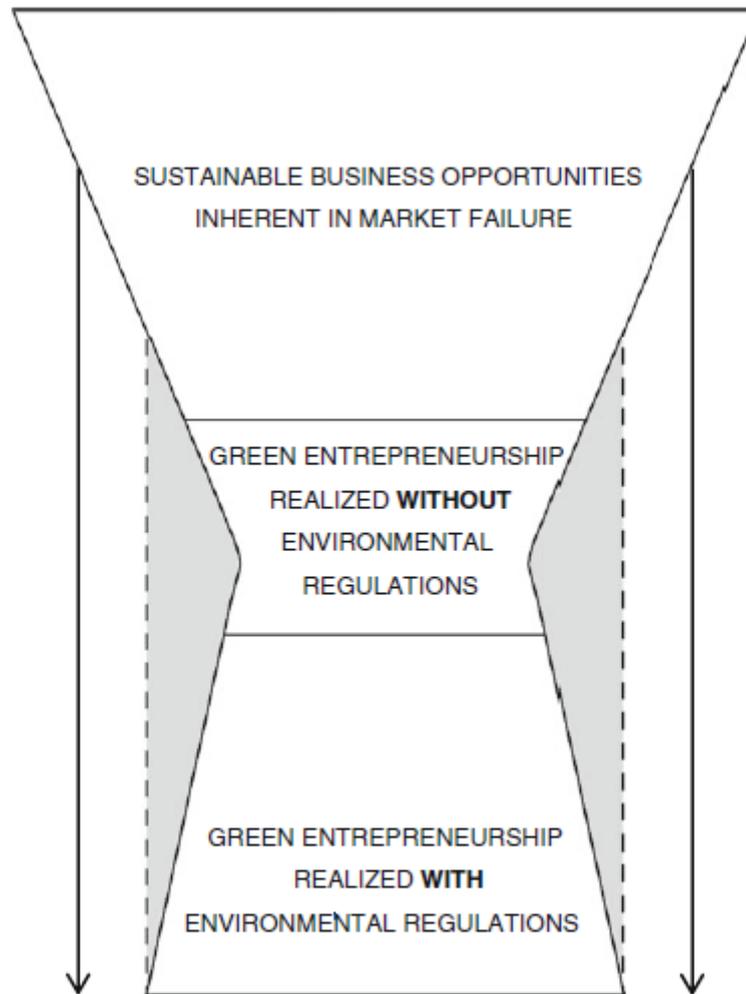


Fig. 6.1 The figure illustrates how environmental regulations alert and motivate entrepreneurs to pursue sustainable business opportunities that otherwise would have remained undiscovered

(A. Jones, P. Stroem, B. Hermelin, G. Rusten 2016, “*Services and the Green Economy*” pp. 129-130-131).

5. Una Green Economy per l'Italia

L'Italia, tuttavia, dispone anche di altre risorse inimitabile: la storia, la cultura, la bellezza, e la qualità della vita del nostro paese non sarebbero stati possibili se la società italiana, di fronte a sfide difficili che si sono fatte sentire nella sua lunga storia, non avesse saputo trovare le risorse morali e materiali, di creatività e di laboriosità, per fare dell'Italia uno dei paesi più interessanti e belli d'Europa. Occorre fare leva su queste risorse, sulla parte migliore della nostra società, sulle idee innovative, sui potenziali e le vocazioni dell'Italia. Il nostro orizzonte, non solo congiunturale, è cambiato: dobbiamo accettare che il modello della crescita economica rapida e incrementare, fondata sul consumismo, non è più percorribile. Dobbiamo modificare il nostro tipo di evoluzione, valorizzando le doti e le potenzialità dell'Italia, che resta un paese di grandi risorse umane, culturali e ambientali. Questi indirizzi sono alla base di una trasformazione dei modelli economici e sociali e di nuove opportunità di sviluppo – in atto nel mondo – chiamate **green economy**, che in Italia, per le sue caratteristiche ambientali, economiche e sociali, hanno grandi potenzialità. Lo sviluppo richiede una nuova idea di società che sia in grado di promuovere un **benessere più sobrio e distribuito equamente**, consumi più responsabili, e stili di vita sostenibili come inizio di un rilancio del senso civico e un rafforzamento del tessuto dell'etica pubblica.

La bellezza e la ricchezza dell'Italia è una condizione non solo per la **qualità** della nostra vita, ma per la possibilità e la qualità del nostro sviluppo futuro. Il made in Italy è sintomo di un concetto di qualità bella e ricca che, nonostante il degrado che colpisce aree non trascurabili del nostro territorio, conserva molte parti di pregio e di qualità. I molteplici servizi forniti dagli ecosistemi – dalle acque alla qualità dei suoli, dalla qualità dell'aria a una ricca biodiversità – fino alla bellezza dei nostri paesaggi marini e montani rappresentano, insieme alla creatività e laboriosità della nostra gente, le vere ricchezze dell'Italia. Ci sono appunto una serie di aziende e imprese che stanno effettuando scelte strategiche di posizionamento all'interno della green economy, sia nei settori tradizionali, attraverso l'**innovazione** di prodotto e il cambiamento verso la sostenibilità dei processi produttivi, sia in quelli emergenti legati alle tecnologie green e ai servizi low carbon.

“L'**ecoinnovazione** promuove sistemi di produzione e consumo basati su un utilizzo sostenibile delle risorse e una riduzione degli impatti negativi sull'ambiente, ed è un fattore determinante per la competitività delle imprese nell'attuale mercato globale. Va favorita la diffusione di tecnologie realmente innovative e va supportata la diffusione nelle imprese dell'innovazione tecnologica di prodotto e di processo, finalizzata al raggiungimento di elevate qualità ambientali”, (Ronchi, Morabito, Federico, Barberio, “Green Economy

Rapporto 2013, *Un Green New Deal per l'Italia*, Presentazione di Simon Upton, Introduzione di Tim Jackson”).

6. Iniziative per una riqualificazione urbana di lungo periodo

In particolare per le abitazioni e gli edifici commerciali:

- nuovi edifici ad emissioni zero, anticipando così i requisiti della normativa 2010/31/UE, cominciando da tutti i nuovi edifici della pubblica amministrazione;
- ristrutturazione di edifici esistenti per portarli ai livelli più bassi di consumo energetico (per esempio, passive house o il livello di efficienza giustificato per zona climatica, età, tecnologia, vincoli architettonici) mantenendo o aumentando prestazioni e comfort.

Per le reti energetiche:

- riscaldamento e raffrescamento con sistemi innovativi (biomasse, solare termico, solar cooling, microgenerazione e geotermia, trigenerazione e teleriscaldamento);
- elettricità: reti intelligenti; domotica; contatori intelligenti; veicoli elettrici; migliori sistemi di gestione e conservazione dell'energia; migliore gestione della domanda energetica, elettrodomestici intelligenti; illuminazione; produzione locale di elettricità da FER (soprattutto eolico e fotovoltaico).

(Ronchi, Morabito, Federico, Barberio, “Green Economy Rapporto 2013, *Un Green New Deal per l'Italia*, Presentazione di Simon Upton, Introduzione di Tim Jackson, pag. 134”)

Un utilizzo sostenibile delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) può supportare l'attuazione della green economy: riducendo gli effetti diretti sugli ambiti della produzione, distribuzione, funzionamento e gestione dei rifiuti da ICT mediante un miglioramento dell'efficienza nell'uso dei materiali, dell'energia, l'incremento dell'uso di fonti di energia rinnovabili, la riduzione dei materiali tossici, il prolungamento della durata con la riparabilità, il riuso e il miglioramento del riciclo; incrementando gli effetti di questa innovazione ecosostenibile delle ICT con un avanzamento dei processi di produzione, distribuzione e consumo di beni e servizi; riducendo la domanda di energia e di materiali attraverso l'aumento della ecoefficienza e la dematerializzazione.

“In ambito europeo, la comunicazione “Rio+20: verso un'economia verde e una migliore governance” è la road map della green economy per il raggiungimento di obiettivi ambiziosi e condivisi, tra i quali la promozione dell'agricoltura sostenibile, dell'uso del suolo e dell'approvvigionamento alimentare, anche tramite la creazione di partenariati

internazionali” (Ronchi, Morabito, Federico, Barberio, “Green Economy Rapporto 2013, *Un Green New Deal per l’Italia*, Presentazione di Simon Upton, Introduzione di Tim Jackson”, pag. 205).

Tali obiettivi sono stati adottati anche attraverso i numerosi cambiamenti che hanno riguardato la Politica agricola comune (Pac). Riguardo al punto di vista della produzione, l’orientamento al mercato e la competitività dell’agricoltura si arricchiscono di un’importante scoperta: una maggiore attenzione alla conservazione del paesaggio, alla tutela dell’ambiente, alla qualità e sicurezza dei prodotti alimentari, al benessere della fauna e alla biodiversità e multifunzionalità dell’agricoltura per uno sviluppo equilibrato del territorio. In Italia, nello specifico, un processo ormai decennale sta vedendo una serie di trasformazioni nell’agricoltura: accanto a fenomeni come la riduzione delle superfici agricole utilizzate e, quindi, l’abbandono delle campagne, si percepisce e registra anche un forte orientamento green nella conservazione di peculiarità territoriali e tradizionali che, accanto all’innovazione qualitativa dei prodotti, hanno consentito di confrontarsi con le sfide di un mercato globalizzato.

“L’idea nuova veicolata dal concetto di smart city è quella di un sistema integrato, basato su un numero finito di sottosistemi (sicurezza, acqua, salute, infrastrutture, economia, ambiente, agricoltura ecc.), da gestire in maniera coordinata per assicurare sviluppo e crescita sostenibile” (Ronchi, Morabito, Federico, Barberio, “Green Economy Rapporto 2013, *Un Green New Deal per l’Italia*, Presentazione di Simon Upton, Introduzione di Tim Jackson” pag.205).

7. La valorizzazione sostenibile del patrimonio culturale e territoriale

Di particolare rilevanza per un’analisi totale del fenomeno è il rapporto Mibact-Unioncamere “Il sistema economico integrato dei beni economici (2010)”, realizzato dell’istituto Guglielmo Tagliacarne. Tale studio parte dalla classificazione delle attività economiche e, nell’ambito dell’insieme di 883 categorie di classificazione, si arriva ad individuare 138 categorie di attività legate con il patrimonio culturale aggregate in cinque settori. L’analisi dell’istituto si articola a partire da un cosiddetto “nucleo centrale”, che sottende i settori dei beni e attività culturali e l’industria culturale e si espande a settori quali l’enogastronomia e le produzioni tipiche, le produzioni di natura industriale e artigiana fino ad arrivare all’architettura ed edilizia di riqualificazione, definendo via via una rappresentazione dell’intensità del potenziale coinvolgimento delle attività di queste categorie rispetto alle tematiche del patrimonio culturale. Il citato rapporto Mibact-

Unioncamere quantifica, sulla base dei dati relativi al 2006, il sistema economico integrato dei beni culturali in termini di oltre 167 miliardi di euro (12,7% del totale delle attività economiche nazionali) e fornisce stime per l'occupazione di circa 3.840.000 unità (15,4% del totale complessivo nazionale), (Ronchi, Morabito, Federico, Barberio, "Green Economy Rapporto 2013, *Un Green New Deal per l'Italia*, Presentazione di Simon Upton, Introduzione di Tim Jackson", pag. 229). Il panorama delle possibilità offerte dall'introduzione delle tecnologie della green economy applicate alle potenzialità del patrimonio culturale non può limitarsi a considerare solo gli aspetti tecnico-economici, ma deve riguardare anche incentivi, politiche di sostegno, investimenti e strumento finanziari. I metodi della green economy, caratterizzate dall'attenzione precisa e continuata all'utilizzo sostenibile delle potenzialità, costituiscono una buona opportunità per l'integrazione di competenze multidisciplinari, necessarie per valutare e bilanciare, in una logica di sostenibilità e di efficienza, le dinamiche opportune per mantenere e gestire il delicato equilibrio tra le esigenze di conservazione, valorizzazione e fruizione del patrimonio culturale. Gli strumenti tecnologici e metodologici della green economy hanno iniziato a veicolare tutte le fasi del business model verso il patrimonio culturale, proposto dal Mibact, che divide la filiera in quattro ambiti: conoscenza, conservazione, fruizione e sviluppo sostenibile del patrimonio culturale. In tutti questi settori l'attenzione, che storicamente era centrata sulle opere, si è via via ampliata alla contestualizzazione sociale e ambientale dei beni e delle attività culturali del territorio con cui interagiscono. A operare all'interno della filiera del patrimonio culturale sono, in misura evidente, piccole realtà imprenditoriali e artigianali, il cui impegno professionale può essere sostenuto con giusti strumenti di finanziamento e supporto.

L'attenzione della green economy per attività in grado di favorire lo sviluppo, di diminuire l'impatto ambientale e di utilizzare in modo green le risorse, trova piena applicazione nella gestione e nella valorizzazione del patrimonio culturale. Uno sguardo attento è rivolto quindi ai processi di riqualificazione di aree o di centri storici, non solo mediante azioni volte a garantire l'efficienza energetica, ma anche alla base di una revisione critica più ampia che considera le esigenze di una fruizione sostenibile. Il concetto di fruizione sostenibile si estende a sua volta in più ambiti: mobilità sostenibile, strutture per l'accoglienza, iniziative per la destagionalizzazione dei flussi di turismo culturale, nuove strategie di comunicazione e di promozione e, più in generale, strategie di posizionamento dinamico dell'offerta al fine di garantire nel tempo un vantaggio competitivo. "Questo può essere sostenuto da una parte dalla valorizzazione di specifici elementi di caratterizzazione del territorio e, dall'altra, da una corretta valutazione delle tipologie di utenza, al fine non solo di attrarre l'interesse

turistico-culturale, ma di mantenerlo vivo e duraturo attivando meccanismi di fidelizzazione”, (Ronchi, Morabito, Federico, Barberio, “Green Economy Rapporto 2013, *Un Green New Deal per l’Italia*, Presentazione di Simon Upton, Introduzione di Tim Jackson”, per citazioni si veda capitoli 2,4,6,8,10).

8. Dinamiche ambientali e scientifiche applicate al concetto di servizio

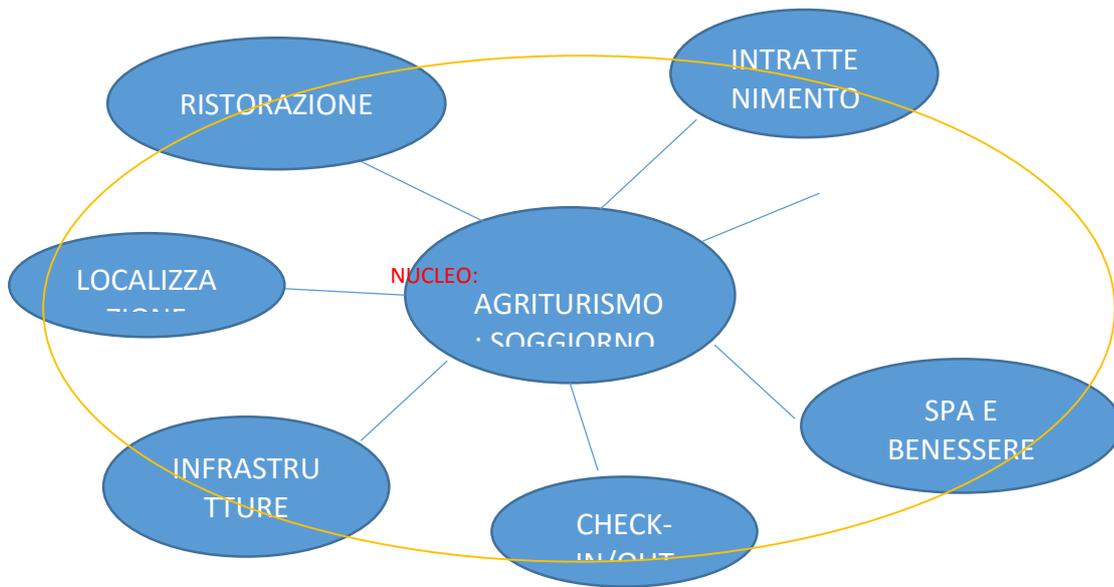
“Il movimento della qualità e il progresso delle nuove tecnologie sono fenomeni che hanno sicuramente un impatto molto rilevante sulle modalità di gestione delle imprese in generale e anche sui modelli teorici di riferimento”, (M.Paiola 1998, “*Servicing: progettare e produrre innovazione nei servizi*, pag. 32”). Il significato di qualità è ben più esteso di quello tradizionale del controllo di conformità e quindi esce dai limitati confini della singola funzione aziendale per investire nell’impresa e nella sua complessità e unitarietà. L’attività produttiva è infatti il risultato dell’interazione sistemica di uomini, tecnologie, routines – le nuove coordinazioni economiche della economia aziendale classica – che non possono portare ad un risultato, se non idealmente, se sono separate le une dalle altre. L’azienda si realizza nell’ambiente di riferimento con l’opportunità che una comunicazione diventi più veloce e affidabile attraverso l’ausilio delle nuove tecnologie.

9. Gli elementi dell’offerta: dal nucleo ai servizi periferici

Avendo ben presente il tipo di offerta che intendiamo proporre, ovvero un’esperienza unica di Spa in un agriturismo che sia sia innovativo sia attento alle problematiche ambientali del nostro tempo, possiamo elencare gli elementi che deve avere la nostra proposta in modo che essa sia convincente e soprattutto ben diversa e unica rispetto alla concorrenza. Per fare ciò ci appoggeremo al “**modello molecolare**” teorico proposto da Marco Paiola nel suo libro “*Servicing: progettare e produrre innovazione nei servizi 1998*” per la rappresentazione degli elementi del servizio.

L’offerta di un’impresa di servizi infatti è frequentemente costituita da un’aggregazione di diversi elementi che insieme concorrono alla realizzazione di un articolato con il quale l’azienda si presenta sul mercato e sfida la concorrenza. In tale prospettiva essa configura un insieme composto da diversi ingredienti o gruppi di servizi interdipendenti, con importanza strategica eterogenea e dipendente dalla storia, dalla cultura e da altre caratteristiche aziendali. Essi si suddividono in elementi primari ed elementi secondari e la loro importanza competitiva cambia in modo dinamico a seconda dei “mix” effettuati dall’impresa e dai

livelli di differenziazione intrapresi dai concorrenti; per questa ragione, sovente, il concetto di offerta è di piuttosto laboriosa rappresentazione. Una delle metodologie per descrivere l'offerta di un'impresa è il riferimento al modello molecolare di Shostack (1977, pp.39-42) in cui gli elementi materiali ed immateriali (gli atomi) si compongono in un aggregato (la molecola) che costituisce una unità di offerta dell'azienda, (M.Paiola 1998, "*Servicing: progettare e produrre innovazione nei servizi*" pag. 40). In determinati settori per particolari tipicità della concorrenza, il paragone avviene sugli elementi periferici dell'offerta; questi, dando per acquisita la personalità delle caratteristiche dei nuclei dei servizi, costituiscono elemento su cui costruire le politiche di differenziazione. L'offerta di un'impresa di servizi è pertanto immaginabile come un insieme di raggruppamenti all'interno omogenei per criteri di pertinenza: ogni raggruppamento è anche detto servizio globale, e risponde alle esigenze di un preciso segmento della domanda d'impresa, ed a livello competitivo è quindi identificato con esso (Eiglier e Langeard 1988, p. 115). Gli equilibri esistenti all'interno del sistema di offerta, tra i diversi raggruppamenti, possono essere modificati a causa di variazioni nei differenziali di importanza tra servizi di base e periferici, ed in particolare con la crescita dell'importanza strategica delle componenti accessorie. Può infatti accadere che un elemento periferico diventi esso stesso servizio di base, attraverso un processo di istituzionalizzazione che, grazie alla relativa semplicità dei processi imitativi, può riguardare anche l'intero mercato oltre che la singola impresa (Vicari 1983b, p.126). L'esempio tipico appunto è quello del servizio spa di un hotel/ agriturismo, che da attività periferica diviene nucleo di una nuova molecola, con una propria domanda di riferimento e propri elementi periferici (Eiglier, Langeard, 19988: 117). Decritto il modello molecolare, nei prossimi paragrafi vedremo una soluzione alternativa per rappresentare le componenti dell'offerta e scopriremo quali risorse aziendali sono coinvolte direttamente nella produzione di un servizio, analizzando i concetti di pacchetto di servizi e di sistema di erogazione, (M.Paiola 1998, "*Servicing: progettare e produrre innovazione nei servizi*" pag.40).



Abbiamo già osservato come l’offerta sia frequentemente caratterizzata dalla compresenza di beni e servizi, cioè di componenti materiali – e quindi tangibili, e da componenti immateriali, con ruoli complementari nella realizzazione dell’output finale. Dalle caratteristiche di tali *pacchetti di servizi* dipende infatti l’efficacia dell’offerta posta in essere dall’azienda, ovvero l’articolazione di elementi base e periferici e la loro attrattività nei confronti del mercato. Dalla conformazione del pacchetto dipendono gli elementi

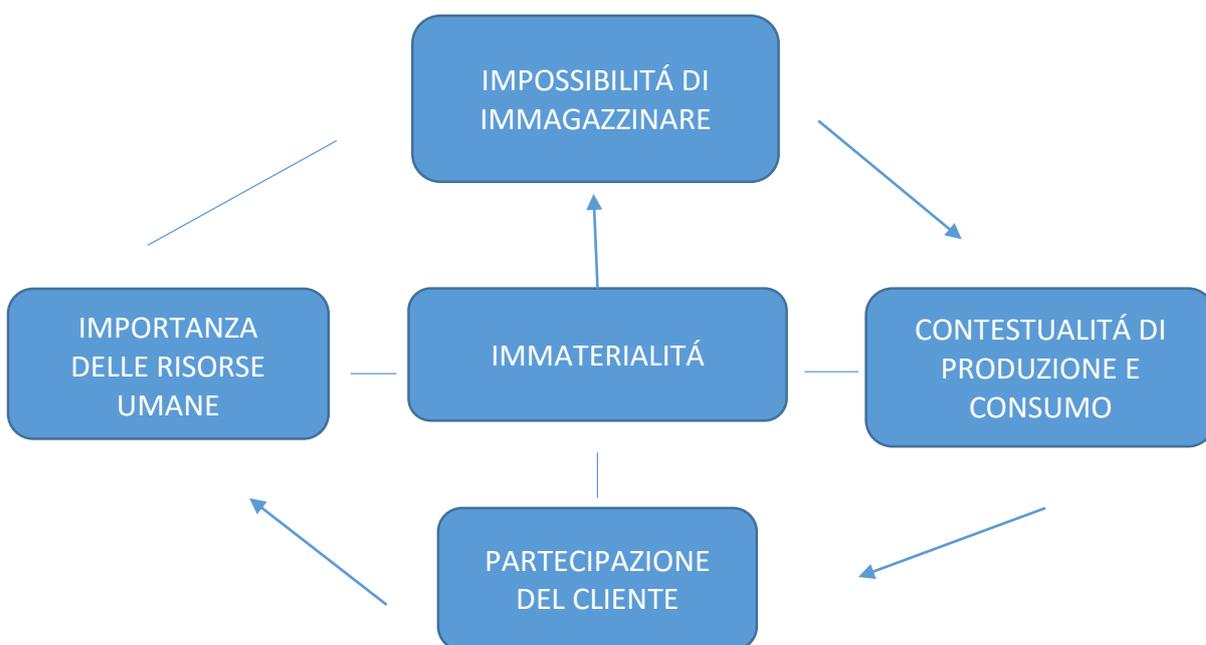
caratterizzanti organizzativi del sistema di produzione-erogazione aziendale, cioè la tipologia dei processi adottati, il rapporto tra capitale e lavoro, il grado di contatto con il cliente. L'attività di produzione deve prestare attenzione ai legami di interconnessione tra gli elementi citati, le cui relazioni devono essere comprese a pieno e gestite ottimizzandone il risultato sia in relazione al servizio in particolare che all'offerta nel suo insieme.

Rilevante nel sistema di offerta, soprattutto nel nostro caso di un centro benessere, è il **sistema di erogazione**. Esso è infatti definito da una serie di elementi che ne costituiscono le componenti fondamentali e differenzianti: a) il personale, b) i supporti fisici e c) il cliente come elemento che caratterizza le operazioni, sia come singolo che come appartenente al sistema formato da tutti i clienti contemporaneamente presenti nell'organizzazione. "La presenza del **cliente** nel sistema di erogazione, è diretta conseguenza della partecipazione dello stesso nel processo, caratteristica differenziale della produzione di servizi rispetto alla produzione di beni. Un servizio infatti non può essere prodotto solo in conseguenza alla domanda di mercato, cioè solo quando il cliente lo richiede. Si ha quindi immediata conoscenza dell'identità e delle caratteristiche del destinatario delle operazioni di produzione, con notevoli vantaggi in caso di personalizzazione dell'offerta", (M.Paiola 1998, "*Servicing: progettare e produrre innovazione nei servizi*" pag.45). Non per questo, la maggiore conoscenza del cliente è anche conseguenza della maggiore dimensione di interazione che generalmente si crea tra questo e il fornitore, nel caso dei servizi. Il cliente interagisce in effetti sia con l'ambiente fisico in cui avviene l'erogazione, sia con l'erogante e il richiedente. I supporti fisici sono essenzialmente le attrezzature e gli oggetti la cui presenza è indispensabile per una corretta consegna. Il personale svolge spesso un ruolo di rilevanza centrale nell'economia dei servizi, grazie all'intensità di lavoro tipica di alcune delle attività di erogazione, per l'esigenza di dare al cliente un interlocutore che sia in grado di cogliere i bisogni e guidarne la scelta della gamma di offerta aziendale. Poi c'è l'analisi del rapporto impresa – ambiente attraverso la valutazione degli elementi che caratterizzano il sistema di gestione del servizio. In questa parte si inseriscono le variabili della domanda di mercato, del sistema di erogazione, della composizione del pacchetto, dell'immagine ed della cultura d'azienda che sono considerate all'interno di un modello unitario in modo integrato ed in un'ottica di sistema. Il passaggio all'ottica propria del service management stabilisce quindi la concezione dell'impresa di servizi come il prodotto dell'interazione di elementi e comportamenti dissimili, che in modo sinergico si intersecano e conducono a determinati esiti competitivi.

Come abbiamo accennato precedentemente, si crea un rapporto tra fornitore e cliente che sta alla base della creazione di un sistema relazionale che consente lo scambio informativo e di

conoscenze necessario per la personalizzazione e unicità delle attività produttive. Il periodo del consumo viene in tale circostanza concepito come una parte che si integra alle politiche di formazione del sistema prodotto-servizio adatto al particolare cliente- le tipologie di utilizzo dei prodotti forniti al consumatore sono gli elementi caratterizzanti e unici in base a cui viene eseguita la personalizzazione dell'offerta. È pertanto rilevante e necessaria la considerazione delle caratteristiche della produzione di valore del cliente e il ruolo che in essa è svolto dall'oggetto di scambio, come siano elementi sui quali concentrare le attività di progettazione e produzione del prodotto attraverso strategie di *codesign* o *coproduction* è legato al fatto che in tale modo si attua una compenetrazione delle sfere di produzione e utilizzazione e quindi “uno scambio di informazioni e conoscenze la cui importanza è centrale per la creazione di un'offerta che risponda alle esigenze della clientela”, (M.Paiola 1998, “*Servicing: progettare e produrre innovazione nei servizi*” pag.45). In queste evidenze i fornitori non sono più valutati in funzione al prezzo ma in relazione al livello qualitativo del sistema prodotto-servizio. Il passaggio alla conformazione sistemica di prodotto, in cui la componente **relazione** – e quindi il servizio – ha un ruolo centrale a livello competitivo, è infine una valorizzazione del tutto nuova della copartecipazione del cliente al processo produttivo. Il concetto della partecipazione del cliente al processo non è certo nuovo ed è stato formalizzato nella locuzione *prosumer*, che in maniera emblematica richiama le funzioni di producer e di consumer che fanno capo al cliente nella coproduzione dei sistemi prodotto-servizio (Toffler 1987, p. 340ss). Tale compartecipazione diventa ciò nonostante sempre di più il meccanismo necessario per attuare un rinnovamento dell'ottica classica di interpretazione dei processi di produzione e di evoluzione del consumo da attività di distruzione di valore ad attività di creazione di valore. Il cliente utilizza la capacità produttiva in termini di conoscenze e di relazioni del produttore e chi produce invece utilizza l'interazione con il cliente per il proseguimento del processo di adeguamento incessante del processo produttivo all'eterogeneità della domanda e per l'incremento delle risorse conoscitive che sono alla base della vita delle imprese (Vicari 1992). I consumatori smettono di essere i destinatari ultimi delle attività di creazione del valore da parte delle imprese e diventano protagonisti nel processo. La gestione delle relazioni e il coordinamento delle conoscenze e delle competenze diventano il motore responsabile della creazione di valore a livello di sistema. Per questo in un regime di creazione del valore basato sulla cooperazione di soggetti organizzati in una sorte di costellazione, gli asset che contano di più sono senz'altro le conoscenze e le relazioni, ovvero le competenze aziendali e i clienti, (Normann Ramirez 1993, p.74). Le conoscenze in continua crescita e l'adeguamento che deve essere raccolto nel sistema di offerta che l'impresa è in grado di porre in essere,

esprime il suo potenziale di creazione di valore solo attraverso la risposta positiva della clientela. Si tratta allora di trovare un giusto equilibrio, un corretto abbinamento tra le competenze- tecnologie, esperienze, skill – che l’azienda ha accumulato lungo il suo percorso di vita e l’uso che i clienti possono fare di questi asset per il soddisfacimento dei loro bisogni. Il punto di partenza per la valutazione e l’indirizzamento delle opzioni strategiche è la relazione, il rapporto con la clientela. La relazione con l’acquirente, riappropriandosi della sua innata caratteristica di momento fondamentale dell’incontro tra domanda e offerta, diventa la risorsa informativa caratterizzante ed il momento ispiratore per la nascita delle strategie di accrescimento delle conoscenze. La struttura e la dinamica dei rapporti con la clientela guidano la base di conoscenze dell’impresa nel determinare le tipologie e le entità di conoscenze utili per la produzione, e nella scelta dei pattern di sviluppo e investimento consoni. Le esigenze attuali e dinamiche di tale rapporto sono determinanti per la determinazione di assestamenti e adeguamenti nel patrimonio di conoscenze dell’impresa: una giusta gestione del rapporto con la clientela può infatti scaturire la necessità di disporre di conoscenze di difficile o costosa autoproduzione o, in alcuni casi, fuori dalla portata dell’impresa singola ed aprire quindi la strada a percorsi di collaborazione. Ciò è ancor più evidente e riscontrabile quando si porta avanti un continuo rinnovamento delle relazioni con la clientela e la ricerca di rapporti con una nuova clientela, “per cui la base di conoscenze attuale dell’impresa deve essere ampliata e rinnovata in funzione delle esigenze che si manifestano nella domanda”, (M.Paiola 1998, “*Servicing: progettare e produrre innovazione nei servizi*” pag.45 e a seguire).



“Le variabili elencate sono caratterizzate da rapporti di reciproca influenza e dipendenza, tra i quali abbiamo evidenziato in ordine causale (con linea orientale) quelli a nostro parere maggiormente significativi”, (M.Paiola 1998, “*Servicing: progettare e produrre innovazione nei servizi*” pag.106).

10. Il concetto di innovazione nel servicing

I servizi che si definiscono a tutti gli effetti innovativi, vengono indirizzati a sostenere un’attività di innovazione ed aggiornamento continuo delle metodologie e delle formule organizzative adottate, per attuare politiche di differenziazione concorrenziale. D’altro canto - al fine di aumentare l’opportunità di appropriazione delle idee innovative nei confronti della concorrenza - la gestione può essere indotta a spostare il paragone competitivo dagli elementi espliciti dell’offerta a quelli impliciti, copiabili con maggiore difficoltà da parte degli inseguitori, rispettando comunque la necessaria coerenza e l’equilibrio tra e due componenti (Riddle 1986, p. 136). Un’aggiuntiva conseguenza dell’immaterialità è la difficoltà di ricavare una valutazione precisa delle caratteristiche del servizio ancor prima dell’acquisto. Il cliente non può provare il servizio prima dell’effettiva erogazione e quindi il processo di valutazione delle prestazioni è fortemente condizionato, da un lato, dall’immagine che il produttore è riuscito a costruirsi sul mercato e, dall’altro, dall’esperienza – diretta ed indiretta – del cliente rispetto al binomio servizio-fornitore presso il quale si rivolge. In altre parole, risulta difficile per il cliente fare una valutazione delle prestazioni ancor prima del momento dell’erogazione e conseguentemente riconoscere se tale servizio sia giusto alle proprie esigenze. Nel processo decisionale del cliente quindi, ancor prima dell’erogazione, sono fondamentali alcune variabili di scelta che hanno molto a che fare con la fiducia che il cliente nutre verso il sistema e l’esperienza passata che riguarda tale circostanza.

Le caratteristiche del servicing hanno un ruolo centrale nel creare le strategie e le modalità dell’innovazione tecnologica, come nel nostro caso per quanto riguarda la Green Economy: la caratteristica di immaterialità, di cooperazione nel processo produttivo del cliente e il ruolo delle risorse umane, sono tutti elementi che, con un’intensità differenziata da caso a caso, condizionano i modi di essere innovativi. La relazione tra tecnologia, organizzazione e clientela sarà in definitiva influenzata dalla qualità di alcune variabili che è bene costituiscano un insieme complessivo coerente:

- l’intensità della relazione con il cliente, ovvero le modalità di partecipazione del cliente alle operazioni di produzione;
- il grado di personalizzazione dell’output;

- il grado di chiusura del sistema di servicing, nonché la sua predicibilità e quindi il grado di efficienza e di flessibilità al cambiamento;
- la proceduralizzazione o l'automazione di attività;
- i ruoli di competenza delle risorse umane;
- i modi e gli strumenti di comunicazione tra organizzazione e cliente

(M.Paiola 1998, “*Servicing: progettare e produrre innovazione nei servizi*”, pp.152-153)

Quindi si può affermare che il ruolo svolto dall'innovazione tecnologica nel servicing sia del tutto particolare in quanto:

- abbraccia il sistema di offerta nella sua globalità: il successo delle innovazioni dipende infatti **dall'accettazione da parte del cliente;**

- il grado di conoscenza delle tecnologie e la disponibilità degli strumenti da utilizzare per la produzione possono cambiare in modo notevole: specialmente nei casi di task uncertainty connessa al nuovo cliente è elevata; inoltre, data la presenza e l'aiuto del cliente e l'interazione di questo con l'organizzazione, al fine di favorire l'approvazione della tecnologia da parte degli utenti è necessario che questi siano posti nella condizione di potervi interagire efficacemente, ovvero di possedere le conoscenze indispensabili per tale compito (Mills 1986, pp. 145-151)

- essa può avere una spiccata natura “sociale”, più che tecnica, richiedendo la precisa considerazione delle caratteristiche degli individui e delle loro relazioni (Crozier Normann 1990, p. 8).

(M.Paiola 1998, “*Servicing: progettare e produrre innovazione nei servizi*”, pp.152-153).

11. La partecipazione del cliente ed i suoi effetti

Come abbiamo visto, nel caso dei servizi il cliente diventa prosumer, cioè assume caratteristiche sia da produttore che da consumatore (Toffler 1987, p.340). Il suo ruolo nella definizione dei processi – pur essendo senz'altro sempre importante – ossia la descrizione delle caratteristiche del servizio richiesto – alla vera e propria coproduzione (Normann 1985, p. 98). La presenza del cliente è intrinseca nel processo produttivo e ne condiziona la funzione di produzione lungo tutta la catena di operazioni dall'input all'output, con evidenti ripercussioni sulle caratteristiche qualitative dell'output, e quindi ci sono varie opportunità di ottenere determinati standard produttivi e qualitativi. La qualità del servizio sarà quindi influenzata dalla bontà dell'operato di quest'ultimo e dall'aderenza delle sue conoscenze ed attitudini alle caratteristiche richieste per lo svolgimento delle espresse operazioni.

Le performance di efficienza ed efficacia del sistema verranno quindi influenzate dall'operato del cliente e sarà un elemento problematico, la misurazione di tali performance. "L'importanza della partecipazione del cliente e in generale della relazione che si instaura tra produttore e consumatore, rimanda, infine, al ruolo svolto dalle *risorse umane* nella gestione di tale interazione", (M.Paiola 1998, "*Servicing: progettare e produrre innovazione nei servizi*" pag.114)

12. La rilevanza delle risorse umane e i suoi effetti

La rilevanza delle **risorse umane** nel servicing nasce dalla necessità di un'interpretazione di tipo personale tra organizzazione e cliente, da un tasso di capitalizzazione spesso contenuto e dai problemi legati alle scelte di flessibilità e efficienza effettuate dall'azienda. Data l'interazione tra produttore e cliente, è strategicamente importante avere del personale professionale altamente qualificate: tali risorse sono necessarie per la gestione dei "momenti della verità", ovvero i momenti in cui il contatto tra azienda e cliente è determinante per le performance qualitative agli occhi del cliente e quindi per il successo di mercato, (Carlzon 1987), (M.Paiola 1998, "*Servicing: progettare e produrre innovazione nei servizi*" pag.117).

13. Il ciclo inverso di Barras

Il ciclo inverso di innovazione di Barras, che viene applicato ai servizi, ha inizio con un'innovazione di processo. Esso è composto da tre stadi:

1. Il miglioramento dell'efficienza, stadio iniziale, è dato dall'adozione di una tecnologia e ai successivi tentativi di renderne più efficiente l'utilizzo percorrendo la traiettoria evolutiva naturale all'interno delle economie di apprendimento, nel learning by doing e using relativo alla tecnologia.
2. Lo stadio del miglioramento qualitativo: il progressivo adattamento della tecnologia adottata alle peculiarità della produzione d'impresa consente una evidente evoluzione di chi l'ha adottata lungo la curva di esperienza e permette loro di ricevere un patrimonio specifico di conoscenze che sono relative all'utilizzo di tale tecnologia. Ciò permette lo sviluppo di tutta una serie di applicazioni e versioni personalizzate della tecnologia che man mano si allontanano dal originario aspetto per dirigersi verso la versione finale che darà luogo poi all'innovazione vera e propria. L'elemento radicale della modificazione dei processi prodotta dall'accumulazione di conoscenze tecnologiche firm specific, consente quindi di attuare tutta una serie di miglioramenti

alle connotazioni finali dell'offerta, che si esplicano ad esempio, nella riduzione dei tempi di erogazione e in nuove possibilità distributive.

3. Lo stadio dei nuovi servizi. Con l'affermazione di una nuova dimensione produttiva dominante, dopo l'innovazione radicale della fase precedente, le imprese attuano in proprio attività di sviluppo al fine di attuare il migliore adattamento possibile tra le possibilità tecnologiche e la clientela. "L'innovazione di processo raggiunge quindi anche il front office aziendale ed esplica tutto il suo potenziale nella variazione delle logiche di produzione e di consumo e nel rinnovamento del sistema di offerta nel suo complesso", (M.Paiola 1998, "*Servicing: progettare e produrre innovazione nei servizi*" pag. 160).

14. L'innovazione come processo strategico dell'impresa

Le imprese moderne sempre più vivono in un contesto competitivo caratterizzato dalla competizione shumpeteriana: esse non conseguono eccellenti risultati economici perché riescono a competere solo sul prezzo, bensì hanno successo presso i consumatori perché offrono prodotti innovativi. L'innovazione è dunque parte della strategia competitiva delle imprese (Belussi 2008, "*Strategie innovative, modelli d'impresa e comportamenti organizzativi. Ecologie del valore e approccio sistemico-vitale*" Manuale di Economia e Gestione delle Imprese Innovative). Le imprese devono attuare strategie attive di innovazione, evitando di collocarsi nel segmento dei "ritardatari" lungo il ciclo della diffusione, perché questo aumenta le loro chance di profitti negativi, e postula la possibilità di una dura selezione del mercato, e dunque di exit dal gruppo delle imprese economicamente attive (fallimenti aziendali). I gradi di incertezza del processo innovativo sono identificabili soprattutto attraverso due dimensioni: l'incertezza rispetto alle finalità (quale sarà il risultato finale, cioè la novità introdotta) e l'incertezza rispetto alle modalità o agli approcci (in che modo posso introdurre un'innovazione che migliori le performance di ciò che già esiste o che comunque riesco a prefigurare).

Fig. 1.7 Gradi di incertezza nell'attività innovativa: una mappa delle due dimensioni principali

Incertezza sull'output innovativo	2 Applicazioni di <i>engineering</i> (ricerca applicata)	1 Ricerca esplorativa (ricerca di base)
	4 Ricerche di mercato-attività di miglioramento incrementale delle tecnologie; combinazione di conoscenze tecnologiche già esistenti	3 Ricerca di sviluppo
	Bassa Elevata	

Incertezza sulle modalità del processo

Fonte: nostra elaborazione su Pearson (1991)

15. Technological push vs demand pull

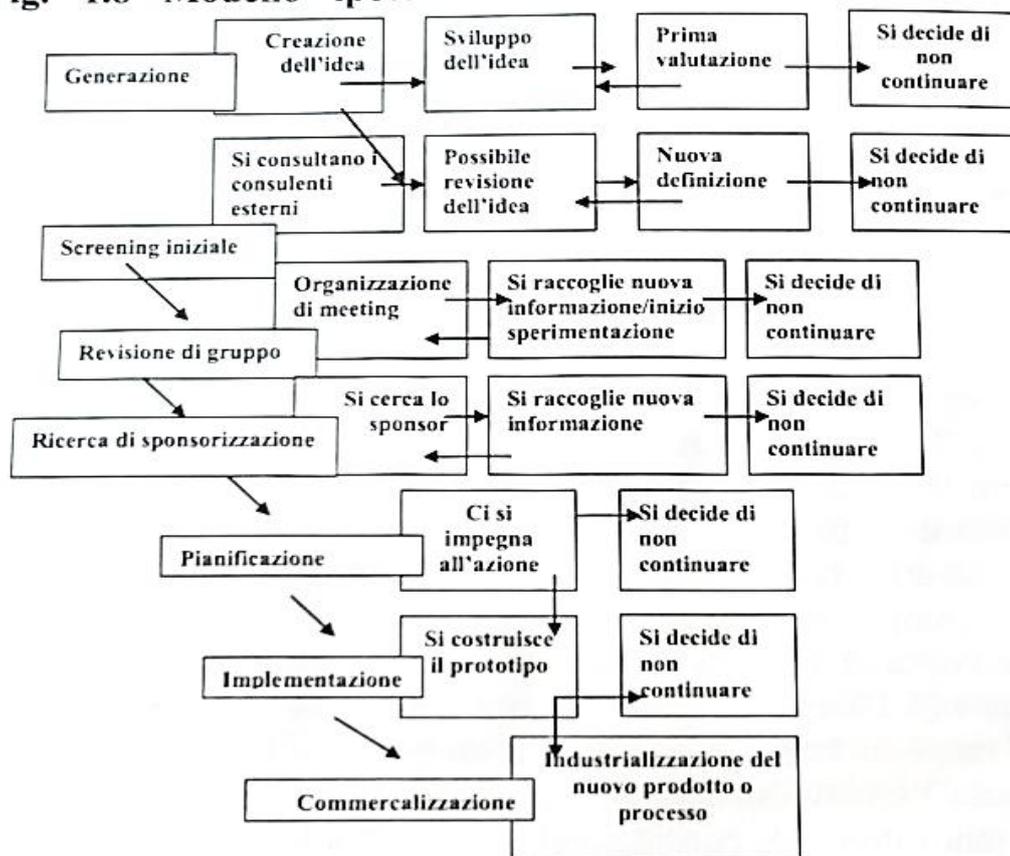
L'introduzione del cambiamento tecnologico nelle aziende appare guidata (Gibbons and Johnston 1974; Archibugi e Santarelli, 1990), sia dai progressi ottenuti nel campo della scienza (ipotesi di technological push, Nelson and Winter, 1977), sia da fattori puramente economici, e cioè dall'incremento degli investimenti in innovazione che dipendono dalle aspettative positive delle imprese sul ciclo economico (ipotesi demand pull, Schmookler, 1966). In diversi periodi storici questi due fattori hanno assunto di volta in volta un peso differente. Inoltre l'incentivo di investire nell'innovazione deriva dalla volontà di ridurre i costi dei prodotti o dei fattori di input o dalla proprio dalla scarsità di input, (induced-innovation, Ruttan, 2001), (Belussi 2008, "Strategie innovative, modelli d'impresa e comportamenti organizzativi. Ecologie del valore e approccio sistemico-vitale" Manuale di Economia e Gestione delle Imprese Innovative, pag.33).

16. Il management dell'innovazione e l'ambiente organizzativo

Nelle grandi aziende, quando c'è un'innovazione, vuol dire che le stesse dispongono di tante risorse ma anche di rigidità e flussi di comunicazione troppo formalizzati che rendono ostacoloso il concretizzarsi e lo sviluppo di una possibile innovazione. Compito quindi del manager aziendale è quello di gestire in modo efficace i problemi complessi che vi si pongono

così da promuovere il cambiamento pur sempre mantenendo l'integrità e l'identità aziendale. Nel team aziendale lavorano sinergicamente vari attori che insieme perseguono tale obiettivo. Nel tale percorso ci potranno essere vari ostacoli come ad esempio gli errori di valutazione: l'errata valutazione delle potenzialità del mercato, la sottostima delle risorse, la sottostima dei tempi per lo sviluppo del nuovo prodotto e la sovrastima dei livelli di accettabilità da parte dei consumatori. A questo punto è evidentemente necessario far esistere in contemporanea un gran numero di progetti. "Tra i vari elementi, gli studiosi dell'innovazione hanno proposto una certa attenzione su alcuni che reputano essenziali: la necessità di valutare i bisogni degli utilizzatori, l'attenzione al marketing e alla pubblicità, l'efficace uso delle più moderne conoscenze scientifiche, il grado di seniority e l'autorevolezza dei manager responsabili dei progetti innovativi", (Belussi 2008, "Strategie innovative, modelli d'impresa e comportamenti organizzativi. Ecologie del valore e approccio sistemico-vitale" Manuale di Economia e Gestione delle Imprese Innovative, pp. 51-52). Qui di seguito il modello ipotetico di un ufficio dell'innovazione:

Fig. 1.8 Modello ipotetico di un "ufficio dell'innovazione"



Fonte: nostra elaborazione su Rosenfeld and Servo (1991)

CAPITOLO II

L'AGRI-SPA IN ITALIA

1. Che cos'è l'agriturismo?

Innanzitutto prima di partire a condurre la nostra analisi, è necessario partire dalle nozioni basilari dalle quali riusciremo a percepire il valore della combinazione tra il mondo del wellness tourism e il mondo dell'agri-tourism.

L'**agriturismo** è una forma di turismo rurale grazie nella quale il turista è ospite presso un'azienda agricola. Il termine "Agriturismo" è stato giuridicamente riconosciuto per la prima volta in Italia con la Legge Quadro nazionale n. 730 del 5 dicembre 1985 "Disciplina dell'agriturismo" che è stata abrogata con l'emanazione della nuova Legge Statale n. 96 del 20 febbraio 2006. La nuova legge non si allontana dai principi generali stabiliti dalla legge precedente ma mira a rafforzarli e a definirli meglio.

La legge si compone di 16 articoli:

l'art. 1 delinea le finalità dell'agriturismo;

l'art. 2 definisce l'agriturismo come attività di ricezione e ospitalità, esercitate dagli imprenditori agricoli (di cui all'art. 2135 del Codice Civile) singoli o associati, e dai loro familiari, attraverso l'esercizio della propria azienda, in rapporto di connessione e complementarietà rispetto alle attività rurali principali. La seguente legge stabilisce che è compito delle regioni emanare criteri e limiti per lo svolgimento dell'attività agrituristica.

La Legge ha l'intento di sostenere la presenza degli agricoltori nelle aree rurali, promuovendo la valorizzazione dei prodotti tipici locali, delle tradizioni culturali ed architettoniche del mondo agricolo.

“Chi intende svolgere questo tipo di attività deve essere imprenditore agricolo; disporre di un'azienda agricola in esercizio ed essere iscritto all'elenco degli operatori agrituristici. Una delle caratteristiche dell'agriturismo è la vocazione a trasmettere e conservare le tradizioni culturali del territorio attraverso un sistema di ospitalità familiare, offerto nell'abitazione dell'imprenditore, e di ristorazione tipica che si basa sull'enogastronomia locale” (agriturismo.farm, “*L'agriturismo in Italia*”).

I servizi fondamentali che costituiscono l'attività agrituristica sono:

- l'offerta di alloggi per il soggiorno;
- la somministrazione di pasti e bevande derivanti in parte da prodotti propri;
- l'allestimento di aree attrezzate per il campeggio;
- l'organizzazione di attività ricreative, sportive, culturali, didattiche e di benessere;

2. L'agriturismo in Italia

Secondo il bilancio tracciato da Coldiretti e Terranostra nel 2013, gli ospiti in agriturismo hanno superato i 3 milioni. È un settore che si conferma come l'alloggio preferito dai vacanzieri.

I dati di Coldiretti e Terranostra aggiornati al 2013 incrociano quelli dell'ISTAT relativi al 2012 con le aziende agrituristiche che raggiungono la quota record di 20.474 e un aumento, in dieci anni, del 57%. Tra i dati del bilancio di particolare rilevanza è la crescita delle presenze straniere e la stabilità di quelle italiane che, oramai da parecchi anni, scelgono gli agriturismi come una delle migliori soluzioni di vacanza (agriturismo.farm "*L'agriturismo in Italia*"). I dati sottolineano che la maggiore concentrazione di agriturismi nel Nostro Paese è al Nord, dove risiedono il 48% delle aziende, seguito dal Centro e da Sud, rispettivamente il 35% e il 19%). In particolare emergono le regioni del Trentino Alto Adige e della Lombardia, nelle quali le proprie radici storiche e culturali hanno permesso lo sviluppo di offerte turistiche di un certo tipo e rilevanza. Tuttavia sono presenti alcune differenze nelle tipologie di aziende agrituristiche che si rappresentano tutte con il termine generico di agriturismo. Il termine agriturismo indica infatti aziende che offrono: esclusivamente l'alloggio; che offrono alloggio e ristorazione; che, all'alloggio e/o alla ristorazione, accompagnano attività legate allo sport, al gioco, al sociale e al benessere.

Più della metà degli agriturismi italiani (11.785) ha anche la disponibilità di offrire altri tipi di attività, raggruppate nelle voci 'sport' e 'varie'. Nello specifico: 3.233 le aziende agrituristiche con escursionismo; 2.794 con mountain bike; 1.949 con trekking; 1.878 con equitazione; 1.638 con corsi, soprattutto di cucina.

Le aziende agrituristiche finalizzate all'alloggio sono circa 17.000 e costituiscono l'81% del totale nazionale degli agriturismi italiani.

“Tra le aziende finalizzate all'ospitalità 4.204 (un quarto del totale) sono autorizzate SOLO all'alloggio; 7.260 (44%) associano l'ospitalità alla degustazione di prodotti del territorio e dell'azienda; 9.936 (59%) arricchiscono l'offerta di alloggio con altre attività (equitazione,

escursionismo, sport, corsi)” (agriturismo.farm “*L’agriturismo in Italia*”). Le aziende che offrono il solo servizio di ristorazione sono relativamente le più diffuse in Lombardia, Trentino- Alto Adige, Friuli-Venezia Giulia, Sardegna e Veneto; viceversa, questo tipo risulta del tutto assente in Valle d’Aosta, Toscana, Umbria e Marche.

In valore assoluto il Centro è quello in cui vi è la più diversificata offerta agrituristica che è in linea con la tendenza delle aziende ad offrire pacchetti turistici integrati e con servizi differenziati e diretti a qualificare meglio l’attività agrituristica rispetto al territorio di appartenenza.

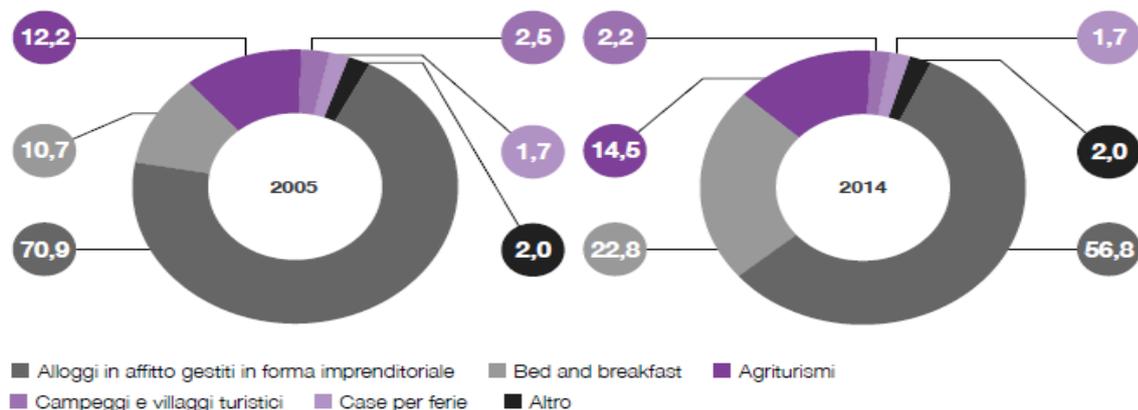
La distribuzione per zona altimetrica dimostra una netta prevalenza degli agriturismi collinari e montani (pari all’85% del totale) rispetto a quelli situati nelle aree pianeggianti: ciò influisce il mantenimento e lo sviluppo degli insediamenti umani e dell’agricoltura in zone spesso sfavorevoli. Il fatturato annuo complessivo degli agriturismi italiani supera 1,1 miliardi di euro.

L’ultimo decennio si è caratterizzato infatti per il proliferare di quelle che un tempo erano nuove forme di accoglienza, oggi estremamente diffuse: bed and breakfast e agriturismi.

Facendo una verifica in termini di numero di attività, dal momento che prendere a riferimento il numero di posti letto in questo caso potrebbe risultare fuorviante, data la tendenza a sovrastimare il numero di posti letto nei campeggi e villaggi turistici, emerge che dal 2005 al 2014 i bed and breakfast sono passati dal 10,7% al 22,8% del totale, con un aumento del 178%. Gli agriturismi hanno evidenziato un incremento del 54%, che risulta in una crescita di due punti percentuali della quota sul totale degli esercizi ricettivi, dal 12,2% al 14,5%. Tali incrementi sono andati a penalizzare la quota degli alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale, che è scesa dal 70,9% al 56,8% circa, pur avendo registrato una variazione leggermente positiva in termini assoluti (+4% rispetto al 2005).

(Fonte: Istat, 2015 2,5)

Grafico 20 – Esercizi extralberghieri per tipologia, 2005 e 2014 (%)



Fonte: Istat, 2015

”Grafico – Esercizi extralberghieri per tipologia, 2005 e 2014 (%)

Alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale Bed and breakfast Agriturismi
Campeggi e villaggi turistici Case per ferie Altro 2005 2014”,

(Cassa depositi e prestiti S.p.a., febbraio 2016, “*L’industria del Turismo*”).

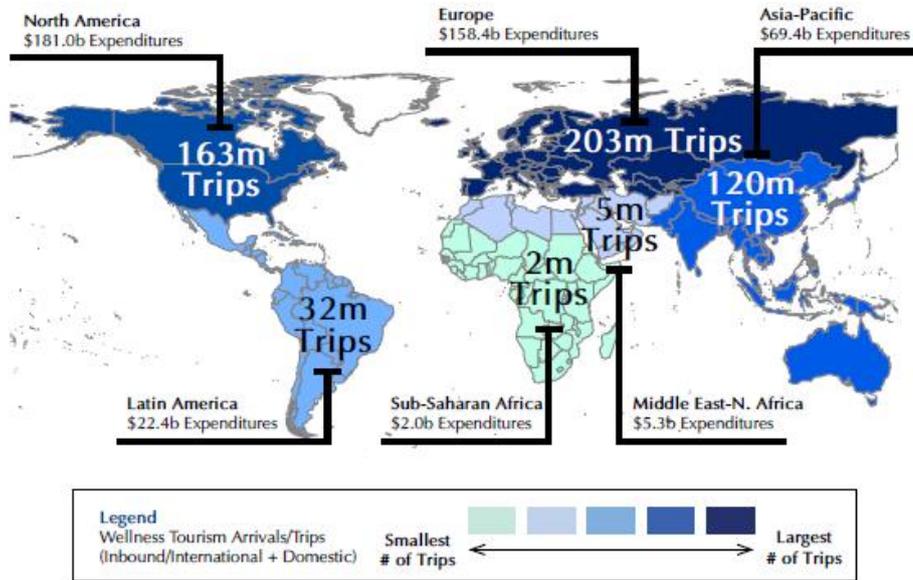
3. L’economia del turismo del benessere (The Wellness Tourism Economy)

Da una ricerca condotta nel “*Global Wellness Tourism Economy Report, 2013*” dal Global Wellness Tourism Institute esaminiamo i dati rilevati il giro d’affari e la consistenza del turismo del benessere a livello globale, al fine di farci un’idea dell’importanza di questa branca del turismo, per poi legare questo segmento di mercato al mondo dell’agriturismo.

- Il Wellness rappresenta circa il 6% (524,4 milioni) di tutti i nazionali e viaggi internazionali.
- il wellness tourism interessa per circa 14% (\$ 438,6 miliardi di dollari) tutte le nazionali spese per il turismo internazionale.
- il turismo del benessere interno è molto più grande che internazionale, che rappresenta l’84% di viaggi per un turismo del benessere e il 68% delle spese.
- coloro che cercano di mantenere durante il viaggio uno stato di benessere (benessere secondario - purpose viaggiatori) rappresentano l’87% del turismo del benessere viaggiando e l’86% delle spese.
- turismo del benessere è destinato a crescere da oltre il 9% all’anno fino al 2017, quasi il 50% più veloce rispetto al turismo complessivo globale.
- il turismo del benessere genera 11,7 milioni posti di lavoro diretti, fornendo \$ 1.3 miliardi di dollari di impatto globale economico (1,8% del PIL mondiale in 2012).

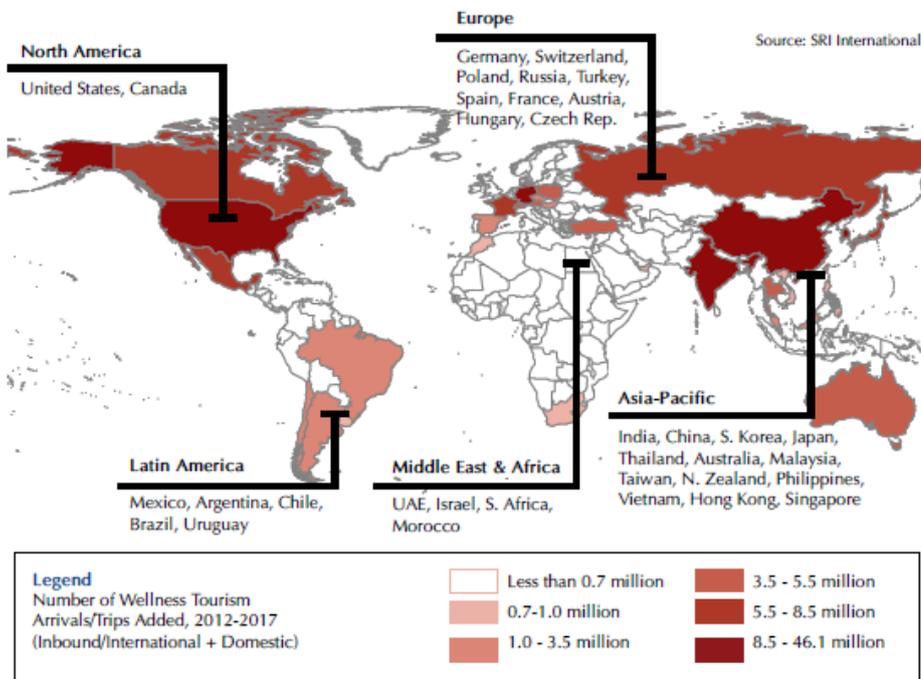
Wellness Tourism By Region

Combined international/inbound and domestic wellness trips in each region, 2012

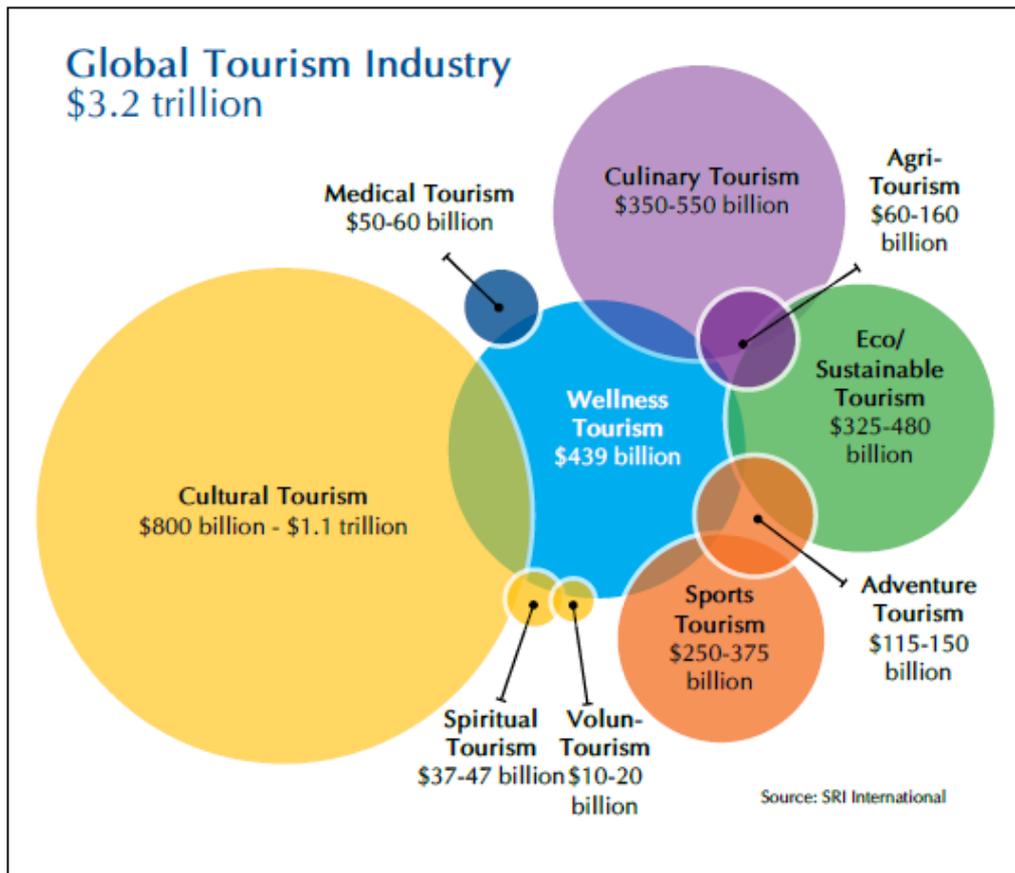


The Future of Wellness Tourism

Top countries for growth in inbound/international and domestic wellness trips, 2012-2017

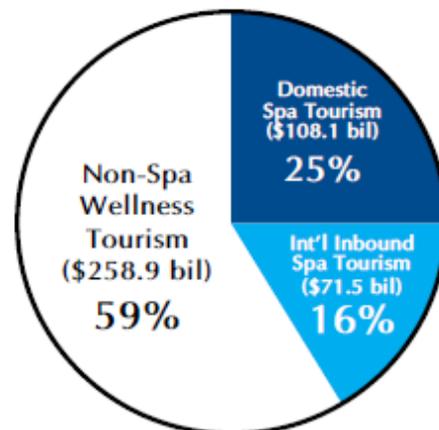


Wellness tourism has synergy with many high-growth niche segments



Spa Tourism & Wellness Tourism

- Spa is a core business within wellness tourism and accounts for a significant portion of the wellness tourism economy.
- In 2012, spa tourism represented a \$179.7 billion market, with 224.9 million spa trips made both internationally and domestically.
- In 2007, SRI International estimated spa tourism at \$106.0 billion, with 142 million spa trips. This represents 11.1% average annual growth in spa tourism expenditures over the last 5 years, and 9.6% average annual growth in the number of spa trips.
- Non-spa wellness tourism expenditures are made by tourists in many other types of wellness-specific and “generic” activities and businesses, as presented on Pages iii



Spa tourism represents about 41% of wellness tourism expenditures.

and v, including healthy hotels, fitness, yoga, retreats, preventive health checkups, lodging, restaurants, retail, and so on.

Nei grafici precedenti notiamo in che misura il settore del wellness tourism ha sinergie con altri segmenti di nicchia; ad esempio con il turismo culturale, con quello sportivo, con quello spirituale ecc. Questi studi ci dimostrano come una soluzione di questo tipo, che al nostro caso attuale è proprio un centro benessere all'interno di un agriturismo, possa portare non solo un tipo di beneficio, ma diversi vantaggi che sono il risultato di sinergie tra il mondo della natura e quello del benessere, (The Global wellness Tourism Institute, 2013 “*Global Wellness Tourism Economy Report*”).

4. Il Termalismo

La proposta dei centri benessere ha per decenni rappresentato l'area di confine tra la medicina e il turismo nei centri termali, con lo scopo fondamentale di prevenzione, riabilitazione e trattamento con un'applicazione attenta e professionale di fattori curativi naturali: clima, acqua termale minerale, peloidi, acqua di mare, ecc.. Ciò nonostante, i cambiamenti e le tendenze del mercato del turismo hanno indirizzato il turismo termale fuori dal quadro tradizionale di guarigione e di filosofia del servizio, sempre più per abbracciare anche forme di medicina preventiva o elementi di benessere, che sono diventati le parti più ricche dell'offerta. Un gran numero di stazioni termali vengono riorientate da luoghi termali classici a luoghi turistici, di riscoperta e contesti di benessere. Le Spa di oggi non sono solo luoghi di cura, centri di riabilitazione, ma moderne mete turistiche di salute, frequentate anche da persone sane con il desiderio di prevenzione sanitaria, che desiderano utilizzare i servizi benessere e che vogliono rilassarsi, disintossicarsi, ricreare, perdere peso, smettere di fumare, impegnarsi in attività sportive, godere di socializzazione, ambienti ed eventi culturali, scoprire specialità culinarie, ecc). Le Spa oggi hanno assunto oltre all'immagine dell'originale e tradizionale "Termalismo", anche un'ampia gamma di servizi, dove l'acqua pur sempre rimanendo l'elemento primordiale dell'essere umano, rimane una delle elementi di base, anche se viene utilizzato in modi diversi, con scopi diversi e con le tecniche innovative.

Si deve prima di tutto considerare la peculiarità del rapporto dell'uomo con l'acqua, cercando in particolare i motivi del fenomeno per il quale l'uomo ha da sempre ricercato la salute ed il benessere in questo elemento.

“L'acqua non è solo il costituente corporeo prevalente (sappiamo che il corpo di un adulto è composto da acqua per il 60%), ma anche *oggetto simbolico, valore culturale*“, (benessere.com, “*Terme e Termalismo nella Storia*”).

Se si considera la terapia idrica in senso stretto, i Romani si sottoponevano a quella che oggi si può definire "stimoloterapia aspecifica", legata cioè solo agli effetti fisici del bagno in acqua: calore, pressione idrostatica e galleggiamento, sfruttando piscine ed ambienti a diversa gradazione di calore. Si operava una stimolazione energica di alcune funzioni organiche (respiro, funzione cardiaca, ritorno venoso, sudorazione ecc.) che ancora oggi è studiata ed attuata per le sue proprietà terapeutiche soprattutto preventive e riabilitative.

Dai benefici fisici che si possono trarre dal contatto e dall'esperienza con l'acqua, si possono raggiungere anche quei benefici che sono legati alla valorizzazione di questa relazione, ovvero il benessere della mente e della consapevolezza di sé e del proprio corpo. È infatti terapia applicata del nostro tempo, ma conosciuta nella nostra cultura da sempre, la "Sincroterapia", ovvero la danza in acqua che è un "modo di essere in movimento", che permette all'individuo di percepire, trasformare, interpretare la realtà esterna secondo le proprie esperienze ed emotività personali. Essa mira a garantire una maggiore consapevolezza dell'Io e ad armonizzare i processi psichici interiori con le emozioni fisiche e le esperienze esterne.

Queste esperienze raggiungono un valore simbolico quando esse vengono percepite dall'essere umano come fonte di un benessere che include sia la sfera emotiva, sia la sfera fisica del proprio corpo.

Tale valore viene percepito quindi come bisogno primario, essenziale, quando si vuole raggiungere uno stato di pace con sé stessi.

È un bisogno riscoperto soprattutto dall'uomo del nostro tempo, quello di riassaporare le sensazioni di un benessere semplice, a contatto con la natura, che includa la percezione e l'esperienza di tutti i 5 sensi.

In questa combinazione, in questa armonia tra mente e corpo, tra uomo e natura, grande importanza ha la "ricerca" di questo benessere.

5. Le caratteristiche di una Spa

Abbiamo trattato finora un centro benessere – Spa - che fosse inteso soprattutto come un luogo in cui era presente unicamente l'elemento dell'acqua. Invece è proprio l'evoluzione dei nostri tempi ampliare tale concetto e allargarci anche verso altri tipi di esperienze. Secondo l'autore americano Paul Zane Pilzer nella sua recente opera "*La rivoluzione del benessere*", è in atto una grande rivoluzione, che porterà alla creazione di un business da 1.000 miliardi di dollari (negli Stati Uniti) ; tale rivoluzione è il passaggio concettuale, prima che pratico, da parte del pensiero della gente dalla "*industria della malattia*" (Ospedali o cliniche) che cerca

di curare i sintomi più che eliminare la causa, ad una "*industria del benessere*", che tende a prevenire lo sviluppo delle malattie. I clienti tipo secondo Pilzer, sono i *baby boomers*, figli dell'espansione economica e del boom demografico degli anni '60. Oggi tra i 40 e i 50 anni, sanno che è possibile in qualche modo ritardare l'invecchiamento, o almeno convivere con il passare degli anni in modo sano, salutare e sportivo. Questo è il nostro Target. **Prevenzione** è la parola d'ordine culturale.

La nostra Spa potrà perciò essere composta da:

1. **Le aree comuni**
2. **Le aree umide e bagnate**
3. **Le aree trattamenti**

Tutte le diverse componenti dovranno rispettare lo "Spa Utilisation Ratio (SUR)" ovvero l'occupazione massima, l'occupazione potenziale, l'occupazione prevista e l'occupazione reale.

1. Delle **aree comuni** fanno parte la reception, le zone d'attesa e le zone relax, gli spogliatoi e le zone di servizio. Esse richiedono un investimento basso e costituiscono il cuore della vendita.
2. Le **aree umide e bagnate** invece sono le piscine e i giochi d'acqua, gli idromassaggio, i percorsi d'acqua, le saune, i bagni turchi e le docce emozionali. Esse hanno bisogno di un alto investimento, di un alto costo di mantenimento e hanno un basso ritorno in termini di revenue.
3. Le **aree trattamenti** riguardano le cabine. Esse richiedono un medio costo di investimento, un medio costo di mantenimento e permettono un alto ritorno di revenue.
4. Poi vi sono anche le **aree complementari** come quella fitness, botique e retail. Esse dispongono di una cubatura variabile e dimensioni non calcolate nell'area Spa, richiedono un alto investimento per il fitness, basso invece per il retail, esse sono da intendersi servizi tranne che per la parte cosmesi (Sandro Baronti, "*La Spa in Albergo: brevi istruzioni per una gestione virtuosa*").

La nostra Spa perciò potrà essere dotata di diversi elementi: sauna nei diversi tipi, percorso Kneip (idroterapia per rivitalizzare la circolazione sanguigna), minipiscina con massaggi idromassaggio, zona relax e riposo, vital bar, area cure fisiche, massaggio rilassante, massaggio aiurvedico, shiatzu, linfodrenaggio, massaggio pietre laviche, massaggio hawaiano o californiano, area cure estetica con fangoterapia, elettrostimolazione, peeling, solarium e cure viso.

6. Il mondo dell'agri-spa in Italia

L'agri-spa unisce i due mondi dell'agriturismo e del turismo del benessere.

Come in precedenza affermato, negli ultimi decenni si è vista una rapida crescita dell'offerta agrituristica italiana che è stata causata principalmente dalle caratteristiche di questa tipologia di vacanza, in linea con le nuove esigenze dei turisti in quanto alternativa, esclusiva, intelligente e sostenibile (Romei 2008). Come ben evidenziato da Belletti e Berti (2011, p. 28), il turismo rurale (Lane 1994) risponde ad una «domanda turistica che si orienta verso forme di fruizione meno massificate e più attente ai valori della natura, della cultura, dell'enogastronomia e della campagna in senso lato». La crescita di richiesta turistica si inserisce in un continuo processo di trasformazione della società agricola in un'ottica post-fordista (Basile e Cecchi 2001). In tale contesto la campagna «differenziata» aggiunge alle attività agricole tradizionali la proposta di servizi di ospitalità e servizi alla persona (basti pensare alle fattorie didattiche), che soddisfano i disomogenei «benefici attesi specifici» dei turisti-ospiti (Inea 2010). Tra le potenzialità che si presentano in tal senso, prende forma la trasformazione della propria struttura nel cosiddetto «agri-Spa»: un'azienda agrituristica dotata di un moderno e attrezzato centro benessere o di strutture e attività wellness/Spa (sauna, solarium, idromassaggio, piscina, palestra/cen487 tri fitness, bagno turco o di fieno, massaggi e cure estetiche, aree benessere/relax, ecc.). «Nel 2007, secondo l'indagine Aiceb, erano attivi 1.200 agriturismi con centro benessere o che offrono servizi *wellness* (Aiceb 2007), di cui circa la metà in località termali. Il 37,8% della clientela agrituristica è favorevole alla presenza di un'area benessere/Spa all'interno della struttura; l'1,6% richiede esplicitamente attività per il benessere e circa il 10% desidera praticare sport in palestra e rilassarsi in piscina (Ismea 2009). Il 58,5% degli imprenditori agrituristici è propenso ad investire *ex-novo* in un piccolo centro benessere interno alla struttura; il 37,2% lo ritiene invece un servizio da potenziare (Inea2010)» , (S. R. Sedita, L. Orsi 2014, «*Turismo del benessere e offerta agrituristica: l'agri-spa come nuovo modello di business*»).

CAPITOLO III

IL SERVIZIO SPA NELL'AGRITURISMO ECOSOSTENIBILE “POLISENA, L'ALTRO AGRITURISMO”

Introduzione

Avendo finora descritto e analizzato le varie componenti del servizio Spa all'interno di un agriturismo generico, andremo a studiare l'offerta di un particolare agriturismo che riassume al suo interno gran parte delle leve strategiche e innovative che abbiamo trattato finora.

Il nostro studio finora è stato prettamente uno studio teorico, nel quale, partendo dagli originali significati di “agriturismo”, “termalismo” e “benessere” abbiamo voluto capire le origini di tali servizi. Successivamente ci siamo affiancati al nuovo e innovativo significato di Green Economy per cercare di dare alla nostra agri-spa, che resta pur sempre una soluzione recente, un connotato di valore strategico e competitivo.

Abbiamo visto come negli ultimi anni la Green Economy dia un ruolo e significato importante ad ogni tipo di impresa che scelga di abbracciare tale percorso.

Nel nostro caso studio seguente appunto ci renderemo conto di come anche il significato di servizio si stia evolvendo, di come il concetto di servizio sia sempre più associato al termine di “valore” in quanto il benessere che si vive dall'esperienza della nostra agri-spa sia il risultato di un'esperienza che derivi da una maggiore attenzione all'ambiente (approccio green economy) e quindi da un maggior contatto con la natura circostante (approccio agriturismo).

1. L'agriturismo ecosostenibile a Bergamo



www.agriturismopolisena.it

Polisena “L’altro agriturismo” è una struttura ricettiva ecosostenibile al passo con le nuove tecnologie green che è nata dall’evoluzione naturale dell’Azienda Agricola Tosca, la cui avventura è cominciata nel 2000. Questo perfetto connubio tra innovazione e tradizione offre ai propri clienti vari tipi di esperienze, che vanno dalla degustazione dei prodotti tipici lombardi fino al relax e al benessere del centro Spa. L’agriturismo Polesina, come tiene a sottolineare e a marcare il colorato e invogliante sito web, è più di dieci anni che lavora con passione, impegno e amore nel rispetto della natura e del territorio per riportare alla luce gli antichi filari vitati del lembo estremi della Valcalepio, zona in provincia di Bergamo, per poi dar loro vita grazie ai principi e alle metodologie della viticoltura biologica.

L’agriturismo Polisena nasce dalla ristrutturazione di un’antica proprietà monastica immersa nel verde di boschi e vigneti, ed esso prende il nome dalla località alla sommità di Pontida, crocevia di sentieri per Palazzago, Celana e Valcava.

2. La ristrutturazione e gli impianti ecosostenibili

Il complesso nasce da una antica proprietà monastica risalente ai primi del '700 e presenta gli elementi tipici di una cascina agricola lombarda. Essa come altre costruzioni della medesima tipologia, occupa il versante a mezzogiorno delle colline a corna dell'abitato di Pontida, quasi a voler fare la guardia degli antichi terreni dedicati alle coltivazioni, in primis quelle di viticole.

La Polisena si erge alla sommità, offrendo ai propri ospiti un panorama a perdita d'occhio, già in origine costellato di vigneti. L'idea della sua rinascita deriva dal desiderio dei suoi proprietari di riportarla alla sua bellezza naturale.

Tale progetto si è affiancato alla volontà di dare valore alla DOC di Bergamo, valorizzazione già da tempo portata avanti dalla produzione vinicola biologica Tosca. Questa nuova realtà doveva essere **“a misura d'uomo, ecocompatibile, rispettosa dell'ambiente e del benessere completo della persona e che utilizzasse solo le fonti energetiche rinnovabili”**.

Il restauro appunto aveva l'obiettivo di preservare ogni ambiente voltato per conservarne la memoria storica; per questo motivo la demolizione delle parti irrecuperabili si è effettuate completamente a mano. In questo modo è stato possibile un **recupero dei manufatti** per poi riutilizzarli nei restauri (travi e capriate in legno di rovere, architravi, scale e particolari in pietra, pavimentazioni in cotto, inferriate, chiavi e tiranti. Le volte, ad esempio, che sono state ripulite e scaricate, hanno subito un trattamento di consolidamento e isolamento con **prodotti naturali** e per continuare si è provveduto mediante palificazioni e berlinesi, alla messa in sicurezza strutturale. Molto importante è stato l'utilizzo di **materiali locali** (arabescato orobico, legname certificato FSC, ardesia, pietre per la costruzione di muri a secco e rivestimenti).

La **struttura** è il risultato attorno al quale hanno preso vita soluzioni innovative originali che hanno assicurato performance tecniche.

Ad esempio il legno naturale che costituisce il pannello XLAM, privo di sostanze tossiche, è stato realizzato con assoluta garanzia di origine e di gestione rinnovabile delle risorse forestali ed esso, combinato ad un sistema di cappotto ad altissime prestazioni, assicura incredibili valori strutturali e isolanti termoacustici, nonché di resistenza al fuoco e antisismici; con tale prodotto si sono realizzate le pareti portanti, le solette e la struttura in copertura.



Allo stesso modo gli **impianti** sono attenti alla compatibilità ecologica delle soluzioni e dei materiali utilizzati. Come obiettivo principale di questo tipo di soluzioni ecoinnovative è l'autosufficienza gestionale garantita dall'uso delle sole fonti rinnovabili: geotermia, pannelli fotovoltaici, solare termico e autoproduzione di acqua calda sanitaria con combustione a legna, mentre i picchi di consumo sono coperti dalla linea elettrica convenzionale compensata dallo scambio sul posto di energia.

Le **certificazioni** in questo tipo di realtà hanno un ruolo estremamente importante e di valore per arrivare al godimento del **benessere psicofisico** di chi soggiorerà. Per questo obiettivo si usano prodotti ecocompatibili, bio interruttori, controllo e neutralizzazione del gas radon, arredi privi di sostanze tossiche quali isocianati e formaldeide ecc, tessuti naturali, amteriale isolante e termoacustico in fibra di legno. Tutta questa attrezzatura per un piccolo grande "paradiso ecologico" ha permesso a Polesina di farsi attribuire la classe **A+Cerved** che è la prestigiosa certificazione Climahotel dell'ente autonomo della provincia di Bolzano agenzia Casaclima. Polesina è la **prima struttura agrituristica in Italia** ad aver ottenuto questa certificazione nel rispetto dei tre capisaldi "**vita, natura, trasparenza**".

Grande importanza tale struttura la dà al **benessere totale**. Benessere totale inteso come non solo di tipo psico-fisico raggiunto da un soggiorno di relax assicurato da ambienti **eco-friendly**, da **cibi biologici propri del territorio** e da una **completa tranquillità e bon-vivre**,

ma benessere totale inteso anche come una nuova prospettiva di vita, come una nuova visione totale di un **turismo consapevole e in simbiosi con la natura**. Per fare degli esempi concreti gli ospiti sono spettatori del rispetto totale della natura attraverso la gestione della raccolta differenziata, il trattamento dei reflui in biodepurazione, la mobilità sostenibile, il non uso dei prodotti a perdere, la gestione energetica ottimizzata delle macchine, il risparmio energetico delle fonti di illuminazione ed i requisiti anti inquinamento luminoso, la gestione delle risorse idriche con il recupero dell'acqua piovana, l'attenzione particolare dalla accessibilità ai disabili, la gestione del verde autoctono, l'informativa consapevole alla clientela.

Come precedente abbiamo accennato, l'agriturismo Polesina fonda le sue radici da una precedente attività agricola, l'Azienda Agricola Tosca. Fulcro di tale attività è sicuramente la coltivazione biologica della vite dalla quale si ricavano 5 vini (tre Doc Valcalepio, un Doc Terre del Colleoni ed un Igt Bergamasca) in più le 3 grappe di Valcalepio nelle versioni base, affinata e invecchiata. Ora la produzione si è allargata anche allo Spumante Metodo Classico e alla nuova linea di vini Vite Natural Durante tutti afferenti alla DOC Terre del Colleoni. Vengono prodotti anche il vino Passito ottenuto da uve Cabernet sauvignon stramature.

Ad affiancare la produzione vinicola è recente l'installazione di impianti di alberi da frutto e la costruzione di un orto con serre. Le farine di mais e frumento sono ricavate da una agricoltura a rotazione sempre in conduzione biologica e il miele viene prodotto da api nomadi ai margini dei vigneti e dei boschi di castagno e robinia. Oltre all'agricoltura, nell'agriturismo Polesina si pratica anche l'allevamento di pecore, agnelli e pollame. Questo sistema completamente naturale offre una ricca offerta di cibi genuini che vengono proposti dal ristorante biologico.

3. L'Azienda Agricola Biologica Tosca

Prima di elencare le offerte dell'agriturismo Polesina, particolare attenzione bisogna riporre sull'origine di questa idea innovativa di fare agriturismo; tutto ciò infatti è partito dall'Azienda Agricola Tosca, la quale specializzandosi nelle risorse del territorio lombardo, ha dato vita a una vasta gamma di prodotti ecosostenibili e genuini.

L'Azienda Agricola Biologica Tosca nasce nel 2000 con il recupero da parte dei coniugi Locatelli di cinque ettari terrazzati, posizionati sulle colline di Pontida, Bergamo. Chiave del loro successo fu l'appropriazione di tecniche e metodologie ecosostenibili, diventando precursori di uno stile di vita che sta avendo un buon seguito negli ultimi anni. Loro infatti si sono basati soprattutto sull'offerta di una viticoltura biologica che ha dato vita a 2 linee di prodotto: Vini Tosca è la linea tradizionale, caratterizzata da prodotti Doc di struttura e

personalità. Mentre quella nuova è Vite Natural Durante nata con l'ingresso di nuovi ettari in coltivazione. I metodi di coltivazione rispettano a pieno la natura e il territorio: i vari terrazzamenti si estendono nel lembo più estremo della Valcalepio, che è la zona dal fiume Adda al lago di Iseo.

I vigneti che sono di recente natura, sono stati impiantati con uve di Merlot, Cabernet Sauvignon, Chardonnay, Pinot grigio e Franciacorta. Quando si parla di viticoltura biologica si intende trasmettere i principi portanti di tutta l'Azienda Agricola Biologica, ossia la naturalezza e la sostenibilità dell'ambiente. I filari che sono inerbiti meccanicamente, sono concimati solo con sostanze organiche e difesi con prodotti naturali, escludendo l'impiego di preparati chimici di sintesi. In cantina si limita l'utilizzo della solforosa e di correttivi, mosti e concentrati omologati.

4. Viticoltura Biologica

La gestione della produzione vinicola avviene nella completa osservanza delle regolamentazioni riguardanti l'agricoltura e viticoltura biologica, le quali hanno visto in questi ultimi anni profondi miglioramenti. Fino al 2012 infatti c'era solo la definizione di vino ottenuto da uve da agricoltura biologica mentre la Comunità Europea non dava alcun riferimento al vino biologico. Da quando invece è stato inserito tale riconoscimento, anche l'Azienda Agricola Biologica Tosca ha potuto dare valore alla propria produzione.

L'applicazione della viticoltura biologica richiede l'utilizzo di buone pratiche agronomiche in vigna, che impediscono la nascita di agenti patogeni, agendo tramite tecniche preventive che ne favoriscono lo sviluppo epidemico. Nonostante la manifestazione di malattie della vite che sono sempre pronte ad interferire nella crescita della vite, si è osservato che l'adozione di tali metodologie biologiche, quali lo zolfo e il rame, oltre a essere composti organici non tossici per la pianta e per l'ambiente circostante, riescono a tenere sotto controllo le principali problematiche agronomiche in modo più che soddisfacente.

Per mantenere il terreno fertile e per valorizzare la sua identità, si sono ricercati metodi di limitazione dei processi di erosione mediante l'inerbimento sistematico di tutti i terreni in pendenza, così come una concimazione naturale con letame e compost.

Tali risultati sono perseguiti tramite le cure che l'Azienda Agricola Biologica Tosca adopera nei riguardi del terreno e anche tramite la presenza di condizioni microclimatiche favorevoli. Il tutto nasce con un'importante personalità e piacevolezza che riescono ad essere apprezzati in questo contesto naturale.

Questi principi della viticoltura ecosostenibile possono essere riassunti grazie allo schema dello studio di A. Jones, P. Stroem, B. Hermelin, G. Rusten 2016, “*Services and the Green Economy*” a pagina 249. Tale schema rispetta le tre “E” : Economica fattibilità (il benessere e l’efficienza), l’Ecologico rispetto dell’ambiente (conservazione delle risorse naturali) ed Equità sociale (tra le persone, le regioni e le generazioni).

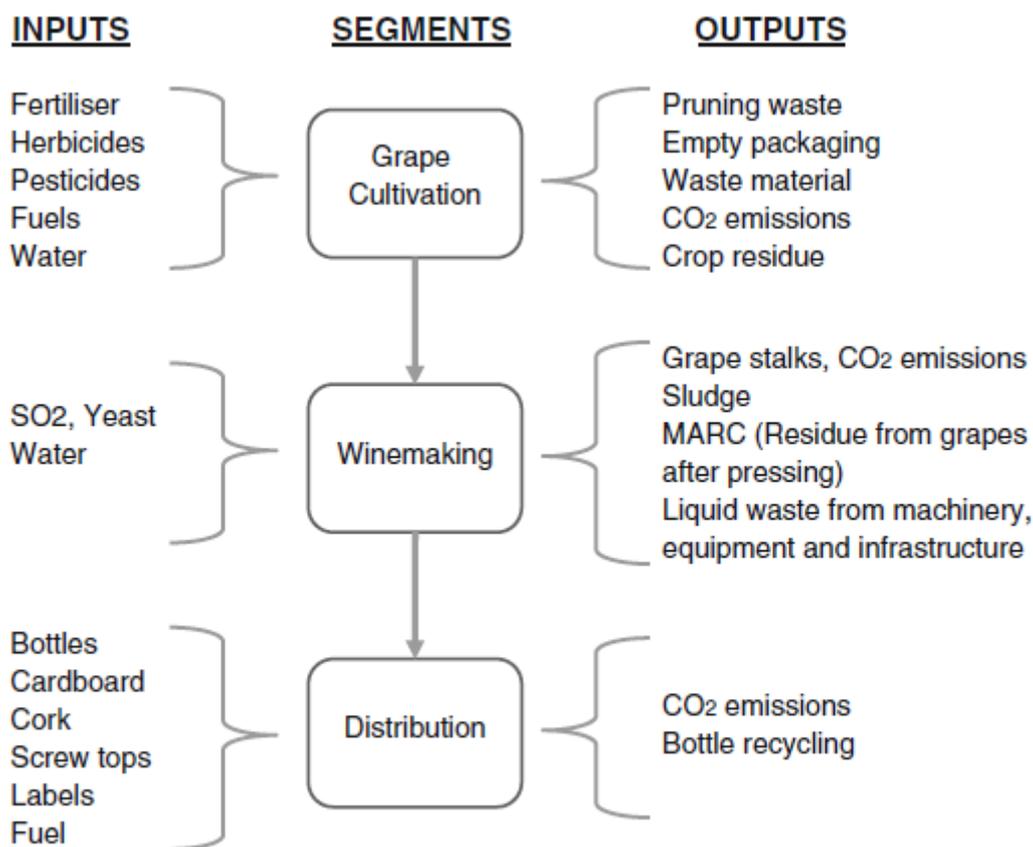


Fig. 11.1 Wine value chain: Environmental impact by segment

5. Tra tradizione e innovazione: le cantine

Seppur immersa nel verde di un paesaggio bucolico, l’Azienda Agricola Biologica Tosca non offre solo tradizione ma se anche per certi versi lo fa univocamente, lo fa utilizzando le più moderne attrezzature necessarie alla lavorazione delle uve.

Dalla raccolta manuale, con attenta selezione delle cassette, le uve indirizzate alla vinificazione rossa vengono pigiate, diraspate e convogliate nei serbatoi di acciaio inox per la fermentazione alcolica. La fermentazione vien condotta mediante l’utilizzo di lieviti biologici selezionati (obbligatoriamente OGM-free) e mantenuta a temperatura controllata.

L'affinamento dei vini è condotto talvolta in acciaio e ove necessario in tonneau e botti grandi, dove il legno non è mai invadente ed esalta la morbidezza dei tannini. Viene limitato l'utilizzo di additivi e coadiuvanti a quelli essenziali, ove possibile quelli di origine biologica.



6. Prodotti tipici biologici

È proprio nella realizzazione finale dei prodotti alimentari tipici della zona Bergamasca la dimostrazione più concreta del grande lavoro ecosostenibile che sta portando avanti l'Agriturismo Polisena.

La ristorazione come d'altronde tutti gli altri servizi offerti, propone una vasta gamma di prodotti che garantiscono e valorizzano ogni singola tappa dal terreno agricolo fino alla tavola. Oltre alla produzione vinicola di circa diecimila bottiglie all'anno suddivise in 6 etichette diverse, l'Agriturismo Polisena offre nelle sue serre **mais** e **frumento** dai quali si ricava la farina per la polenta e per il pane, e poi l'allevamento di pecore e polli da quali si ricavano le **carne** e le **uova** migliori.

Oltre a carne e prodotti farinacei c'è una buona scelta anche di **verdure** che sono provviste dalla Cooperativa Biologica Sociale Aretè di Torre Boldone.

Per quanto riguarda invece i **formaggi**, sono forniti dalla Cascina Ombria di Caprino Bergamasco per quelli di capra, da Quattro Portoni di Colonio al Serio per i formaggi di bufala, dalla Latteria Sociale di Valtorta per i formaggi d'alpeggio e dai F.lli Tomasoni di Gottolengo (Bs) per il grana padano.

Oltre alle carni dell'allevamento Polisena, vengono offerti sulle tavole anche **pesci d'acqua dolce e lumache** da un allevamento a ciclo biologico.

Come abbiamo visto grande importanza dell'offerta dell'Agriturismo Polesina viene posta sui concetti di ecoinnovazione e di ecosostenibilità. Il principio dell'innovazione è stato adoperato come strategia portante di tutta l'attività, che vada dalla produzione vinicola fino all'offerta del centro benessere, che anch'esso come vedremo mantiene i valori dell'attaccamento al territorio Bergamasco e della green economy.

7. Agri-Spa e Benessere

Oggetto del nostro studio è appunto il centro benessere che in questa offerta riassume tutti i concetti di innovazione, tradizione ed ecosostenibilità che finora ci hanno condotto. L'adibizione di un luogo alla Spa è in un agriturismo un valore aggiunto che permette un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza. Diversamente dagli altri agriturismi però, la Bio Spa dell'Agriturismo Polesina si inserisce perfettamente nella concezione di rivalutazione territoriale ed ecosostenibilità che pervade l'intera attività dell'agriturismo. Affiancato e a sostegno del servizio del centro benessere, molta importanza ce l'ha il personale dell'azienda che dovrà condurre i propri ospiti alla totale esperienza e consapevolezza del valore che l'azienda dà ai propri prodotti.

8. La dimensione dell'offerta

La Bio Spa è situata al primo piano della cascina ed essa offre momenti di assoluto relax in un ambiente elegante, dall'arredo minimal in cui tutto è pensato per il benessere degli ospiti. All'interno del centro benessere si potranno trovare:

SAUNA FINLANDESE

È una tradizionale sauna finlandese a 90° e umidità del 7%. Si consigliano dai 2 ai quattro periodi di permanenza della durata di 10/15 minuti da doccia a temperatura ambiente e riposo in zona relax. La sauna finlandese offre un effetto benefico sul sistema circolatorio.

BAGNO TURCO

“Caldarium” dalla temperatura mite di circa 45° e 90% di umidità. Il vapore aromatizzato ha un effetto benefico sulla pelle e su tutto il corpo, per il suo eccellente effetto disintossicante.

DOCCE EMOZIONALI

Una doccia emozionale è un momento magico che libera la mente e riunisce i sensi, per mezzo di colori, profumi e suoni che avvolgono il corpo infondendo al contempo una forte carica vitale.

Pioggia tropicale

Luce calda color arancione, unita a leggera pioggia calda e dall'aroma tropicale al gusto di Maracuja.

Nebbia fredda

Luce color blu, unita ad acqua micro-nebulizzata aromatizzata con essenza al profumo di menta.

ZONA RELAX CON TISANERIA

Zona relax con sdraio e vista panoramica, dove poter consumare una tisana per un totale benessere di corpo e mente.

ESTETICA (massaggio corpo rilassante, massaggio corpo curativo decontratturante, massaggio scrub ai semi di vinaccioli, trattamento purificante pulizia viso, trattamento “Wine Therapy”: massaggio scrub ai semi di vinaccioli e massaggio tonificante con olio di vinaccioli accompagnato da un bicchiere di vino Tosca)

In particolare il **massaggio scrub ai semi di vinaccioli** si basa su recenti studi in cui l'uva, frutto simbolico del benessere, rappresenta la nuova arma contro l'invecchiamento. Il segreto è il polifenolo, sostanza all'interno dei vinaccioli, considerata come la più efficace trappola naturale per i radicali liberi, principali responsabili dell'invecchiamento cutaneo. I vari trattamenti di vinoterapia liberano la pelle dalle cellule morte donandole un aspetto luminoso e giovane, disintossicando il corpo e stimolando la circolazione.



Con tale tipo di offerta si aprono le porte ad un nuovo business, al business della green economy, che come evidenziato nel nostro caso studio dell'Agriturismo Polesina, abbraccia e dà vita a tanti vari tipi di proposte. Non si limita quindi a fornire imprese edili per l'uso di attrezzature e impianti ecosostenibili ma concorre a creare quel valore che poi sono i vari servizi di ristorazione, di centro benessere e altri a dare significato e importanza all'esperienza. Si aprono le porte a una nuova concezione di turismo quindi, a un turismo più attento alle problematiche ambientali e più bisognoso di "un ritorno alle origini" ricercando più contatto con la natura. Di questo ritorno alle origini ne abbiamo parlato già nel secondo capitolo quando abbiamo elencato i motivi e le necessità che ha uomo ai giorni nostri di fare

un passo indietro con il consumismo esagerato. Adesso l'uomo deve capire che questa sua scelta della green economy non gli toglierà benessere, non gli farà avere delle mancanze mal contrario darà lui nuove strade e nuove invenzioni non ancora esplorate. Che possa essere il riavvicinamento con la natura una fonte di ricchezza scientifica mai sperimentata prima grazie all'esistenza della biodiversità.

9. Termalismo a due passi dal Polisena: San Pellegrino Terme e le nuove Spa

Nel cuore della Val Brembana vi è la rinomata località termale, che prende il nome dalla omonima acqua minerale. La cittadina affascina i propri turisti per il suo inimitabile stile liberty, testimonianza del fiorente passato di inizio novecento, dove la Belle Epoque dava sfogo alle sue ricchezze, sia artistiche che culturali. Dalla metà del XVII secolo, con la costruzione del primo stabilimento termale, San Pellegrino ha avuto un incredibile sviluppo urbano, con l'apertura di un Hotel prestigioso e di un Casinò, diventando meta turistica e di divertimento per tutta la borghesia del tempo. Successivamente, fino a pochi anni fa, la cittadina aveva perso un pò della sua fama e prestigio di un tempo ma dal 2014 si è intrapresa una rivalutazione del territorio che ha fatto riaprire gli stabilimenti termali.

LE TERME – Le acque termali sgorgano da sorgenti situate sulla falda meridionale di una rupe dolomitica. La loro composizione (principalmente carbonato di calcio e magnesio) e il fatto che scaturiscano ad una temperatura costante di 26°C, le rendono particolarmente indicate per trattamenti terapeutici di diverso tipo. Le nuove terme nascono dalla ristrutturazione di quelle antiche; nuovi stabilimenti derivati da tecniche architettoniche all'avanguardia mantengono perfettamente il passato stile liberty creando un centro di eccezionale bellezza.



Le Terme di San Pellegrino – Piscine Esterne

Sono numerose le offerte di percorsi di benessere proposte dal centro termale San Pellegrino, come trattamenti e massaggi che rendono la vacanza unica e rilassante. Il centro termale dista solo mezzora dall'Agriturismo Polisena.

CONCLUSIONE

Dalla nostra ricerca approfondita possiamo notare come il concetto di benessere e, conseguentemente, il concetto di agri-spa abbia avuto delle evoluzioni sia dal punto di vista del significato sia dal punto di vista concreto dell'offerta turistica. Come abbiamo visto, al tempo degli antichi Romani la concezione di benessere era strettamente legata alla vita termale, dove solo all'interno dei bagni si poteva godere di relax e delle cure derivanti le proprietà dell'acqua. Successivamente però si sono cominciati a fare degli studi non solo sulle proprietà curative dell'acqua ma anche sulle proprietà di prevenzione e sulle capacità emozionali che offre questo elemento. Varie ricerche sono state condotte nella direzione in cui l'acqua potesse essere usata anche come cura psicologica attraverso percorsi quale la sincroterapia, l'idroterapia, il rebirthing, il watsu ecc. Tali terapie sono riuscite a fare da tramite tra la sfera fisica e quella psicologica del corpo. Da questi tipi di esperienze infatti si riesce a raggiungere un equilibrio tra corpo e mente che sistema sia i problemi di salute mentale sia quelli di salute fisica.

In questa prospettiva si aggiunge ai giorni nostri il problema ambientale che si sta affrontando a livello globale. Da tale problematica si è cercato di rivedere un po' tutte le metodologie, i mezzi e gli impianti che vengono usati per raggiungere i nostri scopi quotidiani, che va dal prendere un autobus alla mattina per andare a lavoro fino al divertimento. Si sta appunto cercando di ridurre al minimo le emissioni di CO₂ delle autovetture o di sostanze inquinanti delle fabbriche per cercare di mantenere sano il nostro pianeta. Da questa volontà ha avuto successo la Green Economy che si prefigge lo scopo di trovare soluzioni più ecosostenibili per i problemi di tutti i giorni. La Green eEconomy come abbiamo visto non si interessa solo di procurare alle piccole e grandi imprese impianti e mezzi che riducano di gran lunga il consumo energetico ma si impegna a diffondere questo nuovo modo di vivere e di essere anche nella sfera turistica e del divertimento. Da qui si è vista l'ennesima evoluzione del concetto di benessere in quanto si sta andando nella direzione in cui il benessere non sarà più visto come consumismo estremo ma bensì come rispetto della natura e come sfruttamento delle potenzialità della biodiversità che, anziché toglierci risorse di godimento, ce ne farà conoscere di sempre più nuove. Come abbiamo visto nel nostro caso di studio ha avuto un'evoluzione conseguente anche l'agri-spa. Già dall'inizio l'agri-spa nasceva come nuova offerta diversa da una Spa normale in quanto l'elemento dell'ambiente dava un significato aggiuntivo a quello di benessere; la struttura dell'agriturismo, diversamente da quella di una qualsiasi altra struttura ricettiva, offre ai propri ospiti un soggiorno immerso nella natura e

soprattutto nel rispetto di quest'ultima. Da questo tipo di significato che l'agriturismo voleva trasmettere, si è introdotto poi il concetto di Green Economy che ha dato un valore aggiunto al tipo di offerta turistica. Questa maggiore consapevolezza del rispetto della natura si è dimostrato nell'utilizzo di materiali e impianti ecosostenibili che davano alla struttura una bellezza conforme a quella circostante del territorio. Da qui l'offerta dei vari servizi all'interno dell'agriturismo; dal servizio di ristorazione a quello del centro benessere, la nostra agri-spa. In quest'ottica il servizio acquisisce un valore che compete con le altre offerte degli altri agriturismi. Tale risultato non deriva solo dall'utilizzo di attrezzature ecosostenibili ma anche da una gestione vincente dell'azienda e da una formazione del personal che hanno contribuito al successo esaminato. Ruolo fondamentale è stato appunto la gestione dell'ecoinnovazione, dell'appropriazione e lo studio delle materie prime che hanno portato a una maggiore consapevolezza dell'evoluzione tecnologica in corso e anche a possibili scoperte tecniche future. La formazione del personale in un certo tipo di contesto è indispensabile in quanto il personale deve saper trasmettere il valore dell'offerta e come abbiamo visto nel precedente capitolo di teoria, bisogna che ci sia coerenza tra la qualità offerta e quella percepita.

La qualità è pertanto il concetto portante della Green Economy.

Nell'azienda agricola ecosostenibile sopra esaminata essa pervade l'intero scopo aziendale in quanto è proprio la chiave del successo di tutti i diversi servizi offerti.

BIBLIOGRAFIA

- Aiceb (2007). *Le imprese del benessere, i numeri del settore*, www.aiceb.it.
- Aiceb (2010). *Il mercato del benessere: imprese e servizi offerti*. Indagine presentata alla Tavola rotonda «Centri benessere tra sviluppo turistico e nuova regolamentazione». Rimini Wellness, 14 maggio.
- Archibugi D. e Santarelli E. (1990), (a cura di), *Cambiamento tecnologico e sviluppo industriale*, Franco Angeli, Milano.
- Basile E., Cecchi C. (2001). *La trasformazione post-industriale della campagna. Dall'agricoltura ai sistemi locali rurali*. Torino: Rosenberg & Sellier.
- Belletti G., Berti G. (2011). Turismo, ruralità e sostenibilità attraverso l'analisi delle configurazioni turistiche. In Pacciani A. (ed.), *Aree rurali e configurazioni turistiche*. Milano: Franco Angeli, pp. 21-62.
- Belussi 2008, “*Strategie innovative, modelli d'impresa e comportamenti organizzativi. Ecologie del valore e approccio sistemico-vitale*” Manuale di Economia e Gestione delle Imprese Innovative, Cedam Padova
- Carlos Costa , Joana Quintela , and José Mendes 2015, “*Health and Wellness Tourism: A Strategic Plan for Tourism and Thermalism Valorization of São Pedro do Sul*”
- Carrillo-Hermosilla, J., del Río, P. and Konnola, T. (2010). “*Diversity of eco-innovations: reflections from selected case studies*”. Journal of Cleaner Production.
- Carlzon J., 1987, *Moments of Truth*, Harper & Row, New York
- Cassa depositi e prestiti S.p.a., febbraio 2016, “*L'industria del Turismo*”
- Cleff, T., & Rennings, K. (2012). *Are there any first-mover advantage for pioneering firms? Lead market oriented business strategies for environmental innovation*. European Journal of Innovation Management.
- J. Dryzek 2005, “*The Politics of The Earth: Enviromental Discourses*”
- Gibbons M., and Johnston R. (1974), The role of science in technological innovation, *Research Policy*, vol.3, p.220-42
- Inea (2010). Indagine sulle tipologie di offerta e sulle motivazioni delle imprese. <http://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/4116>.
- Ismea (2009). La domanda di agriturismo: indagine qualitativa e quantitativa sul cliente attuale e potenziale e sui tour operator. <http://www.reterurale.it/>

flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/ IDPagina/ 4117.

A. Jones, P. Stroem, B. Hermelin, G. Rusten 2016, “*Services and the Green Economy*” pp. 129-130-131

R. Jacobs, R. Probst 1996, “*Two-dimensional modeling of electroremediation*”

Lane B. (1994). What is Rural Tourism? *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 2, n. 1/2, pp. 7-21.

Mills P.K., 1986, *Managing service industries*, Ballinger, Cambridge

A. Newton, E. Cantarello 2014, “*An Introduction to the Green Economy, science systems and sustainability*”

Normann R., Ramirez R., 1993, From Value Chain to Value Constellation: designing interactive strategy, *Harvard Business Review*, July – August

Nelson R., and Winter S. (1977), In search of a useful theory of innovation, *Research policy*, vol. 6, 1, p. 36-76

M. Paiola 1998, “*Servicing: progettare e produrre innovazione nei servizi*” Padova

Pearson A. (1991), Managing Innovation: an uncertainty reduction process, in J. Henry e D. Walzer (eds.), *Managing Innovation*, Open University, Sage, London

Michael E. Porter and Claas van der Linde, “*Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship*” fonte “*The Journal of Economic Perspectives*”

Romei P. (2008). *Turismo sostenibile*. Padova: Cedam

Ronchi, Morabito, Federico, Barberio, “Green Economy Rapporto 2013, *Un Green New Deal per l'Italia*, Presentazione di Simon Upton, Introduzione di Tim Jackson” Milano

Ruttan V. (2001), *Technology, Growth and Development: An induced Innovation Perspective*, Oxford University Press, New York and Oxford

Schmookler J. (1996), *Invention and Economic Growth*, Harvard U.P., Cambridge Mass

S. R. Sedita, L. Orsi 2014, “*Turismo del benessere e offerta agrituristica: l'agri-spa come nuovo modello di business*”

The Global wellness Tourism Institute, 2013 “*Global Wellness Tourism Economy Report*”

Toman, M.A e C. Withagen (2000), Accumulative Pollution, “Clean Technology”, and Policy Design, *Resource and Energy Economics*.

Toffler 1987, “*La terza ondata*”, Sperling & Kupfer, Milano

Vicari S., 1992, Risorse aziendali e valore, *Sinergie*, vol.29, settembre - dicembre

SITOGRAFIA

www.jonintourism.it, M.Sarti , *“L’importanza delle emozioni”*

www.agriturismoitalia.gov.it, 2015 Comitato Nazionale Consultivo per l’Agriturismo
“Strategie di marketing per l’azienda agrituristica: linee guida per il mercato nazionale e quelli esteri”

www.ideaturismo.it, M.Gruliani , Ideaturismo Marketing & Consulting *“Esperienze di benessere: strategie delle aziende leader nel wellness”*

www.humanecologyreview.org, J. Dryzek 2005, *“The Politics of The Earth: Enviromental Discourses”*

www.journals.sagepub.com, I. Bailey, F. Caprotti 2014 *“The Green Economy: Functional Domains and Theoretical Direction of Enquiry”*

www.econpapers.repec.org, B. Cohen, M. Winn 2007, *“Market imperfections, opportunity and suistainable entrepreneurship”*, Journal of Business Venturing

www.agriturismo.farm.it

www.agriturismopolisena.it