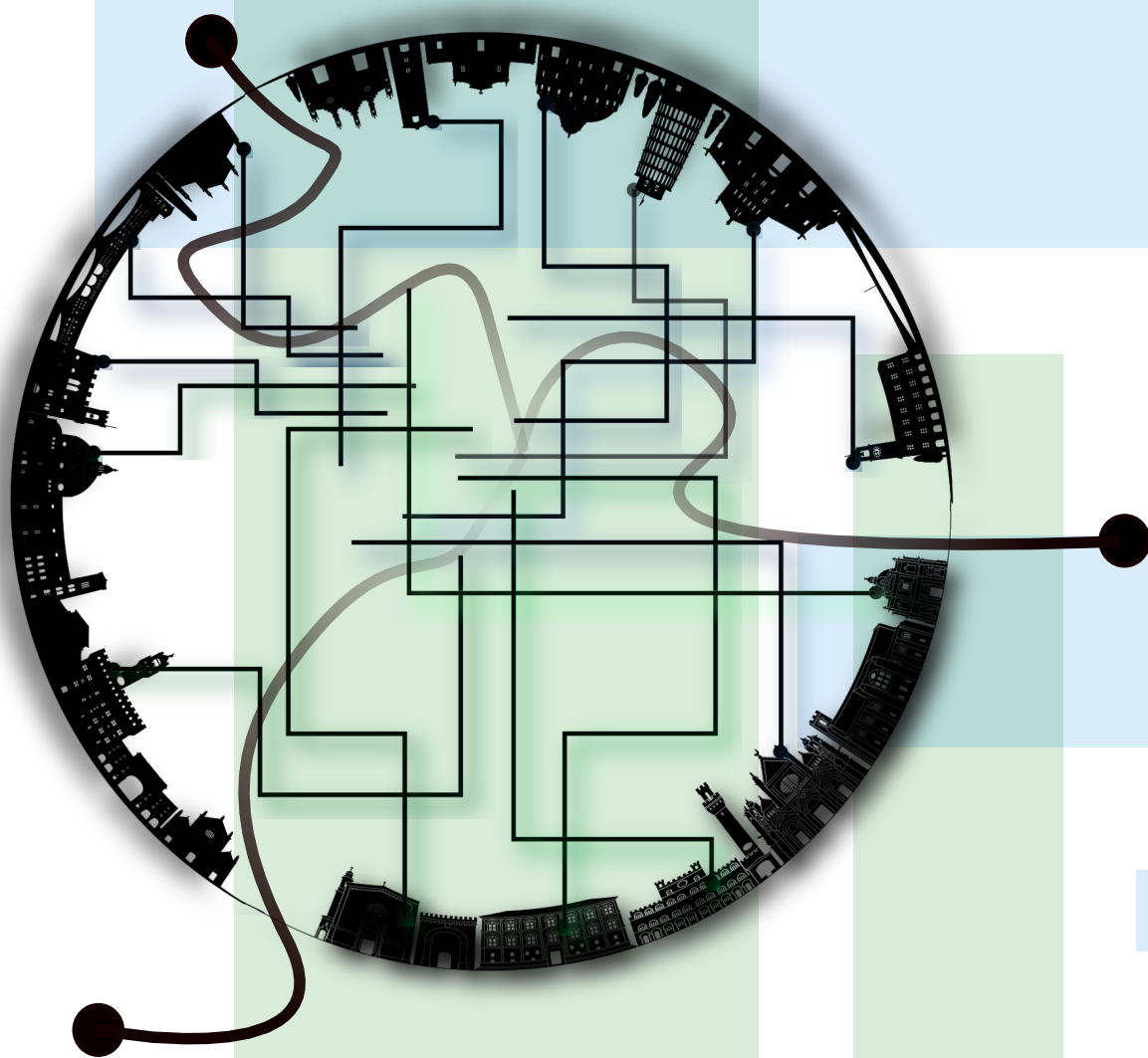


Processi di Digitalizzazione delle Imprese Toscane nel Settore Turistico



a cura di
Gualtiero Fantoni, Chiara Mocenni e Filippo Visintin



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE



UNIVERSITÀ
DI SIENA 1240



UNIVERSITÀ
DI PISA



Consiglio Nazionale delle Ricerche



Regione Toscana



Ottobre 2021
ISBN: 9788894901085

2020 DECLAR srl

Il libro riporta i risultati ottenuti nel corso del progetto PRODEST, 'Processi di digitalizzazione delle imprese nel settore turistico in Toscana', co-finanziato dal POR-FESR TOSCANA 2014-2020, Azione 1.1.4.

Immagini Shutterstock: licenza Università di Siena



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons
[Attribuzione – Non commerciale – Condividi allo stesso modo] 4.0 Internazionale.
URL: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

PROCESSI DI DIGITALIZZAZIONE DELLE IMPRESE TOSCANE NEL SETTORE TURISTICO

a cura di

Gualtiero Fantoni, Chiara Mocenni, Filippo Visintin



TABLE OF CONTENTS

0. PREFAZIONE	9
1. INTRODUZIONE	11
2. LIVELLO DI MATURITÀ DIGITALE NEL SETTORE TURISTICO IN TOSCANA	15
2.1 Distribuzione geografica dei livelli di maturità digitale	17
2.1.1 Cultura (pannello C)	17
2.1.2 Competenze (pannello D)	17
2.1.3 Filiera (pannello E)	17
2.1.4 Organizzazione (pannello F)	17
2.1.5 Progettualità (pannello G)	19
2.1.6 Relazioni con i clienti (pannello H)	20
2.1.7 Tecnologie back-office (Pannello I)	20
2.1.8 Tecnologie Front-office (pannello L)	20
2.2 Livello di maturità delle aziende in relazione alla filiera	20
2.3 Livello di maturità in relazione alla dimensione dell'azienda	22
2.4 Influenza della pandemia da Covid-19 sulla digitalizzazione	23
3. CULTURA E COMPETENZE NEL PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE DEL SETTORE TURISTICO IN TOSCANA	25
3.1 Analisi delle evidenze di ricerca sullo statp dell'arte della cultura sul digitale e delle digital skills	25
3.1.1 Cultura	25
3.1.2 Competenze	26
3.2 I social network nel turismo: una competenza strategica per nuovi modelli di business e la connessione tra operatori di settore	28
3.3 Il ruolo-chiave della formazione	28
3.4 Turismo e Covid-19 nel 2020: la digitalizzazione come percorso di metamorfosi per affrontare la crisi e investire sul viaggiatore del futuro	29
4. LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE DELLA FILIERA TURISTICA IN TOSCANA	33
4.1 La filiera turistica in Toscana	37
4.1.1 Analytics di bilancio	37
4.1.2 Analisi dei costi della produzione	37
4.1.3 Indicatori di redditività	40
4.1.4 Fusioni ed acquisizioni	40
4.1.5 Considerazioni finali sulle dinamiche delle aziende turistiche	41

4.2	La ricostruzione della filiera turistica in Toscana dai dati emersi dal questionario di assessment	43
4.2.1	Analisi per posizione dell'impresa all'interno della filiera	43
4.2.2	Analisi della filiera per numero di addetti all'impresa	48
5.	DIGITALIZZAZIONE E MANAGEMENT DEL SETTORE TURISTICO IN TOSCANA	53
5.1	Organizzazione	53
5.1.1	Il mercato e la domanda di riferimento	53
5.1.2	Le tipologie di servizi offerte: un confronto con i concorrenti	54
5.1.3	Le funzioni aziendali internalizzate ed esternalizzate	55
5.1.4	Il grado di conoscenza del processo di erogazione dei servizi	56
5.1.5	L'adozione di politiche di smart working	56
5.2	Relazioni con i clienti	56
5.2.1	CRM, SEO e posizione sul web	56
5.2.2	Reputazione on-line e gestione delle recensioni negative e dei reclami	58
5.3	Progettualità	59
5.3.1	Propensione a investimenti in nuove tecnologie	59
5.3.2	Partecipazione a bandi di finanziamento pubblici e agevolazioni su impresa 4.0	60
5.3.3	Consapevolezza delle tematiche relative a impresa 4.0	62
6.	TECNOLOGIE DIGITALI PER IL TURISMO IN TOSCANA	65
6.1	Tecnologie per il front-office	66
6.2	Tecnologie per il back-office	67
6.3	Ulteriori analisi	74
6.3.1	Come cambia l'utilizzo dei dati raccolti dal processo di erogazione del servizio tra aziende che non possiedono almeno un modulo di un software di gestione	74
6.3.2	Come cambia la gestione della sicurezza dei dati tra aziende che non possiedono un software di gestione e aziende che possiedono almeno un modulo di un software di gestione	74
6.4	Evidenze risultanti dai lab online per le PMI turistiche	77
6.5	Roadmap sulle tecnologie per il turismo 4.0	77
7.	METODOLOGIE DI ANALISI DEI DATI DEL PROGETTO PRODEST	81
7.1	Pulizia e manutenzione dei dati	81
7.1.1	Pacchetti R usati nella fase di pulizia e manipolazione dei dati	81
7.2	Realizzazione delle applicazioni web	81
7.2.1	Pacchetti R usati per la realizzazione delle applicazioni web	82
7.3	Presentazione dell'applicazione web	82
8.	SUPPORTARE LE IMPRESE TURISTICHE TOSCANE NELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE DEL BUSINESS E DELLA FILIERA	85
8.1	Supporto alle imprese	87
8.2	Linee future di sviluppo	91
8.2.1	Nomadi digitali	91

8.2.2 Gamification	92
8.2.3 Servizi qualificati per il turismo	93
8.2.4 Data-driven business tourism	93
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	95
RINGRAZIAMENTI	97

PREFAZIONE

Se pensiamo all'organizzazione di un viaggio, più o meno breve, più o meno distante, la prima cosa che ci viene in mente di fare cos'è? Cercare informazioni sul web. Quindi le imprese turistiche che hanno maggiori risorse digitali, avranno anche maggiori possibilità di essere intercettate e scelte dai viaggiatori. Sembra, probabilmente, una banalità, ma non lo è. La digitalizzazione del comparto turistico è solo avviata ed i risultati di questo studio ce lo dimostrano. Una grande spinta in questo senso è arrivata dalla pandemia: di colpo ci siamo trovati costretti, in qualche modo, ad avvalerci dell'online per ogni cosa, anche per fantasticare sulle vacanze e programmarle, non appena è stato di nuovo possibile. Noi stessi, con l'agenzia Toscana Promozione Turistica, abbiamo trasformato il confronto con i territori, con i ventotto ambiti turistici, dando vita alla piattaforma Tuscany Together che ci ha permesso di rimodulare la campagna di promozione in vista dell'estate 2020, di proseguire con il lavoro di informazione e formazione che portiamo avanti costantemente e che è diventata ormai uno strumento imprescindibile. Stiamo lavorando anche ad implementare verso il digitale realtà già strutturate, come l'osservatorio turistico regionale. In questo senso, lo studio dei processi di digitalizzazione delle imprese turistiche toscane è molto importante perché ci aiuta a costruire un quadro chiaro della situazione sul quale disegnare le scelte future. Dovremo, ad esempio, far leva sulla propensione e sull'apertura delle imprese al digitale per sostenere progetti di formazione affinché il livello di competenze digitali cresca ulteriormente anche all'interno delle aziende stesse. Dovremo anche stimolare la creazione di rapporti di filiera duraturi e stabili, che non si limitino alla mera erogazione di un servizio, ma che siano capaci di integrare realmente le potenzialità dei diversi soggetti per offrire un prodotto o un servizio completo e ripetibile. Il turismo è parte integrante dell'economia. Soprattutto in Toscana. Per questo, come gli altri settori, sarà protagonista nei prossimi mesi ed anni di grandi investimenti legati al piano nazionale di ripresa e resilienza. Anche le imprese saranno chiamate a fare la loro parte e mettersi in gioco con investimenti su innovazione e digitale.

Leonardo Marras, assessore all'economia e al turismo della Regione Toscana.



1.

INTRODUZIONE

Nell'attuale contesto sociale, economico e culturale il ruolo svolto dalla digitalizzazione si rivela anche per il settore del turismo assolutamente centrale, sia per la crescita professionale delle aziende operanti nel turismo che per la messa in campo di adeguate politiche e iniziative a supporto di un settore che oggi sta affrontando una crisi senza precedenti dovuta alla pandemia. La digital revolution (la cosiddetta 'quarta rivoluzione' legata all'Impresa 4.0) nel giro di poco tempo ha posto le aziende di fronte alla necessità di spingere al massimo il non sempre facile processo di introduzione di nuove competenze digitali nel quotidiano delle proprie attività e, conseguentemente, all'esigenza di dover formare gli operatori del settore, alla luce di tutte quelle nuove e mutevoli prospettive offerte dalle tecnologie applicate al turismo. I risultati emersi da questa ricerca confermano il fatto che elaborare strategie e adottare iniziative concrete, efficaci e realizzabili nel breve tempo costituirà senza dubbio una carta vincente nella sfida del rilancio del turismo nell'era post Coronavirus. In questo senso, a livello territoriale, la condivisione di opinioni, best practices e idee provenienti dalle comunità locali potrebbe infatti risultare strategico: e proprio per questo la diretta voce di albergatori, ristoratori, tour operator e di diverse, particolari categorie dell'ecosistema turistico rappresenta, nell'incerta congiuntura sociale ed economica odierna, il primo punto di riferimento per concepire un piano di rilancio coerente con le risorse dei territori toscani e dei suoi autentici prodotti.

Il presente documento riporta i risultati della ricerca condotta nel corso del progetto PRODEST, 'Processi di digitalizzazione delle imprese nel settore turistico in Toscana'. Il progetto, finanziato dalla Regione Toscana e finalizzato alla rilevazione del livello di maturità digitale delle imprese toscane che operano nel settore turistico, è stato realizzato da un partenariato multidisciplinare, composto da: Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche, Università di Siena (Coordinatore), Dipartimento di Scienze Politiche, Università di Pisa, Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa, Università degli Studi di Firenze, Dipartimento di Ingegneria Industriale, Università degli Studi di Firenze, Dipartimen-

to di Scienze Giuridiche, Università degli Studi di Firenze, Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale, Università di Pisa, Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione, Università di Pisa, Istituto per la BioEconomia, Consiglio Nazionale delle Ricerche, Firenze.

Le interviste, nel corso delle quali è stato somministrato il questionario di assessment, sono state effettuate in presenza o in modalità remota, grazie a tecnologie digitali oggi disponibili che consentono la massima interazione tra il valutatore e l'intervistato, come ad esempio GMeet, Zoom, Skype, Mentimeter, Survey Monkey, ecc.

Oltre alle interviste sono stati effettuati alcuni laboratori virtuali interattivi in partnership con Camere di Commercio, Associazioni di categoria, Reti e Consorzi di Imprese, ecc. Lo scopo dei laboratori, a cui hanno partecipato più di cento imprese, è stato da un lato quello di condividere informazioni sulle tecnologie digitali disponibili oggi sul mercato, e dall'altro, quello di recepire dalle aziende stesse esigenze, indicazioni e percorsi possibili di sviluppo digitale che hanno consentito di completare e integrare i dati emersi dall'assessment.

IL CAMPIONE

Il campione di 253 imprese sottoposte ad assessment è stato costruito non per la sua rappresentatività dell'universo delle PMI del settore turistico, ma sulla base della loro capacità di evolversi in maniera rapida e marcata verso il digitale, così da fare da traino per l'intero settore. Queste sono quindi le best in class del settore. Ne è dimostrazione il fatto di aver partecipato ai bandi di R&S o ai bandi di Innovazione di regione Toscana, la partecipazione attiva ai seminari divulgativi organizzati dal progetto PRODEST e la proattività verso la trasformazione digitale e dei modelli di business. Il campione è quindi costituito da imprese evolute nel percorso di trasformazione digitale, come dimostrano i dati ed i punteggi ottenuti nelle aree di valutazione del questionario.

Per l'individuazione del livello digitale di ciascuna azienda, è stato costruito un questionario ad hoc per il settore del turismo (questionario 1), elaborato dai ricercatori del Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale dell'Università di Pisa e del Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche dell'Università di Siena nel corso di un precedente progetto finanziato dalla regione Toscana nel 2018. Il questionario per la rilevazione è disponibile dal Gennaio 2019 sul portale regionale cantieri40.it. Una rivisitazione effettuata nel corso del progetto PRODEST stesso, volta ad integrare gli aspetti di filiera, a comprendere le implicazioni inerenti le problematiche causate dall'attuale crisi economico-sanitaria, e ad un restyling orientato ad una somministrazione diretta, ha dato origine ad una nuova versione (questionario 2), anch'essa disponibile su cantieri40.it. La nuova versione non ne stravolge l'impianto, ma lo integra con domande specifiche volte a reperire informazioni sulla filiera, etichettabili come informazioni riguardanti il livello di integrazione orizzontale delle imprese turistiche. L'aver indagato anche gli aspetti concernenti la reattività del settore alla crisi dovuta alla pandemia, che ha particolarmente colpito il settore turistico, viene ritenuto un ulteriore elemento di novità del nuovo impianto. Il questionario 1 è stato somministrato a circa 100 aziende, mentre il questionario 2 è stato somministrato a circa 150 aziende, per un totale di 253 aziende intervistate.

I due Questionari utilizzati per la raccolta dati sono basati sul modello Acatech, sviluppato dall'Accademia Tedesca delle Scienze dell'Ingegneria nel 2017 [1]. Tale modello prevede una valutazione delle funzioni aziendali sulla base di 4 aree strutturali: Risorse, Sistemi Informativi, Struttura Organizzativa e Cultura (Fantoni et al., 2017).

Ciascuna area è costituita da almeno due assi principali. L'Area Tecnologie include gli assi Tecnologie di Front-Office: tecnologie che hanno una interazione con i clienti e Tecnologie di Back-Office: tecnologie che contribuiscono alla gestione operativa dell'azienda. L'Area Proposte di Policy contiene gli assi Cultura: aspetto su cui si basa l'evoluzione dell'agilità all'interno dell'azienda. Competenze: presenza di adeguate competenze o progetti formativi per affrontare la tematica dell'Impresa 4.0. L'Area Filiera si suddivide negli assi Posizionamento dell'azienda: l'asse permette di valutare quale posizione ricopre l'azienda nel customer journey e quale nella catena del valore, Accordi di collaborazione/cooperazione: la collaborazione tra le aziende permette di rendere il mercato più aperto, maggiormente dinamico e trasparente, infine,

L'Area Management include gli assi Organizzazione: L'organizzazione aziendale regola i principi interni ed esterni dell'azienda. Possedere una organizzazione adeguata è il primo passo che l'azienda deve fare per diventare agile e in grado di acquisire nuove tecnologie, Progettualità: la capacità dell'azienda di gestire adeguatamente investimenti e progetti, Relazione con i clienti: individuazione di tecnologie per mantenere i rapporti con i clienti.

Ad ogni area, asse e ad ulteriori indicatori non menzionati qui per motivi di spazio, viene assegnato un livello di maturità digitale in linea con la scala mostrata in Figura 1-1.

L'analisi effettuata nel corso del progetto PRODEST evidenzia la sensibilità da parte dei vari attori che operano nel settore turistico verso la digitalizzazione. Si registra una forte componente culturale, diffusa su tutto il territorio regionale, una buona predisposizione alla progettualità e un livello organizzativo ben sviluppato. D'altro canto, si osservano livelli medio-bassi per quanto concerne l'implementazione delle tecnologie abilitanti e la presenza di competenze adeguate per poterle sfruttare a pieno. La naturale propensione all'impiego delle tecnologie Impresa 4.0 è frenata da una scarsa capacità di assorbire competenze idonee all'utilizzo prolifico delle tecnologie, ad esempio per quanto riguarda le operazioni di back-office e front-office.

Per quanto riguarda l'impatto che la pandemia da Covid19 sta avendo sui processi di sviluppo digitale per il settore turistico toscano, emerge una difficoltà nell'adozione di tecnologie per il lavoro agile, probabilmente dovuta alla specificità delle mansioni di lavoro, alla necessità di stabilire un contatto diretto con la clientela e alla dimensione aziendale. Si evidenzia altresì un ampio margine di miglioramento, che indica una tendenza generale ad accogliere l'evoluzione verso il digitale, spinta non solo dalla pandemia da Covid19, ma anche da una naturale propensione del settore all'utilizzo di tecnologie digitali legate, in particolare, alla prenotazione dei servizi on-line. Infine, si registra una sempre maggiore sensibilità agli aspetti sanitari, che va ben oltre l'adeguamento in termini di norme vigenti.

Il documento è organizzato come segue: la Sezione 2 riporta alcuni risultati generali sulla maturità digitale. La Sezione 3 affronta il tema della Cultura e delle Competenze. La Sezione 4 presenta l'analisi e la ricostruzione della Filiera turistica in Toscana. La Sezione 5 tratta le tematiche legate al Management e la Sezione 6 analizza

le Tecnologie Digitali e il loro utilizzo. Infine, la Sezione 7 riporta la descrizione degli strumenti realizzati nel corso del Progetto PRODEST che hanno consentito la visualizzazione e l'analisi statistica dei dati.

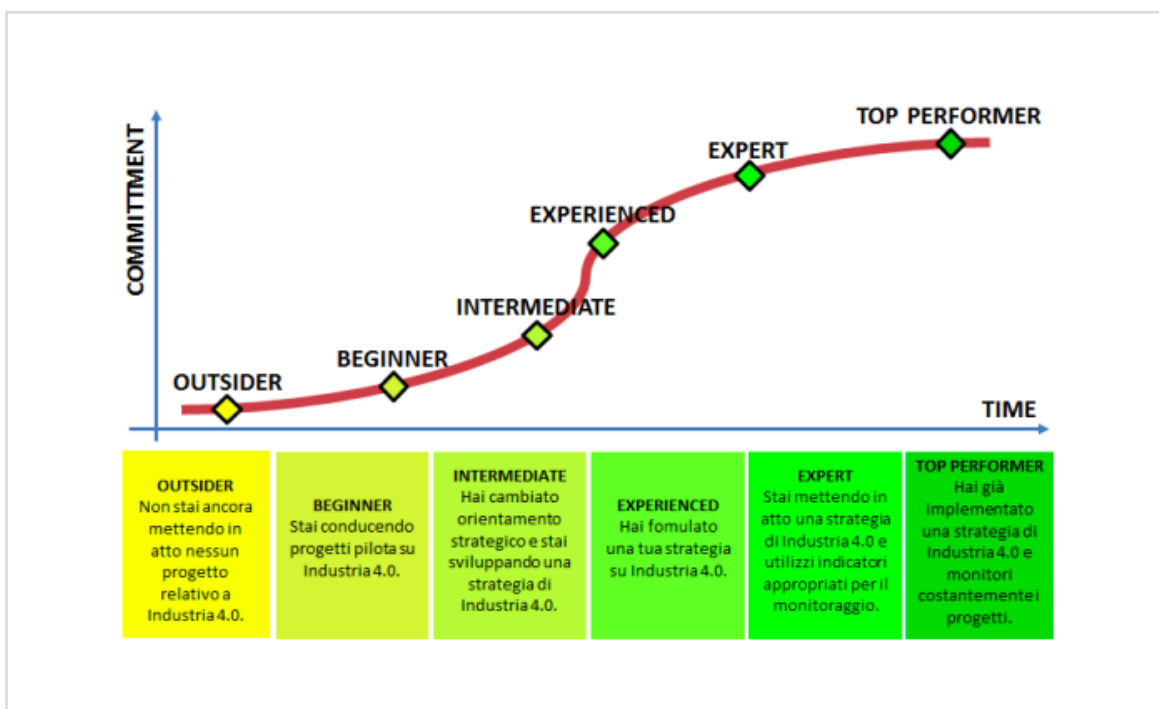
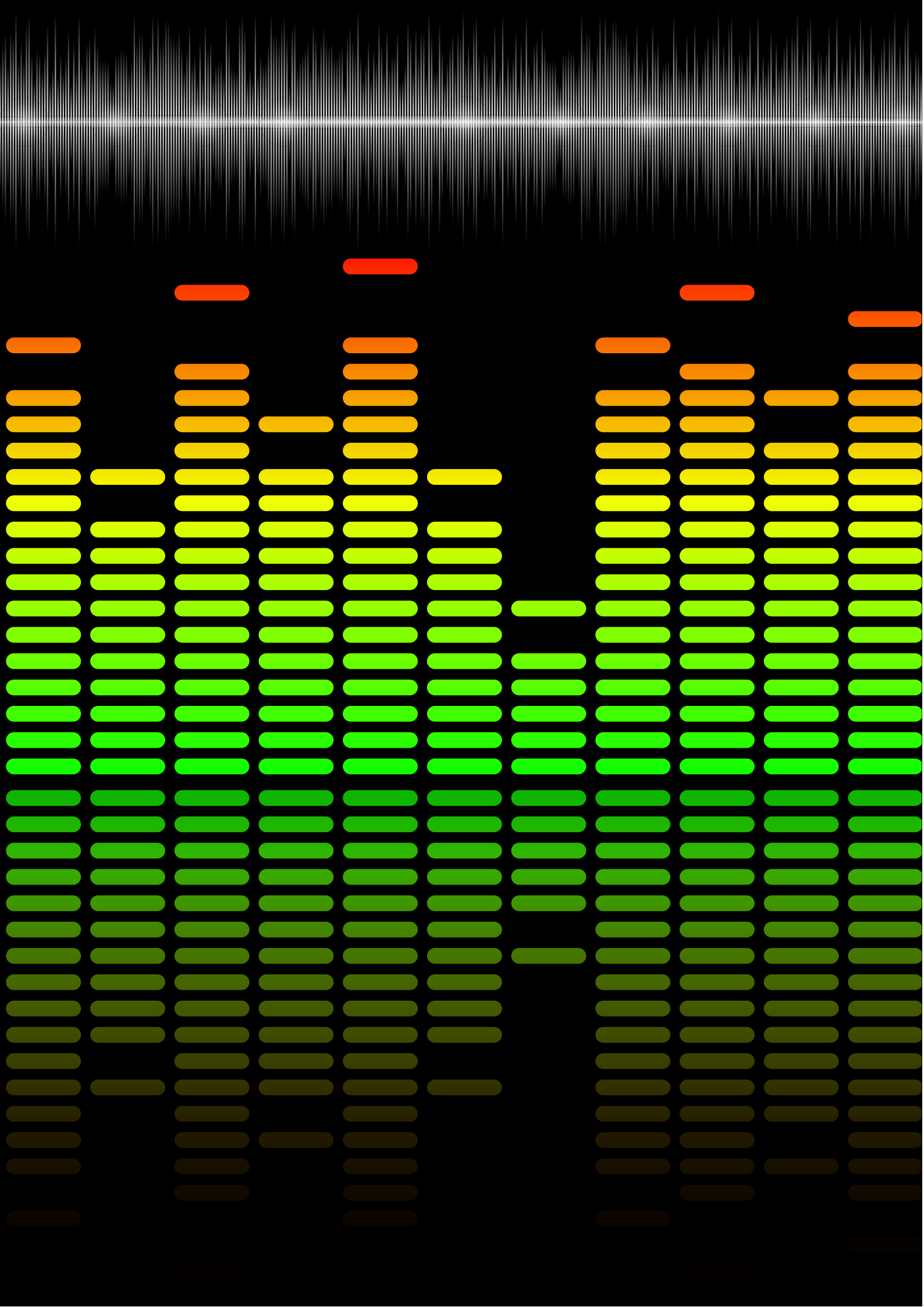


Figura 1-1. Schema di riferimento per i livelli di digitalizzazione. Il valore dei livelli varia da 1 (Outsider) a 6 (Top Performer).



2.

LIVELLO DI MATURITÀ DIGITALE DEL SETTORE TURISTICO IN TOSCANA

A cura di M. Ciofi, D. Madeo, C. Mocenni, F. Pasqui

In questa sezione viene presentata una sintesi del livello di maturità digitale delle 253 imprese toscane del settore turistico intervistate nel corso del progetto PRODEST.

La Figura 2-1 mostra la distribuzione dei punteggi ottenuti dalle aziende nei vari assi presi in considerazione dai questionari di assessment somministrati. L'ampiezza di ogni violin plot indica la frequenza con cui le aziende intervistate hanno ottenuto il punteggio indicato dalla colorbar. I pallini rossi indicano il valore medio calcolato su tutta la popolazione intervistata. L'analisi evidenzia che gli indicatori relativi a cultura su Impresa 4.0, organizzazione e filiera ottengono punteggi abbastanza alti, mentre gli indicatori relativi a tecnologie front office e back office mostrano valori significativamente più bassi.

La Figura 2-2 riporta la correlazione tra i punteggi dei diversi assi. Due variabili misurate nel tempo o nello spazio sono correlate tra di loro se esiste una certa corrispondenza e coerenza tra i valori che esse assumono. Il coefficiente di correlazione, che misura l'entità di tale corrispondenza, assume valori tra -1 e 1, dove 1 indica massima correlazione (a valori alti di una variabile corrispondono valori alti dell'altra), -1 massima anticorrelazione (a valori alti di una variabile corrispondono valori bassi dell'altra) e 0 scorrelazione (non si rileva alcuna coerenza tra le due variabili). Le sfumature di giallo indicano forte correlazione, quelle di rosso anticorrelazione, e quelle di arancio scarsa correlazione. Si fa notare che la simmetria presente nei valori di correlazione riportati in figura è una proprietà intrinseca di questo indicato-

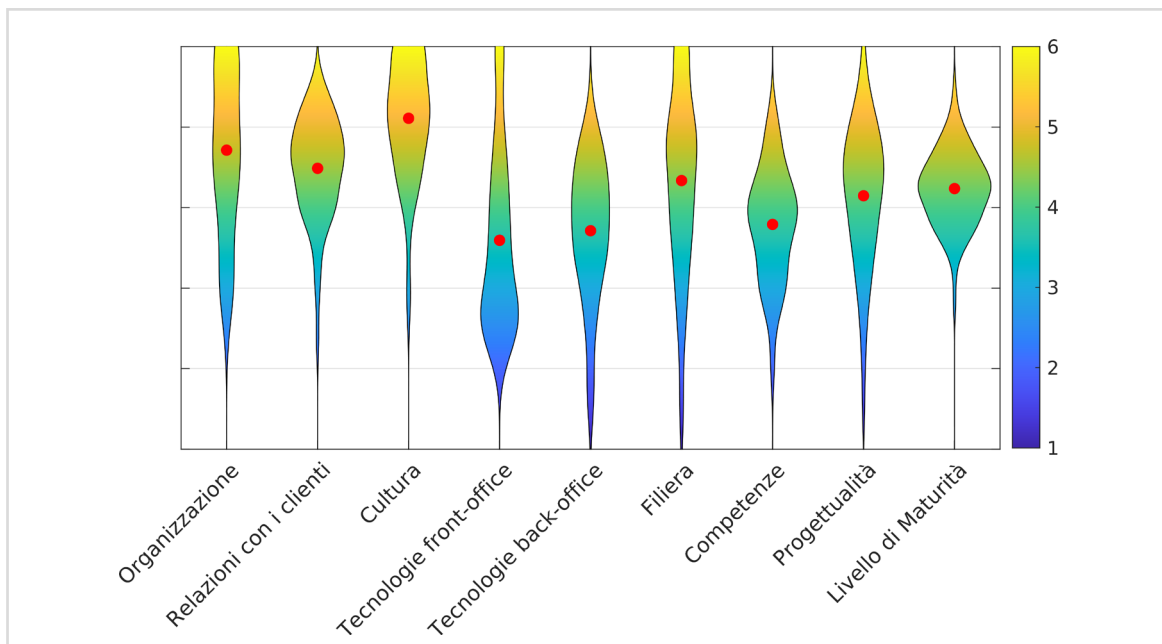


Figura 2-1. Livello di maturità digitale. Punteggio nelle varie dimensioni considerate nel questionario di assessment

re statistico; ad esempio, la correlazione tra PRO e REL è uguale alla correlazione tra REL e PRO. Gli elementi in diagonale, che rappresentano la correlazione di ogni indicatore con se stesso, sono stati rappresentati con il colore bianco in quanto non significativi.

Dall'analisi effettuata si nota innanzitutto un cluster di correlazione che coinvolge le 'Tecnologie Back-Office' (TBO), la 'Filiera' (FIL), le 'Competenze' (COM) e la 'Progettualità' (PRO). Mentre la correlazione tra TBO, COM e PRO risulta essere in linea con quanto ci si aspetta (ad esempio, l'utilizzo di tecnologie di back-office e la progettualità necessitano di peculiari competenze avanzate), il legame con l'asse FIL appare meno evidente. Tuttavia, la capacità dell'impresa di mettere in campo maggiori competenze specifiche diventa una carta vincente anche nella capacità di interesse relazioni con altri partner ed essere dunque maggiormente attivi all'interno della filiera. Similmente, l'asse 'Relazione con il pubblico' (REL) mostra livelli di correlazione elevati con TBO, FIL e COM per le stesse ragioni appena elencate e coerentemente con quanto ci si aspetta. Inoltre REL mostra una forte relazione con l'asse 'Tecnologie Front-Office' (TFO); infatti queste ultime rappresentano un importante strumento di interazione con la clientela. L'asse 'Organizzazione' (ORG) risulta essere in generale molto poco correlato con tutti gli altri, ed in alcuni casi, come ad esempio FIL, fortemente anticorrelato. Questo fatto suggerisce che l'elevato livello di digitalizzazione dell'asse ORG (Figura 2-2) non coinvolge sufficientemente gli altri assi, e che non si integra in modo incisivo con altri indicatori quali COM,

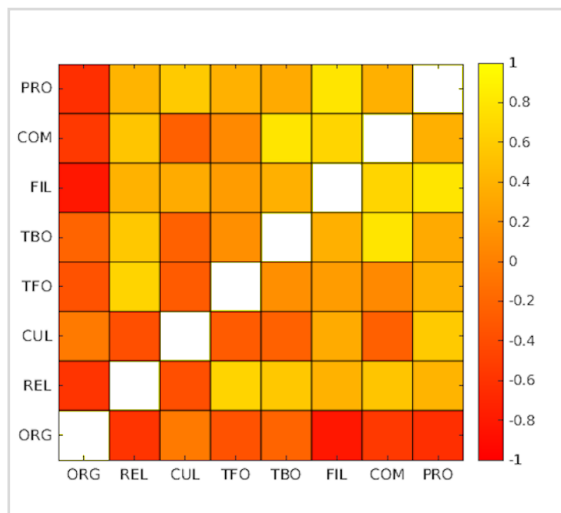


Figura 2-2. Livello di maturità digitale. Correlazione tra le varie dimensioni del questionario

PRO, TBO, TFO e REL. Da notare che l'asse 'Cultura' (CUL) ha un comportamento analogo a quello di ORG, tranne per quanto riguarda la relazione con l'asse PRO. Questo significa che probabilmente le aziende in possesso di una elevata cultura digitale sono in grado di tradurla in una buona progettualità nell'ambito dell'innovazione digitale.

Particolarmente interessante è il dato relativo alla data di costituzione delle aziende, la cui distribuzione viene mostrata in Figura 2-3. Si nota, oltre a fasi alterne di sviluppo

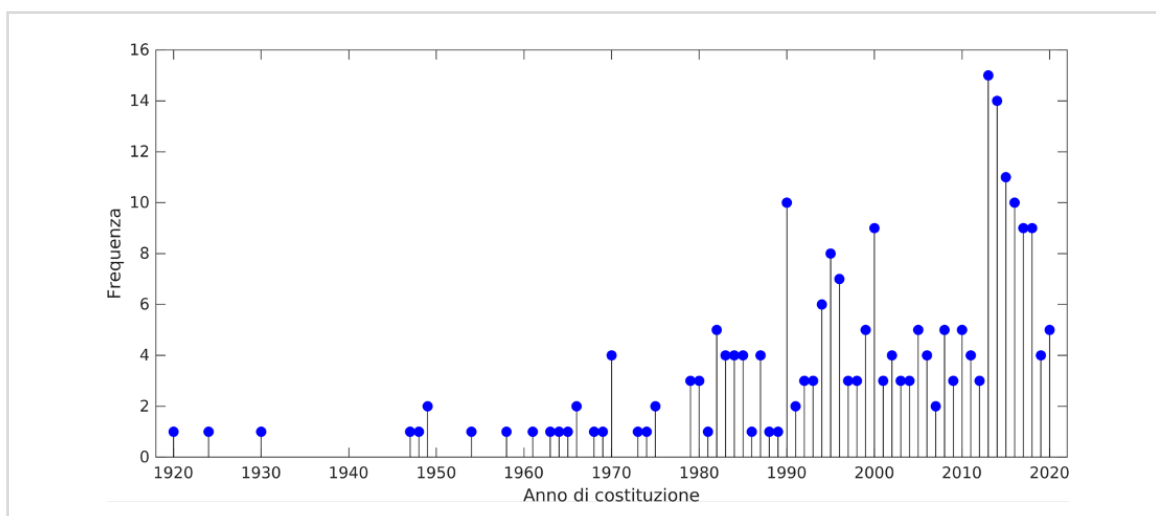


Figura 2-3. Distribuzione dell'anno di costituzione delle aziende analizzate

del settore nel tempo, che le aziende censite sono particolarmente giovani. Come diretta conseguenza, esse mostrano un maggior livello di conoscenza e sensibilità verso le tematiche relative alla digitalizzazione, ed alla sua importanza e potenzialità per lo sviluppo del business.

2.1 - DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEI LIVELLI DI MATURITÀ DIGITALE

In questa sezione vengono analizzati nel dettaglio i livelli di maturità raggiunti dalle aziende toscane intervistate, in relazione al loro posizionamento geografico. L'analisi presenta sia il dato complessivo che quello scomposto nei vari assi.

Nelle Figure 2-4 e 2-5 il colore di ogni provincia rappresenta il livello di digitalizzazione medio complessivo nei vari assi (dato relativo alle aziende intervistate nelle fasi pre e post Covid-19). Il pannello a riporta il numero di aziende intervistate per ogni provincia.

Il livello di maturità digitale è in generale medio-alto, collocando le aziende a cavallo tra i livelli intermedie e experienced (pannello b). È interessante notare che questo valore risulta essere sottostimato dalle aziende stesse durante l'intervista, le quali che si collocano invece al livello più basso (Outsider).

Il livello di maturità digitale risulta omogeneo su tutto il territorio toscano con lievi difformità. La provincia di Pisa presenta un livello di maturità digitale leggermente più alto della media, al contrario di quanto rilevato nelle province Siena e Livorno, che solo nell'ultimo periodo stanno iniziando ad adottare strategie 4.0.

È importante notare che, nella seconda parte del progetto, il numero di questionari somministrati è stato maggiore, e quindi la situazione rappresentata nella presente analisi riguarda prevalentemente le aziende intervistate durante il periodo della pandemia. A questo proposito, nella seconda fase sono state coinvolte anche alcune aziende che operano nella provincia di Massa, non presenti nella prima. Si rileva che la maggior parte delle aziende intervistate in questa provincia sta attivando progetti embrionali su Impresa 4.0.

CULTURA (PANNELLO C)

Il livello di digitalizzazione ottenuto per la sezione cultura mostra valori uniformemente medio alti. Il personale operante nelle strutture, sebbene fortemente legato al ruolo assegnato, è in ogni caso a conoscenza dei processi aziendali. Si sottolinea che in molte realtà sono state introdotte nel tempo numerose innovazioni tecnologiche legate ai singoli processi aziendali e finalizzate, ad esempio, all'acquisizione di nuovi clienti (siti internet, social, gestione OTA, e altro) ed al miglioramento delle attività di back office per la gestione del cliente presso la struttura. Queste innovazioni si sono rese necessarie nel tempo a seguito di variazioni delle condizioni di mercato e della spinta dei competitor. Si sottolinea inoltre come, dall'analisi effettuata, il personale operante risulti collaborativo e competente oltre che aperto al cambiamento. Arezzo e Massa mostrano una ridotta propensione ad accogliere positivamente i cambiamenti derivanti da Impresa 4.0, ma tale dato è da considerarsi poco rilevante dato lo scarso numero di aziende intervistate in queste province.

COMPETENZE (PANNELLO D)

Si osserva una omogeneità di valori medio bassi su tutto il territorio regionale. Tale rilievo può essere riconducibile alla dimensione delle aziende del settore con limitato numero di personale. Per lo più gli addetti sono fortemente specializzati e le competenze ausiliarie vengono di solito reperite sul mercato tramite attività di consulenza, piuttosto che integrate nell'organico aziendale.

FILIERA (PANNELLO E)

Il livello medio di maturità digitale registrato nella dimensione relativa alla filiera è abbastanza alto (circa 5), come testimoniato soprattutto dalle interviste somministrate con il questionario 2. Tale dato consente di affermare che le aziende intervistate sono predisposte, in generale, alla promozione di accordi di collaborazione e cooperazione, presentando anche un posizionamento rispetto al Customer Journey abbastanza variabile (trip, booking, inspiration, destination, e altro). Nella provincia di Firenze il livello digitale della filiera risulta essere leggermente inferiore, ma questo probabilmente è dovuto alla numerosità delle aziende intervistate. Interessante appare il dato delle province di Arezzo e Pistoia, nelle quali il livello medio risulta molto alto.

ORGANIZZAZIONE (PANNELLO F)

In linea di massima, il livello di digitalizzazione riguardante gli aspetti legati all'organizzazione aziendale si

2. LIVELLO DI MATURITÀ DIGITALE DEL SETTORE TURISTICO IN TOSCANA

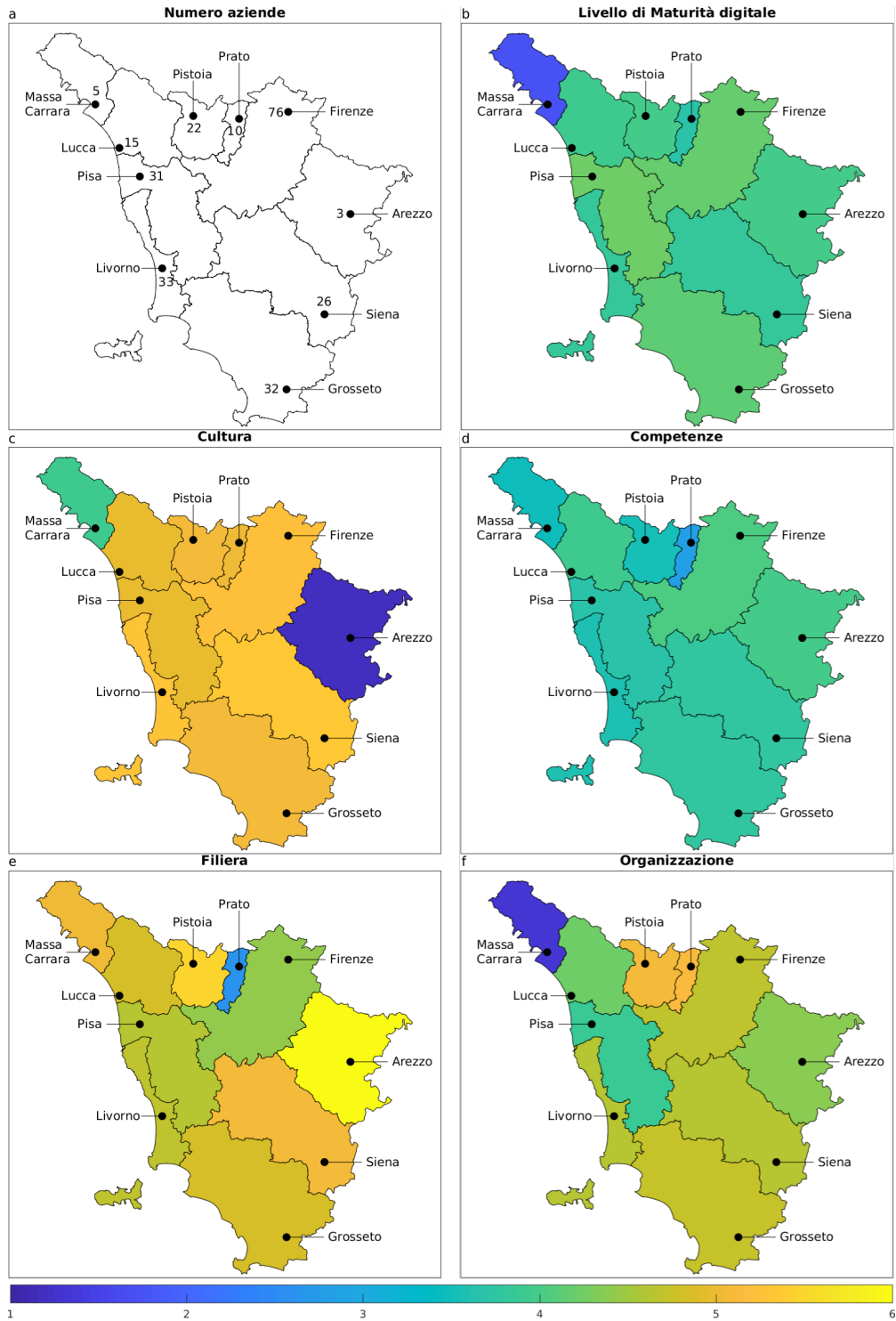


Figura 2-4. Distribuzione geografica per provincie del livello di digitalizzazione complessivo (pannello b) e riferito ai vari assi: Cultura (pannello c), Competenze (pannello d), Filiera (pannello e) e Organizzazione (pannello f). Il pannello a riporta il numero di aziende intervistate per ogni provincia

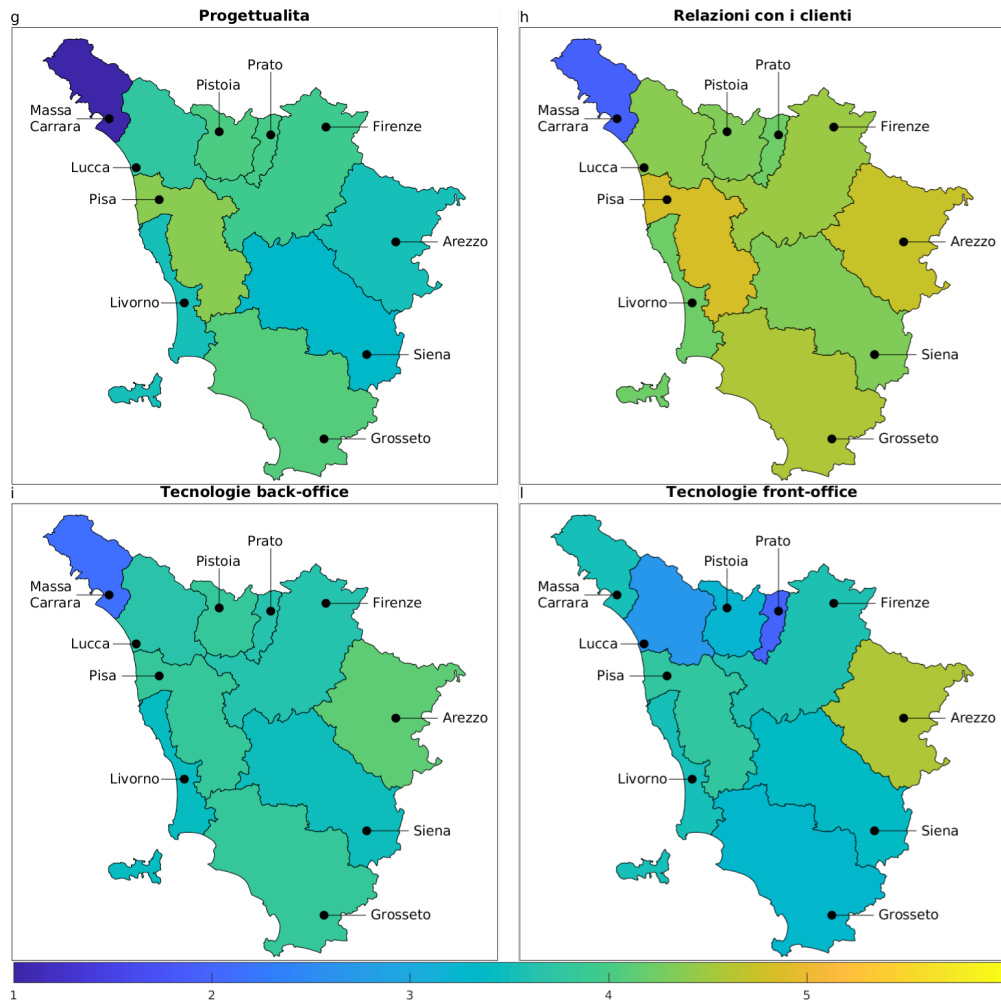


Figura 2-5. Distribuzione geografica per province del livello di digitalizzazione riferito ai vari assi: Progettualità (pannello g), Relazioni con i clienti (pannello h), Tecnologie back-office (pannello i) e Tecnologie front-office (pannello l).

presenta medio alto su tutto il territorio regionale. Infatti, le aziende presentano internamente un elevato numero di funzioni aziendali. Inoltre, negli ultimi 3 anni, le aziende sono state molto attive nel campo dell'innovazione avendo spesso proposto ai propri clienti nuove tipologie di servizi.

PROGETTUALITÀ (PANNELLO G)

Per quanto riguarda la capacità di concepire e realizzare progetti, i dati mostrano che la quasi totalità delle aziende analizzate ha una discreta sensibilità e propensione all'investimento su miglioramenti legati, non solo all'innovazione tecnologica, ma anche ai processi aziendali in generale. Questo dimostra una maturità imprenditoriale

in grado di affrontare un mercato in continuo cambiamento e, più recentemente, anche una crisi inaspettata come la pandemia da Covid-19.

Le province di Siena, Arezzo e Livorno risultano essere più carenti rispetto alle altre, mentre quella di Pisa appare più evoluta. È importante inoltre sottolineare che le aziende intervistate con il questionario 1 hanno presentato una minore capacità di gestire investimenti e progetti rispetto alle aziende analizzate con il questionario 2, cioè intervistate nella fase successiva all'insorgere della pandemia da Covid-19, dimostrando una spinta all'innovazione digitale dettata dalle mutate esigenze contingenti.

RELAZIONI CON I CLIENTI (PANNELLO H)

Il rapporto con i clienti sull'intero territorio regionale si attesta su un livello medio-alto, tranne nella provincia di Massa; come detto in precedenza, tale deficit si ritiene imputabile unicamente alla scarsa dimensione del campione analizzato.

In questa sezione, le domande del questionario riguardano prevalentemente aspetti legati alla presenza e all'utilizzo di software CRM, gestione delle attività SEO, presenza sui social, web reputation, OTA, e come le imprese gestiscono situazioni critiche per reclami o disdette del cliente.

Per quanto riguarda il CRM questo risulta, pur con variabilità sull'integrazione con i sistemi gestionali aziendali, uno strumento presente e consolidato nelle imprese turistiche. Il modello di business che le aziende intendono utilizzare appare finalizzato alla realizzazione di investimenti mirati a migliorare la propria presenza sulla rete attraverso i canali aziendali o portali OTA, sfruttando alternativamente i benefit derivanti dalle due soluzioni. In particolare, possiamo dire che esse si affidano prevalentemente alle OTA, non avendo spesso né competenze, né budget adeguati per procedere in maniera autonoma alla gestione della loro presenza sul web. Tuttavia si nota come gli strumenti di gestione dei social network stiano indirizzando le imprese ad una gestione diretta di queste vetrine, anche se spesso in maniera non del tutto proficua.

Come ci si poteva aspettare, tutte le imprese gestiscono direttamente i reclami ove potenzialmente presenti offrendo soluzioni alternative, rimborsi o servizi aggiuntivi ai clienti che si dichiarano insoddisfatti.

TECNOLOGIE BACK-OFFICE (PANNELLO I)

L'analisi effettuata sulle tecnologie di back-office (ad esempio, la codifica delle risorse, il grado di integrazione di moduli/software e la comunicazione tracciata) fornisce un quadro di sviluppo digitale in larga parte medio basso. La quasi totalità delle aziende risulta avere una connessione ADSL, che di fatto è ormai una tecnologia essenziale per le attività del settore, come testimoniato dalle esigenze stesse dei clienti. Inoltre, la totalità delle aziende si è adeguata alla normativa GDPR in materia di privacy, obbligatoria per legge.

Le aziende operanti nelle province di Arezzo e Pistoia mostrano un ampio utilizzo di tecnologie che contribuiscono alla gestione operativa dell'azienda stessa. Diversamen-

te, si nota una particolare fragilità a livello tecnologico nelle province di Livorno, Siena e Firenze, considerando il notevole numero di aziende intervistate. Il risultato medio basso rilevato dal questionario potrebbe dipendere dalla carenza di pacchetti software adeguati adottati dalle strutture, le quali usano software gestionali solo per quanto riguarda moduli e applicazioni standard.

TECNOLOGIE FRONT-OFFICE (PANNELLO L)

Su tutto il territorio regionale si registrano valori medio bassi per quanto riguarda le tecnologie di Front-office innovative, quali robot, chatbot, intelligenza artificiale, stampe 3D, tecniche di simulazione e realtà aumentata. Tali tecnologie vengono ritenute ancora non fondamentali per l'erogazione del servizio. Fanno eccezione le aziende operanti nella provincia di Arezzo, che dimostrano una maggiore propensione all'utilizzo di tali tecnologie, ottenendo il punteggio più alto di tutto il territorio Toscano. D'altro canto, le aziende intervistate dimostrano di saper applicare correttamente strumenti di front-office tradizionali e largamente diffusi sul mercato.

2.2 - LIVELLO DI MATURITÀ DELLE AZIENDE IN RELAZIONE ALLA FILIERA

Analizzando i livelli di digitalizzazione nei vari comparti della filiera (Figura 2-6), si può notare che i valori relativi a Organizzazione, Relazione con i clienti e Cultura si attestano su valori medio alti (fra 4 e 5) per tutti le tipologie di servizi. Questi risultati erano auspicabili, in quanto fattori caratterizzanti del settore turistico e, di conseguenza, non dipendenti dalla posizione nella filiera e dalla dimensione dell'impresa stessa.

Si osserva inoltre un comportamento omogeneo degli indicatori relativi all'adozione di tecnologie front/back office, i quali si attestano al di sotto del valore 4. Questo dato risulta congruente con l'analisi che segue, in cui si analizza la capacità di effettuare investimenti per progetti di innovazione digitale.

Gli indicatori strettamente legati ad innovazione tecnologica e digitalizzazione, alla base del paradigma 4.0, variano sensibilmente a seconda della posizione dell'azienda all'interno della filiera. Per i fornitori di servizi di base, come le strutture ricettive, questo valore si attesta mediamente su un valore di poco inferiore a 4. Analizzando inve-

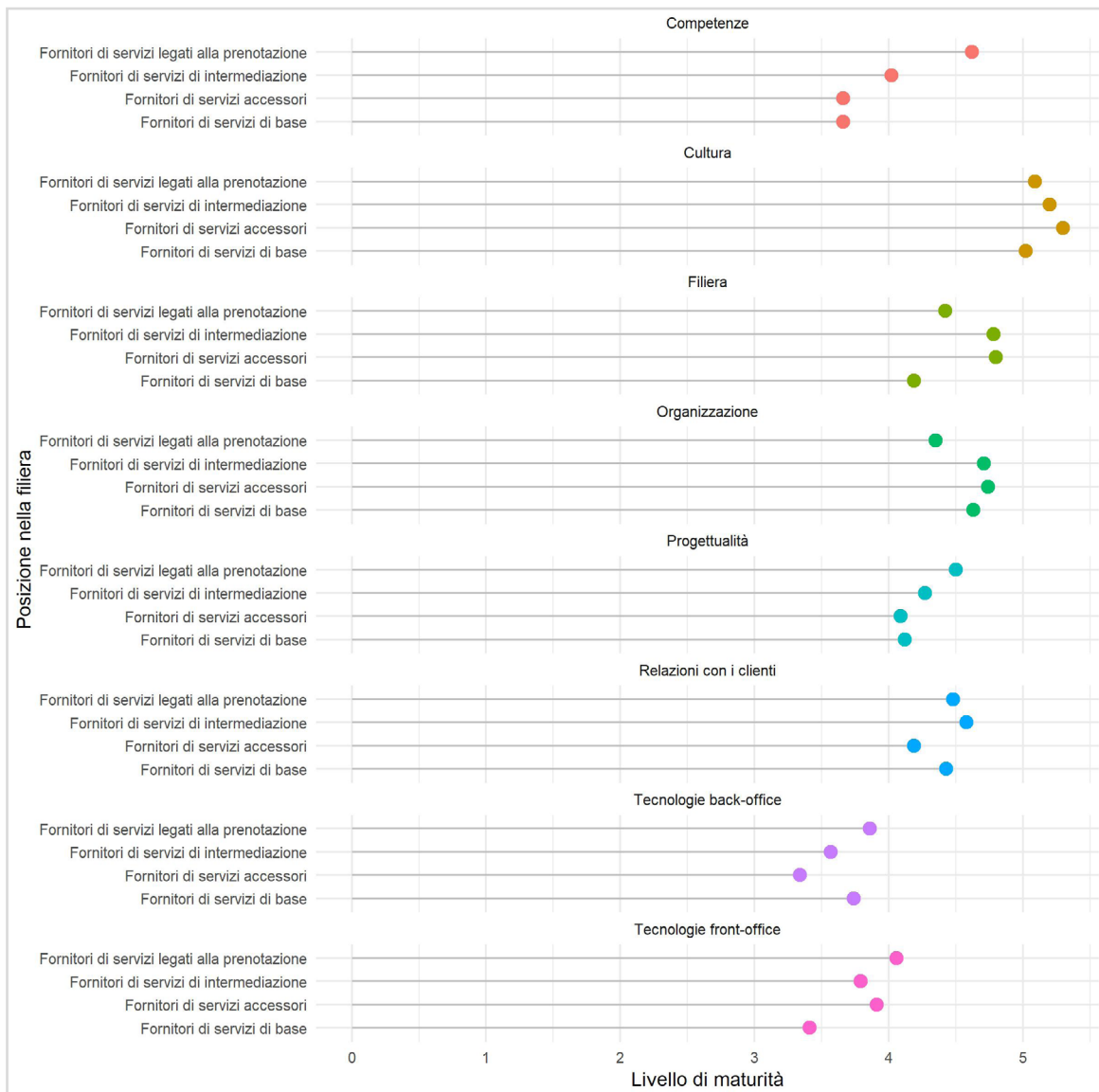


Figura 2-6. Livelli di maturità delle aziende intervistate in base al loro posizionamento nella filiera. I dati riportati si riferiscono ai risultati ottenuti con entrambi i questionari

ce i fornitori di servizi alla prenotazione, che necessitano una maggiore attenzione alla tecnologia (CRS /GDS) per lo svolgimento della loro attività, questi indici raggiungono

valori pari circa a 4,5. Le altre tipologie di fornitori fanno registrare un livello intermedio fra questi.

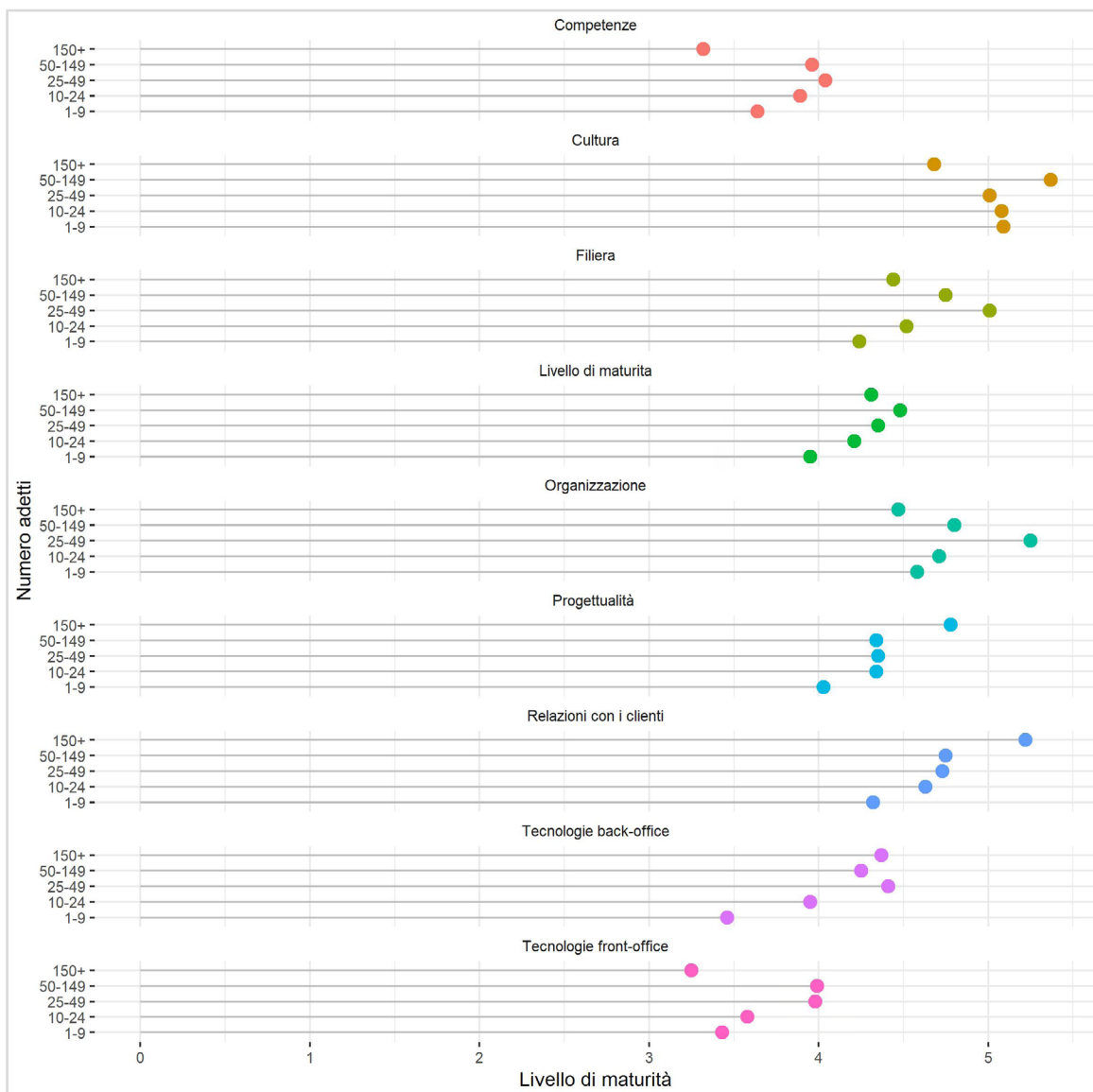


Figura 2-7. Livelli di maturità delle aziende intervistate in base al numero di dipendenti. I dati riportati si riferiscono ai risultati ottenuti con entrambi i questionari

2.3 - LIVELLO DI MATURITÀ IN RELAZIONE ALLA DIMENSIONE DELL'AZIENDA

L'analisi in questo caso è stata effettuata mettendo in relazione il livello di digitalizzazione con la dimensione aziendale, misurata in termini di numero di addetti. Non si evidenziano sostanziali differenze per quello che riguarda il loro livello di maturità digitale.

Infatti, la Figura 2-7 mostra che tutte le fasce di aziende individuate riportano un grado di maturità compreso tra 4 e 5, con un leggero scostamento verso il basso per le aziende di dimensioni ridotte, con un numero di dipendenti compreso tra 1 e 9. Questo fa dedurre che, l'attivazione di processi di digitalizzazione e di percorsi orientati verso l'implementazione di una strategia di Impresa 4.0, sia una componente trasversale alle diverse realtà che compongono il settore del Turismo e dei Servizi in Toscana, indipendentemente dalle dimensioni

dell'azienda analizzata. Analogamente, la dimensione delle aziende non sembra incidere su quanto già emerso nell'analisi dei dati su base territoriale, le cui dinamiche vengono in buona parte confermate. In particolare, si registrano livelli di maturità medio alti per quanto riguarda:

- la cultura che risulta al primo posto per le aziende con 1-9, 10-24 e 50-149 addetti e al terzo per quelle con un numero di addetti superiore a 150;
- l'organizzazione che si attesta al secondo posto come punteggio per le aziende da 1-9 addetti, 10-24, 50-149, e al primo per le aziende con un numero di addetti compreso tra 25 e 49;
- la relazione con i clienti che si classifica al terzo posto, insieme alla filiera, per le aziende con 1-9 e 50-149 addetti, al terzo per quelle con 10-24 addetti, e al primo per quelle con un numero di addetti superiore a 150.

Si segnala che le aziende con un numero di addetti superiore a 150 sono le uniche a riportare valori medio alti per quanto riguarda la progettualità. Questo è presumibilmente da ricollegare alla maggiore strutturazione dei compiti e delle mansioni all'interno dell'azienda, e quindi alla conseguente possibilità di dedicare specifiche risorse alla programmazione e gestione di progetti verticali di sviluppo.

Quanto affermato sulla relazione tra dimensione aziendale ed elevato livello di maturità digitale si ritrova anche analizzando le dimensioni delle aziende che ottengono i punteggi più bassi: anche in questo caso le evidenze emerse dall'analisi dei dati su base territoriale vengono confermate trasversalmente sulle diverse tipologie di aziende intervistate. Nello specifico, i punteggi più bassi si registrano in merito alle tecnologie di front-office e back-office per le aziende con un numero di addetti compreso tra 1 e 9, e nelle tecnologie di front-office e nelle competenze per tutte le altre.

2.4 - INFLUENZA DELLA PANDEMIA DA COVID19 SULLA DIGITALIZZAZIONE

Oltre all'analisi degli aspetti aziendali più tradizionali rilevati per mezzo delle due versioni del questionario, è stato effettuato uno studio sull'effetto della pandemia da Covid19 sulla digitalizzazione delle aziende del comparto

turistico toscano. In particolare, sono state analizzate le risposte fornite ad alcune domande presenti nel questionario 2, progettate appositamente per cogliere gli aspetti inerenti le sfide e le problematiche causate dall'attuale crisi economico-sanitaria.

I dati indicano che il 57.5% delle imprese turistiche ad oggi non utilizza o sfrutta politiche di lavoro agile o telelavoro. Va detto però che la percentuale di coloro che hanno adottato questo strumento operativo è pressoché raddoppiata a seguito della pandemia, passando dal 21.6% al 42.5%. Inoltre, il 67 % delle aziende non è interessato a investire nell'implementazione di politiche per il lavoro agile. Tuttavia la pandemia sta spingendo, se pure in maniera ridotta, verso l'acquisizione di nuove tecnologie in questo ambito, forzando il sistema a dotarsi di strumenti open source di applicazioni e soluzioni già presenti in chiave 'agile'.

In generale, gli investimenti per tecnologie legate al miglioramento dell'organizzazione e dei processi aziendali sono cresciuti in maniera considerevole, dato che il 56.4% delle aziende intervistate ha dichiarato di aver effettuato recentemente investimenti in tal senso, mostrando una naturale propensione del mercato verso la digitalizzazione. Tale dato è salito solo del 12.1% successivamente all'insorgere della pandemia.

Dall'analisi delle risposte ottenute in merito agli investimenti effettuati per il rafforzamento delle misure inerenti la sicurezza sanitaria circa il 66% delle imprese asserisce di aver effettuato investimenti negli ultimi 3 anni, dimostrando una crescente sensibilità a questa tematica, in aggiunta agli adempimenti per obblighi di legge.



TR

ED
KNOWLEDGE
KEYS
TO
LEARNING

3.

**CULTURA E COMPETENZE NEL PROCESSO DI
DIGITALIZZAZIONE DEL SETTORE TURISTICO IN TOSCANA***A cura di A. Bezzini, E. Longo*

Per poter avanzare delle valide linee-guida finalizzate all'individuazione di proposte di policy si è ritenuto necessario concentrare l'attenzione sull'analisi di alcune priorità-chiave come l'adozione della digitalizzazione nell'ambiente aziendale tout court e la promozione di una connettività che coinvolga la rete di cui fanno parte i soggetti dell'ecosistema turistico. Per tali proposte, il cui fine è auspicabilmente lo sviluppo di interventi mirati (e, perché no, di progetti più ambiziosi) per favorire e supportare gli operatori di settore operanti in Toscana, si è scelto di porre il focus su due importanti aspetti riguardanti la digitalizzazione, corrispondenti per altro a due distinte sezioni dell'assessment proposto alle aziende coinvolte nella ricerca-intervento:

- la cultura condivisa nell'ambiente aziendale;
- le competenze e le risorse presenti in azienda.

L'analisi relativa alla Cultura ha permesso di rilevare in generale quale sia il grado di propensione dell'azienda ad accogliere positivamente o meno i cambiamenti derivanti dalla digital transformation e dunque di recepire, direttamente dagli operatori, non solo mere rilevazioni di dati o esigenze specifiche ma anche perplessità, curiosità, riflessioni, secondo quella che è la personale esperienza, storia aziendale e appartenenza territoriale o di categoria. L'analisi sulle Competenze ha consentito poi di svolgere un'indagine più specifica, volta a rilevare la presenza o meno di adeguata preparazione, mezzi e/o progetti formativi, elementi imprescindibili per poter affrontare in modo consapevole e con strumenti idonei e all'avanguardia la tematica dell'Impresa 4.0.

3.1 - ANALISI DELLE EVIDENZE DI RICERCA SULLO STATO DELL'ARTE DELLA CULTURA SUL DIGITALE E DELLE DIGITAL SKILLS.

3.1.1 - CULTURA

Si potrebbe dire che la cultura sul digitale corrisponda a quel particolare patrimonio aziendale costituito da competenze e strumentazione tecnologica che, con la consapevolezza della trasformazione digitale in atto in ogni settore della vita personale, sociale ed economica delle persone e un corretto atteggiamento con cui gli imprenditori si pongono di fronte alle innovazioni, costituisce di fatto un valore imprescindibile oggi nel processo di 'alfabetizzazione' strumentale all'uso delle tecnologie.

In linea generale si apprende che sulla base dei dati raccolti l'atteggiamento delle aziende toscane nei confronti delle innovazioni tecnologiche è un atteggiamento di apertura diffusa e, in non pochi casi, di notevole interesse alla promozione di una cultura digitale. Un dato significativo al riguardo è che quasi il 70% delle aziende intervistate afferma di aver introdotto negli ultimi 5 anni innovazioni tecnologiche o organizzative con un impatto rilevante sui processi aziendali. Il 30% circa ancor prima del Covid, mentre solo più del 6% a seguito del Covid.

In questo senso, il grado di propensione dell'azienda ad accogliere positivamente i cambiamenti derivanti dalle nuove tecnologie è quasi per l'80% un approccio positivo e di generale favore; ne è emerso che questo avviene soprattutto nella prospettiva di un adeguamento agli standard ormai imposti dal commercio on line e di mantenimento di rapporti commerciali con i partners (così come anche per il confronto con i competitors, a livello internazionale).

Quelle poche aziende che invece si sono dimostrate in

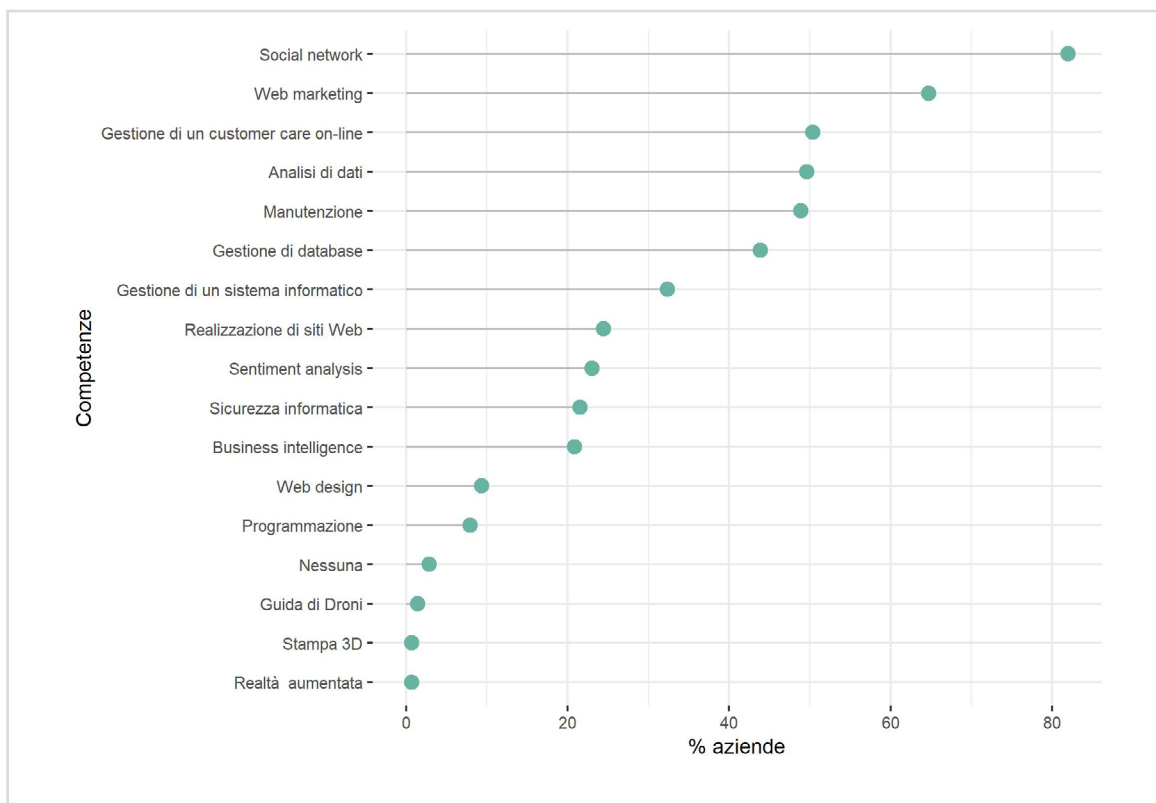


Figura 3-1. Numero di aziende che dichiarano di possedere una data competenza almeno ad un livello medio (dati parziali - secondo questionario)

generale più scettiche nei confronti di innovazioni tecnologiche hanno sottolineato spesso che certe tecnologie (come ad esempio particolari robot concepiti per operare nel settore dell'ospitalità o sensori high-tech) sarebbero di difficile introduzione in questo momento in cui ancora gran parte delle aziende toscane che operano nell'ecosistema turistico sono di piccole/medie dimensioni; per queste tali mezzi risulterebbero poco utili per le reali esigenze aziendali.

Un dato interessante su cui riflettere è anche quello legato alle diverse mansioni assegnate ai lavoratori. Si rileva che nel 60% delle aziende intervistate non si applicano politiche di rotazione delle mansioni: questo potrebbe indicare che una buona base di cultura digitale sia di fatto limitata solo a determinate risorse interne in azienda, le quali (proprio per la specificità del loro incarico o del ruolo apicale ricoperto) sono tenute a saper utilizzare con dimestichezza determinate tecnologie. In linea con questo dato, nel circa 20% dei casi, la rotazione delle

mansioni, ove svolta, avviene all'interno del proprio reparto di appartenenza.

3.1.2 - COMPETENZE

È particolarmente tangibile dalle evidenze raccolte con la ricerca che la cultura digitale deriva da una reale consapevolezza nell'uso degli strumenti tecnologici e da una buona solidità digitale aziendale, dalla presenza di adeguate competenze relative all'Impresa 4.0, dalla capacità delle imprese di saper cogliere e allo stesso tempo comprendere le opportunità che le innovazioni tecnologiche offrono oggi al settore del turismo. Rispetto alla cultura, sono proprio le competenze a giocare nella pratica dell'attività lavorativa un ruolo molto importante per la maturità digitale delle aziende e pertanto si è voluto dedicare a queste una valutazione molto più approfondita.

Se in una prima fase della digital transformation per competenze digitali (ormai anche note come 'digital skills') si intendeva genericamente la capacità di saper utilizzare

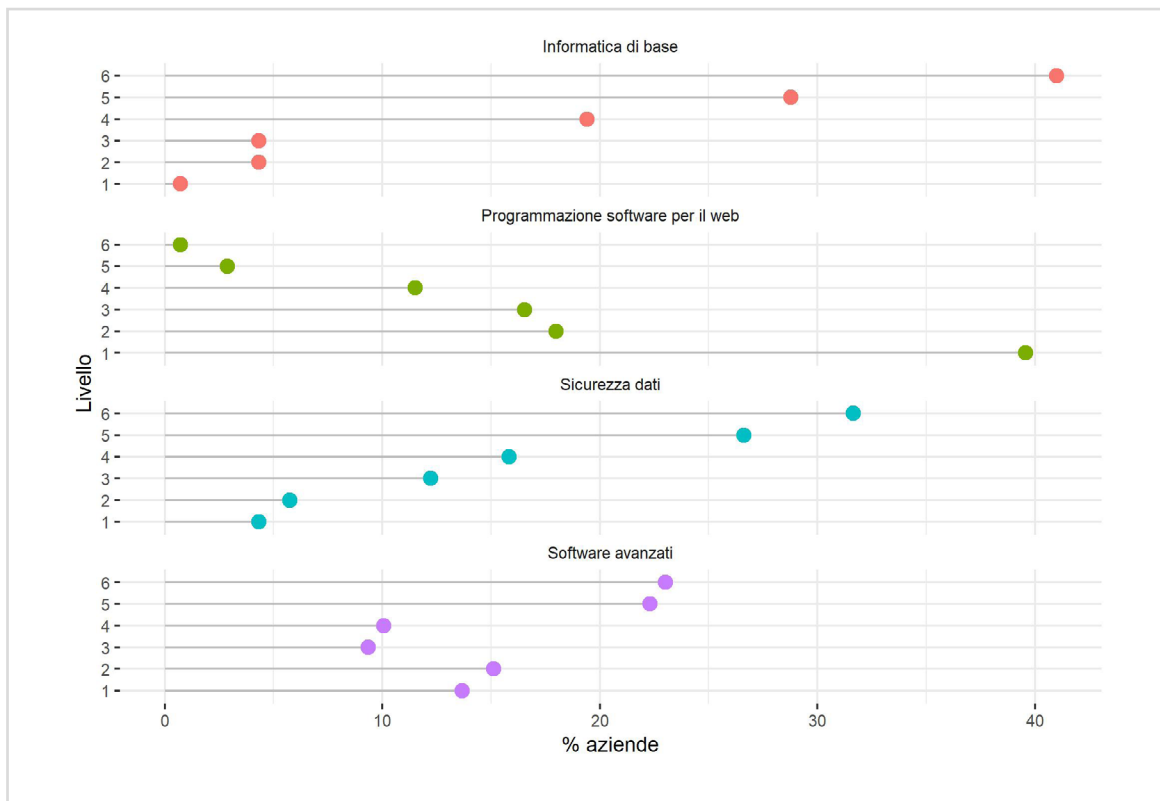


Figura 3-2. Percentuale di aziende che dichiarano di possedere le competenze ai livelli in ordinata (1=basso, 6=elevato)

con dimestichezza le tecnologie della società dell'informazione, oggi questa nozione ha certamente acquisito un significato ben più articolato. Si deve tener conto piuttosto di un vasto insieme di abilità tecnologiche che consentono di individuare, utilizzare, condividere, valutare, interpretare e creare contenuti utilizzando le tecnologie informatiche e Internet. Essendo ormai il mondo della tecnologia in costante evoluzione, va da sé che anche le competenze digitali cambiano parallelamente e sono destinate a mutare con rapidità nei prossimi anni.

Per quanto riguarda lo stato dell'arte delle competenze presenti nelle aziende turistiche toscane, è emerso un quadro generalmente positivo in quanto le imprese intervistate dispongono tutte nella media delle competenze di base necessarie per un'efficace implementazione di una strategia di Impresa 4.0.

Lo schema riportato in Figura 3-1 mette in evidenza la percentuale di aziende che dichiarano di possedere una data competenza almeno ad un livello 'medio'.

Tra le varie digital skills qui elencate, spiccano il web

marketing - per cui moltissime aziende hanno affermato di aver investito in termini di risorse economiche e formazione aziendale -, la gestione di un customer care on line e più di tutti l'utilizzo dei social network. Molto bassi sono i dati relativi per esempio alla sentiment analysis, alla guida di droni o alla stampa 3D (per cui si rileva ancora uno scarso interesse; anche perché trattasi di competenze spesso non necessarie per tutte le categorie di operatori di settore).

Nella maggior parte dei casi le aziende legate al turismo hanno quindi a disposizione opportune risorse per ciò che concerne soprattutto la conoscenza relativa all'informatica di base, delle lingue straniere necessarie per la comunicazione con i propri clienti, delle policy e delle normative legate alla sicurezza. Interessante la rilevazione per cui una notevole parte di operatori afferma anche di detenere conoscenze in merito alle normative vigenti in tema di privacy e ad applicativi software di base (che rientrano di fatto tra le competenze più diffuse). La Figura 3-2 mostra per, ciascuna competenza, il numero di

aziende che dichiarano di possedere tale competenza a un livello pari al valore in ordinata. In particolare, 1 indica assenza di competenza, 2 livello basso, 3 livello medio basso, 4 livello medio alto, 5 livello alto, e 6 massimo grado di competenza.

Se sul fronte delle competenze basilari le evidenze sono quindi piuttosto positive, lo stesso non si può dire però per competenze più tecniche ed evolute come la creazione di codice o lo sviluppo di sistemi software per l'intelligenza artificiale. I dati dimostrano come il livello di competenza del personale in merito a programmazione o la gestione di infrastrutture informatiche è il più delle volte scarsa (e nei casi di aziende più grandi e complesse dal punto di vista organizzativo, tali conoscenze vengono integrate con il supporto di aziende esterne specializzate). Più rassicuranti si rivelano ad ogni modo i dati sul livello di competenza in merito all'utilizzo di applicativi software anche più avanzati.

3.2 - I SOCIAL NETWORK NEL TURISMO: UNA COMPETENZA STRATEGICA PER NUOVI MODELLI DI BUSINESS E LA CONNESSIONE TRA OPERATORI DI SETTORE.

Un aspetto che si è voluto ulteriormente approfondire andando oltre i dati rilevati con la somministrazione dei questionari è quello relativo al grado di utilizzo dei social network da parte delle aziende. Più nello specifico, si è voluto quindi indagare le modalità con cui tali strumenti siano utilizzati nel settore, al fine di capire se vi siano adeguate competenze legate alle potenzialità dei social (per esempio per ciò che concerne l'e-commerce o per mettere in atto strategie di business mirate al raggiungimento di determinati target di clienti).

Negli ultimi tempi è noto come alberghi, agenzie di viaggio, ristoranti (ma ormai anche per tutti gli altri operatori coinvolti nell'ecosistema turistico) siano soliti ormai attivare un proprio account e diffondere tramite questo video, post e foto relativi ai propri prodotti e servizi.

Le aziende intervistate sono risultate infatti molto attive sui social network e in generale sul profilo della comunicazione. È interessante in questo senso considerare come, a differenza del sito web (che in molti casi se

presente, non viene spesso aggiornato), le pagine social vengono costantemente monitorate, aggiornate e modificate. Le aziende riconoscono l'utilità dei social e per questo ne fanno ampio uso. Tuttavia, l'interlocuzione diretta con gli operatori ha fatto emergere che allo stesso tempo appare ancora poco noto tutto ciò che va oltre quanto l'"evidentemente utile".

Le varie categorie di operatori del settore, dalle aziende più piccole a quelle più strutturate, da chi opera nell'ospitalità a chi si occupa di servizi ed esperienze o opera nella ristorazione, hanno manifestato autonomia nell'utilizzo dei social network al fine di interagire con i propri clienti e mantenere il contatto. Per quanto affermato e ampio sia l'utilizzo dei social network per le aziende intervistate, ancora troppo scarse e superficiali risultano le competenze legate alle innumerevoli applicazioni nel contesto, per esempio, del social media marketing.

3.3 - IL RUOLO-CHIAVE DELLA FORMAZIONE.

Dopo una ricognizione generale sullo stato dell'arte delle competenze generalmente consolidate nelle aziende, un'analisi a parte merita di essere fatta sul tema della formazione. È evidente che la formazione, specie sui contenuti digitali, rappresenta oggi per le aziende la chiave per comprendere la portata del cambiamento in atto e favorire quindi la crescita professionale e personale dei propri dipendenti, attraverso lo sviluppo di digital soft skills.

Purtroppo, le evidenze in questo senso non sono così positive in quanto quasi l'80% delle imprese intervistate non ha mai realizzato per la propria azienda delle attività di formazione in ambito digital.

Si registra quale feedback molto comune agli intervistati quello di sottolineare in particolare l'assenza di fondi o altre volte l'assenza di tempo da dedicare alla formazione. Spesso i temi legati al digitale risultano alquanto ostici da affrontare nel contesto di un percorso formativo e soprattutto ne emerge che al momento la formazione rappresenta un costo difficilmente sostenibile per l'azienda. Nei casi in cui sono stati organizzati momenti formativi, emerge che per più del 55% l'ambito oggetto di formazione è stato soprattutto quello relativo alle competenze gestionali (come ad esempio project management, gestione dei dati o decision making). Ne risulta quindi una carenza significativa di tematiche più strettamente legate a competenze tecniche, quali possono essere l'analisi dei

dati, la sicurezza informatica o le tecnologie automatizzate.

Per ultimo si vuole evidenziare (più forse per una considerazione di tipo trasversale, ma che di fatto è altresì importante per cogliere la centralità del ruolo svolto dalla formazione anche nell'ambito del turismo) il dato relativo al numero di laureati presenti in azienda. Nel 62.2% dei casi il numero di dipendenti laureati è sotto il 25% del totale, mentre nel 75.5% il numero di dipendenti laureati è inferiore al 50%.

3.4 - TURISMO E COVID-19 NEL 2020: LA DIGITALIZZAZIONE COME PERCORSO DI METAMORFOSI PER AFFRONTARE LA CRISI E INVESTIRE SUL VIAGGIATORE DEL FUTURO.

Dopo una ricognizione generale sullo stato dell'arte delle competenze generalmente consolidate nelle aziende, un'analisi a parte merita di essere fatta sul tema della formazione. È evidente che la formazione, specie sui contenuti digitali, rappresenta oggi per le aziende la chiave per comprendere la portata del cambiamento in atto e favorire quindi la crescita professionale e personale dei propri dipendenti, attraverso lo sviluppo di digital soft skills.

I risultati emersi dalla presente ricerca sono inevitabilmente segnati dallo spirito di imprenditori preoccupati per il futuro delle proprie attività, lavoratori che si sono trovati a dover affrontare una vera e propria disfatta dell'economia del turismo, pesantemente colpita dalla pandemia da Coronavirus e dalle numerose misure restrittive che gradualmente sono state introdotte per contenerne la diffusione. Questo vero e proprio shock dovuto al calo dei flussi turistici interni e internazionali potrebbe però rappresentare per la Toscana - territorio dove il settore rappresenta una parte significativa del mercato del lavoro e delle imprese - l'occasione giusta per un integrale ripensamento del settore per il futuro, insieme ad un contestuale percorso di ripristino della fiducia dei viaggiatori.

Una rilevazione molto positiva è che ad ogni modo la pandemia in corso non sembra aver fatto variare l'atteggiamento di generale apertura delle aziende alle innovazioni tecnologiche, ma piuttosto sembra aver rafforzato la mo-

tivazione nel voler migliorare la propria maturità digitale. C'è da dire che sebbene sia stato incrementato l'utilizzo dello smart working (specie per la continuità della gestione del booking o al monitoraggio della propria reputazione on line) e il ricorso a tecnologie che magari prima risultavano essere poco applicate, in alcuni casi l'emergenza sanitaria ha tuttavia reso più difficile la possibilità di effettuare ulteriori investimenti sul digitale. Le aziende intervistate infatti stanno assistendo ad un forte calo delle vendite, all'annullamento di contratti commerciali e incarichi professionali; soprattutto le aziende operanti nel MICE hanno dovuto fronteggiare la cancellazione pressoché totale di eventi, manifestazioni, ordini e prenotazioni. Molti imprenditori dunque non hanno nascosto di riporre proprio nelle nuove tecnologie la speranza di una rapida ripartenza della propria attività, non appena ovviamente le condizioni lo permetteranno.

Dal momento che il contesto attuale ha generato un'accelerazione nel ricorso per così dire frenetico e molto spesso inconsapevole a strumenti digitali, appare importante prendere le mosse proprio dalle medesime esigenze avanzate dalle aziende.

I dati sulle competenze di cui si ha un fabbisogno in azienda dimostrano che è comunque in crescita la sensibilità e la necessità di implementare competenze rispetto a temi come l'analisi dei dati, business intelligence, ancora social network e primo fra tutti il web marketing (si veda Figura 3-3).

Altra analisi interessante e sulla quale poter calibrare le scelte in merito a adeguate policy e iniziative per il rilancio del settore risulta essere quella volta a intercettare quali siano le posizioni professionali ritenute maggiormente in grado di implementare in modo efficace i principi di Impresa 4.0 (si veda Figura 3-4).

In questo senso è importante che non solo le figure apicali o i responsabili in azienda siano preparati per l'implementazione di tali principi ma che anche tutto il personale sia coinvolto (certo per le proprie competenze e nella misura in cui è utile al proprio incarico) nel processo di 'metamorfosi' sul digitale. Dunque, percorsi mirati, più specifici e modulati in base alle mansioni aziendali, sub categorie di operatori del turismo o specifici ruoli interni (figure apicali/capi reparto).

Alcune aziende hanno affermato di non riuscire a implementare delle iniziative realmente innovative anche per l'assenza di informazioni o di supporto (e questo nono-

3. CULTURA E COMPETENZE NEL PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE DEL SETTORE TURISTICO IN TOSCANA

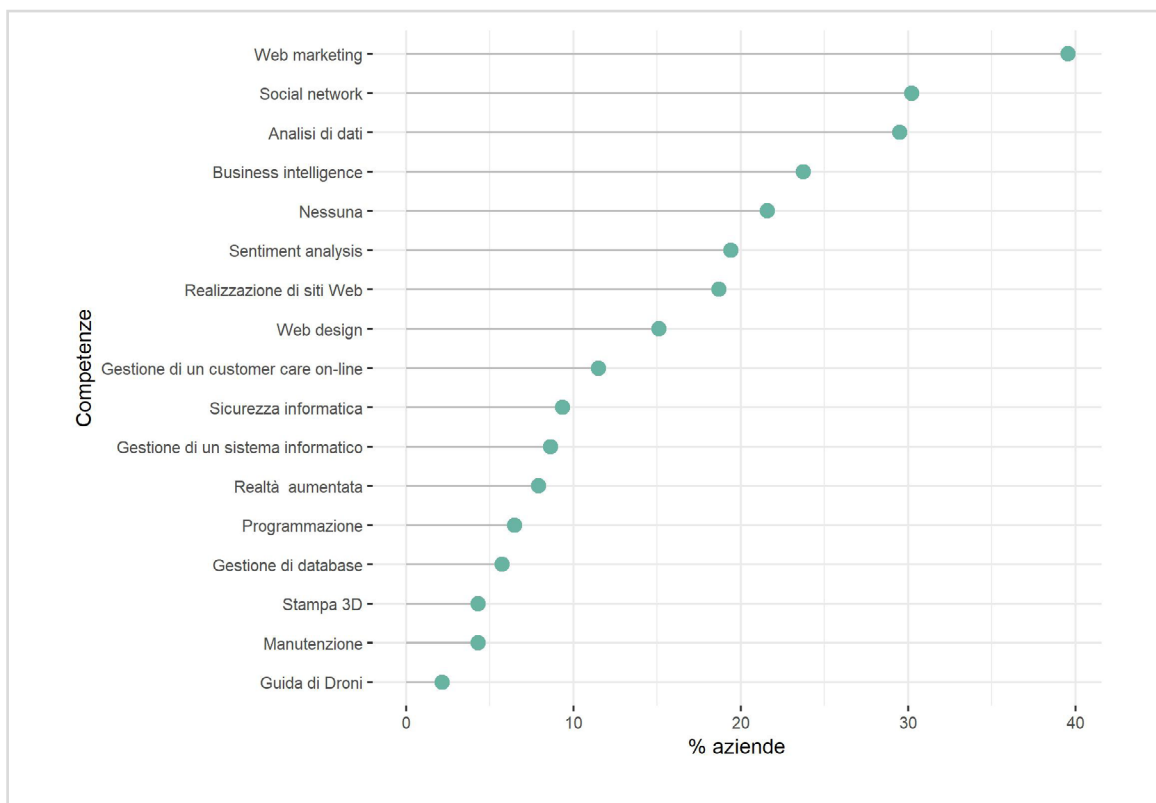


Figura 3-3. Percentuale di aziende che dichiarano di avere un fabbisogno per la competenza in ordinata (dati parziali - nuovo assessment)

stante, in alcuni casi, queste abbiano fatto ricorso alla consulenza di figure appositamente concepite per dare informazione su iniziative, progetti, finanziamenti). Tali aziende riconoscono come sarebbero numerose le opportunità in circolazione, ma difficilmente fruibili o poco comprensibili ad una prima valutazione.

Come già argomentato la formazione sul digitale si rivela cruciale per l'acquisizione e lo sviluppo delle competenze necessarie all'implementazione dei principi di Impresa 4.0.

Si riporta un dato importante in questo senso: più dell'80% sono le imprese che non hanno organizzato recentemente formazione in ambito digital siano comunque intenzionate ad azioni compensative e riparative per il futuro (a conferma del fatto, ancora una volta, che l'atteggiamento delle imprese nei confronti delle innovazioni tecnologiche è positivo e aperto all'innovazione tecnologica).

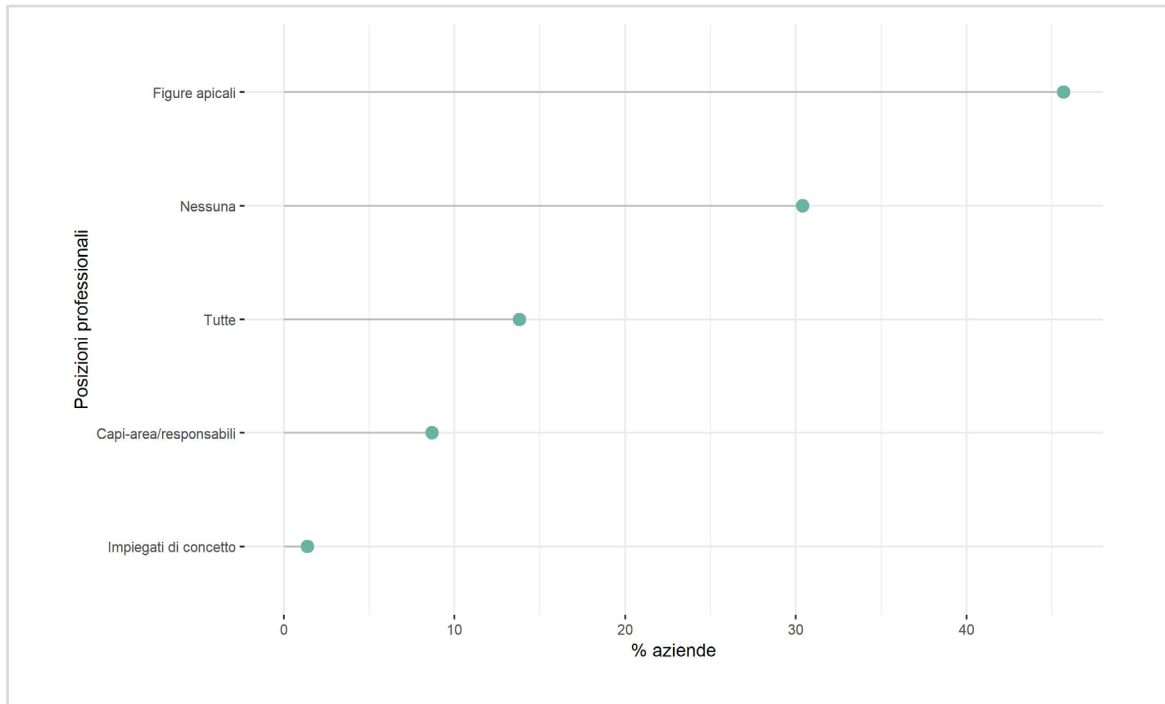


Figura 3-4. Posizioni professionali in grado di implementare efficacemente lo sviluppo digitale dell'azienda



4.

LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE DELLA FILIERA TURISTICA
IN TOSCANA

A cura di V. Carannante, E. Coli, D. D'Acunto, M.G. Deri, G. Fantoni, E. Lemmi, V. Marchi, A. Raschi

Il mercato turistico, per sua natura dinamico e instabile, si sviluppa intorno ai meccanismi di domanda e offerta, il cui incontro dà vita al 'prodotto turistico', che, nella sua dimensione eterogenea, rappresenta il risultato dell'organizzazione di beni e servizi turistici. Tali elementi, richiesti e usufruiti dai molteplici segmenti della domanda turistica, vengono forniti dai soggetti pubblici e privati che operano nella variegata filiera del turismo (Tripodi, 2008).

Alla luce delle trasformazioni che il settore turistico ha subito negli ultimi decenni, la filiera turistica tradizionale, che ha dominato lo scenario turistico di massa dal secondo dopoguerra fino agli anni '90, assume oggi una più moderna concezione che supera il classico *packaging* 'tutto compreso', per una nuova visione di *networking*. Certamente, l'odierna competitività del turismo globale rispecchia lo sviluppo delle nuove tecnologie digitali, che ha contribuito in modo significativo alla trasformazione delle caratteristiche e delle dinamiche delle imprese turistiche (Becheri & Biella, 2013).

Di fatto, se prima il viaggio organizzato dai grandi *tour operator* raggiungeva il cliente finale mediante l'agente di viaggio, oggi, l'intermediazione turistica si riduce a favore di nuovi attori che compongono la filiera del turismo: online travel agencies (OTAs), piccoli *tour operator*, associazioni turistico-culturali, guide turistiche locali, prodotti turistici virtuali, ecc. In effetti, la molteplicità dei canali di promo-commercializzazione del prodotto turistico rispecchia una domanda sempre più digitalizzata e iperconnessa, nonché orientata all'organizzazione autonoma delle componenti di viaggio. Le nuove tendenze di viaggio e i diversi mercati turistici, seppur nella loro eterogeneità, si sviluppano intorno ad un fattore centrale di attrazione turistica: il prodotto turistico.

Nell'intento di identificare gli elementi essenziali del prodotto turistico, una interessante categorizzazione di

configurazioni di prodotto è quella teorizzata da Rispoli e Tamma (1995) e riproposta da Della Corte (2000), riportata nella Figura 4-1. Secondo tale schematizzazione, le tre principali configurazioni di prodotto turistico che emergono dalle diverse relazioni tra la domanda e l'offerta turistica, peraltro influenzate dalle caratteristiche della filiera turistica, includono: la configurazione 'punto a punto', secondo la quale il turista 'fai da te' organizza autonomamente i fattori di attrattività locale in un ambito territoriale, nel quale l'offerta turistica appare frammentata. Una configurazione di prodotto turistico cosiddetto 'package', in cui il ruolo attivo del turista nell'organizzazione e nella personalizzazione del viaggio viene limitato dall'operatore di un unico soggetto leader, il *tour operator*, che organizza gli elementi del 'pacchetto turistico' e li propone al turista mediante l'intermediazione dell'agente di viaggio.

Infine, la configurazione di prodotto '*network*' si presenta come un sistema di offerta turistica integrata ed eterogenea, composta da una filiera turistica altamente specializzata, che genera un prodotto completo e flessibile e, al contempo, altamente competitivo in termini di prezzo e qualità (Lemmi, 2009).

Il modello di Della Corte ha fatto scuola e si presenta come un buon framework per descrivere lo stato teorico e modellistico. Esempi come *AirB&B experience* mostrano come il modello possa essere sviluppato anche in chiave digitale rendendo fruibile al turista tutti i singoli elementi che possono essere riaggregati a piacere e on demand. Anche in questo caso però l'attore che ha sviluppato il servizio per un prodotto di tipo *network* ha una visione orientata alla digitalizzazione dell'esperienza turistica. La domanda sottesa e potenziale sfida è quella di capire se esista un modello di aggregazione a piattaforma a partire dal *network* degli attori esistenti, eventualmente non digitali. In linea generale, è noto che la versatilità dei modelli di consumo dei prodotti turistici cambia al variare

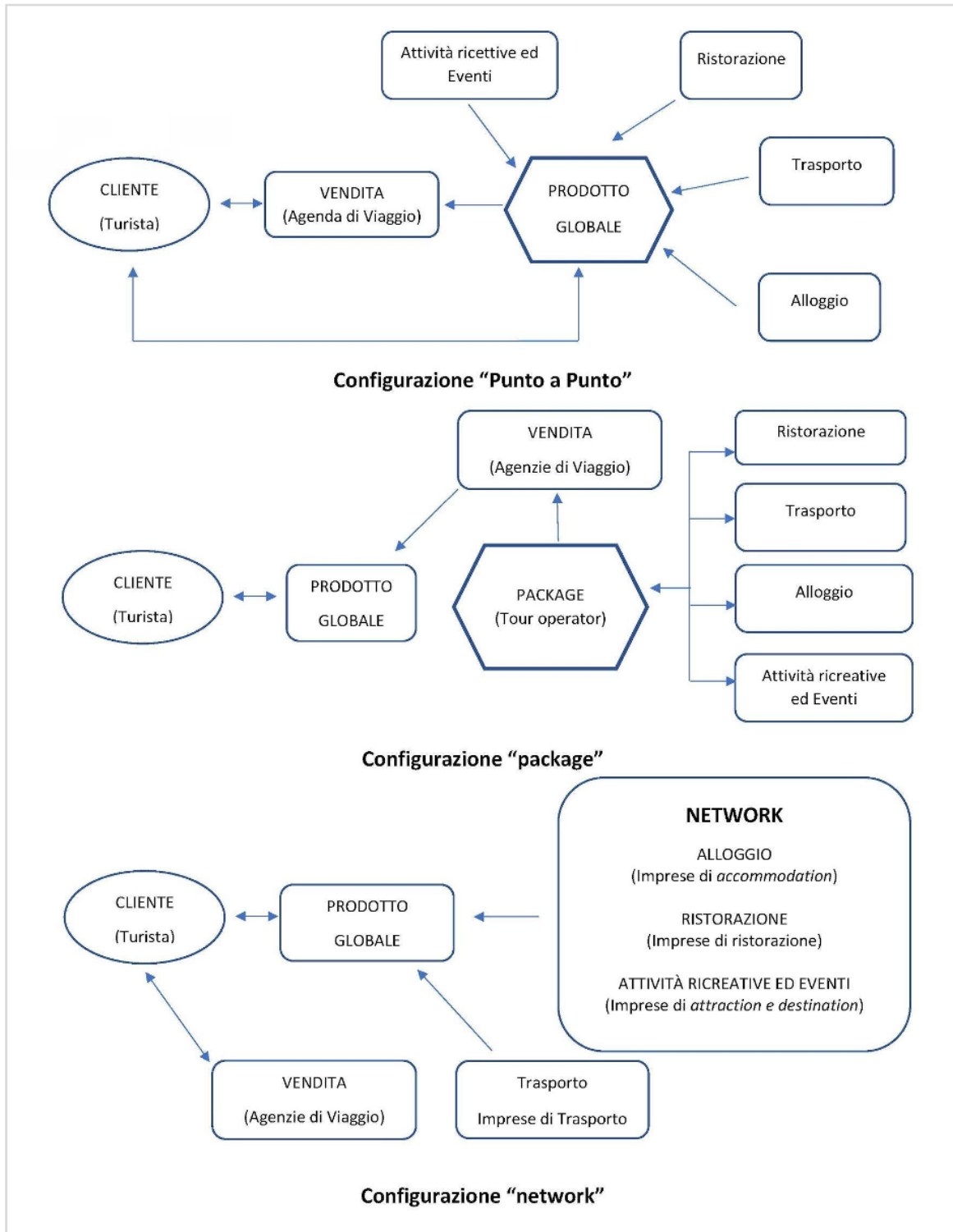


Figura 4-1. Categorizzazione di configurazioni di prodotto. Fonte: Della Corte, 2000

dei processi socio-culturali, nonché di quelli economici e tecnologici. È con l'avvio dei processi di digitalizzazione della filiera turistica che lo scenario competitivo del turismo si evolve, passando dai *Global Distribution Systems* ai *Destination Management Systems*, che contemplano le piattaforme di analisi dei big data (e.g. recensioni online, social media) e di vendita diretta dei prodotti turistici, quali strumenti leader dell'*e-tourism* (Volo & D'Acunto, 2020). In tal senso, la presenza di nuove categorie di imprese turistiche digitali ha interessato anche il settore della comunicazione e del digital marketing, per dare spazio alle aziende di produzione digitale per i diversi settori del turismo (App per la fruizione delle destinazioni turistiche, robotica aziendale per l'accoglienza del cliente, software per il settore hospitality), con grande successo delle aziende specializzate in Social Media management e Content marketing (dai travel blogger ai servizi di consulenza aziendale, etc.). È abbastanza naturale che siano proprio il *marketing* e l'*automation hardware e software* ad essere partite per prime nei percorsi di trasformazione digitale. A tale proposito, si veda il caso del Calidario a Venturina (Fantoni et al 2017). In questa ottica, la relazione tra produttore e consumatore del prodotto turistico diventa perlopiù una relazione *one to one*; tuttavia, gli attori della filiera turistica tradizionale mantengono ancora oggi un significativo ruolo nella catena del valore del settore turistico, pur sfruttando i benefici delle innovazioni tecnologiche in termini di efficacia ed efficienza (Ejarque, 2015). Al fine di comprendere la natura e la composizione della odierna filiera del turismo, risulta utile approfondire l'intrinseca eterogeneità e complementarità dei servizi turistici che la compongono, e dalla quale emerge la sua natura sistemica, nonché il grado di competitività delle imprese della filiera stessa (Della Corte & Sciarelli, 2003). Secondo tale prospettiva, le imprese della filiera turistica possono essere classificate come segue:

- imprese di trasporto (compagnie aeree, ferroviarie, navali e su strada);
- imprese ricettive, alberghiere ed extra-alberghiere;
- imprese di ristorazione;
- tour operator;
- agenzie di viaggio;
- imprese di incoming;
- imprese di specializzazione (congressuale, fieristica, organizzazione eventi, ecc.);
- imprese di attraction, sia legate alle risorse del territorio (beni naturalistici, culturali) che legate all'entertainment/edutainment (imprese dello spettacolo, sale polivalenti, acquafun);

In senso allargato, è possibile includere anche le attività alimentari, artigiane e commerciali, seppur non strettamente riferibili in modo diretto alla filiera del turismo.

Dal punto di vista prettamente economico della filiera turismo e, quindi, del suo contributo in termini di generazione di profitto, possiamo menzionare molteplici definizioni di filiera turistica, secondo le diverse classificazioni regionali. A titolo di esempio, la Regione Veneto definisce la filiera turistica come 'l'insieme delle attività giuridico-economiche, finalizzate ad attrarre e soddisfare i bisogni espressi dai turisti con la finalità di ottenere un ritorno economico; sono incluse: le attività ricettive, le agenzie di viaggio, i tour operator e altri fornitori di servizi turistici, i trasporti aerei di passeggeri e le attività di ristorazione'. Secondo tale visione l'industria turistica produce un contributo economico diretto, ovvero quello generato dalle aziende della filiera turistica nei singoli settori di appartenenza, incluse le strutture di svago direttamente correlate al turismo e la spesa pubblica. L'apporto indiretto al turismo è invece composto dagli investimenti privati e pubblici, nonché dagli acquisti di materiali diretti all'uso turistico, quali, ad esempio, prodotti di pulizia per gli hotel, carburante per l'aereo, etc. (Regione Veneto, 2018).

Analogamente alla Regione Veneto, la Regione Toscana definisce la filiera turistica come: 'l'insieme degli attori la cui attività è prevalentemente finalizzata ad attrarre e soddisfare i bisogni espressi dai turisti nella destinazione di vacanza, allo scopo di ottenere un ritorno economico in termini di profitto' (Rapporto IRPET, 2017). Particolare attenzione è attribuita anche all'attore pubblico, sia a livello locale che nazionale, in quanto responsabile della gestione dei servizi turistici (come quelli infrastrutturali) e della regolamentazione in materia turistica.

La Regione Abruzzo considera l'intera filiera turistica come 'economia allargata' sulla base della percentuale di PIL relativo al settore turistico. Per economia allargata s'intende: l'economia attivata dai consumi diretti e indiretti derivanti dalle promozioni di beni e servizi delle imprese ricettive, ristorative, e dalle imprese legate ai comparti del commercio, dei viaggi e dei servizi ai turisti (Unioncamere, 2010). Secondo la visione di Confindustria, la filiera del turismo può essere intesa, da un lato, come l'insieme dei servizi finali non tangibili, quali i servizi di ospitalità, di intermediazione (tour operator e agenzie di viaggi) e altri servizi ad essi correlati (guide turistiche, accessi ai musei, fiere, parchi naturali, attrazioni turistiche, servizi

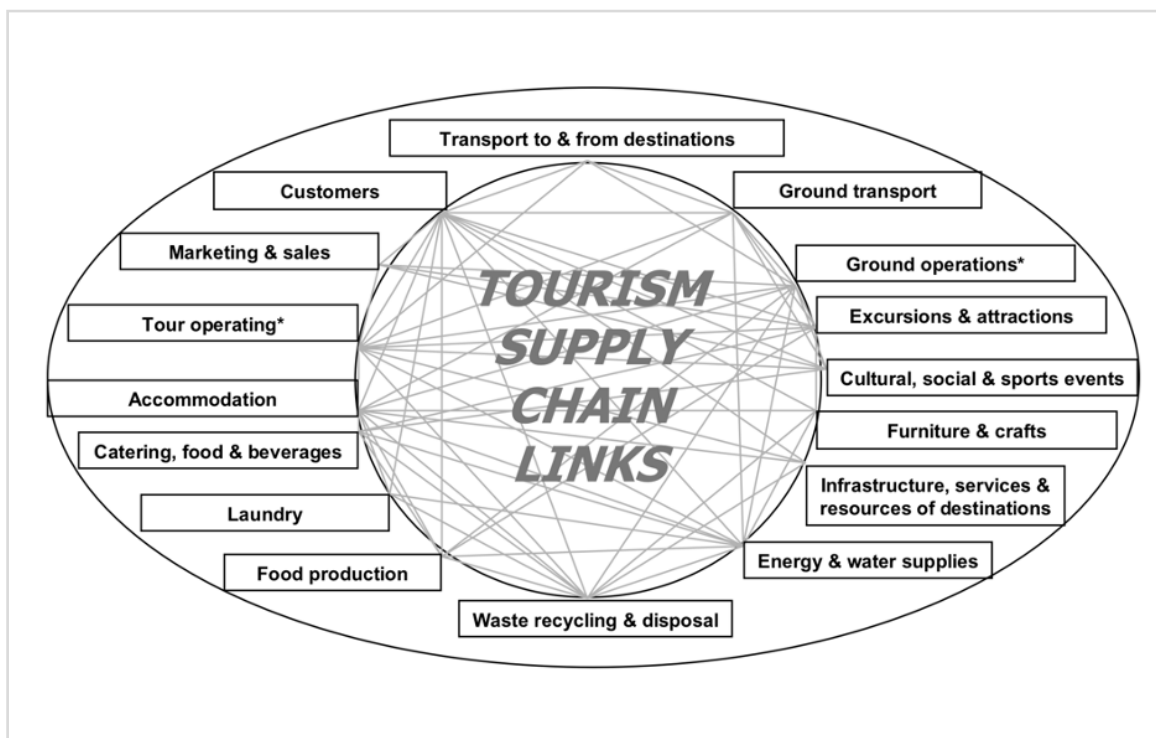


Figura 4-2. Connessione tra la filiera del turismo. Source: © Richard Tapper, Environment Business & Development Group, 2003

di assicurazione per il viaggiatore, servizi di ristorazione e intrattenimento); dall'altro, come l'insieme dei servizi tangibili quali i trasporti ferroviari, aerei, marittimi e su gomma (Confindustria, 2007). Considerate le diverse sfaccettature della filiera turistica, è opportuno sottolineare che il prodotto turistico, nella sua complessità, è il risultato dell'organizzazione più o meno sistemica dei diversi fattori produttivi offerti dalle imprese del turismo. Queste presentano normalmente un alto grado di specializzazione imprenditoriale, che risulta necessaria alla creazione di un prodotto finale organico e completo, e che talvolta si identifica nella stessa destinazione turistica. La filiera turistica è composta da un network di stakeholders e imprese che si occupano della costruzione, comunicazione e promozione del prodotto/destinazione stesso (Zhang, Song & Huang, 2009).

Per questo motivo, la gestione della filiera turistica, come per gli altri settori, comprende tutte le parti coinvolte nel 'ciclo di vita' di un prodotto, quindi si va dalla materia prima, alla sua lavorazione, produzione, distribuzione, vendita al dettaglio, utilizzo del prodotto da parte del cliente e smaltimento finale (Tapper & Font, 2004). Nella filiera

turistica, tra le varie classificazioni, possiamo suddividere tra imprese che si rivolgono al cliente finale (come le attività ricettive, le imprese balneari, le attrazioni, coloro che gestiscono eventi, esercizi pubblici o di somministrazione) e quelle che operano come intermediari (come tour operator, agenzie di viaggio, OTA o tour organizer). La filiera turistica coinvolge, quindi molte componenti che contribuiscono alla definizione del prodotto offerto dalla destinazione, indipendentemente dal fatto che non tutti i fornitori siano in contatto fra di loro o con il consumatore/turista (Figura 4-2).

Il canale di distribuzione turistico deve essere inteso come una rete di intermediari che facilita la vendita e la consegna dei prodotti/servizi dai fornitori ai consumatori/turisti (Buhalis & Law, 2001). Una caratteristica del prodotto turistico è che questo non può essere 'esaminato' prima dell'acquisto dal consumatore stesso. I turisti devono viaggiare verso la destinazione in cui vengono offerti determinati prodotti turistici. Questo aspetto sottolinea l'importanza dell'informazione e presentazione che viene data al turista e che tiene insieme le attività all'interno della filiera, in termini sia di legami interaziendali che di distribuzione dei prodotti turistici (Zhang, Song &

codice ATECO	categoria	n
55	Alloggio	101
79	Attività dei servizi delle agenzie di viaggio, dei tour operator e servizi di prenotazione e attività connesse	57
56	Attività dei servizi di ristorazione	35
93	Attività sportive, di intrattenimento e di divertimento	12
91	Attività di biblioteche, archivi, musei ed altre attività culturali	5

Tabella 4-1. Campione di analisi dei soggetti della filiera Turismo classificati per codici ATECO

Huang, 2009).

4.1 - LA FILIERA TURISTICA IN TOSCANA

Questa sezione presenta i risultati dell'analisi della situazione economico-finanziaria da un punto di vista di filiera delle 250 aziende intervistate.

4.1.1 - ANALYTICS DI BILANCIO

L'analisi delle caratteristiche economico-finanziarie degli attori della filiera turistica è stata condotta prendendo in esame i primi cinque codici ATECO in ordine di numero di imprese. Si rimanda alla Tabella 4-1 per la numerosità del campione e la descrizione della categoria.

Una volta individuati gli attori predominanti, per comprenderne le caratteristiche a livello economico-patrimoniale, è stata condotta un'analisi dei principali indicatori di bilancio. Sono stati così recuperati e analizzati i *financial statements* depositati da ogni azienda considerata, utilizzando il database AIDA.

Questa analisi massiva consente di individuare alcune sostanziali differenze tra i principali attori della filiera a partire dalle singole dinamiche economico-finanziarie.

4.1.2 - ANALISI DEI COSTI DELLA PRODUZIONE

I costi della produzione sono i costi sostenuti per abilitare la produzione del prodotto o l'erogazione del servizio oggetto del business in esame. In Figura 4-3 è riportata l'incidenza percentuale dei costi del personale, per materie prime e consumi, per servizi, per godimento beni di terzi e gli ammortamenti, in media e per i diversi codici

ATECO.

Da una prima macroscopica analisi per la categoria dei soggetti 'Alloggio', appare evidente come i costi maggiormente incidenti siano il **costo del personale** e i **costi per servizi**: le aziende del settore sono, evidentemente, labour intensive e ricorrono con frequenza a servizi esterni legati, ad esempio, all'acquisto e dismissione degli asset e alla riqualificazione e riposizionamento strategico degli immobili, ma anche ai servizi di ristorazione e pulizia.

Com'era lecito aspettarsi, le aziende appartenenti al codice Ateco 56 - Servizi di ristorazione - sono caratterizzate da una struttura di costo molto più sbilanciata sulle **materie prime**. Anche in questo caso rimangono rilevanti i costi per il personale e per i servizi. Si riduce ulteriormente l'incidenza degli ammortamenti.

Le aziende del codice ATECO 79 mostrano uno sbilanciamento molto pronunciato verso i costi per servizi. La natura delle aziende del settore è evidentemente molto poco legata ad asset materiali, come testimonia l'incidenza irrisoria degli ammortamenti sul totale dei costi della produzione. Restano rilevanti, anche in questo caso, i costi relativi al personale e alle materie prime.

Infine, prendiamo in esame le attività appartenenti ai codici ATECO 91 e 93. Nel primo caso, assistiamo ad un dominio netto dei costi relativi al personale. Anche in questo caso, il dato sembra essere coerente con la natura *labour intensive* dei business di questa categoria. Le attività classificate sotto il codice ATECO 93 si riposizionano sulla falsariga di quelle appartenenti al codice Ateco 55 (Alloggi),

4. LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE DELLA FILIERA TURISTICA IN TOSCANA

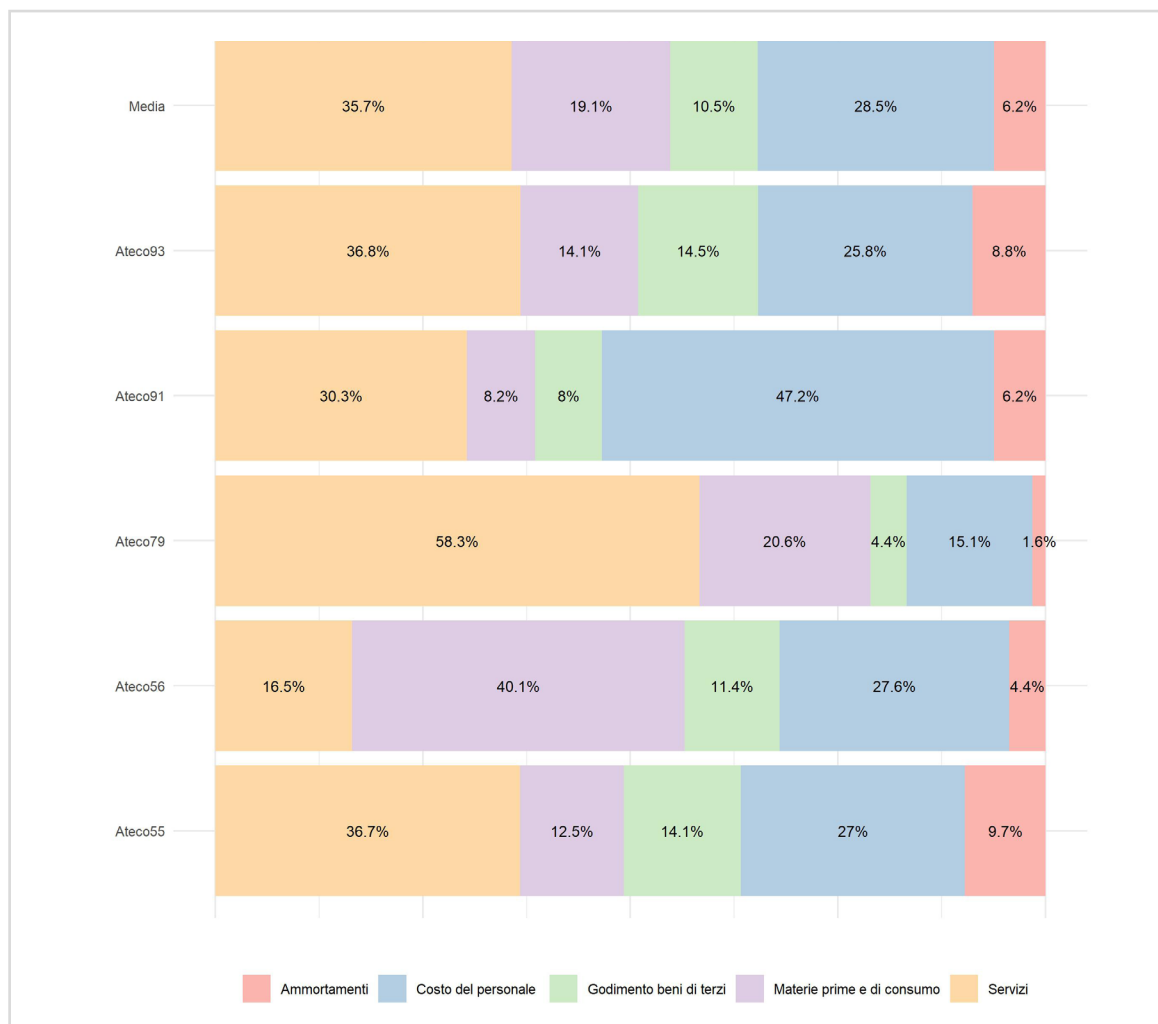


Figura 4-3. Ripartizione percentuale del costo della produzione, media e suddivisa per codice Ateco

presentando una ripartizione dei costi molto simile. Riassumendo le informazioni estratte dalle principali voci di costo di produzione, appare evidente come i principali attori della filiera del Turismo vedano la propria struttura di costo enormemente sbilanciata verso **costi variabili**. La componente fissa, eccezion fatta per gli ATECO 93 e 55, sembra essere trascurabile. La filiera è evidentemente molto *labour intensive* ed orientata alla collaborazione con altre aziende dell'ecosistema, come testimonia la ricorrente elevata incidenza dei costi per servizi. È chiaro come le aziende della filiera siano poco focalizzate su asset interni (quanto meno rispetto alla struttura di costo) e facciano spesso ricorso a prodotti e servizi provenienti dall'esterno. Questo testimonia una notevole intensità di

interazione tra i diversi attori dell'ecosistema.

Immobilizzazioni

Le immobilizzazioni sono quei beni che non esauriscono la propria utilità nell'arco di un solo esercizio. Fra queste, consideriamo le immobilizzazioni materiali (terreni, macchinari, impianti, immobili), immateriali (costi di ricerca e sviluppo, costi di impianto diritti di brevetto) e finanziarie (partecipazioni in altre società).

L'analisi della ripartizione percentuale del totale delle immobilizzazioni nelle diverse tipologie viene condotta con lo stesso approccio adottato nella sezione precedente per i costi della produzione (Figura 4-4).

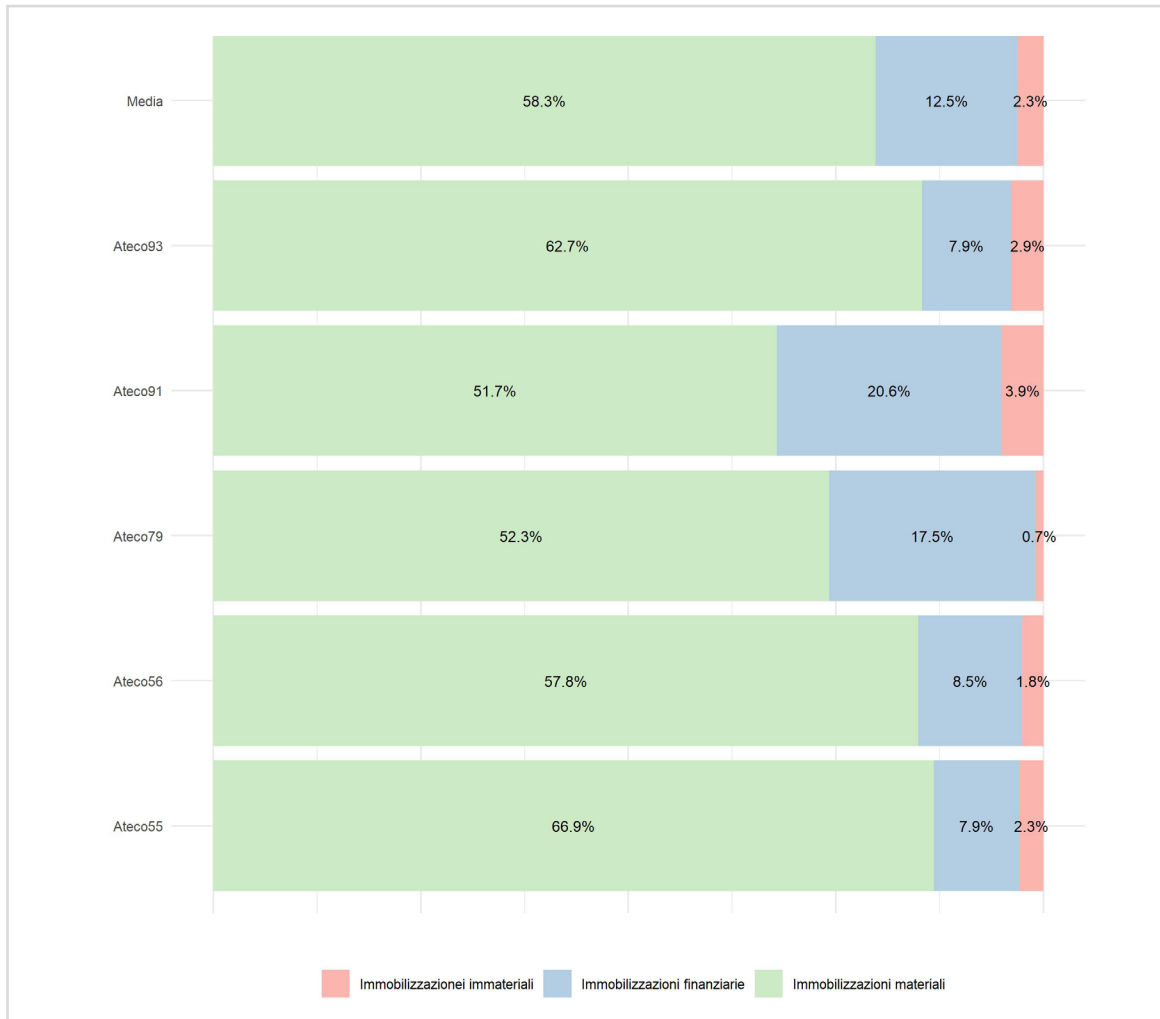


Figura 4-4. Ripartizione percentuale delle immobilizzazioni, media e suddivisa per codice Ateco

Anche in questo caso, così come per i costi della produzione, la situazione dei diversi player della filiera appare notevolmente allineata. La prevalenza delle immobilizzazioni materiali è schiacciante. Molto interessante è la quasi totale assenza di investimenti in immobilizzazioni immateriali. Questo dato racconta come le aziende del settore facciano poco ricorso alle attività di Ricerca e Sviluppo e non sostengano particolari costi capitalizzati in pubblicità.

4.1.3 - INDICATORI DI REDDITIVITÀ

Gli indicatori di redditività presi in esame in questa sezione sono il ROI ed il ROS: questi indicatori aiutano a comprendere quanto un'azienda riesca trasformare il *capitale* (ROI) e il *fatturato* (ROS) in reddito.

La Tabella 4-2 mostra i risultati di ROI e ROS stratificati per codice ATECO.

Analizzando la redditività lungo la filiera, la situazione appare alquanto allarmante: i valori medi di ROI e ROS si aggirano attorno allo zero, a testimonianza di come, in molte circostanze, il Risultato Operativo risulti negativo: circa la metà delle aziende prese in esame ha concluso l'ultimo esercizio in *perdita*.

4.1.4 - FUSIONI ED ACQUISIZIONI - UN IPOTETICO CASO DI STUDIO NELLA FILIERA DEL WEDDING

Un'altra tematica interessante su cui interrogarsi è la possibilità che le aziende appartenenti alla filiera decidano di integrarsi a monte o valle. In questo senso, la scelta a livello strategico può ricadere su un'acquisizione o una fusione. In entrambi i casi, è necessario valutare attentamente il vantaggio relativo delle parti e l'applicabilità di questa operazione. Un'acquisizione può essere portata a termine solo qualora un'azienda appartenente alla filiera detenga un potere contrattuale notevolmente superiore a quella posizionata immediatamente a monte o a valle e, soprattutto, disponga della disponibilità *liquida* per completare l'acquisizione. Anche in presenza delle due condizioni sopra citate, comunque, non è detto che l'acquisizione sia la strada più redditizia. Occorre valutare accuratamente le conseguenze a livello non solo economico patrimoniale, ma anche, e soprattutto, a livello organizzativo: realizzare, insomma, un'analisi di tipo *Make or Buy* che tenga conto di ogni conseguenza (anche non monetaria) legata all'acquisizione.

Una *fusione*, invece, porta due aziende della stessa filiera ad assumere la forma di uno stesso soggetto giuridico e, per definizione, si verifica tra soggetti paritetici o comunque comparabili in termini di potere contrattuale. In questo caso, il vantaggio si concretizza solo qualora le due aziende, dopo essersi fuse, riescano a sfruttare economie

di scala o di scopo, realizzando una sinergia tale da rendere la performance complessiva superiore alla somma delle performance individuali.

Si prenda ad esempio la filiera del *wedding*, individuata all'interno dell'ecosistema PRODEST, effettuiamo una stima della dimensione di ognuno degli attori attraverso il loro fatturato e calcoliamo alcuni indicatori utili all'analisi¹, riportati nella Tabella 4-3.

Una prima discriminante volta a comprendere quali acquisizioni potrebbero verificarsi è relativa alla dimensione degli attori: in termini di fatturato e numero di dipendenti, l'agenzia di catering e la villa di matrimoni spiccano notevolmente.

Analizzando gli indici di *disponibilità* ed acid test siamo in grado di individuare e quantificare il capitale liquido di ogni azienda: un valore vicino ad 1 indica che l'azienda in questione dispone esclusivamente della liquidità necessaria a coprire i debiti a breve termine. In questo senso, l'unica azienda che si scosta in maniera decisa da questo valore è l'agenzia di fotografia, troppo piccola, però, per pensare di acquisire una delle altre aziende della filiera. Così come l'acquisizione, anche l'opzione del *merge* sembra da escludere: gli attori che si assomigliano in termini dimensionali sono molto differenti in quanto ad *Operations* (si pensi all'agenzia di noleggio autobus, ad esempio). L'unica strada effettivamente percorribile è quella che ipotizza una fusione delle prime due aziende, paragonabili in termini dimensionali e caratterizzate da *Operations* che vedono più di un punto di contatto. Ovviamente, questa analisi non è sufficiente a valutare la fattibilità di un'operazione così rilevante: tuttavia, è utile a comprendere in quali situazioni questa possa essere esclusa a priori.

In una filiera come quella del Turismo, in virtù delle analisi condotte finora, la redditività molto bassa e la vicinanza degli indici di disponibilità liquida sembrano scongiurare quasi in ogni caso l'ipotesi di acquisizione. La notevole diversità fra le *Operations* dei diversi attori lungo la filiera potrebbe, inoltre, rappresentare un notevole ostacolo a qualsiasi tentativo di fusione.

1. Il caso studio è stato realizzato prendendo 5 aziende reali organizzate in filiera. Queste aziende si trovano nella provincia di Firenze e lavorano stabilmente insieme. Per ragioni di opportunità non si presentano i loro nomi, ma solo i risultati a cui la simulazione conduce.

ATECO	ROI	ROS
55	-2.1%	-2.4%
56	-7.8%	-8.3%
79	1.6%	-1.3%
91	-2.7%	-4.1%
93	-5.6%	-7.2%

Tabella 4-2. ROI medio e ROS medio lungo la filiera del Turismo

Filiera	Ricavi vendite e prestazioni (migl. €)	Dipendenti	Indice di disponibilità	Acid Test
Agenzia Catering	13018,896	103	1,44	1,31
Villa per matrimoni	5288,696	48	0,26	0,25
Noleggio Autubus e mezzi	2759,723	14	0,80	0,80
Agenzia wedding planner	913,501	6	1,12	1,12
Agenzia di fotografia	104,197	0	3,06	3,06

Tabella 4-3. La filiera del wedding in numeri

4.1.5 - CONSIDERAZIONI FINALI SULLE DINAMICHE DELLE AZIENDE TURISTICHE

La struttura di costi e ricavi alla quale stiamo pensando è tipica di un mercato di **concorrenza perfetta**. In realtà, nel caso della Regione Toscana possiamo dire che il problema è rappresentato dalla sua più grande risorsa che è costituita appunto dai beni culturali, dalla storia, dalle bellezze naturali e dallo straordinario tessuto di eccellenze enogastronomiche che sono di fatto a costo zero per

qualunque cittadino che voglia costruire un'impresa che ne sfrutti in maniera indiretta la presenza. Dunque, nella pratica non esiste, o è molto bassa, la barriera all'ingresso per nuovi attori. Questo fa sì che le imprese possano partire anche senza grossi investimenti iniziali (nascita facilitata delle imprese), ma abbassa il livello di professionalità necessarie e aumenta la competizione. Dopo la situazione emergenziale data dal Covid-19, ci troveremo probabilmente un contesto nel quale tante imprese anche del settore turistico saranno scomparse, ma potranno

2. Le risorse con leva finanziaria sono strumenti tipici delle organizzazioni esponenziali orientati all'esterno e che estendono le capacità e la capacità delle PMI. Invece di provare a possedere asset, le aziende possono affittare o condividere asset per ridurre al minimo i requisiti patrimoniali e aumentare l'agilità. Esempi di risorse con leva sono il cloud computing (ad esempio Amazon Webservices), workshop fai-da-te e studi di fabbricazione (ad esempio TechShop) o persino risorse dei tuoi clienti.

no essere rifondate il giorno successivo magari dagli stessi che hanno avuto problemi durante la pandemia.

Seguendo il libro di Salim Ismail, *Exponential organizations*, dobbiamo considerare la Toscana come un *leveraged asset*², anzi come un asset di terzi facilmente accessibile e a costo zero per chi in Toscana ci vive e possiede beni mobili o immobili sfruttabili per ragioni turistiche. Inoltre, le importanti azioni di promozione del territorio ad opera di attori pubblici (molti) e privati (pochi) aiutano tutto l'ecosistema turistico e riducono ulteriormente la necessità di un marketing intelligente, ma costoso, da parte dei piccoli operatori turistici.

LA METAFORA

La Toscana è una sorta di miniera d'oro a cielo aperto dove i minatori più bravi setacciano a mano, quelli più scarsi o meno attrezzati vanno a cercare le pepite con le lenti di ingrandimento. La mancanza di operatori in grado di industrializzare il processo di estrazione non può solamente essere dovuta ad elementi ambientali e alla mancanza di investimenti, ma può dipendere da fattori geologici che rendono difficile perforare il suolo della miniera.

La metafora svela un elemento paradossale. Agli occhi di un neofita appare impossibile che non esista un'economia strutturata nel settore turistico con grandi player locali che, in modalità industriale, trainano la filiera. Invece, al di là di pochi casi, la filiera è frammentata, disarticolata e strutturata su relazioni basate sulle opportunità a breve termine piuttosto che su reali comakership dove ogni attore aggiunge in maniera sinergica del valore al servizio offerto dagli altri.

Dall'altra parte, parlando tecnicamente, queste filiere non condividono le stesse professionalità e dunque trovano difficile costruire aggregazioni di dimensioni maggiori delle attuali per ridurre i costi fissi. Per chiarezza prendiamo ad esempio un servizio di organizzazione eventi che si rifornisce da un'azienda che fa catering e da un provider di autobus. Chi si occupa di planning non ha le competenze di cucina di chi fa catering e non

ha le licenze per il trasporto passeggeri, perciò, a livello di competenze e di trasferibilità delle stesse, non esiste vantaggio nell'unire queste tre realtà (la somma dei lavoratori rimane la stessa). D'altronde in questo caso non esistono neppure dei vantaggi forniti dal mercato, in quanto è l'azienda di organizzazione eventi che tira la filiera corta e che quindi non troverebbe un vantaggio di mercato dall'unirsi alle altre imprese a monte della sua supply chain.

In sintesi, nel caso appena descritto l'aggregazione non porterebbe a vantaggi immediati di migliore utilizzo delle risorse (se non per una piccola frazione amministrativa), né per un ampliamento di mercato, ragion per cui è raro assistere ad acquisizioni e fusioni.

Esistono poi ulteriori limiti all'aggregazione. Il prodotto turistico in regione è **stagionale**, ovvero esistono periodi con una naturale riduzione dei turisti esteri e di quelli nazionali. Come in tutti i casi di business stagionali andrebbe capito come aggregazioni dalle dimensioni maggiori potrebbero gestire la stagionalità e la contro stagionalità. Per una piccola impresa, infatti, questo alternarsi di fasi attive e a regime ridotto è gestibile, spesso ricorrendo alla cassa integrazione o facendo uso di lavoratori stagionali. Al contrario per imprese di maggiore dimensione occorre abbattere i maggiori costi fissi con attività contro stagionali, difficili da trovare³.

Sarebbe interessante capire (sia per gli imprenditori che per i policy makers di Regione Toscana) se esistono delle economie di scala o economie di scopo ancora non intercettate in maniera sistematica, per cui convenga andare verso raggruppamenti di imprese o acquisizioni di più imprese sotto un'impresa unica così da ottenere marcati vantaggi in fase di acquisto ed in fase di proposizione sul mercato.

In conclusione, nella ricostruzione della filiera è possibile mappare le interazioni fra la componente imprenditoriale delle imprese nel contesto della filiera turistica. Sarebbe tuttavia interessante estendere l'analisi alle interazioni delle pmi turistiche con i fornitori dei servizi pubblici, che hanno un ruolo molto importante per la definizione del grado di attrazione delle destinazioni. Infatti, le scelte che determinano la sostenibilità di una destinazione di-

3. Il caso produzione di business stagionali come la produzione di gelati e l'assemblaggio di computer nella zona di Empoli è un caso di scuola che non trova grandi casi duali nel settore turistico.

pendono in larghissima parte dai decisori pubblici, così come la sicurezza, l'affidabilità e la diffusione dei servizi sanitari, per non parlare delle infrastrutture. Per questa ragione è fondamentale indagare le relazioni e il grado di collaborazione fra pubblico e privato nel settore turistico ed individuare meccanismi e strumenti, giuridico-organizzativi e tecnologici, che consentano scelte smart e tempi veloci di implementazione.

Questo tema è strettamente connesso alla questione della disintermediazione e dell'opportunità offerta dalle tecnologie digitali alle microimprese di accedere direttamente al mercato, nonostante la struttura 'coriandolarizzata' dell'offerta che consente oggi alle OTA di occupare quasi tutto lo spazio. Sebbene sia chiaro che servirebbero regole sovranazionali a questo riguardo, sarebbe utile partire dal livello regionale per dare ordine all'enorme mole di informazioni delle quali già disponiamo e restituirle efficacemente, sia al sistema delle imprese che al settore pubblico, potenziando così le attività di costruzione del prodotto e della sua promo commercializzazione e quelle legate al management delle destinazioni.

4.2 - LA RICOSTRUZIONE DELLA FILIERA TURISTICA IN TOSCANA DAI DATI EMERSI DAL QUESTIONARIO DI ASSESSMENT

Sulla filiera turistica in Toscana si è indagato attraverso il questionario di assessment somministrato alle imprese, che reputano importante collaborare con altre imprese, sia rafforzando i rapporti attualmente in essere, sia cercando nuove collaborazioni per implementare l'offerta finale. Il rapporto di collaborazione tra gli intervistati è principalmente collegabile alla volontà di fornire ai propri clienti servizi e esperienze aggiuntive. La fiducia e la condivisione del lavoro fra le imprese rappresenta un elemento chiave per garantire un buon servizio al cliente, specie in tutte quelle attività che si ripetono ciclicamente. Inoltre, è stata sottolineata l'importanza di instaurare rapporti con soggetti che offrono servizi diversi, come opportunità di 'scambio' di competenze, supporto e confronto tra le imprese.

Sono molte le componenti che contribuiscono alla definizione del prodotto offerto dalla destinazione e allo stesso tempo tipologie di collaborazione differenti pos-

sono essere promosse tra le imprese. Se consideriamo la filiera come una rete che facilita la vendita e la promozione di prodotti e servizi, l'implementazione di strategie di filiera potrebbe rappresentare un grande valore aggiunto in termini di programmazione regionale, formazione e comunicazione.

Al fine di analizzare la filiera turistica in Toscana si è scelto di seguire due diversi approcci: il primo considera la posizione ricoperta dall'impresa all'interno della filiera, il secondo le dimensioni aziendali.

4.2.1 - ANALISI PER POSIZIONE DELL'IMPRESA ALL'INTERNO DELLA FILIERA

L'analisi relativa alla posizione ricoperta dall'impresa all'interno della catena del valore della filiera si è basata sulle seguenti tipologie di fornitori:

- servizi di base, quali ad esempio ospitalità, ristorazione, centri termali, centri congresso, parchi tematici, stabilimenti balneari.
- servizi di intermediazione, quali ad esempio tour operator o agenzie di viaggio.
- servizi accessori, quali ad esempio vettori di trasporto o guide turistiche.
- servizi legati alla prenotazione, quali ad esempio Computer Reservation System (CRS) o Global Distribution System (GDS).

Oltre l'85% delle imprese intervistate appartiene alla categoria dei fornitori di servizi di base (70.2%) e di servizi di intermediazione (19.5%). L'8.3% è rappresentato da coloro che offrono servizi accessori e il 2% dai fornitori di servizi legati alla prenotazione.

Oltre l'80% delle imprese risulta aver promosso accordi di collaborazione con clienti a livello regionale, ed alcune hanno sottolineato che spesso si tratta di collaborazioni a livello locale. Il 40.6% ha dichiarato di avere almeno un cliente a livello nazionale, il 26.1% a livello europeo e infine il 28.1% a livello extra-europeo (Figura 4-5).

La Figura 4-6 mostra la distribuzione delle imprese che hanno attivato collaborazioni con altri soggetti, che includono sia aziende dello stesso settore che enti, istituzioni e distretti tecnologici.

Il questionario ha evidenziato che le imprese che offrono servizi legati alla prenotazione non abbiano attivato nessun accordo di collaborazione con imprese non apparte-

4. LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE DELLA FILIERA TURISTICA IN TOSCANA

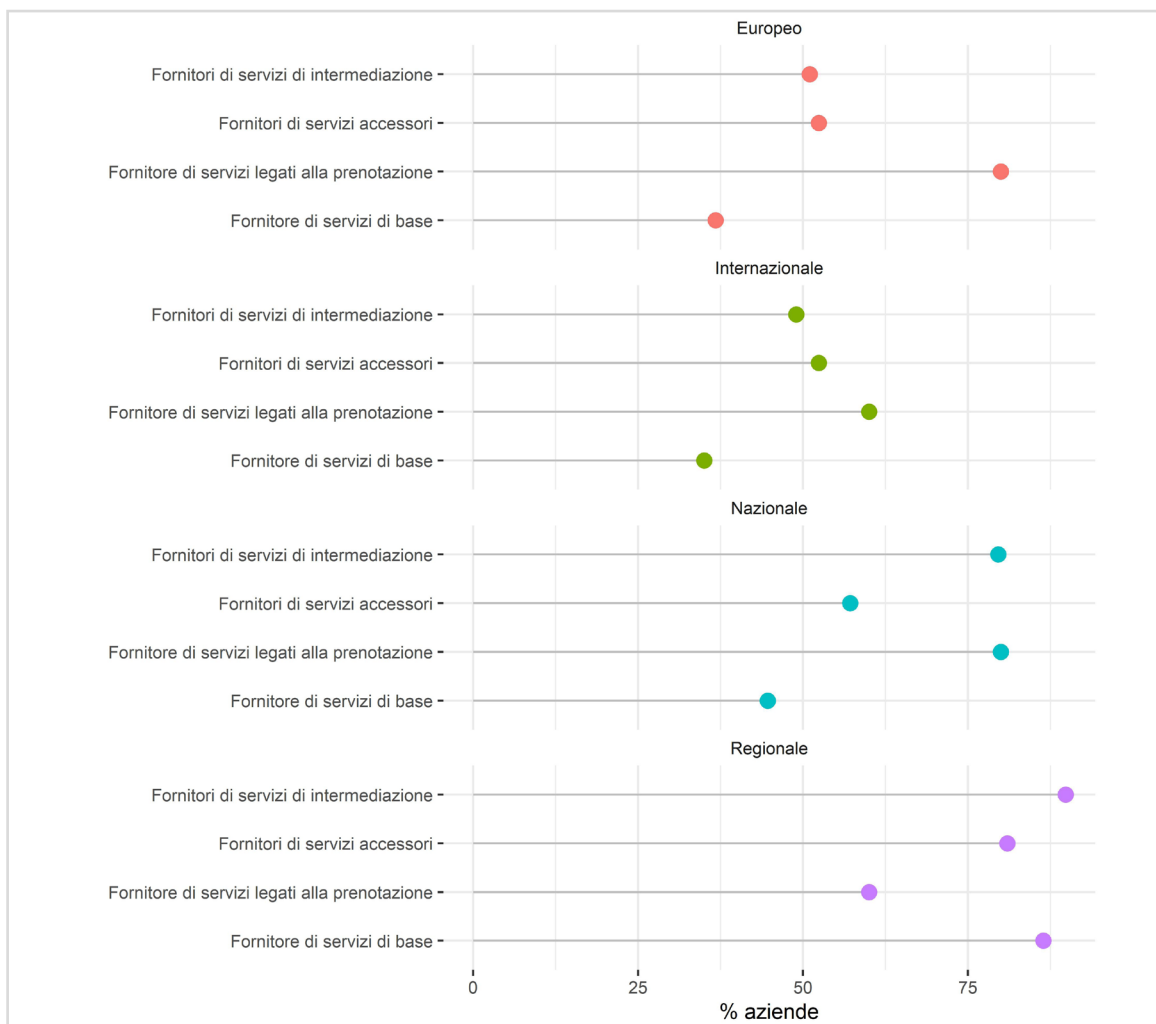


Figura 4-5. Percentuale di aziende che hanno accordi con almeno un altro soggetto della propria filiera ai vari livelli di operatività

menti alla propria filiera.

Per i servizi legati alla prenotazione e i servizi di intermediazione emerge una prevalenza di collaborazioni stabili e contrattualizzate, mentre per i fornitori di servizi base e di servizi accessori si ha una prevalenza di collaborazioni episodiche (Figura 4-7).

In relazione ai rapporti di collaborazione con le imprese che offrono servizi diversi da quelli dell'azienda intervistata sono state poste due differenti tipologie di domande nel primo e nel secondo questionario somministrato.

Nel questionario 1 si è indagato con chi sia stato instau-

rato un rapporto di collaborazione, a scelta fra le risposte multiple individuate (Figura 4-8). Per quanto riguarda i fornitori di servizi accessori si registra una prevalenza di collaborazione con le strutture ricettive extra-alberghiere e con gli eventi gastronomici, entrambe le percentuali si assestano intorno al 55%. I fornitori di servizi di intermediazione invece hanno instaurato rapporti principalmente con coloro che offrono servizi di trasporto (64%) e con le strutture ricettive alberghiere (55%). Infine, i fornitori di servizi base collaborano con eventi gastronomici (42%) e strutture ricettive alberghiere (35%).

Nel questionario 2 si è inoltre indagato il segmento con il quale è stato instaurato il rapporto. Un primo interes-

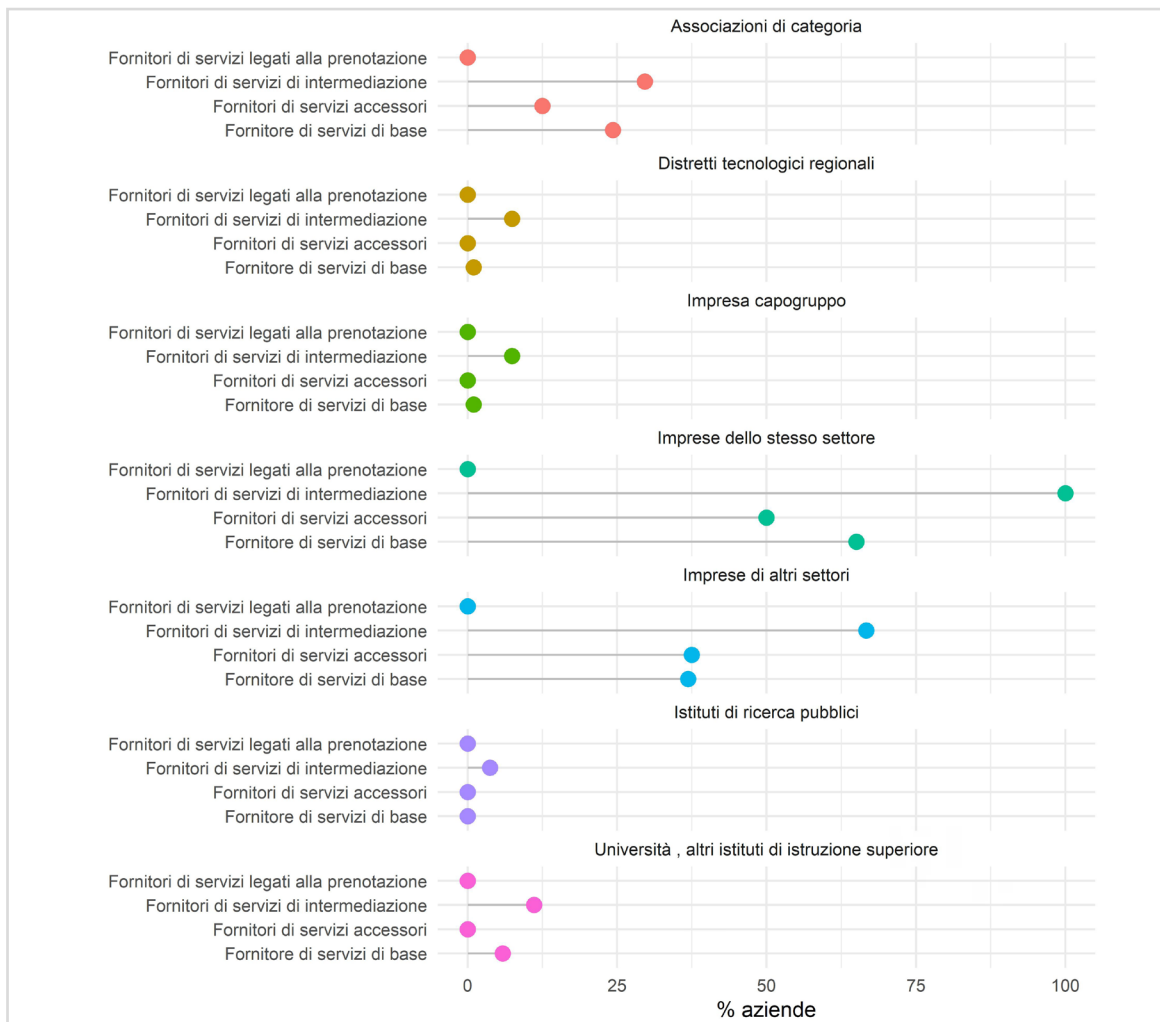


Figura 4-6. Percentuale di aziende che hanno stabilito accordi di collaborazione con altri soggetti

te risultato emerso è che il totale delle imprese ha dichiarato di non avere collaborazioni con i segmenti:

- ‘Religioso’, nonostante in Toscana siano presenti prodotti turistici noti e riconosciuti, come ad esempio la Via Francigena, o luoghi di pellegrinaggio di fama, quali i monasteri del Casentino legati all’ordine francescano (La Verna), benedettino (Camaldoli) e vallombrosano (Vallombrosa), che potrebbero fungere da motore per un maggiore sviluppo turistico delle relative aree;
- ‘Business/MICE’, nonostante il lancio, nel 2018, del marchio Tuscany MICE per il rinnovamento e la promozione del settore dell’industria dei meeting;

- ‘Crocieristico’, nonostante la Toscana rappresenti una meta privilegiata anche per tale settore, grazie al porto di Livorno che rappresenta uno scalo di primaria importanza.

Non è in dubbio, quindi, che una maggiore integrazione in tali settori potrebbe rappresentare un significativo fattore di sviluppo. I fornitori di servizi accessori hanno principalmente instaurato collaborazioni con i segmenti relativi a: Natura, Enogastronomia, Borghi, e Arte&cultura. Per i fornitori di servizi di intermediazioni si ha invece una prevalenza di collaborazioni con i seguenti segmenti: Enogastronomico, Arte&cultura e Wedding. Infine, per i fornitori di servizi di base sono emerse collaborazioni con i segmenti: Enogastronomico, Mare e Arte&cultura.

4. LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE DELLA FILIERA TURISTICA IN TOSCANA

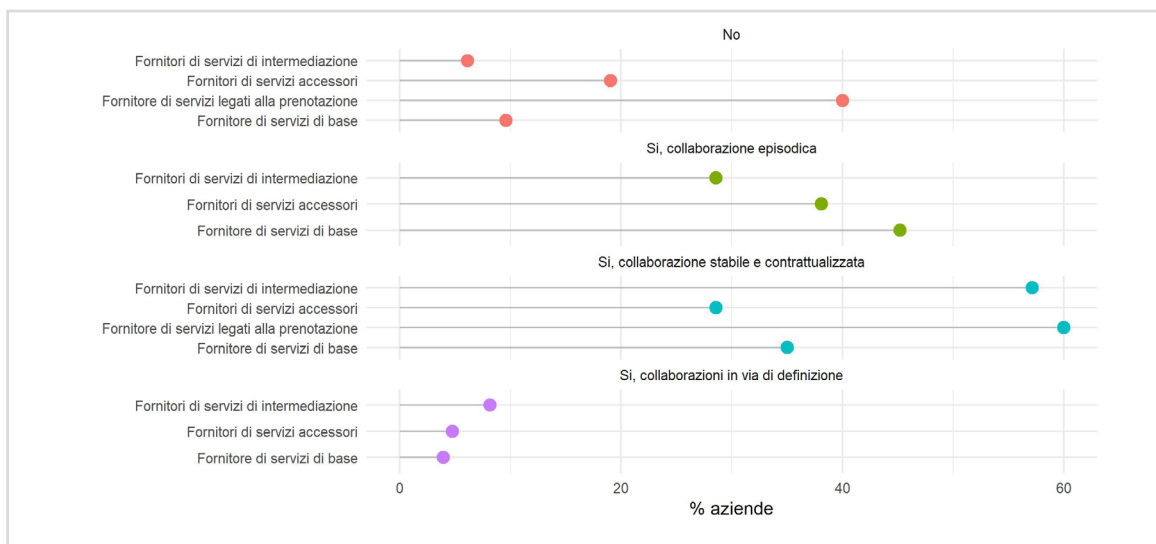


Figura 4-7. Stato e tipologia delle collaborazioni attivate

Durante la somministrazione del questionario sono state fornite informazioni aggiuntive relative alla tipologia di collaborazione attivata dalle imprese intervistate. Di seguito si riportano le principali informazioni emerse da ciascuna tipologia di fornitore.

Fornitore di servizi di base.

- Buona attitudine alla collaborazione, sia con soggetti della propria filiera (81.7%) che di settori diversi (89.7%).
- Maggioritaria la collaborazione con le imprese del proprio settore (41.1%). Significativa anche la collaborazione con le associazioni di categoria (19.8%), spesso finalizzata alla fornitura di servizi.
- Scarsa collaborazione con le Università (8.1%) e/o Istituti di Ricerca (3.5%). Questo può essere legato da un lato ad una ridotta percezione di utilità da parte degli imprenditori, dall'altro a una scarsa capacità di comunicazione da parte degli enti stessi sull'attività di ricerca e trasferimento tecnologico.
- Gli esercizi che offrono servizi di ospitalità fuori dalle città (es: agriturismi), hanno stipulato maggiormente collaborazioni episodiche (finalizzate al soddisfacimento di richieste o alla soluzione di problemi immediati) con coloro che offrono servizi diversi dai propri.

- Le strutture ricettive localizzate nelle località marittime vantano accordi di collaborazione piuttosto strutturati con stabilimenti balneari. Queste collaborazioni si sono rese necessarie o, se esistevano già, si sono rafforzate durante la pandemia.
- I campeggi intervistati hanno attivato principalmente accordi di filiera con fornitori di servizi NCC e guide.

Fornitore di servizi di intermediazione.

- Attivazione di accordi di collaborazione sia con imprese della propria filiera (100%), che con imprese che offrono servizi diversi (96.4%).
- Buona collaborazione con le Università (30.6%) e gli Istituti di ricerca (16.7%).
- Stipula di accordi stabili e contrattualizzati con imprese dello stesso o di altri settori che operano a livello nazionale/europeo/internazionale, con lo scopo di assicurarsi un flusso di clienti continuo nel tempo.
- Le agenzie di viaggio hanno sottolineato la stipula di accordi di collaborazione con altre agenzie di viaggio/TO, spesso sotto forma di network di agenzie (anche a livello internazionale).
- Molte delle agenzie di viaggio/TO hanno trovato difficoltà nel collocarsi su specifiche filiere tra quelle proposte (mare, montagna, etc.), in quanto rispondendo alle differenti esigenze dei clienti si sentono

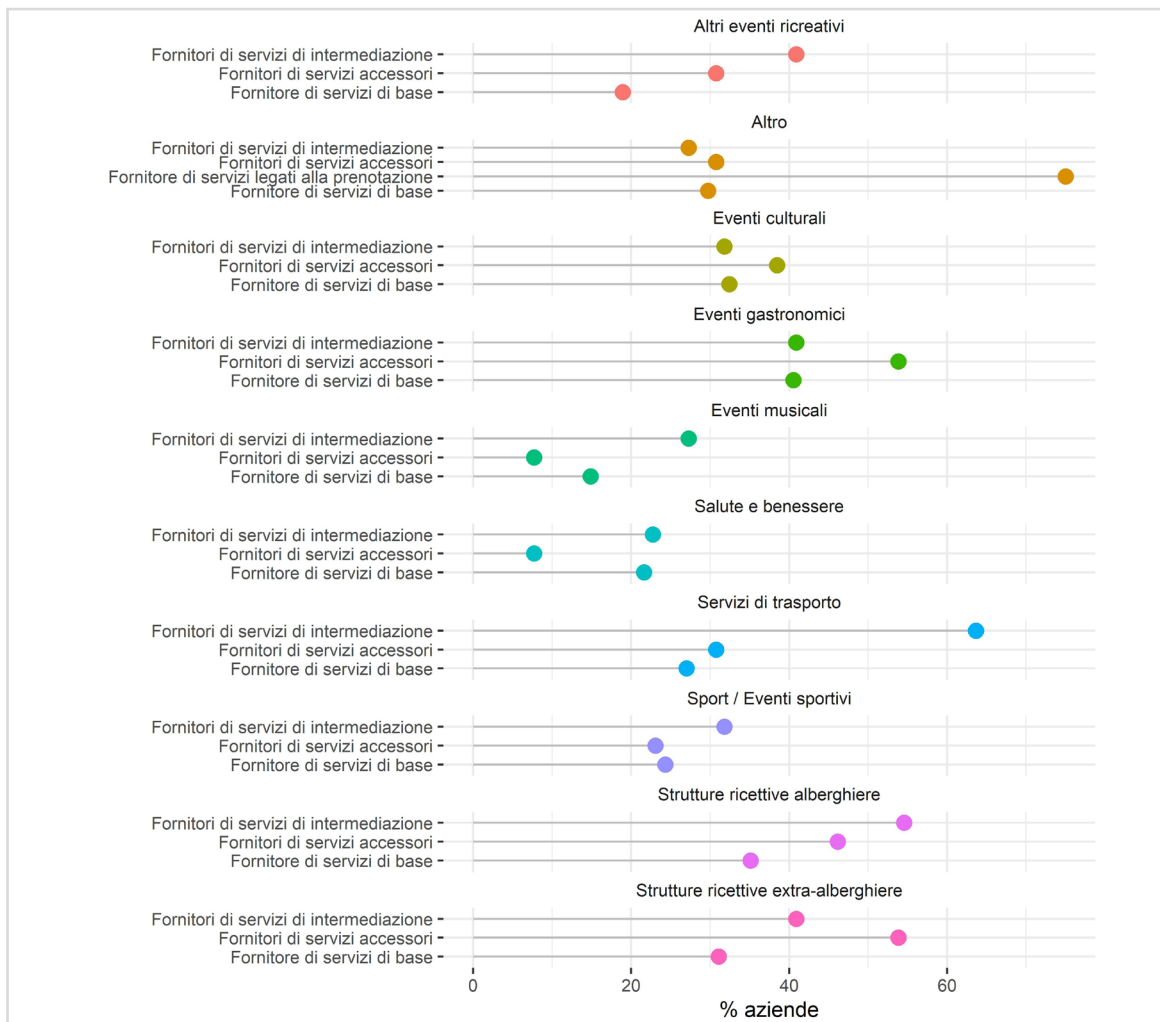


Figura 4-8. Percentuale di aziende che hanno rapporti di collaborazione con soggetti che offrono servizi diversi dai propri

più ‘trasversali’.

- I TO di incoming hanno evidenziato una prevalenza di accordi con strutture ricettive, cantine, produttori agricoli, guide, noleggiatori di biciclette e ristoranti.
- È stata sottolineata la forte crescita negli ultimi 3/5 anni della filiera del wedding.

Fornitore di servizi accessori.

- Buona attitudine a stipulare accordi con le imprese che offrono servizi differenti (83.33%), rispetto agli accordi con le imprese della propria filiera (65%).
- Prevalenza di accordi di collaborazione con le

strutture ricettive extra-alberghiere (16,7%) e con gli eventi gastronomici (16,7%).

- Principale stipula di accordi stabili e contrattualizzati con imprese dello stesso (29,7%) o di altri settori (27%) che operano a livello nazionale/europeo/internazionale, con lo scopo di assicurarsi un flusso di clienti continuo nel tempo.
- Prevalenza di collaborazioni attivate con la filiera della ‘Natura’ (21%), segmento prevalente e mercato solo da questa tipologia di fornitori.

Fornitore di servizi legati alla prenotazione.

- Buona attitudine a stipulare accordi di collabora-

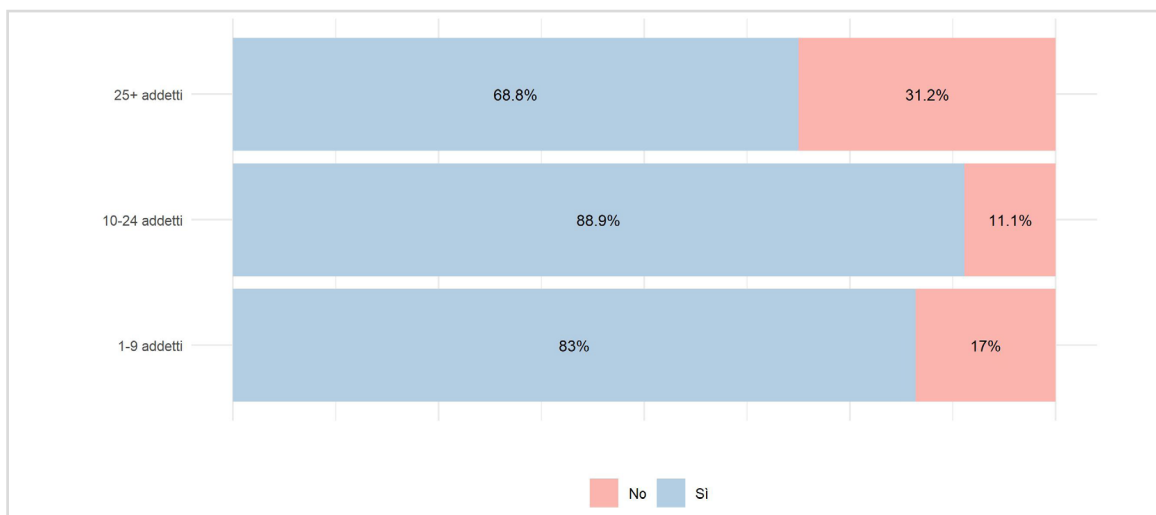


Figura 4-9. Presenza di accordi di collaborazione in base al numero di addetti delle imprese

zione che con imprese della propria filiera (80.7%) sia con imprese che offrono servizi diversi (75%).

- Non emergono accordi con gli istituti di ricerca e le imprese capogruppo.
- Le aziende intervistate non si riconoscono in nessuna opzione inserita nel questionario relativa alle collaborazioni con le imprese che offrono altri servizi.

4.2.2 - ANALISI DELLA FILIERA PER NUMERO DI ADDETTI DELL'IMPRESA

In questo paragrafo la filiera turistica in Toscana è stata analizzata anche in base al numero di addetti dell'impresa. Un primo risultato emerso sottolinea che il livello di avanzamento dell'integrazione con le altre realtà produttive della filiera varia in base anche alla dimensione dell'azienda stessa. Per questo l'analisi si è concentrata su tre principali fasce di numero di addetti:

- 1-9 addetti, rappresenta la percentuale maggiore delle imprese intervistate (67%) e probabilmente, questo rispecchia anche il quadro reale della regione.
- 10-24 addetti, rappresentano il 22% del campione con n.56 imprese intervistate nella filiera turistica con questo numero di addetti.
- Oltre 25 addetti, con percentuale dell'11% del campione intervistato. Nel questionario somministrato la fascia 'oltre 25 addetti' era ripartita nelle sotto-categorie: 25-49 addetti (n.12), 50-149 addetti (n.14) e oltre 150 addetti (n.2).

Come si può osservare dalla Figura 4-9, il numero mag-

giore di aziende che hanno stretto accordi con altri soggetti rientra nella fascia intermedia di addetti (10-24). Le aziende intervistate hanno affermato di essere predisposte agli accordi di collaborazione in quanto interessate ad espandere la propria clientela.

Un primo dato emerso è relativo alla prevalenza di accordi da parte delle imprese a stringere collaborazioni con quelle appartenenti alla propria filiera, sia per coloro che hanno 1-9 addetti (72%), che 10-24 addetti (75%), che oltre 25 addetti (57%). Dalla Figura 4-10 emerge inoltre una prevalenza di accordi con le imprese di altri settori per coloro che contano fra 1-9 addetti (46%) e 10-24 addetti (42%).

Nelle piccole o micro imprese le collaborazioni con altri attori della filiera spesso non sono riconducibili a veri e propri accordi strutturati, ma piuttosto a sinergie dettate da consuetudini e relazioni personali che si sono consolidate nel tempo. In particolare, si può osservare (Figura 4-11) che le imprese di grandi dimensioni intervistate hanno prevalentemente stretto collaborazioni stabili e contrattualizzate, mentre per quelle di piccole dimensioni si osserva una percentuale maggiore di collaborazioni episodiche.

Molte delle aziende intervistate hanno evidenziato come la loro attività interagisse con le filiere proposte nel questionario. È stato manifestato un forte interesse ad azioni che possano favorire la creazione di un network struttu-

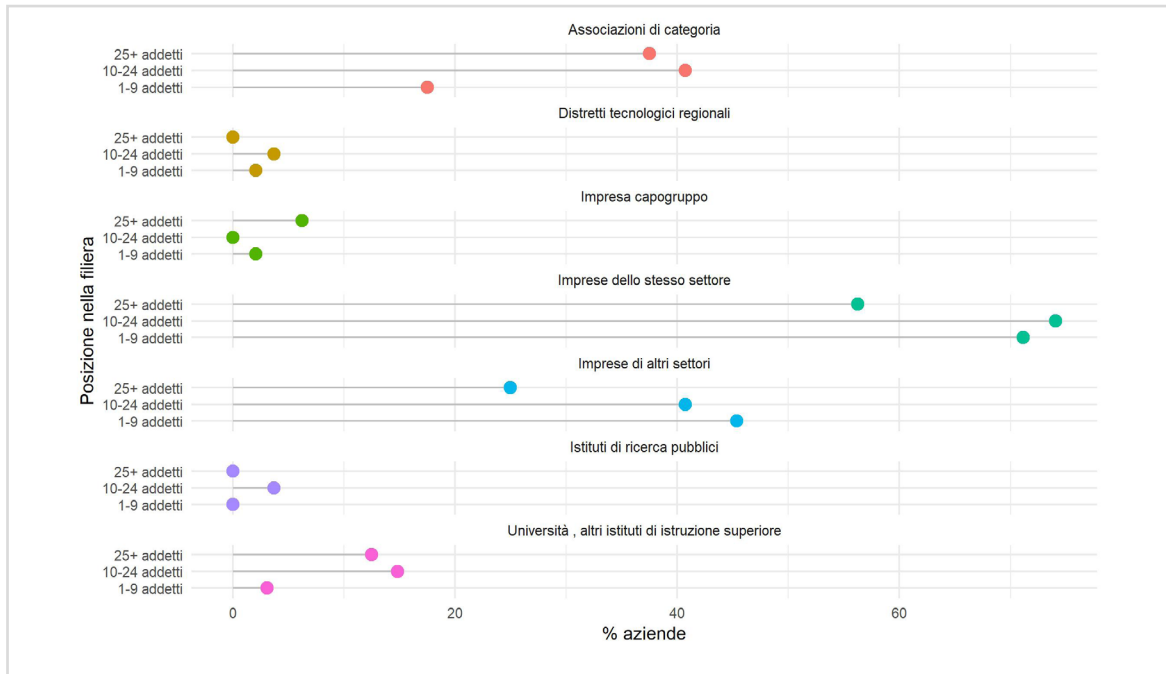


Figura 4-10. Enti e aziende con cui sono stati stretti rapporti di collaborazione

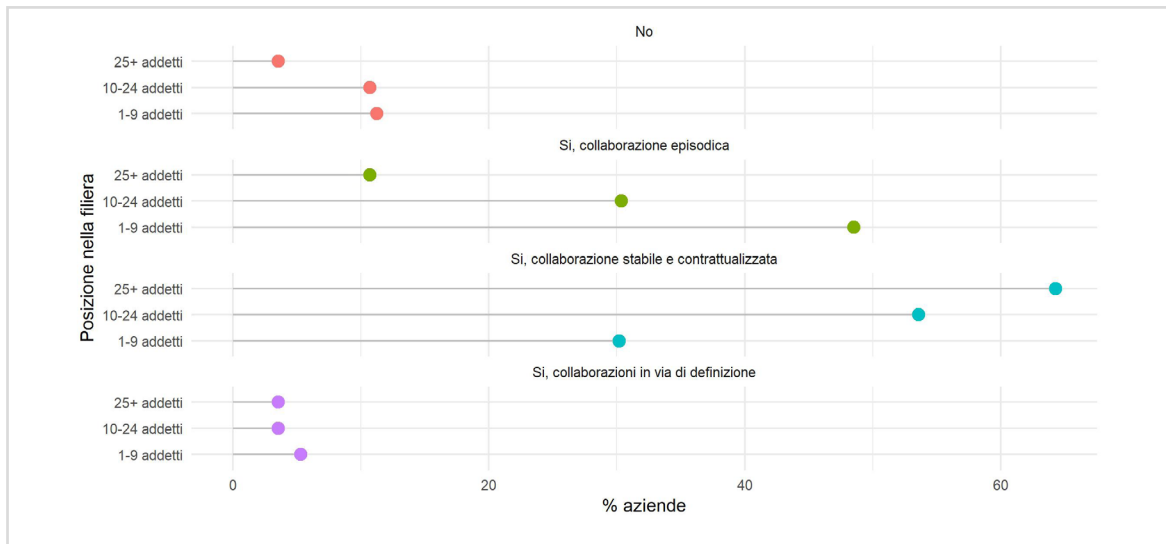


Figura 4-11. Durata temporale e stabilità degli accordi effettuati

4. LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE DELLA FILIERA TURISTICA IN TOSCANA

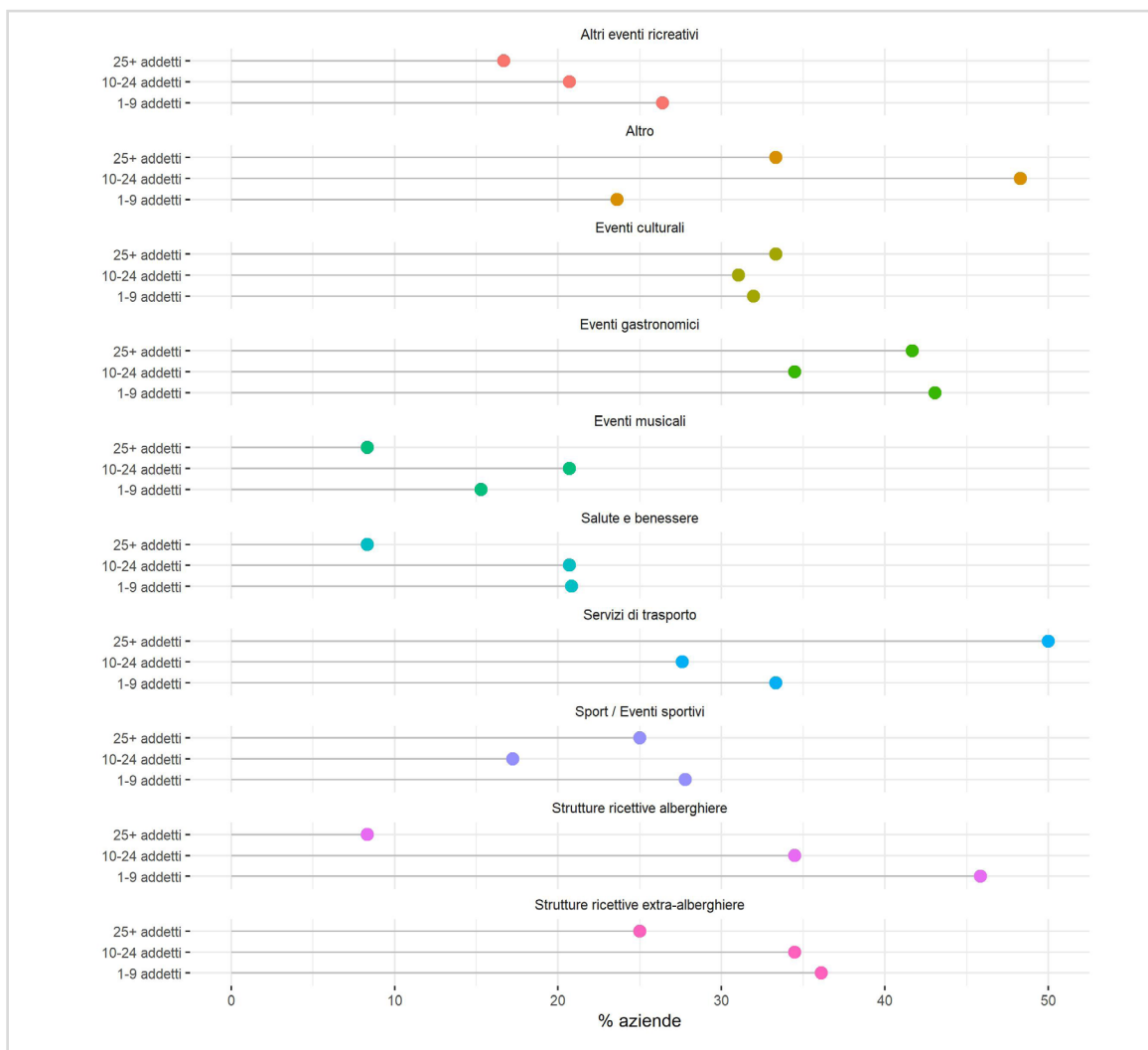


Figura 4-12. Tipologia di servizi offerti dalle imprese impegnate in settori diversi dalla propria con cui si sono instaurati rapporti di collaborazione

rato sul territorio e/o la partecipazione a progetti di valorizzazione dello stesso.

Come si può vedere dalla Figura 4-12, relativa al questionario 1, le aziende di dimensioni maggiori confermano la tendenza a instaurare rapporti di collaborazione anche con realtà complementari, come i servizi di trasporto, e a sfruttare maggiormente eventi gastronomici, culturali e sportivi per incrementare il proprio giro di affari.

Nel questionario 2 si è indagato il segmento con il quale è stato instaurato il rapporto (Figura 4-13). Come ripor-

tato anche nel paragrafo precedente, un primo interessante risultato emerso è che il totale delle imprese intervistate ha dichiarato di non avere collaborazioni con i segmenti relativi al turismo religioso, al business/MICE e a quello crocieristico.

Tutte le imprese intervistate hanno inoltre dichiarato di avere instaurato prevalentemente collaborazioni con la filiera dell'enogastronomia. Risultano invece aver instaurato maggiori accordi con il segmento dell'arte e della cultura le imprese con 10-24 addetti e con la filiera 'mare' le aziende di grandi dimensioni. Risulta deci-

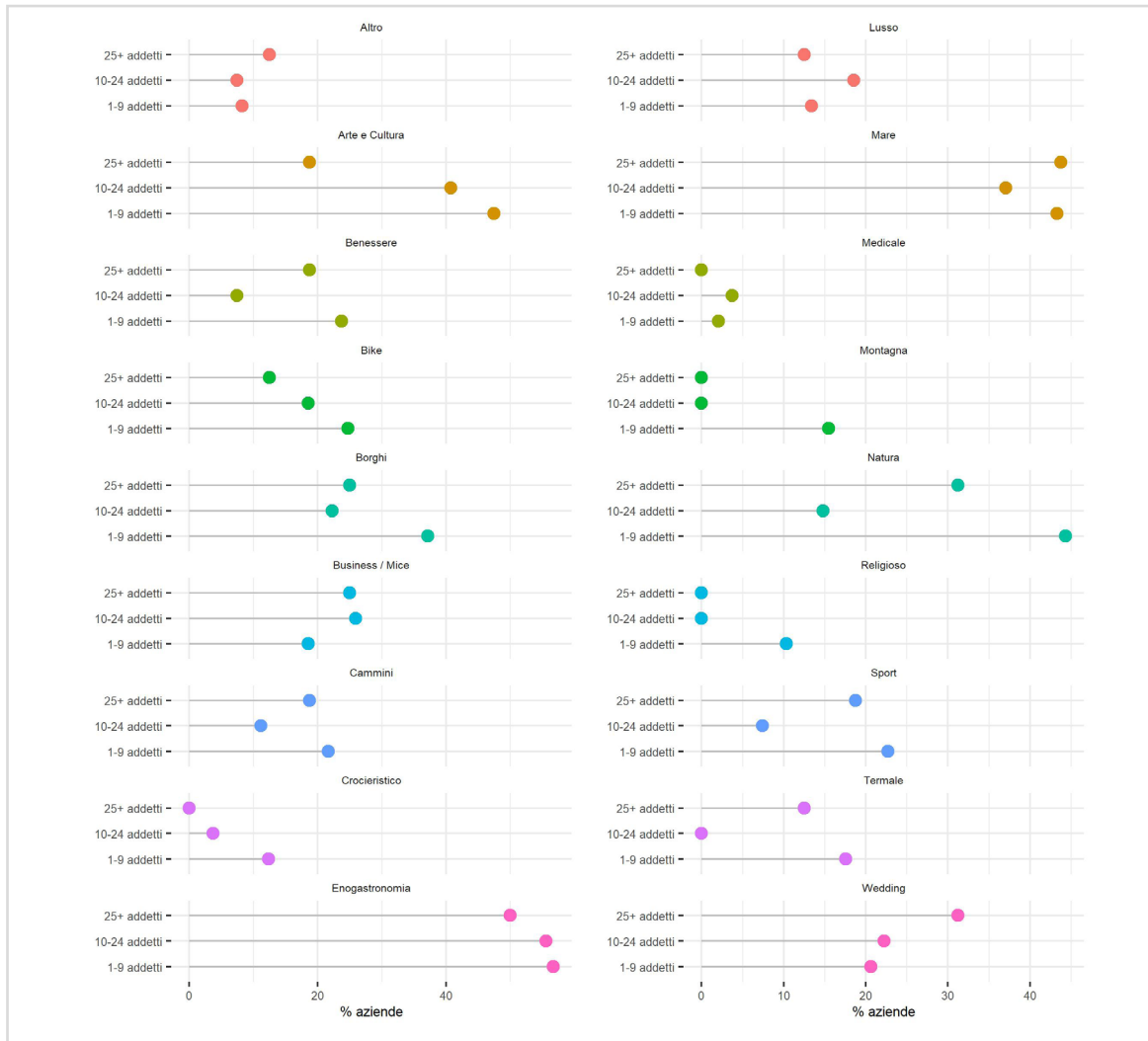


Figura 4-13. Rapporti di collaborazione con imprese che offrono servizi diversi da quelli offerti (%).

samente poco riconosciuta la filiera della montagna e solo da imprese di piccole dimensioni.



5.

DIGITALIZZAZIONE E MANAGEMENT DEL SETTORE TURISTICO IN TOSCANA

A cura di S. Fissi, E. Gori, G. Liberatore

Il management esamina gli aspetti legati all'organizzazione dei servizi turistici, alle relazioni con i clienti e alla progettualità, elementi indispensabili per la creazione di valore attraverso lo sviluppo e lo sfruttamento delle tecnologie digitali.

5.1 - ORGANIZZAZIONE

Gli aspetti legati all'organizzazione dei servizi turistici risultano essere particolarmente importanti al fine di offrire al cliente un prodotto in grado di rispondere alle sue effettive necessità. In questo senso, dunque, è imprescindibile la capacità delle imprese turistiche di collocarsi correttamente all'interno della filiera e, conseguentemente, del proprio mercato di riferimento.

5.1.1 - IL MERCATO E LA DOMANDA DI RIFERIMENTO

Per quanto riguarda il mercato di riferimento, la maggioranza delle aziende intervistate, in media, ha dichiarato di rivolgersi principalmente al cliente finale (47.4%). Tuttavia, si registra una significativa presenza di imprese impegnate contemporaneamente sia nel B2B che nel B2C (49.8%). La quota residuale (2.77%) è infine rappresentata da imprese B2B che operano quasi esclusivamente nella filiera dell'intermediazione, nell'ambito della quale infatti si raggiunge l'8%.

Con riferimento alla tipologia di domanda di mercato, non si rileva una differenziazione significativa dei risultati ottenuti nei questionari pre e post-Covid19. Infatti, in entrambi, la prevalenza delle risposte si attesta sulla 'Stagionalità' che registra, rispettivamente, il 53.1% nel questionario pre-Covid19 e il 63.6% in quello successivo. Seguono le opzioni 'Tendenziale' e 'Ciclica' che, tuttavia, mostrano un ordine di grandezza inverso. In particolare,

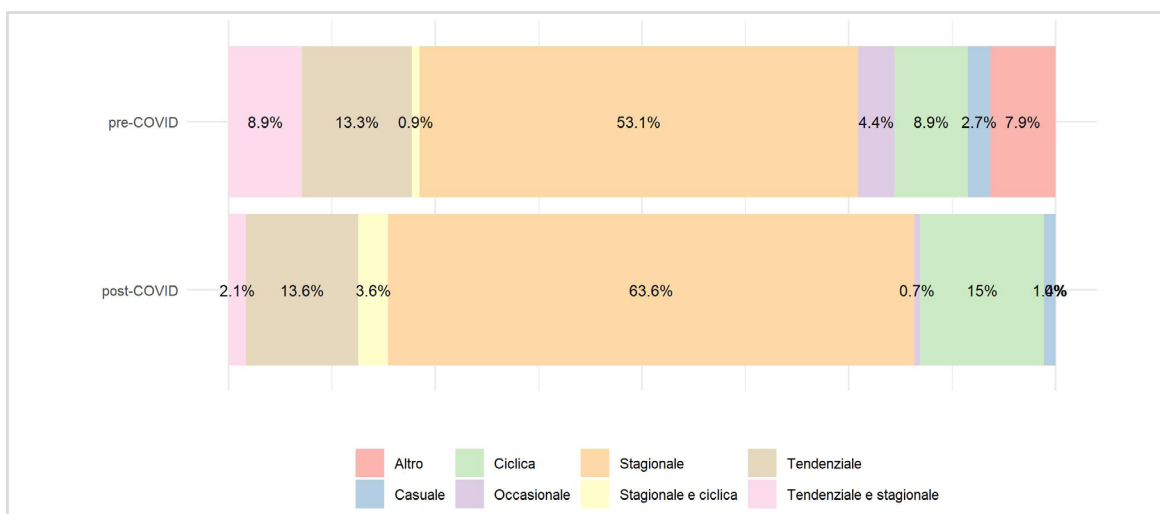


Figura 5-1. Domanda di mercato dei servizi turistici

nel questionario pre-Covid19 la preferenza per un mercato 'Tendenziale' è pari al 13.3% mentre la 'Ciclica' si attesta sull'8.85%; nel questionario post-Covid19 invece le percentuali sono pari, rispettivamente, a 13.6% e 15%.

La Figura 5-1 mostra il dettaglio, rispettivamente, per il questionario pre e post Covid19.

Infine, come era lecito aspettarsi, le imprese collocate nelle province della costa Toscana rilevano, rispetto a quelle interne, un peso maggiore della componente stagionale. Quest'ultima infatti è indicata nella rilevazione pre-Covid19 dal 100% delle imprese delle province di Lucca, Livorno e Pisa e dal 72.1% di quelle di Grosseto. Tuttavia, pur rimanendo preponderante, la stessa risposta non si ripete in modo così netto dopo l'avvento dell'emergenza sanitaria, quando le percentuali risultano essere più contenute.

5.1.2 - LE TIPOLOGIE DI SERVIZI OFFERTI: UN CONFRONTO CON I CONCORRENTI

Con riferimento alle tipologie di servizi offerti, le aziende intervistate sembrano presentare la tendenza a considerarsi almeno allo stesso livello delle proprie concorrenti. Infatti, in entrambi i questionari, le percentuali registrate per la risposta 'poche rispetto ai concorrenti' si attestano, rispettivamente, al 7.08% (pre-Covid19) e al 4.72% (post-Covid19). Nel questionario pre-Covid19, inoltre, il 52.20% dei rispondenti dichiara di essere allineato ri-

spetto ai concorrenti, mentre il 40.70% ritiene addirittura di proporre più servizi rispetto ai competitors; nella rilevazione post-Covid19, i valori passano, rispettivamente, a 50.40% e 44.90%.

Questa tendenza diviene più marcata per le imprese dedite ai servizi accessori e di intermediazione dove la totalità degli intervistati ritiene di offrire servizi in media o, addirittura, migliori rispetto ai competitors. Inoltre, dalle interviste è emerso come, proprio grazie alle nuove tecnologie digitali, le aziende siano riuscite a distinguersi sul proprio mercato di riferimento. Non dimentichiamo infatti che il campione selezionato coinvolge soprattutto imprese che già presentavano un livello minimo di innovazione.

Se la maggioranza delle aziende intervistate si colloca almeno allo stesso livello dei propri concorrenti diretti, difficilmente sarà portata a innovare perché non percepisce il rischio di perdita di quote di mercato o di posizioni di vantaggio a favore dei competitors. In effetti, negli ultimi tre esercizi, le aziende intervistate hanno scarsamente innovato sia prima che dopo l'avvento dell'emergenza sanitaria. In particolare, circa il 20.00% delle aziende dichiara di non aver reso disponibile alcuna nuova tipologia di servizio per i propri clienti, il 30.00% ne avrebbe attivata solamente una, il 24.00% due e il 16.00% tre. Oltre le tre tipologie di nuovi servizi poi, la percentuale di risposta delle aziende precipita ulteriormente. Inoltre, alcune delle imprese hanno sottolineato che l'introdu-

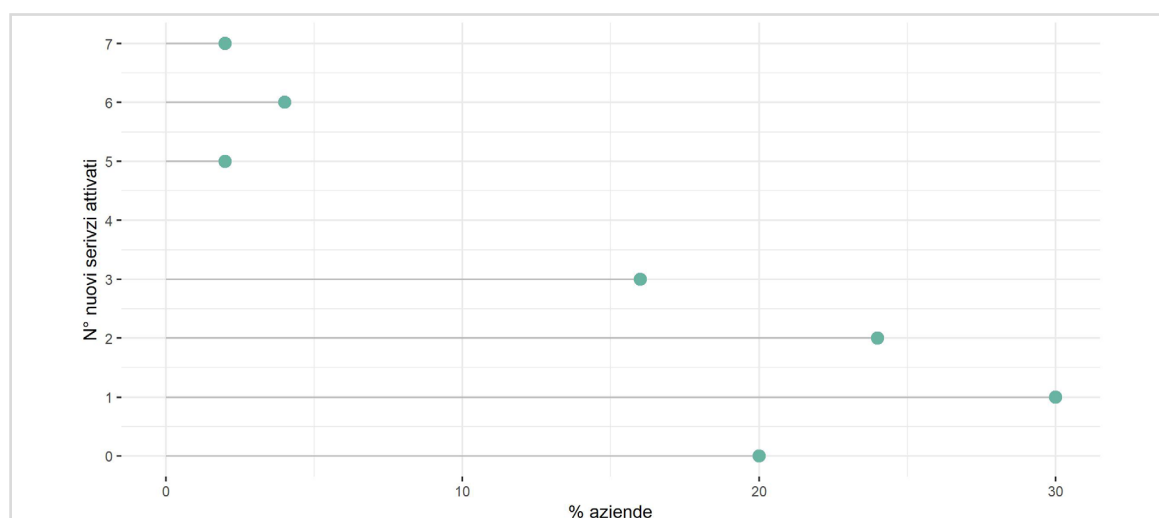


Figura 5-2. Livello di innovatività delle imprese

zione di nuovi servizi è stata una risposta alle richieste dell'utente/cliente finalizzata a fornire un servizio migliore e non una iniziativa autonomamente avviata dall'impresa. Numerose aziende hanno anche affermato di aver proceduto ad innovare semplicemente apportando miglioramenti a servizi esistenti, senza avviare la progettazione di una nuova offerta ai propri clienti.

Infine, sorprendentemente, le imprese di maggiori dimensioni sembrano essere quelle meno innovative poiché il 30% di esse, sia nel questionario pre che post-Covid19, segnala di aver introdotto una sola nuova tipologia servizio a disposizione dei propri clienti e ben il 20% nessuna - Figura 5-2.

5.1.3 - LE FUNZIONI AZIENDALI INTERNALIZZATE ED ESTERNALIZZATE

L'esternalizzazione o meno delle funzioni aziendali è stata esaminata esclusivamente nel questionario pre-Covid19, anche in considerazione del fatto che il breve lasso temporale intercorso dall'inizio dell'emergenza sanitaria alla rilevazione non ha consentito il ripensamento e la riorganizzazione di questi aspetti profondamente legati alla generazione del valore.

Le funzioni più frequentemente realizzate all'interno delle imprese sono relative alle attività di operations. Più in generale, esse appartengono al ciclo di approvvigionamento (84.07%) - trasformazione/produzione (93.8%) - vendita dei beni e servizi (82.3%). In altre parole, le imprese tendono a mantenere al proprio interno le attività

aziendali legate al core business della propria attività. Altrettanto importanti e, conseguentemente ancora realizzate internamente, sono le attività di marketing, progettazione e amministrazione. Queste ultime infatti possono essere considerate attività di supporto alle precedenti in quanto, consentendo un loro più agevole svolgimento, permettono di offrire al cliente/utente un prodotto maggiormente rispondente alle sue necessità, soprattutto con riferimento al profilo qualitativo.

Le funzioni maggiormente esternalizzate invece riguardano le attività di amministrazione (53.98%), Information Technology (IT, 43.36%), sicurezza (34.51%) e manutenzione (31.85%). Anche in questo caso, in generale, esse rappresentano prevalentemente servizi di supporto al core business aziendale.

Molte delle aziende intervistate hanno dichiarato di affidarsi all'esterno in quanto mancano di competenze specifiche e del tempo necessario per svolgere determinate funzioni. La manutenzione e, in misura minore, l'attività di IT infatti sono spesso affidate all'esterno proprio per assenza di professionalità specifiche interne. Con riferimento alla quota di operations esternalizzata, il ricorso a tale forma di produzione del servizio è legato soprattutto alla necessità di fronteggiare richieste derivanti dalla stagionalità e, al tempo stesso, di garantire un'adeguata flessibilità in termini di costi. Quest'ultimo è un aspetto particolarmente sentito nel comparto dell'ospitalità, soprattutto alberghiera, nel quale l'elevato importo dei co-

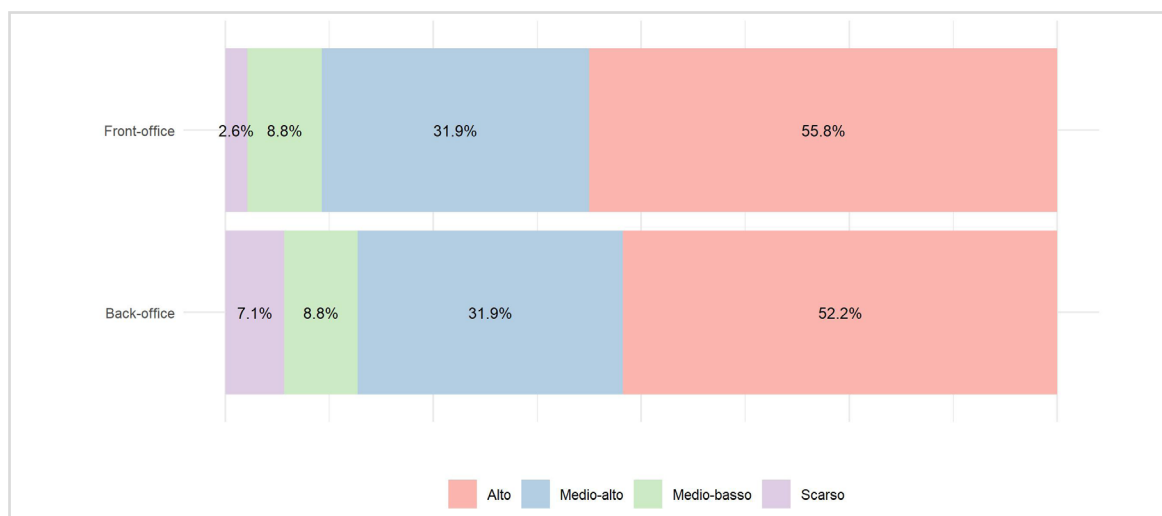


Figura 5-3. Livello di conoscenza dei servizi di back-office e front-office erogati

sti fissi spesso 'ingessa' la gestione e dunque il management cerca di mantenere un minimo livello di flessibilità almeno con riferimento alle altre componenti di costo, ad esempio il personale.

Infine, numerose aziende hanno sottolineato l'importanza che il marketing oggi riveste per l'erogazione del servizio al cliente, poiché il mercato e le sue richieste cambiano molto rapidamente. Questa osservazione è ancora più evidente per le imprese della filiera turistica che hanno già intrapreso un percorso di digitalizzazione.

5.1.4 - IL GRADO DI CONOSCENZA DEL PROCESSO DI EROGAZIONE DEI SERVIZI

Un ulteriore elemento di interesse indagato dal questionario è rappresentato dal grado di conoscenza del processo di erogazione dei servizi da parte del personale di front office e di back office.

Complessivamente, le aziende segnalano un elevato grado di conoscenza del processo di erogazione del servizio da parte del personale di back office e, infatti, il 52.2% degli intervistati indica un livello alto e il 31.9% medio-alto.

Con riferimento alla dimensione, si denota che le risposte 'medio-basso' e 'scarso' caratterizzano esclusivamente le imprese di dimensioni minori, vale a dire con meno di 49 addetti. Per quanto concerne il personale di front office, le aziende segnalano un elevato grado di conoscenza del processo di erogazione del servizio. Infatti, ben il 55.8% indica un livello alto e il 31.9% medio-alto Figura 5-3.

5.1.5 - L'ADOZIONE DI POLITICHE DI SMART WORKING

Con riferimento alle politiche di smart working, il questionario pre-Covid19 segnala che le aziende utilizzano principalmente la modalità di lavoro in presenza (61.9%). Tuttavia, considerando che l'emergenza sanitaria non era ancora completamente conclamata, la percentuale di posizioni di lavoro in smart working è da ritenersi comunque rilevante (38.1%).

Come era lecito aspettarsi, la tendenza ad applicare politiche di smart working si rafforza nel periodo post-Covid19, passando dal 38.1% al 41%. Rispetto alla dimensione aziendale invece non si rilevano significative differenze nell'utilizzo del lavoro agile. Particolarmente interessante è l'analisi rispetto alla filiera dove si evidenzia che le aziende appartenenti ai servizi legati alla prenotazione, già prima dell'emergenza sanitaria, adottava regolarmente politiche di smart working (100%). Infine, il

ricorso al lavoro agile appare piuttosto elevato anche con riferimento ai servizi di intermediazione (72.7%).

5.2 - RELAZIONI CON I CLIENTI

5.2.1 - CRM, SEO E POSIZIONE SUL WEB

La scelta del sistema per la gestione delle relazioni con la clientela (CRM) e del SEO è legata alle dimensioni aziendali e, anche se in misura minore, al tipo di attività svolta.

In merito al CRM, per le aziende fornitrici di servizi di base (strutture ricettive alberghiere, campeggi, villaggi turistici, altre strutture ricettive, ristorazione, centri termali, centri congressi, parchi tematici, musei, teatri, stabilimenti balneari, etc.) quasi la metà (44.6%) ha un sistema di gestione delle relazioni con la clientela e solo una esigua minoranza (6%) tiene i contatti su un supporto cartaceo. L'impiego del CRM appare strettamente correlato alle dimensioni aziendali, visto che solo il 35% delle aziende di piccole dimensioni (entro 9 addetti) dichiara di avere un sistema di gestione delle relazioni con la clientela. L'incidenza delle aziende che usa il CRM sale al 54% se ci si sposta verso le aziende che forniscono servizi di intermediazione, e al 65% per i fornitori di servizi accessori, mentre, per le aziende che operano nei servizi legati alla prenotazione, l'utilizzo del CRM ridiscende al 40%.

In merito alle tecniche di SEO (Search Engine Optimization), tra le aziende fornitrici di servizi di base, il 39% dichiara di essere molto attenta alle attività di ottimizzazione sui motori di ricerca e di applicarle a tutti i propri contenuti, mentre il 37% ne fa un uso limitato. Tuttavia, quasi un quarto del campione non ne fa uso, comprendendo sia chi dice di non conoscere affatto tali tecniche (11%) e chi afferma che, pur conoscendole, non le sta applicando (13%).

Anche in questo caso, per i fornitori di servizi di base, esiste una proporzionalità diretta tra l'adozione di tecniche di SEO e la dimensione aziendale:

- entro i 9 addetti, un primo 33% le applica in toto, un altro 33% le applica in parte, ma rimane significativo il numero delle aziende che non le conosce (15%) o comunque non le applica (19%);
- tra i 10 e i 24 addetti, è molto attento alla SEO il 52%, l'applica in parte il 40%, la conosce ma non la applica il

4% e un altro 4% dichiara di non conoscerla;

- per le aziende tra 25 e 49 addetti, il 58% si dedica al loro completo utilizzo, il 25% usa solo alcuni contenuti, il 17% non le conosce;
- per le aziende tra 50 e 149 addetti, non ci sono aziende che non conoscano le tecniche di SEO, e quindi il 64% risulta molto attenta, il 22% ne usa solo alcuni contenuti per il 22%, mentre il 14% non le dà importanza anche se sa di cosa si tratta.

Se spostiamo l'attenzione sui fornitori di servizi di intermediazione, la percentuale delle aziende che applica tecniche di SEO sale al 48% e anche in questo caso si conferma la tendenza positiva al crescere della dimensione aziendale.

Tra i fornitori di servizi accessori si presenta una situazione analoga: il 40% applica la SEO e solo il 5% non la conosce e questo 5% è legato ad aziende piccole.

Nelle aziende operanti nei servizi legati alla prenotazione

il 40% è molto attento alle tecniche di SEO e le applica a tutti i propri contenuti, anche per il tramite di agenzie. Un altro 40% applica tali tecniche solo per la parte dei contenuti on-line, ad esempio in riferimento al sito web, e solo il residuo 20% non conosce la SEO.

In merito alla posizione sul Web, per i fornitori di servizi di base, il 36% è presente sui principali siti e motori di ricerca per le recensioni e prenotazioni on-line e sui social network, il 21% ha un proprio sito internet dal quale gestisce la maggioranza delle prenotazioni oltre ad essere presente sui social network e sulle OTA per sfruttare l'effetto visibilità, il 17% è presente sui social network, ha un proprio sito internet dal quale gestisce solo una parte minoritaria delle principali siti e motori di ricerca per le recensioni e prenotazioni ed è presente sulle OTA dove realizza la maggior parte delle prenotazioni. Una esigua minoranza (3%) è presente solo sui social e solamente un'azienda ha dichiarato di non essere presente online - Figura 5-4.

Analizzando i dati in funzione delle dimensioni aziendali emerge che entro i 9 addetti, le aziende presenti sui mo-

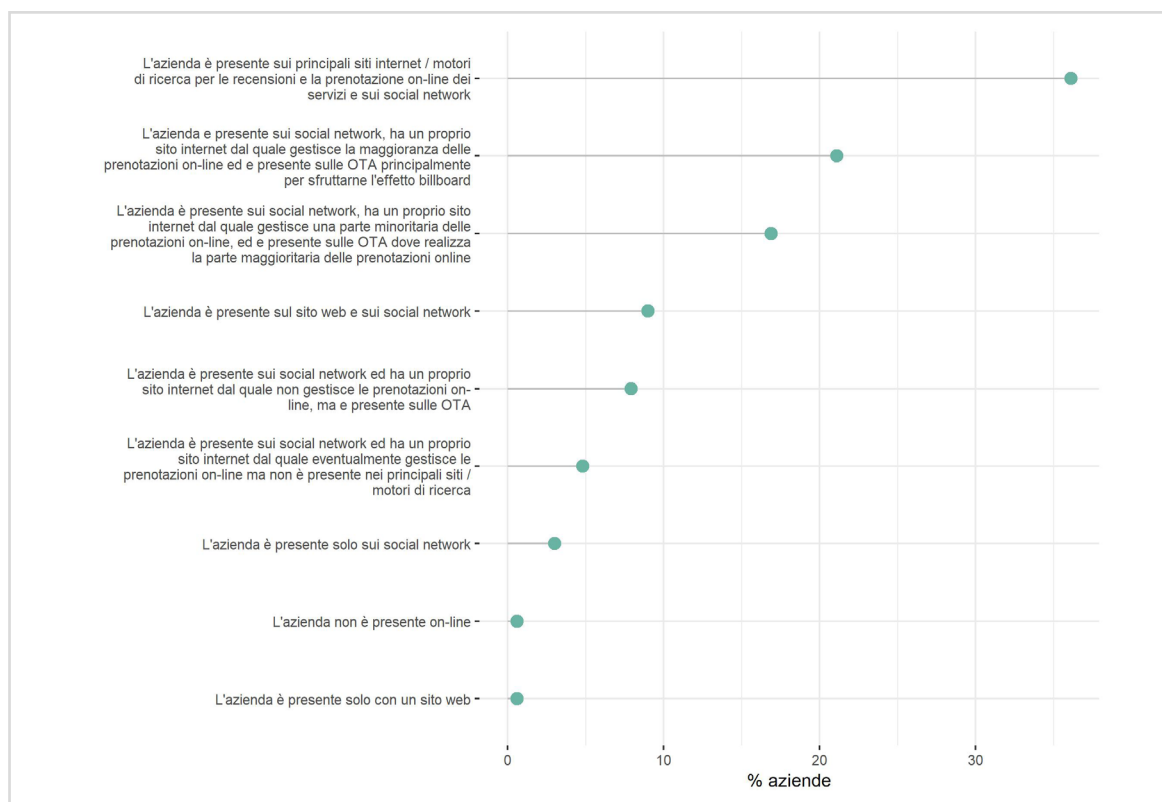


Figura 5-4. Posizionamento sul web dei fornitori di servizi di base

tori di ricerca per le recensioni e prenotazioni on-line e sui social network sono il 30%. Tale percentuale sale al 50% per le imprese tra 10 e 24 addetti, e si attesta al 45% per le aziende tra 25 e 49 addetti e al 40% per le aziende tra 50 e 149 addetti.

Se spostiamo lo sguardo sui fornitori di servizi di intermediazione, le imprese presenti solo sui siti e motori di ricerca per le recensioni e prenotazioni on-line oltre che sui social network scende al 32%, l'impiego di un proprio sito internet (dal quale gestire la maggioranza delle prenotazioni on-line ed essere presenti sui social network e sulle OTA per effetto visibilità) scende al 18%, e la presenza sui social network con sito dal quale gestire solo la minoranza delle prenotazioni e che realizza sulle OTA la maggior parte delle prenotazioni scende si attesta al 14%. Non vi sono, invece, imprese presenti solo sui social e il 4% delle imprese non ha alcuna presenza online.

Tra i fornitori di servizi accessori, la percentuale delle imprese presenti solo sui siti e motori di ricerca per le recensioni e prenotazioni on-line oltre che sui social network sale al 40%, il numero di chi ha un proprio sito internet dal quale gestire la maggioranza delle prenotazioni on-line oltre ad essere presenti sui social network e sulle OTA per effetto visibilità scende drasticamente al 5%, e la percentuale delle imprese presenti sui social network, dotate di proprio sito dal quale gestire solo la minoranza delle prenotazioni e che realizza sulle OTA la maggior parte delle prenotazioni scende, anche qui decisamente, al 5%. La percentuale delle imprese presenti solo sui social sale al 10% e quella relativa alle imprese non presenti online scende a zero.

Delle cinque aziende operanti nei servizi legati alla prenotazione, tre sono presenti solo sui siti e motori di ricerca per le recensioni e prenotazioni on-line, un'azienda è presente sui social network, ha un proprio sito dal quale non gestisce le prenotazioni ma è presente sulle OTA e un'azienda è presente sui social network, ha un proprio sito internet dal quale gestisce le prenotazioni on-line ma non è presente nei principali siti e motori di ricerca.

5.2.2 - REPUTAZIONE ON-LINE E GESTIONE DELLE RECENSIONI NEGATIVE E DEI RECLAMI

Nell'ambito dei fornitori di servizi di base, più della metà (57%) controlla manualmente i social, i forum e i siti di prenotazioni, mentre circa il 20% utilizza le analisi automatiche come la sentiment analysis, il 17% le piattaforme che aggregano le recensioni ricevute on-line e solo

una esigua minoranza (6%) non si preoccupa di monitorare la propria reputazione on-line.

Anche in questo caso, al crescere della dimensione aziendale si registra un incremento delle analisi automatiche e di piattaforme di aggregazione, e tutte le aziende con almeno 25 addetti monitorano la propria visibilità online. Il controllo manuale di social, forum e siti di prenotazioni è effettuato dal 60% delle piccole imprese (entro 9 addetti), una percentuale esattamente doppia rispetto alle imprese di grandi dimensioni (da 50 addetti in su). Tra le piccole imprese quasi il 10% ha dichiarato di non monitorare la propria reputazione on-line. L'utilizzo di piattaforme che aggregano le recensioni ricevute on-line è effettuato da almeno un terzo delle imprese di dimensioni medie e grandi, ma si nota un utilizzo di analisi automatiche come la sentiment analysis superiore al 25% dei rispondenti già a partire dalle imprese tra 10 e 24 addetti. Se spostiamo lo sguardo sui fornitori di servizi di intermediazione, la percentuale degli utilizzatori di analisi automatiche scende al 16% e la percentuale di analisi manuali sale al 42%.

Tra i fornitori di servizi accessori la percentuale degli utilizzatori di analisi automatiche scende drasticamente al 5% e la percentuale di analisi manuali sale addirittura al 57.9%.

Delle aziende operanti nei servizi legati alla prenotazione la percentuale degli utilizzatori di analisi automatiche si attesta al 20% e la percentuale di analisi manuali al 40% ma le aziende che non monitorano la propria reputazione sono ben il 20%.

In merito alla gestione delle recensioni negative on-line, quasi il 72% dei fornitori di servizi di base dichiara di dedicarsi a rispondere personalmente ad ogni recensione e solo il 13% tiene conto delle recensioni negative ma non risponde. Soltanto nel 5% dei casi l'azienda non gestisce le recensioni negative. Questo avviene trasversalmente a tutte le imprese, infatti, confrontando i due estremi, si vede che già con le piccole imprese l'incidenza di chi risponde personalmente ad ogni recensione si attesta al 69%. Tutte le imprese dichiarano di gestire le recensioni negative, ad eccezione di alcune delle piccole imprese (7%).

La percentuale di coloro che risponde personalmente ad ogni recensione scende al 58% per i fornitori di servizi di intermediazione, al 45% per i fornitori di servizi accessori

e al 40% per aziende operanti nei servizi legati alla prenotazione.

La percentuale di chi dichiara di non gestire le recensioni negative intervistati è maggiore tra i fornitori di servizi di intermediazione (26%) e tra i fornitori di servizi accessori (25%), rispetto ai fornitori di servizi di base esaminati in precedenza. Tuttavia, tutte le aziende operanti nei servizi legati alla prenotazione dichiarano di gestire le recensioni negative.

Durante la somministrazione del questionario, è emersa in molti casi la volontà di gestire personalmente e nello specifico qualsiasi recensione ricevuta dai clienti. In altri casi gli intervistati hanno invece dichiarato di non rispondere alle recensioni ritenendo i portali dedicati alla raccolta delle recensioni poco veritieri. In generale è apparsa poco sentita la necessità di organizzare una riflessione successiva alla lettura delle recensioni finalizzata ad azioni correttive e di miglioramento.

In merito alla gestione dei reclami, dall'analisi dei fornitori di servizi di base, emerge che quasi la totalità degli intervistati gestisce i reclami dei clienti (92.17%), solo il 6,02% ne gestisce soltanto alcuni e solo una esigua minoranza non li gestisce affatto (1.81%). Se applichiamo il filtro del n. di addetti si può evidenziare che solo nelle aziende più piccole esiste in alcuni casi la prassi di non gestire i reclami o gestirne solo alcuni (3%).

Se passiamo ad analizzare i fornitori di servizi di intermediazione, la percentuale di coloro che gestisce i reclami è l'88%, mentre pochissimi decidono di gestirne soltanto alcuni (4%). Significativa l'incidenza di chi ha dichiarato di non gestire mai i reclami (6%).

Tra i fornitori di servizi accessori, la stragrande maggioranza si dedica alla gestione dei reclami (84%), pochi decidono di dedicarsi soltanto ad alcuni (4%), mentre diverse aziende non si dedicano alla gestione dei reclami (10.5%).

Delle aziende operanti nei servizi legati alla prenotazione, la percentuale di coloro che gestisce i reclami dei clienti è il 60%, e tutte le altre non gestiscono i reclami (40%).

Occorre sottolineare che in molti casi le aziende hanno detto di avere ricevuto un numero molto modesto di reclami e per questo non hanno prestato attenzione a questo aspetto, preferendo piuttosto risolvere i problemi

direttamente quando si manifestano.

Tra i fornitori di servizi di base, la gestione dei reclami avviene in modo piuttosto vario, le risposte più comuni sono state: proponendo altri servizi (28%) o risarcendo il cliente (12%). L'incidenza di proposte di altri servizi varia dal 24% delle piccole imprese al 50% delle grandi.

Le percentuali non variano significativamente negli altri servizi, salvo per i fornitori di servizi accessori, dove la percentuale di coloro che gestisce i reclami in altro modo rappresenta il 59%.

5.3 - PROGETTUALITÀ

5.3.1 - PROPENSIONE A INVESTIMENTI IN NUOVE TECNOLOGIE

In tema di investimenti in nuove tecnologie, emerge che il 25% degli intervistati ha effettuato investimenti in tecnologie per la cyber security e per l'acquisizione di competenze digitali negli ultimi 3 anni - Figura 5-5.

Per quanto riguarda gli investimenti previsti nei tre anni successivi, emerge un forte interesse per le tecniche di analisi dei dati (51%), per l'acquisizione di nuove competenze digitali (46%) e per la raccolta dei dati (46%).

Minore interesse è dimostrato nei confronti delle tecnologie per l'apprendimento automatico o per la realtà virtuale e nella comunicazione tra elementi che fanno parte dell'azienda. Infatti, oltre il 70% delle aziende ha dichiarato di non avere fatto investimenti negli ultimi 3 anni su questi campi e di non avere intenzione di farne nei 3 anni successivi.

Considerando anche le osservazioni fatte durante la somministrazione del questionario, si vede che c'è un certo scetticismo per l'applicabilità di tecnologie complesse come quelle dedicate alla previsione di eventi futuri, all'apprendimento automatico e all'automatizzazione. Ben diversa la propensione all'innovazione in campi come competenze digitali, raccolta e analisi dati e prenotazioni on line.

Alcuni intervistati hanno aggiunto di avere in programma, o di avere aver già in atto, investimenti per il rinnovo o la creazione del sito web. Altre imprese hanno sottolineato che alcuni investimenti programmati o già in corso sono stati sospesi o interrotti per la riduzione di fatturato

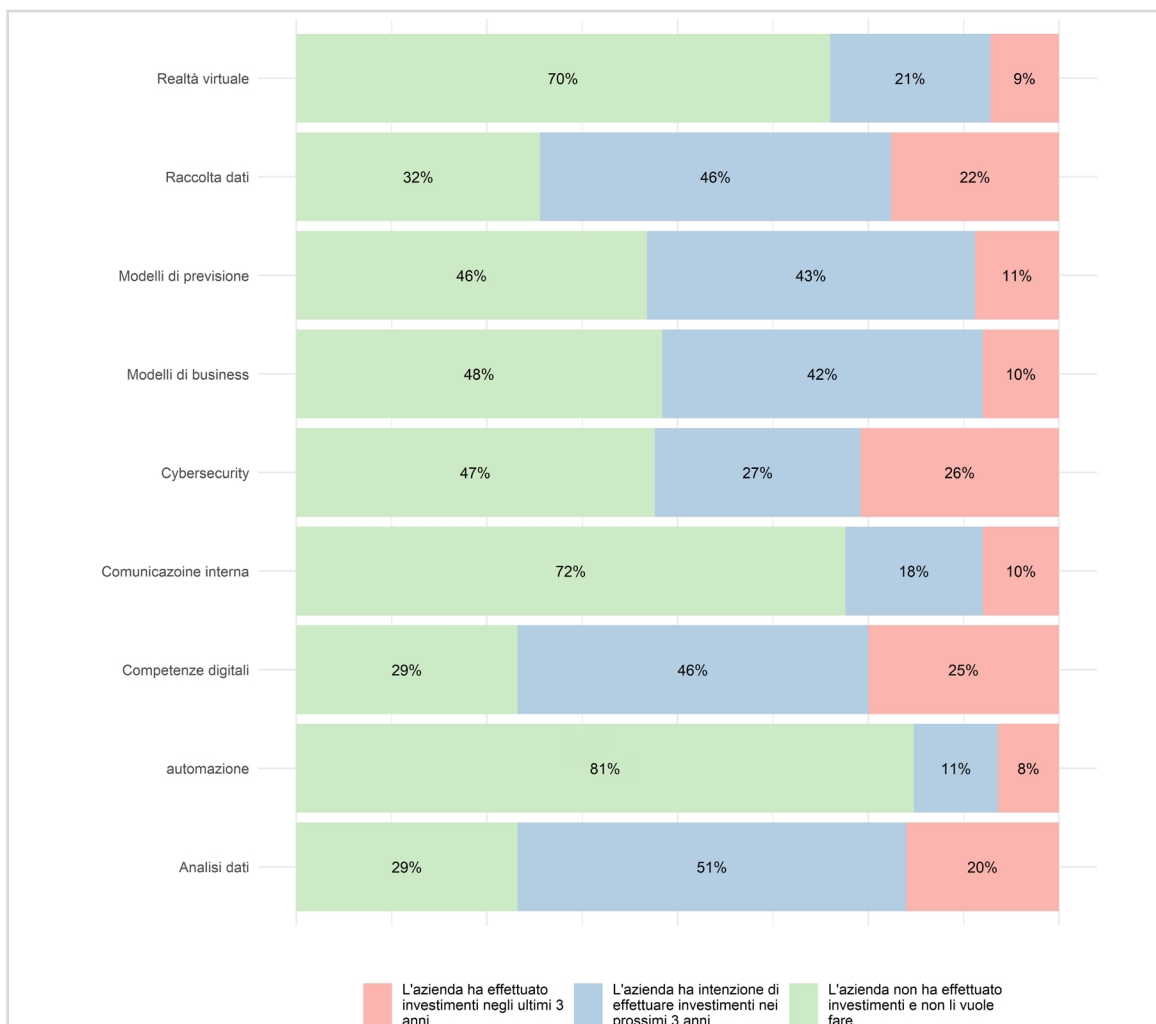


Figura 5-5. Propensione agli investimenti in tecnologie.

generata dalla pandemia, avendo dovuto destinare le risorse finanziarie alle procedure di adeguamento alle misure di emergenza.

5.3.2 - PARTECIPAZIONE A BANDI DI FINANZIAMENTO PUBBLICI E AGEVOLAZIONI SU IMPRESA 4.0

Nel questionario 1 le aziende hanno risposto di avere partecipato a bandi regionali per il 55% e di averli vinti nel 66% dei casi; mentre nel questionario 2 il 27% ha vinto bandi regionali e il 17% ha partecipato senza aggiudicazione.

In tema di bandi nazionali, le aziende del questionario 1 che hanno partecipato sono il 25% e, di queste, ha vinto

l'82%. Nel questionario 2 non ha partecipato l'87% degli intervistati, e, tra coloro che hanno partecipato, si è aggiudicato il bando il 9% dei rispondenti.

Se passiamo ad analizzare i bandi europei, l'85% degli intervistati del questionario 1 non ha mai partecipato, della minoranza che ha partecipato ad almeno un bando europeo (15%) ben il 75% ha anche vinto. Nel caso invece dei secondi intervistati il 6% ha partecipato e vinto.

Alcuni intervistati hanno precisato di non avere l'abitudine a ricorrere a contributi o finanziamenti pubblici, a maggior ragione soprattutto in momenti di emergenza sanitaria per via delle scarse disponibilità da rivolgere al co-

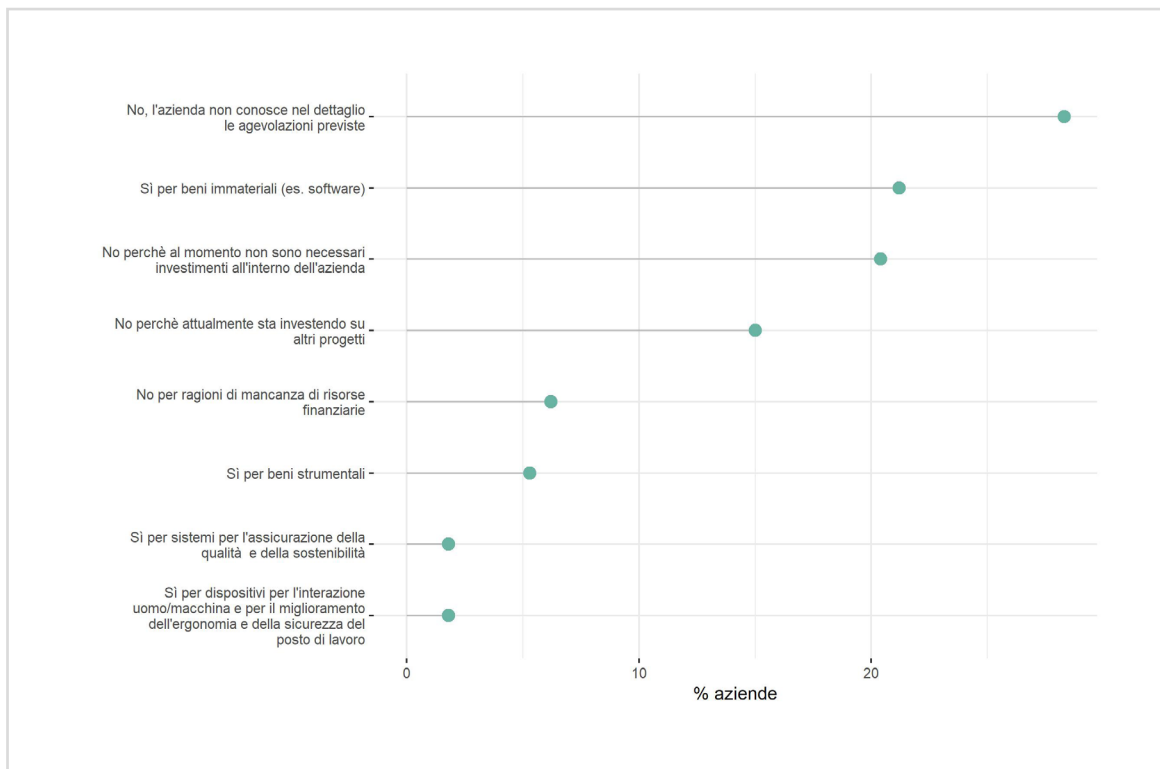


Figura 5-6. Partecipazione a bandi industria 4.0

finanziamento. Altri operatori hanno dichiarato di essere rientrati in graduatoria, ma di essere in attesa di conoscere l'effettiva entità del finanziamento e i relativi tempi di erogazione. Diverse micro-imprese hanno sottolineato che le spese fisse legate alla progettazione non sono per loro sostenibili. Alcune aziende, infine, hanno affermato di non riuscire a implementare le iniziative realmente innovative per assenza di informazioni o di supporto, nonostante in alcuni casi si rivolgano a esperti retribuiti. Dicono di ricevere un numero elevato di e-mail su opportunità che non comprendono fino in fondo, anche per il linguaggio impiegato, e che non riescono ad estrapolare le informazioni utili a valutare la fattibilità degli interventi.

Si registra in generale una scarsa familiarità con i bandi regionali sull'innovazione e la digitalizzazione per le imprese turistiche e anche le aziende più esperte sottolineano che la partecipazione ai bandi richiede un impegno notevole in termini di tempo, personale e risorse economiche rispetto all'utilità potenziale.

I bandi più citati sono quelli emessi a livello regionale, come ad esempio i PSR o i Por Fesr.

In merito alle agevolazioni previste dal governo su Impresa 4.0, gli operatori che hanno partecipato alla somministrazione del questionario 1 - Figura 5-6 – quasi il 30% ha detto di non conoscere nel dettaglio le agevolazioni fiscali di cui potrebbe beneficiare. Tra coloro che non hanno usufruito delle agevolazioni il 20% non lo ritiene necessario per la propria azienda, il 15% sta investendo in altri progetti, il 6% non ci si è dedicato per mancanza di risorse finanziarie.

Il 21% degli intervistati ha comunque usufruito di agevolazioni per beni immateriali come i software. Le categorie residuali hanno indicato: beni strumentali (5%), qualità e sostenibilità (2%), dispositivi per l'interazione uomo/macchina (2%).

5.3.3 - CONSAPEVOLEZZA DELLE TEMATICHE RELATIVE A IMPRESA 4.0

Alla richiesta di autovalutare la propria maturità in relazione alle tematiche di Impresa 4.0 (Figura 5-7):

- il 33% degli intervistati si è posizionato nella cate-

goria 'Outsider', considerando di non avere attualmente progetti aperti su questo tema;

- il 32% si è giudicato 'Beginner', riconoscendo di avere effettuato soltanto alcuni progetti di prova;
- il 26% ha affermato di avere elaborato ed implementato per la propria azienda una strategia seppur parziale di Impresa 4.0;
- il 5% si è descritto come un operatore 'Experienced', dichiarando di avere già formulato una propria strategia globale su Impresa 4.0;
- il 4% ha giudicato la propria attività in linea con il profilo 'Expert'.

implementato una strategia di Impresa 4.0 e un sistema di monitoraggio costante dei i progetti, posizionandosi come 'Top performer'.

Come è poi emerso dai punteggi complessivi del portale Cantieri 4.0, si registra una tendenza generale delle imprese a sottostimarsi o a non riconoscere l'innovatività di alcuni progetti o iniziative adottato o in essere.

Solo una impresa del campione ha affermato di avere già

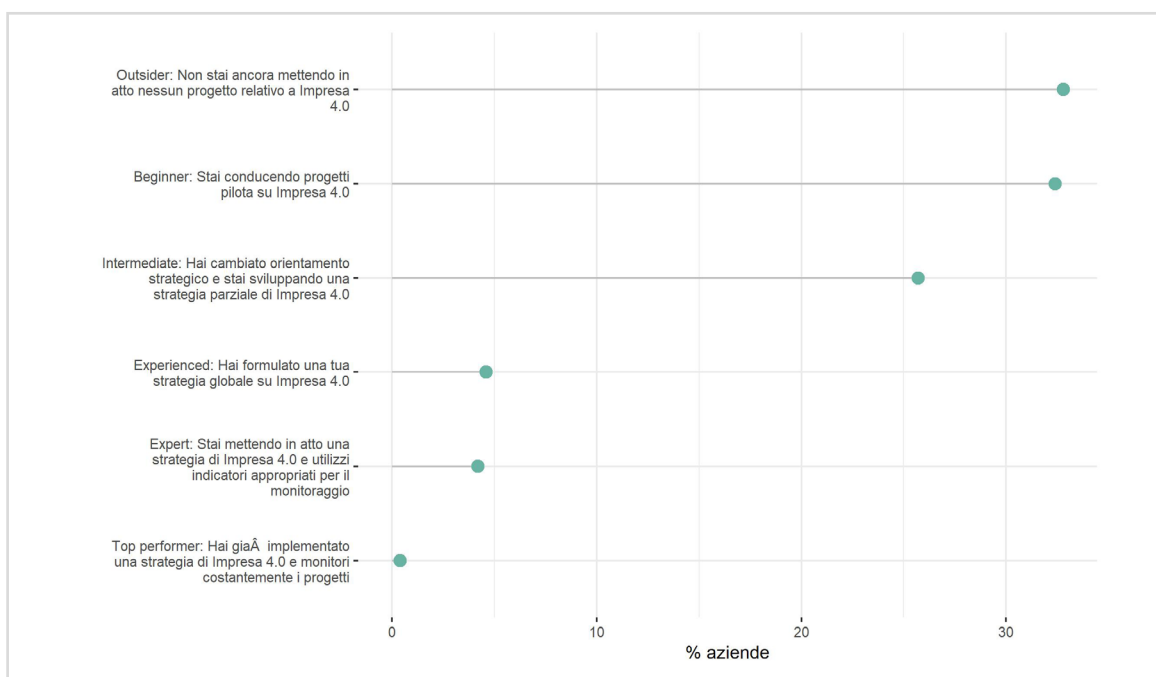


Figura 5-7. Consapevolezza sulle tematiche industria 4.0





6.

TECNOLOGIE DIGITALI PER IL TURISMO IN TOSCANA

A cura di E. Coli, G. Fantoni, M. Gini, G. Iannaccone

Una delle prospettive più interessanti da esplorare per quanto riguarda la situazione del settore turistico toscano è sicuramente quella delle cosiddette tecnologie abilitanti. Le tecnologie abilitanti per l'Impresa 4.0 vengono definite dalla Commissione Europea (Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, 2009) come tecnologie 'ad alta intensità di conoscenza e associate a elevata intensità di ricerca e sviluppo, a cicli d'innovazione rapidi, a consistenti spese di investimento e a posti di lavoro altamente qualificati'. A partire da questa definizione, gli Stati membri hanno declinato le **tecnologie abilitanti** cruciali per la propria competitività in chiave 4.0 e, sulla base di queste, le aree su cui concentrare gli investimenti. Tra questi, anche il Ministero dello Sviluppo Economico Italiano (MiSE), che ha definito nel Piano Nazionale Impresa 4.0 (Calenda, 2017) le 9 tecnologie abilitanti:

1. *Advanced Manufacturing Solutions*: Robot collaborativi interconnessi e rapidamente programmabili;
2. *Additive Manufacturing*: Stampanti 3D connesse a software di sviluppo digitali;
3. Realtà Aumentata a supporto dei processi produttivi;
4. Simulazione tra macchine interconnesse per ottimizzare i processi;
5. Integrazione orizzontale/verticale: Integrazione di informazioni sia orizzontalmente lungo la catena del valore dal fornitore al consumatore, sia verticalmente tra i diversi livelli e funzioni aziendali;
6. *Industrial Internet, Internet of Things*: Comunicazione multidirezionale tra processi produttivi e prodotti;
7. Cloud: Gestione di elevate quantità di dati su sistemi aperti;
8. *Cybersecurity*: sicurezza durante le operazioni in rete e su sistemi aperti;
9. *Big Data & Analytics*: Analisi di un'ampia base dati per ottimizzare prodotti e processi produttivi.

Se pensato all'interno del settore turistico, il concetto di Advanced Manufacturing deve essere rivisto e allargato, in quanto le applicazioni dei robot riguardano compiti tipici del contesto come ad esempio attività di accoglienza, di intrattenimento e di *customer care*. Alla base di questi robot troviamo il loro 'cervello digitale', ovvero l'intelligenza artificiale (Artificial Intelligence, AI). L'intelligenza artificiale è alla base anche dei chatbot, software in grado di simulare conversazioni umane e che per questa ragione possono trovare vasta applicazione nel settore turistico.

Inoltre, all'interno del settore turistico, la tecnologia di Additive Manufacturing risulta essere solo parzialmente applicabile, in quanto il prodotto turistico non è propriamente un prodotto fisico. Per quanto riguarda questa tecnologia abilitante abbiamo dunque deciso di considerare più mature digitalmente le aziende che conoscono, ed eventualmente hanno introdotto, le applicazioni di Additive Manufacturing per il settore turistico, avvalendosi non solo internamente ma anche esternamente (ad esempio facendosi realizzare da aziende esterne gadget stampati in 3D).

Per lo stesso motivo legato alla non fisicità del prodotto turistico, appare poco significativa l'applicazione delle tecnologie di Internet of Things, che prevedono la sensorizzazione dei prodotti fisici coinvolti nei processi. La loro applicazione resta infatti limitata alla sensorizzazione di alcuni prodotti fisici utilizzati durante alcuni particolari processi (ad esempio gli utensili da cucina per quanto riguarda l'erogazione di un servizio di ristorazione). L'Industrial Internet, che prevede la sensorizzazione dell'intero ecosistema di produzione del prodotto turistico, appare invece molto più applicabile (ad esempio per monitorare il numero di clienti presenti in una struttura, il numero di persone che si fermano davanti a una locandina, la temperatura di celle frigorifere).

Le tecnologie abilitanti sono state suddivise in due diverse aree, tecnologie per il **front-office** (Advanced Manufacturing Solutions, Additive Manufacturing, Realtà aumentata, Simulazione, Internet of Things/Industrial Internet) e tecnologie per il **back-office** (Integrazione orizzontale/verticale, Cloud, Cybersecurity, Big Data & Analytics), in base al livello di interazione col cliente delle operazioni che esse supportano. Le due tipologie di tecnologie verranno trattate separatamente nelle sottosezioni 6.1 e 6.2. Nella sottosezione 6.3 sono invece presentati i risultati di ulteriori interessanti analisi condotte sui dati e nella sottosezione 6.4 le evidenze dei laboratori online condotti durante il progetto. Infine, la sottosezione 6.5 presenta la roadmap sulle tecnologie per il turismo 4.0 sviluppata a valle dell'analisi.

6.1 - TECNOLOGIE PER IL FRONT-OFFICE

Il punteggio di maturità delle tecnologie di front-office risulta mediamente aggirarsi intorno a 3. Le aziende intervistate sembrano essere quindi ancora piuttosto carenti nel loro utilizzo, collocandosi mediamente su un **livello intermedio** di utilizzo.

Per quanto riguarda le tecnologie di front-office esplostrate durante le interviste, la maggior parte delle aziende non ha mai sentito parlare di tali tecnologie o non ha mai pensato ad un loro possibile utilizzo in azienda. Caso emblematico in questo senso è quello sull'utilizzo di **sensori per la raccolta dati**, che vede l'85% delle aziende non conoscere del tutto la tecnologia. I sensori, forse la tecnologia che in ottica paradigma 4.0 risulta essere più conosciuta e diffusa all'interno del contesto manifatturiero, nel contesto della filiera turistica si comporta in modo diametralmente opposto, risultando marginale dal punto di vista applicativo. Probabilmente la ragione di ciò è da ricercare nuovamente nella natura non fisica del prodotto turistico e nel fatto che dunque a dover essere sensorizzati siano, piuttosto che le macchine, gli spazi in cui i clienti beneficiano del prodotto turistico. Nella maggior parte dei casi le aziende non concepiscono ancora un utilizzo diffuso di tali tecnologie perché esse risultano ancora troppo poco mature nel settore. Non solo, in generale, le aziende si sono dimostrate molto attente nel cercare di conservare quelle che sono le caratteristiche fondamentali della propria attività, ovvero il valore umano dell'esperienza turistica e il confronto diretto con il cliente: in quest'ottica molte delle tecnologie vengono viste non

come un boost per migliorare il rapporto con i clienti, ma piuttosto come un ostacolo al rapporto umano, e per questo le aziende sono restie al loro inserimento. Questo aspetto è ricollegabile non solo all'immagine dell'Italia nel mondo come 'paese caloroso e ospitale', ma anche alla vocazione e dimensione delle aziende intervistate, che spesso sono condotte a livello familiare.

Interessante in questo senso il caso delle tecnologie legate alla **Advanced Manufacturing**, come robot, ma anche chatbot e Artificial Intelligence: come mostrato in Figura 6.1, solamente poco più dell'8% delle aziende intervistate utilizza almeno una di queste tecnologie e circa il 4.3% sta pensando di introdurle nel prossimo futuro, mentre ben il 32.8% non conosce del tutto queste tecnologie.

Una motivazione a ciò è da ricercare anche nel fatto che nel settore turistico le situazioni che il cliente si può trovare ad affrontare sono molto variegata e diventa complesso standardizzarle, come nel caso dei processi manifatturieri, per poterle far apprendere alle tecnologie automatiche.

Le tecnologie di **Additive Manufacturing** come la stampa 3D, probabilmente a causa della loro parziale applicabilità nel settore turistico, vengono adottate solo dal 2.77% delle aziende.

Le tecnologie di **Simulazione**, che nei processi manifatturieri vengono utilizzate per ottimizzare i processi grazie all'utilizzo di grandi moli di dati integrati, possono trovare applicazione anche nel settore turistico, ad esempio per simulare i flussi turistici in determinati periodi dell'anno. Questo al giorno d'oggi risulta tutt'altro che banale, visto che per stimare i flussi reali dei turisti si ricorre ancora a tecniche classiche, andando semplicemente a sommare le presenze nelle strutture ricettive come hotel e bed&breakfast.

Come mostrato in Figura 6-1, nella realtà toscana però queste applicazioni sembrano essere ancora limitate: circa il 56% delle aziende intervistate non conosce del tutto la simulazione e più del 32%, pur sapendo di cosa si tratta, non ha mai pensato di poterle applicare.

La **Realtà Aumentata** viene adottata globalmente da poco meno dell'11% delle aziende, maggiormente mediante tablet/cellulari (utilizzati circa nel 4.7% dei casi), ma anche occhiali/visori (circa 1.6%) e altri supporti (circa 4.4%). La realtà aumentata è una delle tecnologie abi-

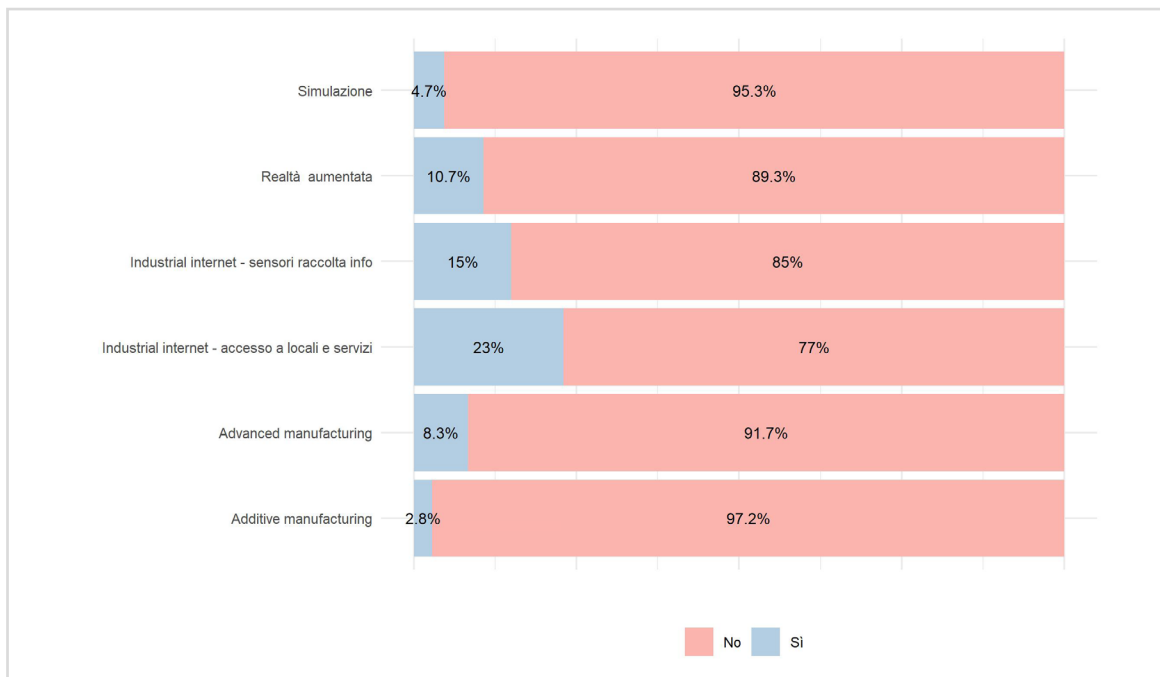


Figura 6-1. Implementazione di tecnologie per il front-office

litanti che meglio può adattarsi e rivoluzionare il settore turistico, migliorando il percorso esperienziale del turista e trovando vasta applicazione sia nell'implementazione di veri e propri tour virtuali che nel miglioramento della dinamicità di luoghi turistici (per esempio, inquadrando con il proprio smartphone l'abside di una basilica è possibile sentire le antiche melodie che qui venivano suonate). Per questo motivo, la percentuale molto alta di aziende che dichiarano di non conoscere del tutto la tecnologia (circa il 60%) desta qualche preoccupazione.

L'adozione delle **tecnologie per l'accesso** da parte di clienti e operatori a determinati spazi o servizi messi a disposizione dall'azienda (come ad esempio armadietti, parcheggi, camere) è ancora limitata: ben il 77% delle aziende intervistate utilizza ancora chiavi fisiche o delega la regolazione degli accessi al personale. Le applicazioni più comuni risultano essere legate all'accesso alle camere (per quanto riguarda le strutture di ospitalità), ma anche più in generale a parcheggi privati e spiagge private. Il dato piuttosto basso relativo all'introduzione di queste tecnologie può essere in parte ricollegabile al fatto che alcune tipologie di aziende della filiera turistica intervistate, come ad esempio le agenzie di viaggi, i tour operator e i servizi di ristorazione, in generale non han-

no particolari aree che necessitano di una regolazione dell'accesso da parte dei propri clienti o operatori.

In conclusione, possiamo dire che in generale molte delle aziende che conoscono le tecnologie analizzate e che hanno cominciato un'esplorazione in questa direzione, pur rendendosi conto del forte potenziale di ognuna di esse, sottolineano come questo tipo di investimenti siano difficilmente sostenibili, ora più che mai a causa della pandemia.

6.2 - TECNOLOGIE PER IL BACK-OFFICE

Il punteggio di maturità delle tecnologie di back-office risulta mediamente aggirarsi intorno a 3.6. Le aziende intervistate sembrano essere più avanti nel loro utilizzo rispetto alle tecnologie di front-office, collocandosi mediamente in una fase di transizione tra **livello intermedio e esperto** di utilizzo.

La maggior parte delle domande poste durante le interviste è direttamente collegata e mirata ad analizzare una delle tecnologie abilitanti di Impresa 4.0, utilizzabili nel

back-office, presentate nell'introduzione a questa sezione.

Per quanto riguarda la parte di analisi sui software di gestione adottati, essa non è stata volutamente ricollegata ad una tecnologia 4.0 in quanto la presenza e il grado di integrazione di un software gestionale (o di alcuni suoi moduli) in azienda è indice di apertura su più fronti tecnologici: integrazione orizzontale/verticale perché il software di gestione permette una migliore integrazione dei dati sia fra funzioni aziendali che lungo la supply chain, Cloud e Cybersecurity perché permette di tenere al sicuro i dati processati, Big Data & Analytics perché la grande mole di dati che vengono prodotti tutti i giorni in azienda possono essere memorizzati e analizzati automaticamente da alcuni moduli del software di gestione, che li rende fruibili permettendo l'estrazione di conoscenza da essi.

Le tecnologie per il back-office sono risultate in alcuni casi del tutto assenti, in altri abbastanza presenti. Alcune realtà evidenziano invece una marcata capacità di comprendere il valore di tecnologie anche più avanzate e di saperle adoperare, anche se solo parzialmente.

Alcune tecnologie più 'basiche' risultano più diffuse rispetto alle altre, è il caso della **connessione internet**, in quanto la maggior parte delle aziende (90%) dispone di una connessione veloce (fibra o adsl fino a 20 mega), e delle tecnologie per i backup dei dati, che risultano molto diffuse in diversi contesti aziendali. Nei pochissimi casi in cui la connessione è del tutto assente (solo 0.8% delle aziende), sono maggiormente (nel 40% dei casi) dovute al fatto che il territorio toscano è un territorio diffuso, con luoghi dove l'infrastruttura non permette ancora una connessione veloce o una connessione tramite fibra. Una criticità da risolvere il prima possibile, poiché avere una rete internet che funzioni rappresenta un vero e proprio vantaggio competitivo, soprattutto nell'era post-covid caratterizzata da un uso massiccio delle modalità di lavoro agile. Sorprende invece la presenza di imprese volutamente prive di una connessione ad internet, in una fase in cui il prossimo arrivo delle connessioni 5G potrà abilitare profonde trasformazioni dei business model delle imprese.

I sistemi di comunicazione formale/tracciata all'interno dell'azienda (come software, groupware) sono ancora molto poco diffusi: ad oggi quasi l'80% delle imprese intervistate non utilizza queste tecnologie. Molte aziende

mettono in risalto un uso massivo di applicazioni di messaggistica istantanea per le comunicazioni intra-aziendali e sembrano non percepire la necessità di strumenti più formali.

Come ci si poteva aspettare, da un'analisi più di dettaglio ci si accorge però che la situazione cambia in base al numero di dipendenti: andando a considerare solamente le aziende con un numero di dipendenti uguale o superiore a 25, la percentuale di aziende che adottano strumenti formali di comunicazione interna arriva a circa il 40% (rispetto al 20% che emerge invece dall'analisi globale).

Per un campione ridotto di 113 aziende è stato esplorato l'utilizzo o meno di **sistemi di comunicazione formale/tracciata con altri soggetti della filiera turistica** (come software, groupware). La domanda era infatti presente solamente nella prima versione della traccia di domande da porre durante le interviste, ovvero quella utilizzata prima della diffusione della pandemia dovuta al coronavirus COVID-19. Tali sistemi sono molto poco diffusi, al pari di quelli interaziendali precedentemente discussi. Attualmente circa l'81% delle imprese intervistate non utilizza queste tecnologie. La causa di ciò probabilmente è da ricercare nel tipo di collaborazioni che le aziende hanno all'interno della propria filiera: verosimilmente, infatti la comunicazione avviene tramite mezzi formali solamente con i partner con cui le aziende hanno accordi contrattualizzati, in cui la comunicazione formale rappresenta più un vincolo contrattuale che un'opportunità per una migliore condivisione delle informazioni. Anche in questo caso però, l'utilizzo di sistemi di comunicazione formale con gli altri attori della filiera, cresce all'aumentare del numero di dipendenti dell'azienda, e quindi verosimilmente della sua complessità. Considerando infatti solo le aziende con un numero di dipendenti uguale o maggiore a 25, la percentuale di aziende che utilizzando questi software sale a poco più del 40% (rilevante rispetto al 18.9% di aziende che li utilizzano nell'analisi globale).

Per le 113 aziende del questionario 1 è stato esplorato anche l'utilizzo o meno di indirizzi di posta certificata (PEC). Il campione si divide quasi equamente tra chi ne fa un utilizzo significativo (circa il 52%) e chi invece trascurabile (circa il 48% tra chi le utilizza solo quando strettamente necessario, chi non le utilizza e chi non ne dispone).

Come si evince dalla Figura 6-2, la maggior parte delle aziende possiede almeno un modulo di un **software**

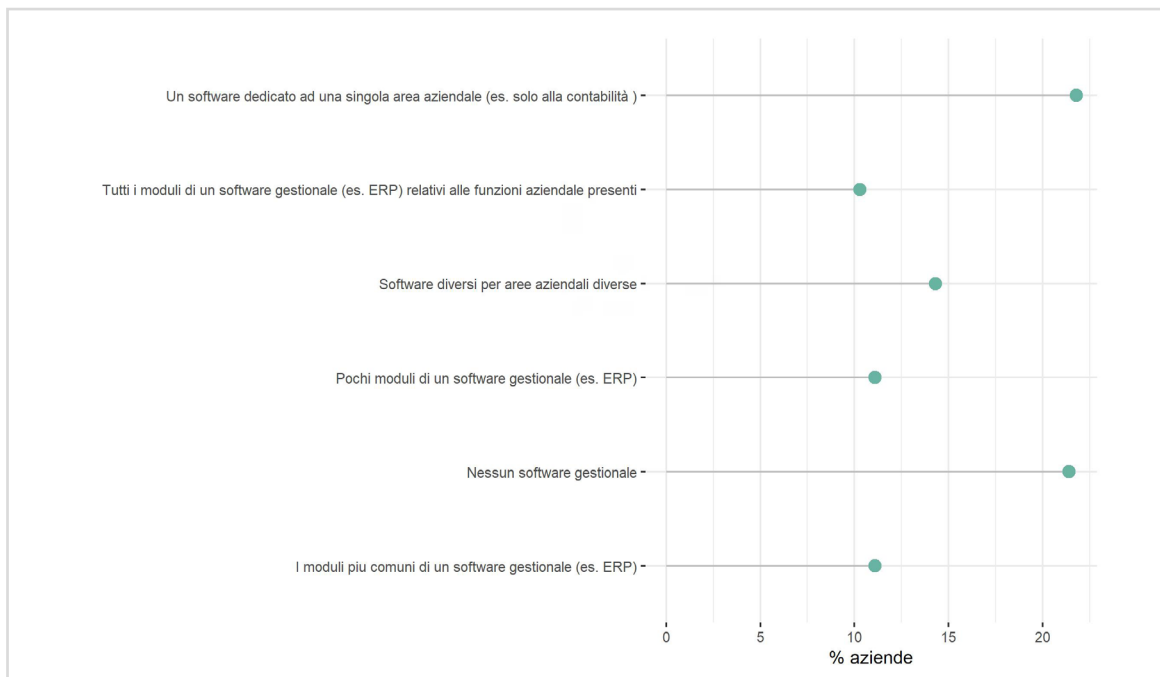


Figura 6-2. Diffusione dei diversi moduli di software gestionali

gestionale. Tuttavia, l'utilizzo di una tecnologia di base come il gestionale fatica ancora a fare breccia in tutte le imprese della filiera turistica: il 21.4% di loro non lo adotta.

Inoltre, anche tra le PMI che lo utilizzano, una grossa percentuale che fa un utilizzo solamente *basic*: circa il 33% lo utilizza in una singola area aziendale (circa il 22%) o comunque ne usa solo pochi moduli (circa l'11%). Questi dati indicano come, nel mondo delle PMI turistiche regionali, il processo di digitalizzazione dei processi aziendali e di introduzione di tecnologie e tool ICT sia ancora in uno stadio iniziale.

Questa considerazione trova conferma nella Figura 6-3, che mostra le **aree aziendali coperte dai gestionali**. La funzione nella quale viene maggiormente applicato risulta infatti essere l'amministrazione con la contabilità. Seguono operations, vendite e marketing e comunicazione.

Riguardo al tema relevantissimo della integrazione fra i software, come mostrato in Figura 6-4, le PMI risultano raggruppate in 3 cluster circa equivalenti: un gruppo di PMI caratterizzate da alta integrazione (30.5%), un secon-

do gruppo caratterizzato da un'integrazione significativa anche se non ideale (33.7%), un terzo gruppo con integrazione insoddisfacente (circa il 36%).

I dati quindi evidenziano che spesso manca un'integrazione tra i diversi tool ICT e sistemi informatici utilizzati in azienda. Questo sembra essere legato a un processo di digitalizzazione implementato *step by step* dall'azienda con obiettivi a breve termine e dettati da esigenze fortemente operative legate all'immediato presente (es: necessità di effettuare una campagna di *email marketing* in un certo periodo dell'anno per cercare nuovi clienti e quindi conseguente necessità di dotarsi di un CRM e di un software che consenta l'invio di offerte promozionali). Questa mancanza di una visione strategica del processo di digitalizzazione si traduce di riflesso in una frammentazione degli applicativi software, che comporterà la necessità di nuovi investimenti per rendere interoperabili i diversi software oppure sostituirli con soluzioni integrate capaci di coprire le diverse aree aziendali.

La situazione, mostrata in Figura 6-5, relativa ai gestionali implica che molte aziende turistiche non abbiano codificato le diverse risorse aziendali. Ove presente, la codifica comunque si limita molto spesso a clienti e fornitori.

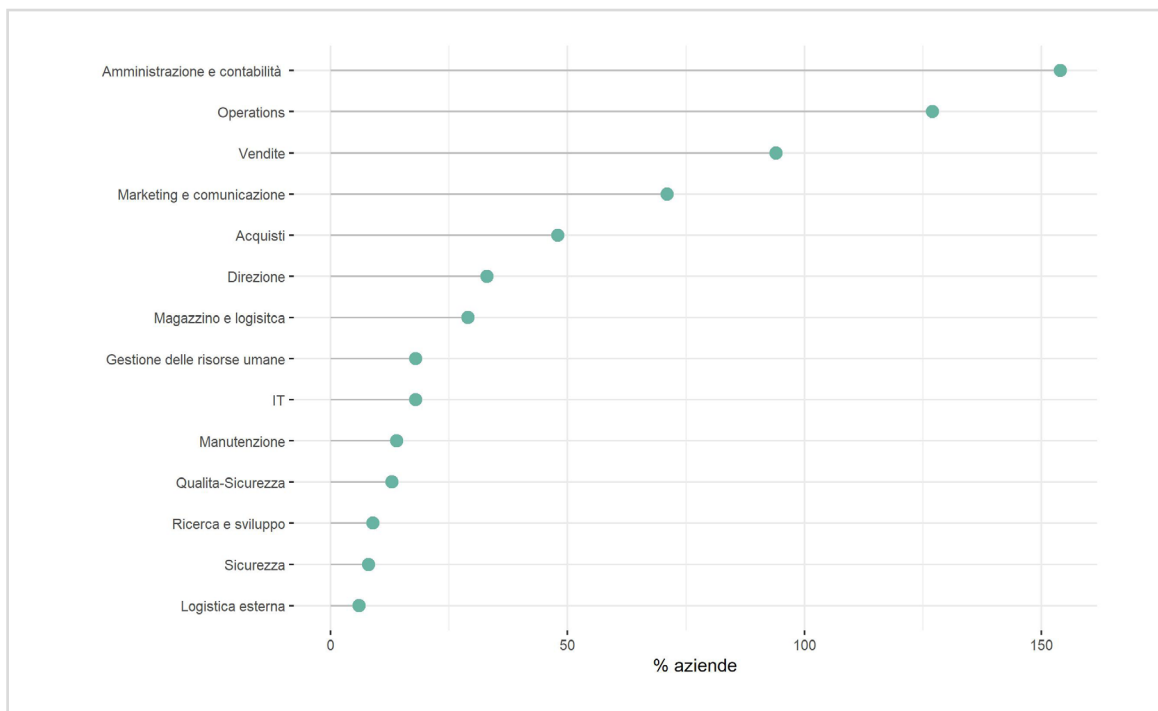


Figura 6-3. Aree aziendali coperte dai moduli/software gestionali

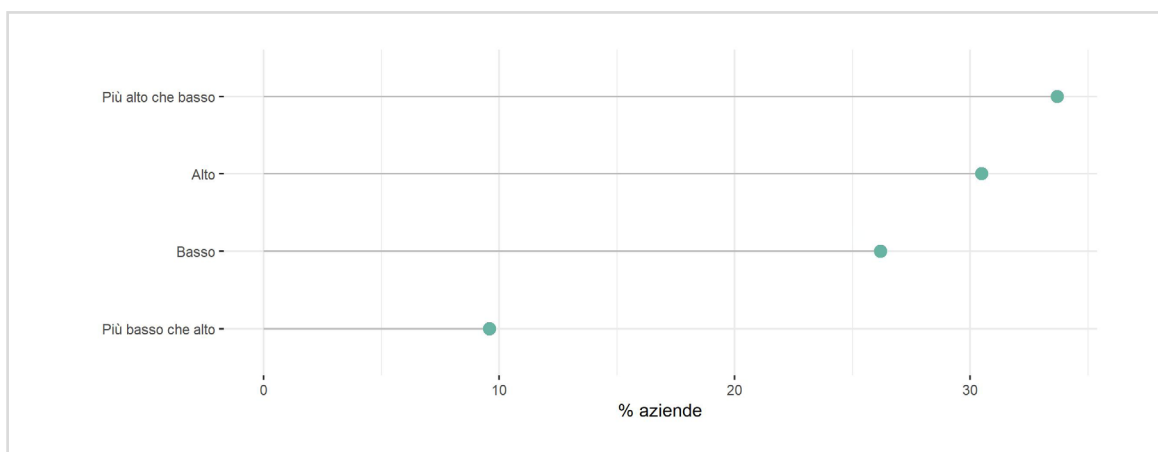


Figura 6-4. Grado di integrazione dei moduli/software nelle aree aziendali di competenza.

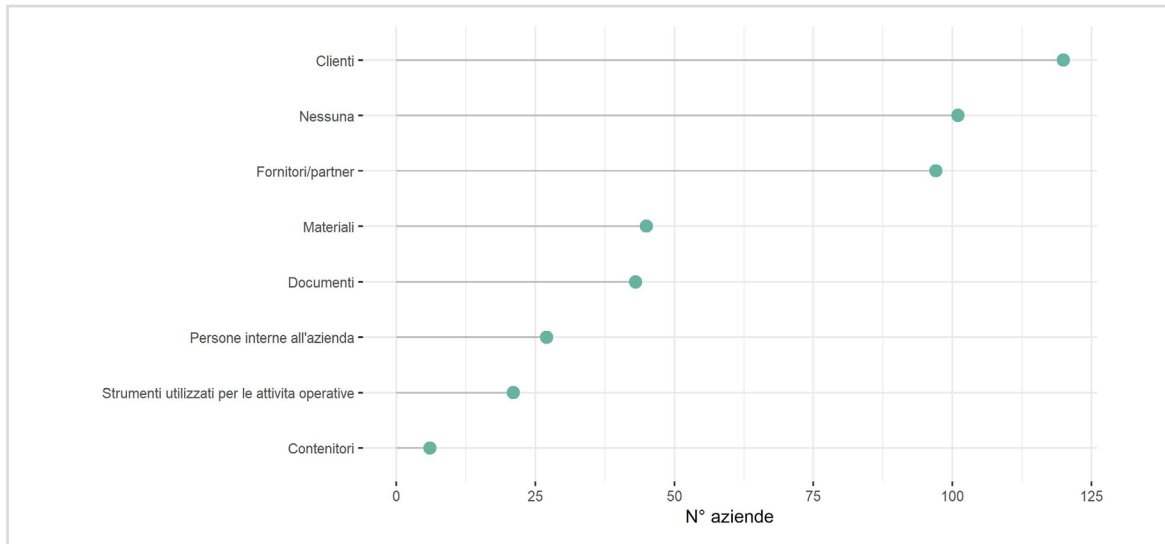


Figura 6-5. Risorse codificate - NB: Nella lettura di questi risultati occorre considerare che era possibile selezionare più di una risposta per questa domanda.

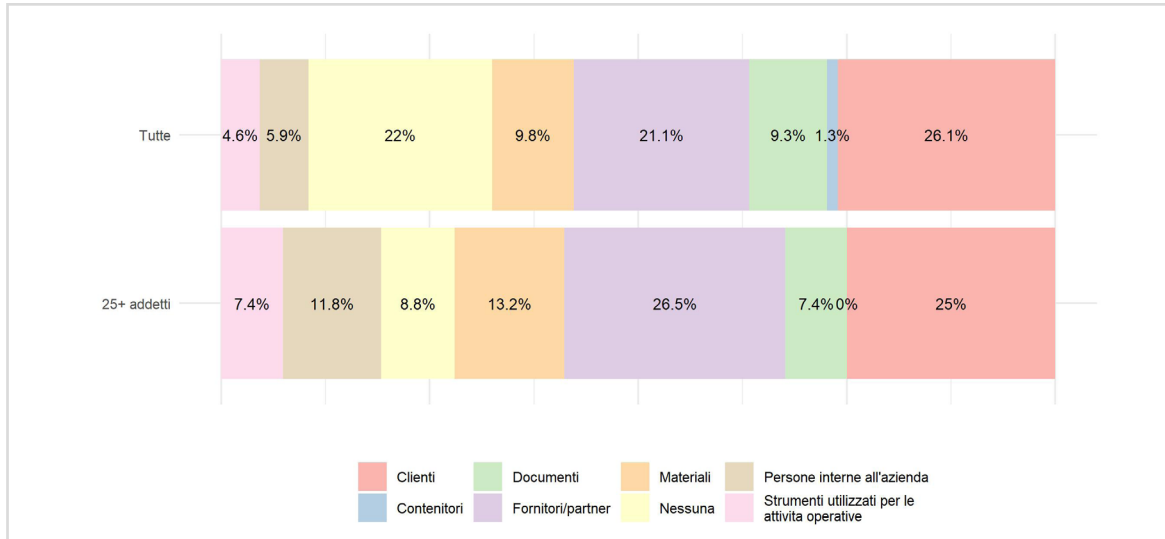


Figura 6-6. Risorse codificate

Per un'analisi più approfondita, sono stati generati e confrontati due grafici ulteriori, in Figura 6-6. Il primo, in alto, rappresenta le distribuzioni percentuali delle risposte per il totale dei questionari (non è altro quindi che lo stesso grafo appena visto con distribuzione però percentuale). Per generare il secondo grafico in basso invece, è stato fatto un filtro selezionando solo le aziende più grandi (numero di dipendenti uguale o maggiore a 25) per ve-

dere come variano in questo caso le codifiche in termini percentuali. Il campione in questo caso conta 28 aziende.

Comparando i grafici in Figura 6-6, ci si aspettava che il numero di codifiche aumentasse all'aumentare del numero di operatori, in quanto molte aziende avevano espresso il mancato bisogno di codifiche perché le dimensioni aziendali ridotte permettono una gestione

facile anche senza troppa formalità. La comparazione mostra in effetti un aumento sensibile di imprese con un numero maggiore di 24 operatori che hanno almeno una risorsa codificata.

L'opzione '**archiviazione in cloud**' risulta essere adottata da un buon numero di imprese (poco più di 100, in buona parte determinata dal fatto che oggi i gestionali girano quasi tutti in cloud) che però restano una minoranza del totale del campione intervistato.

Sorprendentemente, sono emersi imprenditori che ancora archiviano i dati in modo cartaceo (poco meno di 60 aziende), e comunque continuano a rimanere sul mercato. Probabilmente perché nel turismo fattori come la qualità dell'accoglienza, oppure la forza della location in cui è inserita l'azienda, o una buona cucina, risultano ancora premianti e riescono a sopperire ad evidenti lacune tecnologiche.

L'**utilizzo dei dati provenienti dal processo di erogazione del servizio** da parte delle aziende è mostrato in Figura 6-7.

Ritardi nella completa adozione di gestionali, loro utilizzo spesso basic, non ideale integrazione fra i software presenti in azienda, questi fattori si traducono in un basso numero di aziende che raccolgono e utilizzano i dati provenienti dall'erogazione del servizio con elaborazioni di tipo automatizzato (circa il 28%). La raccolta e la loro elaborazione manuale (svolta dalla maggior parte delle imprese, più del 50%) è un'attività *time-consuming* che rappresenta sicuramente uno dei prossimi step del percorso di trasformazione digitale di molte PMI turistiche. Si segnala che una parte delle imprese non raccoglie o comunque non analizza i dati (più del 21%).

Circa il 73% delle aziende ha messo in atto una **strategia di sicurezza dei dati personali** secondo quanto previsto dalla vigente normativa europea GDPR - indirettamente se ne deduce dunque un utilizzo quantomeno basilare di determinate tecnologie che consentano di trattare dati personali in sicurezza e nel rispetto della privacy dei clienti. Solamente il 6% delle aziende non gestisce la sicurezza dei dati, mentre la restante parte di aziende tiene al sicuro almeno i dati sensibili o comunque gestisce parzialmente la sicurezza dei dati.

Un ulteriore elemento emerso è relativo al fatto che spesso le 'principali innovazioni digitali' introdotte dalle

aziende turistiche sono quelle imposte dalla legge (tra i più citati, oltre alla gestione della privacy di cui tratta la domanda nello specifico, anche la fatturazione elettronica).

Circa un quarto delle imprese intervistate non ha implementato una procedura di **backup dei dati aziendali**.

Il campione di aziende per cui è stato esplorato nel dettaglio l'utilizzo di diversi **applicativi software da parte delle diverse funzioni aziendali** conta 140 aziende. La domanda è stata infatti inserita nella seconda versione della traccia di domande da porre durante le interviste, ovvero quella utilizzata dopo la diffusione della pandemia dovuta al coronavirus COVID-19.

Le tecnologie avanzate per l'area di **Prenotazione** maggiormente presenti nelle PMI turistiche di tipo ricettivo sono il **Booking Engine** ed il connesso **Channel Manager**, adottati rispettivamente dal 56% e 46% delle imprese intervistate. Questi due strumenti rappresentano, con il gestionale, il pacchetto base della trasformazione digitale delle imprese, su cui si innestano successivamente altri tool. Poco adottato invece il **Central Reservation System** (adottato da circa il 19% delle aziende).

Uno strumento ancora poco presente nell'area **Revenue** PMI turistiche è il software di **Revenue Management** per supportare le imprese nella definizione delle strategie tariffarie: esso viene adottato da circa il 16% delle imprese intervistate.

Nell'area aziendale del **Marketing**, l'utilizzo di software più avanzati è piuttosto raro. Le percentuali di adozione di software di **Business Intelligence, Marketing Automation, Media Planning, Proposal Management e Metasearch Management** si aggirano tra il 2% e il 6%. Le uniche eccezioni sono rappresentate dai software per l'automazione dell'**e-mail marketing** (adottati da circa il 40%) e quelli per l'**analisi delle recensioni e della reputazione** aziendale (adottati da circa l'11%), unici tool che mostrano un minimo grado di utilizzo.

Nell'area **Information Technology (IT)**, l'unico software utilizzato da parte delle nostre imprese turistiche è il **Wi-Fi Gateway**, adottato da quasi il 30% delle aziende in quanto ovviamente connesso alla importanza per i turisti della connessione internet Wi-Fi, che gli operatori più smart forniscono attraverso tool in grado di implementare azioni di social media marketing.

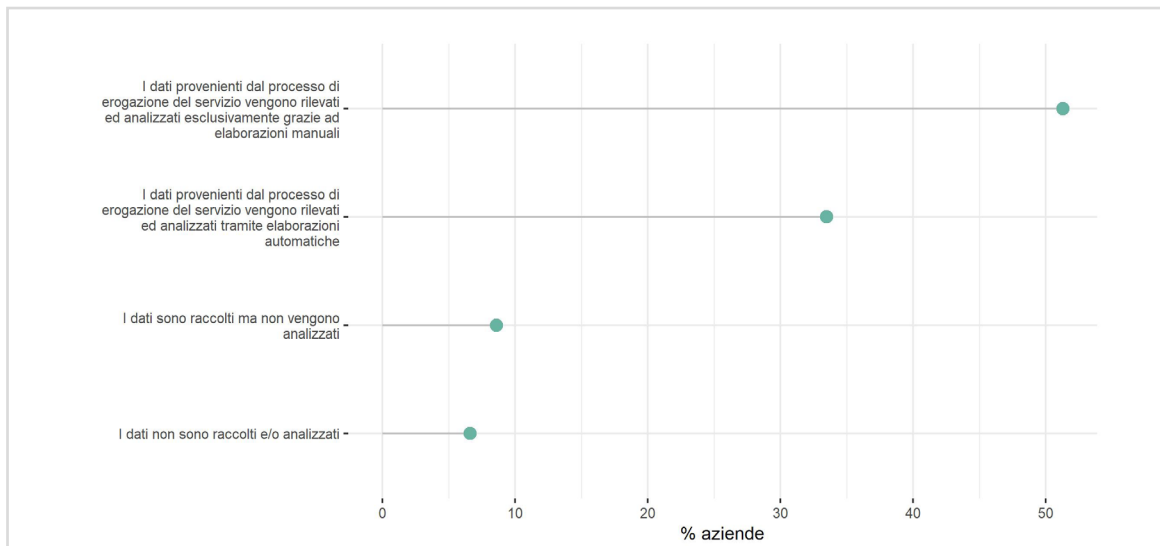


Figura 6-7. Aree aziendali coperte dai moduli/software gestionali

Molto più basse (entrambe intorno al 12%) le percentuali di adozione di software di tipo **Content Management** e **Unified Communication Systems**.

Il software **Enterprise Resource Planning (ERP)** per l'area aziendale della Contabilità sono tra i più diffusi: vengono infatti adottati da un numero rilevante di PMI turistiche (più del 24%). Si nota quindi come le 'principali innovazioni digitali' introdotte siano sostanzialmente quelle imposte dalla legge, che detta regole ben precise per la **contabilità**.

Per l'area aziendale **Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions (MICE)**, l'utilizzo di software avanzati di tipo **Event Management** è molto raro, probabilmente anche per la sua forte specializzazione: meno del 7% delle aziende lo utilizza.

Nel **Front Office**, i software diffusi in maniera significativa sono solo il **Property Management System** (per le strutture ricettive) ed il **Customer Relationship Management**. Il primo è adottato da quasi il 50% delle aziende intervistate, il secondo da circa il 32%.

Molto scarso l'utilizzo di software **Housekeeping Management** per la gestione del servizio di pulizie e manutenzione, adottate solo da circa il 10% delle aziende: date le dimensioni ridotte delle nostre imprese, spesso si preferisce utilizzare strumenti più basic come WhatsApp.

Stessa bassa percentuale di adozione (circa 10%) anche per i software di tipo **Document Identification System** e **Guest Experience Management**.

Per l'area aziendale di **Guest Service**, l'utilizzo di software di tipo **In Room Entertainment** è molto scarso: vengono infatti utilizzati da meno del 4% delle aziende del campione. Si può ipotizzare che un aumento dell'utilizzo della camera per la consumazione dei pasti e per il tempo libero in sostituzione degli spazi comuni delle strutture ricettive, legato alla pandemia, potrebbero portare ad una maggiore diffusione di queste tecnologie.

Per l'area **Food and Beverage**, anche in questo caso l'utilizzo di software è molto scarso: software di tipo **Point of Sale** vengono infatti utilizzati da meno del 7% delle aziende del campione.

Infine, il 21.4% delle aziende intervistate ha affermato di coprire con alcuni software aree aziendali non indicate nelle sezioni precedenti. Riportiamo i software più interessanti tra quelli indicati:

- software per prendere le comande al ristorante;
- software per scarico del magazzino/prenotazione di prodotti dal magazzino;
- software per quantificare il fabbisogno di acquisti in base alle giacenze di magazzino;
- software di domotica in grado di mostrare alcuni

parametri delle camere come la presenza degli ospiti, la temperatura, ecc.;

- software per la Search Engine Optimization (SEO);
- app per la prenotazione servizi;
- software per la digitalizzazione dei menù;
- software per la gestione dei pacchetti;
- software per la gestione delle gift card;
- software per la gestione delle liste nozze;
- software per la gestione della spa.

6.3 - ULTERIORI ANALISI

Lo scopo di questa sezione è mostrare alcune prospettive di analisi dei dati che non possono essere immediate dalla lettura dei risultati appena esplorati.

6.3.1 - UTILIZZO DEI DATI RACCOLTI IN AZIENDE CHE POSSIEDONO O MENO UN SOFTWARE GESTIONALE

Per condurre questa analisi sono state filtrate le aziende in base al fatto che possedessero o meno almeno un modulo di un software di gestione, ed è stato osservato come cambiassero tra i due campioni di aziende le percentuali delle risposte riguardanti l'utilizzo dei dati derivanti dal processo di erogazione del servizio. La Figura 6-8 mostra l'utilizzo dei dati da parte di aziende che possiedono almeno un modulo di un software gestionale (in basso) e da parte di aziende che non lo possiedono (in alto).

L'ipotesi da cui ha origine questa analisi è che aziende dotate di un software gestionale siano più capaci rispetto alle altre di raccogliere e analizzare i dati, in particolare tramite elaborazioni automatiche. In effetti l'analisi mostra una netta differenza nei due gruppi (con o senza gestionale) confermando l'ipotesi di partenza, ma con due importanti precisazioni.

Per le PMI dotate di gestionale l'elaborazione manuale resta prevalente (51%) rispetto alla elaborazione automatica (33.5%), che rappresenta quindi un necessario prossimo step del loro percorso di trasformazione digitale.

Quasi il 47% delle PMI che non possiedono software gestionali non raccoglie o comunque non analizza i dati, contro il solo 15% delle PMI che invece possiedono almeno un modulo.

6.3.2 - GESTIONE DELLA SICUREZZA DEI DATI IN AZIENDE CHE POSSIEDONO O MENO UN SOFTWARE GESTIONALE

Per condurre questa analisi sono state filtrate le aziende in base al fatto che possedessero o meno almeno un modulo di un software di gestione, ed è stato osservato come cambiassero tra i due campioni di aziende le percentuali delle risposte riguardanti la gestione della privacy dei dati. La Figura 6-9 mostra la gestione della privacy da parte di aziende che possiedono almeno un modulo di un software gestionale.

Le aziende che invece non possiedono un software gestionale, solo nel 56% dei casi hanno una gestione della privacy GDPR compliant, nel 23% dei casi tengono al sicuro almeno i dati sensibili, mentre in circa il 21% dei casi non gestiscono in alcun modo la sicurezza dei dati.

Da questa analisi comparata si comprende come le PMI turistiche con almeno un modulo di un software di gestione risultano non sorprendentemente molto più efficaci nella gestione della privacy dei dati, ulteriore elemento di criticità per le imprese turistiche scarsamente digitalizzate: come appena visto, ben il 21% di queste non ha una gestione della sicurezza dei propri dati, contro solo il 2.5% di quelle che possiedono un software gestionale.

Come cambia l'abilità di sviluppare progettualità tra aziende che non possiedono un software di gestione e aziende che possiedono almeno un modulo di un software di gestione

L'ipotesi da cui ha origine questa analisi è che aziende che hanno una maggiore padronanza dei dati grazie all'utilizzo di un software gestionale, siano più capaci rispetto alle altre di sviluppare progettualità, in quanto in grado di comprendere meglio le proprie esigenze. Per verificare questa ipotesi in prima approssimazione è stato deciso di analizzare in particolare le progettualità delle aziende nel campo di tecnologie per l'analisi dei dati. A tal fine, sono state filtrate le aziende in base al fatto che possedessero o meno almeno un modulo di un software di gestione, ed è stato osservato come cambiassero tra i due campioni di aziende le percentuali delle risposte riguardanti le progettualità in tecnologie di analisi dei dati. Le evidenze risultanti da tale analisi possono essere probabilmente estese anche alle progettualità in altri ambiti (tecnologie di raccolta dati, tecnologie di simulazione) e possono essere analizzate in un secondo momento.

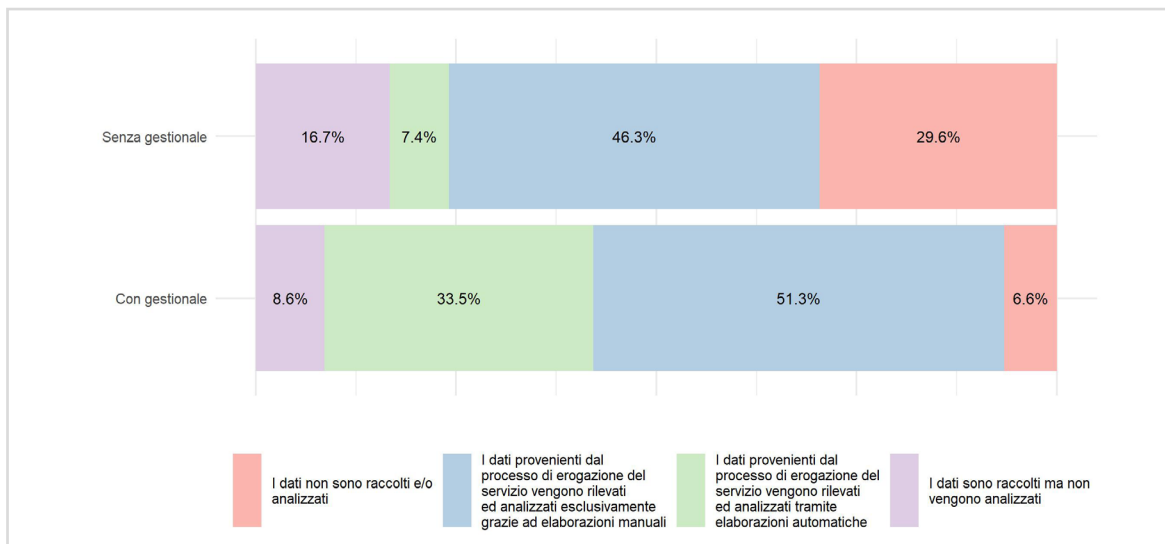


Figura 6-8. Utilizzo dei dati da parte di aziende con o senza sistema gestionale.

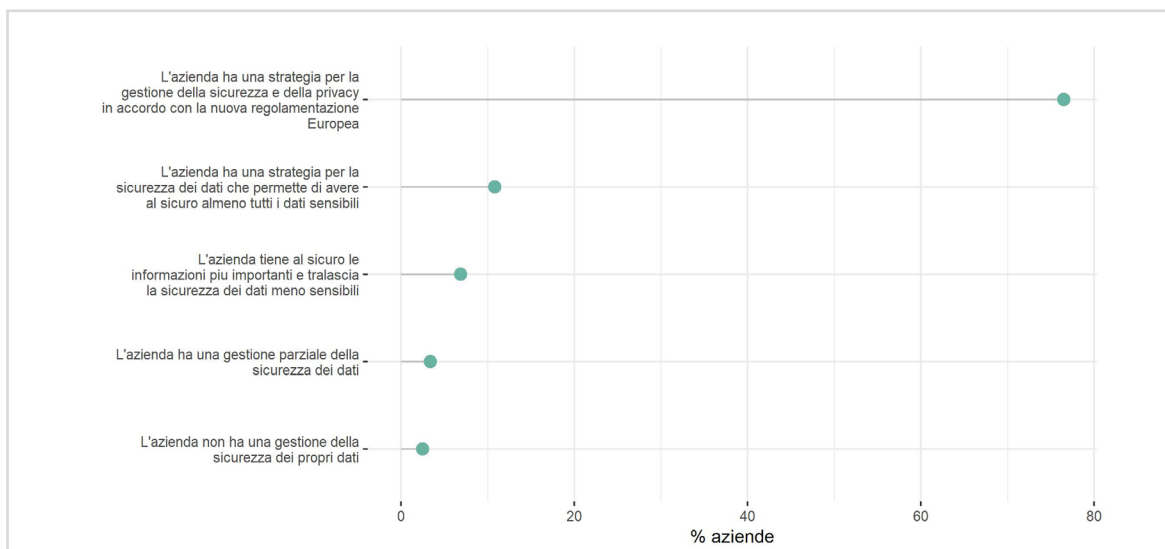


Figura 6-9. Gestione della privacy da parte di aziende che possiedono almeno un modulo di un software gestionale.

Comparando la progettualità in tecnologie per l'analisi dei dati sviluppata da parte di aziende che possiedono almeno un modulo di un software gestionale con quella sviluppata da parte di aziende che non lo possiedono, emerge chiaramente come le aziende che possiedono almeno un modulo di un software gestionale abbiano sviluppato molte più progettualità in tecnologie di analisi dei dati rispetto alle aziende che non possiedono un ge-

stionale. Questa affermazione è vera sia per progettualità sviluppate nei 3 anni precedenti, che nei prossimi 3 anni: le progettualità negli ultimi 3 anni sono state sviluppate da circa il 24% delle aziende che hanno un gestionale e solo dal 5.6% di quelle che non lo hanno, mentre le progettualità nei prossimi 3 anni sono sviluppate da ben il 53% delle aziende dotate di un gestionale e solo dal 44.4% di quelle che non lo hanno. Determinante anche



Figura 6-10. Figure pronte all'implementazione di principi di Impresa 4.0 in aziende che possiedono/non possiedono un software gestionale.

la diversa percentuale di aziende che non intendono sostenere alcun investimento: solo il 23% delle aziende con gestionale, ben il 50% delle aziende senza gestionale.

6.3.3 - PRONTEZZA 4.0 DELLE FIGURE PROFESSIONALI IN AZIENDE CHE POSSIEDONO O MENO UN SOFTWARE GESTIONALE

L'ipotesi da cui ha origine questa analisi è che la presenza di un software gestionale sia un fattore abilitante per le aziende al fine di implementare efficacemente i principi di Impresa 4.0, in quanto questi software rappresentano una vera e propria conditio sine qua non per il 4.0. Per verificare questa ipotesi sono state filtrate le aziende in base al fatto che possedessero o meno almeno un modulo di un software di gestione, ed è stato osservato come cambiassero tra i due campioni di aziende le percentuali delle risposte riguardanti le figure pronte ad implementare principi 4.0. La Figura 6-10 mostra quali figure sono pronte all'implementazione di principi di Impresa 4.0 in aziende che possiedono almeno un modulo di un software gestionale (in basso) e in aziende che non lo possiedono (in alto).

Anche in questo caso, le differenze tra le due tipologie di aziende analizzate sono sostanziali. In particolare, soltanto circa il 25% delle aziende intervistate che possiedono un software di gestione afferma che nessuna fi-

gura aziendale è pronta ad un'implementazione del paradigma 4.0, percentuale che sale invece a più del 45% nel caso di aziende che non possiedono un software di gestione. Allo stesso modo, solo il 26% delle figure apicali di aziende non dotate di un gestionale sono pronte alla transizione verso Impresa 4.0, dato che invece è molto più alto (più del 40%) nel caso di aziende che ne dispongono.

A conclusione, possiamo affermare che sembra emergere dalle analisi un percorso di evoluzione digitale che le aziende del settore turistico stanno intraprendendo. Il primo step di questo percorso è proprio la comprensione da parte delle aziende delle proprie esigenze, passo realizzabile soltanto attraverso l'introduzione di un software gestionale, dapprima probabilmente con pochi moduli, a cui man mano se ne aggiungono altri passando per diversi stadi di integrazione con i moduli preesistenti. Il software gestionale sembra essere quindi il primo vero fattore abilitante della digitalizzazione.

6.4 - EVIDENZE RISULTANTI DAI LAB ONLINE PER LE PMI TURISTICHE

Nel corso della ricerca sono stati organizzati dei lab online per le PMI turistiche, per indagare le relazioni fra tra-

sformazione digitale, tecnologie 4.0 e la nuova normalità turistica determinata dal covid-19.

A questi lab, organizzati in partnership con Camere di Commercio, Associazioni di Categoria, consorzi e reti di imprese turistiche, hanno partecipato una sessantina di PMI della filiera turistica, così ripartite:

- Ricettività alberghiera: 32.65%
- Ricettività extra alberghiera: 26.53%
- Tour Operator/Agenzie di Viaggi: 10.20%
- Guide turistiche: 4.08%
- Fornitori altri servizi turistici: 26.53%

Dalla interazione con le imprese è emerso un importante aspetto, meritevole di essere ulteriormente indagato, ovvero la spinta legata alla pandemia ad accelerare la trasformazione digitale delle imprese turistiche già avviate in questo processo di digitalizzazione.

Queste sono le percentuali di risposta alla domanda somministrata durante i lab: 'Il covid-19 ha modificato il vostro percorso di digitalizzazione?':

- No, non ha modificato il nostro percorso di trasformazione digitale 18.18%
- Sì, ha accelerato una trasformazione già in atto 70.45%
- È stato l'innescò della nostra trasformazione digitale 4.54%
- Non avevamo e tuttora non abbiamo avviato un percorso di trasformazione digitale dei nostri processi aziendali 6.81%

Nello specifico, le PMI turistiche indagate stanno adottando o stanno pensando di adottare strumenti ICT per rendere le interazioni con i clienti contactless: in primis strumenti per la prenotazione e il pagamento online dei servizi e strumenti per check-in e check-out digitale, ma anche chatbot e assistenti digitali evoluti per automatizzare le interazioni con i clienti.

6.5 - ROADMAP SULLE TECNOLOGIE PER IL TURISMO 4.0

Il lavoro descritto in questo paragrafo prende le mosse

dall'analisi effettuata nel progetto integrandola con il recente lavoro di Francesco Piersimoni 'Turismo 4.0, Innovazione, marketing e CRM per un approccio centrato sull'ospite'. Il libro in questione tratta l'argomento con un approccio realista e razionale, descrivendo l'evoluzione vissuta dal turismo, come fenomeno sociale e come mercato, dove il **turismo esperienziale** è diventato uno dei trend più rilevanti. Si descrive, inoltre, come attraverso un approccio *customer-centric* sia possibile accogliere questo modo di intendere l'esperienza del soggiorno, tagliata sui bisogni e sui gusti dell'ospite.

Per descrivere l'evoluzione del turismo in Italia e delineare un quadro completo della situazione attuale, risulta utile impiegare lo strumento 'Roadmap'.

Cosa è una roadmap

Una roadmap è una rappresentazione concettuale dell'evoluzione temporale di un fenomeno. L'oggetto dell'analisi viene proiettato sulla mappa tenendo conto di più punti di vista, che vengono stratificati sul diagramma in settori orizzontali tutti riferiti ad un'unica timeline. In ognuno dei settori orizzontali, l'evoluzione è determinata da eventi, che vengono descritti da sintetici blocchi di testo.

Tale strumento, costituisce un utile mezzo di comunicazione con i clienti, i membri del team, gli investitori e altri parti interessate. Gli obiettivi di questo strumento sono quindi:

Creare consenso e allineamento. Attraverso una roadmap è possibile avere una chiara visione complessiva dell'argomento, allineando il gruppo sulle reali esigenze del progetto.

Migliorare la comunicazione. Il roadmapping promuove e migliora la comunicazione tra team e parti interessate creando un dialogo continuo su strategia e obiettivi.

Stimolare il pensiero visuale. L'aspetto visivo delle roadmap semplifica la comunicazione e permette di fissare in maniera chiara i concetti, che vengono espressi attraverso l'espressione visiva.

Cosa 'non è' una Roadmap

Per chiarire ancor meglio lo scopo e l'utilità di una

Roadmap, è utile far chiarezza anche su 'cosa non è' una Roadmap. Nei punti di seguito vengono riassunti alcuni possibili elementi di ambiguità.

Non è un backlog. Un backlog è essenzialmente un elenco di attività richieste per completare un'iniziativa strategica, idealmente organizzato in base alla priorità.

Non è un tracker per la gestione del progetto. Sovente le roadmap vengono confuse con i documenti o le applicazioni software utilizzate per gestire un progetto, relativi a: i singoli incarichi, il personale responsabile di ogni attività, le scadenze per il completamento di ogni elemento del progetto, eccetera.

Sebbene siano disponibili diverse tipologie di modelli di Roadmap, abbiamo deciso di strutturare la roadmap tecnologica del turismo digitale seguendo un modello classico e già utilizzato in passato per altri studi promossi dalla Regione Toscana (Foresight tecnologico del settore Tessile e Biomedicale, descritto in Bonaccorsi et al., 2013).

Nella corrente analisi, tale modello di Roadmap viene utilizzato in modo da delineare i punti chiave dell'evoluzione del turismo in Italia, dagli albori, alla crisi attuale dovuta alla pandemia. Uno degli obiettivi specifici di questa mappa è quello di mettere in relazione il modo in cui viene fruito il turismo dai clienti, con l'evoluzione delle tecnologie e delle metodologie impiegate.

La roadmap è suddivisa nelle seguenti sezioni tra loro strettamente correlate:

Modalità di fruizione: come viene fruita - e quindi vissuta - l'esperienza dai turisti stessi.

Tecnologie: le tecnologie che nel tempo hanno segnato l'evoluzione del mercato turistico.

Marketing: le tecniche e l'approccio applicato per l'interazione col mercato.

Sfide: le prove che il mercato del turismo viene chiamato a superare per rimanere competitivo, per attirare clienti e per fornire valore alla società.

Eventi: eventi 'esterni' che hanno influenzato e avuto ripercussioni sulla produzione e progettazione dei prodotti o tecnologie.

Leggendo la mappa in Figura 6-11 dall'alto verso il basso, seguendo idealmente dei settori verticali, è possibile mettere a confronto i vari elementi della mappa. Risulta quindi possibile, ad esempio interrogarsi sulle relazioni

che sussistono tra i diversi settori orizzontali, come tra le modalità di fruizione, le sfide da superare e le tecnologie a disposizione.

Focalizzando l'attenzione sul periodo attuale, l'analisi fa riferimento alle sfide dettate dall'emergenza Covid-19. Questa crisi ha inciso pesantemente sul settore, di primaria importanza per il PIL Italiano. Per superare questo momento, è richiesto l'impegno di tutti e una fortissima dedizione collettiva a sostegno del tessuto economico con particolare riferimento alle imprese, alle attività del turismo e più in generale delle attività che sono state chiuse o che ancora non hanno riaperto.

Si evidenzia come il digitale, e quindi gli elementi appartenenti al secondo settore orizzontale, stiano giocando un ruolo sicuramente cruciale soprattutto nel rilancio nell'ambito della comunicazione turistica dove sono numerose le destinazioni che hanno introdotto tour virtuali e video immersivi per guidare l'ispirazione dei turisti nella scelta della destinazione. (<https://www.pwc.com/it/it/about-us/Italia2021/doc/Italia2021-IlTurismo-itinerario-del-turismo-tra-ripartenza-ed-evoluzione.pdf>).

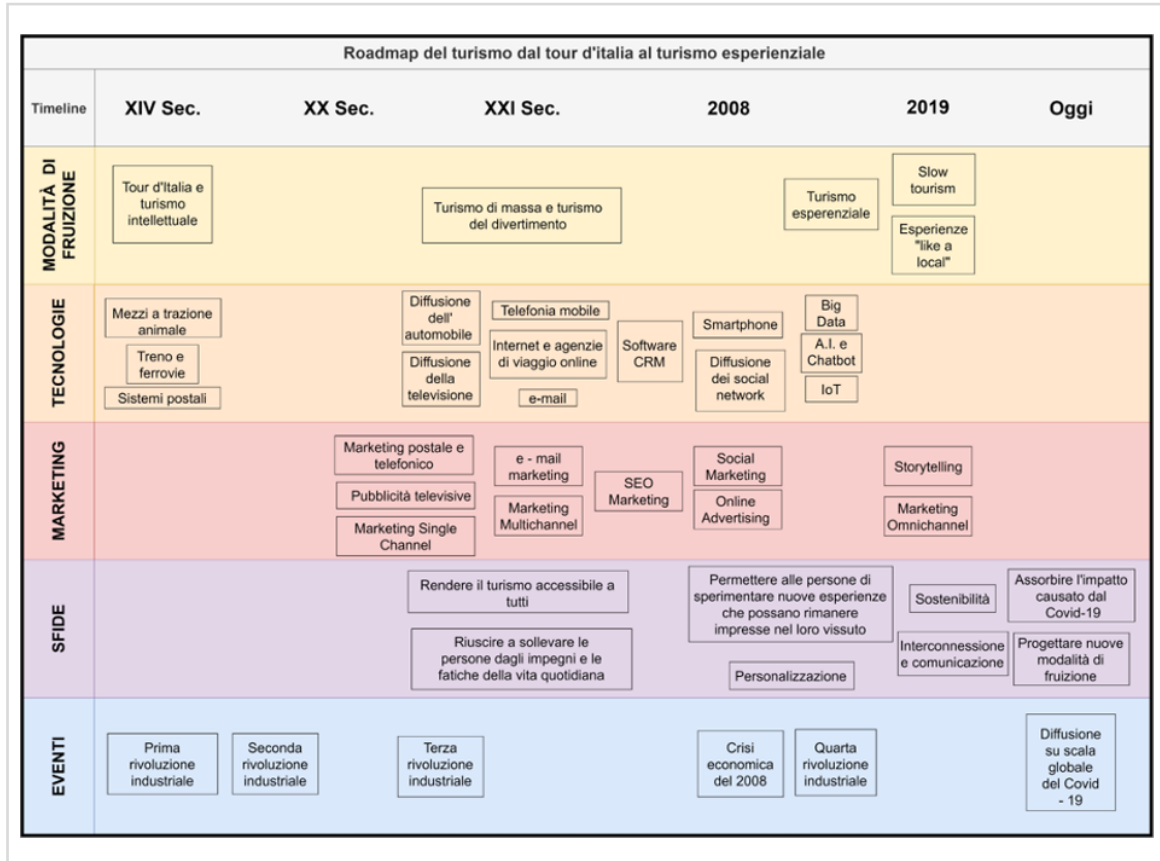


Figura 6-11. Roadmap del Turismo.



7.

METODOLOGIE DI ANALISI DEI DATI DEL PROGETTO PRODEST

A cura di M. Paci, F. Visintin

L'analisi dei dati è stata svolta partendo dalle estrazioni delle risposte del questionario 1 e 2 somministrato alle aziende partecipanti.

Il risultato finale consiste in tre applicazioni web che consentono di visualizzare e scaricare grafici, tabelle e semplici statistiche descrittive, utili per la comprensione dei risultati dell'indagine.

Il primo passo è stato quello di estrarre i dati dal sito di Cantieri40, ottenendo quindi due set di dati, riferiti alle risposte date dalle aziende al primo e al questionario 2. In seconda istanza sono stati manipolati e puliti i due dataset, così da ottenere dei dati di input adatti alla creazione dei report. Per lo scopo è stato utilizzato il linguaggio di programmazione 'R'.

In seguito, sono state create le sopracitate applicazioni web, la prima consente di analizzare i dati del Questionario 1, la seconda quelli del secondo e la terza consente di analizzare le risposte alle domande comuni ad entrambi i questionari (il data set utilizzato per la terza app si sovrappone con quelli delle precedenti 2). Per la realizzazione è stato usato sempre il linguaggio di programmazione 'R', sfruttando il pacchetto 'shiny', che consente la creazione di dashboard interattivi.

Le app sono poi state caricate su un server dell'unità DIF, così da poter essere consultate, previa autenticazione, da browser. Le app sono disponibili ai seguenti link:

<http://siti6.de.unifi.it:8082/CruscottoPRODEST1/>

<http://siti6.de.unifi.it:8082/CruscottoPRODEST2/>

<http://siti6.de.unifi.it:8082/CruscottoPRODEST3/>

7.1 - PULIZIA E MANIPOLAZIONE DEI DATI

Le estrazioni ricavate da Cantieri40 (<http://www.cantieri40.it/i40/index.php>) hanno prodotto dei file .csv che contengono tutte le risposte date dalle aziende intervistate, più il punteggio finale ottenuto da ciascuna di esse nelle varie sezioni del questionario e il livello di maturità complessivo.

Gli output di questa fase sono due dataset pronti per essere usati come input per la generazione di grafici e tabelle.

7.1.1 - PACCHETTI R USATI NELLA FASE DI PULIZIA E MANIPOLAZIONE DEI DATI

R mette a disposizione vari pacchetti che consentono di manipolare e pulire i dati in modo efficiente ed efficace, quelli usati in questa analisi sono i seguenti:

- 'openxlsx': pacchetto che consente di importare file .csv, .xlsx, .xslm, eccetera nell'ambiente R (<https://cran.r-project.org/web/packages/openxlsx/index.html>)
- 'data.table': questo pacchetto consente di manipolare molto velocemente grandi quantità di dati (<https://cran.r-project.org/web/packages/data.table/index.html>)
- 'dplyr': altro pacchetto per la manipolazione e la pulizia dei dati (<https://cran.r-project.org/web/packages/dplyr/index.html>)

7.2 - REALIZZAZIONE DELLE APPLICAZIONI WEB

La realizzazione delle applicazioni web è stata svolta sempre grazie al linguaggio R, sfruttando altri pacchetti e

potenzialità che esso offre. È quindi stato possibile creare delle interfacce interattive che permettono di visualizzare i dati a vari livelli di aggregazione in base alle scelte dell'utente.

Le app, sviluppate in locale, sono state poi caricate su un server shiny ospitato dal Dipartimento di Ingegneria Industriale dell'Università degli Studi di Firenze (DIEF), così che i vari partner del progetto e, in seguito, l'ente finanziatore possano consultarle a piacimento.

Ogni partner del progetto ha ricevuto uno username e una password personali per l'accesso all'applicazione.

7.2.1. - PACCHETTI R USATI PER LA REALIZZAZIONE DELLE APPLICAZIONI WEB

Il pacchetto principale che consente di sviluppare applicazioni web tramite linguaggio R è shiny, ma esso deve essere coadiuvato da altri pacchetti per migliorare l'interfaccia grafica e generare i report desiderati. Quelli usati per questa applicazione sono:

- 'shiny': pacchetto che consente di creare applicazioni web che mostrano output che si aggiornano istantaneamente non appena l'utenza modifica un input (<https://shiny.rstudio.com/>)
- 'shinydashboard': un pacchetto che semplifica l'utilizzo di shiny e migliora l'aspetto grafico dell'app (<https://rstudio.github.io/shinydashboard/>)
- 'plotly': per la realizzazione di grafici interattivi (<https://plotly.com/r/>)
- 'DT': per la realizzazione di tabelle interattive (<https://rstudio.github.io/DT/>)
- 'shinymanager': pacchetto usato per creare l'autenticazione all'app e definire username e password per ogni partner del progetto (<https://cran.r-project.org/web/packages/shinymanager/>)

7.3 - PRESENTAZIONE DELL'APPLICAZIONE WEB

All'apertura dell'applicazione web appare la schermata di autenticazione.

Dopo aver effettuato l'accesso (Figura 7-1), l'app si presenta come mostrato in Figura 7-2.

Sulla parte sinistra della Figura 7 2 si possono vedere le sezioni in cui è stata suddivisa la app, che corrispondono

alle sezioni dei questionari somministrati, con l'aggiunta della voce 'Risultati'.

Ogni tab dell'app contiene le domande appartenenti alla specifica sezione. Utilizzando il filtro 'Scegli la domanda' (posizionato in alto a destra) è possibile visualizzare i dati riferiti ad essa riferiti.

Altri filtri, posizionati in alto a sinistra, consentono di stratificare l'analisi sulla posizione occupata dalle varie aziende nella filiera, sulle dimensioni dell'azienda e sulla provincia di appartenenza.

Ogni tab presenta dei grafici a torta, che sono stati utilizzati per valutare le risposte alle domande di tipo qualitativo. Alcune sezioni prevedevano altri tipo di domande, che sono state valutate tramite diagrammi a barre orizzontali e tabelle riassuntive di semplici statistiche descrittive.

Il tab 'Risultati' mostra una tabella riassuntiva dei punteggi ottenuti da ogni azienda nelle varie sezioni del questionario e il valore finale di maturità raggiunto.

È possibile scaricare le tabelle in formato .xlsx e i grafici in formato .png tramite appositi tasti presenti nelle app.

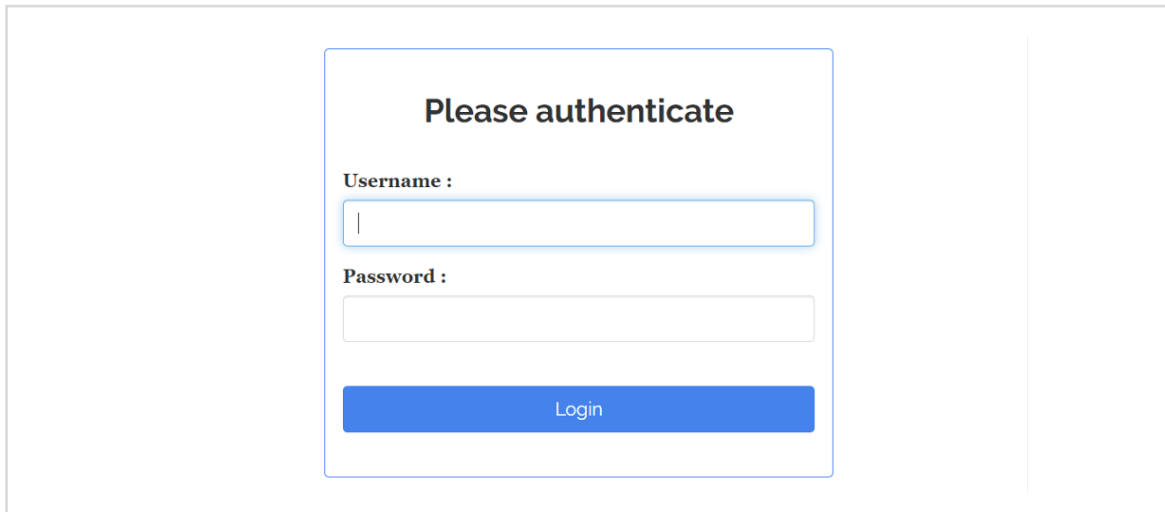


Figura 7-1. Pagina di autenticazione web app.

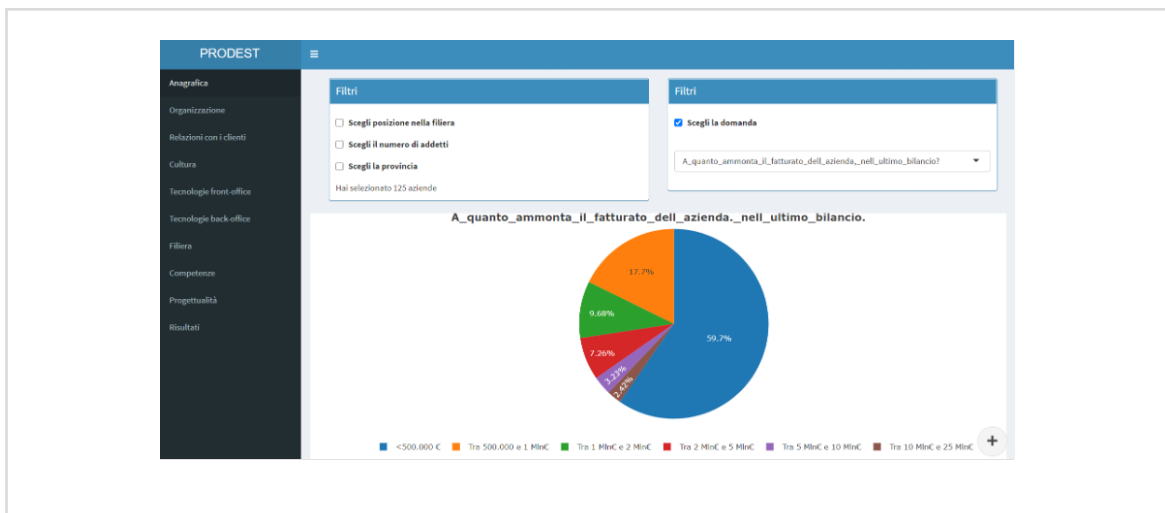


Figura 6-11. Panoramica dell'applicazione web.



8.

SUPPORTARE LE IMPRESE TURISTICHE TOSCANI NELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE DEL BUSINESS E DELLA FILIERA

A cura di E. Coli, A. Bonaccorsi, M. Gini, G. Iannaccone, C. Mocenni

La natura e l'eredità storica e culturale della nostra regione sono gli elementi di una 'unfair competition' (dal libro 'Running Lean' di Ash Maurya) che ha pochi eguali al mondo. Il territorio, la sua varietà, la sua storia e le innumerevoli attrazioni sono un asset disponibile con un costo nullo per le imprese regionali che vi hanno accesso pressoché gratuito e i cui costi di mantenimento sono supportati dal pubblico (ovvero costituiscono un 'leveraged assets' dal libro 'Exponential Organisations' di Salim Ismail).

Questa disponibilità a buon mercato di un asset di estremo valore ha fatto emergere negli anni una serie di soggetti economici che non hanno trovato barriere all'ingresso e che hanno iniziato a vivere (non prosperare) facendo una leva minima su una risorsa disponibile ed a buon mercato (anzi ottimo). Da qui la considerazione che riguarda la poca necessità iniziale di investire in tecnologie, competenze, lavoro qualificato e di investimenti di capitali consistenti. Questa una delle cause di una frammentazione così spinta del mercato, di una enorme quantità di attori piccoli o micro.

Non facendo ricorso a capitali importanti, non utilizzando tecnologie proprietarie e non avendo competenze manageriali importanti (mediamente), l'operatività delle imprese turistiche si dimostra fragile ed incapace di fare leva su almeno uno dei fulcri precedentemente descritti.

Se questa è una fotografia dello stato che prescinde dal questionario, le evidenze raccolte ci permettono di affermare che il grado di consapevolezza della necessità ed urgenza di trasformarsi in chiave digitale è molto alto e che le conoscenze di cosa sono le tecnologie abilitanti e i loro possibili vantaggi è buona. Questo dimostra che l'azione capillare svolta dagli attori nazionali (MISE) e regionali (Regione Toscana e dalle varie associazioni di categoria e università) ha prodotto una consapevolezza elevata e diffusa.

Le imprese intervistate però lamentano una mancanza di competenze tecniche e tecnologiche ed una mancanza di managerialità diffusa che impediscono loro addirittura di sapere chi cercare e dove cercarlo (profili professionali e competenze richieste) e cosa comprare (es. quale software gestionale) e dove acquistarlo.

Le azioni che possono essere messe in campo vanno ad impattare su aspetti diversi. Ci sono elementi culturali, strutturali, sociali ed economici che possono essere analizzati separatamente. A tal fine, dalle analisi condotte è stato possibile estrarre delle linee-guida per lo sviluppo di policy finalizzate a favorire e supportare il processo di digitalizzazione delle imprese toscane operanti nel turismo. Tali linee guida si fondano innanzitutto sulla comune esigenza di intraprendere azioni collettive e creare network tra gli operatori. In questo senso è possibile far confluire energie e risorse per una solida ripresa, con il turismo digitale basato sul framework Impresa 4.0 finalmente protagonista dell'innovazione del paese e delle entità territoriali. Peraltro, tutto questo porterebbe occupazione, sviluppo imprenditoriale, e dunque 'benzina' per il motore dell'economia dei territori. Promuovere una gestione interattiva/partecipativa sarà importante anche per il coinvolgimento dei cittadini stessi, quali primi ricettori degli effetti del turismo sull'economia, sulla società e sull'ambiente locale. Le linee guida proposte possono essere raggruppate secondo tre tipologie: culturali, strutturali e socio-economiche.

Linee guida culturali:

1. Promuovere iniziative che siano in linea con le tendenze della crescita del turismo mondiale, rendendo sempre più competitive e informate le aziende toscane in un mercato inevitabilmente sempre più digitale.
2. Investire su grandi progetti di formazione sul

digitale per le aziende che forniscano strumenti all'avanguardia e nuove soft skills a disposizione per tutti gli operatori del sistema, a seconda delle più specifiche categorie.

3. Intraprendere percorsi mirati anche laddove le esigenze di digitalizzazione per piccole realtà territoriali (come piccoli borghi o zone più periferiche) risultino più importanti rispetto a quelle di città d'arte o destinazioni turistiche ormai affermate.

4. Promuovere lo sviluppo della digitalizzazione dell'heritage culturale materiale e immateriale che caratterizza le destinazioni turistiche italiane, nonché il prodotto turistico e le sue peculiarità territoriali (realizzare nuove formule di fruizione digitale e virtuale dei contenuti turistico-culturali).

Linee guida strutturali:

5. Promuovere i casi di successo, condividere le best practices e la sinergia tra i vari operatori; per fare questo si potrebbero concepire piattaforme apposite per la condivisione della conoscenza nel settore del turismo e magari creare network centralizzati a livello territoriale.

6. Sviluppare i prodotti turistici integrati (cosiddetti network, tanto per l'eterogeneità della filiera turistica quanto per la molteplicità dei tematismi turistici locali) e diffusi nei territori a minore polarità turistica, al fine di valorizzare l'intero settore turistico in modo capillare e sostenibile nei territori interessati.

7. Intraprendere azioni riparative sull'eccesso di informazioni e la confusione che il turista può incontrare in numerosi portali, siti e app regionali; fare ordine, creando le condizioni per realizzare un ecosistema digitale del turismo fondato su un coordinamento digitale centralizzato e partenariati pubblico-privato.

8. Offrire attività di supporto più prettamente tecnico-operative alle aziende quali l'incubazione, l'accelerazione e l'ampliamento delle PMI turistiche. In particolare, favorire la nascita di un system integrator orientato a supportare le pmi turistiche regionali nella innovazione dei Business Model, la trasformazione digitale, la selezione, customizzazione, e lo sviluppo ad hoc di strumenti digitali.

Linee guida socio-economiche:

9. Mettere a disposizione degli imprenditori nel breve termine fondi concreti e da subito spendibili proprio nella fase di predisposizione di un programma di ricostruzione post pandemica del settore turistico.

10. Definire una programmazione turistica post-pandemica che sia rivolta all'implementazione di strategie di destination management equo e sostenibile, ovvero orientate alla riqualificazione del turismo locale e delle imprese di settore (sulla base delle nuove tendenze del turismo europeo, nazionale e di prossimità).

11. Dato che le aziende scelgono il proprio target sulla base delle quote di mercato, della crescita potenziale, delle stagionalità (aspetto appunto che contraddistingue il turismo rispetto ad altri settori), qualsiasi sia la governance intrapresa a livello regionale, è necessario incentivare l'analisi di dati aggiornati che possano fornire indirizzi precisi a chi deve intraprendere prossimamente specifiche azioni di marketing.

12. Supportare e finanziare la costituzione di reti, joint venture fra imprese di pari dimensioni ed il merge & acquisition da parte degli attori di maggiore dimensione. Il tutto è finalizzato a risolvere le fragilità attualmente presenti nel settore dovute all'eccessiva frammentarietà e dimensioni che non permettono investimenti significativi ed adeguati alla scala della trasformazione digitale richiesta.

13. Rivedere contenuti e linguaggio del Catalogo regionale dei Servizi Qualificati e dei connessi bandi di innovazione per renderli più accessibili e aderenti alle esigenze delle pmi turistiche. Si ritiene che i servizi siano astrattamente adatti anche al settore turistico ma necessitino di una adeguata customizzazione.

Nella gestione della crisi dovuta alla pandemia, l'attenzione si è focalizzata sulla protezione di visitatori e lavoratori, e in seguito sulla sopravvivenza delle imprese stesse. I responsabili politici a livello europeo stanno considerando le implicazioni a lungo termine della crisi sul settore e valutando il cambiamento strutturale che sarà necessario per costruire un'economia del turismo più forte, eco-sostenibile e resistente. Anche il tema della

transizione ecologica insieme a quello della trasformazione digitale risulta centrale, specialmente per i provvedimenti dei decisori politici a livello locale.

Così anche nel turismo si trarrà insegnamento dalla crisi dovuta alla diffusione globale del Coronavirus, soprattutto nell'ottica di preparare al meglio le destinazioni turistiche a saper rispondere efficacemente ad eventuali futuri shock.

Come già detto, mai come in questo settore la crisi rappresenta un'opportunità per ripensare l'intero sistema turistico. Le misure di sostegno e a favore della ripresa dovranno considerare tutti i rami del settore che compongono l'esperienza turistica. L'accessibilità, la connettività e i trasporti così come le strutture ricettive, i ristoranti, gli eventi, le agenzie di viaggio, i tour operator e le associazioni turistiche.

Specialmente la connettività sarà di fondamentale importanza in uno scenario post-crisi in cui non si potrà ancora prescindere dal distanziamento sociale e i turisti sicuramente volgeranno lo sguardo verso destinazioni meno affollate. Si dovrà perciò garantire alle aziende che il settore sia pronto per il rilancio: permettere che queste siano in grado di continuare la propria innovazione e 'metamorfosi digitale', di procedere a passo sicuro nel processo di trasformazione. Per questo si dovrà supportare fortemente le imprese e le destinazioni turistiche nel ridisegnare il profilo della loro offerta alla luce dei mutati comportamenti di viaggio.

Da questo punto di vista, sarebbe molto utile far sì che le figure apicali o i responsabili in azienda siano preparati per l'implementazione di tali principi ma che anche tutto il personale sia coinvolto (per le proprie competenze e nella misura in cui è utile al proprio incarico) nel processo di 'metamorfosi' sul digitale. Dunque percorsi mirati, più specifici e modulati in base alle mansioni aziendali, sub categorie di operatori del turismo o specifici ruoli interni (figure apicali/capi reparto).

Alcune aziende hanno affermato di non riuscire a implementare delle iniziative realmente innovative anche per l'assenza di informazioni o di supporto (ciò nonostante, in alcuni casi, queste abbiano fatto ricorso alla consulenza di figure appositamente concepite per informazione su iniziative, progetti, finanziamenti). Tali aziende riconoscono come sarebbero numerose le opportunità in circolazione, ma difficilmente fruibili o poco comprensibili

ad una prima valutazione.

Con particolare riferimento alla filiera turistica, si fa presente che occorrerebbe sviluppare strategie di intervento dedicate allo sviluppo della filiera turistica con strumenti specifici per questo mondo e per le dimensioni di queste imprese. In effetti, oggi molte delle proposte di utilizzo delle risorse comunitarie sono concentrate sulla creazione di nuove imprese 'campioni nazionali' e sul supporto ad investitori esteri. Queste indicazioni sembrano talvolta identificare direzioni non ottimali per la nostra regione e per la qualificazione della filiera, che costituisce l'identità del turismo regionale ed italiano.

Si ribadisce infine che la formazione sul digitale si rivela cruciale per l'acquisizione e lo sviluppo delle competenze necessarie all'implementazione dei principi di Impresa 4.0. Si riporta un dato importante che mette in luce come quelle imprese che non hanno organizzato recentemente formazione in ambito digital siano comunque intenzionate ad azioni compensative e riparative per il futuro (a conferma del fatto, ancora una volta, che l'atteggiamento delle imprese nei confronti delle innovazioni tecnologiche è positivo e aperto).

8.1 - SUPPORTO ALLE IMPRESE

È noto che si rendono necessarie, oggi ancora più di prima, azioni che orchestrino e armonizzino i cambiamenti dell'ecosistema turistico per andare a riposizionare/riqualificare le imprese già presenti nel settore grazie ad un rinnovo o adeguamento della propria offerta in funzione di una domanda e di un mercato in cambiamento; per direzionare le imprese nascenti nel settore del turismo verso i business di maggior successo e verso le strutture organizzative più adeguate. La Commissione Europea ha invitato a considerare la crisi attuale del settore - accelerata e acuita con la pandemia Covid-19 - e questa forte necessità di cambiamento. come un'opportunità per modernizzare il turismo nell'UE, rendendolo più ecosostenibile e socialmente responsabile. (<https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20200429STO78175/covid-19-sostegno-dell-ue-per-l-industria-del-turismo>).

Le misure di supporto dall'alto possono essere così categorizzate

- sostegni alla liquidità per riprendere le attività di

base delle imprese;

- sostegni per intraprendere il percorso di trasformazione necessario ad elevare il settore turismo e avvicinarlo alle logiche dei settori industriali focalizzandosi anche su interventi per la filiera del turismo (non guardando solo il beneficio del singolo soggetto);
- agevolazioni fiscali;
- nuove direttive che favoriscono l'utenza ad acquisire i servizi e prodotti del turismo, soprattutto conogliando verso quelli innovativi;
- sostegni per programmi formativi specializzati per gestire il cambiamento di mind-set necessario.

I risultati del progetto PRODEST hanno consentito di delineare proposte di policy sulla base delle quali strutturare tali misure di sostegno al fine di andare incontro alle caratteristiche e necessità del settore Turismo, classificate secondo le aree Tecnologica, Cultura, Competenze, Management, Filiera del turismo.

Il passaggio ulteriore resosi necessario è stato quello di confrontare le scelte attuali (o subito precedenti alla corrente emergenza sanitaria) in termini di misure di supporto, con le attuali necessità emerse per l'evoluzione del settore, per capire cosa potrebbe essere rafforzato, cosa mantenuto e cosa è necessario cambiare a causa di un riscontrato anacronismo della normativa esistente e dei suoi contenuti rispetto ai nuovi scenari del sistema turismo.

Ovviamente è necessario considerare il contesto attuale come un cambio di direzione forzato e molto più veloce di quanto il settore turismo avrebbe affrontato in altre dinamiche.

In questo spazio temporale di emergenza è naturale che vadano a posizionarsi le misure di supporto 'per la ripresa delle attività di base delle imprese', o in altre parole 'per riaccenderne il motore'.

Ma contemporaneamente si rende necessario accendere le misure di sostegno che permettono alle imprese del turismo, in forma singola o aggregata - in visione di filiera - di intraprendere anche il percorso di trasformazione verso strutture di business più solide, resilienti, ecosostenibili, digitali e socialmente responsabili.

Per questo sono stati analizzati alcuni programmi e linee di finanziamento che si sono rese disponibili nella recente programmazione europea, nazionale e regionale,

concentrandosi soprattutto sulle opportunità messe a disposizione dalla Regione Toscana per le proprie PMI del settore di riferimento.

Per citare alcuni programmi/linee considerate nell'analisi ci si riferisce alla Figura 8-1.

La maggior parte degli interventi contenuti nella programmazione vigente nel periodo pre-pandemico ha visto la presenza di numerosi bandi costruiti su caratteri generali di crescita delle imprese senza riferirsi o limitarsi a settori specifici. In altre parole, molte delle opportunità di finanziamento messe a disposizione della ormai passata programmazione hanno visto l'apertura verso la maggior parte dei codici ATECO (in caso di opportunità regionali e nazionali) e verso la maggior parte dei settori (in caso di opportunità europee), mettendo a fattore comune le caratteristiche e contesti di partenza delle imprese proponenti e considerando come similari le visioni 'to-be' sulle quali direzionarsi con le misure di supporto. Questo ha creato sicuramente un ventaglio di opportunità molto più ampio per le imprese del turismo, ma allo stesso tempo ha reso aspecifici i requisiti e le tematiche di interesse.

Anzi in taluni casi è stato riscontrato che la base di costruzione dell'opportunità di finanziamento è stata strutturata sulle peculiarità attuali e esigenze future nel mondo manifatturiero/industriale, non permettendo così alle imprese del turismo di riconoscersi nei requisiti richiesti (ad esempio per caratteristiche giuridiche e di organizzazione aziendale) e negli interventi ai quali rispondere con progetti di trasformazione e crescita di interesse delle imprese del turismo. A titolo di esempio possiamo riferirci ai nuovi bandi aperti per i progetti di trasformazione digitale che chiedevano alle aziende proponenti di 'Realizzare dimostratori e soluzioni pilota basati su: Advanced Manufacturing; Additive Manufacturing; Augmented reality; Simulation; Horizontal/vertical integration; Industrial internet; Cloud; Cybersecurity; Big Data and analysis; Intelligenza artificiale; Blockchain.'

Da sottolineare anche una forte impostazione dei bandi di finanziamento su finalità di prodotti o sistemi tangibili, lasciando al Proponente il grande sforzo di traslare l'impostazione progettuale in caso di focalizzazione ultima su 'nuovi servizi'.

Si riscontrano in generale bassi tassi di partecipazione delle imprese del turismo ai bandi di finanziamento, se

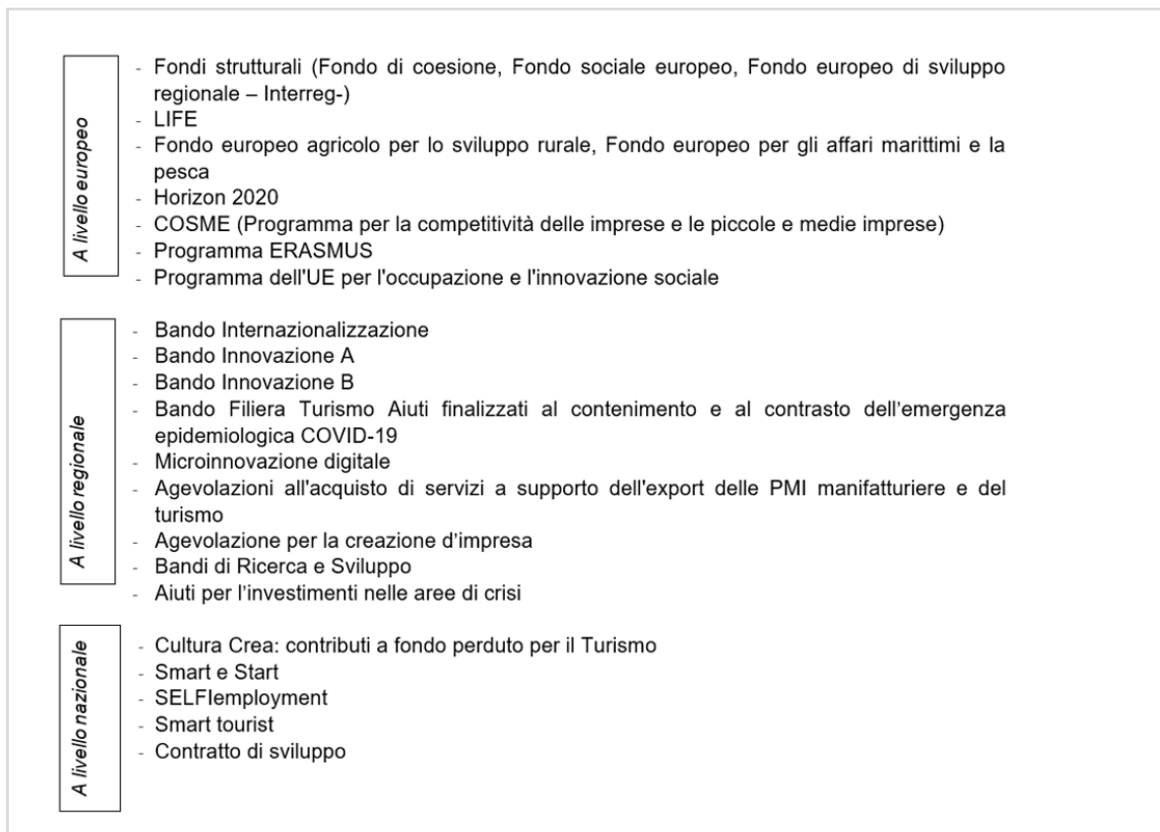


Figura 8-1. Fonti di finanziamento

paragonati ai numeri registrati per settore manifatturiero/industria. Le cause possono essere ascrivibili alle motivazioni sopra descritte, ma è importante considerare altri punti di osservazione:

- è necessario confrontare i tassi di risposta delle imprese del turismo ai bandi di finanziamento per interventi elevati, di trasformazione e di medio lungo termine con i tassi di applicazione delle stesse imprese alle opportunità di finanziamento destinate ad un sostegno alla liquidità immediato o a piccoli interventi che in qualche modo possono aiutare nel breve termine, senza avere una base di progetto con visione più ampia. Questo perché? Perché gli imprenditori non hanno una forma-mentis che li permette di impostare progetti di crescita che vanno oltre la stagionalità del proprio business o che comunque non va oltre gli assets e servizi 'base' che permettono di offrire un prodotto turistico all'utente? Perché i bandi di finanziamento per interventi di trasformazione

maggiormente articolata sono troppo complessi per essere affrontati dalle strutture aziendali tipiche del settore turistico sia in fase progettuale sia in fase di implementazione? E magari in questa casistica gli imprenditori non trovano oltre il confine della propria azienda un supporto per arrivare a tali opportunità?

- I bandi di finanziamento ritenuti più vicini alle esigenze delle imprese del turismo, quindi con tematiche ben definite e di interesse per la loro crescita, con contenuti da sviluppare nei progetti presentati più vicini alle realtà del settore, requisiti amministrativi e procedure burocratiche che rispecchiano la struttura organizzativa e manageriale dell'azienda, sono risultati inferiori in termini di numeri e budget disponibili, rispetto a opportunità di finanziamento più complesse, dove le imprese devono naturalmente essere supportate da esperti e professionisti che creano e gestiscono il progetto e il consorzio. Esemplicativo è il caso del confronto tra soluzioni di finanziamento

proposte dalla Regione Toscana con Bando Innovazione A, Bando Innovazione B e Bando Internazionalizzazione e opportunità riferibili a programmi Horizon 2020 e COSME.

Nel caso dei primi, le imprese, pur con le intrinseche difficoltà, riescono ad impostare proposte progettuali autonomamente e riescono a percepire il vantaggio di una application riscontrando benefici abbastanza diretti e mirati sulla specifica realtà. Nel caso dei programmi europei invece le imprese del turismo vedono benefici a lungo termine, magari indiretti e con ritorni difficilmente quantificabili. Per la maggior parte le call europee richiedono un impegno in termini di budget molto importante e costante che mal si accosta alla struttura delle micro - piccole - medie imprese del turismo e alla stagionalità della loro attività. Le opportunità europee destinate alle prime indagini di fattibilità di un progetto di business innovativo invece, ad oggi, ritrovano la problematica di eccessivo focus sui settori industriali. Per non scordare quanto accennato sopra in relazione alla necessità di un sistema di professionisti che armonizzi e guidi le aziende del settore in queste procedure necessarie a concludere le proposte progettuali.

- Va considerato comunque che anche gli strumenti ritenuti più vicini alle strutture e obiettivi delle imprese del settore - vedi Bando Innovazione A, Bando Innovazione B e Bando Internazionalizzazione proposti nella scorsa programmazione dalla Regione Toscana - hanno margini di miglioramento importanti. Primo tra tutti l'importanza di creare un 'Catalogo di servizi avanzati e qualificati per le imprese del settore Turismo', allontanandosi dalle logiche di contesto del manifatturiero e Industria. Rivedere la struttura del bando, i contenuti, i template con una declinazione sulle peculiarità del settore turistico.
- fondamentale anche valutare l'importante processo di trasferimento tecnologico e disseminazione dei grandi progetti sviluppati nell'ambito di finanziamenti pubblici da strutture dedicate al settore (e non direttamente da PMI), per far arrivare in modo concreto i risultati alle imprese che possono poi sfruttare a loro favore. Ad esempio progetti infrastrutturali o che riguardano il miglioramento delle tecnologie relative alla conservazione, al restauro, alla valorizzazione, alla fruizione, gestione dei beni culturali hanno un beneficio indiretto sulle imprese operanti nel turismo che deve essere prontamente comunicato per utilizzarlo a vantaggio della loro trasformazione

e crescita.

- In generale è importante pensare anche alle voci di costo da sostenere per le imprese del settore turismo in linea con la loro struttura costi e rivalutarne i pesi nei criteri di percentuale di contributo assegnati.

Potrebbe essere opportuno strutturare opportunità di finanziamento a step consecutivi con forme di contributo sotto forma di voucher o a fondo perduto in crescendo, passando da 'progetti semplici' a 'progetti Integrati', per rendere sempre più consapevoli le imprese del turismo sulle modalità e procedure per raggiungere con successo le agevolazioni. Questo porterebbe ad un duplice beneficio: avremmo un supporto 'guidato' di fondi per il processo di trasformazione delle imprese del turismo e gli stessi programmi e bandi riuscirebbero a guidare le imprese sugli ambiti di crescita maggiormente redditizi e al passo con i tempi del business 4.0.

Inoltre, si rende necessario strutturare nuove soluzioni che supportino la visione d'insieme della value chain del turismo, moltiplicando le opportunità di finanziamento per le filiere del turismo così da premiare ed innalzare le filiere già costituite e creare invece opportunità per nuove coesioni.

I bandi di finanziamento dovrebbero supportare anche la cross-settorialità per diffondere, in entrambi i sensi, best practices e soluzioni d'uso che favoriscono la resilienza e crescita del business.

Non ultima per importanza la necessità di organizzare e consolidare i pilastri portanti la crescita e l'innovazione delle aziende del settore, sui quali poi fondare tutta la programmazione, come:

1. trasformazione digitale
2. innovazione
3. sostenibilità ambientale ed economica
4. cooperazione, filiera e cross-settorialità
5. inclusività per raggiungere alti tassi di occupazione e responsabilità sociale.

Questo potrebbe disciplinare gli interventi e non creerebbe confusione tra le imprese che vorrebbero far supportare la loro crescita da agevolazioni mirate. In questo frangente si renderebbe necessario anche affrontare la Smart Specialisation strategy e la Industry 4.0 per declinarne le principali tematiche sulle necessità e percorsi delle imprese del turismo, anche in questo caso scardinandole dalle logiche del manifatturiero.

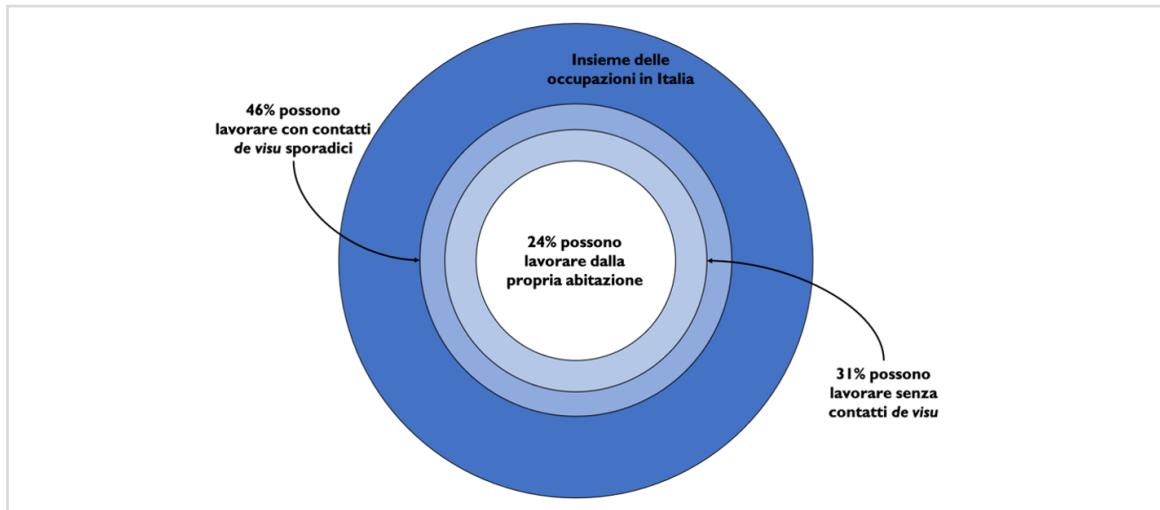


Figura 8-2. Il lavoro da remoto in Italia (Immagine rielaborata dagli autori a partire da <https://www.lavoce.info/archives/64486/lavori-che-possiamo-continuare-a-svolgere>)

8.2 - LINEE FUTURE DI SVILUPPO

Un mercato così frammentato come quello del turismo analizzato nel progetto Prodest non permette nemmeno lo sviluppo di operatori economici che supportino le fasi di automazione dei diversi processi ‘produttivi’ se non per rarissimi casi. D’altronde trovandosi davanti imprese che sopravvivono piuttosto che imprese che prosperano è difficile trovare imprenditori e imprenditrici propensi ad investire sia sulla parte di sviluppo servizio che sulla parte di tecnologia. Un piccolo imprenditore del settore turistico infatti è più propenso a investire sulla sua struttura e sul marketing, che sicuramente portano un vantaggio immediato, piuttosto che lavorare sulla riduzione dei costi che in realtà apportano un vantaggio decisamente meno tangibile. Le classiche leve di riduzione costi utilizzate infatti non passano per l’automazione dei processi, ma anzi fanno ricorso a risorse a basso costo o dal costo sommerso: non è raro trovare impegnati nell’attività turistica l’imprenditore stesso e la sua famiglia che si trovano a riversare il maggior quantitativo di ore uomo sull’attività. Questo costo non viene mai contabilizzato in maniera analitica (tipico di un’economia di sussistenza) diminuendo in maniera importante la percezione di costo reale che queste aziende sostengono.

Per questo sembra importante continuare con l’opera di sensibilizzazione degli attori economici che lavorano nel settore turistico, con le azioni di crescita culturale e digi-

tale degli imprenditori e della loro forza lavoro (si veda anche l’iniziativa della commissione sul Pact for Skills che individua nel turismo uno dei settori su cui operare con un piano consistente di aiuti per l’upskilling ed il reskilling della forza lavoro attualmente impiegata).

Non meno rilevante è l’aspetto di continuare a monitorare il settore mediante analisi capillari sia massive (come fatto sopra sui bilanci) sia puntuali (come fatto nel progetto Prodest).

Di sicuro studi più approfonditi sulle filiere servono a capire se e come sia possibile trovare elementi aggregatori che portino un contributo imprenditoriale e manageriale importante in questo settore poco managerializzato. Un osservatorio sul settore potrebbe dare un importante contributo alla comprensione delle dinamiche e fare da faro per le imprese turistiche toscane.

Nell’approfondimento fatto abbiamo intercettato anche altri quattro filoni di possibile prosecuzione del progetto PRODEST o nuove esplorazioni ad esso legate. Questi sono: i Nomadi Digitali, la Gamification, un nuovo Catalogo di servizi qualificati e il Data Driven Business tourism.

8.2.1 NOMADI DIGITALI

Uno degli effetti più evidenti della crisi pandemica è stata l’enorme espansione del telelavoro, come mostrato in Figura 8-2. Molti studiosi del settore ritengono che la

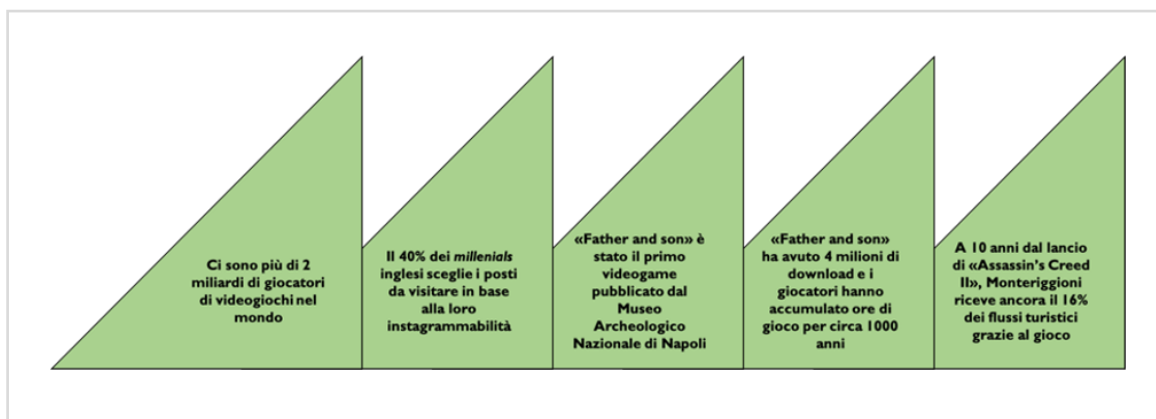


Figura 8-3. Gamification nel settore turistico

prossima fase di 'new normal' sarà caratterizzata da una significativa crescita dello smart working, con un nuovo equilibrio tra momenti di lavoro in presenza e telelavoro. Questo scenario determinerà lo sviluppo dei 'digital nomad tourists' da nicchia di giovani creativi nativi digitali a nuovo segmento turistico molto più differenziato al suo interno: giovani, coppie, professionisti con figli, ecc.. che lasciano la grande metropoli per tornare nei borghi nati o nei luoghi di vacanza.

Si possono ipotizzare 2 livelli di sviluppo dell'offerta turistica a loro rivolta:

- 'long term', per intercettare nomadi digitali interessati ad esperienze di residenza temporanea in luoghi smart capaci di coniugare alta qualità della vita, basso carico antropico, servizi digitali ecc
- 'short term', per rispondere alle esigenze di mental detox e wellbeing di manager, team, professionisti ecc, che durante le giornate in smart working potranno spostarsi per brevi soggiorni in destinazioni sicure, esperienziali e connesse.

Linee di lavoro:

- analisi delle esigenze dei nomadi digitali, dei loro fabbisogni (dotazioni materiali e immateriali, servizi ecc)
- mappatura delle destinazioni toscane e degli operatori toscani rispetto alla presenza/assenza delle dotazioni materiali e immateriali e dei servizi del punto precedente.

Attori al momento impegnati in progetti similari:

- Destination Florence CVB: progetto 'be.long'
- Tuscany Quintessence
- PromoPA
- ANCI.

8.2.2 GAMIFICATION

Nelle dinamiche di crescente contaminazione tra industria turistica, industria culturale e industria creativa, il tema dell'innovazione dei meccanismi del coinvolgimento è diventato centrale, come mostrato in Figura 8-3.

Le nuove generazioni hanno ormai abbracciato i videogiochi come primaria forma di intrattenimento. Sarà quindi sempre più necessario riprogettare le esperienze proposte da destinazioni e imprese dell'ecosistema turistico-culturale-creativo per riprodurre quel senso di sfida, feedback in tempo reale, premialità, imprevedibilità e in definitiva soddisfazione propri del medium videoludico. In questa innovazione le tecnologie digitali hanno un fondamentale ruolo abilitante.

Linee di lavoro:

- Approfondimento del nuovo paradigma, delle tecnologie digitali abilitanti, definizione dei connessi Business Model
- Costruzione di Proof of concept su particolari destinazioni turistiche o borghi.

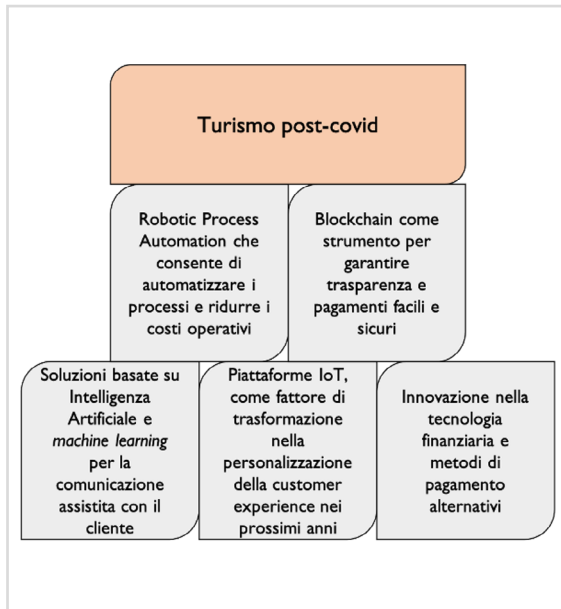


Figura 8-4. La digitalizzazione del settore turistico come motore per la ripartenza post-covid (Fonte: https://d110erj175o600.cloudfront.net/wp-content/uploads/2020/10/INSIGHT_Un-turismo-intelligente-e-sicuro-in-Italia-nel-contesto-della-Covid-19.pdf)

Attori al momento impegnati in progetti simili:

- Fabio Viola - 'playable destinations'

8.2.3 SERVIZI QUALIFICATI PER IL TURISMO

Il paradigma di Impresa 4.0 si declina in ogni settore economico in maniera peculiare.

Di conseguenza gli strumenti di supporto pensati dalla Regione Toscana per accompagnare le PMI toscane nel processo di trasformazione digitale andranno affinati e adattati per rispondere più efficacemente alle sfide affrontate dalle nostre filiere turistiche, con un'architettura come quella mostrata in Figura 8-4.

Occorre quindi fare un fine tuning del Catalogo regionale dei servizi qualificati di innovazione rivolto al settore del Turismo 4.0, rivedendo il linguaggio, identificando i servizi qualificati appropriati, mappando gli strumenti digitali di settore.

Linee di lavoro:

- Stesura di un Catalogo dei servizi qualificati per il Turismo 4.0

Attori al momento impegnati in progetti simili:

- Erre Quadro: test di percorsi di 'Assessment e Roadmap 4.0 per le pmi turistiche' - Progetto Smart Tourism (Italia Francia Marittimo).

8.2.4 DATA-DRIVEN BUSINESS TOURISM

In un mercato dal rapido mutamento come quello del turismo risulta fondamentale essere in grado di individuare le opportunità di crescita ed anticipare tendenze e comportamenti dei clienti. I player mondiali si sono attivati per fornire dati e insight per guidare le decisioni delle piccole imprese turistiche. Si veda ad esempio Google con il suo nuovo servizio gratuito Hotel Insight in Figura 8- 5. Le pmi toscane dovranno diventare 'data driven', una trasformazione scomponibile in almeno 3 step:

1. cambiamento della cultura aziendale: adozione di un mindset basato sulla innovazione continua
2. cambiamento tecnologico: implementazione di un ecosistema digitale integrato, dove tutti gli strumenti digitali 4.0 siano interoperabili tra loro e

8. SUPPORTARE LE IMPRESE TURISTICHE TOSCANE NELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE DEL BUSINESS E DELLA FILIERA

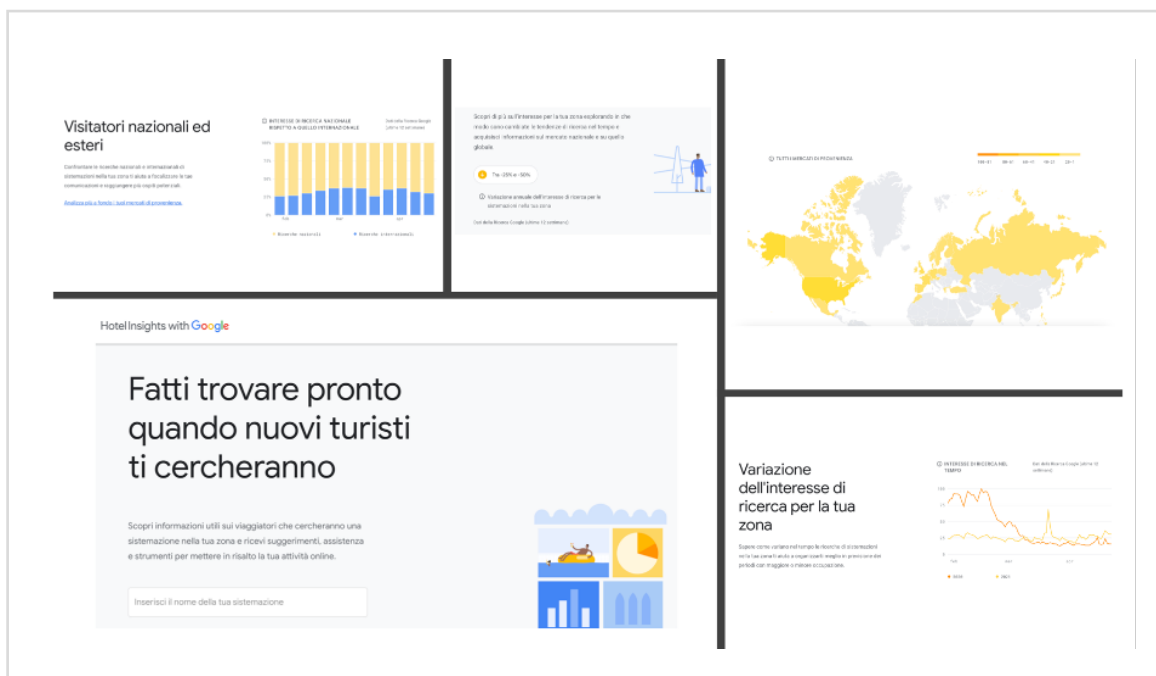


Figura 8-5. HotelInsights by Google (Fonte: <https://hotelinsights.withgoogle.com/>)

facciano confluire i big data in un data lake, da cui si estrarranno gli insight su cui basare le decisioni

3. cambiamento organizzativo e dei processi aziendali: automazione di molte decisioni, sviluppo di network collaborativi fra le pmi turistiche abilitati dalle tecnologie 4.0.

Linee di lavoro:

- rendere disponibili i dati che i diversi attori regionali raccolgono circa le presenze e la tipologia di turisti presenti in Toscana, rendere facilmente integrabili tali fonti dati (Open) con dati a pagamento (es. AIDA) o addirittura prevedere periodiche aggregazioni di questi, naturalmente eseguite in modalità automatica
- progettazione di interventi formativi per far stimolare il cambiamento culturale e favorire l'approccio data driven al business
- mappatura estensiva delle tecnologie 4.0 (meglio di quelle digitali, ben elencate nel libro Piersimoni F., 2021, Turismo 4.0) per il settore turistico e individuazione delle migliori soluzioni integrate
- creazione di un osservatorio sul turismo 4.0 che accompagni i processi di trasformazione e aggrega-

zione delle pmi turistiche toscane.

Attori al momento impegnati in progetti simili:

- Erre Quadro
- Sistema Fondazione Toscana (progetto Me-Mind)
- QNT
- Travel Appeal.

9.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Schuh, G., Anderl, R., Gausemeier J., ten Hompel, M., Wahlster, W. (Eds.) (2017), *Industrie 4.0 Maturity Index. Managing the Digital Transformation of Companies* (acatech STUDY), Munich: Herbert Utz Verlag.
- Angelini G., Heal and thrive in a post-outbreak world. Covid-19 comments and suggestions, 4Hoteleries. Hotel, travel and hospitality news (online magazine), 18 May 2020
- Becheri E., Adriano B., *L'intermediazione della filiera del turismo organizzato*, Rimini, Maggioli Editore, 2013.
- Bonaccorsi, A., Fantoni G., Aprea R. (2013). *Progetto di Foresight Tecnologico: Metodi e tecniche non convenzionali per immaginare il futuro della tecnologia*. Pisa University Press, ISBN 978-88-6741-198-6
- Bonomi A., Masiero R., *Dalla smart city alla smart land*, Venezia, Marsilio Editori, 2014.
- Buhalis, D., & Laws, E. (Eds.). *Tourism distribution channels: Practices, issues and transformations*. Cengage Learning EMEA, 2001.
- Calenda, C., *Piano Nazionale Industria 4.0*. Ministero Dello Sviluppo Economico: Roma, Italy, 2017.
- Cervelli, G., Pira, S., Trivelli, L., Editor: Fantoni, G., *Industria 4.0 senza slogan*, Towel Publishing, 2017.
- Clusit - Associazione Italiana per la Sicurezza Informatica, 'Rapporto Clusit 2020', Astrea 2020.
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *Preparing for our future: Developing a common strategy for key enabling technologies in the EU* [SEC(2009) 1257]. COM2009/0512, 2009.
- Del Vecchio P., Ndou V., Passiante G., *Turismo digitale e smart destination*. Tecnologie, modelli e strategie per la crescita di un sistema turistico integrato, Milano, FrancoAngeli, 2018.
- Della Corte V., Sciarelli M., *Evoluzione del marketing nella filiera turistica: il ruolo dell'Information & Communication technology*, Congresso internazionale 'Le tendenze del marketing', Università Ca' Foscari, Venezia, 28-29 novembre 2003.
- 'Emergenza crisi'. Osservatorio nazionale del turismo, in collaborazione con Unioncamere, ISNART, Aprile 2010.
- Ejarque J., *Social media marketing per il turismo*, Milano, Hoepli, 2015.
- Fantoni, G., Cervelli G., Pira S., Trivelli L., Mocenni C., Zingone R., Pucci T., 'IMPRESA 4.0: SIAMO PRONTI ALLA QUARTA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE?', Towel Publishing, 2017.
- Fantoni, G., Cervelli G., Pira S., Trivelli L., Mocenni C., Zingone R., Pucci T., *Ecosistemi 4.0: impresa società capitale umano*, Quaderni della Fondazione Giacomo Brodolini, 2017.
- Frew J., Alisha A., *Information and Communication technologies for sustainable tourism*, Oxon, Routledge, 2013.
- Salim Ismail, Michael S. Malone, Yuri Van Geest, Rita Teresa O'Connell, *Exponential organizations. Il futuro del business mondiale*. Marsilio editore, 2015.
- L'analisi dei fabbisogni professionali. Rapporto finale. IRPET, Marzo 2017.
- Lemmi E., *Dallo 'Spazio consumato' ai luoghi ritrovati. Verso una geografia del turismo sostenibile*. Milano, FrancoAngeli, 2009.
- Lemmi E., 'Heritage and new communication technologies: development perspectives on the basis of the Via Francigena experience' in *Proceedings of the Heritage, Tourism & Hospitality International HTHIC 2020*. Living heritage and sustainable tourism, 6-8 aprile 2020, Mendrisio, Svizzera, Università della Svizzera italiana, Cantoni L., De Ascaniis S. & Elgin-Nijhuis K. eds, pp.43-63, 2020.
- Lemmi E., 'Destinazioni turistiche sostenibili, reti territoriali e competitività digitale', in PIRAINA D., VANNI M., *La nuova museologia: le opportunità nell'incertezza. Verso uno sviluppo sostenibile*, Torino, Celid edizioni, pp. 213-220, 2020.
- Lemmi E., 'Scenario per il domani. Il futuro tailor-made del Turismo', in Marcesini P. (a cura di), *La Memoria del Futuro*, Milano, Gruppo VeGé 60° Anniversario, pp.74-75, 2019.
- Note economiche. I settori. *L'industria turistica in Italia*. Vol. N. 3, Confindustria Centro Studi, Luglio 2007.
- Piano strategico per la digitalizzazione del turismo italiano (Documento a cura del Laboratorio per il Turismo Digitale (TDLab) - Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, 2014.
- Piersimoni F. (2021). *Turismo 4.0, Innovazione, marketing e CRM per un approccio centrato sull'ospite*. Apogeo Edizioni,

Pubblicazione: Marzo 2021.

27. Regione Veneto, Analisi del sistema turistico del Veneto: la domanda, l'offerta, l'impatto economico e ambientale, Novembre 2018.
28. Schuh G., Anderl R., Gausemeier J., ten Hompel M., 'Acatech STUDY, Industrie 4.0 Maturity Index Managing the Digital Transformation of Companies' , Wolfgang Wahlster (Eds.), update 2020.
29. Tapper, R., & Font, X., Tourism supply chains. Report of a Desk Research Project for The Travel Foundation. Leeds Metropolitan University and Environment Business & Development Group, 2004.
30. Tourism policies responses to the Covid-19 pandemic, pubblicazioni ufficiali Organization for Economic Co-operation and Development, Giugno 2020.
31. Tripodi C., Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali, Milano, Egea, 2008.
32. Volo, S., & D'Acunto, D. (2020). Service Management in the E-Tourism Era. Handbook of e-Tourism, 1-23
33. Zhang, X., Song, H., & Huang, G. Q., Tourism supply chain management: A new research agenda. Tourism management, 30 (3), 345-358, 2009.

10. RINGRAZIAMENTI

Gli autori del presente libro ringraziano la Regione Toscana e Sviluppo Toscana. In particolare, si ringraziano il Dott. Albino Caporale per il supporto continuo e le indicazioni costruttive nella promozione e realizzazione del progetto e l'assessore Leonardo Marras per l'apprezzamento dimostrato nei confronti dei risultati del progetto e per il suo fondamentale contributo al presente volume. Si ringraziano inoltre Monica Bartolini e Caterina Brizzi per la pazienza e la costante collaborazione. Un sentito ringraziamento va ai molti collaboratori e valutatori che hanno provveduto con pazienza alla somministrazione del questionario, oltre che alle 253 aziende che si sono rese disponibili ad effettuare l'assessment, consentendo la finalizzazione dello studio.

Infine, ringraziamo tutti i soggetti che hanno permesso l'ingaggio delle PMI e la realizzazione dei Laboratori online, realizzati nei mesi di Ottobre e Novembre 2020: le associazioni di categoria del settore, in particolare Confesercenti Toscana e Città metropolitana di Firenze, CNA Grosseto, Federalberghi Toscana; le Camere di Commercio, in particolare la Camera di Commercio Maremma e Tirreno, la Camera di Commercio di Pisa e la Fondazione ISI; il Consorzio di Promozione turistica della Versilia, l'Associazione degli albergatori dell'Isola d'Elba, La Strada del vino nobile di Montepulciano e dei sapori della Valdichiana senese, Destination Florence Convention & Visitors Bureau, il Consorzio Turistico Volterra.

