

Percorsi



**Innovazione
e modelli
di business
nel turismo:
un'analisi dei
parchi lucani**

A cura di Marcella De Filippo

Percorsi

Innovazione e modelli
di business nel turismo:
un'analisi dei parchi lucani



Unioncamere
Basilicata



FONDAZIONE ENI
ENRICO MATTEI



Premessa

Nel volume sono presentati i risultati dell'attività di ricerca "Innovazione e nuovi modelli di *business* nell'industria turistica. Un'analisi empirica sui parchi lucani" svolta dalla Fondazione Eni Enrico Mattei (FEEM) in collaborazione con il Centro Studio Unioncamere Basilicata.

Obiettivo dell'indagine è restituire un quadro delle innovazioni che influenzano le performance aziendali nel turismo in termini di processo e prodotto, digitalizzazione, politiche di rete e sostenibilità. A supporto dell'analisi teorica sono presentate buone pratiche italiane di innovazione d'impresa e l'indagine empirica sui modelli di business applicati nei parchi lucani.

La ricerca rientra tra le attività realizzate dal gruppo Turismo sostenibile per lo sviluppo locale della FEEM Basilicata, impegnato da anni nelle analisi e nel monitoraggio delle dinamiche turistiche su scala sia locale che nazionale.



Fondata nel 1989, la Fondazione Eni Enrico Mattei (FEEM) è un centro di ricerca internazionale, *no profit*, orientato alla *policy* e un *think tank* che produce ricerca di alta qualità, innovativa, interdisciplinare e scientificamente rigorosa nell'ambito dello sviluppo sostenibile.

La Fondazione contribuisce alla qualità del processo decisionale nelle sfere del pubblico e del privato attraverso studi analitici, consulenza alla *policy*, divulgazione scientifica e formazione di alto livello.

Grazie al suo *network* internazionale, FEEM integra le sue attività di ricerca e di disseminazione con quelle delle migliori istituzioni accademiche e *think tank* del mondo.

Fondazione Eni Enrico Mattei
Corso Magenta 63, Milano - Italia
Tel. +39 02.520.36934 - Fax. +39.02.520.36946
letter@feem.it - www.feem.it

ISBN: 9788894170191



FEEM - Fondazione Eni Enrico Mattei
ringrazia per la preziosa collaborazione:

Un'altra cosa travel (Diego Albanese)

Brand & destination marketing manager
(Paolo Borroì)

Università Luiss Guido Caroli (Matteo
Caroli)

La fabbrica delle realtà (Matteo Cassese)

Università di Macerata (Alessio Cavicchi)

Università degli studi di Teramo (Emilio
Chiodo)

**ISNART - Istituto Nazionale Ricerche
Turistiche** (Flavia Maria Coccia)

Università Federico II (Federica Della
Corte)

Four Fourism (Josephe Ejarque)

Fattorie Faggioli (Fausto Faggioli)

**Parco Nazionale Appennino Tosco
Emiliano** (Fausto Giovannelli)

Università di Genova (Giovanni Lombardo)

**Centro Internazionale Studi Economici sul
Turismo** (Federica Montaguti)

Invitalia (Andrea Miccio)

Turismo Ok (Alberto Papagni)

Federparchi (Paolo Pigliacelli)

Zonzoo Fox (Marco Rizzone)

Università Del Salento (Pierfelice Rosato)

Università La Sapienza (Fabiola Sfodera)

Unioncamere (Enzo Maria Tripodi)

Centro Studi Touring Club Italia
(Massimiliano Vavassori).



Innovazione e modelli di business nel turismo: un'analisi dei parchi lucani



A cura di Marcella De Filippo

Indice

1.	Introduzione	13
1.1.	Evoluzione del mercato tra competitività e innovazione aziendale	15
1.2.	Innovazione e turismo: una visione generale sui campi di applicazione	20
1.3.	Disegno della ricerca	22
SEZIONE 1		
2.	Nuovi modelli di business per le imprese del settore: quali fattori per l'innovazione?	29
	Box. Mercati di nicchia e offerte customizzate per generare valore nelle imprese turistiche. La strategia di business in dieci punti.	30
2.1.	Innovazioni di prodotto e processo	32
2.2.	Politiche di rete	34
	Box. Reti di impresa e club di prodotto nel turismo: cosa sono e quali sono i vantaggi per le aziende.	35
2.3.	Digitalizzazione	37
	Box. L'impatto dei contenuti online sul turismo. Strategie per la digitalizzazione d'impresa in Italia	39
	Box. Il social media marketing: strumenti e strategie	41
2.4.	Sostenibilità	43
	Box. Coinvolgimento delle comunità nella costruzione dell'offerta: l'esempio delle cooperative di comunità per il turismo	44
3.	Un esercizio di analisi attraverso le misure fuzzy: importanza e interazione tra fattori d'innovazione	47

3.1.	Indice di interazione	52
3.2.	Analisi condizionata all'area di specialità dell'esperto	54
3.3.	Componenti dei fattori e preferenze degli esperti	56
4.	Le buone pratiche italiane, esempio di applicazione di nuovi modelli di business	59
4.1.	I casi studio nella creazione di processi e prodotti innovativi	63
4.2.	Le <i>best practice</i> nel settore della digitalizzazione	71
4.3.	I casi studio nei rapporti di rete	76
4.4.	I casi studio italiani individuati dagli esperti come <i>best practice</i> per la sostenibilità	81
SEZIONE 1 Note conclusive		86
SEZIONE 2		
5.	Economia nelle aree protette	91
5.1.	La situazione imprenditoriale nelle aree protette della Basilicata	92
5.2.	L'industria turistica dei parchi lucani. Composizione e tendenze	100
5.3.	L'innovazione aziendale nei parchi regionali: le analisi qualitative sui gestori	106
6.	L'industria turistica del parco della Murgia materana e l'innovazione nei modelli di business	107
6.1.	Innovazioni di processo e prodotto	109
6.2.	Digitalizzazione	112
6.3.	Politiche di rete	114
6.4.	Politiche di sostenibilità	121
7.	L'industria turistica nel parco regionale del Gallipoli Cognato	127
7.1.	Innovazioni di processo e prodotto	128
7.2.	Digitalizzazione	130

7.3	Politiche di rete	132
7.4	Politiche di sostenibilità	135
8.	Start up e nuovi tools a servizio del turismo	141
8.1.	Le start up innovative in Italia	142
	SEZIONE 2 Note conclusive	147
	Riferimenti bibliografici	152
	Sitografia	156
	Volumi pubblicati dalla Fondazione Eni Enrico Mattei nella collana Percorsi	157

Team di ricerca



Ricerca a cura della
Fondazione Eni Enrico Mattei:

Delio Colangelo
Marcella De Filippo
Luca Farnia

Coordinamento della ricerca:
Livio Chiarullo, ricercatore senior,
Fondazione Eni Enrico Mattei

1. Introduzione

“...Quality, time-to-market and customer responsiveness...are prerequisites for survival...the real competitive problem is laggards versus challengers, incumbents versus innovators, the inertial and imitative versus the imaginative”

Hamel, Prahalad, 1994, pp.14-17

Il presente lavoro di ricerca si pone in continuità con i precedenti studi realizzati dalla Fondazione Eni Enrico Mattei (FEEM) sul turismo lucano, approfondendo il nesso tra innovazione e competitività nell'industria turistica.

Nel 2015 l'indagine FEEM sul livello di competitività del sistema di domanda, offerta, dotazione ICT e immagine dei Parchi di Basilicata (Chiarullo et. al, 2016), ha evidenziato la necessità di un esame dettagliato dell'industria turistica presente, dal momento che le criticità riscontrate nel settore assumevano un ruolo non secondario nel posizionamento delle destinazioni sul mercato. Un'offerta turistica poco caratterizzata, soprattutto dal punto di vista enogastronomico, servizi ricettivi di qualità media con evidenti carenze sul fronte della digitalizzazione, in particolare nella commercializzazione e nella gestione dell'immagine aziendale sul web, e un posizionamento non ottimale nei circuiti di intermediazione turistica, rappresentano alcuni dei fattori che hanno contribuito a generare performance poco positive del turismo natura in regione.

La ricerca qui presentata nasce con il duplice obiettivo di analisi e definizione

dell'innovazione nel turismo, con un focus sulla realtà territoriale e industriale della Basilicata. Le azioni che sono state messe in campo hanno riguardato, da un lato, alcune approfondite interviste ad esperti nel settore e, dall'altro, l'analisi dell'industria turistica lucana e la propensione all'innovazione degli operatori, in due delle quattro aree protette regionali, puntando a tenere insieme la dimensione generale e l'applicazione locale dell'innovazione. Completano lo studio un'ampia analisi delle *best practice* imprenditoriali nazionali ed europee e un focus sulle *start up* in Basilicata.



1.1. Evoluzione del mercato tra competitività e innovazione aziendale

Ssecondo la letteratura, per competitività si intende *“la capacità delle imprese di porsi efficacemente sul mercato, riuscendo a soddisfare le esigenze dei consumatori e guadagnandosene le preferenze, agendo peraltro in un’ottica di gestione efficiente e sostenibile nel medio/lungo periodo”* (Manente, Cerato, Furlan, 2000). Porter la inquadra come: *“taking offensive or defensive actions to create a defendable position in a industry, to cope succesfully with the competitive forces and thereby yield a superior return on investment for the firm”* (Porter, 1980, p. 34).

Per analizzare la competitività è, perciò, necessario tenere conto di una serie di fattori che sono interni alle imprese e alle unità produttive ed esterni ad esse, ovvero che riguardano l’ambiente competitivo in cui si pongono.

L’analisi del micro-ambiente, ovvero del sistema interno alle aziende, permette di identificare e monitorare i punti di forza e di debolezza. La comprensione dei fattori chiave caratterizzanti l’impresa è, infatti, fondamentale per determinarne il successo. L’esame del macro-ambiente consente, d’altro canto, un assestamento delle imprese verso una pianificazione strategica che permetta di sfruttare le opportunità che il territorio in cui opera offre e di conoscere l’*“area di bisogni in cui l’impresa può svolgere attività con profitto”* (Kotler, Bowen e Makens, 2010).

La letteratura sulla competitività d'impresa individua due fattori critici di successo che consentono l'accesso ai mercati e forniscono un contributo allo sviluppo sostenibile delle aziende:

- la *dynamic capability* (Teece, Pisano, Shoen 1997) che rappresenta la capacità dell'impresa nel riconfigurare, riorientare, trasformare e integrare le competenze interne con i fattori di produzione e le risorse esterne, per affrontare i cambiamenti ambientali (Prencipe, 1997);
- la *core competence* (Hamel e Prahalad 1990) ovvero l'apprendimento collettivo aziendale, che permette al management di convertire le capacità produttive e tecnologiche in competenze che consentano alle singole attività di adattarsi velocemente ad eventuali opportunità in continua evoluzione.

Emerge, dunque, la circolarità dei nessi causali che intercorre fra competitività e innovatività, moderati in funzione dei profili comportamentali della domanda (Busacca, 1994): il mantenimento del vantaggio competitivo e la creazione di valore per l'impresa si fonda, infatti, sul ruolo dell'innovazione quale condizione prima, e quindi sull'innovazione quale vincolo per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa (Morbey e Reithner, 1990; Podestà e Ancarani, 1993). Il legame *innovazione-performance* assume, perciò, il significato proprio delle relazioni fra processi e risultati aziendali.

L'ipercompetitività dello scenario economico (D'Aveni, 1994; Valdani, 1995) ha, negli ultimi decenni, determinato la maturità di molti business attribuendo ai processi innovativi e alla loro diffusione una centralità evidente nella gestione aziendale ed ha, al contempo, definito il bisogno di monitorare la comparsa e l'applicazione delle innovazioni, al fine di governare e migliorare le prestazioni d'impresa.

“Un'impresa per godere di un vantaggio competitivo in un segmento prodotto/mercato deve possedere delle differenze rispetto ai concorrenti in termini di presenza sul mercato; esse devono cioè riflettersi in qualche carattere connesso al prodotto o al marketing-mix che si riveli d'importanza decisiva per gli acquirenti.”

(Coyne, 1986)

Nelle scienze socio-economiche, gli studi sul processo di sviluppo di un'innovazione all'interno di un sistema hanno acquisito un'importanza sempre maggiore. Schumpeter, nei primi anni del Novecento, fu tra i primi ad analizzare come le

imprese contribuiscano in modo determinante a far sì che un'invenzione diventi innovazione (tramite un processo di "*distruzione creatrice*") e si diffonda successivamente in un sistema economico, attraverso una dinamica evolutiva di tipo sociale. Nella "*teoria dello sviluppo*" afferma che il reale obiettivo dell'impresa non è quello di massimizzare il profitto, ma di introdurre elementi di innovazione per competere sul mercato in modo dinamico, al fine di differenziarsi dalle altre. La massimizzazione del profitto è la logica conseguenza di tale processo.

L'innovazione, in quanto tale, genera differenziazione dai competitors, per cui l'azienda che innova modifica il suo essere "*price taker*" rispetto al mercato e avvicina quest'ultimo alle strutture di oligopolio o di monopolio, allontanandolo dalla concezione ideale di concorrenza perfetta (Schumpeter, 2002).

Successivamente numerosi teorici hanno approcciato il tema interpretando il processo di diffusione e affermazione delle innovazioni come dipendente dalle dinamiche relative all'offerta (approccio *technology-push*) o, al contrario, (approccio demand-pull) come il risultato del cambiamento dei bisogni della domanda, a cui le imprese sono chiamate a rispondere con soluzioni nuove (Schmookler, 1966; Mansfield, 1968). Più recentemente i due approcci hanno trovato sintesi nell'*evolutionary economics theory* (Dosi, 1982; Nelson e Winter, 1982), secondo la quale lo sviluppo e la diffusione di un'innovazione sono caratterizzate da un processo path-dependent, in cui la dinamica co-evolutiva di domanda ed offerta dà luogo a specifiche traiettorie tecnologiche. All'interno di ogni traiettoria, da un lato, la ricerca e l'offerta di innovazione tendono a consolidarsi attorno a specifiche routines, dall'altro, l'adozione e la diffusione dell'innovazione tendono a prediligere alcuni design rendendoli nel tempo dominanti.

I modelli più recenti accentuano l'importanza basilare delle interazioni sociali, sia di tipo formale che informale, nei processi di innesco e produzione delle innovazioni aziendali. Il *Network Model* generato, ha il merito di superare il concetto di impresa come un sistema chiuso e di evidenziare la rilevanza ai fini dell'innovazione delle interazioni con istituti dell'ambiente circostante al fine di attingere a nuove fonti di conoscenza da sfruttare al proprio interno. Circostanza enfatizzata anche dagli studi relativi alla *knowledge economy* (Trotter; 2005). È recente, infine, l'avvento dei modelli di tipo "*open innovation*", che partendo dal concetto di network ampliano la loro visione attraverso il mercato (D. du Preez, Louw; 2008). Grazie all'avvento delle tecnologie è oggi possibile oltrepassare i confini dell'im-

presa per catturare le idee e le proposte degli utilizzatori del prodotto o del servizio. Il mercato cessa, perciò, di essere un fenomeno esogeno all'azienda per divenire lo spazio che essa co-determina con i clienti ed i concorrenti.

“L'innovazione è il rinnovamento e l'ampliamento della gamma di prodotti e servizi e dei relativi mercati; la definizione di nuovi metodi di produzione, di fornitura e distribuzione; l'introduzione di cambiamenti nelle pratiche manageriali, nell'organizzazione del lavoro, negli ambienti di lavoro e nelle abilità della forza lavoro.”

Sul piano teorico, le innovazioni possono essere distinte per il grado di novità rispetto alla tecnologia, all'organizzazione e alla domanda, in due classi fondamentali: le innovazioni incrementali che comportano un miglioramento di un processo, di un prodotto o servizio rispetto ad uno specifico *design* dominante (all'architettura di un prodotto, di un processo produttivo o alla domanda esistente) e le innovazioni radicali che rappresentano una rottura coi prodotti o processi esistenti. Da queste innovazioni in taluni casi si originano nuove industrie o segmenti di mercato.

Le innovazioni possono riguardare:

- il prodotto, attraverso il miglioramento dell'esistente o la creazione di nuovi che soddisfino le esigenze del cliente sotto l'aspetto qualitativo, del contenuto tecnologico o delle prestazioni e permettano al contempo di mantenere un vantaggio competitivo sui concorrenti;
- il processo e la tecnologia, al fine di abbattere i costi, perfezionare la qualità dell'esistente o ottenere nuovi prodotti;
- l'ambito organizzativo-gestionale per adattarsi ai cambiamenti determinati dal destination management;
- il core business, per l'ingresso in nuovi settori e mercati o per l'impostazione di nuovi modelli di *business*.

Le imprese possono inoltre essere distinte in base al grado di applicazione delle innovazioni in:

- morituri, ovvero le imprese che non introducono nessuna nuova conoscenza o si limitano ad acquisirne dall'esterno;
- inseguitori, che introducono un delta di conoscenza limitato agendo solo su

innovazione di tipo incrementale;

- laboratorio, che investono risorse nella ricerca e puntano all'innovazione radicale con il modello della R&D (Ricerca e Sviluppo), solitamente non accessibile alle PMI;
- imprese dell'innovazione, che innescano un delta significativo di conoscenza incorporando le risorse di innovazione nelle attività correnti ed effettuando innovazioni radicali con il modello dell'impresa laboratorio.

Le fonti d'innovazione per l'impresa possono essere:

- interne, derivate dalla creatività e dalle attività di Ricerca & Sviluppo;
- esterne, scaturite da attività di ricerca di università, *network* collaborativi e *supply chains*, *cluster* e distretti tecnologici. (Galli & Torreggiani, 2006).



1.2. Innovazione e turismo: una visione generale sui campi di applicazione

Il turismo è per sua natura fortemente concorrenziale, è per questo tra i settori in cui si assiste ad un alto tasso d'innovazione e alla sperimentazione di nuovi modelli di business.

I principali fattori che hanno determinato la comparsa e l'affermazione delle innovazioni nel turismo mondiale sono: la globalizzazione dei flussi e l'internazionalizzazione del turismo, l'aumento della competizione fra destinazioni tradizionali e l'affermazione di destinazioni emergenti, lo sviluppo e la diffusione delle tecnologie a supporto del viaggio, l'evoluzione delle modalità di consumo verso modelli di crescente personalizzazione, l'adeguamento dell'offerta sul piano della differenziazione delle proposte e l'imporsi dei meta-mercati che hanno originato miriadi di nicchie e segmenti (Vicari, 1998).

Il "Piano Strategico per il Turismo 2020" riconosce che l'Italia stenta a tenere il passo della crescita del settore e perde quota di mercato a causa di una latente innovazione del sistema. Il piano propone alcune linee guida per lo sviluppo delle destinazioni, di forme di turismo alternative e alcune misure di ammodernamento per le imprese. In quest'ottica la "Carta di Pietrarsa", documento che riassume gli esiti degli Stati Generali del turismo (2015), orientati alla stesura di un piano di rinnovamento del sistema italiano attraverso un percorso partecipato, individua come *driver* per l'innovazione strutturale del turismo nazionale:

1. l'integrazione e il coordinamento degli attori turistici, pubblici e privati, per ovviare alla frammentazione dell'offerta;
2. la formazione e professionalizzazione degli attori turistici mediante una lifelong learning che aggiorni costantemente gli operatori e li accompagni nelle mutazioni determinate dal mercato;
3. la produzione di un'offerta "customer oriented" e di servizi di qualità;
4. il coinvolgimento attivo delle comunità locali, attraverso co-partecipazione e co-progettazione, nella creazione dell'esperienza turistica;
5. la creazione di un sistema informativo, di open data, che renda possibile lo sviluppo di strategie mirate a servizio di operatori e istituzioni;
6. l'applicazione del digitale e della tecnologia nella promozione e fruizione delle destinazioni;
7. l'orientamento verso la sostenibilità dei flussi turistici.

Si evince dunque che, innovare nel turismo significa da un lato sperimentare nuovi prodotti e modi di azione ed essere pronti ad adattarsi a un ambiente dinamico, dall'altro analizzare i processi aziendali e integrare le tecnologie disponibili sul mercato per aggiungere valore a quanto si è costruito nel passato (Amabile, 1988). Processi del genere non sono gestibili in isolamento ma necessitano di una rete (Sawyer, 2007; Schilling Phelps, 2007). L'innovazione si alimenta, infatti, in ecosistemi aperti che coinvolgono *community* con cui l'impresa è chiamata a dialogare, puntando non solo al profitto aziendale ma al progresso sociale ovvero verso la sostenibilità.

Emerge, dunque, che gli ambiti di applicazione entro cui i processi innovativi trovano sintesi sono identificabili nei settori: prodotti e processi aziendali, tecnologie e digitalizzazione, reti e *network* collaborativi, sostenibilità. Il presente lavoro intende indagare questi fattori per individuare tra essi quelli che più incidono sulle *performance* aziendali e, di riflesso, sul posizionamento delle destinazioni sul mercato al fine di confrontarli con i modelli di business attualmente presenti nelle imprese delle aree protette lucane.



1.3. Disegno della ricerca

L'analisi si sviluppa attraverso un approccio che integra una strategia d'indagine sperimentale ad una di ricerc-azione; alle analisi quantitative si affiancano, infatti, le metodologie della “action research” che permettono di connettere la conoscenza dei fenomeni all'individuazione di disegni di intervento sul problema. Sono due gli obiettivi della ricerca: studiare il panorama delle innovazioni nei business turistici, attraverso interviste semi-strutturate ad un panel di esperti nazionali; analizzare il contesto delle aree protette lucane, per vagliare l'economia reale dei territori, le caratteristiche del comparto turistico presente e l'applicazione delle innovazioni nelle imprese del settore.

I SEZIONE

Nello specifico, attraverso le interviste agli esperti si intende:

- fornire un quadro generale del pensiero prodotto sui nuovi modelli di *business*;
- ricostruire una mappa delle opportunità di sviluppo di nuovi modelli di *business* in relazione alle richieste del mercato;
- valutare quali innovazioni condizionano maggiormente la competitività dell'impresa e su cui è opportuno investire;
- individuare realtà imprenditoriali sul territorio nazionale che fanno profitto investendo nelle innovazioni individuate.

L'intervista semi-strutturata, somministrata agli esperti, è stata divisa in tre sezioni con i seguenti scopi:

- raccogliere informazioni dettagliate sui fattori di innovazione per le imprese turistiche;
- valutare alcuni scenari aziendali attraverso la metodologia *Fuzzy* e l'integrale di *Choquet* al fine di determinare:
 - l'importanza relativa dei fattori d'innovazione,
 - il grado di interazione (complementarietà e sostituibilità) tra coppie di fattori;
- ottenere una mappa delle best practice nazionali.

Il panel di esperti è composto da venti professionisti, cinque per ogni settore di interesse (sostenibilità, politiche di rete, innovazione processo e prodotto, digitalizzazione), provenienti dal mondo dell'università, dell'imprenditoria e delle istituzioni.

Figura 1.1. Panel esperti per categoria professionale

il profilo degli intervistati



UNIVERSITÀ:
Federica Montaguti *CISET*, Matteo Caroli *UNIVERSITÀ LUISS GUIDO CAROLI*,
Emilio Chiodo *UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TERAMO*, Alessio Cavicchi
UNIVERSITÀ DI MACERATA, Pierfelice Rosato *UNIVERSITÀ DEL SALENTO*, Giovanni
Lombardo *UNIVERSITÀ DI GENOVA*, Fabiola Sfodera *UNIVERSITÀ LA SAPIENZA*,
Federica Della Corte *UNIVERSITÀ FEDERICO II*.

ENTI E ISTITUZIONI:
Paolo Pigliacelli *FEDERPARCHI*, Flavia Maria Coccia *ISNART*, Massimiliano
Vavassori *CENTRO STUDI TOURING CLUB ITALIA*, Fausto Giovannelli *PARCO
NAZIONALE APPENNINO TOSCO EMILIANO*, Andrea Miccio *INVITALIA*, Enzo Maria
Tripodi *UNIONCAMERE*.

IMPRESE/CONSULENTI:
Fausto Faggioli *FATTORIE FAGGIOLI*, Josephe Ejarque *FOUR TOURISM*, Matteo
Cassese *LA FABBRICA DELLE REALTÀ*, Marco Rizzo *ZONZOO FOX*, Diego
Albanese *UN'ALTRA COSA TRAVEL*, Paolo Borroi *BRAND & DESTINATION
MARKETING MANAGER*, Alberto Papagni *TURISMO OK*.

II SEZIONE

L'analisi del contesto imprenditoriale locale relativo alle aree protette, presentato nella seconda sezione del rapporto, è stata svolta servendosi di fonti quantitative derivate dal registro delle imprese regionale, fornite dall'Ufficio Studio Unioncamere Basilicata, alle quali si affiancano dati qualitativi ottenuti mediante un'indagine diretta sugli operatori dell'industria turistica di due dei quattro parchi presenti in regione, ovvero quelli che si sono dimostrati più dinamici secondo le analisi condotte da FEEM sulla competitività turistica delle destinazioni (Chiarullo et.al, 2016) e in relazione alle performance economiche: il Parco Regionale della Murgia Materana e il Parco Regionale del Gallipoli Cognato.

Uno dei primi quesiti a cui è stato necessario trovare risposta prima dell'avvio dell'indagine è quali siano le imprese che costituiscono l'industria del turismo. Molti degli studi sul tema si limitano a considerare i servizi primari (ospitalità e ristorazione, trasporti) tuttavia sono numerose altre le aziende che direttamente o indirettamente concorrono alla determinazione dell'offerta della destinazione.

Figura 1.2. Panel esperti per specializzazione/fattore di innovazione



Il “codice della normativa statale in tema di ordinamento e mercato del turismo” cataloga le imprese turistiche secondo questa divisione:

1. imprese turistiche, ovvero quelle che esercitano attività economiche, organizzate per la produzione, la commercializzazione, l’intermediazione e la gestione di prodotti, di servizi, tra cui gli stabilimenti balneari, di infrastrutture e di esercizi, compresi quelli di somministrazione facenti parte dei sistemi turistici locali, concorrenti alla formazione dell’offerta turistica;
2. imprese turistiche senza scopo di lucro le associazioni che operano nel settore del turismo giovanile e per finalità ricreative, culturali, religiose, assistenziali o sociali;
3. professioni turistiche quelle attività, aventi ad oggetto la prestazione di servizi di promozione dell’attività turistica, nonché servizi di ospitalità, assistenza, accompagnamento e guida, diretti a consentire ai turisti la migliore fruizione del viaggio e della vacanza, anche sotto il profilo della conoscenza dei luoghi visitati.

Nel 2007 Istat e Unioncamere redigono un report dal titolo “Studio per una mappa delle imprese turistiche”¹ in riferimento al registro delle imprese. Lo studio fornisce un approccio allargato al concetto di impresa turistica che dà conto di tutte le componenti che partecipano al sistema, quantificando la numerosità delle imprese che concorrono direttamente e indirettamente all’industria del turismo, suddividendole in:

- offerta primaria di ricettività e di ristorazione (alberghi, ricettività extralberghiera, ristoranti, gelaterie, bar, pizzerie al taglio, rosticcerie, *take away*);
- offerta specializzata (agenzia viaggi, accompagnatori e guide turistiche);
- trasporti e noleggio (noleggio mezzi turistici: bici, *camper*, ecc., *bus operator*, trasporti a fini ricreativi: battelli, trenini panoramici);
- offerta complementare (servizi e strutture di intrattenimento, locali notturni e pubblici, parchi giochi, parchi divertimento, orti botanici, giardini zoologici, sportive-gestione di impianti sportivi e di servizi connessi, impianti di risalita, servizi di noleggio di attrezzature sportive ecc., culturali, musei, gallerie, e servizi connessi, termali);
- offerta del turismo d’affari/congressuale (sedi e servizi, organizzazione e gestione dei congressi, delle sale congressuali, servizi per i turisti di affari, servizi per il congressuale);

¹ http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/archivio/files/ONT_2007-01-01_00376.pdf

Tabella 1.1. Codice ATECO per tipologia di azienda

CODICE ATECO SELEZIONATO	TIPOLOGIA DI AZIENDA
49.31.00	Trasporto di passeggeri tramite sistemi di transito urbani e suburbani
49.32.10	Trasporto con taxi
49.32.20	Trasporto mediante noleggio di autovetture da rimessa con conducente
49.39.01	Gestione di funicolari, ski-lift e seggiovie non facenti parte di sistemi di transito urbano o suburbano
49.39.09	Altre attività di trasporti terrestri di passeggeri nca altri trasporti su strada di passeggeri
55.10.00	Alberghi
55.20.10	Villaggi turistici
55.20.20	Ostelli della gioventù
55.20.30	Rifugi di montagna
55.20.51	Affittacamere per brevi soggiorni, case ed appartamenti per vacanze, b&b, residence
55.20.52	Attività di alloggio connesse alle aziende agricole
55.30.00	Aree di campeggio e aree attrezzate per camper e roulotte
56.10.00	Ristoranti e attività di ristorazione mobile
56.10.11	Ristorazione con somministrazione;
56.10.12	Attività di ristorazione connesse alle aziende agricole
56.10.20	Ristorazione senza somministrazione con preparazione di cibi da asporto
77.21.09	Noleggio di altre attrezzature sportive e ricreative
79.11.00	Attività delle agenzie di viaggio
79.90.00	Altri servizi di prenotazione e attività connesse
79.90.20	Attività delle guide e degli accompagnatori turistici
82.30.00	Organizzazione di convegni e fiere
90.02.00	Attività di supporto alle rappresentazioni artistiche
90.04.00	Gestione di strutture artistiche
91.01.00	Attività di biblioteche ed archivi
91.02.00	Attività di musei
91.04.00	Attività degli orti botanici, dei giardini zoologici e delle riserve naturali
93.11.00	Gestione di impianti sportivi
93.12.00	Attività di club sportivi
93.19.00	Altre attività sportive
93.21.00	Parchi di divertimento e parchi tematici
93.29.00	Altre attività ricreative e di divertimento
93.29.20	Gestione di stabilimenti balneari: marittimi, lacuali e fluviali
93.29.90	Altre attività di intrattenimento e di divertimento

- offerta di servizi (terziario avanzato connesso al turismo).

La classificazione qui presentata, nella quale per ogni categoria è fornito un elenco dei codici ateco che rientrano nel comparto, offre un dettaglio significativo sull'industria turistica, che si è ritenuto valido adottare per le analisi.

In considerazione di ciò, per il censimento delle realtà imprenditoriali pertinenti il comparto turistico dei parchi lucani, si è operato attraverso la lettura e l'interpretazione dei database relativi al registro delle imprese di Basilicata, dal quale sono stati estratti i dati (come da tabella sottostante) delle aziende rientranti nelle categorie: ricettività e ristorazione, intermediazione, trasporti e noleggio, attrazioni e intrattenimento, servizi per la convegnistica e professioni turistiche.

Nella seconda sezione si presentano:

- i dati relativi all'economia delle aree protette locali confrontati con quelli nazionali, tratti dallo studio di Unioncamere e Ministero dell'Ambiente sull'economia reale delle aree protette italiane (Unioncamere, 2014), per valutare la densità imprenditoriale, le caratteristiche e le dinamiche economiche, la propensione a fare impresa nei parchi lucani, con un dettaglio sul comparto turistico ivi operante;
- i risultati dell'indagine diretta sui gestori delle imprese turistiche del Parco della Murgia Materana e del Gallipoli Cognato, che dà contezza sull'applicazione delle innovazioni di settore citate dagli esperti e un focus sugli sviluppi futuri del comparto in termini di investimento sulle innovazioni e sui prodotti.

È infine presentato un *focus* sulle *start up* lucane.

Sezione 1



2. Nuovi modelli di business per le imprese del settore: quali fattori per l'innovazione?

Fra gli addetti del settore riscuote sempre più interesse il tema dell'innovazione quale fattore determinante per aumentare il capitale competitivo sul mercato turistico. Ma quali sono gli elementi che concretamente creano innovazione per un'impresa turistica? Quali hanno un ruolo primario e quali, invece, sono quelli su cui gli investimenti devono essere più cauti?

Al di là delle start up, sotto la lente d'ingrandimento di teorici e decisori, c'è un sistema di imprese, di vecchia e nuova costituzione, che nella vastità di proposte, indicazioni strategiche e risorse finanziarie messe in circolo, prova a misurarsi con la sfida dell'innovazione.

Nel corso dell'indagine sui nuovi modelli di business per le imprese turistiche, sono stati intervistati venti esperti di innovazione di processo e prodotto, digitalizzazione, modelli di sostenibilità aziendale e politiche di rete, selezionati a partire dal mondo dell'università, delle istituzioni e dell'imprenditoria. I risultati delle analisi forniscono un quadro dettagliato sui fattori che maggiormente influenzano la competitività aziendale e concrete indicazioni di policy per una gestione imprenditoriale d'avanguardia.

Mercati di nicchia e offerte customizzate per generare valore nelle imprese turistiche. La strategia di business in dieci punti.

(fonte: ISNART, Il turismo di nicchia come opportunità per affacciarsi su nuovi mercati)

L'affermarsi delle nicchie nel settore turistico è una delle tendenze più significative degli ultimi anni. La domanda turistica richiede proposte di vacanza e servizi sempre più su misura (*tailor-made*). Il turismo di nicchia confeziona il prodotto attorno ad un interesse o una passione, con un servizio di qualità atto a soddisfare una domanda personalizzata. L'offerta deve distinguersi per originalità e specialità in modo da creare un distacco dalla concorrenza.

I due terzi dei 10 mila operatori e opinion leader ascoltati da Isnart per valutare l'andamento del turismo settoriale, dichiarano che la domanda è destinata a crescere; per circa il 20% in maniera "molto consistente". Le ragioni di questa crescita risiedono nel fatto che le nicchie sono normalmente raggiunte da un'offerta molto più specializzata e quindi in grado di soddisfare al meglio il cliente, i turisti esprimono infatti interessi ed esigenze sempre più differenziate e trovano limitata soddisfazione nelle destinazioni "generaliste". Non è un caso che le destinazioni di maggior successo, sono proprio quelle che hanno puntato su una specializzazione della propria offerta verso segmenti particolari di mercato.

Le tendenze sembrano essere le più disparate: dal couchsurfing (scambi tra abitanti di diversi territori per vivere il quotidiano dei luoghi) al winetourism, dal turismo medico ai viaggi di volontariato, dallo slow travel al turismo responsabile ed inoltre il genealogytourism, il cineturismo, le vacanze per single, per sole donne o le vacanze monastiche e infine lo staycation (vacanze in seconde case con giornate organizzate fuori porta) o il mood traveller (per stati d'animo).

Ma come si fa a specializzarsi su un segmento di nicchia? occorre:

1. definire una visione chiara della propria missione e obiettivi precisi per il futuro;
2. effettuare un'analisi attenta del mercato e dei suoi trend e identificare il target di riferimento (famiglie, coppie, business ecc.);
3. costruire un'offerta pensata per il target e adeguarla continuamente attraverso proposte pacchettizzate che stimolano e facilitano l'acquisto (es. week end a tema);
4. scegliere una politica di prezzi che accompagna la fidelizzazione del cliente, in linea con il miglioramento dei servizi e con i periodi di alta/bassa stagione;

5. avere una tensione continua alla qualità e al miglioramento e monitorare i risultati conseguiti attraverso schede di soddisfazione, libri degli ospiti e il dialogo costante e aperto alle critiche;
6. creare un legame forte con il territorio per identificare la proposta e trasmetterne l'autenticità;
7. costruire reti con gli altri operatori per migliorare e differenziare l'offerta;
8. lavorare sul marketing one to one per fidelizzare la clientela anche nel post-vendita;
9. impostare una comunicazione attiva tesa, a stimolare la domanda e mirata per le nicchie (tematiche e geografiche), e una presenza capillare sui portali di condivisione (tripadvisor, trivago ecc.;
10. costruire un sito internet enfatizzando la qualità dei servizi, curandone i contenuti e animandolo con video emozionali; inserendolo nei giusti canali con una strategia ad imbuto, prima in modo generico e poi via via più specializzato.



2.1. Innovazioni di prodotto e processo

Se sul piano dell'innovazione dei prodotti la chiave è, secondo gli esperti, orientarsi verso i mercati di nicchia proponendo offerte esperienziali flessibili. Il punto di forza sta nella qualità dei servizi erogati, intesa come capacità di interpretare le necessità e le richieste dei destinatari, e nella capacità di fidelizzare la clientela: numerosi studi hanno messo in luce che costa da cinque a dieci volte in più acquisire un nuovo cliente rispetto a mantenerne uno vecchio.

Secondo una ricerca della Harvard Business School (2000) sul tema della customer retention, aumentando i tassi di ritenzione dei clienti del 5 per cento i profitti aumentano, infatti, dal 25 al 95%. Il customer relationship management, ovvero la gestione delle relazioni con i clienti rappresenta, perciò, uno dei più importanti strumenti di competitività aziendale.

“89% of marketers compete primarily on the basis of customer experience-discrete moments that, together, strengthen or weaken a customer's preference, loyalty and advocacy.”

JAKE SOROFMAN, SIMON J. YATES, AUGIE RAY
'CUSTOMER EXPERIENCE PRIMER FOR 2016'

Per innovare i processi di creazione dei prodotti è, invece, essenziale agire nella prospettiva della co-progettazione. Il concetto di innovazione presuppone, infatti, da parte dell'azienda, una riflessione sul territorio e sull'ecosistema di imprese

che in esso opera: l'aggiornamento dei propri prodotti/servizi non concepita all'interno di un sistema di offerta complessivo, spesso non è in grado di produrre alcuna innovazione.

“Esiste uno stretto rapporto tra marketing territoriale e marketing relazionale. Il core dell'offerta turistica è sempre meno sufficiente a soddisfare le mutate esigenze dei turisti e sempre più orientato verso servizi integrati. Operare in ottica sistemica è indispensabile per accrescere l'attrattività turistica delle destinazioni.”

DEL BALDO, 2014

Come vedremo nel prossimo paragrafo sono diverse le formule aggregative che generano effetti positivi sui mercati.



2.2. Politiche di rete

Dal punto di vista degli intervistati lo strumento del contratto di rete rappresenta un valido modello di collaborazione, poichè consente di realizzare progetti ed obiettivi condivisi nel rispetto dell'autonomia e delle specificità dei singoli. Efficace è, poi, la formula del "club di prodotto", aggregazione di operatori che agisce per la promozione e commercializzazione di un prodotto turistico rivolto a un segmento/nicchia di clientela o verso un bacino di domanda specifico.

Sono queste le due prevalenti tipologie di rete orizzontale che nell'aggregazione trovano il modo di superare l'ostacolo della scarsa visibilità, del basso potere di negoziazione e della diversificazione del prodotto. Tuttavia, un livello maggiore di innovazione nei modelli di business deriva dalla capacità delle imprese di intersecare reti orizzontali e verticali. Reti collaborative miste si connettono, infatti, ad una tipologia di offerta più complessa in grado di coinvolgere realtà imprenditoriali che si trovano a diversi livelli della filiera e per questo idonee ad aggredire un mercato più ampio.

In quest'ottica sono funzionali gli accordi di co-marketing integrato, ovvero gli investimenti congiunti da parte di pubblico e privato, ai fini della promo-commercializzazione del prodotto e della destinazione. Tra gli esempi più significativi si citano: la campagna We are in Puglia nata dall'accordo tra Pugliapromozione e Nikon, il "Kit del turista di Matera" prodotto di sintesi tra Poste Pay, il comune di Matera, le attività turistiche e commerciali della città e APT Basilicata o le più datate intese tra la società di trasporto marittimo Corsica-Sardinia Ferries e la

Cadey per una comunicazione integrata dei brand e tra il comune di Riccione e Citroën per la produzione della RicC1one. Gli accordi tra privato e pubblico funzionano, però, nella misura in cui il soggetto pubblico fornisce un sostegno nello snellimento dei processi e dal punto di vista promozionale e il soggetto privato è pronto a impegnarsi sul piano degli investimenti. Le reti pubblico-private finalizzate a scopi commerciali sono, in effetti, le uniche a funzionare. Quello che conta ai fini dell'innovazione nel rapporto di rete è, allora, la capacità del singolo retista di quantificare la portata dell'investimento che intende mettere in campo. In tale prospettiva, il pubblico deve avere un ruolo aggregativo e il privato deve assumere un ruolo propositivo.

Reti di impresa e club di prodotto nel turismo: cosa sono e quali sono i vantaggi per le aziende.

Le reti d'impresa sono forme di aggregazione promosse e sostenute a diversi livelli di governo attraverso fonti di finanziamento a vantaggio delle piccole e medie imprese.

Gli obiettivi di questa tipologia di network sono: supportare i processi di riorganizzazione della filiera turistica, integrare le competenze delle diverse aziende, porsi come unico interlocutore verso il cliente fornendo coordinamento nei progetti di innovazione. Queste reti sono incoraggiate da un lato per creare un elevato numero di interazioni e una forte collaborazione tra tutti i soggetti che possono contribuire al processo di costruzione, comunicazione e vendita del prodotto turistico, dall'altro per mettere a valore, a livello collettivo, le esperienze e le conoscenze delle singole unità. In Italia sono già diverse centinaia le Reti d'impresa nel turismo, alcune con buoni margini di successo come vedremo nella sezione dedicata ai casi studio. Anche in Basilicata la formula è attecchita, in particolare nelle aree in cui la vocazione turistica è particolarmente attiva. Sono registrate al 2016 tre reti d'impresa:

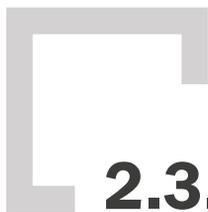
- Rete turismo Italia Ionica, rete extra regionale costituita da 32 imprese di cui 13 lucane ubicate prevalentemente nella Costa Ionica, una di Matera nel Parco della Murgia;
- Rete destinazione Sud, rete extra-regionale che conta 22 retisti di cui 6 lucane e due di Matera;
- Welcome Matera, rete territoriale cui aderiscono 7 imprese Materane.

Il club di prodotto ha, invece, altro tipo di obiettivi. Rappresenta l'associazione di imprese che si focalizzano sulla creazione di un prodotto turistico specifico destinato ad un mercato di nicchia, verso cui orientare l'offerta per differenziarsi nel panorama competitivo. In

Basilicata i club di prodotto sono stati individuati come uno degli assi strategici del piano di marketing turistico del 2011. Le strategie di prodotto per la destinazione Basilicata prevedevano quattro prodotti/territorio (outdoor, enogastronomia, touring/scoperta, mare/balneare) e otto club (walking, vacanza attiva, cicloturismo, mountainbike, sapori di Basilicata, B&B qualità, ospitalità glamour e family hotel) da costituire nel biennio 2011/2012.

In Regione, la fortuna dei club non è stata dappertutto uguale, nelle aree turisticamente più evolute hanno visto un buono sviluppo, in molti territori dell'entroterra invece hanno vissuto fasi alterne. Al momento i club attivati sono promossi nella sezione "la vacanza che fa per te" del portale Basilicata Turistica, individuato nella strategia come canale preferenziale di promozione.

In sintesi, se lo scopo delle reti d'impresa è quello di unire i soggetti economici per riorganizzare e innovare la filiera in chiave competitiva, il club di prodotto è un'aggregazione di scopo in grado di specializzare e migliorare la qualità dell'offerta potenziandone la forza commerciale. Che si tratti dell'una o dell'altra tipologia è utile ribadire che la direzione verso cui orientare i business turistici per migliorare le proprie performance è quella della costruzione di sistemi di rete in cui il focus si sposti dalla semplice e occasionale collaborazione e/o transazione economica verso una partnership finalizzata alla concorrenza del sistema o del territorio.



2.3. Digitalizzazione

Un ulteriore passo verso l'innovazione è la digitalizzazione dell'impresa, attraverso un approccio sistemico dinamico fondato sull'utilizzo delle tecnologie come mezzo principale per raggiungere il contatto con il cliente e per snellire i processi che riguardano i servizi aziendali.

“L'impresa turistica non produce innovazione tecnologica, attività estranea al concetto di innovazione nel turismo; ma nel produrre innovazione nel suo specifico assume un ruolo fondamentale la capacità di utilizzare le tecnologie esistenti per creare nuove proposte di vacanza o raggiungere nuovi mercati.”

“COSA È L'INNOVAZIONE NEL TURISMO?” DI CARLO MONTISCI

Alle imprese è richiesto di abbandonare il modello della “vetrina” e di ragionare in termini di ecosistema digitale, al fine di instaurare un rapporto attivo con la clientela. I social rivestono, in quest'ottica, una funzione fondamentale per l'interazione impresa/cliente, poiché consentono di rispondere con incredibile rapidità ai *feedback* dell'utenza e all'evolversi delle sue esigenze. È, inoltre, auspicabile l'utilizzo di sistemi di *Customer Relationship Management* (CRM), sia dal punto di vista del rapporto e della fidelizzazione del cliente che per la gestione interna. Il *Customer Relationship Management* è una strategia di business incentrata sul cliente che detta una ri-progettazione delle attività funzionali e reingegnerizza i

processi di lavoro. In termini pratici affidarsi ad una tecnologia CRM significa avere a disposizione un registro di tutte le interazioni avvenute con i clienti, poter disporre dei dati provenienti dai social network tra i visitatori e l'azienda ma anche informazioni sulle opinioni dei servizi erogati e informazioni sulle tipologie di contenuti che stanno condividendo online.

In questo modo il team di vendita di una impresa può utilizzare il software di CRM per monitorare ogni singolo cliente: chi è, dove si trova nel processo di vendita, quali sono i suoi requisiti, le sue attività più recenti sui social, gli appunti di chiamate avvenute in precedenza e i registri delle conversazioni e-mail. Grazie a questi dati, ogni membro del team ha le informazioni necessarie per formulare un'offerta customizzata. Inoltre, ogni dipendente può attraverso queste informazioni offrire servizi su misura a clienti, potenziali ed effettivi.

L'utilizzo dei sistemi digitali e di *cloud* favorisce, quindi, l'accelerazione dei flussi di dati e la coordinazione dell'azienda stessa. Su questo aspetto, è cruciale per un'azienda *CRM Oriented* l'investimento nel capitale umano: la corretta gestione da parte del marketing management delle infrastrutture di *front office* e di *back office* che il sistema fornisce favorisce, infatti, un buon *Return on investment* (ROI) e un aumento del *Lifetime value* (LTV) dei clienti. La raccolta e interpretazione dei big data e il social media listening sono, dunque, essenziali per conoscere il cliente e i suoi comportamenti e permettono di investire con raziocinio intercettando le abitudini di consumo.

“Le conversazioni sui social e in rete producono enormi quantità di dati non strutturati: diventa fondamentale saperli raccogliere e gestire, al fine di ottenere informazioni utili per creare le giuste strategie di comunicazione e di content curation. Ma non è solo il reparto marketing a essere coinvolto in questo processo. Oggi infatti i tool di monitoraggio e ascolto dei social network, come quelli offerti da Sysomos, vengono utilizzati trasversalmente per supportare diverse funzioni aziendali. È possibile ad esempio utilizzare le tecniche di ascolto per monitorare i propri competitor, per sviluppare nuovi insight di business o per fare innovazione di prodotto.”

WWW.NINJAMARKETING.IT

Sul fronte della promo-commercializzazione è essenziale avere una strategia di digital marketing: la presenza digitale deve essere determinata da un disegno

strategico in linea con gli obiettivi aziendali, necessita di essere gestita e soprattutto aggiornata. Il *content marketing* deve essere supportato, poi, da una rete di collaborazioni e contatti e passare attraverso i diversi smistatori e sui social.

L'impatto dei contenuti online sul turismo

Strategie per la digitalizzazione d'impresa in Italia

Secondo lo studio "Impatto dei Contenuti Online sul Turismo Europeo"(2013) condotto da Oxford Economics per conto di Google, solo una percentuale relativamente bassa di operatori in Italia utilizza Internet come mezzo per entrare in contatto con potenziali clienti: nel nostro Paese il turismo online è indietro del 10% rispetto alla media europea, con notevoli svantaggi nell'economia turistica delle destinazioni. Un maggiore utilizzo di internet nella gestione aziendale permetterebbe di avere fornitori con una presenza e capacità effettive di vendita online, contenuti migliorati in termini quantitativi e qualitativi e disponibili in varie lingue. Inoltre, potrebbe ridursi il divario fra la domanda e l'offerta online: il numero delle ricerche sul web relative ai viaggi è notevolmente superiore a quello dei soggiorni acquistati in rete, un'opportunità concreta di crescita che può essere colta incrementando i contenuti. Nello studio si legge che "a un aumento percentuale del 10% delle ricerche online sui viaggi corrisponderà una crescita aggiuntiva dell'1-2% l'anno in termini di spesa media per viaggio...l'industria turistica italiana potrebbe beneficiare di una crescita della domanda a lungo termine di circa il 10% e una crescita del PIL dell'intera economia e dell'occupazione di circa l'1%... questo si tradurrebbe in circa 250.000 nuovi posti di lavoro".

Lo studio individua quattro misure per risolvere i gap riguardanti le imprese:

- gli operatori del settore devono sviluppare la loro presenza online (in più lingue) come canale primario di promozione e prenotazione. Questa dovrebbe abbracciare varie piattaforme (sito web, app di viaggio, ricerca, portali di vendita, recensioni di viaggi, guide turistiche) e includere contenuti sempre più approfonditi. Lo sviluppo di contenuti che abbraccino sia operatori riconosciuti e affermati sia realtà più piccole e di nicchia genererà ulteriore interesse;
- gli enti pubblici possono collaborare con il settore privato per fornire i contenuti turistici generali della destinazione turistica;
- utilizzare i social media e incoraggiare i clienti a fornire commenti e suggerimenti. Questo consentirà agli operatori di instaurare rapporti duraturi con i propri clienti e migliorare le loro offerte di servizi nel tempo.

Nel 2016 le prenotazioni digitali in Italia sono aumentate del 7%, rispetto al 3% di quelle

tradizionali. Il report “Contributo Economico Globale di TripAdvisor” (2016), elaborato dal medesimo istituto rivela che la mole di contenuti, recensioni dei consumatori e strumenti di prenotazione del sito hanno influenzato il 10% della spesa di viaggio mondiale e generato 22 milioni di viaggi turistici in un solo anno, di cui 600.000 solo in Italia. Nessuno di questi viaggi avrebbe avuto luogo se non fosse stato per i contenuti di TripAdvisor.

Per ovviare a queste carenze 100 esperti di turismo, comunicazione e marketing online si sono riuniti nel corso della BTO di Firenze per studiare un piano di interventi atto a rilanciare il settore. Tra le strategie individuate vi sono: l'approvazione di una policy nazionale sull'utilizzo degli open data; la creazione di banche dati condivise tra i diversi attori del territorio; la nascita di uno strumento social e di un social team diffuso attraverso cui raccontare l'Italia; la produzione di un kit di strumenti digitali coi quali misurare, valutare e comparare i diversi ecosistemi turistici; la formazione degli operatori di settore.

“Il 45% dei turisti mondiali cerca informazioni in rete. Anche il turista digitale italiano è particolarmente attivo su Internet in tutte le macro-fasi del viaggio: nei momenti pre-viaggio l'88% ricerca informazioni e l'82% prenota o acquista un servizio (alloggio, mezzo di trasporto o attrazioni); durante il viaggio il 44% utilizza Internet per acquistare attività, nel post viaggio il 61% compie azioni digitali (memorizzazione di immagini, inserzione di post e recensioni)”

TRAVEL STUDY DI GOOGLE E DOXA, 2015

Avere un sito web responsive rappresenta l'ingrediente base per incrementare l'efficienza del proprio business. Il cliente mobile richiede rapidità nell'esplorazione, ovvero pagine veloci nel caricarsi, e semplicità, pochi passaggi per arrivare alla pagina di interesse. Video promo professionali e app tematiche con grafica accattivante costituiscono il valore aggiunto per aumentare la competitività online della propria azienda.

“Cresce il numero dei turisti che prenotano attraverso il mobile, oltre il 70% da Smartphone e il 20% da Tablet. La presenza di un video promozionale della struttura ricettiva aumenta del 53% la visita del sito e dell’89% il tempo di permanenza e acquisto delle camere. L’86% dei turisti italiani digitali utilizza applicazioni a supporto dell’esperienza”

DOXA, 2015

La consultazione degli strumenti statistici di monitoraggio delle performance online è, invece, importante per tracciare le caratteristiche degli utenti e per ottimizzare il proprio sito, le world list e la geolocalizzazione migliorano, inoltre, il posizionamento sui motori di ricerca. L’indagine DOXA (2015) imputa ai turisti digitali un sempre maggiore utilizzo del web nella pianificazione del viaggio e i motori di ricerca come principale canale d’informazione prima della vacanza.

Avere un portale web con un gestionale online che si rapporti e interagisca coi mercati delle OTA ed essere presenti su piattaforme online che hanno un brand riconosciuto rappresenta, poi, un fattore propulsivo per la propria strategia di business. Le tecnologie forniscono, peraltro, un valido supporto nella gestione aziendale, in particolare sul fronte della comunicazione interna: app come TRELLO per la gestione e SLACK per la condivisione di informazioni rapide e note di lavoro schematiche migliorano l’efficienza aziendale, sono utili poi per il controllo dei consumi energetici nell’ottica della sostenibilità, quarto significativo pilastro di competitività.

Il social media marketing: strumenti e strategie

Per migliorare conoscenza e reputazione aziendale è necessario definire una corretta “social media strategy” che contempli la gestione dei contenuti e delle comunità sulle principali piattaforme social. L’uso strategico del social media marketing nel settore turistico è, infatti, passato da essere una semplice opportunità ad una necessità. Una delle regole principali è variare i contenuti e le forme in cui vengono presentati.

Tra i canali e gli strumenti più innovativi vi sono:

- i post, alcune statistiche dimostrano che su Facebook i post concisi generano il 66% in più di *engagement* rispetto ai post che superano gli 80 caratteri (Jeff Bullas), quelli che contengono domande generano il doppio dell’*engagement* rispetto a quelli ordinari (Jeff Bullas). È consigliabile evitare i post complicati, è opportuno invece

veicolare un messaggio per volta (uno status, un link o una foto). Le *call to action* hanno un effetto positivo, per questo è essenziale chiedere ai follower di condividere il messaggio. I tweet che contengono un hashtag o una citazione hanno più possibilità di essere ritwittati (Dan Zarrella).

- le infografiche, le immagini costituiscono una grande attrattiva per ogni viaggiatore. Per moltiplicare i benefici occorre impostare il profilo aziendale come pubblico e inserire nelle immagini tag generici, in modo da essere visualizzati anche da utenti che cercano informazioni sulla destinazione o su certi tipi di viaggio. Instagram permette di inserire fino a 30 tag ma è consigliabile metterne 4/5 per non compromettere la chiarezza del messaggio. È raccomandabile puntare su foto naturali, del dietro le quinte o con clienti, in quanto riscuotono il più alto livello di like tra i follower;
- i video, utilizzare una strategia che contempi l'uso di contenuti video è corretto tuttavia è conveniente individuare la piattaforma e la modalità giusta per veicolare i contenuti. Su Facebook o Instagram è preferibile inserire contenuti corti, della durata non superiore ai 20 secondi, fruibili anche con audio spento e che rimandino ad una pagina strutturata dell'azienda. Per contenuti più complessi e specifici occorre affidarsi a Youtube, con un piano di marketing che coinvolga community di influencer interessate ad associarsi al brand;
- i live di facebook. Secondo Facebook, le persone passano sempre più tempo a guardare i video in diretta. Per questo motivo e per spingere il prodotto, i contenuti sono sempre in risalto nel newsfeed dando una maggiore esposizione a tutti i followers. Nella strategia di comunicazione sul social network aziendale è opportuno creare format, appuntamenti settimanali e anche comunicazioni multicanale, ad esempio sfruttando Periscope per Twitter;
- i contest, strumenti virali generatori di lead qualificati e nuovi contatti, pensati per stimolare la "narrazione online" di un prodotto, azienda o destinazione. Il contest è pubblicizzato sia online che offline e genera un buzz diffuso che veicola visitatori sul sito ufficiale, attorno a questo si moltiplicano commenti e recensioni che accrescono la notorietà del brand. Ha costi contenuti;
- i software per il monitoraggio del "social buzz". Le conversazioni sui social e in rete producono enormi quantità di dati non strutturati, è fondamentale saperli raccogliere e gestire, al fine di ottenere informazioni utili per creare le giuste strategie di comunicazione e di content curation. I tool di monitoraggio e ascolto dei social network, come quelli offerti da Sysomos, sono utili anche per monitorare i propri competitor, sviluppare nuovi insight di business o per apportare innovazioni nei prodotti.



2.4. Sostenibilità

Le politiche di sostenibilità rappresentano un ulteriore strumento per accrescere il livello di innovazione delle imprese turistiche. Se l'adeguamento alle normative ambientali sono uno standard minimo che le imprese devono rispettare, alcune pratiche possono concorrere al miglioramento nella gestione dei costi e sul fronte della concorrenza sul mercato. Tra le attività che maggiormente pesano nel processo di efficienza aziendale vi sono quelle legate al risparmio energetico e idrico, al riciclo degli imballaggi e all'educazione della clientela verso la tutela dell'ambiente e la conoscenza rispettosa delle culture locali.

Ma il vero fattore di sostenibilità per il business aziendale è la capacità dell'impresa di comunicare la destinazione come un territorio speciale. Trasmetterne l'unicità accresce, infatti, la sua appetibilità sul mercato. L'integrazione intelligente sul territorio e con la collettività, attraverso politiche condivise di comunità che prevedano il coinvolgimento degli abitanti nella creazione dell'offerta e nell'intrattenimento dei turisti, rappresenta l'elemento di rottura rispetto ai vecchi processi di creazione dell'offerta e fornisce un valido supporto nel disegno delle esperienze turistiche. L'attenzione per il benessere della comunità e l'integrazione col territorio generano di riflesso la sostenibilità per l'azienda mentre lo studio di una buona politica di marketing management e la comunicazione divulgativa delle peculiarità del territorio in rapporto all'offerta sostenibile dell'impresa assicurano il buon posizionamento dell'impresa sul mercato.

Se è fondamentale che l'offerta di prodotti sia sostenibile e che questa rispetti le regole etiche e comportamentali, non è necessario che ciò sia attestato da marchi e certificazioni ambientali che, sebbene rappresentino un valore aggiunto, sono poco utili ai fini della competitività, poiché da soli non creano alcun appeal sulla domanda.

Coinvolgimento delle comunità nella costruzione dell'offerta: l'esempio delle cooperative di comunità per il turismo

Il turismo di comunità rappresenta uno dei nuovi approcci alla progettazione turistica e rientra nelle formule più attuali di *sharing tourism*. Esso si esplicita nel coinvolgimento della collettività, in tutte le sue forme (organizzate, pubbliche e private), nella ideazione e promozione sinergica e partecipata dello sviluppo turistico territoriale. Nato in seno al turismo dell'esperienza, che ha facilitato il coinvolgimento dei residenti nell'offerta della destinazione incrementando le occasioni di interazione con i turisti; alla comunità aderenti è richiesto di mettere a servizio del visitatore l'esperienza e la testimonianza della cultura materiale del luogo fornendo supporto e servizi: la redditività è il risultato delle economie di diversificazione che imprese, associazioni e cooperative del territorio riescono a produrre, comprendendo in un unico modello organizzativo sia l'offerta turistica che la fornitura di servizi ai residenti. Una diversificazione che si estende all'attività lavorativa dei singoli soggetti che a seconda delle esigenze della comunità svolgono attività differenti nel corso dell'anno: dalla coltivazione dei prodotti agricoli alle attività artigianali, dall'accoglienza dei turisti alla progettazione, e così via.

Il Turismo di comunità esprime le sue massime potenzialità nei contesti rurali, dove da un lato maggiore è la spinta a invertire i fenomeni di spopolamento sociale ed economico e dall'altro più radicata è l'identità dei luoghi; territori in cui alla ricettività tradizionale, spesso assente, si sostituiscono iniziative semi-professionali di ospitalità che si caratterizzano per il loro valore di autenticità ed esperienza. Per la sua natura di business è gestito attraverso formule cooperative denominate cooperative di comunità, che rappresentano un modello di innovazione sociale in grado di creare sinergia e coesione territoriale, rispondendo a criteri di mutualità.

I casi italiani, ancora limitati, mostrano l'efficacia della formula cooperativa come risposta da parte della società civile, alla carenza di servizi erogati dal pubblico e come strumento per la sopravvivenza di piccole realtà locali. Il Turismo di Comunità genera, infatti, impatti diretti e indotti sulle economie territoriali creando opportunità anche per figure professionali non direttamente correlate al turismo quali artigiani, commercianti e

agricoltori. Uno dei migliori esempi nella Penisola è la Cooperativa Cogestre, in provincia di Pescara che dopo aver iniziato la propria opera nel settore agricolo, all'attività primaria ha affiancato un ciclo produttivo incredibilmente fecondo che ha determinato la rigenerazione economica e sociale del territorio: i beni agricoli coltivati dalla cooperativa, soprattutto farro, sono immessi sul mercato in forma consorziale o trasformati nei mulini sociali in prodotti tipici locali da vendere o servire nel ristorante gestito dalla stessa cooperativa. A questo processo produttivo i soci hanno affiancato una falegnameria per l'autoproduzione del *packaging* dei prodotti e per la manutenzione della cartellonistica e sentieristica presente sul Lago di Penne, laboratori di tessitura e case specializzate in editoria naturalistica.

Per quanto ancora limitate, l'importanza che queste cooperative stanno assumendo sul piano della coesione territoriale ha spinto Legacoop a siglare accordi con vari enti tra i quali l'associazione "Borghi autentici d'Italia". Al momento non esiste un quadro normativo nazionale che disciplina la cooperazione di comunità, diverse Regioni stanno tuttavia agendo in autonomia. Altri casi virtuosi sono presentati nella sezione relativa ai casi studio.

Sezione 1

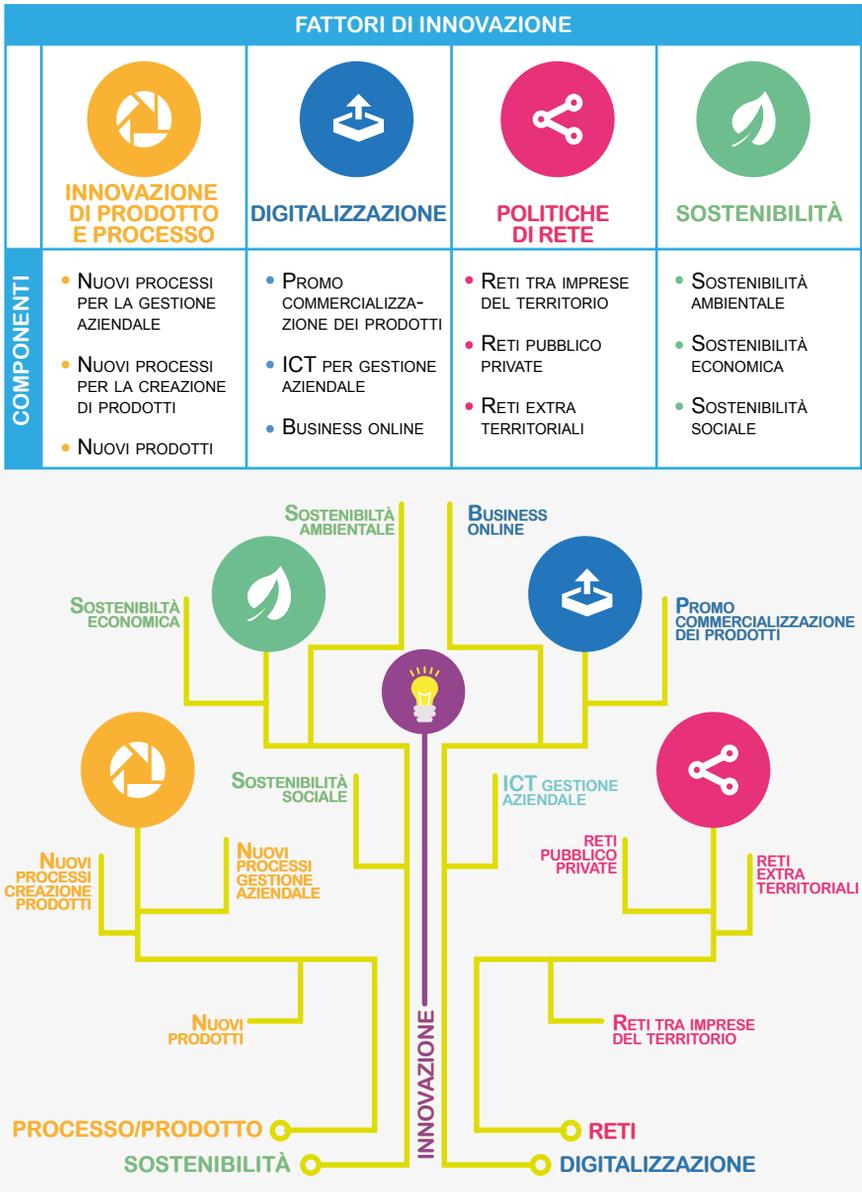


3. Un esercizio di analisi attraverso le misure fuzzy: importanza e interazione tra fattori d'innovazione

Le interviste agli esperti hanno permesso di determinare l'importanza relativa dei quattro fattori indagati e delle componenti accessorie che risultano determinanti per la misurazione del grado di innovazione delle imprese turistiche. Ogni pilastro principale è composto da tre coefficienti secondari di innovazione, come presentato nella figura seguente (fig. 3.1).

L'importanza dei fattori primari e dei rispettivi sotto elementi è stata determinata in due step distinti ed utilizzando diversi approcci metodologici. Per l'elicitazione delle preferenze degli esperti riguardo al ruolo di ciascun fattore sono state utilizzate le misure Fuzzy e l'integrale di Choquet. Con questo metodo si può valutare non solo l'importanza relativa di ciascun pilastro oggetto di analisi, caratteristica

Figura 3.1. Categorie principali e sottocategorie di innovazione (FEEM)



comune alle tradizionali metodologie, ma anche e soprattutto il grado di interazione, ovvero la complementarità e sostituibilità degli elementi, tra coppie di fattori. Allo scopo di aggregare le opinioni degli esperti in un'unica preferenza "rappresentativa", il peso associato a ciascuno intervistato è proporzionale al suo grado di "consistenza/coerenza" nel valutare le domande proposte; questo al fine di individuare (e pesare meno di conseguenza) casi di scarso impegno (risposte casuali), scarsa comprensione o consistenza nel rispondere al questionario proposto.

Come si può notare dai grafici e dalla tabella sottostanti c'è un buon riscontro, in termini di consistenza delle risposte, da parte di tutti gli esperti. Dal momento che le misure Fuzzy sono di difficile interpretazione sono stati costruiti appositi indici, allo scopo di riassumerne il significato, tra questi l'indice di Shapley misura l'importanza di ciascun fattore oggetto di analisi e l'indice di Interazione che misura il grado di interazione (complementarità o sostituzione) tra coppie di fattori. L'indice di Shapley è un indicatore sintetico attraverso cui è possibile misurare

Tabella 3.1. Somma quadrato errori (SSR) di ciascun esperto, relativo indice di consistenza e peso assegnato (FEEM)

CATEGORIA	ESPERTO	SSR	CONSISTENZA	PESO
INNOVAZIONE PROCESSO/PRODOTTO <i>(peso medio 0,053)</i>	Coccia	0,074	0,990	0,055
	Montaguti	0,200	0,957	0,053
	Sfodera	0,240	0,940	0,052
	Vavassori	0,218	0,948	0,052
DIGITALIZZAZIONE <i>(peso medio 0,0528)</i>	Cassese	0,078	0,989	0,055
	Borroi	0,125	0,979	0,054
	Rizzone	0,363	0,871	0,048
	Albanese	0,243	0,939	0,052
	Miccio	0,067	0,992	0,055
RETI <i>(peso medio 0,053)</i>	Tripodi	0,094	0,985	0,054
	Caroli	0,333	0,889	0,049
	Ejarque	0,220	0,947	0,052
	Papagni	0,000	1,000	0,055
	Rosato	0,059	0,994	0,055
SOSTENIBILITÀ <i>(peso medio 0,0516)</i>	Cavicchi	0,130	0,977	0,054
	Chiodo	0,030	0,998	0,055
	Pigliacelli	0,535	0,725	0,040
	Faggioli	0,054	0,995	0,055
	Giovannelli	0,125	0,979	0,054

Tabella 3.2. Indice di importanza di ciascun pilastro per ciascun esperto (FEEM)



INNOVAZIONE PROCESSO/PRODOTTO <i>(peso medio 0,053)</i>	Coccia	0,074	0,990	0,055	0,055
	Montaguti	0,200	0,957	0,053	0,053
	Sfodera	0,240	0,940	0,052	0,052
	Vavassori	0,218	0,948	0,052	0,052
DIGITALIZZAZIONE <i>(peso medio 0,0528)</i>	Cassese	0,000	3,13	53,12	43,75
	Borroi	74,98	12,50	0,01	12,50
	Rizzone	31,55	8,33	28,57	31,55
	Albanese	47,92	0,00	35,42	16,67
	Miccio	17,50	60,83	17,50	4,17
RETI <i>(peso medio 0,053)</i>	Tripodi	15,63	34,37	15,63	34,37
	Caroli	31,25	18,75	41,03	8,97
	Ejarque	58,18	17,95	7,05	16,82
	Papagni	37,50	12,50	37,50	12,50
	Rosato	51,25	4,38	22,19	22,19
SOSTENIBILITÀ <i>(peso medio 0,0516)</i>	Cavicchi	13,54	17,71	32,29	36,46
	Chiodo	42,01	7,99	42,01	7,99
	Pigliacelli	18,75	15,00	18,75	47,50
	Faggioli	39,29	10,71	39,29	10,71
	Giovannelli	52,78	20,83	22,22	4,17
	μ MEDIA	32,17	15,15	31,76	20,91
	δ DEV, ST	19,23	13,69	16,69	14,22
	Finale	32,32	15,25	31,86	20,57

l'importanza di ogni fattore oggetto di analisi. L'interpretazione di tale indicatore è simile ad un indice di importanza comunemente e tradizionalmente inteso, con la sola differenza che tiene conto anche di tutti gli effetti di interazione con i rimanenti fattori.

È un indicatore che varia tra 0 (nessuna importanza) e 100 (massima importanza); la somma dell'importanza dei fattori è pari a 100.

La tabella sottostante rappresenta numericamente l'indice di importanza di ciascun fattore oggetto di analisi.

Le ultime tre righe della tabella mostrano la media, la deviazione standard e l'aggregazione finale dei pareri degli esperti tenendo conto della loro consistenza nel

valutare il questionario.

Come si può notare il fattore giudicato più importante è Innovazione processi/ prodotti (32.32%), seguito da Digitalizzazione (31.86%), Reti (20.57%) e Sostenibilità (15.25%).

A parte alcuni outliers, c'è consenso tra gli esperti nel considerare la sostenibilità sociale, economica ed ambientale il requisito meno importante per misurare il grado di innovazione di un'impresa turistica. Molta più incertezza si riscontra sugli altri fattori, con oscillazioni più significative nei giudizi per le componenti concernenti l'innovazione dei prodotti e dei processi e la digitalizzazione.

Esaminando le risposte date dal gruppo digitalizzazione se per Borroi l'innovazione di processi e prodotto è un fattore determinante (74.98) molto più significativo della stessa digitalizzazione, per Cassese è superflua dal momento che i fattori a suo avviso di maggiore rilievo sono la digitalizzazione e le politiche di rete; mentre per Miccio la sostenibilità è l'elemento più significativo (60.83) per Albanese non lo è per nulla (0).

Sul fronte degli esperti in processo/prodotto, invece, per Montaguti la digitalizzazione è il fattore maggiormente incidente (65.62) mentre per la Coccia, per quanto significativa, essa è secondaria alle politiche di rete (44.66).



3.1. Indice di interazione

L'indice di interazione misura il grado di sostituibilità/complementarietà tra coppie di fattori oggetto di analisi.

Più il valore dell'interazione di una coppia di fattori si avvicina a -100, più questi fattori sono sostituibili tra loro e più il soddisfacimento di entrambi i fattori diventa ridondante; più il valore di interazione si avvicina a +100, più i fattori della coppia sono complementari tra loro e più la contemporanea presenza di entrambi è necessaria.

Si può notare come a livello di singolo esperto, è evidente il ruolo di interazione tra fattori, specialmente per le coppie digitalizzazione-reti e digitalizzazione-innovazione.

Mentre nel primo caso vi sono opinioni di forte sostituibilità tra i due fattori, nel secondo caso vi sono opinioni opposte: una parte degli esperti ritiene questi due fattori abbastanza sostituibili tra loro (fino a -39), un'altra li ritiene abbastanza complementari (fino a +57).

A livello generale c'è consenso nel ritenere sostenibilità e reti fattori indipendenti tra loro; poco consenso si riscontra invece sul grado di interazione tra innovazione di prodotti e digitalizzazione da una parte e digitalizzazione e reti dall'altra.

Tabella 3.3. Indice di interazione di ciascuna coppia di pilastri per ciascun esperto

CATEGORIA	ESPERTO						
		1	2	3	4	5	6
INNOVAZIONE PROCESSO/ PRODOTTO <i>(peso medio 0,053)</i>	Coccia	-5,90	12,08	2,25	0,00	-11,80	-42,70
	Montaguti	0,00	23,61	-11,81	0,00	4,17	0,69
	Sfodera	0,00	-14,29	-17,38	0,00	-15,71	0,48
	Vavassori	-6,91	16,49	-6,91	16,49	-6,91	16,49
DIGITALIZZAZIONE <i>(peso medio 0,0528)</i>	Cassese	0,00	0,00	0,00	4,17	-2,08	-77,08
	Borroi	24,98	0,00	24,98	0,01	0,00	0,01
	Rizzone	0,00	-20,24	-14,29	-16,67	0,00	-20,24
	Albanese	0,00	-2,78	-15,28	0,00	0,00	9,72
	Miccio	35,00	0,00	0,00	35,00	-8,33	0,00
RETI <i>(peso medio 0,053)</i>	Tripodi	-12,50	0,00	18,75	18,75	0,00	-12,50
	Caroli	15,76	-14,67	-3,80	10,33	-3,80	10,33
	Ejarque	12,27	-9,55	10,00	4,55	4,55	0,00
	Papagni	0,00	25,01	0,00	0,00	24,98	0,00
	Rosato	-8,75	26,87	26,87	0,00	0,00	-6,25
SOSTENIBILITÀ <i>(peso medio 0,0516)</i>	Cavicchi	6,25	-14,58	-6,25	-6,25	-22,92	-43,75
	Chiodo	-7,64	-39,58	-7,64	-7,64	-0,69	-7,64
	Pigliacelli	-10,50	27,00	0,00	-10,50	9,00	0,00
	Faggioli	0,00	57,14	7,14	0,00	-7,14	7,14
	Giovannelli	30,56	27,78	-8,23	-11,11	0,00	0,00
	μ MEDIA	3,82	5,28	-0,33	1,95	-1,93	-8,70
	δ DEV, ST	13,80	22,69	12,82	11,85	9,92	22,89
	Finale	3,99	5,31	-0,12	2,19	-2,05	-9,00



3.2. Analisi condizionata all'area di specialità dell'esperto

È interessante notare che ogni gruppo di competenza tende a ritenere meno importante rispetto alla media generale il fattore in cui è esperto: mentre gli esperti in prodotto ritengono più importante il fattore digitalizzazione, gli esperti di digitalizzazione valutano di gran lunga più importante l'innovazione di prodotti e processi. Tutti invece concordano, compresi gli esperti in sostenibilità, che la sostenibilità sia meno impattante sulla competitività.

Per quanto riguarda il grado di interazione tra fattori, gli esperti in digitalizzazione e prodotto hanno pareri leggermente discordanti proprio sui fattori di loro relativa competenza (innovazione-digitalizzazione): mentre per i primi -con buon consenso- i due fattori sono pressoché indipendenti o leggermente sostituibili tra loro, i secondi -a parte un outlier che riduce notevolmente il consenso- concordano nel ritenere i due fattori leggermente complementari tra loro.

Gli esperti in digitalizzazione ritengono la coppia formata da prodotto e sostenibilità la più complementare (+12); per gli esperti in prodotto e sostenibilità è maggiormente complementare la coppia prodotto e digitalizzazione (+9.47); gli esperti in reti ritengono infine che l'innovazione dei prodotti processi debba avvenire in parallelo alla creazione di reti collaborative (+10.36).

Per quanto riguarda invece la sostituibilità tra fattori, gli esperti che hanno mostrato più evidenza in tal senso sono quelli specializzati nella digitalizzazione, ritenendo digitalizzazione e reti abbastanza sostituibili tra loro (-17.52); gli esperti in

Tabella 3.4. Indice di importanza di ciascun fattore per area esperto; ordinato per media decrescente (FEEM)

CATEGORIA	ESPERTO	SHAPLEY (%)	
		MEDIA	DEV,ST,
INNOVAZIONE PROCESSO/PRODOTTO	Digitalizzazione	47,72	16,32
	Reti	21,76	15,51
	Innovazione	19,79	9,47
	Sostenibilità	10,74	7,15
DIGITALIZZAZIONE	Innovazione	34,39	28,75
	Digitalizzazione	26,92	19,84
	Reti	21,73	15,52
	Sostenibilità	16,96	24,99
RETI	Innovazione	38,76	16,78
	Digitalizzazione	24,68	14,41
	Reti	18,97	9,92
	Sostenibilità	17,59	10,99
SOSTENIBILITÀ	Innovazione	33,27	16,53
	Digitalizzazione	30,91	10,23
	Reti	21,37	19,36
	Sostenibilità	14,45	5,18

prodotto ritengono invece che l'innovazione e le reti siano abbastanza sostituibili tra loro (-9.59), quelli in sostenibilità che lo siano digitalizzazione e reti. Per gli esperti in reti invece, le interazioni tra tutte le coppie di fattori hanno carattere di indipendenza o leggera complementarità.



3.3. Componenti dei fattori e preferenze degli esperti

Per la determinazione dell'importanza di ciascun componente all'interno del rispettivo fattore è stata utilizzata una metodologia tradizionale, quindi l'assegnazione di pesi da parte degli esperti.

I risultati sono riassunti in Tabella: la colonna “Area Specifica” rappresenta l'importanza delle componenti del fattore considerando solo l'opinione degli esperti appartenenti al settore; la colonna “Area non Specifica” tiene conto dell'opinione di tutti gli esperti indipendentemente dalla propria sfera professionale. I risultati sono simili in entrambi i casi. Vi è buon equilibrio in termini d'importanza tra le varie componenti, con la sola eccezione di “Reti tra imprese” ritenuta il tipo di rete più importante tra quelle considerate.

Tenendo conto sia dell'importanza di ciascun fattore sia dell'importanza di ciascuna componente all'interno del rispettivo fattore si può determinare il contributo che ogni componente ha nell'innovazione di un'impresa turistica. Ne risulta quindi (vedi Tabella 7) che le componenti facenti parte del fattore innovazione di prodotto e digitalizzazione sono le più importanti, a discapito di reti e sostenibilità. In particolare, le sottocategorie che maggiormente concorrono all'innovazione delle imprese turistiche sono la creazione di nuovi prodotti (11,27%) e la promozione e commercializzazione (11,01%), quelle meno importanti la sostenibilità ambientale (5,01%) e sociale (5,02%).

Le informazioni che si ottengono dall'analisi condotta sono, dunque, le seguenti:

Tabella 3.5. Importanza (%) delle componenti all'interno di ciascun fattore; risposte parziali scartate (FEEM)

FATTORE	INDICATORE	IMPORTANZA (%)	
		AREA SPECIFICA	AREA NON SPECIFICA
PROCESSO/ PRODOTTO	Nuovi processi per gestione	28,81	31,93
	Nuovi processi per prodotti	33,90	33,19
	Nuovi prodotti	37,29	34,87
DIGITALIZZAZIONE	Business online	35,68	33,09
	ICT per gestione aziendale	29,46	32,34
	Promo commercializzazione	34,85	34,57
RETI	ICT per gestione aziendale	29,46	32,34
	Promo commercializzazione	34,85	34,57
	Reti tra imprese	38,89	38,72
SOSTENIBILITÀ	Sostenibilità ambientale	33,68	32,87
	Sostenibilità economica	32,63	34,23
	Sostenibilità sociale	33,68	32,94

dei quattro fattori analizzati quelli che maggiormente determinano la competitività del modello di business sono le innovazioni nei prodotti e nei processi e la digitalizzazione, in particolare sul fronte della promo-commercializzazione e del business online. Meno significative sono le politiche di rete, per quanto quelle maggiormente incidenti siano le reti territoriali tra operatori del settore e quelle extra territoriali per il dominio di un mercato più vasto. In ultimo la sostenibilità. Informazioni secondarie sono quelle che riceviamo attraverso l'indice di Shapley che mostra quali sono i fattori che necessitano di una compresenza di investimenti per rendere competitivo il business e quali invece sono sostituibili tra loro. Sono complementari i binomi: prodotto/digitalizzazione (5,31), prodotto/sostenibilità (3,99) e sostenibilità/digitalizzazione (2,19). Sono sempre più sostituibili: prodotto/reti (-0,21), sostenibilità/reti (-2,05), digitalizzazione/reti (-9,00).

Tabella 3.6. Importanza (%) di ogni componente nel determinare l'innovazione di un'impresa turistica (FEEM)

FATTORE	INDICATORE	IMPORTANZA (%)
PROCESSO/ PRODOTTO	Nuovi processi per gestione	10,32
	Nuovi processi per prodotti	10,73
	Nuovi prodotti	11,27
DIGITALIZZAZIONE	Business online	10,54
	ICT per gestione aziendale	10,30
	Promo commercializzazione	11,01
RETI	ICT per gestione aziendale	6,74
	Promo commercializzazione	5,86
	Reti tra imprese	7,97
SOSTENIBILITÀ	Sostenibilità ambientale	5,01
	Sostenibilità economica	5,22
	Sostenibilità sociale	5,02

Sezione 1



4. Le buone pratiche italiane, esempio di applicazione di nuovi modelli di business

Dalle indagini compiute sul panel di esperti è derivata una mappatura di buone pratiche nella gestione aziendale. Sono stati circa sessanta i casi studio raccolti, divisi per singolo fattore di innovazione (processo/prodotto, digitalizzazione, reti e sostenibilità) che presentiamo graficamente su mappa al fine di fornire anche visivamente informazioni sulla distribuzione, dinamica e attivazione delle imprese in termini di sviluppo innovativo. Delle 62 imprese citate il 72% è situato in Italia. Sono 9 i casi studio esteri segnalati dagli esperti, prevalentemente collocati in Francia, Germania, Spagna e negli USA. La diffusione delle aziende innovative nella penisola mostra una densità maggiore nel Nord (28 imprese) e nel Centro Italia (17) e assai meno significativa al Sud (8). Le Regioni che vedono il maggior numero di buone pratiche citate corrispondono per lo più alle destinazioni maggiormente competitive sul mercato turistico: a primeggiare al Nord sono il Trentino Alto Adige e l'Emilia Romagna, in seconda battuta il Friuli Venezia Giulia e la

Figura 4.1. Distribuzione geografica delle imprese innovative (FEEM)

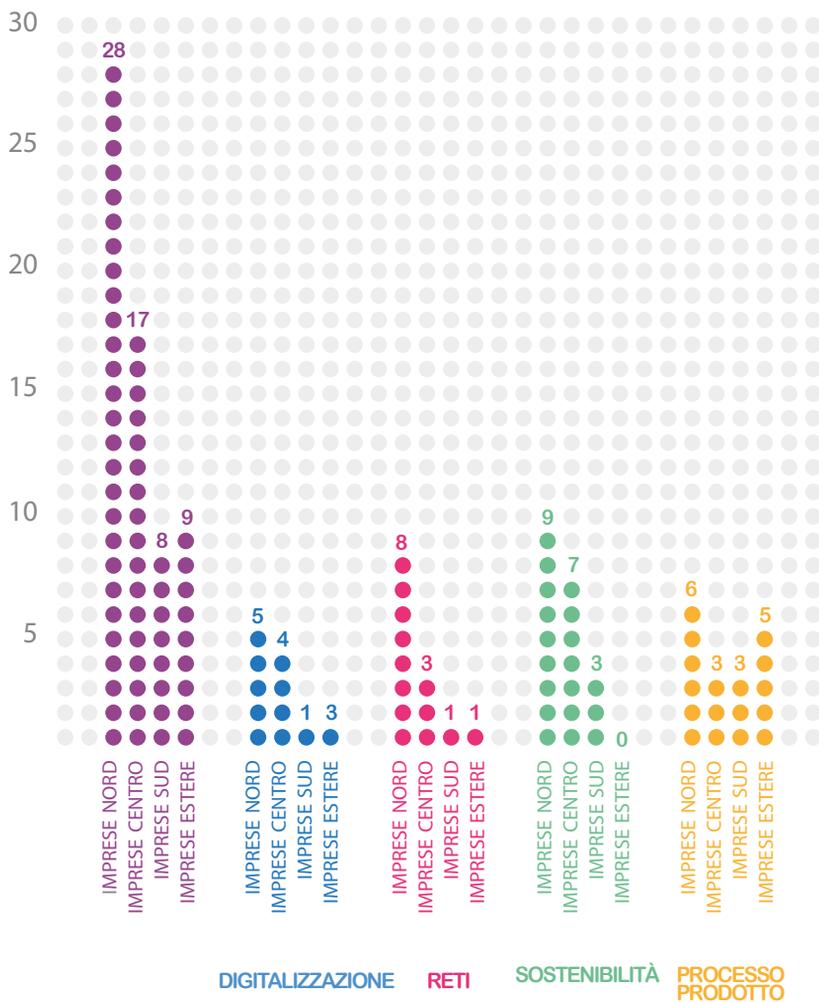


Figura 4.2. Trasposizione su mappa delle imprese innovative citate dagli esperti

DIGITALIZZAZIONE ↕

- I_TORINO_PARCO NAZIONALE GRAN PARADISO
- I_MILANO_MUSEMENT VENDITA BIGLIETTI INFORMATIZZATA
- TR_ANTALYA_SHERWOOD HOTELS
- E_MADRID_NH HOTELS
- I_PISA_ZONZOFOX.COM
- I_PUTIGNANO_TRAIPLER.COM
- I_PREDAIA_PPINETA HOTELS VAL DI NON
- I_CASTEL DI TORA_ASSOCIAZIONE «CAMMINANDO CON»
- D_BERLINO_STRADA ROMANICA DELLA GERMANIA
- I_TRENTO_TRENTIN MARKETING
- I_BOLZANO_SISTEMA TURISTICO ALTO ADIGE PORTALE SUD TIROL
- I_PONTREMOLI_COOPERATIVA «FARFALLE IN CAMMINO» DELLA LUNIGIANA
- I_CERRETO ALPI_COOPERATIVA «I BRIGANTI DI CERRETO»

SOSTENIBILITÀ ♻️

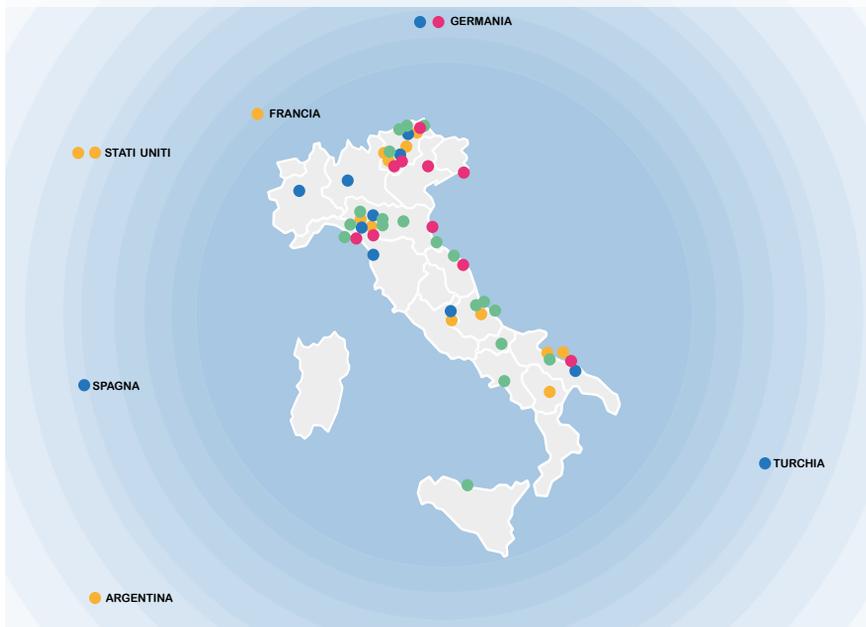
- I_TORBOLE TIVA DEL GARDA_ECO HOTEL BONAPACE
- I_SALERNO_S.SOCIALE_DESTINAZIONE SUD
- I_RIMINI_S.SOCIALE_SISTEMA TRENINO
- I_BOLZANO_S.SOCIALE_SISTEMA TURISTICO DELL'ALTO ADIGE
- I_CAMPOBASSO_ASSOCIAZIONE NAZIONALE ALBERGHI DIFFUSI
- I_BOLZANO_MARCHIO GALLO ROSSO
- I_LA SPEZIA_AGENZIA VIAGGI CINQUE TERRE
- I_RIZZONE_PARCO SAN ROSSORE
- I_COREDO_PINETA HOTELS VAL DI NON
- I_TRANI_CICLOMURGIA.COM
- I_STREMO_CLUB QUALITÀ NEL PARCO ADAMELLO BRENTA
- I_CERRETO ALPI_COOPERATIVA «I BRIGANTI DI CERRETO»
- I_SUCCISO REGGIO EMILIA_COOPERATIVA «LA VALLE DEI CAVALIERI»
- I_MONTEGIORGIO MARCHE_LABORATORIO PICENO SULLA DIETA MEDITERRANEA
- I_PENNE PESCARA_TOUR OPERATOR WOLFTOUR
- I_BOLOGNA_TOUR OPERATOR DESTINAZIONE UMANA
- I_PALERMO_ADDIOPPIO TRAVEL
- I_PESCIASSEROLI AQUILA_TOUR OPERATOR ECOTOUR
- I_VASTO CHIETIS_ITALIA SWEET ITALIA TOUR OPERATOR

RETI ⏪

- I_VIAREGGIO_RETE STABILIMENTI BALNEARI DELLA VERSILIA
- I_TRENTO_CLUB DI PRODOTTO TRENINO ALTO ADIGE
- I_STREMO_GUEST TRENIN CARD DEL PARCO ADAMELLO BRENTA
- I_MARCHE_MACRORREGIONE ADRIATICA RETE EXTRA TERRITORIALE
- I_SASSALBO DI FIVIZZANO_RETE DI IMPRESA «MENU A KM 0»
- I_BOLZANO_COME RETE AGGREGATA_BELVITA CLUB DI PRODOTTO
- I_GRADO_COME RETE INTERNA_GRADO IN RETE
- I_FELTRE_BIELLA_RETE RICETTIVE SOSTENIBILE LEADER + PARCO DOLOMITI BELLUNESI
- I_TRENTO_CANTINE FERRARI GRUPPO LUNELLI
- D_BERLINO_STRADA ROMANTICA DELLA GERMANIA
- I_CERVIA_EMILIA ROMAGNA WELCOME
- I_RIOMAGGIORE_MARCHIO DI QUALITÀ AMBIENTALE PARCO DELLE CINQUE TERRE
- I_BARI_ACCORDO REGIONE PUGLIA - RYANAIR

PRODOTTO/PROCESSO ⏩

- I_CASTELMEZZANO_VOLO DELL'ANGELO
- RA_BUENOS AIRES_AD HOC TRAVEL
- USA_NORTH AMERICA_BELMONT
- I_MONTAGUTI_BOOKING.COM
- USA_MARRIOT HOTELS AND RESORTS
- I_ORTISO_«GAVALLINO BIANCO»
- I_CERVIGNANO DEL FRIULI_PIANO STRATEGICO FRIULI VENEZIA GIULIA
- I_BARI_PIANO STRATEGICO PUGLIA 365
- I_TRENTO_CANTINE FERRARI TRENTO GRUPPO LUNELLI
- I_ROCCACARAMARCO_COLTIVIAMO LA DIVERSITÀ
- I_TRANI_CICLOMURGIA.COM
- I_TRENTO_TRENTIN CARD DEL PARCO ADAMELLO BRENTA
- I_CASTEL DI TORA_ASSOCIAZIONE «CAMMINANDO CON»
- I_VENTASSO_PROGETTO «SCORE» DEL PARCO APPENNINO TOSCO EMILIANO
- I_CERRATO ALPI_COOPERATIVA «I BRIGANTI DI CERRETO»
- F_BLA BLA CAR



Lombardia; al Centro le performance migliori sono quelle della Toscana, Abruzzo e Lazio mentre al Sud si distingue la sola Puglia, unica destinazione a poter competere con il resto della Nazione. Alcuni focolai d'innovazione si individuano, tuttavia, in Sicilia e in Campania sul fronte della gestione sostenibile e in Basilicata rispetto all'innovazione nei prodotti (Volo dell'Angelo).

L'analisi sui fattori mostra un numero maggiore di casi citati per i settori sostenibilità e processo e prodotto. La gestione sostenibile d'impresa è un fattore maggiormente caratterizzante le imprese del Centro-Nord, l'innovazione di processo e prodotto riguarda più le imprese del Nord Italia e l'Estero. Al Nord sono, poi, prevalentemente collocati i casi studio citati come efficaci reti turistiche, mentre se si esclude il Sud una distribuzione più equilibrata caratterizza le imprese migliori nel campo della digitalizzazione. La mappa che segue mostra l'allocazione dei casi studio per settore di appartenenza mentre nel capitolo che segue si sintetizzano le caratteristiche di 35 buone pratiche.



4.1. I casi studio nella creazione di processi e prodotti innovativi

CAVALLINO BIANCO

(Val Gardena-Trentino Alto Adige)

da piccolo Maso di montagna a leader come Family Spa Grand Hotel di Lusso.

Il Cavallino Bianco di Ortisei si indirizza in maniera esclusiva verso il target famiglia seguendo i trend di mercato e interpretando le richieste dei destinatari: ha ricevuto nelle ultime quattro annualità il premio *Traveller's Choice Award* di TripAdvisor come miglior hotel per famiglie al mondo. Ha forti tassi di return customers, elevati standard di qualità (5 stelle) e grande attenzione alla sostenibilità. L'offerta è esperienziale, flessibile e targettizzata per fasce d'età, presenta un ricco programma di animazione interno (teatro per bambini, mini club tematici, caccia al tesoro, laboratori creativi) e raccorda le proprie iniziative a quelle attive sul territorio (scuola di sci, bike school, campi esplora natura, percorsi sensoriali), promuovendole unitamente sul proprio portale e presso la struttura. Tra i servizi offerti: menù bilanciati per il fabbisogno dei più piccoli, prodotti e cosmetici naturali adatti ai bambini e rispettosi dell'ambiente, piattaforma e-commerce online per l'acquisto delle camere, dei prodotti e dei gadget a marchio, family Spa, assistenza professionale ed animazione per bambini.

Fattori di Innovazione:

PRODOTTO/PROCESSO, SOSTENIBILITÀ, RETE.

COLTIVIAMO LA DIVERSITÀ

(Parco della Majella-Abruzzo)

Una rete che incentiva l'autenticità in tavola.

La Rete degli Agricoltori Custodi del Parco della Majella, nata da un progetto dell'Ente Parco in collaborazione con l'Agenzia Regionale per lo Sviluppo Agricolo (A.R.S.S.A.), cofinanziata dal Ministero dell'Ambiente, si propone di coltivare e commercializzare le varietà autoctone e a rischio di estinzione al fine di salvaguardare la biodiversità agricola del territorio. Alla rete corta tra agricoltori si integra una rete più lunga con i ristoratori del Parco, che attraverso il progetto "Cuciniamo la diversità" si impegnano a rifornirsi per una quota significativa dell'esercizio delle produzioni agricole locali. La bontà dell'iniziativa risiede nella capacità dei soggetti di attivare reti collaborative tra pubblico e privato, nella corretta gestione di fondi pubblici per lo sviluppo sostenibile e nella creazione di un prodotto turistico caratterizzante il territorio. Il progetto rappresenta una buona pratica nazionale replicata anche nel vicino Parco del Gran Sasso Monti della Laga. È al momento aperto nel Parco del Pollino un bando dell'Agenzia Lucana di Sviluppo e Innovazione in Agricoltura per la selezione di quindici agricoltori custodi.

Fattori di Innovazione:

PRODOTTO/PROCESSO, SOSTENIBILITÀ, RETE.

PARCO NEL MONDO E PROGETTO SCORE

(Parco Appennino Tosco Emiliano)

l'emozione di tornare alle origini.

Il progetto, co-finanziato dalla Commissione Europea, ha l'obiettivo di incentivare il turismo di ritorno nei piccoli borghi del Parco dell'Appennino Tosco Emiliano, territorio che ha vissuto fasi di forte spopolamento. Attraverso il coinvolgimento degli operatori locali e il soggiorno di giovani emigranti di prima o seconda generazione, *local ambassadors* chiamati a esportare il brand della garfagnana fuori dai confini italiani, l'area protetta tenta di differenziare il prodotto e il processo di acquisizione della clientela aggredendo la nicchia di mercato. Gli effetti positivi registrati a partire dal 2010, anno di attuazione del progetto, sono molteplici: oltre trecento cittadini affettivi nel mondo, numerose attività di animazione territoriale e recupero delle tradizioni del Parco, coinvolgimento delle comunità locali e degli

operatori nella costruzione dell'offerta. In continuità con il primo, il progetto Score (Support to Capacities for tourism of Returning Emigrants) ha l'obiettivo di professionalizzare gli operatori nel settore del marketing turistico e della promozione territoriale attraverso un'esperienza di soggiorno formativo nei Paesi partner (Parco dell'Appennino Toscano, Argentina e Brasile).

Fattori di Innovazione:

PRODOTTO/PROCESSO, RETE, SOSTENIBILITÀ.

VOLO DELL'ANGELO

(Parco Regionale Gallipoli Cognato)

una fruizione innovativa ed esperienziale del patrimonio ambientale.

Società consortile che ha sviluppato, grazie allo stanziamento di fondi pubblici, un prodotto esperienziale innovativo, una pratica estrema di *out door* nel rispetto dell'ambiente e dell'ornitofauna del Parco Regionale di Gallipoli Cognato, con periodi di sospensione dell'attività nelle fasi di riproduzione delle specie protette. Il format, che nasceva nel 2007 con l'esperienza del volo in solitaria tra i due borghi lucani di Castelmezzano e Pietrapertosa sospesi su un cavo di acciaio, si è evoluto negli anni con l'introduzione di diverse innovazioni di prodotto (il volo di coppia e su richiesta per disabili, l'acquisto online dei servizi e il gift voucher). Il Volo dell'Angelo ha contribuito alla crescita culturale ed economica della popolazione locale e ha fatto da traino per lo sviluppo di numerosi micro attrattori paralleli sul territorio (le vie ferrate, il percorso delle sette pietre, il ponte nepalese), sponsorizzati nel portale dedicato. L'impegno della società, rivolto alla valorizzazione dell'area e delle sue attrattive, si snoda anche nel sociale attraverso diverse iniziative benefiche.

Fattori di Innovazione:

PRODOTTO/PROCESSO, RETE, SOSTENIBILITÀ, DIGITALIZZAZIONE.

AD HOC TRAVEL

(Argentina)

prodotti customizzati in tutto il mondo.

Tour Operator argentino che si occupa dell'organizzazione di viaggi in tutto il mon-

do, attraverso una rete di collaboratori esterni, specializzato nell'organizzazione di tour costruiti sulla base delle richieste tempestive di ogni cliente. Il prodotto offerto è personalizzato e di alta qualità tuttavia mantiene tariffe competitive. Il supporto del tour operator, fondamentale nel pre partenza, è garantito anche durante il viaggio per mezzo di una serie di app contenenti un database di informazioni sul luogo di destinazione, sui punti di interesse e sui servizi pubblici, traduzioni simultanee di brevi testi nella lingua locale e un sistema di gestione delle spese di viaggio e di cambio valuta. Le politiche di gestione aziendale si indirizzano tanto verso la digitalizzazione dei processi quanto verso la formazione continuativa dei collaboratori, frequentemente sottoposti a formazione per garantire ai clienti consulenze efficaci e mirate.

Fattori di Innovazione:

PRODOTTO/PROCESSO, RETE, DIGITALIZZAZIONE.

B&B ITALIA

Il primo circuito italiano di e-booking per bed and breakfast.

Nato, seguendo il modello booking.com, ha lo scopo di semplificare la ricerca e l'acquisto di camere nei bed and breakfast nazionali da parte degli utenti. L'innovazione della piattaforma è quella di aver seguito un modello già consolidato di gestione aggregata ricalcandone le caratteristiche ma direzionandosi verso un mercato più definito. Tra le altre iniziative virtuose vi sono una buona politica di scambio link, grazie alla quale il portale principale si innesta in altri siti che incentivano la promozione delle strutture, e il ricorso a pratiche di sconto nella gestione commerciale del circuito attraverso lo strumento della "B&B card" o con prezzi amici in bassa stagione.

Fattori di Innovazione:

PRODOTTO/PROCESSO, RETE, DIGITALIZZAZIONE.

BELMOND

(Inghilterra)

dalle strutture più intime ai grandi viaggi in treno nelle destinazioni iconiche del mondo.

È un'azienda inglese che si rivolge ad una clientela esperta e sofisticata, sotto il cui marchio sono riuniti 46 hotel iconici, treni storici e crociere fluviali. Il core business è la vendita di pacchetti emozionali e itinerari esclusivi in strutture di lusso di tutto il mondo. Ogni azienda retista ha una propria personalità ed autonomia di gestione pur non mancando un indirizzo comune. Belmond propone annualmente nuovi prodotti esperenziali: per il 2017 ha annunciato un pacchetto "Venezia-Londra", con due notti nelle strutture Belmond e viaggio nel treno storico Orient Express in cui il mezzo diventa motivo del viaggio e non solo di trasporto. La catena Belmond si distingue per l'impegno profuso nella promozione di un turismo responsabile attraverso progetti di agricoltura comunitaria e di valorizzazione dell'artigianato tipico e per il coinvolgimento delle comunità locali.

Fattori di Innovazione:

PRODOTTO/PROCESSO, RETE, SOSTENIBILITÀ.

MARRIOT HOTELS AND RESORT

(Sati Uniti)

La rete ospitale più grande al mondo che fa profitto investendo in sostenibilità.

Società che gestisce oltre 4.000 hotel e resort, con 19 marchi alberghieri differenti, in oltre 78 paesi. La piattaforma online e collegata ad un app mobile tramite la quale è possibile prenotare l'hotel e i servizi e organizzare il viaggio: dal check-in al pasto in camera, dal servizio taxi alla prenotazione dell'area spa. A settembre 2016 il gruppo Marriott ha ampliato ulteriormente la rete e il proprio potere competitivo attraverso l'acquisizione del gruppo Starwood, dando vita al gruppo di ospitalità più grande al mondo. L'approccio aziendale si orienta verso il business responsabile e sostenibile: Marriott è stata la prima grande catena alberghiera a varare un piano per migliorare l'efficienza energetica e idrica e sostenere progetti per ridurre la deforestazione. Database e sistemi di controllo aiutano le aziende della rete a tenere traccia dei consumi e a monitorare i progressi. Gli obiettivi ambientali di Marriott sono: ridurre i consumi energetici e idrici del 20% entro il

2020, sostenere la costruzione di nuovi hotel eco-compatibili; rendere più sostenibile la catena di fornitura, educare e ispirare i collaboratori e gli ospiti a conservare e preservare. Tra i numerosi progetti sociali portati avanti ci sono: “Nobility of Nature”, che ha l’obiettivo di proteggere le fonti delle riserve idriche dell’Asia e aiutare le comunità rurali cinesi a creare imprese sostenibili con un impatto minore sull’ambiente, e “World of Opportunity” attraverso cui si aiutano i giovani provenienti da contesti svantaggiati fornendo loro formazione e dando opportunità professionali.

Fattori di Innovazione:

PRODOTTO/PROCESSO, RETE, SOSTENIBILITÀ, DIGITALIZZAZIONE.

CANTINE FERRARI TRENTO GRUPPO LUNELLI

(Trento)

innovazione di prodotto nel rispetto del territorio di produzione.

Il marchio Ferrari ha il merito di aver messo a frutto un piano di promo-commercializzazione che ha portato il brand Ferrari ad essere tra i più riconoscibili al mondo e contribuito alla diffusione del vino italiano fuori dai confini nazionali. La forza del prodotto risiede nel profondo legame con il territorio: tutte le etichette Ferrari sono sotto la denominazione Trentodoc e nascono esclusivamente da uve trentine coltivate secondo principi sostenibili. La visita alle Cantine Ferrari rappresenta un’esperienza unica, per questo motivo l’Associazione Albergatori ed Imprese turistiche della provincia di Trento ha sviluppato un accordo di partnership con il gruppo Lunelli, attraverso cui gli ospiti che soggiornano nelle imprese associate possono visitare le cantine ed acquistare i vini a tariffe agevolate. La famiglia Lunelli ha differenziato il prodotto affiancando alle cantine la locanda Margot, ristorante di eccellenza in cui si sperimentano innovativi abbinamenti tra vino e pietanze tipiche.

Fattori di Innovazione:

PRODOTTO/PROCESSO, RETE, SOSTENIBILITÀ.

CICLO MURGIA

(Trani)

turismo di nicchia a marchio nel Parco dell'Alta Murgia.

Il progetto si propone di valorizzare il patrimonio naturalistico e culturale dell'Alta Murgia Pugliese attraverso la promozione e la gestione di servizi per il cicloturista e la vendita di un'esperienza di viaggio indirizzata alla nicchia dei viaggiatori-ciclisti. Alla base del progetto vi è un piano di formazione per gli operatori e la nascita di un marchio di qualità dei servizi: i consorziati sono stati educati alla accoglienza e gestione della domanda cicloturistica e informati dei fondamentali di ciclo-meccanica, al fine di garantire un'adeguata assistenza tecnica al turista. Le strutture aderenti hanno inserito servizi dedicati: noleggio bici, alloggi al chiuso e lavaggio, postazioni dotate di attrezzi per la manutenzione, luoghi per l'asciugatura dell'abbigliamento sportivo, fornitura di cestini picnic, tracce GPS e road maps degli itinerari proposti. La qualità del progetto risiede nella riformulazione dell'offerta turistica territoriale verso un target di nicchia caratterizzato da consumo del soggiorno compatibile con la presenza di un'area protetta, nell'aggiornamento di strutture e operatori verso le esigenze della domanda e nella rete collaborativa implementata sul territorio.

Fattori di Innovazione:

PRODOTTO/PROCESSO, RETE, SOSTENIBILITÀ, DIGITALIZZAZIONE.

BLA BLA CAR

(Francia)

l'economia della condivisione in viaggio

BlaBlaCar è una piattaforma web di carpooling che opera in 22 Paesi del mondo con oltre 25 milioni di membri. Il carpooling si colloca, a fianco di altre attività di condivisione all'interno del modello economico di consumo collaborativo, incoraggiato dallo sviluppo delle tecnologie e dalle nuove modalità di fruizione del prodotto turistico. Il successo dell'iniziativa, che ha pressoché monopolizzato il mercato del settore in Europa agendo sui processi di produzione dei servizi di trasporto, è dovuto al notevole investimento effettuato nella piattaforma online e nelle applicazioni di supporto, alla positiva reputazione tra gli utenti, alla forte politica di bannering attivata sul web e all'attento piano di promozione e comunicazione che

ne ha esaltato l'economicità, l'eco-sostenibilità e la socialità. Nel sito è possibile trovare informazioni dettagliate ed aggiornate su destinazioni, idee viaggio ed eventi presenti in Europa. Tra i vantaggi del carpooling dal punto di vista turistico vi è la possibilità di bypassare i limiti di mobilità e accessibilità anche in destinazioni secondarie, per questo diversi Enti ed Aziende Regionali per il Turismo incentivano le iniziative collegandosi alle diverse piattaforme di condivisione in attivo (es. carpooling Valli Giudicarie-Trentino, Bla Bla Murgia, Ufficio del Turismo di Bardonecchia-Alta Val di Susa ecc.).

Fattori di Innovazione:

PRODOTTO/PROCESSO, RETE, SOSTENIBILITÀ, DIGITALIZZAZIONE.

“I BRIGANTI DI CERRETO”

(Abruzzo)

da turista ad abitante per la rinascita del borgo.

Società Cooperativa che si occupa di turismo responsabile di comunità rivolgendosi ai turisti attratti dall'autenticità dei luoghi, che ricercano nell'esperienza di viaggio un rapporto più stretto con il territorio ospitante e con le persone che vi abitano. “I briganti di Cerreto”, costituita da 500 soci tra cui i turisti stessi, è un modello virtuoso e sostenibile per lo sviluppo e la crescita di territori e comunità, protagonisti dinamici dell'offerta turistica. La Cooperativa, nata nel 2006, ha l'obiettivo di sostenere gli abitanti di una realtà isolata, Cerreto dell'Alpe, e contrastarne il degrado e l'abbandono attraverso il turismo e i servizi ambientali (gestione B&B e ristoranti, cura dei boschi, salvaguardia di alberi secolari, raccolta e commercializzazione dei prodotti del bosco e del sottobosco tipici del territorio). Al turista è data la possibilità di vivere al pari dell'abitante poiché è coinvolto nei momenti che stagionalmente caratterizzano la vita rurale del borgo. Il modello ha originato tassi di turisticità elevati vista la presenza di oltre 1.000 persone all'anno su 120 abitanti, il riutilizzo di strutture pubbliche abbandonate per fini turistici, l'inversione dei fenomeni di spopolamento e la nascita di nuove attività imprenditoriali.

Fattori di Innovazione:

PRODOTTO/PROCESSO, RETE, SOSTENIBILITÀ.



4.2. Le *best practice* nel settore della digitalizzazione

MUSEMENT

(Milano)

Una visione innovativa in un settore competitivo.

Piattaforma online e app per la prenotazione di biglietti museali, nata attraverso una start up nel 2013 ha vissuto una crescita rapidissima, ampliando la propria offerta di prodotti con tour, mostre e musei in 450 città e 55 Paesi al mondo. La piattaforma si è via via specializzata nella selezione di contenuti e prodotti esperienziali e ha affinato i processi di produzione verso la customizzazione del prodotto: il format offre la possibilità al cliente di personalizzare e acquistare l'offerta senza l'intervento di intermediari a prezzi competitivi e di avere prenotazioni istantanee sul proprio dispositivo con ingresso prioritario alle attrazioni. Pluripremiato nei tre anni di attività ha annunciato per il 2017 la raccolta di 10 milioni di dollari di investimento. L'operazione è sottoscritta anche da due dei più noti fondi di Venture Capital europei, P101 e 360 Capital Partners. Il nuovo round di finanziamento verrà utilizzato per continuare a migliorare il servizio in termini di innovazione tecnologica, attraverso lo sviluppo del primo chatbot al mondo nel settore delle attività turistiche: software progettato per simulare una conversazione intelligente con esseri umani tramite l'uso della voce o del testo e per fornire

assistenza ai viaggiatori rispondendo in via immediata alle specifiche richieste del cliente.

Fattori di Innovazione:

DIGITALIZZAZIONE, PROCESSO-PRODOTTO.

ZONZOFOX.COM

(Pisa)

algoritmi sofisticati e local ambassadors alla scoperta di destinazioni autentiche

Start up pisana e mobile app, riconosciuta dalla Apple come migliore applicazione del 2014, attraverso la quale è possibile ottenere informazioni turistiche in grado di suggerire all'istante itinerari tagliati sulle esigenze del cliente. L'innovazione della piattaforma consiste nell'essere uno strumento di pianificazione semplice e intuitivo a supporto del pre-visita e nel corso della visita. È utilizzabile sia da computer che da dispositivi mobile, con una vasta community di "local ambassadors" che forniscono informazioni e consigli al viaggiatore generando un legame tra turista e comunità locale, peraltro con un'attenzione particolare verso le zone al di fuori del flusso turistico di massa. La forza del business risiede negli algoritmi sofisticati, capaci di replicare il comportamento di un virtual friend locale in grado di consigliare il miglior percorso in considerazione del tempo a disposizione, della posizione e di altri numerosi fattori; nell'innovativo software che ha il potere di evolversi all'aumentare degli utenti e degli utilizzatori; nella rete di cittadini e attività turistiche che hanno aderito al circuito.

Fattori di Innovazione:

DIGITALIZZAZIONE, PROCESSO-PRODOTTO, RETE, SOSTENIBILITÀ.

TRAIPLER.COM

video emozionali per aumentare il numero di utenti sul sito promozionale

Rappresenta la prima piattaforma Italiana online di produzione video professionali per le strutture e le destinazioni turistiche, fonda la sua attività sul concetto secondo cui il video è la nuova leva vincente del marketing online. Il video Traipler è interpretato come uno strumento di comunicazione orizzontale capace di raccontare in chiave emozionale ogni tipo di obiettivo e prodotto aziendale. Il core

business è la produzione di video di alta qualità, a forte impatto emozionale ma a basso costo, grazie ad una struttura aziendale che conta su una rete di 400 operatori localizzati in diversi punti del Paese. Traipler offre ai clienti un player video da poter embeddare sul proprio sito, sui social network, sui vari browser di ricerca turistica (Booking, TripAdvisor, Venere, ecc.) e su materiale cartaceo tramite il Traipler-code, inoltre funge da catalizzatore per i “visual learners”, ossia i consumers che danno prevalenza alla parte visiva piuttosto che testuale. Traipler.com sta ampliando il proprio campo di azione con Traipler Academy, scuola per videomaker, e attraverso diverse attività di co-marketing come “I Live Italy” attivata con Canon e Manfredotto.

Fattori di Innovazione:

DIGITALIZZAZIONE, PROCESSO-PRODOTTO, RETE.

FARFALLE IN CAMMINO

(Pontremoli-Lunigiana)

esperienze tradizionali e pratiche digitali innovative.

Associazione no profit che persegue l’obiettivo di valorizzare il proprio territorio attraverso i concetti del turismo responsabile. L’associazione promuove un turismo slow ed esperienziale e che si muove nel rispetto dell’ambiente e della cultura locale, valorizzandone il patrimonio artistico, storico, culturale, con particolare attenzione alla preservazione degli antichi saperi e delle pratiche tradizioni. È possibile, ad esempio, creare la rilegatura del proprio diario di viaggio in una legatoria artigiana o assistere all’accensione degli enormi falò in occasione di antiche tradizioni religiose. L’innovativo portale web ricco di contenuti sempre aggiornati consente l’accesso all’offerta del territorio della Lunigiana promuovendone iniziative e itinerari. L’associazione pratica, attraverso il proprio portale, politiche di scambio link con le numerose realtà della filiera turistica locale implementando il numero di informazioni sui servizi offerti al turista e creando, seppure in modo del tutto informale e spontaneo, una rete territoriale di collaborazioni che contribuisce alla definizione di un’offerta turistica complessa.

Fattori di Innovazione:

DIGITALIZZAZIONE, SOSTENIBILITÀ, PROCESSO-PRODOTTO, RETE.

TRENTINO MARKETING

(Trento)

storytelling e profilazione della clientela per vincere sulle OTA.

Società di scopo che gestisce la piattaforma multimediale di promozione del brand turistico Trentino.

L'attività di marketing digitale attuata si orienta verso la vendita diretta e indiretta di pacchetti, valorizzando l'offerta tipica del territorio e distinguendo le proposte da quelle delle Ota, allo scopo di limitare le competizioni di prezzo e fidelizzare il maggior numero di utenti.

L'utilizzo di tecnologie di ultima generazione, contenuti in grado di creare ispirazione e coinvolgimento attraverso lo storytelling e il continuo studio del mercato contribuiscono alla promozione del brand e al mantenimento di un ottimo livello di web reputation.

Tra le innovazioni di processo e prodotto implementate vi è la *guest card* che punta al coinvolgimento diretto dei partner dei diversi settori (cultura, trasporti, produzioni, servizi, ospitalità, ecc.) su strategie d'ospitalità capaci di concretizzare obiettivi sfidanti di marketing territoriale, la diffusione e l'utilizzo presso gli operatori di un crm/data base profilato della clientela e azioni di co-marketing di sistema con le imprese e i consorzi più attivi sul fronte dell'internazionalizzazione e più rappresentativi del territorio.

Fattori di Innovazione:

DIGITALIZZAZIONE, PROCESSO-PRODOTTO, RETE.

PINETA HOTELS

(Bolzano)

ricettività diffusa ecocompatibile vocata al benessere.

Struttura ricettiva di ospitalità diffusa a conduzione familiare, costruita seguendo i canoni della bioarchitettura e nel rispetto dell'arredamento tipico. La mission del Pineta è far vivere all'ospite un'esperienza di qualità a contatto con la natura. Si rivolge prevalentemente al target famiglia e dispone di ampie zone dedicate alla cura psicofisica. Ha instaurato un'attiva collaborazione con il *club* di prodotto Vita Nuova Wellness che riunisce le migliori strutture trentine che propongono un'offerta benessere. La gestione aziendale dà forte importanza alla destagiona-

lizzazione e fidelizzazione dei clienti che implementa attraverso politiche di scontistica. Ottima la struttura del portale web con un aggiornamento settimanale su eventi e pratiche stagionali del territorio, video emozionali, simulatori di spesa e prenotazione diretta.

Fattori di Innovazione:

DIGITALIZZAZIONE, SOSTENIBILITÀ, RETE, PROCESSO-PRODOTTO.

NH HOTELS

(Madrid)

punti fedeltà per fidelizzare il cliente.

Società alberghiera che permette attraverso il sito web e l'app mobile di cercare hotel in tutto il mondo utilizzando moderne tecnologie di geolocalizzazione e offrendo al cliente una selezione dei risultati trovati in ordine di prezzo, distanza, recensioni di precedenti clienti, servizi offerti. L'atto di prenotazione genera in automatico l'inserimento del cliente in un circuito promozionale di accumulo punti fedeltà trasformabili in notti gratuite nelle strutture convenzionate, innescando un processo di fidelizzazione della clientela.

Fattori di Innovazione:

DIGITALIZZAZIONE, RETE, PROCESSO-PRODOTTO.



4.3. I casi studio nei rapporti di rete

RETE IMPRESE BALNEARI DELLA VERSILIA

competitività e qualificazione dell'offerta turistica.

Rete d'Impresa nata nel 2011 attraverso la sottoscrizione di un "Contratto di Rete" tra 85 imprese della filiera locale, con l'obiettivo di aumentare il potere competitivo dei singoli soggetti. Attraverso la rete investe in processi innovativi e prodotti di qualità, poiché ogni attività è obbligata a mantenere processi e standard produttivi di alto livello. L'interdipendenza delle imprese porta notevoli vantaggi alle singole realtà di ogni azienda fa sì che gli interessi di tutti i soggetti coinvolti facciano da garanzia per il credito attraverso un sistema di rating che valuta la capacità economica della rete e non del singolo, incentiva una formazione professionale appropriata e continuativa attraverso una solida collaborazione con FORMAT Commercio e Turismo di Viareggio e favorisce politiche di marketing più efficaci e con maggiori ritorni economici.

Fattori di Innovazione:

RETE, PROCESSO-PRODOTTO.

I CLUB DI PRODOTTO DELLA VAL DI FASSA

Trentino alto Adige

targetizzazione dell'offerta in rete.

Realtà trentina che comprende sette Club di prodotto nati da operatori della Val di Fassa con offerte mirate e di qualità. Ogni club si identifica con un proprio marchio e si caratterizza per elevati standard d'offerta, professionalità dello staff e rigidi disciplinari di comportamento.

I club sono:

- Dolomiti Lagorai Bike Hotel specializzato nell'offerta cicloturistica;
- Dolomiti walking hotel Val di Fassa rivolto agli escursionisti;
- Fassalandia Hotel per le famiglie con bambini;
- Osteria tipica trentina, ristorazione della tradizione e di qualità a cui aderiscono 70 operatori;
- Trentino charme riunisce le migliori maison della regione e si rivolge ad un target medio-alto;
- Tentino in moto con un'offerta indirizzata al mototurismo;
- Vita Nuova Trentino wellness club, che accorpa l'offerta benessere del territorio.

I club di prodotto si posizionano sul mercato con una proposta che segue i trend di mercato e strategie promozionali e commerciali mirate al target di riferimento attraverso l'utilizzo del portale e della Val di Fassa, Guide e app per smartphone e tablet che accompagnano il viaggiatore nella permanenza sul territorio.

Fattori di Innovazione:

RETE, PROCESSO-PRODOTTO, DIGITALIZZAZIONE.

RETE DI IMPRESA "MENÙ A KM 0"

(Veneto)

rete pubblico privata per la sostenibilità territoriale.

Rete di impresa ristorativa che coinvolge 94 realtà imprenditoriali dell'area MAB UNESCO. Gli affiliati propongono un menù del giorno improntato sui piatti tipici dell'Appennino, con prodotti e ingredienti di propria produzione e/o provenienti da aziende agricole selezionate del territorio. L'iniziativa è nata dalla collaborazione tra Parco Appennino Tosco-Emiliano, Coldiretti Veneto, Scuola Internazionale

di cucina italiana e l'aggregazione di imprese firmatarie. La sua forza risiede nella proposta di un'offerta integrata pur nelle specificità del singolo ristoratore. Innovativo il format del concorso tematico bandito annualmente dall'Ente Parco in cui i ristoratori affiliati alla rete sono chiamati a creare un nuovo piatto sul tema, al fine di incentivare l'utilizzo del paniere locale, innovarne gli accostamenti e incrementare i piatti del Menù a Km 0.

Fattori di Innovazione:

RETE, SOSTENIBILITÀ.

MACRO-REGIONE ADRIATICO JONICA

(Regione Marche)

cooperazione internazionale per l'innovazione d'impresa.

La Macroregione è una delle strategie di sviluppo individuate dall'Unione Europea per le regioni e nazioni dell'area adriatico-ionica. Le risorse a disposizione, molte delle quali indirizzate all'innovazione delle imprese, derivano dai fondi strutturali e si rivolgono all'attuazione di strategie comuni utili al conseguimento di quattro obiettivi di sviluppo, tra cui la crescita del turismo sostenibile. La macroregione diviene per il turismo una vetrina per prodotti e servizi sostenibili, responsabili e diversificati e il turismo diventa mezzo per superare le barriere tra gli stati membri, creando condizioni favorevoli alla collaborazione delle PMI. Tra le iniziative attuate nel corso della programmazione precedente vi è NEXT: progetto nato con l'obiettivo di facilitare la cooperazione internazionale delle imprese attraverso una tecnologia in grado di sfruttare al massimo i "big data".

NEXT mette a disposizione una serie di informazioni in formato aperto sul mondo della ricerca applicata e sull'imprenditoria innovativa nei territori della macroregione, così da aiutare le imprese a incontrarsi e a collaborare.

NEXT fornisce informazioni anche sulle potenzialità di mercato dei paesi partner, sui programmi di finanziamento pubblico, con un servizio di geolocalizzazione degli innovatori presenti sul territorio.

Fattori di Innovazione:

RETE, SOSTENIBILITÀ, PROCESSO-PRODOTTO.

BELVITA CLUB DI PRODOTTO

(Sudtirolo)

controlli di qualità e responsabilità sociale d'impresa.

Il Belvita è una rete aggregata di 31 esercizi ricettivi dell'Alto Adige Sudtirolese che persegue lo scopo comune di immettere sul mercato una tipologia di offerta direzionata verso la domanda wellness. Il valore aggiunto del club di prodotto Belvita è la garanzia di offrire benessere qualitativo e la migliore assistenza ai clienti, controllata costantemente attraverso Quality-Checks. La responsabilità sociale è infatti il concetto fondamentale sulla base del quale gli albergatori della rete si impegnano ad inserire le questioni sociali ed ambientali nella loro attività aziendale e nei rapporti con tutte le figure coinvolte nei processi di gestione.

Fattori di Innovazione:

RETE, PROCESSO-PRODOTTO, SOSTENIBILITÀ.

“GRADO IN RETE”

(Grado)

brand reputation e relationship revenue per una nuova strategia competitiva.

Prima Rete di imprese di destinazione formata da 17 realtà ricettive che lavorano in stretta sinergia per superare la forte stagionalità di Grado e la scarsa dinamicità tariffaria della destinazione, per aumentare l'occupazione delle strutture e migliorarne la reputazione. La rete rappresenta una best practice dal momento che lavora al potenziamento dei principali fattori critici del settore turistico, trasformandoli in elementi su cui costruire una proposta di valore: prezzo, caratteristiche del servizio e immagine aziendale. Attraverso un *revenue team* e un'azienda di consulenza e marketing per il turismo ha implementato politiche proficue di *brand reputation e relationship revenue* che hanno portato ad un incremento significativo dei flussi: dopo un anno di attività ha ottenuto un aumento del 16% di presenze (2015), portando a Grado oltre 41.000 nuovi turisti in una sola stagione. La variazione del prezzo in bassa stagione sta consentendo da un lato l'aumento delle vendite e indici migliori di occupazione, dall'altro l'incremento del volume di recensioni sul web. Il costante scambio con la clientela attraverso i social, anche nei casi di giudizi critici, evidenzia una nuova attenzione verso il cliente e sul fronte del monitoraggio qualitativo dei servizi.

Fattori di Innovazione:

RETE, PROCESSO-PRODOTTO, DIGITALIZZAZIONE.

RETE DI IMPRESA MADE IN RIMINI

(Rimini)

verso la rete mista per superare i limiti di gestione delle piccole medie imprese.

Si tratta della prima rete di imprese della provincia di Rimini sottoscritta da tre realtà alberghiere e un'associazione datoriale (Consorzio Piccoli Alberghi di qualità, Consorzio Alberghi tipici Riminesi, Coop. Torre Pedrere hotel e Confartigianato) che raggruppa oltre 110 strutture della ricettività romagnola. Lo scopo perseguito è quello di superare le difficoltà di gestione di alberghi di piccole e medie dimensioni per affrontare le nuove sfide di mercato e d'innovazione tecnologica e costruire nuovi prodotti turistici, strategie di marketing e azioni promo-commerciali più incisive. La cooperazione con Confartigianato mira, invece, all'efficientamento organizzativo e gestionale, all'innovazione di processo e prodotto, all'internazionalizzazione dei mercati di riferimento, alla formazione continua degli imprenditori e del personale addetto. La rete punta, inoltre, a sviluppare alleanze strategiche con fornitori di servizi complementari (ricettivo + spiaggia + ristorazione + eventi), per la costruzione di un prodotto balneare integrato, e a collaborazioni con gli Enti Locali territoriali per una maggiore integrazione del prodotto con la destinazione.

Fattori di Innovazione:

RETE, PROCESSO-PRODOTTO, SOSTENIBILITÀ.



4.4. I casi studio italiani individuati dagli esperti come *best practice* per la sostenibilità

GALLO ROSSO

(Bolzano)

turismo esperienziale grazie al coinvolgimento delle comunità.

Ideato nel 2003, il marchio raccoglie circa 1600 masi contadini votati ad agriturismo presso i quali è possibile avvicinarsi ai costumi e ai prodotti della tradizione. L'innovazione di Gallo Rosso consiste nel fondare la propria offerta sul mixaggio di unicità di prodotto, rispetto dell'ambiente naturale, coinvolgimento diretto della comunità ospitante, attraverso la conoscenza dei masi "vivi". L'impegno di Gallo Rosso è di sostenere i contadini altoatesini creando un reddito supplementare al maso, proveniente dall'attività di agriturismo, e quindi assicurare uno sviluppo sostenibile della cultura contadina dell'Alto Adige. All'interno della rete sono presenti strutture ricettive distinte sulla base di una serie di temi di viaggio: vendemmia, mungitura, coltivazione biologica, distillazione, benessere ecc.

Fattori di Innovazione:

SOSTENIBILITÀ, RETE, PROCESSO-PRODOTTO.

LA VALLE DEI CAVALIERI

(Succiso)

cooperative di comunità per avvicinare il turista all'identità dei luoghi.

Cooperativa di comunità che si occupa di attività di educazione ambientale e turismo outdoor attraverso stage gestiti da tutor ed educatori che affiancano il visitatore nelle sue attività di conoscenza e esperienza dell'ambiente naturale e delle tradizioni locali. L'organizzazione partecipata, sinergica e responsabile dell'offerta da parte dei membri della comunità, sessantotto abitanti in tutto, generano il coinvolgimento diretto dei turisti e la conoscenza approfondita dell'identità del territorio. Il turista è coinvolto in una serie di attività conoscitive e didattiche che lo avvicinano alla ruralità dell'Appennino Reggiano: la panificazione, la caseificazione, il pascolo, la mungitura ecc. La valle dei cavalieri rientra nella più ampia rete di cooperative nate per lo sviluppo turistico dell'Appennino Reggiano che perseguono azioni di co-progettazione, promo-commercializzazione, costruzione di pacchetti turistici per aree, formazione degli operatori, sostegno selettivo di manifestazioni ed eventi per la creazione dell'offerta.

Fattori di Innovazione:

SOSTENIBILITÀ, RETE, PROCESSO-PRODOTTO.

WOLFTOUR S.R.L.

(Penne-Abruzzo)

Nata nel 2011 come tour operator online dall'iniziativa di tre soci, sta ampliando il proprio business stringendo accordi con i principali Tour Operator nazionali ed internazionali. Le attività predominanti sono l'incoming in Abruzzo con pacchetti ed escursioni a tema, il noleggio di attrezzature sportive e la vendita su store online di prodotti tipici del territorio. Specializzata nella vacanza attiva, sostenibile e culturale fonda il suo core business sul concetto di rete: dal 2015 sono soci della Destination Management Company "Gran Sasso d'Italia, L'Aquila e Terre Vestine", capofila della prima rete di imprese turistiche in Abruzzo "Travel Anywhere", membri del STL "Gran Sasso d'Italia" e della rete di imprese "Vacanzattiva!".

Fattori di Innovazione:

SOSTENIBILITÀ, RETE.

DESTINAZIONE UMANA

viaggi ispirazionali su misura dell'utente.

Primo Tour Operator online al mondo che si posiziona sul mercato dell'offerta turistica con un prodotto ispirazionale, attraverso proposte di viaggio incentrate sull'incontro/confronto con "l'altro" e sulla condivisione dell'esperienza. I prodotti sono personalizzati in relazione alle esigenze della clientela e indirizzati sia al segmento leisure che al business: si propongono, ad esempio, itinerari e attività di riequilibrio e benessere psicofisico che si avvicinano alle filosofie meditative orientali, soggiorni in cohousing e coworking.

Fattori di Innovazione:

SOSTENIBILITÀ, PROCESSO-PRODOTTO.

ECO HOTEL BONAPACE

(Torbole)

la sostenibilità come core business aziendale.

È una struttura alberghiera totalmente ecologica e a impatto zero che ha adottato una filosofia di gestione in cui vige un approccio sostenibile e non invasivo sia nei confronti del territorio circostante sia nel rispetto delle condizioni di vita della popolazione locale. È il primo hotel al mondo in corso di certificazione Passive house, CasaClima e Arca. Ha scelto come partner coltivatori e allevatori locali, fonti rinnovabili, detersivi ecocompatibili, materiale di riciclo. L'EcoHotel Bonapace ha in attivo numerosi progetti per rendere l'esperienza in hotel sempre più eco-compatibile, tra questi l'abbattimento delle emissioni di CO2 nello spostamento dei clienti dalla propria abitazione all'hotel.

Fattori di Innovazione:

SOSTENIBILITÀ, PROCESSO-PRODOTTO.

RETE DESTINAZIONE SUD

(Basilicata)

una rete di sostenibilità sociale per lo sviluppo del Mezzogiorno.

Modello di aggregazione che mette in rapporto realtà imprenditoriali meridionali per potenziare l'offerta turistica e le competenze sui mercati internazionali, sviluppando azioni di co-progettazione e promo-commercializzazione finalizzate alla valorizzazione delle risorse ambientali, culturali, artistiche ed enogastronomiche del territorio. Il progetto ha come obiettivo quello di incrementare e di destagionalizzare il mercato. Rete Destinazione Sud, partito con 20 aziende pilota tra cui associazioni datoriali come Confindustria Cosenza, Salento, Taranto, Vibo Valentia e Basilicata, punta al turismo come motore di sviluppo per il Mezzogiorno. La rete ha implementato un portale web che fungerà da piattaforma per la vendita online di prodotti customizzati ed esperienziali.

Fattori di Innovazione:

SOSTENIBILITÀ, RETE, PROCESSO-PRODOTTO, DIGITALIZZAZIONE.

ASSOCIAZIONE NAZIONALE ALBERGHI DIFFUSI

(Campobasso)

rete per una sostenibilità ospitale.

Associazione nata nel 2006 in occasione del primo raduno nazionale di gestori di alberghi diffusi. La mission dell'associazione è quella di promuovere e sostenere lo sviluppo degli alberghi diffusi in Italia tutelandone l'immagine e la reputazione presso le istituzioni pubbliche, la stampa, il sistema intermediario e la domanda turistica. Il rispetto per l'ambiente (sostenibilità ambientale), il coinvolgimento e la crescita della comunità nonché l'impegno sociale (sostenibilità sociale e ed economica) sono i capisaldi della rete che si presta alla creazione di un'offerta esperienziale flessibile e destinata a specifiche nicchie di mercato.

Fattori di Innovazione:

SOSTENIBILITÀ, RETE, PROCESSO-PRODOTTO.

ADDIOPIZZO TRAVEL

(Palermo)

turismo responsabile e sostenibile.

Tour Operator siciliano che nasce dal Comitato Addiopizzo. Il T.O. opera dal basso con una strategia inedita, coinvolgendo il turista nella rivoluzione culturale collettiva contro la mafia. Si tratta di una nuova frontiera del viaggiare responsabile: il prodotto turistico generato è innovativo per il processo decisionale che ha alle spalle e ogni viaggiatore che ne accoglie i principi viaggia nella consapevolezza di apportare valore aggiunto al territorio, non solo dal punto di vista economico ma anche per l'impegno sociale, in cambio si arricchisce della conoscenza di luoghi autentici raccontati attraverso le esperienze e le storie che hanno segnato il movimento antimafia.

Fattori di Innovazione:

SOSTENIBILITÀ, PROCESSO-PRODOTTO.

THE ITALIA SWEET ITALIA

(Abruzzo)

esperti a confronto per prodotti turistici sostenibili.

Si tratta di una s.r.l costituita da un team di esperti di turismo, un Tour Operator online destinato al mercato estero e finalizzato alla promo-commercializzazione di pacchetti turistici esperienziali tematici in territorio abruzzese. Il modello di business è organizzato intorno allo studio delle tendenze del mercato estero e in risposta sulla creazione di prodotti esperienziali che promuovono la conoscenza dell'Italia autentica. Mettendo in rete competenze e risorse territoriali crea, inoltre, valore condiviso per la comunità ospitante e sviluppo del tessuto economico, in particolare nel settore artigianale ed enogastronomico. Nei prodotti offerti sono incluse attività operative volte alla conoscenza e sperimentazione delle tradizioni dei luoghi in affiancamento ad artigiani ed abitanti locali.

Fattori di Innovazione:

SOSTENIBILITÀ, PROCESSO-PRODOTTO.

Sezione 1



Note conclusive

L'innovazione è un tema fondamentale con cui devono confrontarsi le imprese, specialmente quelle turistiche che operano in un contesto altamente competitivo. La competitività delle imprese, tuttavia, non permette soltanto la loro sussistenza, ma è parte integrante della complessiva competitività di una destinazione turistica sullo scenario globale. Da questo punto di vista, il raggio d'azione della ricerca presentata, agendo sia sul livello generale dell'innovazione che analizzando la sua presenza nei contesti aziendali, vuol tenere insieme proprio i principali attori dell'offerta turistica: l'impresa e il territorio.

Innovare nel turismo significa da un lato sperimentare nuovi prodotti e modi di azione ed essere pronti ad adattarsi a un ambiente dinamico, dall'altro analizzare i processi aziendali e integrare le tecnologie presenti sul mercato per aggiungere valore a quanto si è costruito nel passato (Amabile, 1988). Processi del genere non sono gestibili in isolamento ma necessitano di una rete (Sawyer, 2007; Schilling Phelps, 2007). L'innovazione si alimenta, infatti, in ecosistemi aperti che coinvolgono community con cui l'impresa è chiamata a dialogare, puntando non solo al profitto ma anche alla sostenibilità. Emerge, dunque, che gli ambiti di applicazione entro cui i processi innovativi trovano sintesi sono identificabili nei settori: prodotti e processi aziendali, tecnologie e digitalizzazione, reti e network collaborativi, sostenibilità. L'innovazione dei prodotti è determinata da un approccio al business che miri alla targetizzazione della domanda, all'orientamento verso i mercati di nicchia e alla customizzazione dei prodotti, per il raggiungi-

mento della soddisfazione e fidelizzazione della clientela. Il modello innovativo deve fondarsi sulla co-progettazione del prodotto, ovvero sulla condivisione del processo con l'ecosistema di imprese che agisce nella destinazione: l'aggiornamento dei prodotti/servizi aziendali non concepita all'interno di un sistema di offerta complessivo, spesso non è in grado di produrre alcuna innovazione. In tal senso, gli strumenti più efficaci di network orizzontale sono i contratti di rete, che consentono di realizzare progetti ed obiettivi condivisi nel rispetto dell'autonomia e delle specificità dei singoli, e i "club di prodotto" che agiscono sulla promo-commercializzazione di prodotti di nicchia. Tuttavia, un livello maggiore di innovazione deriva dalle reti collaborative miste (orizzontali e verticali), che sono in grado di coinvolgere realtà imprenditoriali appartenenti a diversi livelli della filiera e per questo idonee ad aggredire un mercato più ampio. In quest'ottica sono funzionali gli accordi di co-marketing integrato, ovvero gli investimenti congiunti da parte di pubblico e privato per la promo-commercializzazione del prodotto e della destinazione. Un ulteriore passo verso l'innovazione è la digitalizzazione dell'impresa mediante un approccio fondato sull'utilizzo delle tecnologie come mezzo principale per raggiungere il cliente e per snellire i processi aziendali. Alle imprese è richiesto di abbandonare il modello della "vetrina" e ragionare in termini di ecosistema digitale. I social rivestono una funzione fondamentale per l'interazione impresa / cliente, così come i sistemi di Customer Relationship Management (CRM), sia per la soddisfazione e la fidelizzazione del cliente che per la gestione interna. Affidarsi ad una tecnologia CRM significa avere a disposizione un registro delle interazioni avvenute con i clienti, informazioni necessarie per formulare un'offerta customizzata e su misura dei clienti, potenziali ed effettivi. L'utilizzo dei sistemi di cloud favorisce, inoltre, l'accelerazione dei flussi di dati e la coordinazione dell'azienda stessa. La raccolta e interpretazione dei big data e il social media listening sono, dunque, essenziali per conoscere il cliente e i suoi comportamenti e permettono di investire con raziocinio intercettando le abitudini di consumo. Sul fronte della promo-commercializzazione è essenziale avere una strategia di digital marketing. E la presenza digitale deve essere determinata da un disegno strategico, occorre avere un sito web responsive, un gestionale online che si rapporti e interagisca coi mercati delle OTA, video promo professionali e app tematiche, consultare gli strumenti statistici di monitoraggio delle performance online, utilizzare le world list e la geolocalizzazione, curare e differenziare i contenuti pubblicati. Il vero fattore chiave per la sostenibilità del business aziendale è, infatti, la capacità dell'impresa di comunicare la destinazione come un territorio speciale, trasmetterne l'unici-

tà: lo studio di una buona politica di marketing management e la comunicazione divulgativa delle peculiarità del territorio in rapporto all'offerta sostenibile dell'impresa assicurano il buon posizionamento dell'impresa sul mercato. L'integrazione intelligente sul territorio e con la collettività, attraverso politiche condivise di comunità che prevedano il coinvolgimento degli abitanti nella creazione dell'offerta e nell'intrattenimento dei turisti, rappresenta invece l'elemento di rottura rispetto ai vecchi processi di creazione dell'offerta e fornisce un valido supporto nel disegno delle esperienze turistiche.

Quando si parla di turismo e innovazione i fattori più importanti sono il lavoro sul processo e sul prodotto e la digitalizzazione. Avere un prodotto o un processo ad alto tasso innovativo così come avere una presenza attiva sul web e poter contare sulle ultime tecnologie digitali rappresentano le condizioni necessarie per la competitività dell'impresa; meno importanti, invece, appaiono le politiche di rete e la sostenibilità. La metodologia fuzzy ha rivelato che, secondo gli esperti, le innovazioni di processo e prodotto e la digitalizzazione aziendale debbano essere sviluppate contemporaneamente mentre, invece, la digitalizzazione e le politiche di reti appaiono sostituibili nel modello di business aziendale: dove vi è un buon lavoro di relazioni lavorative sul territorio la digitalizzazione può passare in secondo piano, mentre dove manca la rete territoriale è necessario agire sulle tecnologie. Si evince, quindi, che un'impresa con un buon livello di digitalizzazione, in particolare sul fronte della promo-commercializzazione, e una gamma innovativa di prodotti è tra quelle più pronte a vincere la battaglia sui mercati. È quindi su questi fattori, che occorre indirizzare i maggiori investimenti. L'osservazione dei casi di reale applicazione delle innovazioni ha, tuttavia, mostrato come in molti casi l'innovazione dell'impresa su uno dei fattori individuati ha attivato processi di rinnovamento più ampi, che hanno determinato una rigenerazione dei modelli di business anche negli altri settori. Tra le buone pratiche individuate si citano per la targettizzazione della domanda e customizzazione del prodotto "Il cavallino bianco di Ortisei", che da piccolo Maso di montagna è diventato leader come Family Spa Grand Hotel di Lusso innovando processi e prodotti e dando impulso alle politiche di rete e alla sostenibilità aziendale, o il tour operator argentino Ad hoc travel che attraverso una rete di collaboratori esterni, si è specializzato nell'organizzazione di tour costruiti sulla base delle richieste tempestive dei clienti e sul supporto al viaggio attraverso una serie di app per la fruizione. Casi come "I Briganti di Cerreto" in Abruzzo o la Valle dei Cavalieri nell'Appennino Tosco-Emiliano rappresentano modelli di innovazione nel prodotto, nelle reti e nella sostenibilità

dell'offerta. Esempi positivi di rete e sostenibilità sono, poi, Grado in Rete, prima rete di imprese che attraverso un *revenue team* lavora al potenziamento dei principali fattori critici del settore, quali prezzo, caratteristiche del servizio e immagine aziendale, trasformandoli in elementi di valore, e Gallo Rosso realtà altoatesina che raccoglie sotto un unico marchio 1.600 masi contadini votati ad agriturismo. L'innovazione di Gallo Rosso consiste nel fondare la propria offerta sul mixaggio di unicità e autenticità di prodotto, rispetto dell'ambiente naturale, coinvolgimento diretto della comunità ospitante, produzione di un reddito supplementare al maso. Modelli positivi di gestione digitale sono, infine, incarnati da Zonzofox, start up pisana che associando algoritmi sofisticati a *local ambassadors* è in grado di suggerire all'istante itinerari tagliati sulle esigenze del cliente e Trentino Marketing che utilizza lo storytelling per valorizzare l'offerta tipica del territorio e distinguersi dalle proposte delle Ota, allo scopo di limitare le competizioni di prezzo e fidelizzare il maggior numero di utenti. Vi è poi NH hotels la catena spagnola che permette di prenotare hotel in tutto il mondo utilizzando moderne tecnologie di geolocalizzazione e offrendo l'inserimento in un circuito promozionale di accumulo punti fedeltà per la fidelizzazione della clientela.

La diffusione delle aziende innovative nella penisola mostra una densità maggiore nel Nord e nel Centro e meno significativa al Sud. Le Regioni con il numero più alto di buone pratiche citate corrispondono per lo più alle destinazioni maggiormente competitive sul mercato: a primeggiare al Nord sono il Trentino Alto Adige e l'Emilia Romagna, in seconda battuta il Friuli Venezia Giulia e la Lombardia; al Centro le performance migliori sono quelle della Toscana, Abruzzo e Lazio mentre al Sud si distingue la sola Puglia, unica destinazione a poter competere con il resto della Nazione.

Sezione 2



5. Economia nelle aree protette

La presente sezione, di riflesso alla prima, si indirizza verso l'analisi del contesto territoriale locale attraverso indagini sia quantitative che qualitative, che permettono di conoscere il valore e il peso dell'industria turistica nell'economia delle aree protette, l'applicazione delle innovazioni indicate dagli esperti nei parchi più dinamici della regione e la mappatura delle buone pratiche nelle imprese lucane.



5.1. La situazione imprenditoriale nelle aree protette della Basilicata

Dall'ultimo rapporto sull' economia reale nei parchi (2014), realizzato da Unioncamere e Ministero dell'Ambiente², la diffusione delle imprese nelle aree protette è in linea con quella nazionale (9,7 imprese ogni 100 abitanti), anche se più orientata verso il settore primario e del commercio.

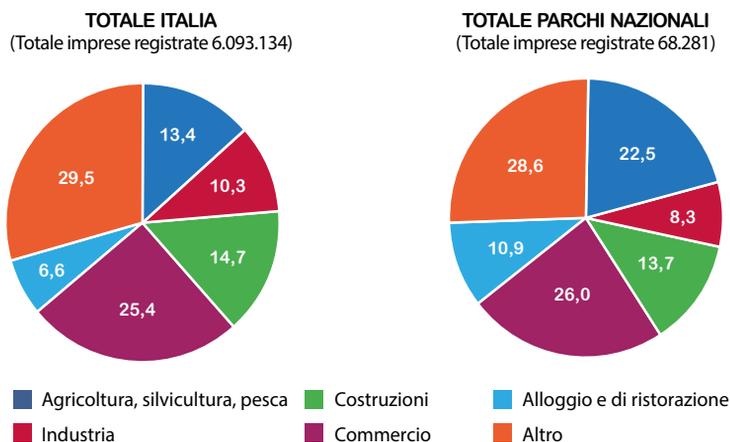
Come emerge dal grafico, infatti, circa la metà delle imprese che hanno sede nelle aree protette nazionali sono impiegate nella agricoltura, silvicoltura, pesca e commercio. Complessivamente in Basilicata operano 51.907 aziende; la composizione delle imprese mostra una maggiore concentrazione nel settore primario, derivante anche dalla morfologia del territorio, che rende il dato regionale più vicino a quello delle aree protette nazionali che alla situazione italiana.

Il 22% delle attività è collocato nel settore dei servizi, all'interno del quale il segmento trainate è il turismo (40%), che con 4.687 imprese pesa per il 9% sul totale delle aziende lucane.

La ripartizione settoriale del turismo evidenzia la netta prevalenza di esercizi connessi alle attività di alloggio e ristorazione, che pesano per il 63% sulle attività economiche legate all'industria dei viaggi. I servizi di noleggio e le agenzie di viag-

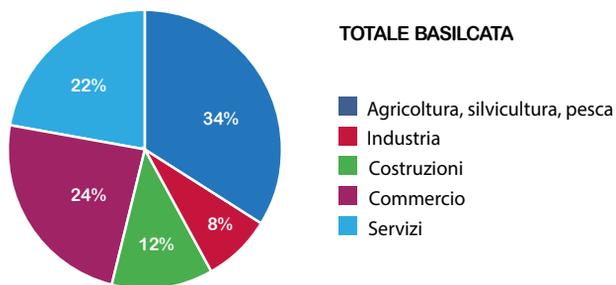
² Miniamb-Unioncamere, L'economia reale nei parchi nazionali e nelle aree naturali protette. Fatti cifre e storie della Green Economy. Rapporto 2014.

Figura 5.1. Distribuzione imprese per settore economico: Italia/Parchi Nazionali.



Fonte: elaborazione Ancitel su dati Istat (01/01/2017)

Figura 5.2. Distribuzione imprese per settore economico: Basilicata



Fonte: Elaborazione FEEM su dati Unioncamere Basilicata (2015)

gio rappresentano invece un quarto del comparto, meno significativo l'apporto delle attrazioni e delle attività di intrattenimento.

Delle 2.970 imprese ospitali e ristorative un terzo (33%) opera nei poli attrattivi della Regione: 348 a Matera, 340 a Potenza, 109 a Policoro, 86 a Melfi e 85 a Bernalda.

Figura 5.3. Distribuzione imprese nel settore dei servizi: Basilicata



Fonte: Elaborazione FEEM su dati Unioncamere Basilicata (2015)

Figura 5.4. Numero aziende per settore nel comparto turistico lucano.

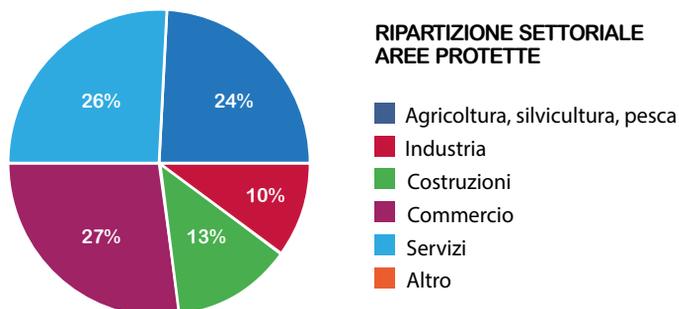


Fonte: Elaborazione FEEM su dati Unioncamere Basilicata (2015)

Nelle aree protette lucane le imprese registrate sono complessivamente 17.662, la ripartizione settoriale rispecchia sostanzialmente il dato nazionale sui parchi, dal momento che il 50% delle attività è allocato nel primario e nei servizi.

Nella distribuzione delle imprese per area protetta il Parco Nazionale dell'Appennino Lucano è quello con la maggiore concentrazione di attività imprenditoriali, 7.134 pari al 40% dell'imprenditoria dei parchi; segue la Murgia Materana con

Figura 5.5. Distribuzione imprese per settore economico: Aree protette lucane

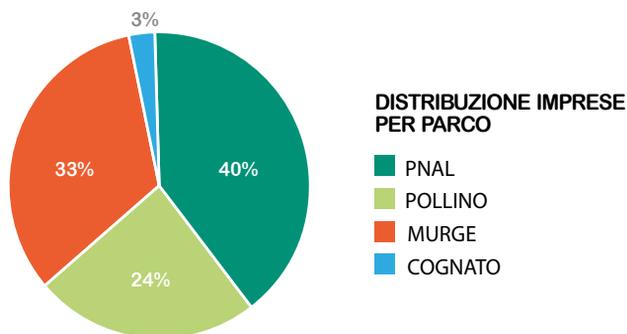


Fonte: Elaborazione FEEM su dati Unioncamere Basilicata (2015)

5.841 (33%), il Parco Nazionale del Pollino con 4.224 (24%) e, infine, il Parco del Gallipoli Cognato con sole 472 imprese (3%).

Considerando i settori imprenditoriali, si può notare come nel caso del Gallipoli Cognato le imprese sono soprattutto a vocazione agricola (48%) e in quello della Murgia Materana di servizi. I parchi nazionali hanno, viceversa, la stessa composizione aziendale: più del 70% delle imprese si distribuisce piuttosto equamente tra agricoltura, servizi e commercio; solo un terzo in costruzioni e industria.

Figura 5.6. Distribuzione imprese per Parco



Fonte: Elaborazione FEEM su dati Unioncamere Basilicata (2015)

Figura 5.7. Composizione per area protetta

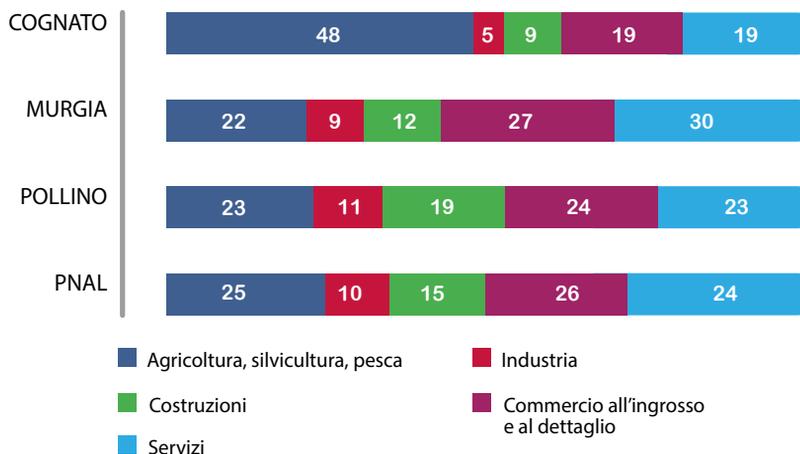
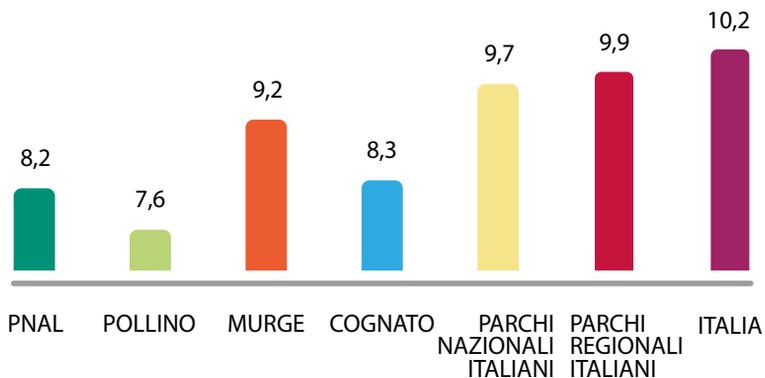


Figura 5.8. Propensione a fare impresa-confronti



Fonte: Elaborazione FEEM su dati Ministero dell'Ambiente & Unioncamere Basilicata (2015)

Tabella 5.1. Saldo iscrizioni e cessazioni nel registro delle imprese (2011/2015): Basilicata e Parchi

	PNAL	POLLINO	GALLIPOLI	MURGIA	BASILICATA
ISCRIZIONI 2011	448	258	26	438	3.106
CESSAZIONI 2011	520	367	40	520	3.856
SALDO	-72	-109	-14	+8	-705
ISCRIZIONI 2011	484	257	23	447	3.435
CESSAZIONI 2011	628	366	28	386	4.067
SALDO	-144	-109	-5	+79	-632
ISCRIZIONI 2011	484	289	31	431	3.267
CESSAZIONI 2011	520	350	47	437	3.917
SALDO	-56	-61	-5	-6	-650
ISCRIZIONI 2011	370	224	14	436	2.958
CESSAZIONI 2011	453	296	17	434	3.489
SALDO	-83	-72	-3	+2	-531
ISCRIZIONI 2011	394	235	21	495	3.016
CESSAZIONI 2011	479	275	19	456	3.627
SALDO	-88	-40	+2	+39	-611

Fonte: Elaborazione FEEM su dati Unioncamere Basilicata (2015)

La propensione a fare impresa nei parchi lucani è inferiore al dato nazionale. Il Parco della Murgia Materana è quello che si avvicina maggiormente alla media (9,2) mentre il Pollino mostra le performance peggiori nella creazione d'impresa. Analizzando il rapporto tra nuove iscrizioni e cessazioni nell'ultimo quinquennio, si può notare come, complessivamente, la Basilicata evidenzia un dato negativo che vede nel 2011 il picco più alto di perdite pari a 750 imprese e nel 2014 quello più basso con un decremento di 531 attività.

Il saldo negativo del rapporto tra iscrizioni e cessazioni contraddistingue anche tutte le aree protette ad esclusione del Parco della Murgia che, invece, mostra una maggiore vitalità imprenditoriale con punte di +79 nel 2012 e +39 nel 2015. Il Parco del Gallipoli Cognato ha fatto censire un miglioramento anche se limitato (+2) mentre il Parco dell'Appennino Lucano e il Parco del Pollino dopo la peggiore performance registrata nel 2012, negli ultimi anni vedono un trend meno sfavorevole (rispettivamente, -88 e -40).

Tabella 5.2. Iscrizioni e cessazioni per settore economico (2011/2015): Parchi

	AGRICOLTURA SILVICOLTURA PESCA		INDUSTRIA		COSTRUZIONI		COMMERCIO		TERZIARIO		IMPRESE NON CLASSIFICATE	
	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
PNAL												
2011	42	194	14	30	40	55	83	128	72	98	197	15
2012	103	179	13	53	36	89	71	145	68	124	193	38
2013	47	143	14	49	36	65	90	151	75	106	222	26
2014	32	106	5	22	29	56	65	132	78	114	161	23
2015	46	79	18	54	22	72	50	134	86	110	172	30
PNAL												
2011	28	142	10	15	24	44	60	90	43	65	93	11
2012	66	118	8	26	21	45	39	88	55	76	68	13
2013	29	98	11	28	24	41	54	94	66	75	105	14
2014	24	58	12	24	26	36	43	94	49	71	70	13
2015	27	40	11	30	21	53	49	71	48	69	79	12
GALLIPOLI COGNATO												
2011	4	22	0	0	0	4	4	8	3	5	15	1
2012	12	8	0	4	1	3	3	8	2	5	5	0
2013	10	23	0	3	1	2	6	6	8	10	6	3
2014	3	9	1	1	2	4	1	3	2	0	5	0
2015	4	4	0	2	0	3	3	4	6	4	8	2
MURGIA												
2011	43	70	25	43	25	49	67	141	60	85	218	42
2012	92	75	12	29	29	38	76	102	66	110	172	32
2013	37	62	24	44	25	62	78	118	96	124	171	27
2014	37	74	19	32	28	42	65	117	98	123	189	46
2015	42	61	25	43	23	49	81	125	99	115	225	63

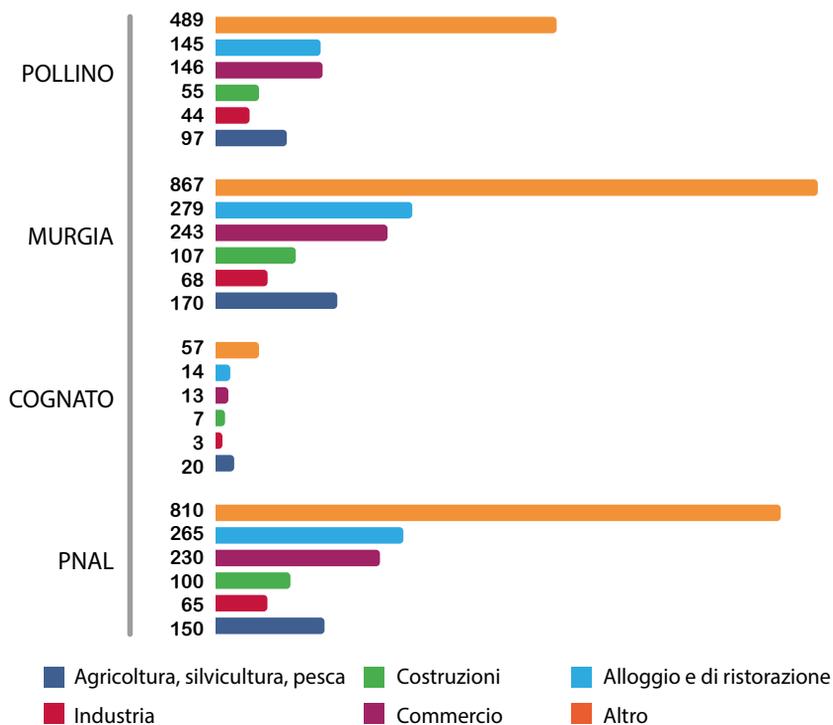
● ISCRIZIONI ● CESSAZIONI

Fonte: Elaborazione FEEM su dati Unioncamere Basilicata (2015)

Analizzando il rapporto tra cessazioni e iscrizioni per settore, si può osservare come il settore dell'agricoltura è quello che registra le perdite più consistenti; anche il dato sul terziario è negativo. Tuttavia, per quest'ultimo e per il commercio, si segnala nell'ultima annualità (2015) l'incremento di imprese giovanili. È il Parco della Murgia Materana a segnare il maggior incremento di attività avviate da giovani imprenditori, seguito dal Parco dell'Appennino Lucano.

Figura 5.9. Numero imprese per settore economico nei parchi

COMPOSIZIONE PER AREA PROTETTA



Fonte: Elaborazione FEEM su dati Unioncamere Basilicata (2015)



5.2. L'industria turistica dei parchi lucani. Composizione e tendenze

Per quanto riguarda le imprese del settore turistico, il trend regionale è positivo con un incremento delle attività che passa da 1715 del 2011 a 1916 del 2015.

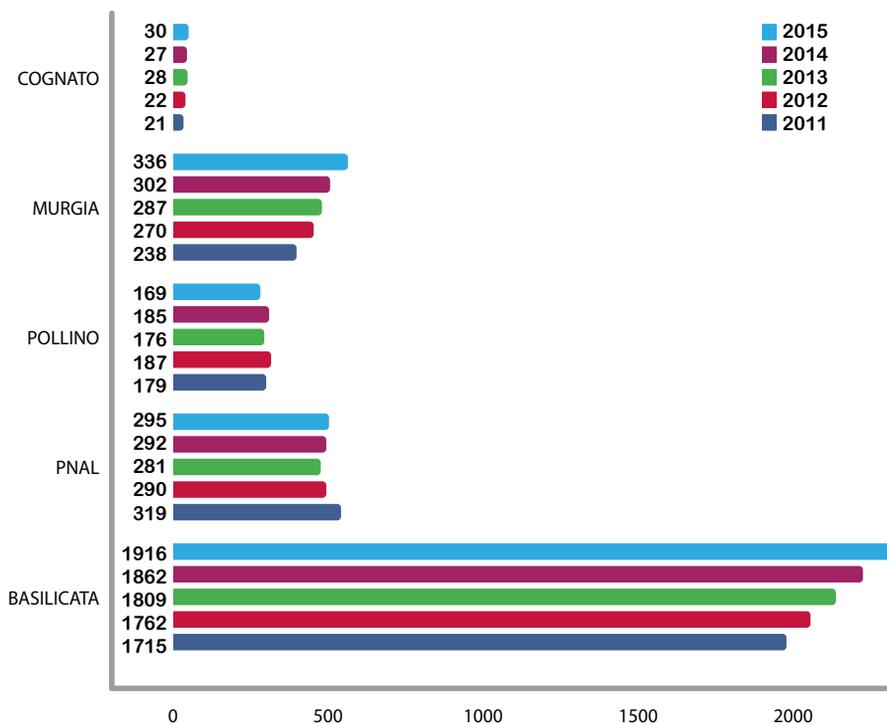
Analizzando la situazione nell'aree protette, il Parco del Gallipoli Cognato vede aumentare di 9 unità il numero di imprese (dalle 21 attività del 2011 alle 30 del 2015) il Parco della Murgia Materana di circa 100; negativa, invece, la tendenza del Parco dell'Appennino Lucano e del Parco del Pollino, nei quali si registra la chiusura rispettivamente di 24 (dalle 319 imprese del 2011 alle 295 del 2015) e 10 (dalle 179 del 2011 alle 169 del 2015) imprese del comparto.

Il Parco del Gallipoli Cognato e quello della Murgia Materana mostrano un trend medio di crescita nell'ultimo quinquennio rispettivamente del 8,6% e 8,2% a fronte del 2,3% di quello regionale; Parco dell'Appennino Lucano e Parco del Pollino, invece, manifestano una flessione rispettivamente di -1,5% e 1,1%.

Entrando nel merito delle singole tipologie di attività imprenditoriale di stampo turistico, si può osservare come il settore alberghiero nell'ultimo quinquennio registri una lieve flessione nel Parco dell'Appennino Lucano (dalle 34 del 2011 alle 30 del 2015) e nel Parco del Pollino (dalle 35 del 2011 alle 31 del 2015), un lieve aumento nel Parco della Murgia Materana (dalle 24 del 2011 alle 28 del 2015) e un sostanziale equilibrio nel Parco del Gallipoli Cognato.

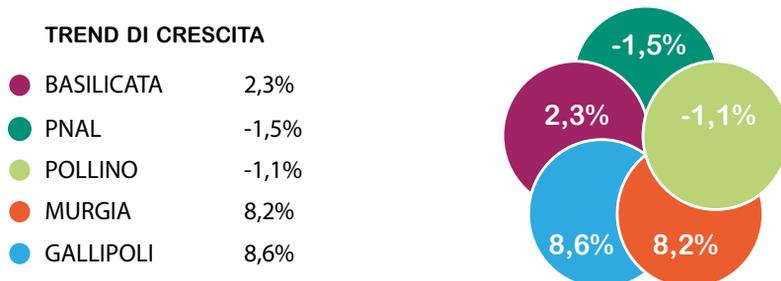
Figura 5.10. Numero imprese giovanili per settore economico (2011-2015):
Basilicata e Parchi

NUMERO DI IMPRESE TURISTICHE TRA 2011 E 2015 PARCHI E BASILICATA



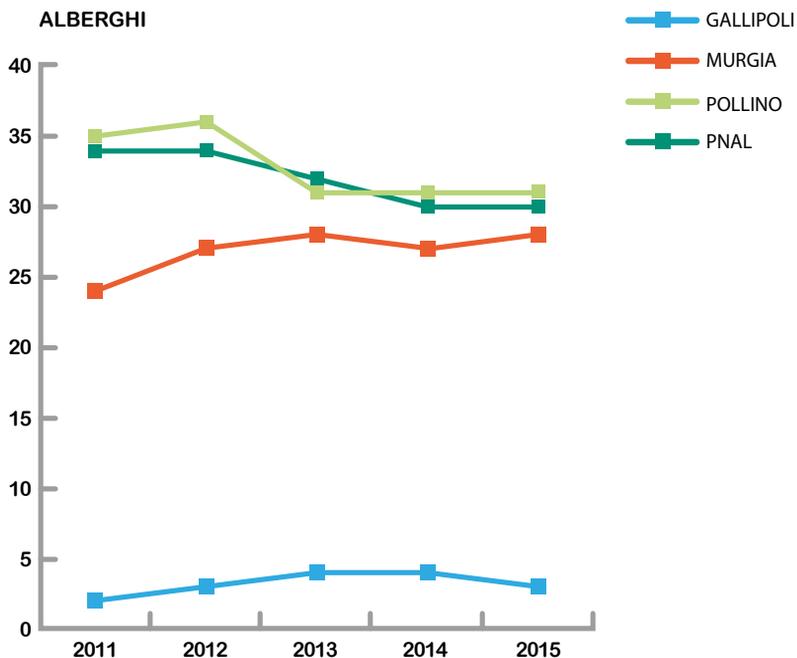
Fonte: Elaborazione FEEM su dati Unioncamere Basilicata (2015)

Figura 5.11. Crescita media delle imprese per area territoriale



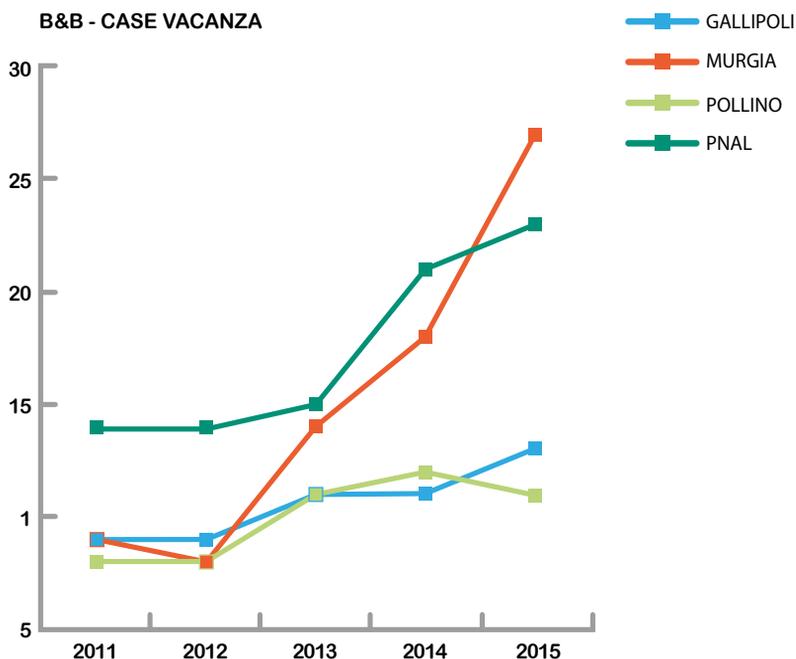
Fonte: Elaborazione FEEM su dati Unioncamere Basilicata (2015)

Figura 5.12. Variazione numero alberghi per anno(2011-2015) nei Parchi



Fonte: Elaborazione FEEM su dati Unioncamere Basilicata (2015)

Figura 5.13. Variazione numero b&b/case vacanze per anno (2011-2015) nei Parchi



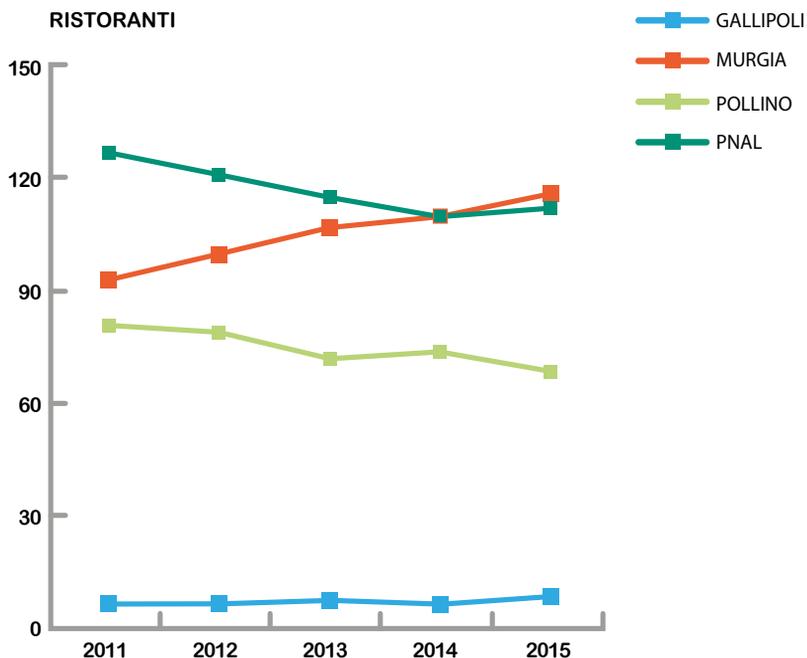
Fonte: Elaborazione FEEM su dati Unioncamere Basilicata (2015)

Nel caso della ricettività extralberghiera si riscontrano aumenti di strutture nella Murgia Materana (da 8 del 2011 a 27 del 2015), una buona performance del Parco dell'Appennino Lucano (da 14 del 2011 a 23 del 2015) mentre stazionaria è la situazione nel Parco del Gallipoli Cognato e del Pollino.

Anche la ristorazione mostra una dinamica più che positiva nel Parco della Murgia Materana (da 93 del 2011 a 116 del 2015) a fronte della flessione degli altri parchi ad esclusione del Parco del Gallipoli Cognato, in cui si registra un lieve incremento delle attività.

Si segnala che il settore delle agenzie di viaggio cresce nel solo Parco della Murgia Materana (da 4 del 2011 a 14 del 2015).

Figura 5.14. Variazione numero ristoranti per anno (2011-2015) nei Parchi

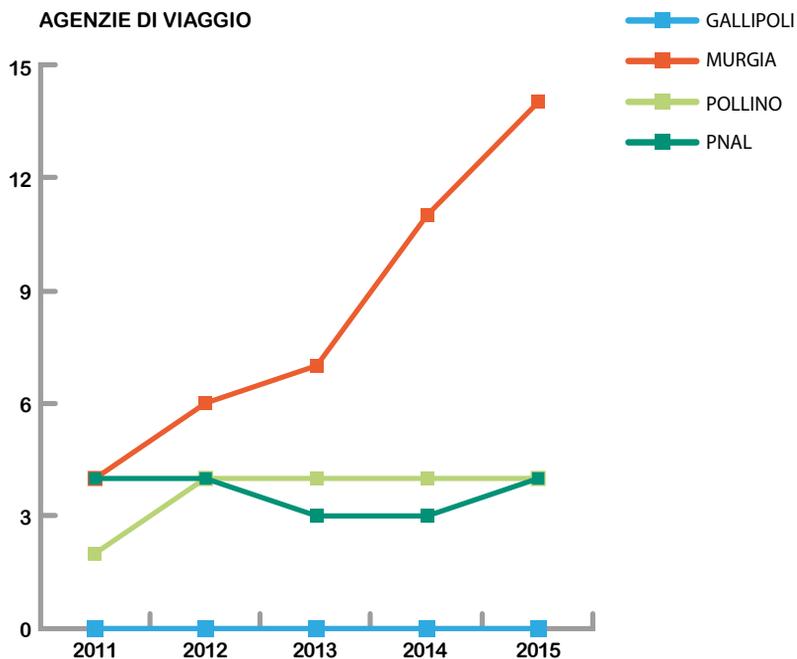


Fonte: Elaborazione FEEM su dati Unioncamere Basilicata (2015)

Complessivamente l'analisi per tipologie di imprese turistiche mostra nell'ultimo quinquennio un trend molto positivo per quanto riguarda il Parco della Murgia Materana seguito dal Parco del Gallipoli Cognato: oltre alle agenzie di viaggio, nel primo crescono soprattutto i B&B e le case vacanze (40%) mentre nel secondo aumenta la ricettività alberghira (10%) e la ristorazione (6,6%).

La situazione, invece, nel Parco dell'Appennino Lucano e nel Parco del Pollino è caratterizzata da un andamento negativo, ad esclusione dei B&B e delle case vacanze nel primo caso (+12,8%) e delle agenzie di viaggio nel secondo (+20%).

Figura 5.15. Variazione numero agenzie di viaggio per anno (2011-2015) nei Parchi



Fonte: Elaborazione FEEM su dati Unioncamere Basilicata (2015)

Figura 5.16. Crescita media delle imprese turistiche per area territoriale

TREND DI CRESCITA	ALBERGHI	B&B-CASE	RISTORAZIONE	AG. VIAGGIO
PNAL	-2,3 %	12,8 %	-2,3 %	5 %
POLLINO	-2,3 %	-7,5 %	-2,9 %	20 %
MURZIA	3,3 %	40 %	4,9 %	50 %
GALLIPOLI C.	10 %	8,8 %	6,6 %	0 %

Fonte: Elaborazione FEEM su dati Unioncamere Basilicata (2015)



5.3. L'innovazione aziendale nei parchi regionali: le analisi qualitative sui gestori

Il questionario finalizzato all'indagine del grado di innovazione nelle imprese del Parco della Murgia Materana e del Parco di Gallipoli Cognato e Piccole Dolomiti Lucane, risultati i più dinamici da un punto di vista economico e in relazione alla competitività delle destinazioni sul mercato, è stato rivolto alle attività operanti sul territorio e regolarmente iscritte nel registro delle imprese Unioncamere Basilicata. Le realtà sottoposte ad indagine sono: ricettività, ristorazione, servizi di trasporto, organizzazione ed intermediazione di vacanze e servizi specifici (sportivi, di intrattenimento, termali, congressuali). Le imprese sono state individuate attraverso il riconoscimento del codice Ateco che ne definisce la relativa iscrizione al registro.

Sezione 2

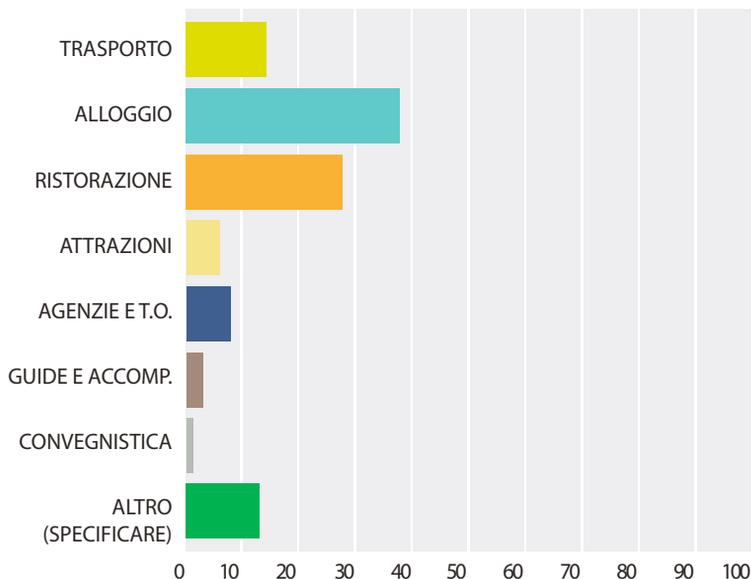


6. L'industria turistica del parco della Murgia materana e l'innovazione nei modelli di business

Per il Parco della Murgia Materana, che territorialmente corrisponde ai comuni di Matera e di Montescaglioso, sono state sentite 145 imprese sulle 244 iscritte. Nello specifico: 53 nella categoria alloggio -che ingloba sia la ricettività alberghiera che le forme di ricettività complementare-, 38 nel settore ristorazione, 18 imprese di trasporto (noleggio con conducente, taxi, noleggio car e bus, trasporti turistici), 9 agenzie di tour operator, 7 attrazioni, 2 guide e accompagnatori

turistici, 1 attività legate alla convegnistica, 17 altre attività³. Ogni operatore è stato chiamato a rispondere in modo affermativo alle sole variabili che individuano le azioni effettivamente applicate nella corrente gestione aziendale.

Figura 6.1. Ripartizione degli intervistati per settore di appartenenza



³ Le imprese categorizzate sotto la tipologia “altro” sono quelle che risultano iscritte al registro delle imprese sotto due differenti codici Ateco, e posseggono doppia P.Iva, avendo orientato il proprio business su duplici aspetti operativi benchè facciano capo ad un'unica gestione. I dati relativi a queste imprese “miste” sono state riportate una sola volta: 14 delle imprese “miste” sono registrate con i codici Ateco di alloggio/ristorazione, 1 con i codici di alloggio/convegnistica, 1 sotto convegnistica e ristorazione e 1 sotto convegnistica e attrazione.



6.1. Innovazioni di processo e prodotto

Il monitoraggio dei servizi offerti, l'ascolto della clientela e il loro miglioramento sulla base dei suggerimenti raccolti è per il 96% delle imprese un'azione consolidata. Il 72% degli imprenditori dichiara di costruire la propria offerta attraverso lo studio dei trend di mercato, il 67% di gestire il contatto con la clientela attraverso l'utilizzo dei social e di internet per almeno il 70% del processo. Il 56% delle imprese dà al cliente la possibilità di personalizzare il prodotto in ogni sua componente.

Tabella 6.1. Applicazioni delle innovazioni di processo prodotto: Parco Regionale della Murgia Materana



OPZIONI DI RISPOSTA	RISPOSTE	
5. Controlla la qualità dei suoi servizi monitorando la soddisfazione dei clienti e li migliora raccogliendo suggerimenti.	96,45%	136
6. Nello sviluppo di nuovi prodotti crea partnership con operatori della propria filiera e dei settori affini.	75,18%	106
4. Gestisce relazioni dirette con i clienti nel pre e post soggiorno/visita interagendo con loro attraverso i social media.	73,76%	104
1. Studia i nuovi trend del settore, i target turistici emergenti e organizza il suo business in funzione di questo.	72,34%	102
7. Nel gestire il contatto con il cliente utilizza internet e i social per almeno il 70% del processo.	66,67%	94
3. Permette al cliente di contribuire attivamente alla creazione del prodotto offerto e ne personalizza le componenti.	56,03%	79
11. Rende informatizzati i processi che riguardano la gestione dei collaboratori e dei fornitori e i dati economici della sua azienda.	47,52%	67
12. Forma sè e i suoi dipendenti sui processi di informatizzazione dei dati e sulle nuove frontiere di gestione aziendale.	46,10%	65
2. Realizza e propone prodotti /pacchetti di viaggi esperienziali.	40,43%	57
8. Ha un sistema informativo che registra contatti con il cliente e immagazzina le informazioni sulle caratteristiche e gli interessi specifici.	33,33%	47
10. Nel piano finanziario ha destinato un budget per aggiornare sè e i suoi dipendenti di strategie commerciali e di vendita, l'utilizzo delle nuove tecnologie e il front office.	33,33%	47
9. Utilizza le informazioni sulla clientela come mezzo per fidelizzare, comunicando con loro attraverso mailing o e offrendo sconti sui prodotti.	27,66%	39
	100%	

141 TOTALE RISPONDENTI

Fonte: Elaborazione FEEM su dati questionario (2016)

Tre quarti di esse lavorano in partnership con altri operatori nella creazione di prodotti e servizi.

Circa la metà delle imprese utilizza sistemi informatizzati per la gestione dei dati interni inerenti i collaboratori, i fornitori e per la gestione economica. Solo il 33% è, invece, dotato di software CRM per la raccolta e organizzazione dei dati sulla clientela, strumento per fidelizzare l'utenza e migliorare le vendite.

Per altro, solo 39 delle 145 imprese mantiene contatti con i clienti nel post-soggiorno, proponendo sconti stagionali o promozioni con lo scopo di incentivarne il ritorno. D'altronde trovano poco spazio nei modelli di business presenti gli investimenti nella formazione della dirigenza e del personale (meno della metà degli intervistati ha un budget destinato), sia sull'informatizzazione e utilizzo di nuove tecnologie che sull'aggiornamento rispetto alle nuove strategie commerciali e ai nuovi approcci *front office*.



6.2. Digitalizzazione

In tema di digitalizzazione l'85% delle aziende possiede un sito web aziendale e di questi il 74% è compatibile con i dispositivi mobile. L'83% degli imprenditori ritiene che il posizionamento online dell'azienda sia stato determinato da una precisa strategia aziendale, il 79% dei gestori si aggiorna periodicamente sulle nuove tecnologie e le nuove tendenze del digitale, applicandole abitualmente nella gestione della propria attività.

Tuttavia, poco più della metà degli operatori si serve di strumenti statistici per monitorare ed ottimizzare le proprie prestazioni online o fa uso di parole chiave e di tools per la geolocalizzazione al fine di mettere in evidenza l'offerta sui principali motori di ricerca. Solo il 49% di coloro che hanno un sito internet rafforza la propria visibilità attraverso accordi di scambio link o utilizza piattaforme di booking esterne o di social commerce per rafforzare il commercio elettronico e la partecipazione del cliente. Solo la metà dei siti aziendali consente di accedere in modo diretto e senza intermediazione al servizio di prenotazione, ancora meno (42%) sono i portali i cui contenuti sono aggiornati mensilmente e che forniscono informazioni attualizzate sulle attività e i prodotti aziendali. La presenza di video emozionali è insufficiente, dal momento che solo 37 aziende (il 28% dei casi) hanno un video promozionale sulla propria piattaforma online.

Tabella 6.2. Applicazioni delle innovazioni nel settore digitalizzazione: Parco Regionale della Murgia Materana



OPZIONI DI RISPOSTA	RISPOSTE	
1. Ha un sito web aziendale.	85,61%	113
10. Ritieni che la sua presenza online sia determinata da una strategia mirata che segue gli obiettivi aziendali.	83,33%	110
11. Si tiene aggiornato sulle nuove tecnologie e sulle potenzialità del business online e ne promuove l'applicazione nella propria organizzazione.	79,55%	105
3. La struttura del suo portale web è compatibile con i diversi device sia fisici che mobile.	74,24%	98
6. Usufruisce degli strumenti statistici per il monitoraggio dei flussi verso il suo portale e li utilizza per ottimizzarlo.	53,79%	71
8. Utilizza le parole chiave e la geolocalizzazione per mettere in evidenza i contenuti prodotti online sui principali motori di ricerca.	53,03%	70
5. Implementa politiche di scambio link con altri portali per rafforzare la sua presenza online.	49,24%	65
9. Utilizza piattaforme di booking online e social commerce come Groupon, Samrtbox, Groupalia.	49,24%	65
7. Ha una piattaforma di prenotazione online interna.	47,73%	63
2. Aggiorna mensilmente il suo sito con nuovi contenuti.	42,42%	56
4. Ha sul proprio sito video promozionali della sua impresa.	28,03%	37
100%		
132 TOTALE RISPONDENTI		

Fonte: Elaborazione FEM su dati questionario (2016)



6.3. Politiche di rete

Delle 145 imprese intervistate, il 71% afferma di avere rapporti di collaborazione con altri operatori della filiera turistica interni o esterni alla destinazione, con Enti Pubblici o Università. Sono 99 le imprese che dichiarano di avere un solo rapporto di rete, 87 entrano in un secondo circuito e 74 aderiscono ad un terzo network.

In generale, a prevalere sono i legami tra imprese simili e/o complementari, in particolare tra le attività ricettive e quelle ristorative e tra queste e le agenzie di viaggio interne alla destinazione. Queste reti si caratterizzano per l'informalità dei rapporti, dal momento che si sono instaurate collaborazioni frequenti e solide in modo spontaneo senza che fossero formalmente ufficializzate da formule contrattuali.

La seconda tipologia, per numeri di rapporti in essere, è quella che si concretizza tra gli operatori della filiera turistica materana e gli enti di gestione territoriale e turistica, le università e in particolare negli ultimi anni con il Comune e la Fondazione Matera-Basilicata 2019. In questo caso i rapporti di collaborazione sono prevalentemente formalizzati attraverso la sottoscrizione di partenariati o convenzioni.

Seguono i rapporti regolati da accordi economici che solitamente si configurano tra imprese interne e aziende esterne alla destinazione, come quello sottoscritto tra alcune agenzie di trasporto materane e alcuni tour operator nazionali.

La tipologia che riveste un peso minore è quella relativa alle reti di impresa le-

Tabella 6.3. Tipologia di network attivi: Parco Regionale della Murgia Materana



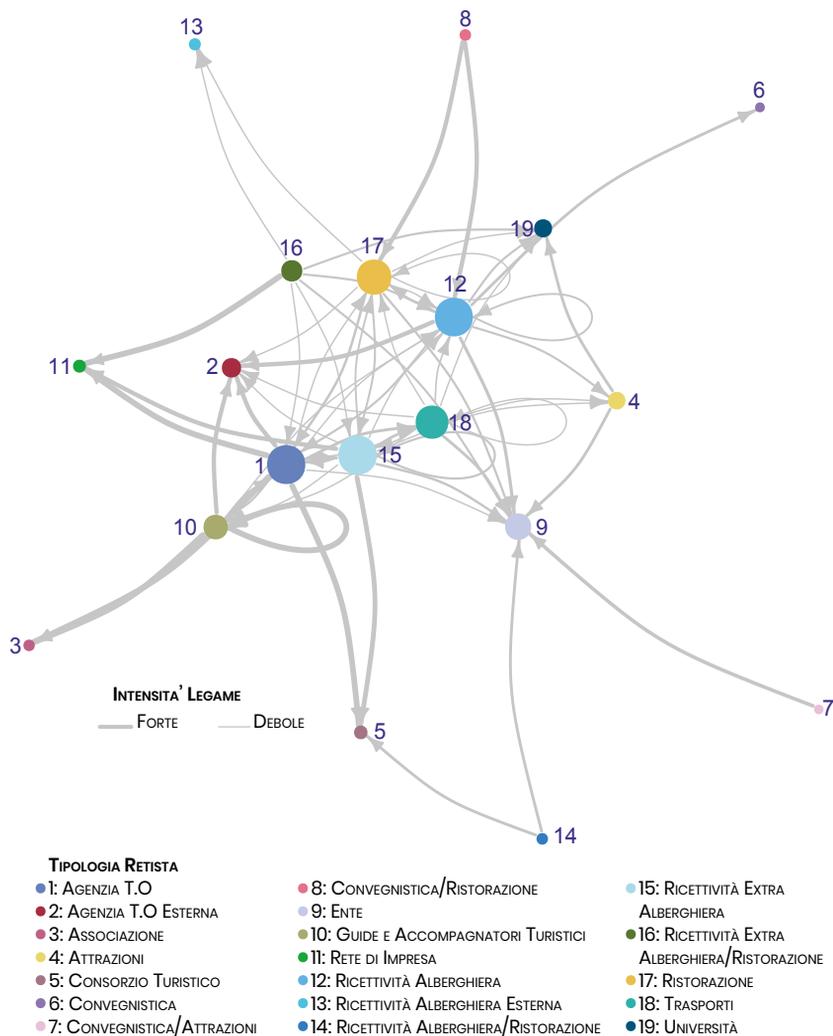
	RETE 1	RETE 2	RETE 3
vi è tra i soggetti una collaborazione informale	63,44% 59	70,59% 60	73,97% 54
i soggetti hannostretto una collaborazione attraverso convenzioni e partenariati	18,28% 17	16,47% 14	16,44% 12
i soggetti hanno in essere accordi economici	9,68% 9	10,59% 9	5,48% 4
i soggetti sono parte di una rete di impresa o di un distretto turistico	8,60% 8	2,35% 2	4,11% 3
TOT	93	85	73

Fonte: Elaborazione FEEM su dati questionario (2016)

galmente costituite o ai distretti turistici. Va evidenziata, tuttavia, l'adesione di diversi operatori alla rete di impresa Welcome Matera e al Consorzio turistico degli Albergatori Materani che rappresentano i primi esempi di attività partecipata del territorio.

L'utilizzo dello strumento della Social Network Analysis e dei software ad essa collegati ha permesso di rappresentare graficamente le relazioni esistenti tra le tipologie di soggetti intervistati e loro intensità. Come si nota dal grafico e dalla tabella che segue, le tipologie d'impresa che detengono il più alto numero di relazioni collaborative sono le agenzie viaggio e la ricettività alberghiera ed extralberghiera; quelle con il minor numero di rapporti sono invece le imprese di servizi per la convegnistica e le attrazioni.

Figura 6.2. Relazioni tra tipologie di soggetti intervistati



Fonte: Elaborazione FEEM

Tabella 6.4. Numero di relazioni esistenti tra tipologie di soggetti (Totale, Out, In)¹

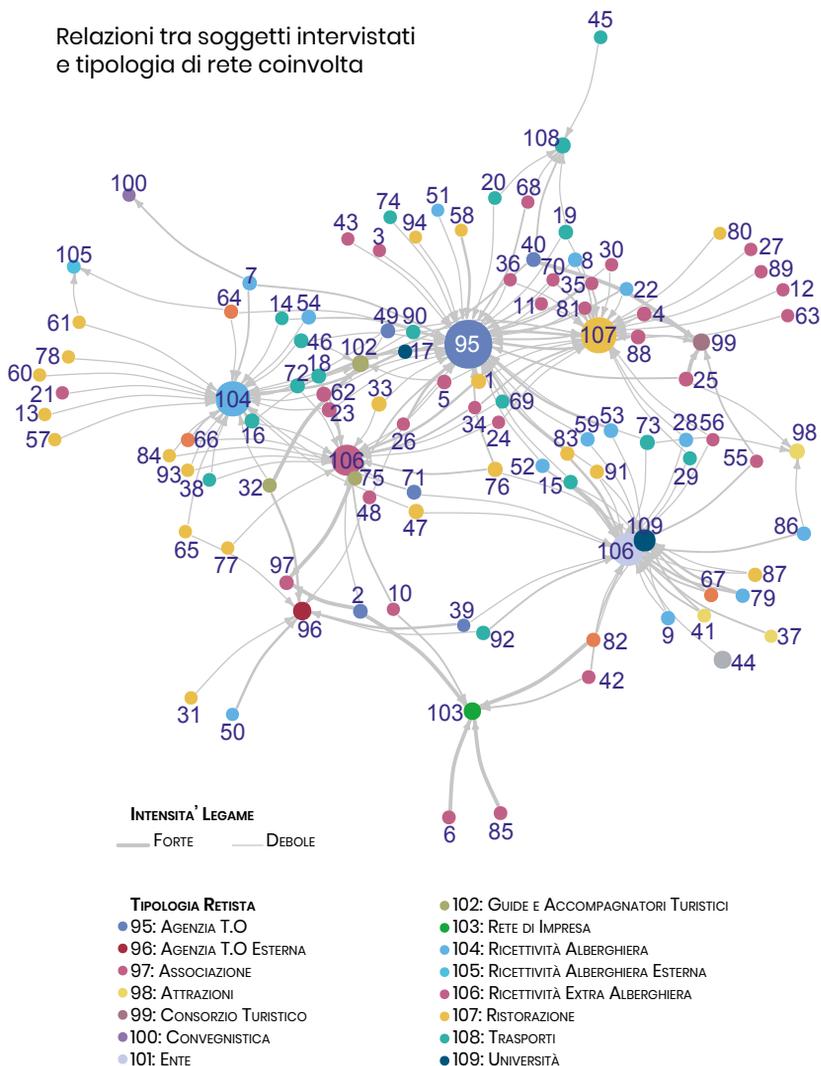
TIPOLOGIA	TOT.	OUT	IN
Agenzia T.O.	16	10	6
Ricettività alberghiera	16	8	8
Ricettività extralberghiera	16	11	5
Ristorazione	14	8	6
Trasporti	13	10	3
Ente	9	0	9
Guide e Accompagnatori turistici	9	5	4
Ricettività extralberghiera / Ristorazione	7	7	0
Agenzia T.O. esterna	6	0	6
Attrazioni	5	2	3
Università	5	0	5
Consorzio turistico	3	0	3
Rete di impresa	3	0	3
Associazione	2	0	2
Convegnistica / Ristorazione	2	2	0
Ricettività alberghiera esterna	2	0	2
Ricettività alberghiera / Ristorazione	2	2	0
Convegnistica	1	0	1
Convegnistica / Attrazione	1	1	0

¹ In tutti i grafici relazionali (anche quelli successivi), l'intensità del legame (quindi lo spessore delle linee che collegano i vertici) è proporzionale ai risultati dichiarati dagli intervistati.

Tabella 6.5. Numero di relazioni esistenti per tipologie di retista coinvolto (Totale, Out, In)

TIPOLOGIA RETISTA COINVOLTO	IN
Agenzia T.O	43
Ricettività alberghiera	27
Ristorazione	27
Ente	23
Ricettività extralberghiera	21
Università	11
Agenzia T.O esterna	7
Guide e Accompagnatori turistici	6
Rete di impresa	6
Consorzio Turistico	5
Trasporti	5
Attrazioni	3
Associazione	2
Ricettività alberghiera esterna	2
Convegnistica	1

Figura 6.3. Relazioni tra soggetti intervistati e tipologia di rete coinvolta



Fonte: elaborazione FEEM

NOME IMPRESA

- 1: 900
- 2: ACTIVE TOURS
- 3: AFFITTACAMERE DA MARY
- 4: AFFITTACAMERE VISTA SUI SASSI
- 5: AGLI ARCHI DIMORE STORICHE
- 6: AI TERRAZZINI
- 7: ALBERGO DEL SEDILE
- 8: ALBERGO ITALIA
- 9: ALBERGO ROMA
- 10: ALLE CONCHE RESIDENCE
- 11: ALLE MALVE
- 12: ALMA CAMERE
- 13: ANIMA E CORE
- 14: APE CALESSINO TOUR
- 15: APE TOUR MATERA 2
- 16: APE VITO
- 17: AQUAWORLD
- 18: AUTONOLEGGI DAMASCO
- 19: AUTONOLEGGIO COLUCCI
- 20: AUTOSERVIZI ELEONORA
- 21: B&B CORTE SAN PIETRO
- 22: BASILIANO HOTEL
- 23: CASA BLANCA
- 24: CASA DELL'ARTISTA
- 25: CASA DIVA
- 26: CASA VACANZE DEL CORSO
- 27: CASALE BELVEDERE
- 28: CAVEOSO HOTEL
- 29: CHIFFI LUIGI
- 30: CORTE SAN LEONARDO
- 31: CUCINA 78
- 32: CULTURE LUCANE
- 33: DA NONNA ROSA
- 34: DIMORA SANTA BARBARA
- 35: DIMORE LE LUCANE
- 36: DONNA ELEONORA RESIDENCE
- 37: ENTE PARCO ARCHEOLOGICO DELLE CHIESE RUPESTRI
- 38: FABRIZIO PIETRO
- 39: FERULA VIAGGI
- 40: FIRST CLASS
- 41: FONDAZIONE MATERA
- 42: FRA I SASSI
- 43: FRAMMENTI RESIDENCE
- 44: FUORI ROTTA
- 45: GAMMA TRANSFERT
- 46: GENTILE DAVID
- 47: GENUINO
- 48: GIULIETTA NEI SASSI
- 49: GLOBAL TOUR
- 50: HILTON GARDEN HILL
- 51: HOTEL CASINO RIDOLA
- 52: HOTEL CAVE DEL SOLE
- 53: HOTEL IN PIETRA
- 54: HOTEL NAZIONALE
- 55: HOTEL SEXTANTIO
- 56: I GIARDINI DI PIETRA
- 57: IL DIAVOLO A QUATTRO
- 58: IL FORNELLO
- 59: IL PICCOLO ALBERGO
- 60: KAPPADOR LA FINESTRA SUI SASSI
- 61: L'ARCO OSTERIA CAFFETTERIA-
- 62: L'OSTELLO DEI SASSI
- 63: LA CASA DI ELE
- 64: LA CASA DI LUCIA
- 65: LA PIGNATA
- 66: LE DODICI LUNE
- 67: LE MONACELLE
- 68: LE ORIGINI
- 69: LOCURATOLO NICOLA
- 70: MASSERIA SANTA LUCIA
- 71: META TRAVEL
- 72: MICCIANTUONO SABINO
- 73: NCC GRIECO
- 74: NOBILE VIAGGI
- 75: NUOVI AMICI DEI SASSI
- 76: OFFICINE DEL GUSTO
- 77: OSTERIA DEL CASALE
- 78: OSTERIA SAN FRANCESCO
- 79: PALAZZO GATTINI
- 80: PIZZERIA VAN GOGH
- 81: RESIDENCE DEL CASALNUOVO
- 82: RESIDENCE SAN PIETRO BARISANO
- 83: RISTORANTE DA NICO
- 84: RISTORANTE SOUL KITCHEN
- 85: SAN GIOVANNI VECCHIO
- 86: SANT'ANGELO LUXURY RESORT
- 87: SASSI & SCOGLI
- 88: SASSI HOSTEL
- 89: SASSI SEDICI DICOTTIO
- 90: SASSI SERVICE
- 91: SHIBUYA
- 92: SHUTTLE MATERA
- 93: SOFI RESTAURANT
- 94: TRATTORIA PAOLANGELO



6.4. Politiche di sostenibilità

Si evidenzia il discreto risultato ottenuto dalle variabili proposte nel campo della sostenibilità, che raccolgono il grado maggiore di applicazione tra le innovazioni analizzate. Il dato da tenere in considerazione è che, tra i fattori indagati, le politiche di sostenibilità sono ritenute dagli esperti come le meno incisive nel determinare la competitività aziendale sul mercato.

Il 90% delle aziende opera al fine di rafforzare la consapevolezza che ogni turista rappresenta per gli abitanti una risorsa, l'85% lavora anche sul fronte opposto facendosi comunicatore del territorio e della sua esclusività con la clientela, il 73% preferisce intrattenere rapporti commerciali con fornitori locali e utilizza prodotti a km0, il 50% afferma di essere partner di iniziative promosse da enti ed altri operatori del territorio. L'89% ottimizza i costi di gestione attenzionando i consumi e ponendosi obiettivi di risparmio, in quest'ottica: il 76% applica misure di riconversione delle attrezzature a bassa efficienza, la stessa percentuale indirizza lavoratori e clienti al risparmio energetico e idrico e al corretto smaltimento dei rifiuti. Di contro, poca importanza è data alle certificazioni ambientali, di cui sono dotate solo il 17% delle imprese ascoltate.

Tabella 6.6. Applicazioni delle innovazioni nel settore digitalizzazione: Parco Regionale della Murgia Materana



OPZIONI DI RISPOSTA	RISPOSTE	
13. Si attiva per rafforzare la consapevolezza che ogni turista rappresenta un patrimonio per gli abitanti.	90,00%	126
1. Studia i nuovi trend del settore, i target turistici emergenti e organizza il suo business in funzione di questo enti.	89,29%	125
1. Comunica ai clienti l'esclusività del territorio nel quale lavora e la necessità di adottare comportamenti virtuosi.	85,00%	119
7. Si impegna per la riconversione di prodotti e attrezzature a basse prestazioni/efficienza.	76,43%	107
8. Indirizza lavoratori e clienti verso il patrimonio energetico ed idrico e il corretto smaltimento dei rifiuti.	76,43%	107
9. Promuove il consumo e/o si serve del più del 70% di prodotti locali e di stagione.	73,57%	103
2. Applica sconti in bassa stagione in modo da destagionalizzare l'offerta.	65,71%	92
5. Si affida a fornitori che adottano comportamenti in linea con politiche di sostenibilità che attiva verso la sua azienda.	65,71%	92
12. Considera la popolazione locale parte integrante dell'offerta proposta e li coinvolge nella definizione dei suoi prodotti.	65,08%	91
10. Utilizza le politiche di sostenibilità praticate come elemento di valorizzazione della sua offerta sul mercato.	62,14%	87
3. Promuove escursioni e incentiva a visita di luoghi poco frequentati dai turisti per evitare carichi sulla destinazione.	57,14%	80
11. È partner di iniziative promosse da enti e associazioni territoriali.	50,71%	71
4. Possiede certificazioni ambientali.	17,14%	24
100%		
140 TOTALE RISPONDENTI		

Fonte: Elaborazione FEEM su dati questionario (2016)

PROSPETTIVE D'INVESTIMENTO FUTURE_risposte 140

L'82% dei gestori dichiara l'intenzione di pianificare investimenti per il miglioramento delle prestazioni aziendali. In particolare i settori sui quali verrebbero direzionare le risorse sono quelli relativi alla creazione di processi e prodotti innovativi, alla ristrutturazione dei locali e all'acquisto di nuove attrezzature. Molti dichiarano inoltre di voler investire nell'implementazione di piattaforme web interattive e di e-commerce. Si intende infine orientarsi anche verso l'attivazione di più consolidate politiche di rete, per ampliare il proprio mercato e migliorare l'efficacia delle attività commerciali e di comunicazione. Alcuni degli operatori si dicono pronti ad acquistare mezzi di trasporto eco sostenibili o a incrementare l'utilizzo di prodotti a Km0.

Tabella 6.7. Prodotti considerati come consolidati o in sviluppo: Parco Regionale della Murgia Materana

PRODOTTI CONSOLIDATI_RISPONDENTI 115			PRODOTTI IN SVILUPPO_RISPONDENTI 120		
OPZIONI DI RISPOSTA	RISPOSTE		OPZIONI DI RISPOSTA	RISPOSTE	
CULTURA	39,13%	45	CULTURA	27,50%	33
ENOGASTRONOMIA	28,70%	33	GRANDI EVENTI/FIERE	15,83%	19
NATURA	8,70%	10	NATURA	13,33%	16
AFFARI	6,09%	7	ENOGASTRONOMIA	10,83%	13
SPORT	5,22%	6	AFFARI	9,17%	11
GRANDI EVENTI	2,61%	3	SPORT	7,50%	9
BENESSERE	2,61%	3	BENESSERE	7,50%	9
ARCHEOLOGIA	2,61%	3	CONGRESSI	6,67%	8
CONGRESSI	2,61%	3	ARCHEOLOGIA	1,67%	2
RELIGIOSO	1,74%	2	RELIGIOSO	0,00%	0
TOTALE		115	TOTALE		120

Fonte: Elaborazione FEEM su dati questionario (2016)

PRODOTTI CONSOLIDATI_rispondenti 115

Secondo i gestori il segmento maggiormente consolidato per le imprese del Parco della Murgia è (per il 39% degli intervistati) quello culturale. Secondo il settore dell'enogastronomia (28%) mentre in pochi (9%) riconoscono come un prodotto di punta il segmento natura.

PRODOTTI IN VIA DI SVILUPPO_rispondenti 120

Anche in questo caso il settore culturale prevale (27%), probabilmente in relazione alla nomina della città a Capitale Europea della Cultura 2019. Proprio il settore dei grandi eventi si posiziona come secondo prodotto (16%) in via di sviluppo seguito da quello natura (13%) e dall'enogastronomico (11%).

Tabella 6.8. Prodotti considerati in decrescita o futuribili: Parco Regionale della Murgia Materana

PRODOTTI IN DECRESCITA_RISPONDENTI 40		PRODOTTI FUTURIBILI_RISPONDENTI 79	
OPZIONI DI RISPOSTA	RISPOSTE	OPZIONI DI RISPOSTA	RISPOSTE
GRANDI EVENTI	30,00% 12	GRANDI EVENTI	18,99% 15
RELIGIOSO	22,50% 9	BENESSERE	17,72% 14
SPORT	12,50% 5	AFFARI	12,66% 10
AFFARI	10,00% 4	CONGRESSI	12,66% 10
ENOGASTRONOMIA	7,50% 3	ARCHEOLOGIA	10,13% 8
CONGRESSI	7,50% 3	SPORT	7,59% 6
ARCHEOLOGIA	5,00% 2	ENOGASTRONOMIA	6,33% 5
CULTURA	2,50% 1	CULTURA	6,33% 5
BENESSERE	2,50% 1	NATURA	5,06% 4
NATURA	0,00% 0	RELIGIOSO	2,53% 2
TOTALE	40	TOTALE	79

Fonte: Elaborazione FEEM su dati questionario (2016)

PRODOTTI IN DECRESCITA_rispondenti 40

Solo 40 dei 145 imprenditori intervistati hanno indicato un qualche prodotto in decrescita. Di questi il 30% considera in crisi il prodotto grandi eventi/fiere e il 22% il religioso.

PRODOTTI TURISTICI FUTURIBILI_rispondenti 79

Il prodotto grandi eventi/fiere ha i migliori margini futuro (19%). Anche in questo caso la candidatura a ECoC e il mega evento in città possono avere influenzato la risposta. Il 18% dei gestori si orienta verso il settore benessere, che si posiziona come seconda opzione, seguita dai settori Affari e Congressi. Anche in questo caso l'evidenza peggiore è quella legata al settore religioso che sembra non avere alcun appeal tra gli operatori, anche il segmento natura è poco considerato dai gestori.

Sezione 2



7. L'industria turistica nel parco regionale del Gallipoli Cognato

All'interno del Parco Regionale di Gallipoli Cognato Piccole Dolomiti Lucane, che territorialmente corrisponde ai comuni di Pietrapertosa, Castelmezzano, Calciano, Oliveto Lucano e Accettura hanno preso parte all'indagine 26 imprese turistiche tra le 38 iscritte alla camera di commercio. Nello specifico: 9 strutture ricettive, 9 ristoranti, 1 impresa di trasporto, 1 attrazione, 1 guida e 7 aziende ibride, con doppio codice ateco o appartenenti al circuito dell'ospitalità diffusa.



7.1. Innovazioni di processo e prodotto

26 RISPONDENTI

Tutte le imprese si dicono attente al controllo dei propri servizi attraverso l'ascolto della clientela e il miglioramento delle proprie performance mediante i suggerimenti degli utenti. Il 69% organizza il proprio business seguendo i trend di mercato e modellando la propria offerta in relazione alle esigenze della domanda attuale e dei nuovi target emergenti. Tuttavia, solo il 35% delle strutture crea o propone pacchetti turistici esperienziali di tendenza nell'ultimo periodo, così come in pochi lavorano ad un'offerta partecipata e di sperimentazione dei luoghi e delle comunità ospitanti: se il 61% delle imprese dice di offrire al cliente la possibilità di personalizzare il prodotto, solo il 23% è in grado di utilizzare i canali internet e social per almeno il 70% del processo di contatto con la clientela e solo il 30% dichiara di cooperare con altri operatori nella creazione dell'offerta territoriale.

L'attenzione verso il cliente è evidente nel rapporto costante e diretto che gli operatori dichiarano di avere con i turisti, il 69% intrattiene contatti costanti con il fruitore sia nei momenti precedenti all'esperienza di soggiorno che nel post viaggio. A fronte di ciò solo il 42% sfrutta queste occasioni come mezzo per fidelizzare gli utenti attraverso promozioni e scontistiche stagionali. Sul fronte dell'utilizzo degli ICT, circa un quarto del campione dichiara di fruirne per la gestione dei dati relativi alla clientela, il monitoraggio delle sue caratteristiche e l'informatizzazione dell'azienda sui processi di gestione e organizzazione del personale e dei fornitori. Nonostante questi gap, che palesano la necessità di un aggiornamento del sistema, gli investimenti nella formazione della compagine aziendale sui nuovi modelli di gestione e sulle nuove tecnologie digitali sono al momento residuali, poiché praticati in media dall'8% delle aziende.

Tabella 7.1. Applicazioni delle innovazioni di processo prodotto: Parco Gallipoli Cognato



OPZIONI DI RISPOSTA	RISPOSTE	
5. Controlla la qualità dei suoi servizi monitorando la soddisfazione dei clienti e li migliora raccogliendo suggerimenti.	100,00%	26
1. Studia i nuovi trend del settore, i target turistici emergenti e organizza il suo business in funzione di questo enti.	69,23%	18
4. Gestisce relazioni dirette con i clienti nel pre e post soggiorno/visita interagendo con loro attraverso i social media.	69,23%	18
3. Permette al cliente di contribuire attivamente alla creazione del prodotto offerta e ne personalizza le componenti.	61,54%	16
9. Utilizza le informazioni sulle clientela come mezzo per fidelizzarli, comunicando con loro attraverso mailing e offrendo sconti sui prodotti.	42,31%	11
2. Realizza e propone prodotti/pacchetti di viaggio esperenziali.	34,61%	9
6. Nello sviluppo di nuovi prodotti crea partnership con operatori della propria filiera e di settori affini.	30,77%	8
8. Ha un sistema informativo che registra i contatti con i clienti e immagazzina le informazioni sulle caratteristiche e gli interessi specifici.	26,92%	7
7. Nel gestire il contatto con il cliente utilizza internet e i social per almeno il 70% del processo.	23,08%	6
11. Rende informatizzati i processi che riguardano la gestione dei collaboratori e dei fornitori e i dati economici della sua azienda.	23,08%	6
10. Nel suo piano finanziario ha destinato un budget per aggiornare sé e i suoi dipendenti sulle strategie commerciali e di vendita, l'utilizzo delle nuove tecnologie e il front office.	11,54%	3
12. Forma sé e/o i suoi dipendenti sui processi di informatizzazione dei dati e sulle nuove frontiere di gestione aziendale.	3,85%	1
26 TOTALE RISPONDENTI		

Fonte: Elaborazione FEEM su dati questionario (2016)



7.2. Digitalizzazione

19 RISPONDENTI

Delle imprese turistiche intervistate 18 ritengono che il posizionamento online dell'azienda sia una leva che contribuisce in maniera fondamentale all'ampliamento del proprio business e alla diffusione del brand aziendale, tuttavia solo la metà afferma di informarsi sulle nuove frontiere del digitale e di trasferirle nella propria attività. 14 aziende (73% dei rispondenti) posseggono una piattaforma web di promozione e 13 di queste hanno una struttura responsive design, per garantire una consultazione delle informazioni semplice e intuitiva anche mobile. Solo la metà di coloro che hanno un portale online rafforza la propria presenza sul web attraverso la pratica dello scambio link, il posizionamento volontario su piattaforme di booking o social commerce o servendosi di una piattaforma interna di prenotazione. Nonostante il potenziale riconosciuto al digitale per il miglioramento delle performance aziendali solo 7 (36%) aggiornano i contenuti almeno una volta al mese, si servano di strumenti statistici per il monitoraggio dei flussi, utilizzano parole chiave, tools per la geolocalizzazione o presentano video promozionali sul sito.

Tabella 7.2. Applicazioni delle innovazioni di processo prodotto: Parco Gallipoli Cognato



OPZIONI DI RISPOSTA	RISPOSTE	
10. Ritiene che la sua presenza online sia determinata da una strategia mirata che segue gli obiettivi aziendali.	94,74%	18
1. Ha un sito web aziendale.	73,68%	14
3. La struttura del suo portale web è compatibile con i diversi device sia fisici che mobile.	68,42%	13
5. Implementa politiche di scambio link con altri portali per rafforzare la sua presenza online.	47,37%	9
7. Ha una piattaforma di prenotazione online interna.	47,37%	9
9. Utilizza piattaforme di booking online e social commerce come Groupon, Smartbox, Groupalia.	47,37%	9
11. Si tiene aggiornato sulle nuove tecnologie e sulle potenzialità del business online e ne promuove l'applicazione nella propria organizzazione.	47,37%	9
2. Aggiorna mensilmente il sito con nuovi contenuti.	36,84%	7
6. Usufruisce degli strumenti strategici per il monitoraggio dei flussi verso il suo portale e li utilizza per ottimizzarlo.	36,84%	7
8. Utilizza le parole chiave e la geolocalizzazione per mettere in evidenza i contenuti prodotti online sui principali motori di ricerca.	36,84%	7
4. Ha sul proprio sito video promozionali della sua impresa.	26,32%	5
100%		
19		TOTALE RISPONDENTI

Fonte: Elaborazione FEEM su dati questionario (2016)



7.3. Politiche di rete

26 RISPONDENTI

La sezione relativa ai rapporti collaborativi tra gli operatori della filiera ha senza dubbio evidenziato uno scenario poco incoraggiante: al di là del network dell'ospitalità diffusa, solo l'11% delle imprese intervistate (3 su 26) ha confermato di avere in attivo collaborazioni continuative finalizzate al rafforzamento del prodotto turistico e della destinazione sul mercato, solo due di esse hanno stabilito dalle due alle tre reti.

Non sono state citate reti informali, si profilano perciò solo due tipologie di rete. Le reti prevalenti si caratterizzano per essere legate a convenzioni e partenariati: l'Ente Parco di Gallipoli Cognato, i Centri di Educazione ambientale e i Gal del territorio sono i soggetti maggiormente coinvolti in questa tipologia di network. In un solo caso, uno dei retisti è soggetto esterno alla destinazione, per questo network il valore attribuito alla collaborazione è maggiore e il rapporto è più solido, poiché tra le parti intervengono accordi di natura economica.

Il grafico e la tabella sottostante riassumono le relazioni esistenti, i soggetti coinvolti e l'intensità del legame.

Tabella 7.3. Tipologia di network attivi: Parco Gallipoli Cognito



	RETE 1	RETE 2	RETE 3
vi è tra i soggetti una collaborazione informale	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0
i soggetti hanno stretto una collaborazione attraverso convenzioni e partenariati	66,67% 2	100,00% 2	100,00% 2
i soggetti hanno in essere accordi economici	33,33% 1	0,00% 0	0,00% 0
i soggetti sono parte di una rete di impresa o di un distretto turistico	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0
TOT	3	2	2

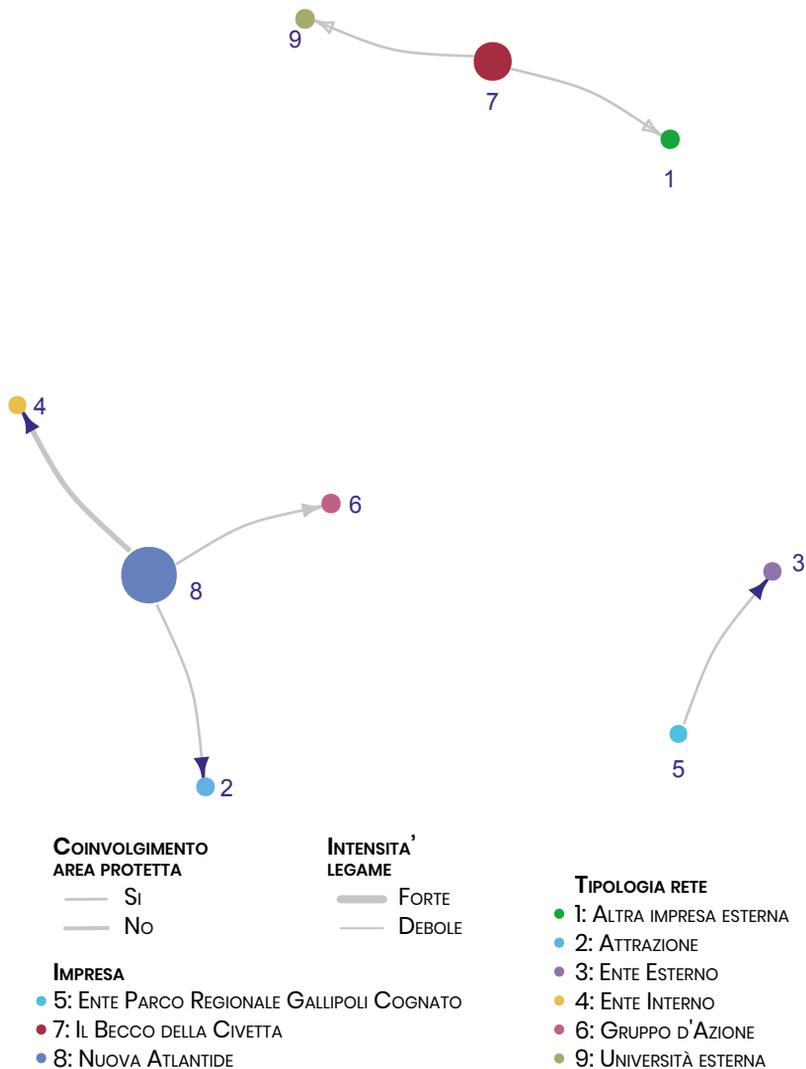
Fonte: Elaborazione FEEM su dati questionario (2016)

Tabella 7.4. Numero di relazioni esistenti tra tipologie di soggetti (Totale, Out, In)

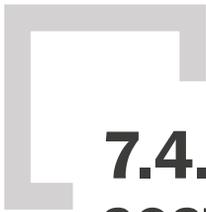
TIPOLOGIA	TOT.	OUT	IN
Nuova Atlantide	3	3	0
Il Becco della Civetta	2	2	0
Altra impresa esterna	1	0	1
Attrazione	1	0	1
Ente Esterno	1	0	1
Ente Interno	1	0	1
Ente Parco Reg. Gallipoli C.	1	1	0
Gruppo d'Azione	1	0	1
Università esterna	1	0	1
Nuova Atlantide	3	3	0

Figura 7.1. Relazioni tra imprese e tipologia retista coinvolto

Relazioni tra imprese e tipologia retista coinvolto



Fonte: elaborazione FEEM



7.4. Politiche di sostenibilità

26 RISPONDENTI

L'adesione a molte delle variabili proposte evidenzia che le imprese del Gallipoli Cognato si indirizzano verso una gestione di tipo sostenibile, in linea con le politiche ambientali perseguite dall'area protetta. In particolare le azioni maggiormente consolidate sono: la trasmissione al cliente dell'esclusività del territorio in cui operano (96%), l'applicazione e il trasferimento a turisti e dipendenti di pratiche di tutela ambientale come il risparmio energetico, idrico e lo smaltimento dei rifiuti (88%); la preferenza di fornitori che applicano politiche green (73%) e prodotti locali (61%), la riconversione di attrezzature a basse prestazioni energetiche (71%). Sul fronte della sostenibilità dell'offerta, si spendono per il coinvolgimento dei cittadini nella value proposition del territorio (92%), nell'incentivare l'avvicinamento tra questi e i visitatori, nella convinzione che il turista rappresenta un bene prezioso per la comunità, cercano di destagionalizzare i flussi (76% delle imprese) applicando tariffe ribassate e incentivano la visita di attrazioni (63%) meno note e per questo meno sottoposte a carico turistico.

Le azioni applicate nella sostenibilità sono promosse e valorizzate sul mercato dal 69% delle imprese. Tuttavia, solo il 23% aderisce a iniziative promosse da enti e associazioni territoriali, evidenziando ancora una volta il gap nella costruzione di reti collaborative. Solo il 23% possiede certificazioni ambientali.

Tabella 7.5. Applicazioni delle innovazioni di processo prodotto: Parco Gallipoli Cognato



OPZIONI DI RISPOSTA	RISPOSTE	
1. Comunica ai clienti l'esclusività del territorio nel quale lavora e la necessità di adottare comportamenti virtuosi.	96,15%	25
13. Si attiva per rafforzare la consapevolezza che ogni turista rappresenta un patrimonio per gli abitanti.	96,15%	25
12. Considera la popolazione locale parte integrante dell'offerta proposta e li coinvolge nella definizione dei prodotti.	92,31%	24
6. Ottimizza i costi di gestione delle imprese tracciando i consumi e impostando obiettivi di risparmio.	88,46%	23
8. Indirizza lavoratori e clienti verso il risparmio energetico ed idrico e il corretto smaltimento dei rifiuti.	88,46%	23
2. Applica sconti in bassa stagione in modo da destagionalizzare l'offerta.	76,92%	20
5. Si affida a fornitori che adottano comportamenti in linea con le politiche di sostenibilità che attiva presso la sua azienda.	73,08%	19
7. Si impegna per la riconversione di prodotti e attrezzature a basse prestazioni/efficienza.	73,08%	19
10. Utilizza le politiche di sostenibilità praticate come elemento di valorizzazione della sua offerta sul mercato.	69,23%	18
3. Promuove escursioni e incentiva la visita di luoghi poco frequentati dai turisti per evitare carichi sulla destinazione.	65,38%	17
9. Promuove il consumo e/o si serve per più del 70% di prodotti locali e di stagione.	61,54%	16
4. Possiede certificazioni ambientali.	23,08%	6
11. È partner di iniziative promosse da enti e associazioni territoriali.	23,08%	6
<p>100%</p> <p>26 TOTALE RISPONDENTI</p>		

Fonte: Elaborazione FEEM su dati questionario (2016)

Tabella 7.6. Prodotti considerati come consolidati o in sviluppo: Parco Gallipoli Cognato

PRODOTTI CONSOLIDATI_RISPONDENTI 24			PRODOTTI IN SVILUPPO_RISPONDENTI 24		
OPZIONI DI RISPOSTA	RISPOSTE		OPZIONI DI RISPOSTA	RISPOSTE	
ENOGASTRONOMIA	37,50%	9	ENOGASTRONOMIA	25,00%	6
NATURA	37,50%	9	SPORT	25,00%	6
SPORT	25,00%	6	NATURA	16,67%	4
CULTURA	0,00%	0	CULTURA	16,67%	4
AFFARI	0,00%	0	BENESSERE	8,33%	2
GRANDI EVENTI/FIERE	0,00%	0	AFFARI	4,17%	1
RELIGIOSO	0,00%	0	RELIGIOSO	4,17%	1
BENESSERE	0,00%	0	GRANDI EVENTI/FIERE	0,00%	0
ARCHEOLOGIA	0,00%	0	ARCHEOLOGIA	0,00%	0
CONGRESSI	0,00%	0	CONGRESSI	0,00%	0
TOTALE		24	TOTALE		24

Fonte: Elaborazione FEEM su dati questionario (2016)

STATUS QUO E PROSPETTIVE D'INVESTIMENTO FUTURE_rispondenti 26

il 73% delle imprese manifesta un interesse verso investimenti futuri in termini di innovazione aziendale.

La digitalizzazione dell'impresa, con azioni volte a migliorare il posizionamento online e la visibilità del brand, è l'azione considerata di maggiore interesse.

La creazione di prodotti turistici innovativi e maggiormente personalizzati e il ri-modernamento o ampliamento delle strutture con l'introduzione di nuovi servizi (centri benessere, piscine, sale congressuali) sono l'altro anello su cui si intende lavorare. Le azioni rivolte alla sostenibilità aziendale, in particolare quelle in linea con le politiche ambientali e relative all'efficientamento energetico, quelle indirizzate alla creazione o inclusione in network già presenti sul territorio e come il trust dell'ospitalità diffusa, rappresentano le opzioni secondarie di investimento. Tra coloro che non hanno intenzione di fare investimenti per il futuro (27%), alcuni dichiarano una demoralizzazione derivata dalla scarsa affluenza turistica nei piccoli centri, altri al contrario testimoniano un'attuale situazione di overbooking che

Tabella 7.7. Prodotti considerati in decrescita o futuribili: Parco Gallipoli Cognato

PRODOTTI IN DECRESCITA_RISPONDENTI 10			PRODOTTI FUTURIBILI_RISPONDENTI 21		
OPZIONI DI RISPOSTA	RISPOSTE		OPZIONI DI RISPOSTA	RISPOSTE	
AFFARI	30,00%	3	SPORT	33,33%	7
ENOGASTRONOMIA	20,00%	2	CULTURA	19,05%	4
CULTURA	20,00%	2	NATURA	14,29%	3
NATURA	10,00%	1	BENESSERE	14,29%	3
BENESSERE	10,00%	1	CONGRESSI	9,52%	2
ARCHEOLOGIA	10,00%	1	AFFARI	4,76%	1
SPORT	0,00%	0	GRANDI EVENTI/FIERE	4,76%	1
GRANDI EVENTI/FIERE	0,00%	0	ENOGASTRONOMIA	0,00%	0
RELIGIOSO	0,00%	0	RELIGIOSO	0,00%	0
CONGRESSI	0,00%	0	ARCHEOLOGIA	0,00%	0
TOTALE		10	TOTALE		21

Fonte: Elaborazione FEEM su dati questionario (2016)

li spinge a ritenere soddisfacenti le proprie prestazioni e dunque non necessari ulteriori investimenti.

PRODOTTI TURISTICI CONSOLIDATI_rispondenti 24

I prodotti turistici consolidati sono l'enogastronomia, la natura e (37,5% per opzione) lo sport (25%). La valutazione conferma il quadro turistico attuale che si orienta verso la valorizzazione delle principali risorse del territorio, non da ultimo il macro-attrattore Volo dell'Angelo.

PRODOTTI TURISTICI IN VIA DI SVILUPPO_rispondenti 24

Enogastronomia e sport (25% per opzione) costituiscono i due prodotti in via di sviluppo. Segue l'offerta natura (17%), che ancora una volta notifica l'importanza dell'area protetta (17%). I tre prodotti rappresentativi del territorio sono, dunque, quelli consolidati e che si valutano ancora in crescita.

PRODOTTI IN DECRESCITA_rispondenti 10

Tra gli intervistati solo 10 aziende hanno indicato la presenza di prodotti in decrescita, tra questi quello business (30%) è quello che perde le maggiori quote. Alcuni operatori ritengono, contraddicendo la visione precedente, che l'enogastronomia e i prodotti culturali possano essere considerati in decrescita (20% per opzione) insieme a natura, benessere e archeologia (10% per opzione). Si potrebbe ipotizzare, da un'analisi sul contesto generale, che questa indicazione possa essere specchio di una confusione nella definizione dell'offerta della destinazione che non manifesta ancora un assetto chiaro nel suo orientamento.

PRODOTTI TURISTICI FUTURIBILI_rispondenti 21

Il prodotto turistico maggiormente indicato come futuribile e meritevole di investimento è lo sportivo (33%). Il prodotto legato all'outdoor appare già presente tra quelli consolidati e le imprese considerano la sua influenza sul territorio e sui flussi in entrata come una risorsa con un potenziale che si protrae nel tempo senza perdere la propria capacità attrattiva. Anche la cultura (19%), la natura (14%) e il benessere (14%) sembrano raccogliere la fiducia di una parte degli intervistati.

Sezione 2



8. Start up e nuovi tools a servizio del turismo

Nel disegno di ricerca si è scelto di lavorare ad un focus sulle startup presenti in regione che operano nel turismo, come buone pratiche locali di innovazione nel settore. Non essendo presente un registro ufficiale di tutte le start up lucane sono state prese in considerazione le sole start up innovative censite nel registro nazionale.

Alla data del 7 novembre 2016 nella sezione speciale dedicata alle startup innovative di infoCamere, sulle 6.534 iscritte all'elenco, quarantotto imprese sono lucane: 36 con sede legale in provincia di Potenza e 13 nel materano. Oltre la metà è nata grazie alle misure agevolative attivate dalla Regione, a valere sulla programmazione comunitaria. Di queste, 6 -circa il 13%- hanno prestato la propria opera anche nel turismo.



8.1. Le start up innovative in Italia

BWeb s.r.l (Potenza)

Crea soluzioni stand alone o integrate per i siti dei propri clienti, diffondendole attraverso l'utilizzo di social e piattaforme di e-commerce mediante potenti layout con funzionalità responsive, sezioni parallax che offrono la possibilità di massima personalizzazione dei contenuti e video ad alto impatto emotivo come supporto alla promozione del prodotto;

Cosa ha prodotto per la filiera turistica?

BweB si è occupata dell'ideazione e messa in rete di portali promozionali e di e-commerce nella filiera turistica e agroalimentare regionale e nazionale, nonché di video-portali con canali di promozione turistica. Tra questi i siti: equiturismo Polino, Borsa del turismo rurale, le Giuggiole del Gal Marmo Melandro, CaseusMed -portale di booking e e-commerce delle eccellenze casearie del Mediterraneo tra cui il pecorino di Filiano- e PiccolaGranditalia.TV, un video portale on demand con reportage sulle bellezze territoriali italiane e il mercato del Made in Italy. I video si caratterizzano per essere accattivanti nel montaggio, raccontati attraverso lo storytelling e ottimizzati per tutti i dispositivi mobile.

Innovazione:

PRODOTTO/DIGITALIZZAZIONE

Jetbit Digital Agency (Potenza)

Progettazione di portali web con sezioni di e-commerce personalizzate, realizzazione di software gestionali ed implementazione di data base clienti, ideazione e creazione di software applicativi per dispositivi mobile.

Cosa ha prodotto per la filiera turistica?

Ha realizzato la piattaforma Lucania Explorer da cui è derivata l'applicazione mobile e il totem, nati per arricchire l'esperienza del turista in Basilicata attraverso la tecnologia della realtà aumentata. L'app fornisce una guida geolocalizzata multimediale del territorio con informazioni di carattere naturalistico, culturale, storico e antropologico dei luoghi.

Innovazione:

PRODOTTO/DIGITALIZZAZIONE

Apperò Mobile &More (Potenza)

Nasce dall'esperienza maturata da giovani soci nell'analisi e sviluppo di applicazioni mobile siti web ed e-commerce. Il valore aggiunto è il forte orientamento al cliente che determina la creazione di prodotti profilati e l'affiancamento del cliente nella gestione del sistema.

Cosa ha prodotto per la filiera del turismo?

App mobile Urbana, realizzata per il comune di Potenza, come city game dedicato alla vita e alla storia della città; l'innovazione del prodotto deriva dall'integrazione tra cultura cittadina e cultura digitale. L' AppTripper emotional city guide una guida turistica di alcune città europee in chiave emozionale che suggerisce percorsi urbani fuori dai circuiti mainstream, indica punti di interesse e servizi e favorisce la creazione di una community con la quale ogni turista può condividere emozioni e suggerimenti legati alla propria esperienza. Una sezione è dedicata alla raccolta dei messaggi vocali dei viaggiatori.

App mobile Tourist Hotel, nasce per agevolare l'accesso alle informazioni sulle strutture ricettive del circuito ricettivo di Potenza, offre informazioni sulle tipologie di camere, sale eventi e convegni, disponibilità garage H24, con possibilità di collegamento diretto al sito web di riferimento per prenotare.

Innovazione:

PRODOTTO/DIGITALIZZAZIONE/RETI

Personal Shop (Potenza)

Nasce dall'idea di offrire *shopping experiences*, fornisce un servizio di personal shopper in tutte le principali città della moda. È il primo network internazionale che connette turisti e appassionati di shopping con esperti locali. Oltre 500 tra guide e personal shopper fanno parte del network e organizzano shopping tour e servizi per acquisti e spedizioni.

Personal.shop offre tre livelli di servizio: shopping tours, Style Consultant, Shop for me.

Cosa ha prodotto per la filiera del turismo?

Gli Shopping tour, veri e propri itinerari di shopping personalizzato dedicati ai turisti o ai business travellers con esperti del luogo per scoprire le realtà locali più interessanti nella moda, nel design, nell'artigianato e nell'enogastronomia. Sul sito è possibile scegliere la propria guida per lo shopping in base alla città e ai propri interessi e personalizzarla. Sono a disposizione guide da scaricare per chi voglia fare shopping in autonomia. Vi è poi il servizio Buy for me che si occupa di acquisti su commissione. Tutti i clienti inseriti nel circuito dei tour hanno la possibilità di accedere a sconti e promozioni esclusive che formulano i partners economici coinvolti nel sistema.

Innovazione:

PRODOTTO/DIGITALIZZAZIONE/RETI

Waway.it (Potenza)

È una piattaforma web di travel management, sotto forma di prototipo, per la condivisione di viaggi di gruppo in occasioni di particolari eventi come concerti e pellegrinaggi, offre servizio di organizzazione e reperimento di offerte economicamente vantaggiose per privati e agenzie.

Innovazione:

PRODOTTO/DIGITALIZZAZIONE

Mediarea Trust s.r.l. (Matera)

È una Digital Agency, nata da uno spin off industriale della Mediarea Trust strutturata in 4 divisioni: gaming, mobile, augmented reality, 3D motion sensing (sensori per la rilevazione dei movimenti umani).

Cosa ha prodotto per la filiera del turismo?

Basilicata all'Expo, piattaforma web (ora offline) in cui sono confluite tutte le info

e gli eventi relativi al percorso espositivo della Basilicata Turistica durante l'Expo 2015 di Milano.

Mirabilia 2B2. Creazione della piattaforma di brocheraggio legata all'evento annuale Mirabilia "European Network of UNESCO sites", ovvero la borsa Internazionale del Turismo Culturale. L'evento è organizzato dalla Camera di commercio di Matera, capofila del progetto, insieme agli enti camerali di diverse città italiane. Si tratta di un evento B2B riservato agli imprenditori del settore turistico operanti nei territori UNESCO. Il portale intende promuovere un'offerta turistica integrata dei siti "Patrimonio dell'Umanità", in particolare di quelli "meno noti al fine di proporli a un pubblico internazionale". Funziona quindi come luogo virtuale di incontro e scambio di informazioni tra buyers e sellers.

Innovazione:

PRODOTTO/DIGITALIZZAZIONE/RETI

Sezione 2



Note conclusive

Complexivamente in Basilicata operano 51.907 aziende; la composizione delle imprese mostra una maggiore concentrazione nel settore primario, derivante anche dalla morfologia del territorio, che rende il dato regionale più vicino a quello delle aree protette nazionali che alla situazione italiana. Il 22% delle attività è collocata nel settore dei servizi, all'interno del quale il segmento trainate per numero di attività è il turismo (40%).

La ripartizione settoriale del turismo evidenzia la netta prevalenza di esercizi connessi alle attività di alloggio e ristorazione, le quali rappresentano il 63% delle attività economiche legate all'industria dei viaggi. I servizi di noleggio e le agenzie di viaggio coprono invece un quarto del comparto, meno significativo l'apporto delle attrazioni e delle attività di intrattenimento. Delle 2.970 imprese ospitali e ristorative un terzo (33%) opera nei poli attrattivi della Regione: Matera, Potenza, Costa Jonica e Vulture (Melfi). Nelle aree protette lucane le imprese registrate sono invece 17.662, la ripartizione settoriale rispecchia sostanzialmente il dato nazionale sui parchi, dal momento che il 50% delle attività è allocato nel primario e nei servizi.

Nella distribuzione delle imprese per area protetta il Parco Nazionale dell'Appennino Lucano è quello con la maggiore concentrazione di attività, seguono la Murgia Materana, il Pollino e il Gallipoli Cognato. Considerando i settori imprenditoriali, si può notare come nel caso del Gallipoli Cognato le imprese siano soprattutto a vocazione agricola (48%) e in quello della Murgia Materana di servizi. I parchi

nazionali hanno la medesima composizione: più del 70% delle imprese si distribuisce equamente tra agricoltura, servizi e commercio. La propensione a fare impresa nei parchi lucani è inferiore al dato nazionale (9,7 imprese ogni 100 abitanti). Il Parco della Murgia Materana è quello che più si avvicina alla media (9,2) mentre il Pollino mostra la peggior performance. Se il Parco della Murgia evidenzia buone dinamiche imprenditoriali e il Gallipoli Cognato ha chiuso il 2015 con segno positivo; i due parchi nazionali all'opposto assistono ad un saldo negativo tra aperture e cessazioni nell'ultimo quinquennio, anche nel settore turismo.

Considerato il dinamismo delle due aree protette regionali rispetto ai parchi nazionali, sia da un punto di vista economico che in relazione alla competitività delle destinazioni sul mercato, come dimostrato dall'indagine 2015 (Chiarullo et. al, 2016), ci si è indirizzati verso l'analisi del grado di innovazione delle imprese ricadenti nelle prime due realtà, indagando in particolare lo stato della ricettività, ristorazione, servizi di trasporto, organizzazione ed intermediazione di vacanze e servizi specifici (attrazioni, guide, congressuali) e ponendolo a confronto con quanto emerso dalle interviste agli esperti.

Gli esiti delle indagini hanno mostrato che le imprese del Parco della Murgia Materana registrano performance positive rispetto al prodotto, in particolare riguardo alla costruzione dell'offerta e al monitoraggio dei servizi attraverso l'ascolto della clientela, lo studio dei trend di mercato, la collaborazione con altri operatori della filiera, il contatto con la clientela mediante i canali internet e i social. Il dato è positivo se si osserva che l'innovazione dei prodotti rappresenta, insieme alla digitalizzazione, il fattore di punta per la crescita aziendale.

Buono anche il livello di presenza online: l'85% delle aziende ha un sito web aziendale, per lo più responsive. Tuttavia poco più della metà degli operatori si serve di strumenti statistici per monitorare ed ottimizzare le proprie prestazioni sul web, utilizza parole chiave, tools per la geolocalizzazione o politiche di scambio link al fine di mettere in evidenza l'offerta sui principali motori di ricerca. Non molto diffusa è la prenotazione interna nè l'adesione a piattaforme di booking o di social commerce esterne. Scarso è l'aggiornamento sul piano dei contenuti e la presenza di video emozionali. Gap da colmare è poi l'utilizzo di software CRM per la raccolta e organizzazione dei dati sulla clientela. Ciò significa che se positiva è la situazione sul fronte dei prodotti molto ancora va fatto sul piano della digitalizzazione, binomio che rappresenterebbe la carta vincente per un posizionamento altamente competitivo dell'industria turistica materana e della destinazione sul mercato.

Particolarmente presenti sono le reti tra attori della filiera: circa il 71% degli operatori ha in attivo network collaborativi. A prevalere sono i legami tra imprese similari e/o complementari, in particolare tra le attività ricettive e quelle ristorative e tra queste e le agenzie di viaggio interne alla destinazione che si caratterizzano per l'informalità dei rapporti. La seconda tipologia per numero di relazioni in essere è quella tra gli operatori della filiera turistica materana e gli enti di gestione territoriale, in particolare il Comune e la Fondazione Matera-Basilicata 2019. In questo caso i rapporti sono formalizzati attraverso partenariati o convenzioni. Seguono i rapporti regolamentati da accordi economici che solitamente si configurano tra imprese interne e aziende esterne alla destinazione, come quello sottoscritto tra alcune agenzie di trasporto materane con tour operator nazionali. La tipologia che riveste un peso minore è quella relativa alle reti di impresa; va evidenziata, tuttavia, l'adesione di diversi operatori alla rete di impresa Welcome Matera e al Consorzio turistico degli Albergatori Materani che rappresentano i primi esempi di attività partecipata del territorio. La lettura dei rapporti di rete rivela una buona propensione alla collaborazione ma una prevalente mancanza di organizzazione nella gestione delle stesse e quindi una perdita degli sforzi messi in campo sul piano della competitività. Va evidenziato, infatti, che i network che più determinano l'innovazione aziendale come le reti di impresa e le partnership pubblico/private siano nel primo caso le meno presenti e nel secondo, essendo caratterizzate da accordi di partenariato e non economici, non funzionali alla promozione congiunta sui mercati (accordi di co-marketing).

Si evidenzia il discreto risultato ottenuto dalle variabili relative alla sostenibilità, che raccolgono il grado maggiore di applicazione tra le innovazioni indagate. Tra le pratiche maggiormente diffuse vi sono l'informazione del cliente riguardo l'esclusività del territorio e l'incentivazione della collettività a guardare ai turisti come a una risorsa, l'utilizzo di prodotti e fornitori locali, l'ottimizzazione dei costi attraverso politiche ecocompatibili. Poco diffuse sono le certificazioni ambientali. Se la sostenibilità è l'elemento che meno concorre alla competitività delle imprese sui mercati è pur vero che le pratiche in uso nel Parco della Murgia Materana sono quelle che hanno gli impatti migliori nei modelli di gestione sostenibile.

In conclusione, i settori che necessitano di un'azione migliorativa più forte nel Parco della Murgia Materana sono dunque la digitalizzazione e le reti, si sottolinea tuttavia che gli esiti delle indagini sugli esperti hanno rivelato che non è proficuo investire in contemporanea su entrambi i fattori e che comunque la

digitalizzazione delle imprese rappresenta il connubio perfetto con il prodotto, per il quale si è evidenziato un buon livello di innovazione.

La raccolta di informazioni riguardo le prospettive di investimento future mostrano un orientamento nella direzione indicata ovvero verso la creazione di processi e prodotti innovativi e l'implementazione di piattaforme web interattive e di e-commerce, l'implementazione di reti commerciali e solo in ultimo la ristrutturazione dei locali e l'acquisto di attrezzature eco-compatibili.

Se i prodotti turistici consolidati e da non abbandonare sono il culturale e l'enogastronomico sono individuati come in via di sviluppo il settore dei grandi eventi/fiere, il wellness e il congressuale che hanno il vantaggio di porre la destinazione in mercati ampi e di rispondere alle esigenze più attuali della domanda.

Anche nel Gallipoli Cognato l'indagine delinea tratti competitivi per quanto riguarda il prodotto, in particolare in relazione al monitoraggio dei servizi attraverso i *feedback* degli utenti e i trend di mercato, il tentativo di costruire l'offerta in relazione allo studio della domanda e dei nuovi target emergenti, l'attenzione verso il cliente attraverso relazioni costanti e dirette anche nel post soggiorno. Tra i gap da colmare vi sono la definizione di un'offerta partecipata e di sperimentazione dei luoghi, l'utilizzo dei canali internet e social nel processo di contatto con la clientela anche nel post soggiorno, la gestione dei dati relativi alla clientela attraverso sistemi di CRM.

Sul fronte della digitalizzazione il 73% delle aziende ha una piattaforma web, per lo più *responsive*. Solo la metà di esse rafforza la propria presenza online attraverso la pratica dello scambio link, il posizionamento volontario su piattaforme di booking o social commerce o servendosi di una piattaforma interna di prenotazione. Nonostante il potenziale riconosciuto al digitale nel miglioramento delle performance aziendali ancora pochi aggiornano i contenuti, si servono di strumenti statistici per il monitoraggio dei flussi, utilizzano parole chiave, i tools per la geolocalizzazione o i video promozionali. Azioni migliorative sono quindi da attivare sul piano della digitalizzazione.

I rapporti tra gli operatori della filiera mostrano un dato poco incoraggiante: solo l'11% delle imprese intervistate ha confermato di avere in attivo collaborazioni continuative finalizzate al rafforzamento del prodotto turistico e della destinazione sul mercato. Le reti prevalenti sono a convenzioni e partenariati con l'Ente Parco di Gallipoli Cognato, i Centri di Educazione ambientale e i Gal del territorio. In un solo caso il network lega un soggetto economico locale ad uno esterno e si

profila come più solido essendo definito attraverso accordi di natura economica. Tutta da costruire è quindi la struttura di reti e collaborazioni sul territorio.

Tra le azioni maggiormente consolidate nei modelli di business attuali vi sono: la trasmissione al cliente dell'esclusività del territorio, l'applicazione e il trasferimento a turisti e dipendenti di pratiche di tutela ambientale; la preferenza di fornitori che applicano politiche green e prodotti locali, il coinvolgimento dei cittadini nella value proposition del territorio, il tentativo di destagionalizzare i flussi applicando tariffe ribassate e incentivano alla visita di attrazioni meno sottoposte a carico turistico. Anche in questo caso risulta piuttosto vincente il connubio prodotto sostenibilità e meno forti i fattori reti e digitalizzazione. Sul fronte degli investimenti gli operatori dichiarano l'intenzione di agire in primordine sul piano della digitalizzazione dell'impresa, con azioni volte a migliorare il posizionamento online e la visibilità del brand, alla creazione di prodotti turistici personalizzati e sugli interventi di rimodernamento o ampliamento delle strutture, con l'introduzione di nuovi servizi (centri benessere, piscine, sale congressuali). Le azioni rivolte alla sostenibilità ambientale e quelle indirizzate alla creazione di network, attraverso *trust* già attivi come quelli dell'ospitalità diffusa, rappresentano le opzioni secondarie. Riguardo i prodotti turistici, si ritengono consolidati e con prospettive positive l'enogastronomia, la natura e lo sport; da incentivare per il futuro anche i prodotti cultura, natura e benessere.

Riguardo le start up innovative lucane, si sottolinea in conclusione che quelle attive nel turismo sono solo il 13% delle 48 censite, analizzando le attività portate avanti, esse si orientano per lo più nell'innovazione digitale e del prodotto, in alcuni casi lavorando anche attraverso reti collaborative. Investono cioè, sui fattori che maggiormente incidono sulla competitività delle aziende nei mercati.



Riferimenti bibliografici

Amabile T.M., “A model of creativity and innovation in organizations”. In B.M. Straw and L.L. Cummings (Eds). “Research in Organizational Behavior”, 10, 1988.

Bieger T., “Reengineering destination marketing organisations: The case of Switzerland”, *The Tourist Review*, Vol. 53 Iss: 3,1998.

Busacca B., 1994, “Le risorse di fiducia dell’impresa, Torino”, Utet

Chiarullo L., Colangelo D., De Filippo M., “Il turismo nei Parchi. Analisi del potenziale competitivo delle aree protette: il caso Basilicata”- FEEM PRESS, 2016.

Costabile M., “La misurazione delle performance dell’impresa che innova: aspetti definitori e verifiche empiriche”, in *The Italian Journal of Management*, 2011.

D’Amore F., Petrillo P.L , Severino F., a cura di, (2009) “Ambiente, turismo e competitività sostenibile”, p.11, Rubettino editore, Catanzaro.

D’Aveni R. A., “Hypercompetition. Managing the dynamics of strategic maneuvering”, *The Free Press*, New York, 1994.

De Filippo M. et al, (2013) “Per un assessment concreto delle potenzialità turistiche delle aree protette”, XXXIV Conferenza Italiana di Scienze Regionali, Palermo 2013.

D. du Preez N., Louw L., “A framework for managing the innovation process”, 2008.

Dosi, G., “Technological paradigms and technological trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change,” *Research Policy*, 11(3):147-162, (1982)

Farnia L., Giove S., “Fuzzy Measures and Expert’s Opinion Elicitation-An application to FEEM sustainability index”, *Smart Innovation, Systems and Technologies Volume 37*, 2015.

Galli S., Torreggiani S, “La gestione dell’innovazione nelle piccole e medie imprese. Strumenti e metodi per innovare processi, prodotti e servizi”, FrancoAngeli, 2006.

Hamel G. e Prahalad C.K., “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review* ,1990

Kotler P., Bowen J.T., Makens J.C., “Marketing for Hospitality and Tourism”, Prentice Hall, 2010

Manente M., Cerato M., Furlan M.C., “Imprese turistiche e competitività le caratteristiche della produzione delle imprese turistiche”, Ciset.

Conferenza “Aiuti al turismo e regole di concorrenza”, Bruxelles, 8 novembre 2000.

Manente M., Cerato M., “From Destination to Destination Management and Marketing”, *Atti della V Ciset International Conference*, Venezia, Cafoscarina, 2000.

Miniamb-Unioncamere, “L’economia reale nei parchi nazionali e nelle aree naturali protette. Fatti cifre e storie della Green Economy”. Rapporto 2014.

Morbey G.K., Reithner R.M., “How R&D affects sales growth, productivity and profitability,” *Research-Technology Management* , 33:3, May-June 1990.

Nelson R.R., Winter S.G., “An evolutionary theory of economic change”, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Ma, 1982.

Porter M.E. (1980) “Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”. The Free Press: New York.

Podestà S., Ancarani F., “Innovazione tecnologica e vantaggi competitivi”, *Finanza, Marketing e Produzione*, anno XI, n. 3, sett 1993.

Rullani E. et al., “Innovazione e produttività. Alla ricerca di nuovi modelli di business per le imprese”, Franco Angeli edizioni, 2012.

Varra L., “L’innovazione in azienda: razionalità e creatività nei relativi processi decisionali e organizzativi”, p. 1-148, PADOVA:CEDAM, 2012.

Teece D., Pisano G., Shuen A., “Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*”, Volume 18, Issue 7, August 1997 , Pages 509-533.

Schumpeter J. A., “The theory of economic development”, Oxford University Press, Oxford(UK), 1934.

Schmookler J., “Invention and Economic Growth”, Harvard University Press, 1966;

Valdani E., “Marketing Strategico”, Etas, Milano, 1995.

Trotter P., “Innovation Management and New Product Development”, 2005, III edizione, Pearson Education Limited.

Veronesi M. Visioli A., “Logica Fuzzy. Fondamenti teorici e applicazioni pratiche”, Franco Angeli, 2003.



Sitografia

Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2017- 2020,
www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documenti/1481892223634_PST_2017_IT.pdf

Carta di Pietrarsa 2015,
www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documenti/1460024487923_CARTA_DI_PIETRARSA_2015.pdf

Il turismo di nicchia come opportunità per affacciarsi su nuovi mercati (2012), Isnart,
www.ucer.camcom.it/comunicazione/notizie/pdf-2012/slides.pdf

Impatto dei Contenuti Online sul Turismo Europeo (2013), Oxford Economics,
www.oxfordeconomics.com/my-oxford/projects/246664

Contributo Economico Globale di TripAdvisor (2016), Oxford Economics,
www.slideshare.net/BTOEducational/oxford-economics-tripadvisor-2016



Volumi pubblicati dalla Fondazione Eni Enrico Mattei nella collana Percorsi

Rischi climatici: mitigazione e disclosure nelle imprese italiane, a cura di Stefano Pareglio, Milano, Collana Percorsi, 1/2017

Le capitali europee della Cultura. Il caso studio di “Matera 2019”, a cura di Angela Pepe, Milano, Collana Percorsi, 2/2017

Il margine che si fa centro. Un racconto di microcomunità per uno sviluppo sostenibile, a cura di FEEM e AASTER, Collana Percorsi, 3/2017

Innovazione e modelli di business nel turismo: un'analisi dei parchi lucani, a cura di Marcella De Filippo, Collana Percorsi, 1/2018

Il settore turistico è in costante evoluzione, il mercato richiede continui aggiornamenti della filiera turistica in linea con i cambiamenti dettati dal Destination management, l'innovazione e la ricerca di nuovi modelli di business è fondamentale per le imprese che puntano a competere sui mercati internazionali.

Nel volume si esplora lo scenario dell'innovazione aziendale nel turismo, declinandolo in quattro assi d'analisi: l'innovazione di processo e prodotto, la digitalizzazione, le politiche di rete e la sostenibilità d'impresa.

Attraverso un'indagine panel su esperti del settore, l'utilizzo della metodologia Fuzzy e l'integrale di Choquet, si individuano i fattori che maggiormente impattano sulla competitività dei business e il loro grado di interazione nelle logiche organizzative d'impresa. A supporto dell'analisi teorica sono presentate alcune buone pratiche italiane.

Il volume si chiude con un'indagine empirica sui business model applicati dalle imprese presenti nei parchi lucani.

