

# **Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale**



## **TESI DI LAUREA MAGISTRALE**

### **Analisi del livello di innovazione, sostenibilità e attrattività della filiera turistica delle Alte Valli italiane**

#### **Relatori:**

Prof. Alessandra Colombelli

Dott. Valentina Biconne

#### **Candidata:**

Marie Elodie Ronco

**ANNO ACCADEMICO 2021/2022**

*Ad Ale, il mio porto sicuro, la spinta che mi ha risollevato tante volte.*

*A Etienne, il mio legame incrollabile.*

*A papà, nonna e zia, i migliori consolatori delle mie ansie e preoccupazioni.*

*A Valentina, una delle poche persone che in questi anni mi ha teso la mano con la sua infinita disponibilità e supporto.*

*A tutti gli amici che sono stati presenti in questi anni e mi hanno reso la persona che sono.*



## Sommario

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>7</b>
<b>1. L'INNOVAZIONE</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1 Definizione e classificazioni</b> .....	<b>11</b>
1.1.1 Come nasce l'innovazione .....	12
<b>1.2 La Diffusione dell'innovazione</b> .....	<b>13</b>
1.2.1 Il pensiero di Rogers.....	13
1.2.2 La provocazione di Godin.....	15
<b>1.3 Innovazione e cooperazione</b> .....	<b>17</b>
<b>2. SOSTENIBILITÀ</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 Nascita del concetto di sostenibilità</b> .....	<b>20</b>
2.1.1 Le tre dimensioni della sostenibilità .....	21
<b>2.2 Il ruolo delle imprese</b> .....	<b>22</b>
2.2.1 Implementazione della sostenibilità.....	24
2.2.2 La retorica della sostenibilità .....	26
<b>3. PANORAMICA DEL SETTORE DEI SERVIZI IN ITALIA</b> .....	<b>27</b>
<b>3.1 Microimprese a conduzione familiare</b> .....	<b>27</b>
<b>3.2 Competitività: obiettivi strategici</b> .....	<b>28</b>
<b>3.3 Innovazione</b> .....	<b>29</b>
3.3.1 Digitalizzazione.....	31
3.3.2 Cooperazione .....	32
3.3.3 Ostacoli all'innovazione .....	33
<b>3.4 Sostenibilità</b> .....	<b>34</b>
3.4.1 Formazione .....	35
<b>4. IL SETTORE TURISTICO ITALIANO</b> .....	<b>37</b>
<b>4.1 Il fenomeno turismo</b> .....	<b>37</b>
4.1.1 Pregi e difetti dell'Italia .....	38
4.1.2 I confini sfumati del settore.....	39
<b>4.2 L'offerta turistica in Italia</b> .....	<b>40</b>
4.2.1 Segmento alberghiero .....	41
4.2.2 I pubblici esercizi .....	42
4.2.3 L'accoglienza .....	43

<b>4.3 Le tendenze recenti .....</b>	<b>44</b>
4.3.1 L'innovazione nella filiera turistica .....	45
4.3.2 La Sostenibilità della filiera turistica .....	47
<b>4.4 L'attrattività turistica .....</b>	<b>49</b>
<b>5. METODOLOGIA.....</b>	<b>50</b>
<b>5.1 Progetto Cuore Innovativo .....</b>	<b>50</b>
5.1.1 Contesto .....	50
5.1.2 Necessità espresse e possibili soluzioni .....	51
5.1.3 Target group di riferimento .....	53
<b>5.2 Dati.....</b>	<b>55</b>
5.2.1 Il questionario .....	59
<b>6. RISULTATI .....</b>	<b>62</b>
<b>6.1 Dimensione delle aziende .....</b>	<b>62</b>
<b>6.2 Settore di appartenenza .....</b>	<b>64</b>
<b>6.3 Innovazione .....</b>	<b>67</b>
6.3.1 Investimenti.....	67
6.3.2 Digitalizzazione.....	72
6.3.3 Cooperazione .....	75
6.3.4 Ostacoli all'innovazione .....	77
<b>6.4 Sostenibilità.....</b>	<b>79</b>
6.4.1 Sostenibilità ambientale.....	79
6.4.2 Sostenibilità sociale.....	86
<b>7. ATTRATTIVITÀ TERRITORIALE.....</b>	<b>91</b>
<b>7.1 Analisi geografica e demografica.....</b>	<b>93</b>
<b>7.2 Flussi turistici.....</b>	<b>96</b>
<b>7.3 Dotazione di imprese turistiche .....</b>	<b>98</b>
<b>7.4 Flussi di ricchezza .....</b>	<b>104</b>
<b>7.5 Correlazione Attrattività-Innovazione .....</b>	<b>105</b>
<b>7.6 Analisi SWOT .....</b>	<b>110</b>
<b>7.7 Strategie di intervento .....</b>	<b>111</b>
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>112</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>116</b>

<b>SITOGRAFIA</b> .....	<b>118</b>
<b>IMMAGINI</b> .....	<b>119</b>
<b>TABELLE</b> .....	<b>120</b>
<b>APPENDICE</b> .....	<b>121</b>
Codici ATECO filiera turistica in senso stretto.....	121
Codici ATECO filiera turistica in senso “allargato” .....	122
Questionario .....	125
Reddito imponibile dei comuni del progetto.....	130

## INTRODUZIONE

Si sente spesso dire, a ragione, che il sistema economico italiano sia basato principalmente sulle PMI (Piccole e Medie imprese), ma poco si menzionano le cosiddette microimprese (quelle con meno di 10 addetti e un fatturato inferiore ai 2 milioni di euro), eppure, secondo gli ultimi dati a disposizione dell'Istat nell'annuario statistico del 2019 [1], esse sono 4,1 milioni e rappresentano il 95,2 per cento delle imprese attive sul territorio italiano.

Di questa percentuale, una parte maggioritaria appartiene al settore trainante turistico, inteso come mezzo di comunicazione dell'immagine del paese verso l'esterno nel senso più vasto del termine, ossia includendo direttamente la ricettività, l'accoglienza e i pubblici esercizi, ma anche l'artigianato, i servizi e alcune tipologie di industrie indirettamente collegate al settore. Si tratta di un mercato dinamico e in crescita, ma allo stesso tempo in profonda trasformazione, occorre dunque ottenere un vantaggio competitivo per mantenere un posizionamento favorevole sul mercato. L'innovazione e la sostenibilità sono al centro di questo turbine di cambiamenti: la rivoluzione tecnologica e digitale, la modernizzazione dei prodotti e dei processi e una crescente domanda di responsabilità ambientale e sociale e di accessibilità sollevano le aspettative e non sempre vengono rispettate da un'Italia che ha forti potenzialità in termini di attrattività del patrimonio culturale e ambientale, ma pecca soprattutto in termini di infrastrutture decadenti e scarsa cura dell'ambiente. [2]

Il seguente lavoro di tesi si prefigge di esaminare i concetti chiave di innovazione e sostenibilità e in che modo essi possano influire nel trasformare e stimolare le microimprese inserite nel settore turistico italiano, al fine di trarne un vantaggio strategico.

A sostegno dello studio si innesta il progetto europeo CoeurAlps, nella sua fase Cuore Innovativo, che intende analizzare il fenomeno turismo nei territori depressi delle Alti Valli italiane, ossia quelli più sofferenti in contrapposizione alle aree metropolitane e urbane più dinamiche e accessibili. L'obiettivo ultimo è quello di creare le condizioni affinché si formino opportunità di innovazione per queste micro-realtà situate in territori difficili, affinché ne giovi l'intero settore turistico italiano.

Il fulcro del lavoro si incentra su tale progetto, al fine di trattare due tematiche principali:

- 1) Valutare il livello di innovazione e sostenibilità delle microimprese turistiche del territorio del progetto**
- 2) Valutare l'attrattività del territorio in relazione ai temi chiave di una "destinazione intelligente" per individuare le fonti del vantaggio competitivo**

Con l'obiettivo di perseguire un lavoro quanto più possibile definito, nella prima parte è stata condotta un'analisi della letteratura riguardante l'innovazione nelle sue diverse classificazioni e nel suo particolare processo di diffusione in ambito economico, presentando diverse figure autorevoli che hanno fornito contributi fondamentali nella definizione di tali concetti.

Nel capitolo successivo viene presentato il tema della sostenibilità nelle sue diverse e complementari definizioni per comprendere i motivi dell'attenzione crescente nei confronti di queste iniziative a livello globale. A tale scopo vengono osservati i benefici e gli svantaggi di un'impronta sostenibile e il ruolo delle imprese in tale contesto.

Nella parte centrale dell'elaborato è stata ricostruita una panoramica del settore terziario italiano grazie al supporto fornito dal Censimento Permanente delle imprese redatto dall'Istat nel 2019, esso si presenta come un sistema piuttosto articolato e ricco di potenzialità, ma spesso sbilanciato da una questione dimensionale: le grandi imprese risultano favorite su tutti i fronti mentre quelle di piccola dimensione, nonostante siano la maggioranza, sono spesso limitate nello sviluppo da diversi ostacoli.

Preso coscienza del fatto che il terziario sia formato prevalentemente da piccole e microimprese operanti nella filiera turistica, il capitolo successivo si prefigge di completare l'analisi focalizzandosi su tale settore, per arrivare a comprendere cosa implica essere un territorio attrattivo.

Nell'ultima parte dell'elaborato viene introdotto il progetto Cuore Innovativo e la collaborazione con gli studenti del Politecnico di Torino, presentando i target cui si riferisce, i bisogni e gli obiettivi da raggiungere per rendere il territorio di progetto una "destinazione intelligente". Successivamente, attraverso una coerente estrazione di codici ATECO, viene fornita la definizione di filiera turistica "allargata" e viene presentata la metodologia di lavoro tramite somministrazione di un questionario alle aziende. Segue la successiva analisi dei dati raccolti, volta a far emergere gli obiettivi del presente elaborato, in particolare si procede analizzando le risposte al questionario riguardanti i temi di innovazione e sostenibilità al fine

di comprendere quanto i territori interessati dal progetto siano improntati verso un'economia di sviluppo.

Segue infine un'analisi territoriale dei singoli comuni, grazie al supporto di dati provenienti prevalentemente dall'Istituto nazionale di statistica, volta a far emergere le peculiarità competitive dei siti maggiormente attrattivi, al fine di osservare le variabili che creano benessere per le tre tipologie di utenti interessate: i residenti, i lavoratori e i turisti.

# 1. L'INNOVAZIONE

L'innovazione nel suo significato più semplice è un concetto intrinsecamente umano che si esplica nella tendenza a pensare e a mettere in pratica modi sempre nuovi e migliori per fare le cose.

Dopo essere stata a lungo ai margini degli studi economici, negli ultimi anni il concetto di innovazione è utilizzato in modo inflazionato come uno dei principali driver di sviluppo e successo in ambito economico e politico. I contributi fondamentali per l'analisi dell'innovazione risalgono a economisti classici come Smith e Marx, che sono stati ripresi e sviluppati da Schumpeter e, più recentemente, da studiosi come Rosenberg e Rogers.

Jan Fagerberg, il professore universitario che ha curato il libro a cui si fa riferimento nel presente capitolo (*"The Oxford Handbook of Innovation"*) sottolinea una prima differenza tra invenzione e innovazione: *"inventare significa concepire per la prima volta un nuovo prodotto o processo; innovare all'interno di un'impresa, è invece il tentativo di mettere in pratica per la prima volta questa nuova idea sul mercato con la conseguente generazione di profitti"*. A volte i due concetti sono indistinguibili perché avvengono nello stesso periodo di tempo; ma la maggior parte delle volte tra i due eventi intercorre un consistente intervallo di tempo dovuto la maggior parte delle volte a carenze nelle risorse e nelle competenze del sistema che ne rendono impossibile la commercializzazione. [3]. Per esempio, è possibile ricordare che Leonardo da Vinci fece delle invenzioni lungimiranti sul funzionamento di "macchine volanti" antesignane dei moderni aerei, ma non poté effettivamente realizzarle in quell'epoca, per la mancanza di competenze, materiali e fonti di energia adeguate.

Spesso per arrivare a ottenere le risorse e le capacità adeguate sono necessari cambiamenti tecnologici importanti e trasformazioni organizzative dirompenti, come per esempio, la diffusione dell'elettricità un secolo fa, l'introduzione della catena di montaggio nell'800, l'odierna rivoluzione delle tecnologie digitali e dei Social Network.

## 1.1 Definizione e classificazioni

Uno dei più moderni studiosi a trattare il tema dell'innovazione fu **Joseph Shumpeter** (1883-1950), che nel 1934 in *“Theory of economic development”* ha definito questa nozione come *“la prima introduzione nel sistema economico e sociale di un nuovo prodotto, servizio, processo, mercato, fattore produttivo o modello organizzativo”*. [4]

Secondo l'autore le innovazioni possono classificarsi a seconda dell'oggetto considerato in diversi tipi in base all'ambito in cui agisce il progresso:

1. **Prodotto**: attraverso il miglioramento dell'esistente o la creazione di nuovi che soddisfino le aspettative dei clienti in termini di qualità, prestazioni e contenuto tecnologico.
2. **Processo**: al fine di abbattere i costi tramite l'efficientamento e il cambiamento dei metodi di produzione.
3. **Nuovi input intermedi**, come ad esempio nuove fonti di approvvigionamento energetico o fattori produttivi da inserire nel processo.
4. Sfruttamento di **nuovi mercati**: l'ingresso in nuovi segmenti e la creazione di accordi per riorganizzare interi.
5. Modi alternativi di **organizzazione**: non si limitano ai confini dell'impresa, possono riguardare anche la distribuzione tra imprese.

Allo stesso tempo un altro approccio più funzionale, estratto anch'esso dal lavoro di Schumpeter, è stato quello di classificare le innovazioni in base a quanto esse siano radicali in tre diversi livelli:

- **Rivoluzioni Tecnologiche**, intese come un insieme di innovazioni che congiuntamente possono avere un effetto rilevante nel sistema economico.
- **Radicali**, ossia l'introduzione di prodotti e processi completamente nuovi e differenti rispetto a quanto già esistente.
- **Incrementali** o marginali, riferite a miglioramenti di prodotti e servizi esistenti. Questo step può essere dirompente quanto i primi due, in quanto l'effetto cumulativo di una serie di miglioramenti potrebbe ottenere un risultato paragonabile o addirittura superiore rispetto ai primi due eventi.

Secondo queste classificazioni, l'innovazione assume diverse forme e può presentarsi durante diverse fasi del ciclo di vita di un'impresa, per questo motivo l'autore austriaco parla dei processi di cambiamento industriale nei termini dinamici di "*distruzione creativa*" che trasforma incessantemente l'economia, annientando i vecchi sistemi, non sempre senza danni, e creandone sempre di nuovi e più efficienti. A differenza dei sistemi neoclassici statici, l'imprenditore non è più solo chi compie operazioni economiche a scopo di lucro, ma chi completa un cambiamento qualitativo: una nuova combinazione delle risorse esistenti assumendosi il rischio di attuare quelli che Shumpeter definisce "*atti innovativi*". Proprio in questo senso l'innovazione è vista come spinta critica all'evoluzione economica e come intenso **vantaggio competitivo**.

### 1.1.1 Come nasce l'innovazione

L'introduzione di un'innovazione deriva spesso dalla ricerca di un vantaggio competitivo da parte delle imprese al fine di primeggiare sul mercato ponendosi in modo efficace sul mercato riuscendo a soddisfare i propri clienti in ottica strategica di medio/lungo periodo.

Schumpeter sosteneva la necessità di superare le resistenze al nuovo da parte degli imprenditori, che spesso si trovano a fare i conti con quelle che l'autore chiama le "*forze dell'abitudine*" della società che limitano il progresso e il cambiamento.

Shumpeter individua tre aspetti fondamentali nella sua concezione di innovazione:

- **Incertezza:** ogni innovazione porta con sé una variabilità intrinseca; infatti, nessuno può sapere con sicurezza il risultato di un nuovo progetto a priori, ma solo nel momento in cui lo si mette in atto.
- **Inerzia:** è una connaturata resistenza al nuovo presente nella società, che rischia di bloccare qualsiasi nuova iniziativa e costringe gli imprenditori a dover faticare per far affermare i propri progetti.
- **Rapidità:** è la necessità di muoversi velocemente prima che siano altri ad approfittare dei vantaggi economici potenziali dell'essere "*first mover*", ossia il primo sul mercato ad adottare una determinata innovazione. In questo senso occorre un continuo adattamento al sistema economico attraverso le cosiddette "*dynamic capabilities*", ossia la riconfigurazione e trasformazione continua delle competenze interne al fine di adattarsi ai continui mutamenti del mercato e cogliere le opportunità che presenta.

## 1.2 La Diffusione dell'innovazione

Dopo aver osservato le motivazioni di natura competitiva che spingono gli imprenditori a intraprendere la strada dell'innovazione è opportuno a questo punto comprendere cosa accade nel sistema economico successivamente.

Schumpeter affermava a tal proposito che la competizione tecnologica tra le diverse imprese è paragonabile alla forza trainante dello sviluppo economico; infatti, solitamente se un'impresa introduce un'innovazione di successo in qualità di first mover, questa sarà in primis ricompensata da un aumento dei profitti, e verrà seguita da una serie di altre imprese (i cosiddetti *followers*/imitatori) che invaderanno il settore sperando di dividerne i vantaggi. Questo affollamento di imitatori immediatamente successivo provoca un'attenuazione del divario tecnologico tra le imprese e stimola la crescita del settore nel complesso per un certo periodo di tempo, poi gli effetti dell'innovazione saranno sempre meno dirompenti arrivando a una configurazione stabile del mercato.

È interessante riportare che talvolta i followers raggiungono maggiore successo nel sistema economico rispetto al first mover, si pensi a imprese come Kodak, notevolmente superata dall'imitatore Sony nel settore video. Infatti, la figura del first mover può essere in una posizione dominante, ma allo stesso tempo è interessata da alcune dinamiche che possono comprometterne il posizionamento sul mercato. Ad esempio, negli ultimi decenni si è parlato molto della “dipendenza dal sentiero scelto” (*path dependency*) ossia la tendenza delle imprese a rimanere intrappolate (*locked-in*) in una configurazione stabile rischiando di non adattarsi agli sviluppi successivi o alle alternative migliori.

### 1.2.1 Il pensiero di Rogers

Negli anni Sessanta è stato dato un contributo molto interessante sul processo di diffusione da parte dell'americano Everett Rogers (1931-2004), il quale nel suo studio “*Diffusion of innovations*” parla dell'innovatività come “*la misura in cui un individuo [...] adotta le nuove idee prima degli altri membri del sistema*” e di conseguenza suddivide gli imprenditori in cinque categorie a seconda del loro atteggiamento nei confronti dell'innovazione. [5]

- **Innovators** (Innovatori): è un gruppo molto ristretto caratterizzato da individui con alta propensione al rischio, disposti a fare investimenti consistenti in tecnologie per poter essere all'avanguardia rispetto ai competitors
- **Early Adopter** (Anticipatori): sono gli individui più influenzati all'interno del sistema sociale, che per primi colgono e implementano la nuova tecnologia.
- **Early Majority** (Maggioranza iniziale): è un insieme di imprenditori che provano interesse nei confronti dell'innovazione, ma percorrono un processo decisionale più lungo prima di convincersi a farla propria.
- **Late Majority** (Maggioranza ritardataria): è composta dai soggetti più scettici e prudenti che arrivano ad accogliere l'innovazione spesso a causa di pressioni sociali.
- **Laggards** (Ritardatari): è composto da individui particolarmente sospettosi e diffidenti, spesso con dotati di scarse risorse e un processo di decision making lento.

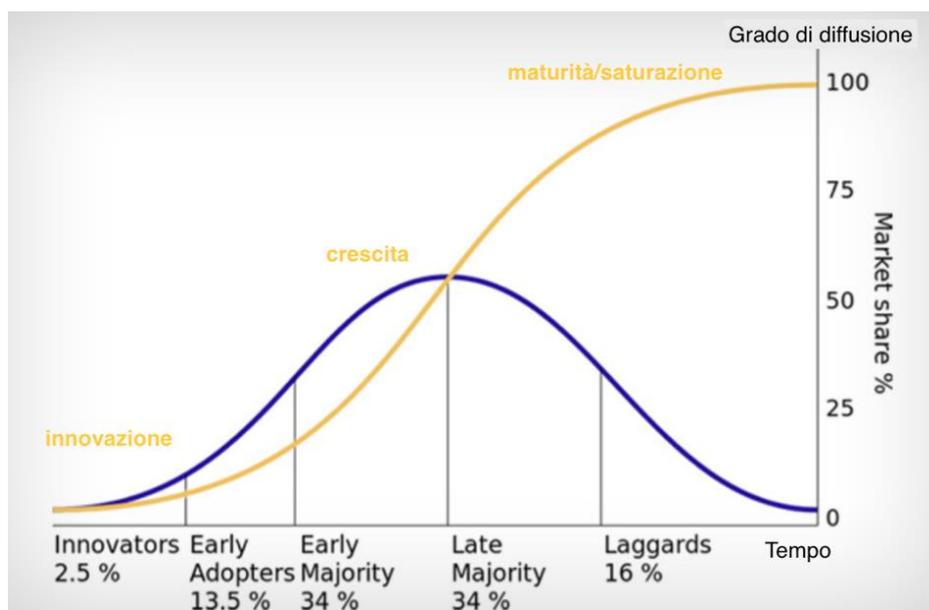


Figura 1\_ Curva di Rogers del ciclo tecnologico

La curva sigmoide ad S in giallo in figura può essere utilizzata per due processi saldamente correlati che seguono lo stesso andamento: la diffusione dell'innovazione e il miglioramento della stessa, ossia mostra un ciclo tecnologico. Si parte da un periodo di lenta affermazione dovuta alla scarsità di conoscenze a disposizione, ossia all'incertezza sia di natura tecnologica che di mercato, di seguito si ha un'improvvisa diffusione data dalla comprensione e l'efficientamento dell'innovazione attraverso diverse sperimentazioni. Infine, emerge un

design dominante: si entra in una fase in cui le imprese diminuiscono le sperimentazioni e cercano di effettuare miglioramenti incrementali; di conseguenza si riscontra un graduale livellamento della curva, sintomo della raggiunta maturità tecnologica, in cui si riscontra la saturazione del mercato e un limite naturale allo sviluppo ulteriore.

La curva blu, invece, descrive la visione competitiva tra le aziende: nella fase iniziale si hanno solo gli innovatori *first mover*, ossia coloro che per primi propongono la novità sul mercato, successivamente il numero delle imprese *followers* cresce fino a raggiungere un massimo nel momento in cui l'incertezza tecnologica svanisce e, infine, si ha una costante diminuzione degli attori economici in corrispondenza della fase di maturità dell'innovazione. È interessante notare che non sempre il first mover è colui che ha il maggiore successo, basti pensare a Kodak, che fu il primo a portare innovazioni importanti nel settore video, e fu poi ampiamente superato da Sony.

### 1.2.2 La provocazione di Godin

Nel 2015, in un articolo pubblicato sul proprio blog, l'imprenditore statunitense Seth Godin [5] ha rielaborato un andamento alternativo a quello di Rogers, molto più attuale e costituito da sei momenti successivi:

- 1) Fase **fringe**: coincide con l'adozione della tecnologia da parte di una nicchia di persone
- 2) Fase **risky**: è il momento in cui l'idea è ancora poco conosciuta e rischiosa anche se inizia ad essere apprezzata da alcuni individui.
- 3) Fase **new**: la tecnologia viene scoperta e approvata dagli influencer che la considerano alla moda e la condividono con la propria community di utenti.
- 4) Fase **hot**: un grande numero di persone inizia ad accettare l'innovazione, fino a essere considerata di tendenza.
- 5) Fase **mass**: l'innovazione viene accolta dalle masse, ossia la maggioranza degli individui la adotta.
- 6) Fase **always**: le masse imprimono forte pressione sociale a chi non ha ancora accolto l'innovazione.

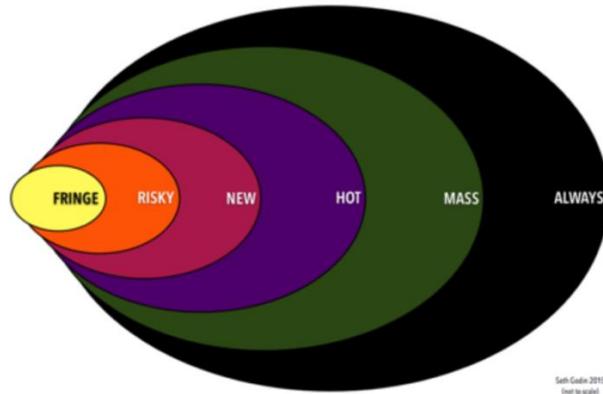


Figura 2\_ Schema di diffusione secondo Godin

Nel suo *best-seller* “*La Mucca viola*” (2015), Godin evidenzia il fatto che il consumatore ha diminuito la sua attenzione nei confronti del mercato a causa dell’abbondanza dell’offerta e della mancanza di tempo per recepire il messaggio promozionale. L’autore reinterpreta il marketing in chiave moderna e pone l’accento su meccanismi di comunicazione diversi dalla pubblicità, ormai obsoleta. Il passaparola, che al giorno d’oggi si avvale di potenti reti comunicative, è ritenuto la chiave vincente per una veloce diffusione di nuove idee e innovazioni.

Secondo Godin gli innovatori sono consumatori dotati di *otaku* (termine giapponese che ha assunto nella cultura contemporanea una connotazione negativa, ma che originariamente indicava un interesse molto spiccato, quasi ossessivo, per un determinato argomento), ossia hanno un forte impulso a provare a tutti i costi ogni nuovo prodotto inerente ad aree di proprio interesse. Gli innovatori sono quindi coloro che assumono spontaneamente il compito sociale di conoscere per primi il nuovo prodotto/servizio, che lo proveranno accettandone i rischi e che ne parleranno agli amici e agli amici degli amici a catena. Preso atto che il complesso industriale-televisivo non è più in grado di diffondere i prodotti come accadeva un tempo, il marketing deve quindi ispirarsi ad una nuova regola: creare prodotti capaci di attrarre le persone giuste, vale a dire mucche viola, ossia i consumatori dotati di *otaku*.

Assumono quindi una spiccata rilevanza i social network e la neonata figura dell’imprenditore digitale in grado di ispirare e influenzare una vasta rete di consumatori seguaci e indirizzarli verso questo o quel nuovo prodotto o servizio.

## 1.3 Innovazione e cooperazione

Con l'avvento della globalizzazione l'apertura a idee e soluzioni nuove è diventata essenziale per i progetti innovativi, la ragione principale è che questi sono considerati sempre più spesso come una contaminazione di punti di vista differenti, capacità, competenze e risorse eterogenee e provenienti da diverse fonti. In quest'ottica, l'innovazione non è più considerata un processo lineare, ma i modelli più recenti partono proprio dal presupposto secondo cui le conoscenze necessarie per realizzare innovazioni di successo non possono risiedere unicamente all'interno della singola impresa, evidenziando l'importanza degli aspetti collaborativi e dell'apertura dei confini aziendali attraverso lo sviluppo di relazioni con i diversi stakeholder.

Sono nati diversi filoni di pensiero, tra cui quello di maggiore successo è il concetto di "open innovation" elaborato da Henry Chesbrough nel suo saggio "*Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*", pubblicato nel 2003. L'economista californiano difende l'importanza della cooperazione tra le imprese e paragona i confini aziendali a una membrana permeabile attraverso cui possano scorrere dei flussi bidirezionali di informazioni e conoscenze utili ad accelerare il processo innovativo. [6]

Chesbrough inoltre distingue due approcci di questa apertura verso l'esterno:

**1. Sistemi Inbound**, che si basano sull'adozione di fonti esterne per generare innovazione all'interno dei confini aziendali. Gli strumenti più comuni sono:

- Collaborazioni con università e centri di ricerca.
- *Partner scouting*: individuazione di partner e forme di collaborazione funzionali;
- *Corporate venture capital*: investimenti in startup e PMI innovative in cambio di quote di capitale di rischio.
- *Call for idea*: concorsi pubblici finalizzati alla raccolta di idee innovative per risolvere problemi reali.
- *Hackathon*: competizioni che coinvolgono persone esterne all'azienda, solitamente sviluppatori, per generare idee innovative utili al business aziendale.

- Creazione di incubatori e acceleratori aziendali gestiti direttamente o indirettamente dall'azienda.

2. **Sistemi Outbound**, meno diffuso di quello inbound, si basa, invece, sulla esternalizzazione delle innovazioni generate all'interno dell'impresa.

I principali strumenti sono:

- *Joint venture*: accordi commerciali tra più imprese che si impegnano a collaborare per il perseguimento di uno specifico obiettivo, condividendo rischi, risorse ed eventuali profitti.
- *Licensing* dei prodotti: cessione ad altro soggetto affinché possa utilizzare il prodotto per trarne dei benefici economici.
- Creazione di spin-off aziendali, ossia imprese nate dallo scorporamento da un'altra impresa madre la quale mantiene un ruolo fondamentale nei confronti della nuova realtà esercitando su di essa una significativa influenza soprattutto in termini di competenze e attività svolte.
- Vendita di brevetti.

## 2. SOSTENIBILITÀ

Negli ultimi anni si sta diffondendo la consapevolezza che il tradizionale sistema di sviluppo economico ormai stia divenendo insostenibile per una serie di motivi. La domanda eccessiva di risorse naturali, lo spreco di materiali, l'inquinamento, il preoccupante riscaldamento globale, il degrado degli ecosistemi e della biodiversità, la perdita di fertilità del suolo, la carenza idrica, la siccità e le inondazioni sono solamente alcuni dei campanelli di allarme che dimostrano il fatto che il pianeta si sta avvicinando ai limiti della sopportazione. [7]

Spesso si associa il concetto di sostenibilità a una sfera puramente ambientale ed ecologica, ma l'evoluzione di tale concetto ha abbracciato di recente tematiche sempre più sociali e culturali considerando problematiche come fenomeni di discriminazione, disuguaglianze, lo scarso livello di istruzione e la drammatica condizione di povertà in alcune aree del mondo.

La crescente sensibilità nei confronti di questi temi ha conquistato l'interesse della maggioranza dei Paesi e ha portato alla diffusione di manovre globali volte al miglioramento della situazione attuale. In quest'ottica è stata approvata l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile siglata dai 193 paesi membri dell'ONU il 25 settembre 2015. All'interno del programma d'azione sono stati individuati 17 obiettivi da raggiungere entro il 2030, i cosiddetti SDGs "*sustainable development goals*", strutturati in 169 target e 240 indicatori. Si tratta di propositi a carattere internazionale che interessano tutti i Paesi coinvolti ed in particolare le popolazioni povere del sud del mondo. [8]



Figura 3\_ I 17 SDGs dell'Agenda 2030 (<https://unric.org/it/agenda-2030/>)

La diffusione di questa materia sta trovando ampio riscontro non solo da parte delle istituzioni pubbliche e governative, ma anche da parte del sistema imprenditoriale; infatti sono sempre di più le imprese si stanno prodigando per la causa, trovando molti modi di includere nel proprio business oltre alla dimensione economica anche quella sociale e ambientale. A tal proposito l'impresa viene considerata *accountable*, ossia capace di rendere conto del proprio operato con responsabilità e cognizione.

Partendo da tali assunzioni, il seguente capitolo si pone l'obiettivo di analizzare le tematiche sostenibili ed in particolare in relazione alle imprese che sono considerate gli attori principali nella sfida verso la transizione.

## 2.1 Nascita del concetto di sostenibilità

L'idea moderna di sostenibilità ha genesi recente: si afferma a partire dagli anni Settanta quando la crisi petrolifera del 1973 scuote l'economia mondiale e vengono per la prima volta prese in considerazione le fonti rinnovabili in alternativa ai combustibili fossili che durante la rivoluzione industriale del XVIII e XIX secolo erano stati enormemente sfruttati. Dunque, inizialmente gli si attribuisce un'accezione principalmente ambientale, tuttavia tale ristrettezza pare oggi superata attribuendo al termine una complessità più ampia. [9]

Alcuni anni più tardi, nel 1987, il presidente Brundtland del World Commission on Environment and Development presenta il rapporto "*Our Common Future*" parlando della crescita economica sostenibile come "*development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*". [10] Emerge immediatamente la nozione di equità intergenerazionale che si pone come fine ultimo lo sviluppo e la soddisfazione delle necessità sociali a condizione di realizzarle senza compromettere le possibilità delle future generazioni di provvedere alle proprie.

Successivamente, la World Bank fornisce una prospettiva diversa coinvolgendo l'intero sistema economico nel *World Development Report* del 1992, considerando lo sviluppo sostenibile basato "[...] on a comparison of costs and benefits and on careful economic analysis that will strengthen environmental protection and lead to rising and sustainable levels of welfare" [11]. In quest'ottica la sostenibilità è definita come una situazione di equilibrio tra un desiderato fine ambientale e i costi connessi al raggiungimento di tale scopo, sottolineando l'importanza di delineare un'attenta analisi economica volta al rafforzamento

del benessere sociale e ambientale. Da questo deriva anche l'importanza di un quadro normativo e di principi in grado di indirizzare la transizione ad un sistema sostenibile.

Un ulteriore affinamento volto al coinvolgimento diretto delle imprese è stato espresso nel 2002 nel libro verde della commissione Europea, nel quale con l'espressione CRS (*Corporate Social Responsibility*) ci si riferisce a un concetto che integra all'interno dei confini aziendali le preoccupazioni sociali ed ecologiche promuovendo un'idea di business etico volto alla creazione di valore condiviso. In questo senso emerge una linea di evoluzione dell'impresa da attore puramente economico ad istituzione sociale improntata al benessere collettivo.

### 2.1.1 Le tre dimensioni della sostenibilità

L'idea di valutare le performances delle imprese come sintesi di parametri economici, sociali e ambientali porta a un'evoluzione del concetto di sostenibilità, che trova la sua migliore espressione nella cosiddetta TBL (Triple bottom line). Si tratta suddividere la sostenibilità in tre dimensioni come ha proposto per la prima volta il famoso consulente aziendale britannico John Elkington nell'articolo "*Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-Century Business*" (1997). Con questo approccio Elkington scardina definitivamente il pensiero secondo cui un'impresa debba focalizzarsi esclusivamente sulla performance finanziaria e individua, non più uno, ma tre aspetti verso cui indirizzare gli obiettivi aziendale: profitto, persone, pianeta.

- *Profit*: è la tradizionale misura che valuta la performance economica dell'azienda, se l'impresa non è capace di generare profitti e creare valore nel lungo periodo non è in grado di sopravvivere nel tempo.
- *People*: valuta l'impatto dell'impresa sulle persone, ossia sulla società con cui interagisce nei termini di responsabilità sociale.
- *Planet*: riguarda l'impatto che l'azienda ha sulla natura, ossia la sua responsabilità ambientale. [12]

La difficoltà individuata da questo modello è la complessità nel misurare i profitti sociali e ambientali che risultano in qualche modo soggettivi e non sempre trasformabili in termini monetari, mentre la redditività è più semplice da misurare in quanto intrinsecamente quantitativa.

A sostegno dell'importanza dell'approccio TBL si può presentare un semplice esempio per mostrare le gravi ripercussioni causate dall'ignorare il lato sociale e ambientale in nome dei

ricavi economici. Si consideri un produttore di abbigliamento il cui miglior modo per massimizzare i profitti potrebbe essere assumere manodopera poco costosa e smaltire i rifiuti nel modo più economico possibile. Queste pratiche potrebbero portare a ritorni elevati, ma a scapito di miserabili condizioni dei lavoratori e ingenti danni all'ambiente naturale e alle stesse persone che ci vivono.

Il concetto delle tre dimensioni, individuando queste tre linee di fondo segna definitivamente l'evoluzione del concetto di sostenibilità prima legato unicamente alla dimensione ecologica, ma la questione ambientale rimane comunque quella cui sono rivolte la maggior parte delle iniziative in quanto presenta i rischi più impellenti e necessita di risposte tangibili nell'immediato. Su questo tema, negli ultimi anni si sono sviluppati diverse tendenze economiche a favore dell'eco sostenibilità, in particolare ha acquisito molto rilievo quella che è definita come *green economy* [13]. Con questo si intende un concetto ampio che comprende una diversità di fenomeni accomunati dallo scopo di fondo di migliorare l'impatto ambientale delle attività economiche. Alla base di tale approccio economico vi è il principio di "fare meglio con meno", ossia realizzare una maggior efficienza dei processi produttivi mediante l'utilizzo di tecnologie e processi innovativi che assicurano la produzione di un maggior output utilizzando la stessa o minore quantità di input e che allo stesso tempo riducano e migliorino l'impatto ambientale.

## 2.2 Il ruolo delle imprese

Oggigiorno non è più possibile considerare le imprese come soggetti limitati alla produzione di beni e di servizi bensì, esse si configurano sempre più come un ecosistema aperto che interagisce in modo attivo con l'esterno generando esternalità sia negative che positive. Per questo motivo un crescente numero di imprese ha accettato la sfida della sostenibilità accogliendola con due diversi approcci: il primo detto "*responsive*", ossia una reazione volta a conservare la propria reputazione, la seconda più "*strategic*" al fine di non perdere le opportunità di incremento della propria posizione competitiva. [12]

Le principali tematiche attraverso cui si sviluppa rapporto sostenibilità-impresa sono le seguenti:

1. **Gestire le risorse umane in modo sostenibile**, tenendo conto in primis della sicurezza e del miglioramento delle condizioni di lavoro, ma anche della qualità complessiva delle condizioni lavorative attraverso pratiche di formazione del personale, la parità di trattamento e il raggiungimento di un equilibrio tra lavoro e vita privata.
2. **Il tema energetico** basato sull'uso di fonti di energia non rinnovabile come petrolio e carbone non risulta più sostenibile sia per la scarsità delle materie prime ma anche per gli impatti negativi sull'ambiente. Pertanto, è eticamente inderogabile un intervento a livello industriale al fine di evolvere dai tradizionali metodi di produzione dell'energia basati sui combustibili fossili a un impiego sempre più vasto di fonti rinnovabili (eg. solare, eolica, idroelettrica).
3. **L'influenza delle imprese sui consumi** è un tema di rilievo in quanto il posizionamento intermedio delle aziende tra società e istituzioni implica il riversamento delle scelte sostenibili direttamente sui modelli di consumi. Questo fenomeno avviene in modo bidirezionale dalle imprese agli utenti e viceversa; infatti, anche i consumatori possono occupare un ruolo a sostegno dello sviluppo sostenibile facendo emergere le proprie preferenze nell'acquisto di prodotti conformi a tali iniziative.

In quest'ottica, negli ultimi anni, l'attenzione e la sensibilità ai temi sostenibili sono cresciute profondamente, in particolar modo tra le grandi imprese; tuttavia, la diffusione di una vera e propria cultura sostenibile aziendale è ancora lontana specialmente tra le piccole e medie aziende. Il problema fondamentale è il fatto che la maggior parte delle volte le iniziative sostenibili sono attuate esclusivamente in risposta ad obblighi previsti dalla legge con lo scopo di preservare l'immagine aziendale in termini reputazionali e non come un vero e proprio obiettivo inserito nella mission aziendale, rischiando di trasformarsi in un processo fine a se stesso.

### 2.2.1 Implementazione della sostenibilità

Le imprese visualizzano sempre di più la sostenibilità in un'ottica strategica di posizionamento sul mercato, secondo cui l'implementazione di tali pratiche si inserisce all'interno di un programma di successo. L'impiego di approcci sostenibili può essere ricondotto ad una vera e propria forma di **investimento** e adottando un approccio finanziario è possibile valutare i costi e dei benefici associati a tali metodi. [14]

Osservando i costi collegati è possibile individuarne due tipologie in base alla loro formazione diretta o indiretta. La vera e propria uscita monetaria è un **costo diretto** dovuto all'adozione di misure specifiche volte a realizzare uno sviluppo più sostenibile che possono riguardare la sostituzione di macchinari con versioni più efficienti a minor impatto ambientale, l'uso di fonti alternative, il miglioramento delle condizioni dei dipendenti, il riferimento a professionisti che si occupano di questi temi e così via.

Diversamente i **costi indiretti** non monetari possono derivare da diversi fattori, quali il tempo dedicato a implementare queste iniziative o eventuali alterazioni comportamentali e atteggiamenti avversi che possono formarsi all'interno dell'ambiente aziendale se i progetti sono percepiti esclusivamente come un obbligo imposto dalle sollecitazioni normative.

Tali costi associati non sono da sottovalutare, ma contemporaneamente la sostenibilità porta con sé numerosi benefici decisivi per raggiungere un intenso vantaggio competitivo.

I principali vantaggi che si individuano sono riportati di seguito:

1) **Aumento dei ricavi:** si riscontra in genere una correlazione positiva secondo cui le imprese maggiormente attente ai temi sostenibili sarebbero anche le più proficue sul mercato. Questo risultato deriva da una serie di fattori, tra cui il più facilmente riscontrabile è sicuramente un potenziamento della reputazione aziendale. L'inversione dei trend di mercato sempre più attenti alle componenti ecologiche si riflette sulle preferenze dei consumatori che ricercano prodotti che non solo soddisfino le loro necessità, ma che abbiano contemporaneamente un impatto positivo sull'ambiente. Pertanto, la sostenibilità costituisce un input di stimolo dell'acquisto, quindi, potrebbe portare ad un aumento dei volumi di vendite e a una fidelizzazione dei clienti. Allo stesso tempo, decisioni inopportune dal punto di vista sostenibile possono posizionare l'impresa in cattiva luce compromettendo le vendite e la redditività molto rapidamente. Un evento esemplare in tal senso è rappresentato dal caso Nike

che agli inizi degli anni 2000 ha accusato un duro colpo all'immagine del brand a causa di accuse di sfruttamento di minori.

2) **La riduzione dei costi:** deriva dall'adozione di iniziative volte a massimizzare l'efficienza dei processi di produzione e dell'impiego di risorse in modo da ridurre al minimo gli sprechi di beni e di tempo. Tali disposizioni comprendono diverse attività come l'evoluzione tecnologica, il riciclo, lo smaltimento, la transizione a fonti di energia rinnovabili, l'impiego di prodotti non inquinanti, il miglioramento della logistica e molti altri.

3) **Diminuzione dei rischi sociali e ambientali:** le imprese sono sempre più focalizzate al progresso e allo sviluppo della società con cui interagiscono non solo per valori puramente etici ma anche perché il loro successo e la loro reputazione deriva dal benessere della società da cui estraggono sia clienti che la forza lavoro. Questo impegno non è un puro esercizio filantropico, ma è in grado di impattare positivamente sul business aziendale; ad esempio, aiutando le classi meno ricche a raggiungere una stabilità economica si creano nuovi consumatori cui l'impresa può rivolgersi.

4) **Aumento della produttività dei dipendenti:** le politiche sostenibili volte al miglioramento della gestione delle risorse umane rappresentano un fattore di successo per l'impresa impattando positivamente sia sulla produttività sia sulla capacità di attrarre professionisti. Infatti, il miglioramento della qualità del lavoro promuove un migliore coinvolgimento e senso di appartenenza che si trasforma in un maggiore impegno da parte del personale.

5) **Vantaggio competitivo:** la sostenibilità, infine, può diventare un fattore di differenziazione a cui viene riconosciuto un valore aggiunto che porta a maggior potere di mercato e redditività rispetto ai competitors. Questo rappresenta il massimo beneficio ricavabile per l'azienda, ma al contempo anche il più complesso da ottenere perché non basta l'adozione di semplici pratiche sostenibili che sono facilmente replicabili dai competitors, bensì riguarda la formazione di un approccio unico e difficilmente replicabile che diventi parte della cultura aziendale in continua evoluzione.

In conclusione, è possibile affermare che nonostante i numerosi benefici derivanti dall'adozione di pratiche sostenibili, questi cambiamenti non sono sempre visti di buon occhio dalle imprese, in quanto esprimono il loro valore nel medio-lungo periodo, ma le priorità aziendali cambiano in continuazione e il management spesso preferisce optare per risultati immediatamente visibili in tempi ristretti.

### **2.2.2 La retorica della sostenibilità**

Grazie a tutti i vantaggi analizzati, soprattutto quelli reputazionali, la parola sostenibilità al giorno d'oggi è usata spesso a sproposito, perché fa comodo alle aziende darsi una patina virtuosa. Il pericolo è la retorica e la strumentalizzazione di queste iniziative, ossia il cosiddetto *greenwashing*, con cui si intende quel fenomeno di comunicazione al mercato di un impegno sostenibile da parte di un'impresa non realmente riscontrabile nella realtà.

Si riscontrano due possibili comportamenti negativi da parte delle imprese: uno si origina quando l'impresa comunica informazioni false relative al proprio impatto sostenibile, l'altro quando vengono attuate pratiche secondarie con il solo scopo di sottolinearle enfaticamente in modo da distogliere l'attenzione dai temi sostenibili di primaria importanza e di cui è carente. Il motivo che può spingere l'impresa a ricorrere a tali pratiche è facilmente intuibile: sfruttare in modo opportunistico la comunicazione per trarne dei benefici reputazionali. La sostenibilità, infatti, è divenuta il driver del processo di scelta di un prodotto da parte dei consumatori, per questo motivo, riuscire ad avere un'immagine positiva agli occhi dei consumatori costituisce un fattore incisivo per ottenere una maggior competitività.

### 3. PANORAMICA DEL SETTORE DEI SERVIZI IN ITALIA

Esaminando la situazione italiana il settore terziario risulta attualmente quello più evoluto, rappresentando quasi tre quarti del PIL assorbendo quasi il settanta per cento degli occupati. Le principali attività del settore comprendono il turismo, i trasporti, il commercio interno e verso l'esterno e i servizi alle persone e alle imprese. Si tratta di una delle principali evidenze segnalate dal Censimento permanente delle imprese del 2019 realizzato dall'Istat al quale ci si riferisce per i dati analizzati nei prossimi paragrafi per avere una panoramica quanto più realistica del settore da poter utilizzare come metro di confronto per le successive analisi. [15]

Nel documento emerge che i due terzi delle imprese considerate sono microimprese e che, a svantaggio delle attività industriali in senso stretto, prevalgono i segmenti connessi alle attività artistiche, sportive, di intrattenimento, i servizi di alloggio e ristorazione, le attività immobiliari e quelle legate all'istruzione. Questi sono esattamente gli ambiti del settore turistico visto in senso più ampio presi in considerazione dal progetto Cuore Innovativo di cui si chiariranno successivamente le dinamiche.

Preso coscienza del fatto che il tessuto imprenditoriale italiano sia costituito prevalentemente da microimprese (95%) e che queste appartengano principalmente al settore dei servizi, si può proseguire l'indagine per fornire una veduta quanto più realistica del sistema che si andrà ad analizzare.

#### 3.1 Microimprese a conduzione familiare

Continuando a considerare lo stesso documento, un'altra nota che emerge è il fatto che *“in Italia, tre imprese su quattro risultano controllate da una persona o da una famiglia, a conferma del carattere familiare del capitalismo italiano, riscontrabile non solo nelle PMI ma anche nelle grandi imprese [...]. All'aumentare della dimensione dell'impresa si rileva una diminuzione della presenza del controllo individuale e familiare, che tuttavia permane significativa anche nei segmenti dimensionali più elevati: si passa infatti dal 78,2% delle microimprese (3-9 addetti) al 65,6% delle piccole (10-49 addetti), al 51,0% delle medie (50-249 addetti) per arrivare al 37,0% delle grandi (250 addetti e oltre).”*

Sicuramente questa è una predisposizione da non sottovalutare, in quanto porta con sé diversi aspetti positivi e negativi di una cultura manageriale ancora poco sviluppata nel Bel Paese.

I vantaggi riscontrabili in generale sono principalmente la visione dell'azienda come una seconda famiglia, i cui dipendenti sono orgogliosi di farne parte e si sentono parte attiva del progetto riconoscendo naturale la leadership del fondatore. Inoltre, si riscontra che in generale le imprese a conduzione familiare si dotano di un capitale più paziente orientato a lungo termine, che non si lascia facilmente influenzare dalle performance di breve periodo, avendo come obiettivo il trasferimento delle attività alle generazioni future. Per contro, molto spesso le dinamiche familiari vengono trasposte in azienda, rendendola luogo di conflitti e incomprensioni. Oltre a questo, si ravvisa spesso una confusione organizzativa in quanto la famiglia svolge diversi ruoli contemporaneamente (proprietario, amministratore, manager) senza spesso avere la consapevolezza delle differenze sostanziali tra gli uni e gli altri o senza avere una adeguata preparazione e competenze per ricoprire cariche apicali. Un ultimo rischio da non sottovalutare è quello di rimanere chiusi all'interno dei confini aziendali e di non aprire le porte a persone nuove, consiglieri indipendenti o advisors al fine di allargare la visione a nuovi orizzonti strategici.

### **3.2 Competitività: obiettivi strategici**

Rispetto al posizionamento delle imprese sul mercato, “[...] la quasi totalità delle imprese con almeno 10 addetti (90,4%) ha indicato tra i principali obiettivi strategici la difesa della propria posizione competitiva, il 69,9% l'ampliamento della gamma dei prodotti venduti e il 68,2% l'aumento delle attività in Italia. Queste strategie sono risultate prevalenti per tutte le imprese indipendentemente dalla classe dimensionale di appartenenza. In generale, le maggiori difficoltà di pieno raggiungimento dell'obiettivo riguardano soprattutto le piccole imprese [...]”.

Indipendentemente dagli obiettivi posti, emerge immediatamente un ostacolo dato dalla dimensione dell'impresa: quelle più piccole sembrerebbero svantaggiate; infatti, la necessità di presidiare mercati più competitivi impone alle imprese di dimensioni ridotte di sfruttare le proprie risorse almeno quanto i concorrenti e per fare ciò è indispensabile finalizzare tutti i propri mezzi verso gli obiettivi fissati da raggiungere. Nella pratica poi è necessario adottare approcci dinamici, dovendo spesso rivedere e modificare la propria strategia a seconda di fattori quali concorrenza, contingenza economica, rapporti con fornitori e clienti. In ogni caso è fondamentale, anche per le piccole imprese, avere una politica aziendale chiaramente

espressa attraverso una vision (l'idea che l'imprenditore ha dei propri clienti e dei loro bisogni) e una mission (il modo in cui l'impresa intende rispondere a tali necessità). Spesso le piccole realtà pensano di non avere la necessità di pianificare la loro attività nel medio-lungo periodo e adottare una strategia ben definita, infatti, la parola budget viene solitamente associata solo alle grandi imprese. Fissare gli obiettivi da perseguire, le tempistiche entro cui realizzarli e organizzare i mezzi aziendali per raggiungerli è un metodo di pianificazione, valutazione e controllo che permetterebbe probabilmente anche alle aziende di piccole dimensioni di difendere la propria posizione competitiva.

### 3.3 Innovazione

Successivamente alle imprese è stato richiesto di quantificare l'inserimento di nuove traiettorie di crescita come “[...] processi di sviluppo e innovazione del business aziendale (modernizzazione tecnologica, diversificazione dell'attività principale, transizione verso una nuova area di attività e trasformazione innovativa della propria attività)” e i rispettivi investimenti effettuati in diversi campi come “ricerca e sviluppo, tecnologie e digitalizzazione, capitale umano e formazione, internazionalizzazione, responsabilità sociale e ambientale”.

I dati ottenuti dall'Istat mostrano che il 34,6% delle imprese si è cimentata in almeno uno dei processi elencati. Emerge in particolare che sul fronte in ambito digitale le imprese appaiono ancora in ritardo, innovando poco e si limitandosi all'utilizzo di poche tecnologie semplici. Solamente nelle grandi imprese si riscontra un livello di digitalizzazione più avanzato e una portata degli investimenti più consistente.

Anche in questo caso emergono rilevanti differenze dimensionali: nel grafico sottostante appare chiaro che le grandi imprese introducono processi innovativi in misura decisamente superiore rispetto alle piccole. Si tratta del 73,9% delle imprese con almeno 250 addetti, il 61,5% di quelle con 50-249 dipendenti, il 46,9% delle unità con 10-49 collaboratori e il 30,9% delle microimprese.

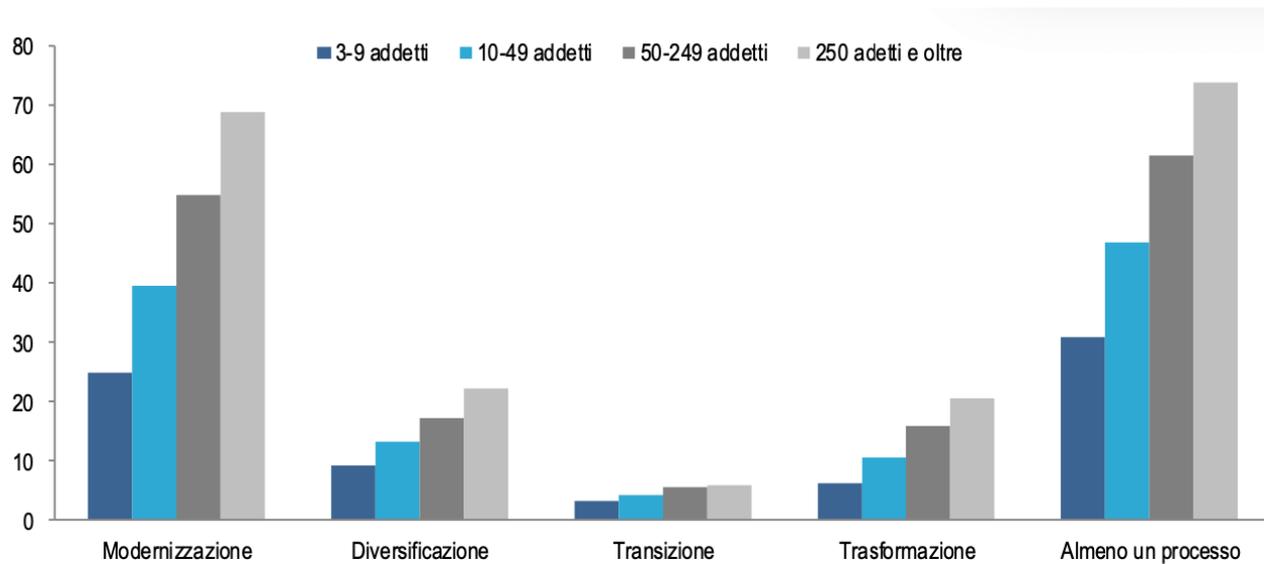


Figura 4 \_Imprese che hanno sperimentato processi di sviluppo nel triennio 2016-2018, per classe di addetti. Valori percentuali

A fronte della teoria presentata nel primo capitolo si può concludere che questa carenza di strumenti innovativi rischia di rendere poco competitive le microimprese italiane in generale. Sempre secondo il documento analizzato sembrano essere due i fronti su cui le imprese si stanno innovando maggiormente: vendite sul web e relazioni extra-aziendali.

### 3.3.1 Digitalizzazione

Il censimento rileva che “[...] quasi un’impresa su 10 effettua vendite online e si stima che circa 100mila imprese con 3 addetti e oltre, di cui 75mila con meno di 10, sono attive su piattaforme digitali, per un totale di fatturato superiore ai 44 miliardi di euro.

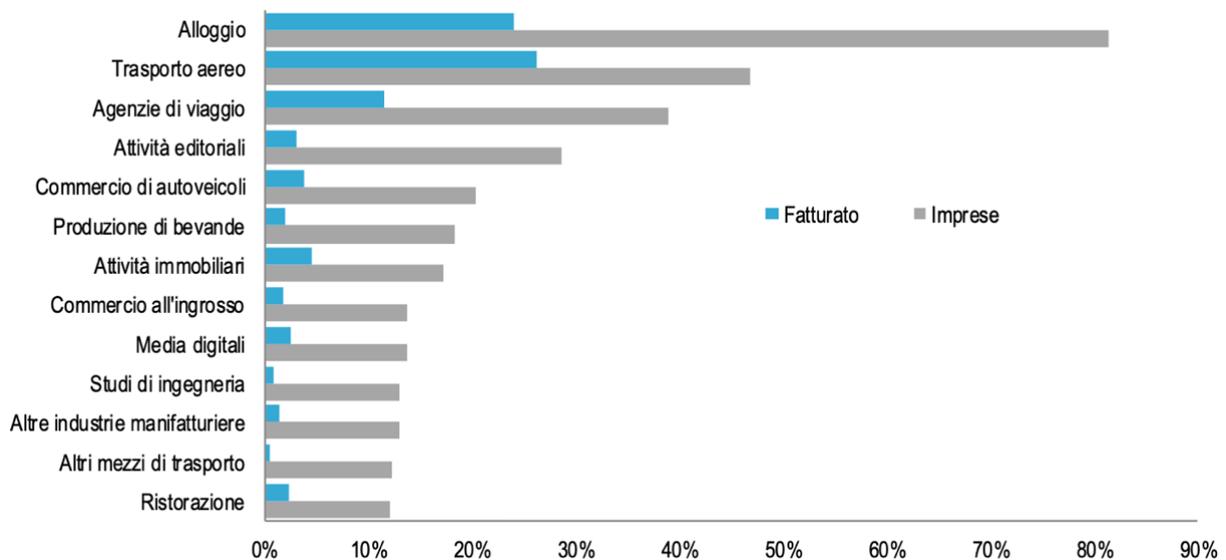


Figura 5\_ Percentuale di imprese attive su piattaforme digitali e relativa percentuale di fatturato ottenuto grazie all’intermediazione di piattaforme digitali, per settore di attività economica.

Dal grafico si rileva che la numerosità delle imprese che utilizzano un’intermediazione web è piuttosto diffusa, per contro i ricavi apportati da questo servizio aggiuntivo risultano piuttosto bassi in percentuale. Una buona parte delle imprese presenti sulle piattaforme digitali realizza un fatturato basso o persino nullo, ma sente comunque la necessità di affidarsi all’intermediazione digitale a prescindere dai risultati ottenuti in termini di vendite e profitti. Questa dinamica potrebbe essere ricondotta allo step di diffusione *always* formulato da Seth Godin, nel quale si è visto che, quando l’innovazione raggiunge un elevato grado di popolarità, le imprese ricevono una pressione da parte delle masse affinché si accolga la nuova tendenza.

Ovviamente vi sono alcune eccezioni: determinati settori sono ormai fortemente dipendenti dalle piattaforme digitali, ad esempio per i servizi di pernottamento e di trasporto sembra necessaria la presenza sul web; basti pensare ai vari sistemi di prenotazione online di servizi di alloggio, hotel e trasporti come Airbnb, Booking ed Expedia. Durante l’emergenza sanitaria che ha interessato il mondo in questi anni sono stati fatti dei passi avanti in questa direzione

e le più reattive sono state le microimprese specialmente nel settore della ristorazione: per promuovere prodotti e raccogliere ordini da consegnare a domicilio sono state usate, oltre ai classici canali di e-commerce, anche piattaforme di messaggistica come WhatsApp e Social Media. È importante citare i canali di comunicazione dei social network, come Facebook e Instagram, che sono diventati strumenti strategici essenziali al giorno d'oggi per far crescere il business, raggiungere nuovi clienti, rimanere in contatto con quelli già acquisiti e vendere direttamente dall'App. I contenuti pubblicati servono a creare un rapporto di fiducia con le persone interessate e a far conoscere l'impresa in modo efficace con un'esperienza visiva, selezionando in modo migliore la nicchia di clienti target desiderata.

### **3.3.2 Cooperazione**

Lo studio rileva che la maggioranza delle unità non opera isolatamente, ma “[...] *oltre la metà delle imprese con almeno 3 addetti attive in Italia (il 52,6%) dichiara di intrattenere relazioni produttive stabili, di tipo contrattuale o informale, con altre aziende o istituzioni.*”

Anche in questo caso il fenomeno ha una evidente connotazione dimensionale e settoriale. Si nota, infatti, che la propensione ad attivare accordi aumenta al crescere della dimensione aziendale: *“il 50% delle microimprese, il 64,2% delle piccole, il 76,3% delle medie e l’82,3% delle grandi imprese.”*

Si nota che la numerosità delle imprese che coopera con altre entità è piuttosto elevato in percentuale, ma si tratta per lo più di aziende legate al mondo delle costruzioni e dell'industria, mentre risultano meno diffusi nel resto del settore, ossia quello di maggiore interesse per il presente elaborato. Le principali motivazioni per intraprendere rapporti cooperativi con altre imprese, istituzioni pubbliche, centri di ricerca e università sono l'accesso a nuovi clienti e mercati, la riduzione dei costi e, come si è visto nell'open innovation, l'acquisizione di competenze dall'esterno. Le relazioni sono, quindi, un altro fattore competitivo per le aziende; infatti, si è dimostrato che le imprese che collaborano attivamente con altri soggetti fronteggiano con maggiore efficienza la concorrenza e presentano un livello di innovazione più elevato.

### 3.3.3 Ostacoli all'innovazione

Considerando il mercato nel complesso, è interessante analizzare la capacità delle imprese di confrontarsi con la concorrenza e i rispettivi ostacoli che rendono il vantaggio competitivo difficile da raggiungere, specialmente in termini di espansione del mercato.

In quest'ottica; infatti, si riscontra che la maggior parte delle imprese italiane compete su una scala ancora relativamente circoscritta, ossia a livello locale e regionale. Anche in questo caso l'aspetto dimensionale è di cruciale importanza, infatti nel Censimento si parla direttamente delle imprese con almeno 10 addetti, tralasciando le microimprese in questa panoramica di ampliamento di mercato, a dimostrazione della scarsa competitività esercitata da queste realtà.

Emerge che la competitività dell'impresa può essere frenata da ostacoli di tipo diverso: *“i più diffusi, con un'incidenza del 30% o superiore, sono gli oneri amministrativi e burocratici e l'accesso al credito. Poco meno del 20% delle imprese lamentano la carenza di domanda e il contesto socio-ambientale e intorno al 10% le difficoltà di acquisizione del personale e le competenze interne all'azienda. Meno rilevanti sono, infine, le carenze di infrastrutture e la disponibilità tecnologica.”*

Osservando il diagramma per la maggior parte dei fattori si nota un divario crescente con la dimensionalità: le piccole e microimprese sembrano essere decisamente più sofferenti di fronte alla maggior parte degli ostacoli individuati.

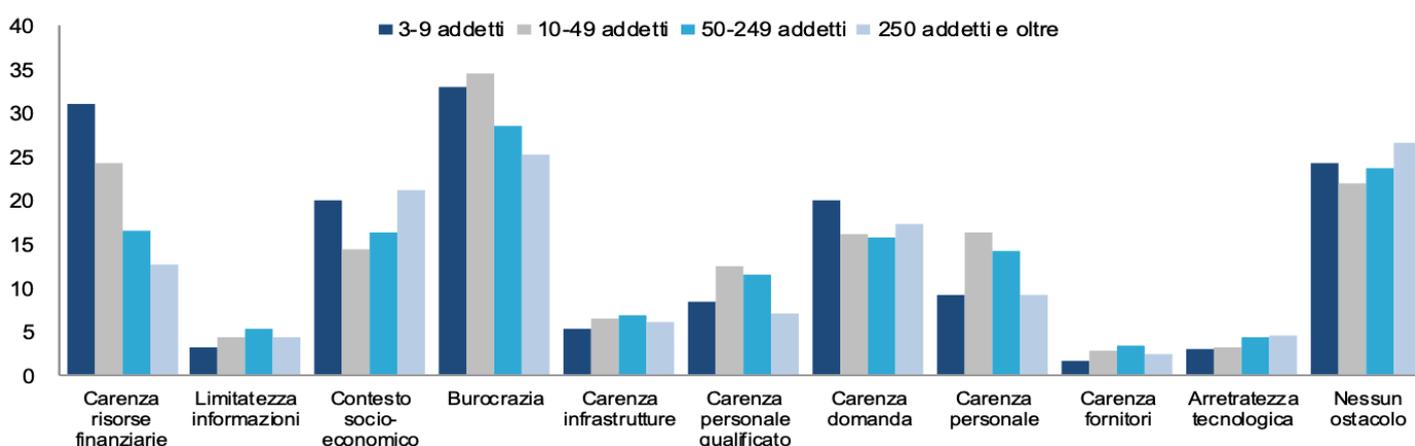


Figura 6\_ Ostacoli alla competitività dell'impresa, per classe di addetti. Anno 2018, valori percentuali.

Uno degli impedimenti in cui si nota maggiore divario derivante dalla dimensionalità è la disponibilità di risorse finanziarie, che rappresenta una condizione indispensabile per l'attività d'impresa. Gli imprenditori possono accedere a diversi canali: utilizzare fondi propri attraverso l'autofinanziamento o ricorrere a fonti di finanziamento esterno, come prestiti bancari, obbligazioni e il mercato azionario. Dai dati raccolti risulta che il metodo più diffuso è l'autofinanziamento per le microimprese, a discapito del credito bancario e altre forme di debito più articolate che sono utilizzate quasi esclusivamente dalle medie e grandi imprese.

In generale le PMI in Italia sono fortemente interessate dal cosiddetto razionamento del credito, ossia la limitata concessione del credito da parte degli intermediari finanziari a queste tipologie di impresa. Questo deriva da debolezze strutturali proprie di queste realtà come: carenze nella struttura patrimoniale, una scarsa presenza di informazioni e opacità amministrativa. Questo status costringe le microimprese (quasi due terzi), già intrinsecamente poco capitalizzate, ad affidarsi esclusivamente ai fondi propri, bloccandone le risorse necessarie per fare un salto dimensionale.

Ovviamente le imprese non hanno solo bisogni di maggiori finanze, ma vi sono una serie di altri ostacoli, già citati, che ne inficiano lo sviluppo economico a partire dalle carenze infrastrutturali e burocratiche, la mancanza di personale, l'arretratezza tecnologica e forti limiti derivanti da una struttura manageriale obsoleta.

### **3.4 Sostenibilità**

Per quanto riguarda la sostenibilità delle imprese intesa in termini ecologici e sociali, dai dati censuari emerge che nel complesso i motivi che le spingono a intraprendere queste tipologie di iniziative, quello prevalente è la presenza di tassazioni o sussidi specifici (67,6% delle imprese), segue il consolidamento dei legami con la comunità locale (58,1%) e infine si trova il movente reputazionale (56,2%).

Gli investimenti effettuati, oltre a quanto reso obbligatorio dalla legge, hanno interessato principalmente l'installazione di macchinari, impianti o apparecchi più efficienti al fine di ridurre il consumo energetico (31,3% delle imprese). Ulteriori impieghi sono stati utilizzati per interventi di isolamento termico degli edifici, per la realizzazione di fabbricati a basso consumo energetico, l'installazione di impianti per la produzione di energia da fonte rinnovabile (sia elettrica che termica) e l'acquisto di automezzi elettrici o ibridi.

Inoltre, *“il 77,8% delle imprese effettua la raccolta differenziata e il riciclo dei rifiuti, il 48,4% cerca di contenere il prelievo e il consumo dell’acqua, il 46,8% gestisce i rifiuti in modo da contenere e controllare gli inquinanti e il 42,2% cerca di risparmiare il materiale utilizzato nei processi produttivi. Poco più di un terzo delle imprese contiene l’inquinamento acustico e/o luminoso e poco più di un quarto contiene le emissioni in atmosfera.”*

La dimensione anche in questo caso dimostra essere un fattore che differenzia le aziende italiane: le grandi imprese tendono più di frequente ad essere degli esempi virtuosi di applicazioni sostenibili, mentre nelle piccole realtà non ha ancora avuto una diffusione dominante. Nella realtà italiana dove le PMI rappresentano i principali players economici, diventa necessario un maggior coinvolgimento, al fine dell’effettivo raggiungimento dei Sustainable Development Goals dell’Agenda 2030.

La scarsa diffusione di pratiche sostenibili potrebbe essere dovuta a due ostacoli principali: in primis la consistenza degli esborsi iniziali che richiedono determinati tipi di investimenti sostenibili e la loro tendenza a ripagare nel lungo periodo, in secondo luogo potrebbero essere dovuti a resistenze interne all’azienda dovute a una cultura manageriale ancora poco sviluppata in Italia.

### **3.4.1 Formazione**

Oltre alla sostenibilità in termini generali, nel analisi Istat viene approfondito il tema sociale della crescita professionale dei collaboratori in termini di formazione non obbligatoria, ma effettivamente decisa e finanziata dalle imprese stesse. Nel 2018 è emerso che complessivamente il 22,4% delle imprese coinvolte ha sponsorizzato questo tipo di attività, inoltre *“[...] la propensione alla formazione cresce molto all’aumentare della dimensione aziendale: coinvolge solo il 18,4% delle microimprese (3-9 addetti) mentre supera l’80% nelle grandi (oltre i 250 addetti).”*

Come già analizzato nel capitolo riservato alla sostenibilità per le imprese, la formazione dei dipendenti è ritenuta di fondamentale importanza per ottenere dei collaboratori più professionali e aumentare la produttività e la competitività aziendale, ma spesso questi investimenti non sono neanche presi in considerazione, soprattutto dalle realtà più piccole. Secondo la ricerca *“i fabbisogni formativi delle micro e piccolissime imprese italiane”*, realizzata dall’Osservatorio statistico dei consulenti del lavoro in collaborazione con FonARCom, l’attività formativa in Italia è essenzialmente di tipo obbligatorio come quella

sulla sicurezza sul lavoro e ambiente e riguarda principalmente giovani da poco entrati nel mondo del lavoro. La formazione non obbligatoria interessa invece soprattutto i dirigenti e i ruoli di management; quindi, ancora una volta l'aspetto dimensionale è a favore delle grandi imprese. Dallo studio si evince che le difficoltà delle piccole realtà non sono meramente economiche, ossia la mancanza di fondi, ma piuttosto una questione culturale: manca la percezione dei benefici che la formazione può portare legati alla possibilità di incrementare la professionalità dei dipendenti e di conseguenza la qualità delle loro prestazioni. [17]

## 4. IL SETTORE TURISTICO ITALIANO

Grazie al capitolo precedente si è presa coscienza del fatto che il tessuto imprenditoriale italiano è costituito prevalentemente da microimprese (95%) e che queste appartengono principalmente al settore turistico. In questo capitolo si cerca quindi di delineare una panoramica della filiera italiana del turismo lato imprese per sottolineare l'importanza di prendersi cura delle piccole realtà disseminate nel Bel Paese, che, nella loro totalità, rappresentano la forza trainante dell'economia italiana. Per effettuare alcune considerazioni è stato preso come riferimento lo studio di settore effettuato dalla Cassa Depositi e Prestiti nel 2016 intitolato "L'industria del turismo".

### 4.1 Il fenomeno turismo

Negli ultimi anni, con l'avvento della globalizzazione il turismo ha registrato delle oscillazioni imprevedibili, evolvendo da una questione riservata a pochi ad un vero e proprio fenomeno di massa, trasformandosi da bene superfluo a bene, in molti casi, necessario.

Il turismo oggi è considerabile come una vera propria industria capace di migliorare sensibilmente il contesto economico di un Paese comprendendo diverse attività economiche come i servizi di alloggio (sia alberghieri che privati), la ristorazione, il trasporto passeggeri (terrestre, marittimo, aereo), il commercio al dettaglio, le agenzie di viaggio, i servizi culturali, sportivi e di intrattenimento. In un contesto di normalità pre-pandemia se si considerano tutte queste sfaccettature, il valore aggiunto generato in Italia è di circa 236 miliardi di euro, pari al 13,1 per cento del PIL (World Travel and Tourism Council, 2019). Naturalmente l'emergenza sanitaria ha avuto un impatto non indifferente, registrando un calo del -51 per cento degli introiti, ma in questo studio si considera una situazione di normalità, anche perché, come è accaduto dopo tutte le crisi precedenti, sembrerebbe ragionevole aspettarsi una ripresa del settore all'indomani della fine dell'epidemia.

Al giorno d'oggi l'offerta turistica nel complesso è enormemente evoluta, seguendo i marcati mutamenti nelle preferenze dei viaggiatori che ricercano un'offerta sempre più personalizzata alla ricerca di un'esperienza unica. Altre tendenze diffuse sono le offerte "tutto compreso" di lusso in resort o oasi artificiali che rispondono all'esigenza di evasione dalla quotidianità, oppure all'estremo opposto si collocano esperienze di viaggio più autentiche, caratterizzate dalla minima presenza di organizzazione a contatto con la cultura, il paesaggio e la comunità

locale; il cosiddetto turismo esperienziale, più propriamente italiano, a differenza del primo più esotico.

Accanto all'evoluzione della domanda, anche l'offerta ha subito delle innovazioni decisive come l'intermediazione del web e lo sviluppo di nuove tecnologie informatiche, che hanno portato a una rincorsa alla digitalizzazione delle imprese, ancora poco diffusa in Italia.

Infine, la globalizzazione ha modificato gli assetti geo istituzionali e grandi paesi fino a qualche tempo fa esclusi dal circuito turistico sono diventati agguerriti concorrenti e allo stesso tempo importanti bacini di domanda caratterizzati da viaggiatori prevalentemente ricchi che viaggiano in gruppi numerosi, in aereo e preferiscono le grandi strutture alberghiere.

Questo è il nodo cruciale: negli ultimi anni si è visto un accrescersi di destinazioni nel deserto capaci di attrarre più visitatori del Colosseo, e l'offerta italiana sembra ancora immobile, incapace di creare prodotti adatti alle esigenze dei nuovi flussi turistici e di avere standard paragonabili ai best performer mondiali: Francia, Stati Uniti, Spagna e Cina.

Se l'Italia, con il suo patrimonio artistico, storico e naturale unico, ha da sempre rappresentato il Paese più sognato dai viaggiatori di tutto il mondo, meta di artisti, scrittori ed eruditi, oggi quello che continua a essere il sogno della maggioranza dei turisti, rischia di rimanere tale per l'incapacità del Paese di trasformare questo sogno in vantaggio competitivo.

#### **4.1.1 Pregi e difetti dell'Italia**

Uno dei pregi che il Belpaese riesce a suscitare nei viaggiatori internazionali è senza dubbio l'idea forte del Made in Italy. L'Italia rappresenta uno dei patrimoni culturali più importanti al mondo con la sua lunga storia, l'unicità dei suoi paesaggi, la peculiarità del suo settore enogastronomico, lo stile, la moda; tutti fattori riassunti nell'*italian way of life*. Nel Best Countries Ranking Report 2021, una classifica su scala globale per valutare il modo in cui vengono percepite le nazioni considerate come brand, l'Italia è al sedicesimo posto su 78 Paesi. Essa ricoprirebbe il primo posto per influenza culturale, e il secondo posto sia in termini di attrattività turistica che a livello di prestigio artistico. La posizione complessiva sarebbe negativamente intaccata da lacune sul lato della burocrazia, del sistema fiscale e della corruzione, dall'instabilità politica, da una crescita economica più lenta rispetto ad altri paesi e dalla carenza di innovazione. Nell'analisi si individuano pochi grandi brand blasonati di lusso, food e design, che comunicano qualità, internazionalizzazione, artigianalità, tradizione

e alto livello tecnologico a cui si contrappongono tante piccole aziende arretrate dal punto di vista digitale e manageriale. [18]

Nonostante la forte immagine del Paese avvantaggi il paese nel suo posizionamento economici, l'Italia viene danneggiata da fattori strutturali di contestano che ne penalizzano enormemente la capacità di attrarre flussi turistici. Gli elementi principali sono la carenza di infrastrutture come aeroporti, porti, alta velocità, servizi pubblici, ma anche l'insufficiente manutenzione del territorio, la mancanza di cura degli agglomerati urbani, il sottosviluppo del sistema digitale e delle innovazioni in generale, la percezione di un'eccessiva criminalità nelle città, sono tutti elementi che contribuiscono a ridurre l'attrattività del territorio.

#### **4.1.2 I confini sfumati del settore**

Dare una misura esatta del fenomeno turistico è un'impresa complicata principalmente a causa della natura stessa del settore, che coinvolge un ampio ventaglio di soggetti e di attività. Analizzare il settore turistico dal punto di vista economico comporta dunque individuare i mercati interessati, gli attori coinvolti e i beni e servizi scambiati, ma questi ultimi e le risorse usate dai turisti sono identificabili con precisione solo dal lato della domanda e, di conseguenza, risulta molto complesso definire concettualmente cosa è turistico e cosa non lo è. Ad esempio, un treno sposta un turista quanto un lavoratore; un monumento, un museo o una mostra, possono essere visitati da un turista tanto quanto da un cittadino; il servizio di raccolta rifiuti serve sia ai residenti che ai viaggiatori; le informazioni accessibili con gli smartphone sugli orari dei mezzi pubblici o dei musei sono disponibili per turisti e cittadini, e così via.

Ne consegue che nell'offerta turistica vengono inevitabilmente coinvolti soggetti diversi che entrano in contatto con il turista, contribuendo in modo diverso a creare la sua esperienza di vacanza e il ricordo che porterà con sé una volta rientrato a casa. Infine, il fatto che i turisti siano sempre meno "intermediati" da agenzie viaggio e tour operator non aiuta a rilevare alcuni movimenti della clientela. Nella maggior parte dei casi, infatti, il viaggiatore organizza le proprie vacanze in autonomia, ricorre all'uso di piattaforme web per prenotare un pernottamento e acquistare i biglietti dei servizi di trasporto e spesso dimora in case private, si sposta in macchina e assume comportamenti di consumo del tutto simili a quelli degli abitanti del luogo.

Questa sfocatezza concettuale, che rende molto complesso identificare il mercato turistico e studiarne le dimensioni economiche, non fa altro che sottolineare ancor più le interrelazioni che questo bene, tanto eterogeneo, può avere con i più diversi aspetti della vita economica di una destinazione, evidenziando chiaramente come un maggiore sviluppo del settore sarebbe molto auspicabile per i molteplici impatti in grado di generare per l'intero sistema economico del Paese.

## 4.2 L'offerta turistica in Italia

La filiera turistica così presentata appare interconnessa a moltissime attività, coinvolgendo al suo interno interessati molto eterogenei; le principali attività turistiche sono le seguenti:

- I **servizi di alloggio**, che oltre alla classica hotellerie ha assunto miriadi di sfaccettature per accogliere i turisti più disparati: dai lussuosi resort, alle sistemazioni private, agli alberghi diffusi, fino ad arrivare ai più economici campeggi.
- I **pubblici esercizi**, ossia bar, ristoranti e locali serali, ma anche pizzerie, panetterie, gastronomie, gelaterie e così via, che insieme al settore ricettivo rappresentano le componenti più rilevante della filiera.
- I **trasporti e noleggi**, che sono una componente imprescindibile del turismo, in quanto la facilità di accesso a un luogo è considerata un driver di vantaggio competitivo.
- Il **made in Italy** che include primariamente moda, artigianato e industria agro-alimentare in cui la forza del brand italiano stimola la scelta del viaggio e diventa oggetto di acquisti da parte del turista, sia durante la sua permanenza in Italia, sia una volta rientrato a casa motivato dal desiderio di riprovare i prodotti locali gustati e apprezzati durante il viaggio.
- I **servizi pubblici locali** e il **settore edile**, impegnati nella manutenzione delle strade, degli edifici pubblici e complessivamente delle città e degli agglomerati urbani la cui cura rappresenta un fattore importante per l'attrazione dei flussi turistici.
- Il settore dei **beni culturali** e del **restauro**, per l'indiscutibile peso che il turismo di tipo culturale ha per la destinazione Italia, il cui ruolo nell'immaginario collettivo è inescandibilmente connesso alla sua storia e tradizione artistica.
- L'**industria creativa**, il cui rapporto con il turismo passa principalmente per beni intangibili legati alle tradizioni, agli stili di vita e alla cultura di un Paese, coinvolgendo nella creazione

dell'offerta turistica l'intera popolazione, e interessando anche attività come la produzione cinematografica, gli spettacoli, le fiere e gli eventi in generale.

#### 4.2.1 Segmento alberghiero

Con riferimento al solo comparto ricettivo si osserva che, accanto alle tradizionali formule di ospitalità: alberghi, campeggi e villaggi turistici, si vanno diffondendo sempre più soluzioni alternative come gli agriturismi, i bed and breakfast, i residence per vacanze, l'albergo diffuso o i condhotel che rispondono all'interesse da parte della clientela nel ricercare soluzioni sempre più autentiche e legate alle peculiarità dei luoghi. Inoltre, si riscontra che la conduzione a livello familiare è il modello operativo prevalente e la dimensione delle imprese è per la maggior parte molto ridotta.

A sostegno di quanto appena affermato si presenta un'analisi realizzata sulla base dei dati di bilancio di un campione di 4.173 imprese estratto dalla banca dati Aida (Bureau van Dijk, 2016), appartenenti al settore alberghi (55.1 della classificazione ATECO).

Le imprese alberghiere del campione sono state classificate sulla base del fatturato in quattro categorie:

- grandi imprese, con un fatturato annuo superiore ai 50 milioni di euro
- medie imprese, con un fatturato annuo compreso tra i 10 e i 50 milioni di euro
- piccole imprese, con un fatturato annuo compreso tra i 2 e i 10 milioni di euro
- microimprese, con un fatturato annuo inferiore ai 2 milioni di euro

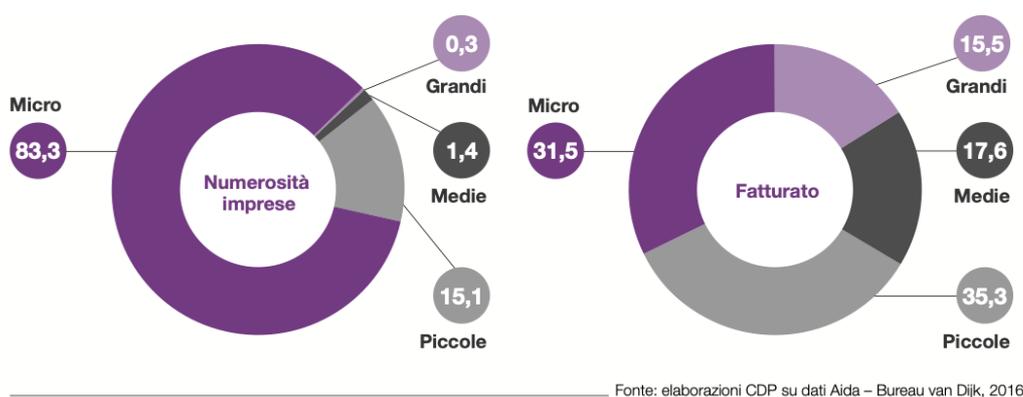


Figura 7 \_Distribuzione delle imprese del campione e del fatturato per dimensione

Osservando i grafici appare chiaro che quasi la totalità del settore sia formato da micro e piccole imprese e le stesse incidono in maniera prevalente anche sul sistema economico globale.

Il sistema alberghiero italiano risulta compromesso da una anomalia dimensionale che non riguarda il prevalente numero di piccoli alberghi, bensì il modesto numero di grandi alberghi, accompagnato dall'incompetenza di molti dei piccoli di rimanere sul mercato.

Per questo segmento, il tema della qualità è quanto mai dirimente, non solo perché i nuovi viaggiatori sono sempre più esigenti, ma anche perché attraverso i sistemi di recensione online, l'eco che un'esperienza negativa può avere oggi è molto più ampia di un tempo, con impatti economici amplificati. Il sistema ricettivo italiano appare tuttavia mediamente inadeguato agli standard richiesti, inoltre in Italia manca ancora un sistema di classificazione delle strutture turistiche omogeneo, in linea con gli standard internazionali e che consenta una percezione corretta della qualità degli esercizi ricettivi. Nell'ordinamento italiano spetta alle Regioni classificare e assegnare le stelle alle imprese ricettive del proprio territorio, in base a criteri e standard di qualità contenuti in apposite leggi o provvedimenti regionali disomogenee e orientate più alla conservazione dello status quo da parte delle strutture, che non alla necessità di informare adeguatamente il potenziale cliente.

Soprattutto per le piccole realtà, l'attuale sistema di classificazione è particolarmente penalizzante sia per le difficoltà a rispettarne gli standard previsti dalle normative vigenti, tutte calibrate su criteri adatti a grandi dimensioni, sia perché sono proprio queste strutture, tendenzialmente poco note, a risentire in maniera più significativa della poca affidabilità del sistema generale di indicazione della qualità.

#### **4.2.2 I pubblici esercizi**

Il segmento dei pubblici esercizi conta in assoluto il maggior numero di imprese, comprende bar, ristoranti, mense, catering, fast-food, locali serali, discoteche, e così via, che offrono al turista un aspetto determinante del soggiorno, in particolar modo in un paese come l'Italia, che da sempre si caratterizza per la sua tipica tradizione agroalimentare.

Negli archivi delle Camere di Commercio risultano attualmente attive 339.772 imprese appartenenti al codice di attività 56.0 con il quale vengono classificati i servizi di ristorazione. Secondo il rapporto Ristorazione 2021 di Fipe (Federazione Italiana pubblici esercizi), si tratta in molti casi di aziende di micro e piccola dimensione, prevalentemente a conduzione familiare, in cui la ditta individuale rimane la forma giuridica prevalente. La prevalenza di imprese individuali poco innovative, poco capitalizzate e molto eterogenee crea molta

concorrenza; infatti, il tasso di mortalità imprenditoriale è piuttosto elevato: dopo un anno chiude il 25% dei ristoranti e dopo 3 anni quasi un locale su due. [19]

Nonostante la fragilità intrinseca di questi modelli di business, nel complesso il mercato italiano della ristorazione è diventato il terzo più grande d'Europa dopo Regno Unito e Spagna, con un flusso di affari di circa 86 miliardi di euro nel 2019. Merito dell'incremento dei consumi degli stessi italiani al di fuori delle mura domestiche, dei turisti, che considerano bar e ristoranti tra le cose che apprezzano maggiormente e di un'offerta che cresce in qualità dell'offerta gastronomica e professionalità.

Tuttavia, l'altissimo turnover imprenditoriale sottolinea che l'ascolto delle nuove tendenze di mercato, soprattutto sensibili alla sostenibilità e all'innovazione sono processi fondamentali per il successo.

### **4.2.3 L'accoglienza**

L'industria dell'ospitalità richiede in primis una cultura dell'accoglienza che pervada tutta la destinazione in quanto non è solo il frutto dell'attività degli operatori puramente turistici, quanto piuttosto il risultato delle relazioni che un turista ha con l'intero sistema locale, ma questo non sempre accade lì dove lo spontaneismo di personale poco professionale prende il sopravvento. Uno dei problemi più radicati in Italia è l'andamento del mercato turistico che si presenta altamente stagionale e comporta una precarietà dell'occupazione, fortemente collegata alle dinamiche dei flussi. E proprio la variabilità occupazionale che arreca maggiori danni alla professionalità, proprio in un settore in cui il capitale umano rappresenta uno degli asset sui quali si gioca la competitività dell'impresa.

A questo si aggiunge un generale livello degli istituti tecnici e professionali del turismo poco conforme alle necessità del settore, un sistema universitario scarsamente connesso agli effettivi fabbisogni del sistema imprenditoriale e la totale assenza di scuole di alta formazione, sul modello delle grandi scuole alberghiere e di ristorazione europee.

### 4.3 Le tendenze recenti

L'Italia nel complesso stenta seguire la crescita del settore rispetto ai maggiori player mondiali a causa di una arretrata innovazione della filiera turistica che non sempre riesce a esprimere la vera essenza del Bel Paese.

Si è visto come l'approccio tradizionale al settore turistico non sia più in grado di soddisfare i bisogni e le aspettative di una domanda che si sta evolvendo in modo sempre più anomalo. I principali fattori che hanno determinato la comparsa di deviazioni innovative nel settore sono: la globalizzazione e la conseguente internazionalizzazione del fenomeno turistico, l'aumento della competizione fra destinazioni tradizionali e aree emergenti, lo sviluppo e la diffusione di tecnologie a supporto del viaggio, l'evoluzione delle modalità di consumo verso modelli personalizzati e l'imporsi di trends che hanno originato miriadi di nicchie di mercato. Il turismo è considerato dalla teoria economica un *experience good*, ossia un bene di cui il consumatore può verificare la qualità solo dopo l'uso e in quest'ottica diventa cruciale l'intermediazione digitale che agisce sulla natura stessa del fenomeno turistico modificandolo inevitabilmente. La quantità di informazioni che il turista riesce a reperire online, le recensioni, i commenti e lo scambio di opinioni sui Social Network, rendono alcune caratteristiche del viaggio già note prima della partenza, consentendo di selezionare qualcosa che, con maggiore probabilità rispetto a prima, riuscirà a soddisfare le aspettative del consumatore. In questo modo si risolve in parte l'asimmetria informativa, che metteva l'operatore turistico in una posizione dominante rispetto al viaggiatore, creando anche le condizioni per comportamenti opportunistici, danneggiando spesso la qualità dell'offerta. Dunque, la transizione digitale e gli strumenti derivati da questa sono riusciti a creare le condizioni per il moderno turista è in grado di "cucirsi addosso" la vacanza, trasformandola in una esperienza unica e personalizzata.

### 4.3.1 L'innovazione nella filiera turistica

#### Nuovi prodotti e processi

Una delle tendenze più significative degli ultimi anni nel settore turistico è l'affermarsi di offerte customizzate e mercati di nicchia. Il turismo di questo tipo costruisce il prodotto attorno a un interesse peculiare atto a soddisfare una domanda personalizzata. Con particolare attenzione al territorio italiano si possono riportare il winetourism, ossia quella tipologia di turismo enogastronomico incentrato su regioni vitivinicole; lo slow travel, che nasce in risposta alla frenesia che caratterizza la vita quotidiana; il turismo sportivo; il viaggio culturale, il turismo responsabile, e così via. La specializzazione a un singolo target sembra essere diventata una tipologia di offerta obbligatoria, si pensi al settore alberghiero che offre pacchetti per famiglie, per sportivi o specifici format rurali o incentrati al benessere.

Per ottenere un'offerta personalizzata sempre più spesso i viaggiatori evitano di affidarsi a operatori turistici e diventano loro stessi gli organizzatori della propria vacanza sia i "certificatori" della stessa, fungendo da ispirazione e guida per altri utenti e diventando parte attiva nella creazione dei prodotti turistici. Alle imprese è richiesto di ragionare in termini di ecosistema digitale, al fine di instaurare un rapporto attivo con il consumatore. In quest'ottica i Social Network rivestono una funzione fondamentale di intermediazione tra impresa e cliente, poiché consentono di ricevere feedback in tempo reale consentendo di evolvere con rapidità il prodotto in base alle necessità espresse.

Sempre sul fronte dei nuovi prodotti e servizi, la pervasività di community e piattaforme ha permesso lo sviluppo di un particolare mercato, quello della sharing economy, ossia quel fenomeno di condivisione che fa parte della rivoluzione in atto nel settore turistico. Essa si declina sia sul piano dei trasporti condivisi come il car sharing, bike sharing, scooter sharing sostenuti dalle ormai celebri Startup come Uber o BlaBlaCar; sia sul lato degli affitti di alloggi privati di cui Airbnb è la massima espressione, o B&B Italia che è il primo circuito italiano di e-booking.

## Digitalizzazione

Negli ultimi anni il sistema turistico italiano è stato sensibilmente influenzato dai grandi cambiamenti che hanno apportato in particolare Internet e le tecnologie digitali. Il termine turismo 4.0, che deriva dal paradigma dell'industria 4.0, è il nome della tendenza attuale dell'elaborazione di grandi quantità di dati che si avvale dell'intelligenza artificiale, *l'Internet Of Things*, l'analisi dei *Big Data* e il *Cloud Computing*. In un mondo sempre più digitalizzato, lo scaricamento di una app sullo smartphone, la prenotazione online di un ristorante, la condivisione di una foto e in generale qualsiasi comportamento legato al web è in grado di generare dati che in aggregato possono fornire una grande quantità di informazioni sui comportamenti effettivi dei turisti.

Rispetto al tema della digitalizzazione, l'Italia si trova in una generale condizione di debolezza per diversi motivi che ne inficiano l'offerta. In primis, il gap infrastrutturale che contraddistingue il Paese, legato principalmente alla diffusione ancora molto bassa della banda larga veloce su tutto il territorio.

In secondo luogo, l'intermediazione online non è ancora molto diffusa e si limita spesso alla sola ricerca e prenotazione, mentre le attività di vendita con la conseguente generazioni di ricavi non sono ancora previste nella maggioranza dei casi. La percentuale di imprese turistiche italiane presenti sul web è ancora bassa, così come piuttosto ridotto è il numero di strutture in grado di offrire il wi-fi gratuito, eppure, questo risulta uno dei servizi più cercati dai viaggiatori. È importante sottolineare che il segmento ricettivo non è l'unico a presentare questa debolezza, visto che, per esempio, la metà dei musei italiani non ha neanche il sito web.

La digitalizzazione ha reso la competizione turistica realmente globale, coinvolgendo nel marketing di una destinazione tutti i soggetti che entrano in contatto con il turista in questo modo piccole sbavature nel sistema un conto salato al ristorante, un'indicazione scorretta da parte del cittadino, un giro in taxi troppo costoso o altri avvenimenti spiacevoli sono immediatamente trasferibili a milioni di persone tramite una recensione negativa. Il web sostituisce e amplifica il vecchio passaparola attraverso gli ormai noti Social Network come Facebook o Instagram rendendo sempre più agguerrita la competizione: per migliorare l'accessibilità e la reputazione aziendale è necessario definire una corretta "social media strategy" che contempli la gestione strategica dei contenuti sulle principali piattaforme social.

Si stima, inoltre, che la visibilità consentita dalla rete impatti positivamente soprattutto sulle piccole realtà imprenditoriali, per le quali l'uso strategico di questi intermediari digitali è passato dall'essere una semplice opportunità ad una vera e propria necessità.

## **Cooperazione**

Nel segmento turistico in particolare, lo strumento del contratto di rete rappresenta un valido modello di collaborazione, poiché consente di realizzare progetti e obiettivi condivisi nel rispetto dell'autonomia e delle specificità dei singoli.

Le reti di impresa, quindi, sono forme di aggregazione promosse e sostenute attraverso diverse fonti di finanziamento a vantaggio soprattutto delle piccole imprese al fine di integrare le competenze delle diverse aziende, superare la scarsa visibilità della singola impresa, il basso potere di negoziazione e incoraggiare interazioni e collaborazioni fornendo sostegno al processo innovativo. Si tratta di uno degli obiettivi del cosiddetto marketing territoriale, volto a migliorare la qualità dell'offerta e potenziare la forza commerciale.

In questo senso si riscontrano forme di club di prodotto, ossia aggregazioni tra imprese finalizzate alla creazione di un prodotto turistico specifico a partire da elementi comuni che possono essere territoriali o relativi al servizio offerto. Si può identificare come un network di soggetti eterogenei come: guide turistiche, guide ambientali, strutture ricettive, sommelier, artigiani, aziende produttrici, mondo agroalimentare e operatori turistici in generale che aderiscono ad un medesimo sistema di valori e ad un regolamento al fine di garantire la stessa qualità e requisiti omogenei. Questa impostazione risulta particolarmente efficace quando si parla di micro-realtà che in questo modo possono assumere maggiore visibilità e creare un circolo virtuoso di reciproci benefici.

### **4.3.2 La Sostenibilità della filiera turistica**

Al giorno d'oggi il tema della sostenibilità nella filiera turistica e l'adeguamento agli standard minimi richiesti dalla normativa riferita a questa materia rappresentano un ulteriore strumento per accrescere il livello di innovazione delle imprese di questo settore.

Coinvolgendo molteplici ambiti, l'interrelazione tra turismo e ambiente risulta un fenomeno difficile da gestire: può provocare inquinamento, sprechi, conflitti con i residenti, difficile convivenza dove già esistono altre attività economiche, e così via. Allo stesso tempo, il turismo è una realtà a forte impatto, in grado di arrecare benessere economico e sociale, merita

quindi una pianificazione armoniosa delle sue componenti al fine di renderlo meno rischioso per i luoghi che lo accolgono.

Il patrimonio ambientale di una destinazione costituisce una parte determinante del patrimonio turistico di una località, comprendendo sia le risorse naturali (territorio, clima, flora, fauna), sia le risorse storico-artistiche (monumenti, musei), sia le risorse socioculturali, ossia il modo di vivere di un popolo, le sue tradizioni, la sua predisposizione all'ospitalità. Agire in ottica sostenibile significa dunque preservare e valorizzare proprio quei beni dai quali il turismo è generato, ossia agire nella creazione dell'offerta attraverso la salvaguardia dell'ambiente e la conservazione delle tradizioni locali. Soprattutto in un sistema turistico come quello italiano, intensamente antropizzato e quindi intrinsecamente fragile, questo aspetto non può essere trascurato.

L'Italia è in forte ritardo nella diffusione della consapevolezza di questi temi, ma è confortante notare che gli imprenditori italiani si stanno dimostrando particolarmente attenti ad alcune nuove tendenze del mercato: accordi volontari, marchi e certificazioni di qualità, sistemi di gestione ambientale, valutazioni d'impatto delle attività turistiche, ecoaudit, ecobilanci, a livello aziendale, settoriale e territoriale si stanno affermando nel lessico che alimenta il dibattito sul rapporto turismo-ambiente. Inoltre, i ristoranti e le attività pubbliche si dimostrano sempre più sensibili allo spreco alimentare e alla valorizzazione dei prodotti del territorio. Nella ricettività si registrano grandi cambiamenti volti a rispondere alle esigenze di un turista più responsabile nei confronti dell'ambiente; l'offerta sta infatti velocemente evolvendo verso forme ricettive sostenibili: agriturismi, alberghi diffusi, dimore storiche, alberghi cosiddetti "green".

L'Italia ha molto da migliorarsi in questa direzione, ma è importante che in questo percorso tutti gli attori siano coinvolti, visto che innovare in ottica sostenibile nel turismo produce benefici sia per gli imprenditori, che si trovano in generale a sostenere meno costi grazie all'uso di tecnologie più efficienti, sia per i turisti che visitano luoghi più appealing, e infine per i residenti che si trovano a vivere in un luogo migliore.

## 4.4 L'attrattività turistica

Secondo il dizionario Garzanti con il termine attrattività si intende la capacità di attrarre, di interessare; applicata a un territorio riunisce l'insieme delle componenti che questo è in grado di offrire a diversi tipi di destinatari: la comunità locale, i lavoratori e i turisti, caratterizzati da diverse necessità espresse.

Per alcuni autori, come Di Meo A., l'attrattività può avere diverse origini:

- **Le fonti spontanee** sono quelle di origine naturale e culturale, includono il clima, l'altitudine, il paesaggio, l'arte, la storia e le loro diverse combinazioni che creano l'unicità di un territorio.
- **Le fonti derivate**, ossia quelle strutturali e di tipo organizzativo, che comprendono le infrastrutture e le vie di comunicazione (terrestri, aeroportuali, marittime, lacustri e fluviali), le strutture ricettive e di ristorazione necessarie per la sosta e il soggiorno degli ospiti, ossia i servizi interni (alberghi, ristoranti, residence, campeggi, ostelli e alloggi privati) ed infine le attrezzature complementari (sport e animazione), servizi esterni che offrono completezza all'offerta. [21]

Per creare attrattività gli elementi territoriali naturalmente presenti devono essere accompagnati da una società che organizza e gestisce il territorio imprimendovi valori che lo rendono utile ai propri fini di vita, lavoro e svago, in base ad un progetto stabilito.

Per far sì che il prodotto territorio sia in grado di competere con altri e diventi quindi competitivo, è necessario effettuare una promozione e una valorizzazione adeguate attraverso il rafforzamento del tessuto economico esistente e la diffusione di competenze ed innovazione.

La distintività è la leva di successo di un territorio: la globalizzazione porterebbe all'omologazione ma la sfida si vince offrendo ciò che gli altri non hanno, ovvero prodotti differenziati e di qualità per creare o aumentare l'attrattività.

## 5. METODOLOGIA

In seguito alla ricca letteratura presentata, necessaria per inquadrare il terreno di ricerca, si è giunti alla conclusione che il settore terziario, in particolare il segmento turistico, è la forza motrice dell'economia italiana. Esso si presenta composto per la maggior parte da piccole e microimprese, per lo più a conduzione familiare, che spesso faticano a competere nel settore a causa della scarsa innovazione e della debole sensibilità nei confronti della sostenibilità, due temi centrali nel mondo economico al giorno d'oggi.

In questi ultimi capitoli dell'elaborato viene presentato il progetto Cuore Innovativo predisposto da CNA, di cui ho fatto parte rappresentando il Politecnico di Torino. Grazie ai dati raccolti durante la ricerca, si procede successivamente con un'analisi empirica per poter dare un'impronta concreta allo studio.

### 5.1 Progetto Cuore Innovativo

#### 5.1.1 Contesto

Prima di presentare il progetto singolo è opportuno precisare che esso si inserisce nella più ampia strategia del PITer Alte Valli-Cuore delle Alpi, uno strumento europeo che mira strategicamente a rendere l'area interessata una “destinazione intelligente”, lavorando sull'attrattività del territorio e garantendo una elevata qualità della vita.

Questo PITer, riunisce 7 partner franco-italiani per realizzare quattro progetti tematici:

- CUORE INNOVATIVO, per creare opportunità di innovazione per le imprese locali
- CUORE DINAMICO, per sviluppare delle soluzioni di mobilità dolce e delle sinergie tra le modalità di spostamento
- CUORE SOLIDALE, per facilitare l'accesso ai servizi pubblici di qualità e di prossimità
- CUORE RESILIENTE, per rendere il territorio transfrontaliero più resiliente e più sicuro per i residenti, lavoratori e turisti



Figura 8\_Logo dei sette partners del progetto

	<b>Partners</b>	<b>Sigla</b>
1	Communaute de Communes Briançonnais	CCB
2	Syndacat du Pays Maurienne	SPM
3	Communaute de Communes Pays des Ecrins	CCPE
4	Communaute de Communes Maurienne-Galibier	CCMG
5	Gruppo di azione locale Escartons e Valli Valdesi	GAL EVV
6	Unioncoop Torino s.c.	UNIONCOOP
7	Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della piccola e media impresa (Sezione di Torino)	CNA Torino

*Tabella 1\_Partners Progetto CoeurAlps*

In questo elaborato si parlerà in particolare del piano CoeurAlps CUORE INNOVATIVO, che intende creare le condizioni affinché l'area delle Alte Valli, collocata nella fascia occidentale dell'arco alpino tra Italia e Francia, offra opportunità di innovazione al settore turistico, incoraggiando la messa in rete delle imprese del territorio.

Ognuno dei sette partners coinvolti dall'iniziativa è concentrato su obiettivi differenti. Nel presente studio ci si focalizza sulle specifiche responsabilità di CNA Torino (Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media impresa) e della sua collaborazione con il Politecnico di Torino al fine di coinvolgere alcuni studenti nella somministrazione di un questionario formulato ad hoc a un sottoinsieme delle imprese coinvolte.

L'obiettivo finale è duplice:

- **Valutare il livello attuale e potenziale di innovazione delle imprese turistiche.**
- **Valutare i bisogni delle imprese e del territorio in relazione ai temi chiave di una “destinazione intelligente”.**

### **5.1.2 Necessità espresse e possibili soluzioni**

Dall'analisi preliminare risulta che la regione transfrontaliera del progetto è caratterizzata da una geografia complessa, prevalentemente montana, che impatta sullo sviluppo delle imprese del territorio, il quale è costituito principalmente da piccole imprese fortemente legate all'ambito turistico. L'attività turistica è il motore di tali economie rurali e montane, ma la sua stagionalità legata prevalentemente agli sport invernali, rende il territorio molto vulnerabile. Emerge, dunque, la necessità di sinergie, cooperazione e incremento di innovazione al fine di aumentare il valore del territorio per garantire un'elevata qualità della

vita alla popolazione, ai lavoratori e ai turisti, in modo da rendere il territorio attrattivo tutti i mesi dell'anno.

I dati raccolti in una prima analisi condotta dai partners dimostrano che affrontare il tema dell'innovazione nelle Alte Valli implica il confrontarsi con dinamiche culturali e infrastrutturali per la maggior parte obsolete, tipiche delle aree marginali montane, nonostante siano presenti sul territorio sistemi per lo sviluppo particolarmente articolati e performanti. Considerando le attività che generano innovazione: le spese in Ricerca e sviluppo, il numero di brevetti, la presenza di Atenei, laboratori, associazioni e centri di sviluppo, si riscontra una concentrazione di queste principalmente intorno ai centri urbani, con una presenza debole di servizi nelle zone alpine. La fragilità strutturale del territorio analizzato probabilmente è insita nella dimensione ridotta delle imprese che lo costituiscono: circa il 67, 40% delle aziende ha al massimo un addetto. Esse si configurano poco capitalizzate, meno inclini a effettuare investimenti innovativi e restie a cooperare in rete tra loro a causa di una cultura manageriale poco sviluppata.

In ultima analisi sono stati coinvolti i principali portatori di interesse sul territorio (sindaci, rappresentanti di amministrazioni locali, associazioni di categoria, specialisti e tecnici del settore) e sono emersi tre problemi principali:

1. Difficoltà **strutturali**, ossia l'ostacolo del territorio prevalentemente montano, che aumenta le carenze dovute a problematiche infrastrutturali.
2. Impedimenti di **governance**, ossia la difficoltà a costruire reti, rapporti e coinvolgimenti tra i diversi soggetti che operano e vivono il territorio e gli ostacoli che frenano gli imprenditori nell'evoluzione e nell'ampliamento del mercato.
3. Carezza di **know-how del territorio**, ossia la carezza di formazione qualificata e la poca informazione e disponibilità sulle tematiche riguardanti l'innovazione.

In risposta a queste esigenze sono state proposte altrettante soluzioni da sperimentare:

1. Implementare e condividere un quadro di analisi comune a livello transfrontaliero, che premetta di conoscere il livello di innovazione del settore turistico, i suoi bisogni e le sue prospettive di sviluppo. L'obiettivo è quello di valorizzare le tipicità, i prodotti locali e il turismo sostenibile attraverso i nuovi strumenti tecnologici (eg. e-commerce) e utilizzare l'ICT per sopperire alle esigenze che sorgono per la struttura difficoltosa del territorio.

2. Creare una cultura dell'innovazione attraverso proposte di servizi e progetti innovativi locali per le imprese, coinvolgendo i principali portatori di interesse. L'obiettivo è quello di dare alla popolazione gli strumenti per essere parte attiva del processo di innovazione e crescita della filiera.
3. Aumentare il livello di innovazione attraverso un piano di accompagnamento che comprenda la progettazione, la realizzazione e il monitoraggio di azioni innovative. In particolare, integrando meglio conoscenza e innovazione e creando modalità innovative di scambio e collaborazione tra le imprese.

### 5.1.3 Target group di riferimento

I tre destinatari a cui si rivolge il progetto sono:

- **Comunità locali**, ossia i cittadini e gli enti pubblici. In questa categoria viene data molta importanza ai giovani, intesi come cittadini e imprenditori del futuro più sensibili alle tematiche legate all'innovazione e alla sostenibilità. Questa attenzione è fondamentale nelle zone marginali delle Alte Valli che si configurano segnate dalla crescita della popolazione anziana e dallo spopolamento da parte dei giovani. La sfida del progetto è quella di costruire gli strumenti in grado di dare la possibilità a questa fascia della popolazione di restare e investire sul proprio territorio, grazie anche all'ausilio delle amministrazioni locali.
- **Turisti**, categoria a cui il progetto si rivolge in modo indiretto, grazie al miglioramento dell'attrattività del territorio e un ampliamento dell'offerta auspicabile lavorando direttamente sulle imprese come target principale.
- **Imprese turistiche**, categoria che comprende imprenditori, lavoratori e i loro rappresentanti. Si tratta di PMI collocate in aree marginali, dunque risultano meno competitive rispetto a quelle presenti nelle zone urbane e metropolitane, ma hanno un grande potenziale di crescita se accompagnate efficacemente da progetti innovativi.

Sul versante italiano le imprese considerate fanno parte di un'area in cui sono presenti alcuni centri urbani nevralgici, in particolare Torino e Pinerolo e ampie zone rurali e montane.

In particolare, i comuni del territorio italiano di progetto sono i seguenti:

<b>Valle di Susa</b>	
Almese	Mompantero
Avigliana	Moncenisio
Bardonecchia	Novalesa
Borgone di Susa	Oulx
Bruzolo	Reano
Bussoleno	Salbertrand
Caprie	San Didero
Caselette	San Giorio di Susa
Cesana Torinese	Sangano
Chianocco	Sant'Ambrogio di Torino
Chiomonte	Sant'Antonino di Susa
Chiusa di San Michele	Sauze d'Oulx
Claviere	Sauze di Cesana
Coazze	Sestriere
Condove	Susa
Exilles	Trana
Giaglione	Vaie
Giaveno	Valgioie
Gravere	Venaus
Mattie	Villar Dora
Meana di Susa	Villar Focchiardo

*Tabella 2\_Comuni filiera turistica lato italiano Valle di Susa*

<b>Val Chisone e Germanasca</b>	
Angrogna	Porte
Bibiana	Pragelato
Bobbio Pellice	Prali
Bricherasio	Pramollo
Cantalupa	Prarostino
Cumiana	Roletto
Fenestrelle	Rorà
Frossasco	Roure

Inverso Pinasca	Salza di Pinerolo
Luserna San Giovanni	San Germano Chisone
Lusernetta	San Pietro Val Lemina
Massello	San Secondo di Pinerolo
Perosa Argentina	Torre Pellice
Perrero	Usseaux
Pinasca	Villar Pellice
Pinerolo	Villar Perosa
Pomaretto	

*Tabella 3\_ Comuni filiera turistica lato italiano Val Chisone e Germanasca*

## 5.2 Dati

Sin dall'inizio dell'elaborato si è parlato di filiera turistica nel suo senso più vasto, si va ora a chiarire i confini di tale riferimento.

L'impresa turistica in “**senso stretto**” è quel tipo di attività che soddisfa in modo diretto le esigenze del viaggiatore, ossia:

- Attività di pernottamento (alberghi, b&b, villaggi, campeggi, rifugi...)
- Ristorazione (ristoranti, bar, pasticcerie, gelaterie, catering, mense...)
- Segmento del noleggio (autoveicoli, biciclette, attrezzature sportive...)
- Attività di supporto al turista (agenzie viaggio, tour operator, guide turistiche, servizi di biglietteria...)
- Organizzazione di convegni, fiere, mostre, spettacoli, rappresentazioni artistiche, gestione di teatri, musei, monumenti, biblioteche, e così via.
- Attività di conservazione e restauro d'arte
- Gestione di impianti sportivi, stadi, piscine, centri termali, parchi di divertimento, zoo, orti botanici.
- Altre attività di intrattenimento e divertimento (eg. Discoteche, sale da ballo, night club, sale giochi...)

A questa definizione, per ottenere la filiera turistica in “**senso allargato**”, occorre sommare anche tutte le attività che in modo indiretto influiscono sul turista, ossia:

- **Manifattura:** si tratta di settori artigianali caratteristici del territorio, ad esempio, alcuni comparti del settore tessile, industria del legno, lavorazione di minerali non metalliferi (eg. vetro, pietra e ceramica), artigianato di gioielli e fabbricazione di strumenti musicali.
- **Agroalimentare:** intesa come valorizzazione dei prodotti tipici locali, comprende l'intera industria alimentare, ad esempio, la produzione, lavorazione e conservazione di carne, pollame, pesce, ortaggi, frutta, oli, grassi, latte e derivati, frumento, riso, cereali, spezie, cacao, bevande, vini, birra e altri prodotti alimentari senza vendita diretta al pubblico.
- **Accesso a Internet:** comprende una parte telecomunicazioni, ossia l'erogazione dei servizi di accesso alla rete di ogni tipo.

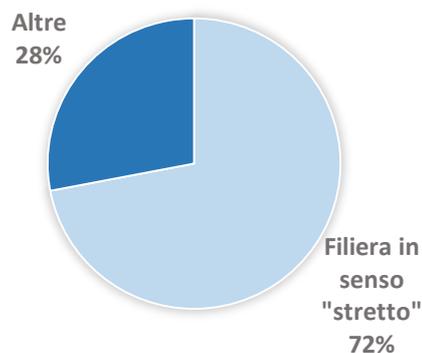
Per effettuare questa distinzione è stata presa in considerazione la classificazione ATECO, che rappresenta la versione nazionale della nomenclatura europea Nace Rev.2, pubblicata sull'Official Journal il 20 dicembre 2006 (Regolamento (CE) n. 1893/2006 del PE e del consiglio del 20/12/2006). Al fondo dell'elaborato, nella sezione allegati, sono presenti le tabelle con i relativi codici ATECO delle due ripartizioni turistiche individuate.

Per dare un'idea più accurata delle imprese potenzialmente interessate sul lato italiano, è stato possibile stimarne il numero basandosi sul Registro Imprese di Infocamere ed estraendone i codici ATECO di interesse. Si è stimata la presenza di 15.304 imprese totali appartenenti al territorio interessato, in particolare 1.124 considerando la filiera turistica in “senso stretto” e 1.569 in “senso ampio”.

<b>Settore</b>	<b>Numero imprese</b>
Agenzie di viaggio, guide	41
Altro Manifatturiero	16
Associazioni	21
Gelaterie, pasticcerie	88
Industrie alimentari	182
Intrattenimento	83
Lavorazione del legno	114
Lavorazione pietra	39
Ristorazione con somministrazione	544
Ristorazione senza somministrazione	94
Servizi di alloggio	169
Servizi di trasporto passeggeri	66
Sport	112
<b>TOTALE IMPRESE FILIERA ALLARGATA</b>	<b>1569</b>

*Tabella 4\_ Imprese filiera turistica "allargata"*

I settori più densamente popolati risultano essere la ristorazione, i servizi di pernottamento e le industrie alimentari.



*Figura 9\_ Ripartizione filiera turistica ALLARGATA*

Considerando solo la filiera turistica in senso stretto si contano 1.130 imprese, mentre, con la dicitura “allargata” si aggiungono 439 attività al target del progetto.

Posti gli obiettivi e avendo l’elenco delle 1.569 imprese estratte dal registro Imprese di Infocamere, la modalità di lavoro è stata la seguente:

- 1) La prima fase dell’attività assegnata agli studenti è stata quella di ricercare gli indirizzi e-mail e i numeri telefonici di tutte le imprese presenti in un database formato Excel precompilato comprensivo di dati utili alla identificazione delle varie imprese: partita IVA, codice fiscale, ragione sociale, denominazione, insegna, tipologia di attività svolta, codice Istat del comune di appartenenza, indirizzo e il tesseramento o meno a CNA.
- 2) La seconda azione è stata l’invio a tappeto di uno specifico questionario sull’indirizzo e-mail delle imprese, per stimolare una risposta autonoma al questionario da parte delle aziende. (Di seguito viene proposta la lettera di invito spedita).
- 3) Nel caso in cui le imprese non avessero risposto in autonomia al questionario inviato si procede all’ultima fase, ossia la vera e propria somministrazione del questionario in modalità CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing). Si è stabilito di poter effettuare fino a tre tentativi di chiamata al fine di effettuare più interviste possibili.



Alla Vostra Cortese Attenzione,

CNA Torino chiede la vostra collaborazione per l'indagine sul livello di innovazione attuale e potenziale delle imprese del territorio. A tal proposito, vi chiediamo di rispondere al questionario presente al seguente link.

Compila subito il nostro questionario!

L'indagine rientra nelle attività previste dal progetto europeo "CUORE INNOVATIVO", inserito all'interno del PITER "Alte Valli – Cuore delle Alpi", che incoraggia lo sviluppo dell'innovazione e mira ad indagare le condizioni necessarie affinché l'area delle Alte Valli diventi una "destinazione intelligente", in grado di combinare gli aspetti della sostenibilità, del turismo esperienziale e dell'uso adeguato delle risorse naturali con le nuove tecnologie, inclusi gli aspetti dell'accessibilità fisica.

Il Vostro contributo è fondamentale per la buona riuscita del progetto!

Distinti saluti,  
CNA Torino

*Figura 10\_Lettera d'invito spedita tramite e-mail*

### 5.2.1 Il questionario

Il documento creato per intervistare le imprese (di cui si può visualizzare il formato nell'appendice dell'elaborato) è composto da 40 domande riguardanti 10 argomenti differenti, divisi a loro volta in sezioni:

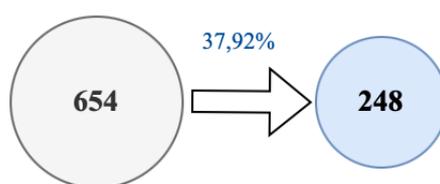
- 1) **Sezione anagrafica:** è sostanzialmente la carta di identità dell'impresa che racchiude le informazioni principali per delinearla: la denominazione, il comune della sede operativa, l'anno di avvio dell'attività, il numero di dipendenti, l'ultimo fatturato approvato, la tipologia di attività svolta e il mercato in cui opera.
- 2) **Comunicazione:** riguarda il modo con cui l'impresa diffonde verso il mondo esterno la propria immagine, con quali mezzi vengono effettuate pubblicità, promozione e marketing e se negli ultimi anni essa ha modificato la propria identità visiva o quella di specifiche linee di prodotto/servizio.

- 3) **Connettività:** in questo paragrafo si individua la tipologia di connessione Internet di cui si serve l'impresa e se sussistono eventuali problematiche di collegamento alla rete in termini di copertura e velocità di rete dovute alla posizione geografica.
- 4) **Vendita o prenotazione online:** questa parte è legata alla connettività in quanto se sussistono problemi legati alla rete sarà più complicato affidarsi all'e-commerce. Si raccolgono informazioni su quanto le imprese sfruttino la possibilità di vendere prodotti o prenotare servizi online e se per fare questa attività si servono di siti web o pagine social proprie o se si appoggiano a piattaforme internet consolidate o app esterne quali Booking, Airbnb, Glovo, Deliveroo e così via.
- 5) **Cooperazione:** in questo paragrafo si interroga l'impresa riguardo alla sua appartenenza a gruppi o reti e eventuali rapporti locali/regionali/nazionali con altre aziende del territorio, università e centri di ricerca, governo e istituzioni pubbliche. Questo tema è fondamentale per il progetto, in quanto sostiene la messa in rete delle imprese per creare maggiore scambio di informazioni al fine di supportare il processo innovativo.
- 6) **Innovazione:** questa parte esprime il punto focale del progetto, ossia capire il livello di innovatività delle imprese del territorio. Si richiede alle aziende di dichiarare se negli ultimi 3 anni sono state effettuate attività innovative di qualsiasi genere: introduzione/miglioramento di nuovi prodotti, servizi, processi, aree aziendali e di quantificare la spesa di investimento in questo senso.
- 7) **Ostacoli all'innovazione:** sono stati individuati come principali ostacoli al processo innovativo i seguenti: mancanza di risorse finanziarie interne, mancanza di finanziamenti esterni, difficoltà nell'ottenere finanziamenti pubblici, costi di innovazione troppo elevati, rischio d'impresa percepito troppo alto, mancanza di personale interno qualificato, mancanza di partner con cui collaborare, difficoltà di accesso alla conoscenza esterna, mancanza di buone idee innovative, carenze delle infrastrutture del territorio, mancanza di competenze chiave del territorio. In questa parte vengono presentati i diversi intralci al processo innovativo e viene chiesto di quantificare con una scala d'importanza l'impatto di ciascuno di essi attraverso una scala Likert da 1 (nessun impatto) a 4 (grande impatto).

- 8) **Investimenti:** viene richiesto all'impresa di esprimere se ha effettuato qualsiasi tipo di investimento materiale o immateriale e quale business aziendale interessa: acquisto nuove attrezzature o rinnovo locali, sviluppo di nuovi prodotti/servizi internamente o esternamente, marketing per nuovi prodotti/servizi, assunzione di personale, acquisto di nuovi hardware o software, acquisto di servizi informatici, acquisto di nuovi terreni, certificazioni ambientali, logistica e magazzino, efficienza energetica o altro.
- 9) **Sostenibilità ambientale:** si cerca di quantificare quanto le imprese adottano attività sostenibili come la riduzione di rifiuti, il riuso degli scarti, l'uso di fonti rinnovabili, l'introduzione di prodotti locali, l'inserimento di innovazioni tese al risparmio energetico e idrico e un eventuale impegno nei confronti della cura e del mantenimento del patrimonio ambientale e paesaggistico del territorio.
- 10) **Responsabilità sociale:** Ormai è di fondamentale importanza la cosiddetta Corporate Social Responsibility, ossia il valore sociale generato sia internamente all'azienda, sia riferito all'ambiente esterno. In questa direzione è stato chiesto all'azienda se fosse impegnata in attività di volontariato, sussidiarietà e/o sostegno al welfare del proprio territorio, collaborasse con altre aziende o organizzazioni locali su una o più tematiche culturali e sociali, sostenesse direttamente eventi artistici e culturali promossi dalla comunità locale, avesse reso possibile l'inserimento lavorativo a persone con disabilità, realizzasse attività di formazione delle risorse umane e se beneficiassero della propria offerta di servizi anche clienti con impedimenti fisici.

## 6. RISULTATI

La fase preliminare di ricerca dei contatti (numero di telefono o e-mail) ha portato buoni risultati, delle 1.569 imprese sono risultate attive e contattabili 815 imprese, ma il lavoro è ancora in corso e l'obiettivo è quello di coinvolgere tutte le imprese della popolazione iniziale. Durante la fase di intervista questo numero è ulteriormente sceso a 654, in quanto 45 aziende non hanno risposto ai diversi tentativi di chiamata e 116 numeri telefonici sono risultati inesistenti. Molte aziende, infine non si sono dimostrate collaborative e si è raggiunto un totale di **248** partecipanti all'indagine, con relativo tasso di risposta del **37,92%**.



*Figura 11\_Tasso di risposta delle imprese*

La sezione anagrafica ha permesso di ottenere dei risultati interessanti al fine di inquadrare l'area del progetto rispetto a diverse dimensioni. Di seguito verrà esposta una panoramica generale ottenuta analizzando la prima parte del questionario.

### 6.1 Dimensione delle aziende

Per osservare la dimensionalità dell'impresa, sono stati forniti due parametri: il numero di dipendenti e il fatturato. In base ai quali si ha la seguente classificazione per le PMI:

- **microimpresa:**
  - ha meno di 10 dipendenti
  - ha un fatturato annuo non superiore a 2.000.000 euro
- **piccola impresa:**
  - ha meno di 50 dipendenti
  - ha un fatturato annuo non superiore a 10.000.000 euro
- **media impresa:**
  - ha meno di 250 dipendenti
  - ha un fatturato annuo non superiore a 50.000.000 euro

In base a questa suddivisione sono stati ottenuti i seguenti dati:

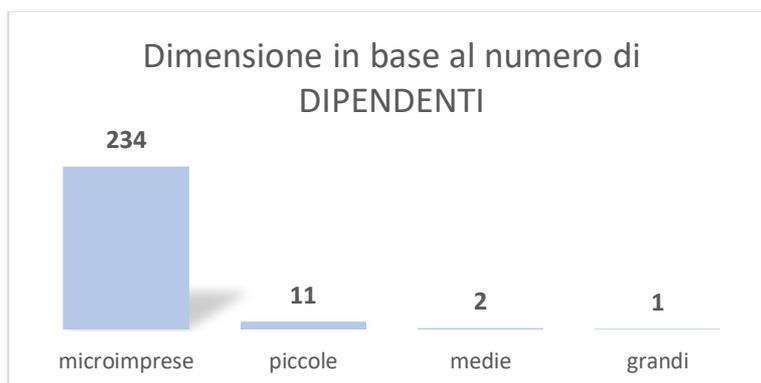


Figura 12\_Suddivisione in base al numero di occupati

Come previsto la maggioranza delle 248 imprese intervistate ha la dimensione di una microimpresa (234), ossia il 94,3% delle attività, una percentuale molto vicina a quella riportata dall'Istat. Una buona parte di imprese è di tipo individuale (43%) e la maggioranza di queste ha affermato avere un numero di dipendenti che varia con la stagionalità, la maggior parte dichiara dai 2 ai 9 occupati variabili. Durante le interviste è emerso inoltre che moltissime imprese sono a conduzione familiare, a conferma di quanto riportato nel Censimento delle imprese redatto da Istat. La conduzione familiare in linea di massima tende a far assumere un comportamento di chiusura all'interno dei confini aziendali e presenta difficoltà nell'aprirsi alla conoscenza esterna e a cooperare, limitando il processo innovativo.

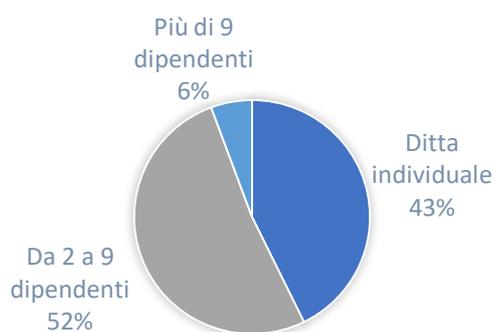


Figura 13\_Percentuali rispetto al numero di dipendenti

In base al fatturato è stata confermata la prevalenza di microimprese, solo l'1% delle intervistate dichiara di avere un fatturato superiore a 2.000.000 euro annui, mentre tutte le altre rientrano nel primo segmento. La dimensione dei ricavi non è elevata presa

singolarmente, ma complessivamente ha un forte impatto sull'economia italiana, rappresentando circa il 95% delle attività totali presenti sul territorio italiano.

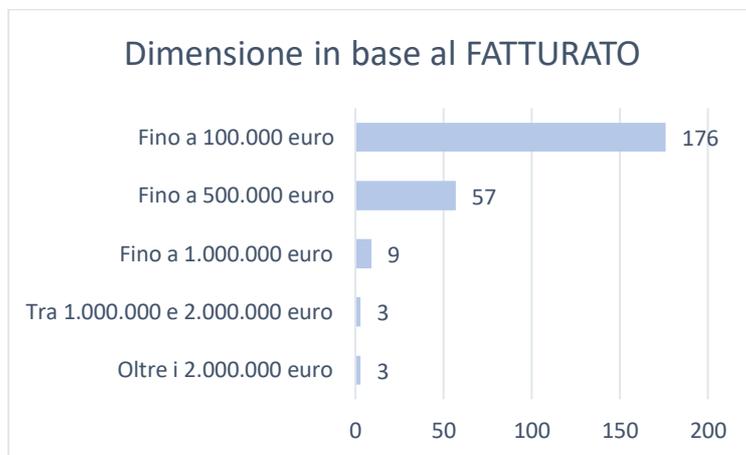


Figura 14\_Ripartizione rispetto al fatturato

## 6.2 Settore di appartenenza

Le imprese della filiera turistica allargata in base ai codici ATECO estratti sono risultate suddivise nelle seguenti tipologie di attività:

Settore	Numero imprese
Agenzie di viaggio, guide	13
Altro Manifatturiero	8
Associazioni	6
Gelaterie, pasticcerie	13
Industrie alimentari	26
Intrattenimento	11
Lavorazione del legno	13
Lavorazione pietra	4
Ristorazione con somministrazione	68
Ristorazione senza somministrazione	18
Servizi di alloggio	44
Servizi di trasporto passeggeri	10
Sport	14

Tabella 5\_Settori interessati

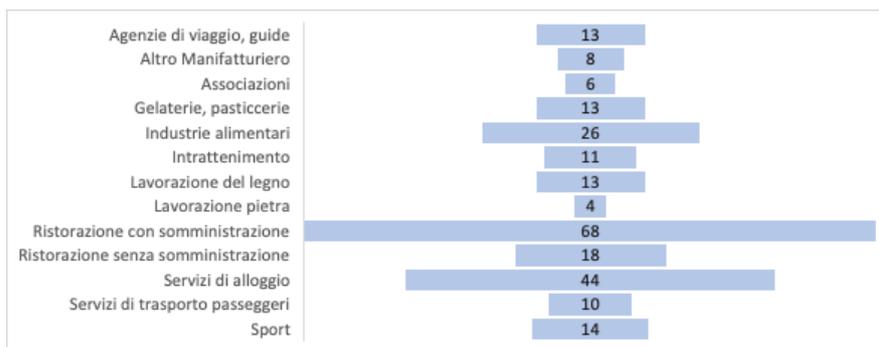


Figura 15\_Ripartizione per tipologia di attività

I settori con più appartenenza si confermano la ristorazione, i servizi di alloggio e le industrie alimentari, a dimostrazione del fatto che il campione analizzato è ben rappresentativo della popolazione iniziale delle 1.569 imprese, dove si riscontrano le stesse prevalenze.

In generale in base al settore di appartenenza si ritrova la seguente ripartizione nelle quattro categorie di grandezza:

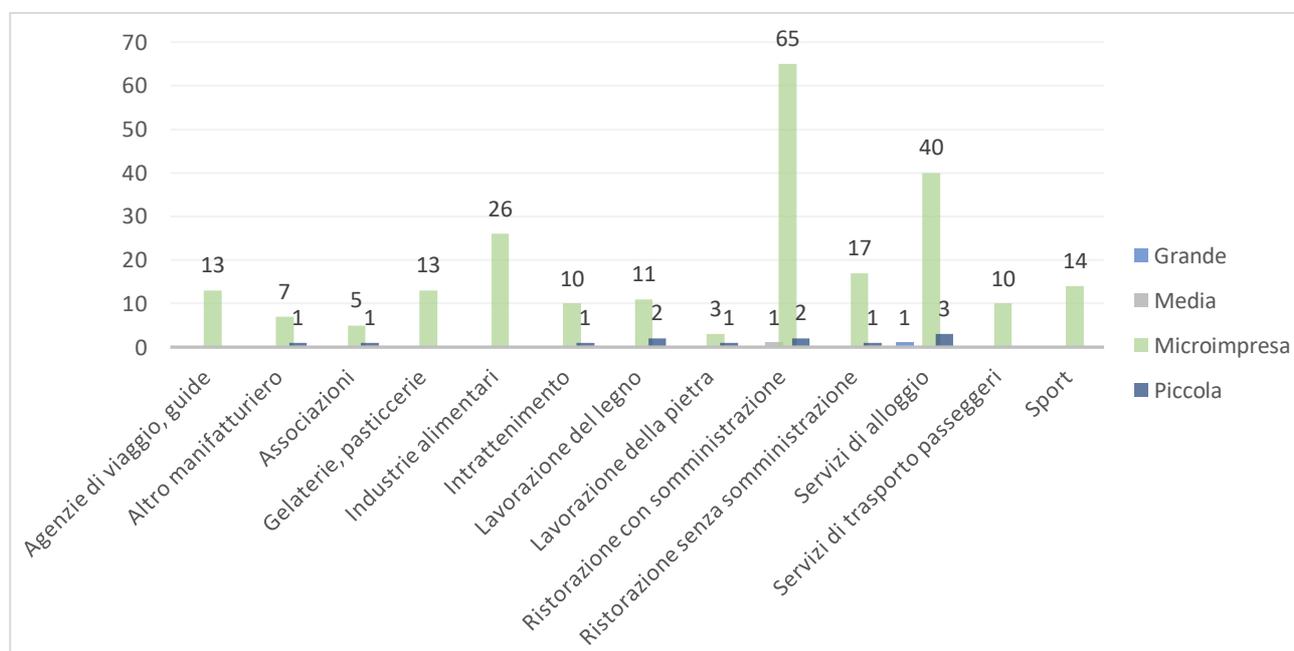


Figura 16\_Ripartizione della dimensione nei settori

La prevalenza di microimprese è ben visibile, inoltre si nota qualche piccola e media impresa soprattutto in servizi di pernottamento, ristorazione con somministrazione e lavorazione del legno, mentre l'unica considerevole grande appartiene al settore alberghiero.

Infine, il territorio di progetto è stato suddiviso in due zone: Valle di Susa (126 imprese) e Val Chisone e Germanasca (122 imprese), nelle cui aree si trovano le varie imprese così distribuite per settore di appartenenza:

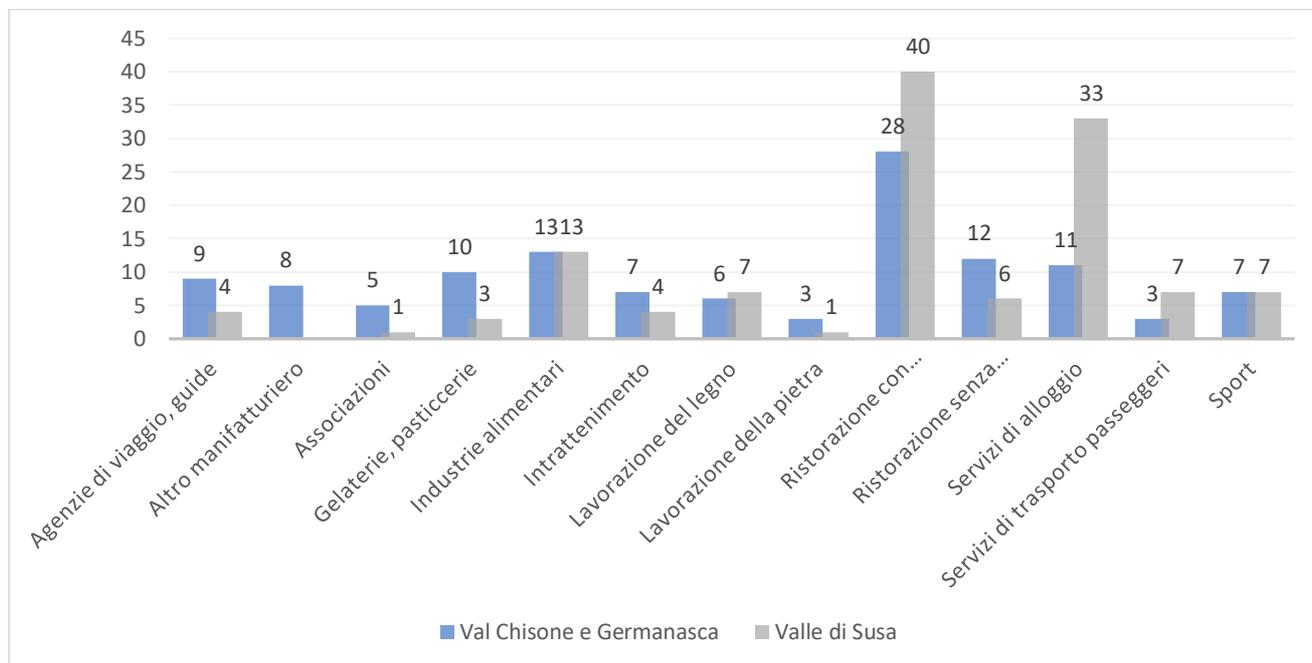


Figura 17\_Distribuzione aziende sul territorio in base al settore

La distribuzione è per la maggior parte dei settori omogenea, a parte la ristorazione e i servizi di alloggio che risultano prevalenti in Val Susa, probabilmente grazie a una forte presenza di siti sciistici di rilievo come Sestriere, Bardonecchia, Sauze d'Oulx e Oulx, tutti appartenenti a questa vallata.

## 6.3 Innovazione

In linea con il Progetto Cuore Innovativo, l'elaborato si pone come primo obiettivo quello di **valutare il livello di innovazione e sostenibilità delle imprese del progetto**, al fine di ottenere informazioni importanti per creare le condizioni affinché queste aree offrano opportunità di sviluppo alle imprese turistiche. Pertanto, per rendere lo studio più omogeneo verrà suddiviso il questionario in due sezioni principali: innovazione e sostenibilità, le quali verranno smembrate in sottopunti seguendo il filo teorico presentato nei primi capitoli.

All'interno dell'analisi sull'innovazione verranno comprese:

- Investimenti
- Digitalizzazione
- Cooperazione
- Ostacoli all'Innovazione

### 6.3.1 Investimenti

#### Novità e miglioramenti nei PRODOTTI/SERVIZI

Un primo passo per conoscere il livello di innovazione del territorio è quello di evidenziare l'inclinazione degli imprenditori nei confronti delle novità e dei miglioramenti riguardanti i propri prodotti, servizi e processi aziendali. È risultato che la maggior parte delle imprese (il 67%) non ha introdotto nuovi prodotti o servizi che differiscono significativamente dagli altri offerti abitualmente dall'azienda, mentre sul fronte dei miglioramenti i risultati sono più rassicuranti; infatti, il 60% degli intervistati afferma di aver apportato un potenziamento di qualche tipo. Queste percentuali sono in linea con i dati dell'Istat, che ha osservato la presenza di nuove traiettorie di crescita all'interno del terziario italiano, arrivando a constatare un problema dimensionale; infatti, le grandi imprese sembrano favorite e presentano un tasso di innovazione più che doppio rispetto alle micro-realtà.

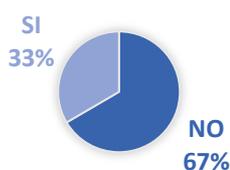


Figura 18\_Introduzione nuovi prodotti/servizi

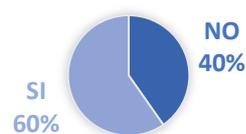


Figura 19\_Introduzione miglioramenti

In base al settore di appartenenza è possibile osservare nel grafico seguente la distribuzione dell'innovazione suddivisa in quattro categorie: solo nuovi prodotti/servizi, solo miglioramenti, tutte e due le attività e neanche una.

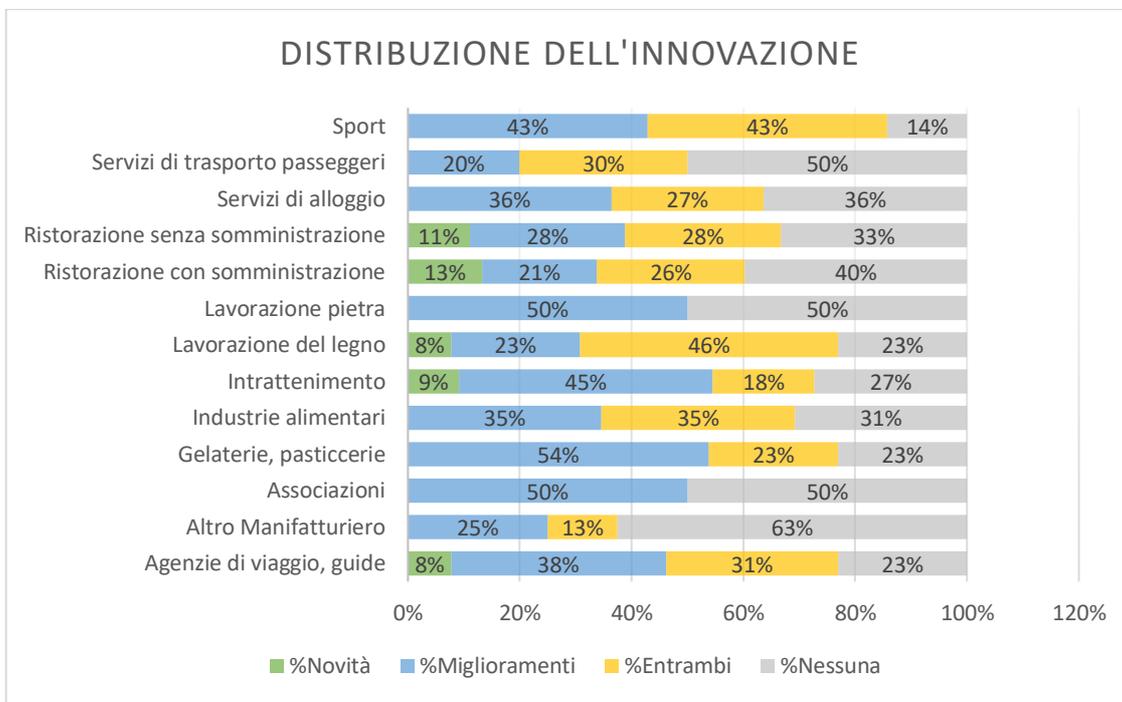


Figura 20\_Come si distribuisce l'innovazione nei vari settori

Da questa suddivisione il settore sportivo sembra essere quello più innovativo, probabilmente a causa della diffusione delle ultime tendenze riguardanti mercati di nicchia e offerte customizzate. Si tratta del cosiddetto turismo sportivo favorito dalla disposizione geografica e climatica di queste aree che permettono di valorizzare lo sci d'inverno e le escursioni durante l'estate.

Contemporaneamente si nota che le attività non legate direttamente al turismo montano sono quelle che performano peggio, risultano, infatti: la manifattura, le associazioni, la lavorazione della pietra e il servizio di trasporto.

## Novità e miglioramenti nei PROCESSI

Sul versante della nuova introduzione o del miglioramento dei processi aziendali sono state proposte diverse alternative con possibilità di risposta multipla; pertanto, si è raccolta la frequenza con cui essi sono stati selezionati dalle imprese.

<b>Processi introdotti/migliorati</b>	<b>frequenza</b>
Contabilità aziendale o amministrazione	59
Gestione dell'informazione o della comunicazione	86
Logistica, consegne e distribuzione	50
Metodi di promozione, pricing, marketing	50
Organizzazione del lavoro o delle risorse umane	58
Produzione e /o sviluppo di beni e servizi	123
Nessuna delle precedenti	70

*Tabella 6\_Frequenza innovazione processi aziendali*

I processi maggiormente sviluppati dagli imprenditori sono quelli di produzione di beni e servizi, subito dopo si classifica la gestione dell'informazione o della comunicazione, un dato positivo se si considera l'enorme importanza che sta assumendo la digitalizzazione negli ultimi anni.

Infine, è importante osservare il fatto che moltissime imprese hanno affermato di non aver apportato nessun tipo di sviluppo, probabilmente a causa di ostacoli economici o di altro tipo che verranno analizzati all'interno della sezione dedicata.

## Innovazione in termini di investimento

In ultima analisi è interessante notare i riscontri ricevuti in merito a una domanda che per molti intervistati è risultata sgradita, ossia è stato chiesto di stimare l'investimento in innovazione dell'ultimo triennio. Molte aziende non hanno voluto esprimersi a riguardo, ma comunque con un tasso di risposta del campione del 66% è stato possibile fare una stima degli impieghi.

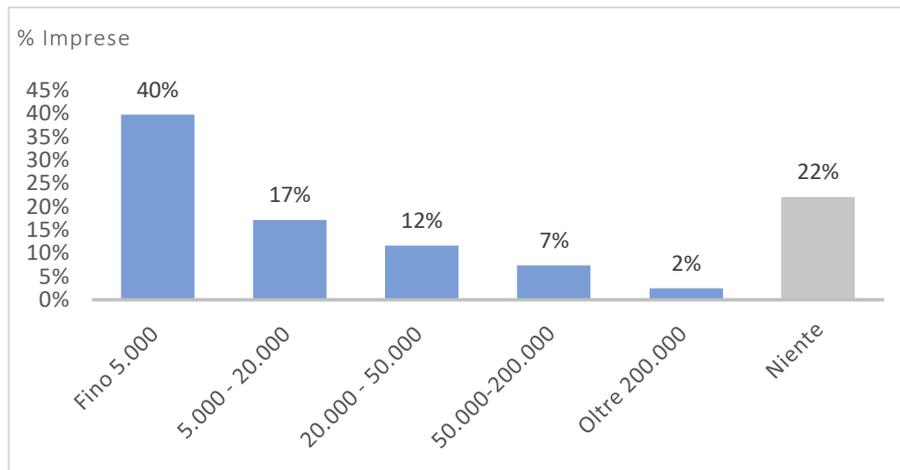


Figura 21 \_Percentuale di imprese che investono negli intervalli considerati

Ancora una volta si conferma la carenza di innovazione: circa il 22% delle imprese dichiara di non aver effettuato alcun tipo di investimento, dei restanti, la maggioranza ha effettuato delle modeste spese (essenzialmente inferiori ai 20.000 euro), mentre pochissime aziende hanno puntato su investimenti di portata maggiore.

In base alla tipologia di attività è stato possibile individuare i settori che hanno speso maggiori quantità di denaro in processi innovativi.

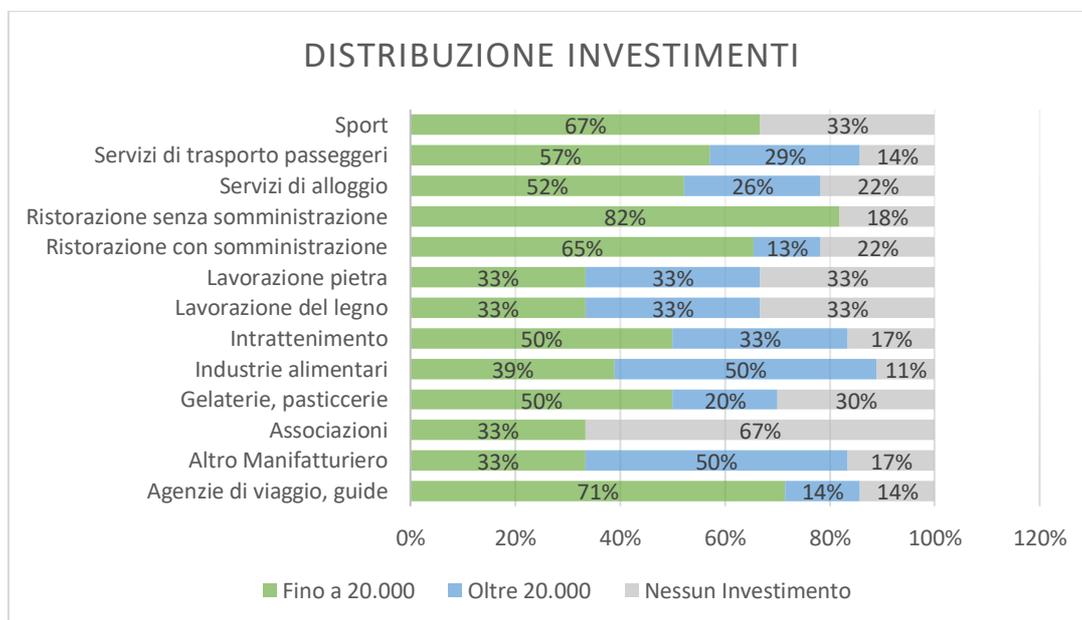


Figura 22 \_Distribuzione soldi investiti per tipologia di attività

La ristorazione, i servizi di alloggio, i servizi di trasporto, lo sport e le agenzie di viaggio sono i settori composti da più aziende che hanno effettuato piccoli investimenti nel triennio

considerato, con un importo inferiore a 20.000 euro. Si tratta di attività legate direttamente al turismo, probabilmente site nei maggiori centri attrattivi, di conseguenza accolgono utenti a prescindere dal loro grado di innovazione. Questo fatto potrebbe essere dovuto ad un adagiamento degli imprenditori che investono il minimo indispensabile, frenati da una cultura manageriale obsoleta o da ulteriori ostacoli strutturali che verranno presentati successivamente per completare la presente analisi.

Allo stesso tempo le attività in cui si riscontrano investimenti più consistenti sono l'industria alimentare, la manifattura e le lavorazioni del legno e della pietra. Si tratta di imprese in cui l'innovazione potrebbe essere più costosa a causa dell'uso di macchinari industriali e la presenza di assets di rilievo.

I processi innovativi sono paragonabili a dei veri e propri investimenti a cui sono associati dei costi e dei benefici, che spesso non si bilanciano perfettamente. L'autofinanziamento risulta il metodo di sostentamento più diffuso per le microimprese, che difficilmente ottengono sovvenzioni esterne per la loro struttura solitamente sottocapitalizzata, con un fatturato molto basso e pochi assets a disposizione.

### 6.3.2 Digitalizzazione

Per individuare il livello di digitalizzazione delle imprese, il primo passo è stato quello di mappare con quali modalità avviene la connessione Internet e se essa presenta eventuali problematiche date dalla posizione geografica sfavorevole.

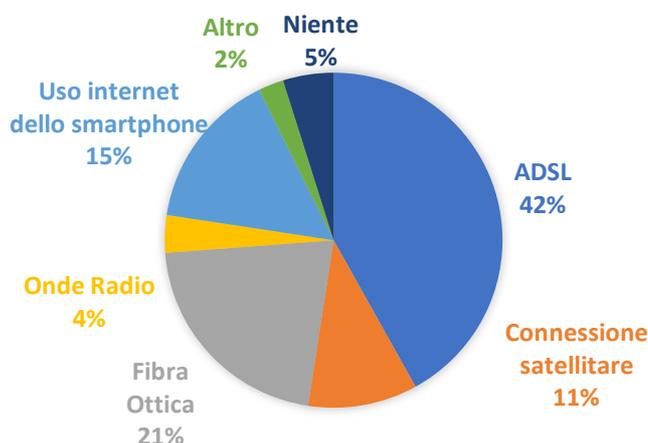


Figura 23 \_Tipologie di connessione in percentuale rispetto al numero di imprese

La tipologia di connessione più diffusa è l'ADSL (42%), la fibra ottica appare mediamente diffusa (21%) insieme ad altre forme di collegamento, mentre solo il 5% delle imprese afferma di non possedere un accesso alla rete. Interessante notare che il 15% degli intervistati afferma di utilizzare solamente la rete internet dello smartphone, si vedrà nei prossimi paragrafi se questo fatto sia dovuto a un diffuso utilizzo dei Social Networks.

A causa della localizzazione geografica prevalentemente montana è stato interessante analizzare la diffusione di eventuali problematiche di connessione alla rete e ne è emerso che il 67% delle imprese non ha nessun problema, mentre un buon 33% riscontra difficoltà di accesso dovuto a carenze nelle infrastrutture.

Sempre sul fronte della digitalizzazione, è stato rilevato che meno della metà delle imprese (46%) sfrutta la potenzialità di offrire servizi di vendita o prenotazione online.

Da un'analisi più approfondita, separando le vendite dalla sola prenotazione, emerge quanto si era già osservato nell'analisi di settore, ossia che le imprese sfruttano prevalentemente la prenotazione online (32%) a discapito della effettiva vendita (8%). Dunque, l'intermediazione

web è abbastanza diffusa, ma la generazione di ricavi attraverso questo canale è decisamente bassa.

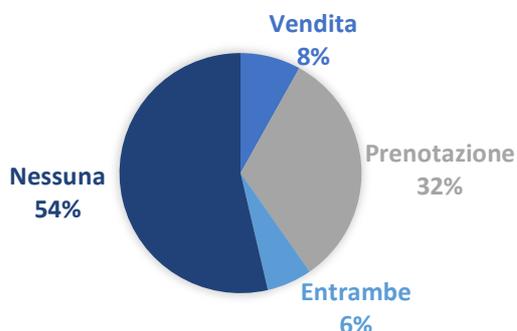


Figura 24\_Analisi vendita/prenotazione online

In base al settore di appartenenza, è stato individuato che le attività che maggiormente propongono servizi online sono le attività di pernottamento e ristorazione, con una prevalenza di prenotazioni a discapito delle vendite effettive. Le industrie in generale presentano un basso tasso di digitalizzazione sul web, probabilmente dovuto alla struttura propria del settore che non necessita di interfacciarsi direttamente con il cliente online.

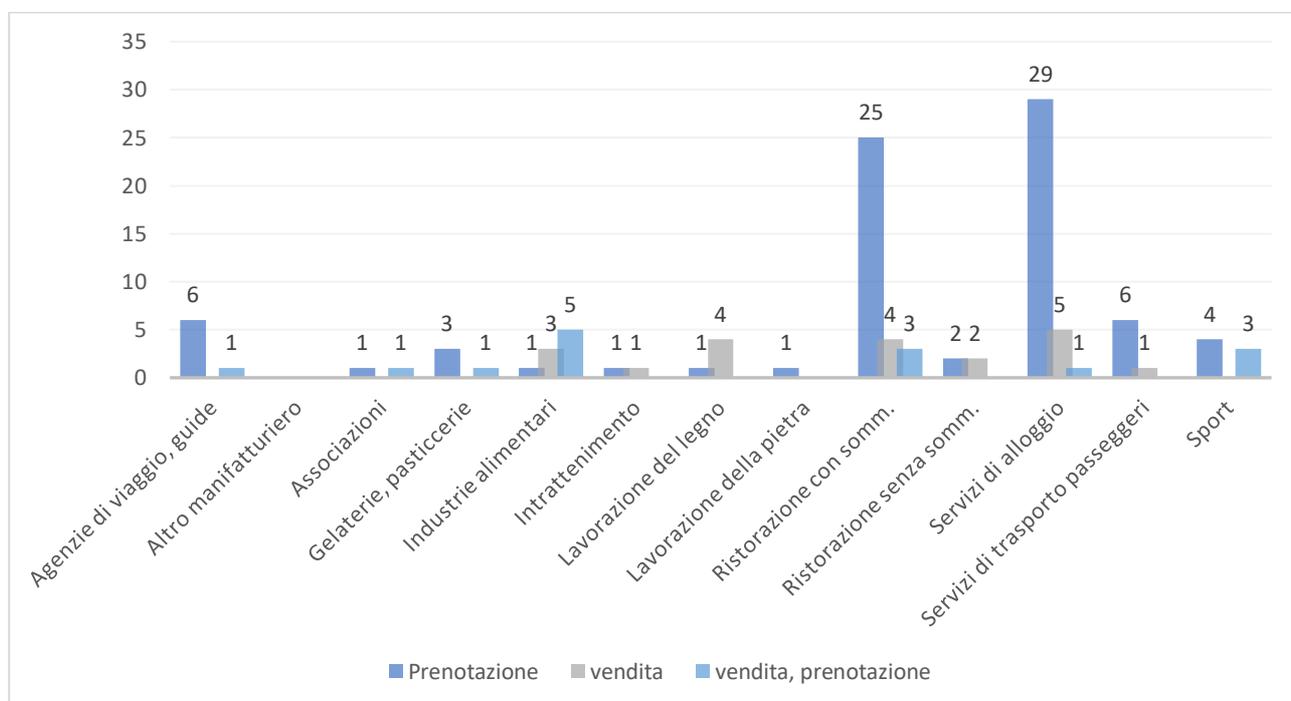


Figura 25\_Distribuzione vendita/prenotazione nei settori

Oltre al contatto telefonico e la e-mail, gli strumenti più diffusi per la prenotazione e la vendita online sono molteplici e le aziende ne utilizzano spesso più di uno. La domanda effettuata su tale argomento prevedeva, infatti, la possibilità di effettuare più risposte e ne è emersa una analisi delle frequenze:

<b>Strumento</b>	<b>frequenze</b>
Sito web	77
App Aziendale	6
Piattaforma internet	51
Social Networks	57
telefono/e-mail/niente	140

*Tabella 7 \_Strumenti di vendita/prenotazione online*

La prima cosa che viene confermata è il fatto che la maggioranza delle imprese non si affida a un intermediazione web, ma utilizza il tradizionale metodo telefonico o di posta elettronica, oppure non effettua vendita/prenotazione online.

Tra gli strumenti digitali maggiormente diffusi emergono siti web aziendali e Social Network di cui si è già sottolineata l'importanza per il turista moderno attivo nella condivisione di feedback e a sua volta influenzato dalla possibilità di leggere le opinioni altrui.

L'intermediazione digitale si dimostra particolarmente efficace soprattutto per le destinazioni meno conosciute e molto legate alla cultura locale che riescono ad attrarre il turista comunicando l'identità territoriale fatta di quotidianità, pratiche popolari, paesaggi unici e, soprattutto, dal patrimonio di persone che abitano e caratterizzano questi luoghi.

Una buona parte delle risposte verte anche sull'utilizzo di Piattaforme di intermediazione (es. Amazon, Ebay, Booking), attraverso le quali le imprese possono appoggiarsi per apparire online o per la vendita vera e propria.

Le frequenze di ripetizione appaiono complessivamente basse, considerando che la maggior parte delle imprese ne ha menzionata più di una. Di conseguenza, il territorio delle Alte Valli appare in condizione di debolezza sia dal lato della domanda, in quanto la semplice ricerca risulta la forma principale di interazione, sia dal lato dell'offerta, presentando un gap infrastrutturale legato alla scarsa diffusione della banda larga veloce.

### 6.3.3 Cooperazione

In merito alla cooperazione tra le imprese del territorio sono state fatte delle analisi riguardo la presenza di rapporti collaborativi tra le imprese ed è emerso che il 50% delle intervistate è in rapporti con altre aziende sia dello stesso settore (27%), sia appartenenti a segmenti differenti (8%) o entrambi (15%). Questi valori risultano in linea con i dati provenienti dal censimento Istat del 2019 presentato nel terzo capitolo dell'elaborato nel quale si sottolinea un ulteriore problema dimensionale; infatti, la percentuale di relazioni cresce al crescere della dimensione dell'impresa, fino a un 82,3% per le grandi aziende.

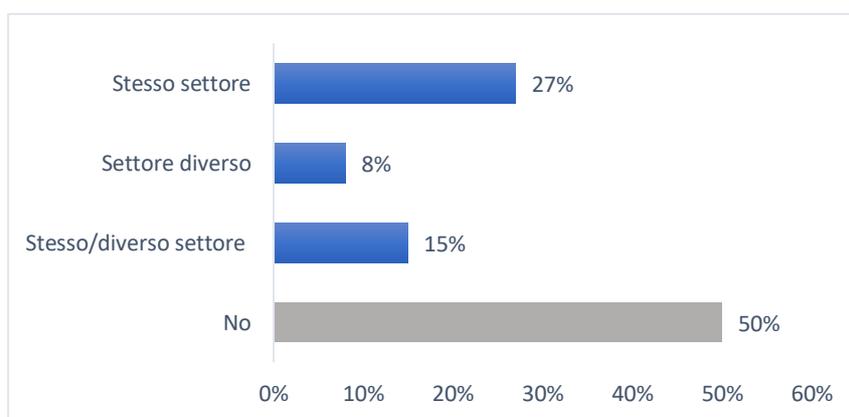


Figura 26\_Presenza di rapporti collaborativi

Tra le aziende che hanno affermato di avere rapporti collaborativi è emersa la seguente ripartizione, in cui si osserva che quasi la metà delle relazioni è di tipo continuativo.

Continuativi (Almeno una volta al mese)	46%
Periodici (Almeno una volta a trimestre)	26%
Occasionali (Una o due volte all'anno)	28%

Tabella 8\_Tipologia di rapporti tra le imprese

In base al settore di appartenenza si nota che la presenza di relazioni in generale si riscontra maggiormente nei servizi di pernottamento e nella ristorazione, due settori che anche nei paragrafi precedenti sono emersi per le buone performance in investimenti innovativi e digitalizzazione, a dimostrazione dell'interrelazione tra innovazione e cooperazione.

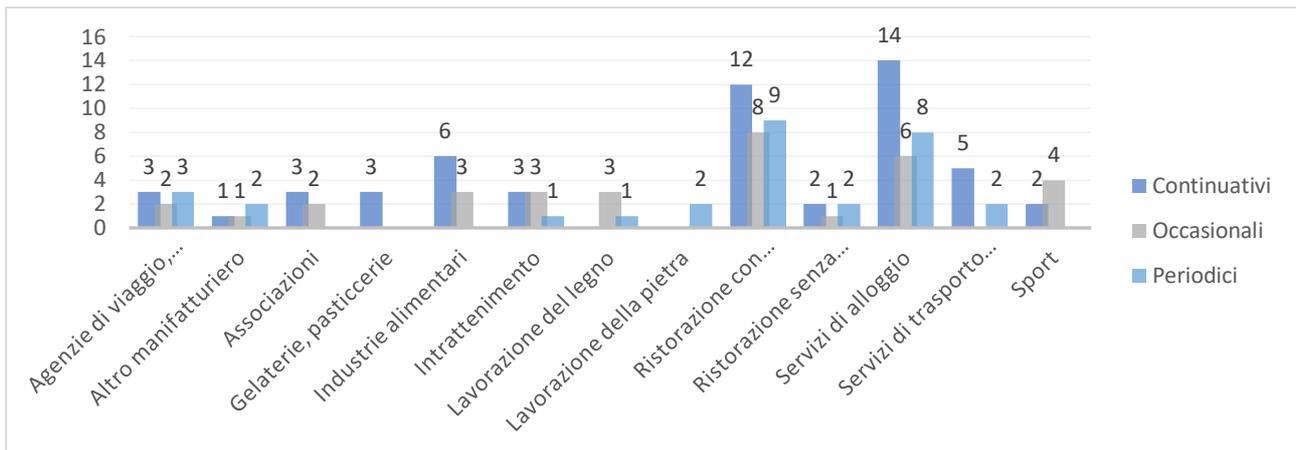


Figura 27\_Cooperazione nei diversi settori

In base alla dimensione geografica dei rapporti collaborativi è stata rilevata una predominanza di rapporti a livello locale e regionale principalmente con altre piccole e medie imprese, mentre la portata della cooperazione si riduce notevolmente ampliando le distanze fisiche.

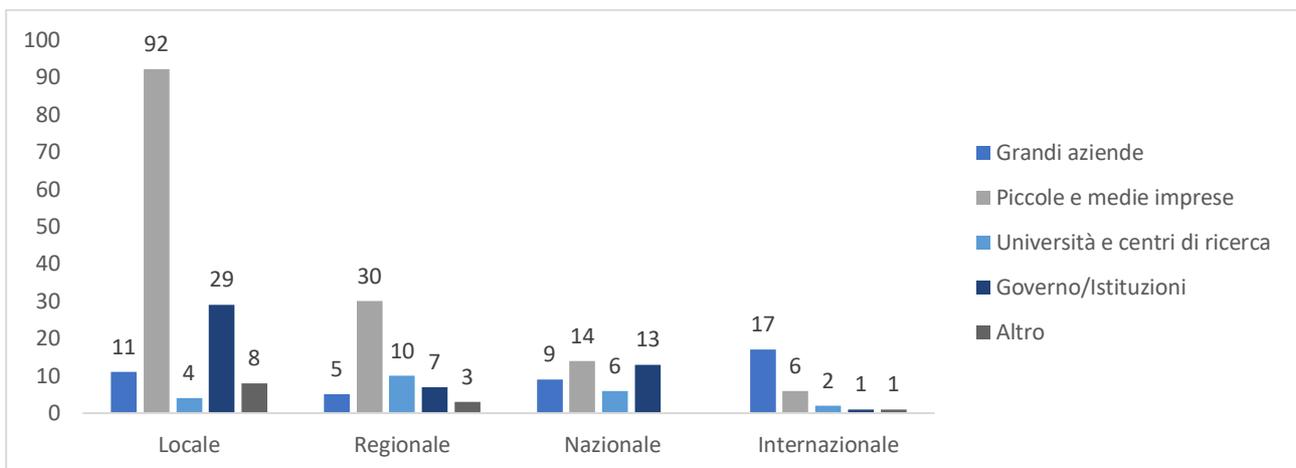


Figura 28\_Distribuzione geografica dei rapporti collaborativi

La cooperazione in generale non appare molto diffusa e il progetto Cuore Innovativo tende a promuovere la messa in rete delle imprese turistiche delle Alte Valli come strumento di condivisione di progetti e obiettivi. Si è vista l'importanza degli aspetti collaborativi e delle contaminazioni di punti di vista differenti nel capitolo 1.3, quando è stata presentata *l'Open Innovation* come una pratica essenziale per accelerare il processo innovativo. Le reti di impresa si dimostrano vantaggiose soprattutto per le piccole imprese, poiché integrano le competenze delle diverse unità e contrastano lo scarso potere di negoziazione e la scarsa visibilità creando reciproci benefici sia sul piano innovativo che su quello finanziario.

### 6.3.4 Ostacoli all'innovazione

Per analizzare le difficoltà che incontrano le imprese nell'innovare sono stati individuati undici diversi ostacoli da proporre all'interno del questionario ritenuti maggiormente diffusi in queste zone. Alcune di queste barriere hanno un peso diverso a seconda dell'attività svolta, per questo motivo è stato chiesto all'imprenditore di valutare personalmente la portata dell'impatto tramite una scala Likert.

I risultati raccolti complessivamente sono riportati di seguito.

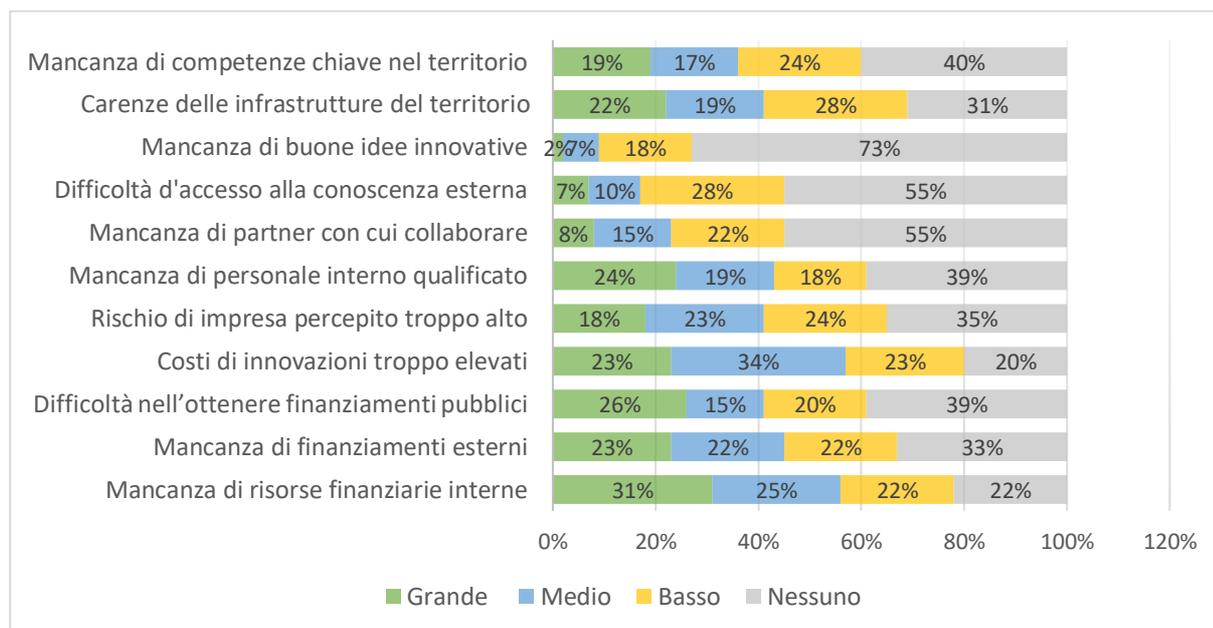


Figura 29 \_Impatti degli ostacoli in base al numero di imprese

La barriera che ha l'impatto più importante per la maggioranza delle imprese è la mancanza di risorse finanziarie interne; infatti, il 31% delle imprese ha dato come risposta "grande". Questo dato non è molto confortante, dato che, come si è visto dal Censimento Istat del 2019, il finanziamento maggiormente utilizzato dalle microimprese è proprio l'autofinanziamento. Anche l'accesso al credito esterno in generale è considerato un ostacolo piuttosto importante, questo può essere dovuto alla mancanza di garanzie da parte delle microimprese poco capitalizzate e dalla presenza di asimmetrie informative tra l'imprenditore e il finanziatore. Questi problemi potrebbero essere aggirati con la messa in rete delle imprese del territorio che porterebbe a un maggiore flusso e trasparenza di informazioni e ad aumentare lo scarso potere negoziale grazie alla creazione di un insieme di assets da utilizzare a garanzia.

Un ulteriore impedimento già riscontrato durante l'analisi degli investimenti, e che deriva dalla difficoltà nel finanziamento, è la percezione da parte degli imprenditori di costi di

innovazione troppo elevati che rallentano il processo innovativo o addirittura non lo rendono possibile.

La carenza di infrastrutture del territorio è un altro ostacolo avvertito pesantemente dalle imprese, questo non include solo la scarsa diffusione della banda larga veloce, ma anche l'arretratezza delle strade, dei ponti e degli edifici che spesso presentano scarsa manutenzione in queste aree particolarmente penalizzate dal clima e dalla presenza di un territorio prevalentemente montano.

La mancanza di personale qualificato è un altro ostacolo avvertito dagli imprenditori che si trovano a interfacciarsi con una stagionalità turistica ben marcata e spesso devono assumere dei dipendenti a tempo variabile. L'industria dell'ospitalità richiede personale altamente qualificato e questa situazione altalenante provoca inevitabilmente danni alla professionalità e alla qualità offerta.

Un'ultima osservazione interessante è il fatto che la maggior parte delle imprese ritiene di poca importanza la mancanza di partner con cui collaborare, confermando la cultura manageriale prevalentemente arretrata che permea le Alte Valli, miope del fatto che intraprendere relazioni sembrerebbe promuovere importanti sviluppi innovativi.

## 6.4 Sostenibilità

L'analisi riguardante la sostenibilità, cerca di individuare **quanto le imprese stiano adottando azioni sostenibili seguendo le linee guida europee** in merito.

In base alla struttura del questionario, vengono presentati due temi che interessano il rapporto sostenibilità-impresa:

- Sostenibilità ambientale
- Sostenibilità sociale

### 6.4.1 Sostenibilità ambientale

In merito alla sostenibilità ambientale sono stati sfiorati diversi argomenti all'interno del questionario, di seguito verrà fornita una panoramica generale settoriale delle risposte date dagli imprenditori coinvolti nel progetto, al fine di individuare la tipologia di attività che meglio interpreta le linee guida sostenibili.

La sensibilità ai temi sostenibili è cresciuta profondamente negli ultimi anni e le imprese sono considerate i principali players nella transizione. Il turismo può essere causa di deterioramento ambientale e di perdita delle identità locali, oppure elemento forte per la preservazione dell'ambiente naturale se vengono implementate iniziative sostenibili. Ma l'impiego di un approccio sostenibile è riconducibile a una forma di investimento a cui sono associati spesso esborsi iniziali consistenti con la tendenza a ripagare in termini di competitività economica solo nel lungo termine, pertanto, le microimprese del territorio che tendono ad essere sottocapitalizzate sono in linea generale poco propense a generare grandi investimenti di questo tipo.

## Riduzione dei rifiuti a monte o riuso degli scarti



Figura 10\_Percentuale di imprese che affermano di fare o no azioni di riduzione/riuso degli scarti

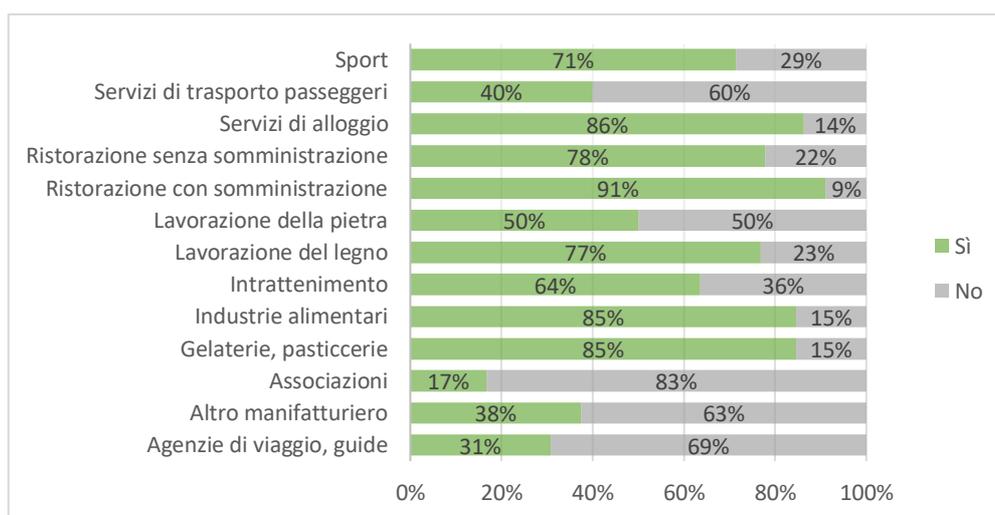


Figura 31\_Riduzione/Riuso degli scarti in base al settore

In base a questo primo interrogativo, il 76% delle imprese intervistate afferma di adottare qualche forma di riduzione dei rifiuti o riuso degli scarti. Le tipologie di attività meno interessate da queste pratiche sono le associazioni, le agenzie viaggio e i servizi di trasporto, probabilmente perché sono attività che non producono moltissimi rifiuti. Le attività che si impegnano maggiormente sul fronte del riciclo e la riduzione di rifiuti sembrano essere quelle rivolte al comparto ristorativo (91%), dei servizi di alloggio (86%), gelaterie/pasticcerie e delle industrie alimentari (entrambi 85%).

Le iniziative con cui si opera in questa direzione sono diverse e spesso le aziende ne adottano più di una contemporaneamente. Di seguito si rilevano le principali modalità di azione proposte dalle imprese intervistate e la loro relativa frequenza di ripetizione all'interno delle risposte al questionario.

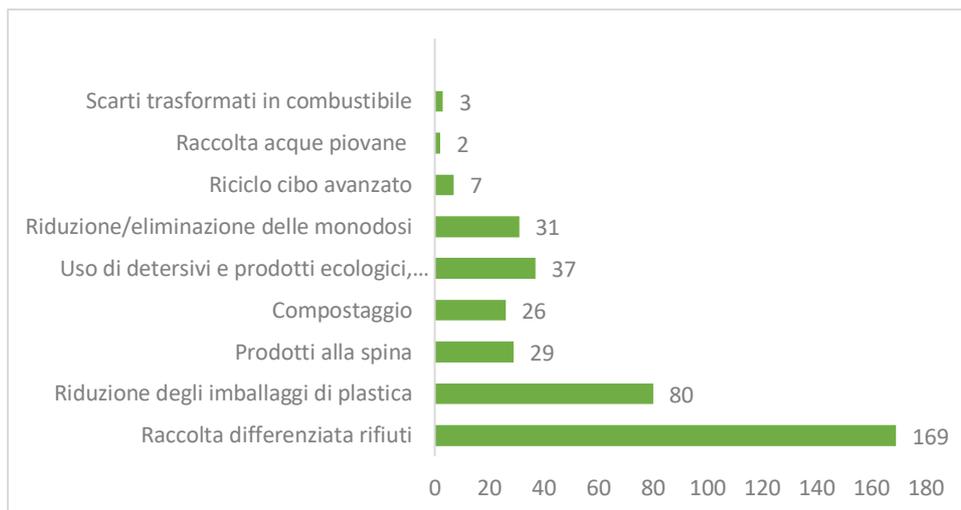


Figura 32\_Iniziative volte al riciclo e al riutilizzo degli scarti

La raccolta differenziata si posiziona prima in classifica, con 169 imprese che hanno affermato di effettuarla, subito dopo si ritrovano tutte quelle azioni volte alla riduzione della plastica e all'uso di materiali più ecologici e naturali, specialmente nel comparto ristorativo e alimentare.

### Produzione dell'energia tramite fonti rinnovabili

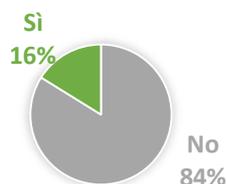


Figura 33\_Percentuale di imprese che afferma di adottare fonti rinnovabili

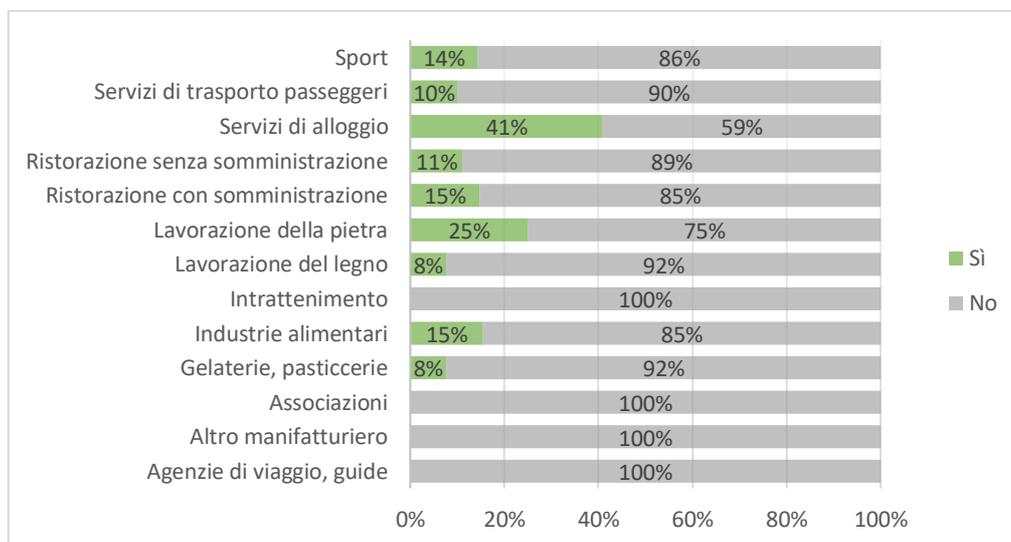


Figura 34\_Uso di fonti rinnovabili in base al settore

Questo secondo punto toccato dal questionario è più critico, infatti, in base ai dati ottenuti, solo il 16% delle imprese ha dato una risposta positiva. Anche in questo caso i servizi di alloggio si posizionano tra le migliori performance in tal senso, pur non raggiungendo neanche la metà delle imprese del settore (41%).

### Risparmio Energetico

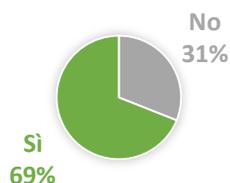


Figura 35\_Percentuale di imprese che effettua o no azioni volte al risparmio di energia

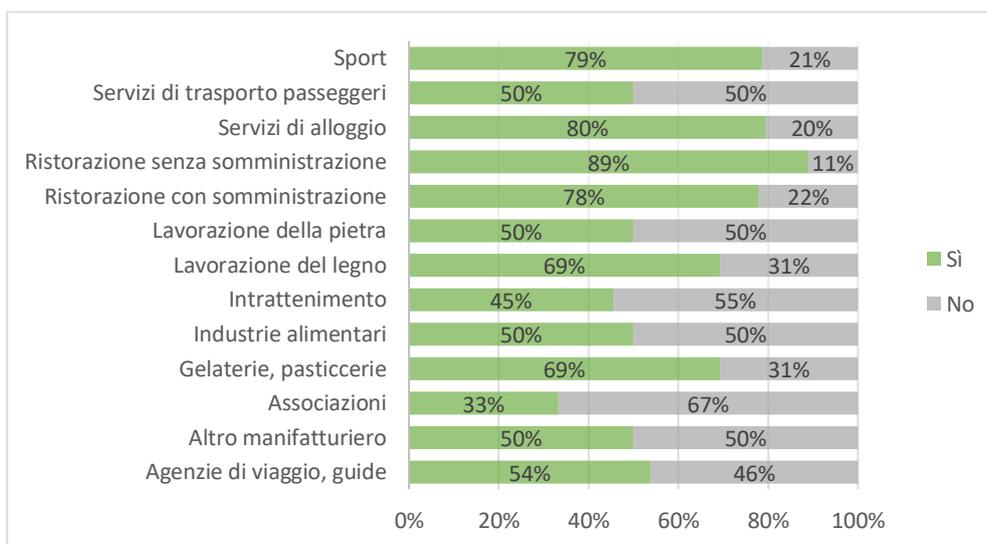


Figura 36\_Risparmio energetico in base al settore

In questo caso i dati sono più propensi a una risposta positiva; infatti, il 69% delle imprese afferma di avere iniziative tese al risparmio energetico. Tutti i settori presentano una buona inclinazione al risparmio di energia, ma quelli con una performance migliore rimangono la ristorazione con e senza somministrazione e i servizi di alloggio, a cui si aggiungono anche le attività sportive, mentre le associazioni continuano ad essere le ultime nella classifica.

Le modalità principali che le imprese dicono di adottare sono rappresentate dalla figura sottostante: anche in questo caso è stata effettuata un'analisi sulla frequenza di ripetizione delle risposte più comuni.

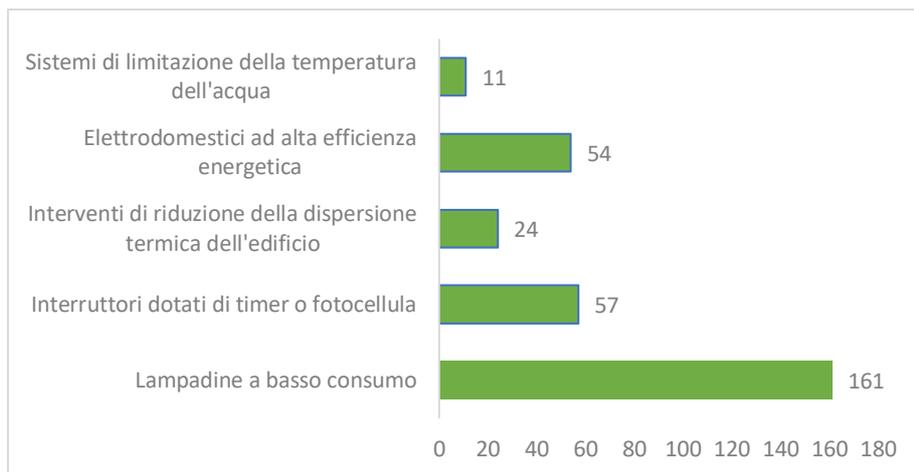


Figura 37 \_Iniziative volte al risparmio energetico

L'adozione di lampadine a basso consumo è stata espressa dal 94% delle imprese che hanno risposto positivamente, seguita dall'uso di interruttori intelligenti e il passaggio a elettrodomestici e macchinari di nuova generazione più efficienti.

### Risparmio idrico



Figura 38 \_Percentuale di imprese che effettua o no risparmio idrico

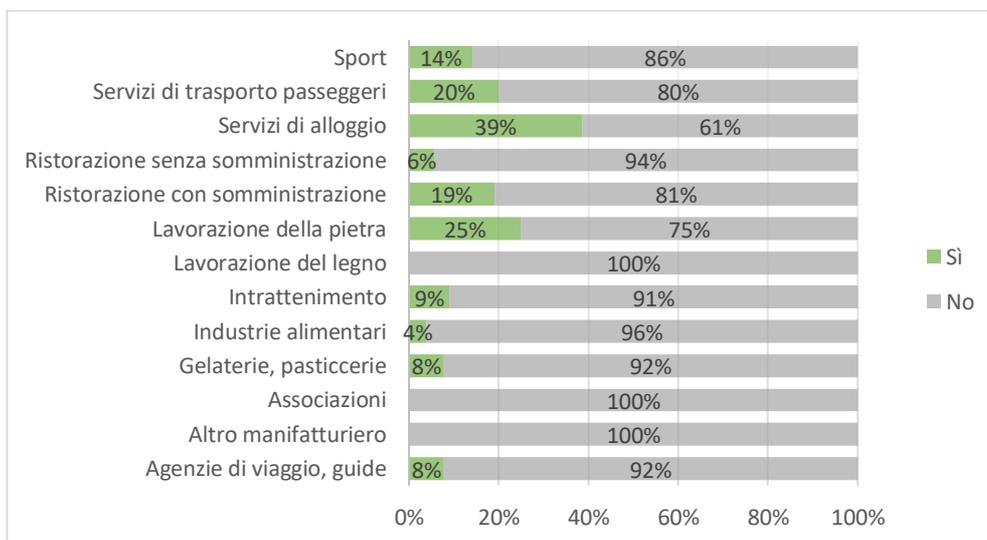


Figura 39 \_Risparmio idrico in base al settore

In questo caso si ha nuovamente una maggioranza di risposte negative (84%) probabilmente viene percepito poco perché in nessuno di questi settori vi è un grandissimo utilizzo di acqua. I servizi di alloggio mantengono la prima posizione anche in questo caso, seguiti dalle attività di lavorazione della pietra, dove invece l'acqua viene utilizzata abbondantemente durante il processo; dunque, risulta una percentuale debolmente confortante.

### Consumi ecosostenibili

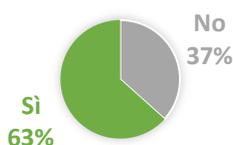


Figura 40\_Percentuale di imprese che adottano o no consumi ecosostenibili

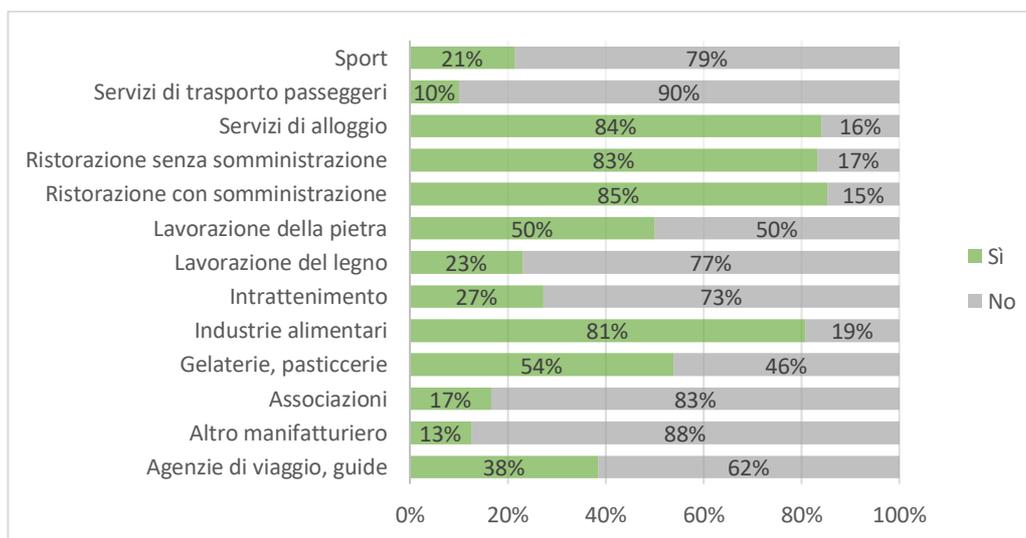


Figura 41\_Filosofia Km 0 per settore

La percentuale di imprese che adottano un approccio sostenibile introducendo prodotti e risorse presenti nei territori stessi o limitrofi è predominante (63%). Si riscontra prevalentemente, anche in questo caso, nei servizi di alloggio e nel comparto ristorativo e delle industrie alimentari. Il termine filosofia Km 0 allude al numero di chilometri che il prodotto dovrebbe percorrere per raggiungere il consumatore, puntando quindi sulla cooperazione dei produttori locali, sul legame con il territorio e sulla riscoperta e salvaguardia degli antichi sapori che fanno di un territorio una destinazione unica. In questo caso la modalità prevalente è proprio la scelta di prodotti locali da parte delle imprese (85% delle risposte positive), segue poi la partecipazione a gruppi di acquisto solidale.

## Cura e manutenzione del territorio

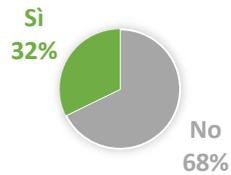


Figura 42\_percentuale di imprese che si impegnano o no nella cura del territorio

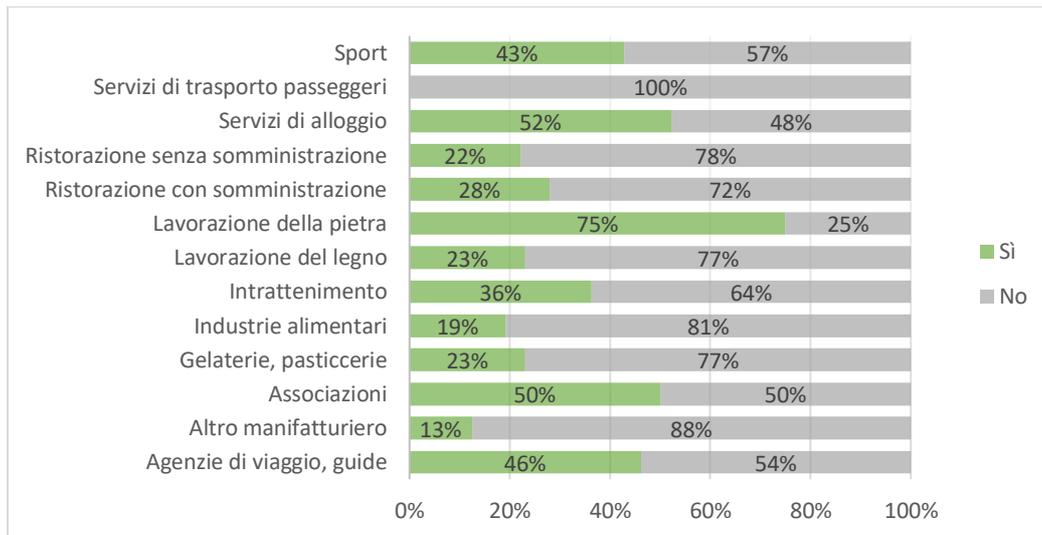


Figura 43\_Manutenzione del territorio in base al settore

L'ultimo punto toccato dal questionario in merito alla sostenibilità ambientale riguarda le attività volontarie di cura, manutenzione, pulizia e conservazione del patrimonio paesaggistico del territorio, a cui solamente il 32% delle imprese ha affermato di aderirvi con qualche iniziativa. In base al settore di appartenenza appare in primo piano la lavorazione della pietra, probabilmente grazie all'impiego di questo materiale per la ristrutturazione di beni locali.

## 6.4.2 Sostenibilità sociale

Nell'ultima sezione dell'intervista si sposta l'attenzione dall'ambiente al benessere sociale degli individui che trascorrono del tempo nelle Alte Valli, siano essi residenti, lavoratori o turisti, e si cerca di capire in quale misura le imprese cercano di renderlo un territorio appetibile tutti i mesi dell'anno cercando di limitare lo spopolamento dirompente che interessa le Alte Valli.

### Sostegno al welfare

La prima domanda generale richiede all'impresa se essa si trova impegnata in qualsiasi tipo di attività di volontariato, sussidiarietà e/o in sostegno al welfare del proprio territorio, considerando che l'impatto sociale ed etico è il cambiamento, positivo o negativo, generato volutamente in un dato territorio nel breve, medio e lungo periodo, per misurare il valore sociale creato.

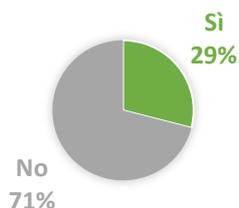


Figura 44\_Percentuale di imprese che si impegnano a sostegno del welfare

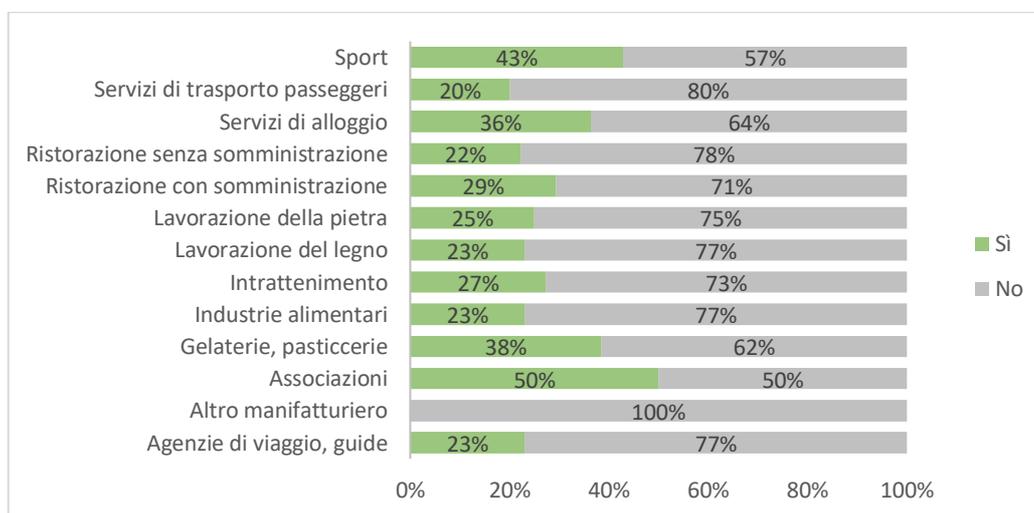


Figura 45 \_Impegno nel benessere sociale in base al settore

La minoranza delle imprese ha affermato di prodigarsi per ottenere benefici sociali (29%), in particolare si ha una concentrazione di risposte favorevoli nel settore delle associazioni e in quello sportivo, probabilmente per la loro intrinseca dedizione volta al benessere fisico e a un impatto culturale e sociale positivo. In particolare, il settore sportivo afferma di impegnarsi

nella didattica, insegnamento e sviluppo, ma anche a sostegno di iniziative come “lo sport per tutti”, che prevede l’accessibilità alle attività sportive ai portatori di handicap. Anche le altre imprese affermano di essere impegnate su più fronti, soprattutto con donazioni e volontariato a sostegno della Croce Verde, della Croce Rossa e dei vigili del fuoco, e nella collaborazione con il soccorso alpino per la pulizia dei sentieri di montagna.

### Collaborazioni locali in ambito culturale e sociale

È stato richiesto alle imprese se nell’ultimo triennio avessero sostenuto economicamente o con un contributo organizzativo eventi artistici e iniziative di promozione culturale promosse dalla comunità locale.

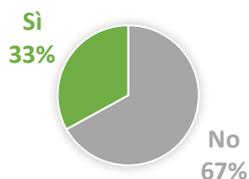


Figura 46\_Percentuale di imprese che affermano di impegnarsi in ambito culturale

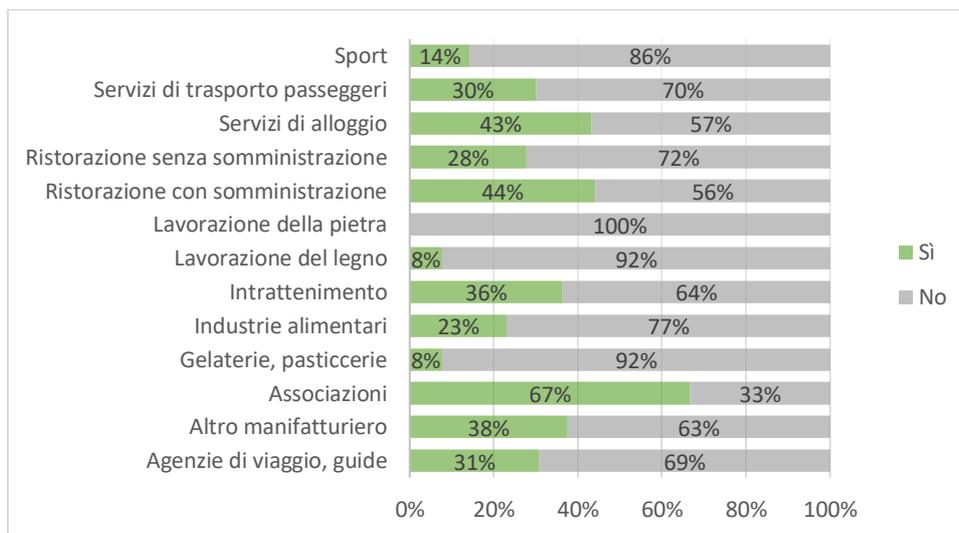


Figura 47\_Contributi in ambito sociale e culturale in base al settore

Anche in questo caso prevale il no per il 67% delle risposte e le associazioni si dimostrano nuovamente le attività più impegnate in questo senso.

Le imprese impegnate in tal senso hanno affermato prevalentemente di dare il loro contributo economico e organizzativo nella promozione di fiere, feste di paese, mostre, incontri culturali e nella valorizzazione dei luoghi storici e dei percorsi locali.

Si tratta di piccoli contributi a eventi caratteristici del territorio, capaci però di attirare l'attenzione di moltissimi turisti. Questo fatto sembra essere sottovalutato dalla maggioranza delle imprese.

### Formazione delle risorse

Non poteva mancare un'analisi sul livello di formazione impartito al personale, considerato dal 43% degli imprenditori una risorsa fondamentale da far crescere sulla base delle regole e dei valori aziendali.



Figura 48\_Percentuale di imprese che afferma di formare il personale sulla base dei valori aziendali

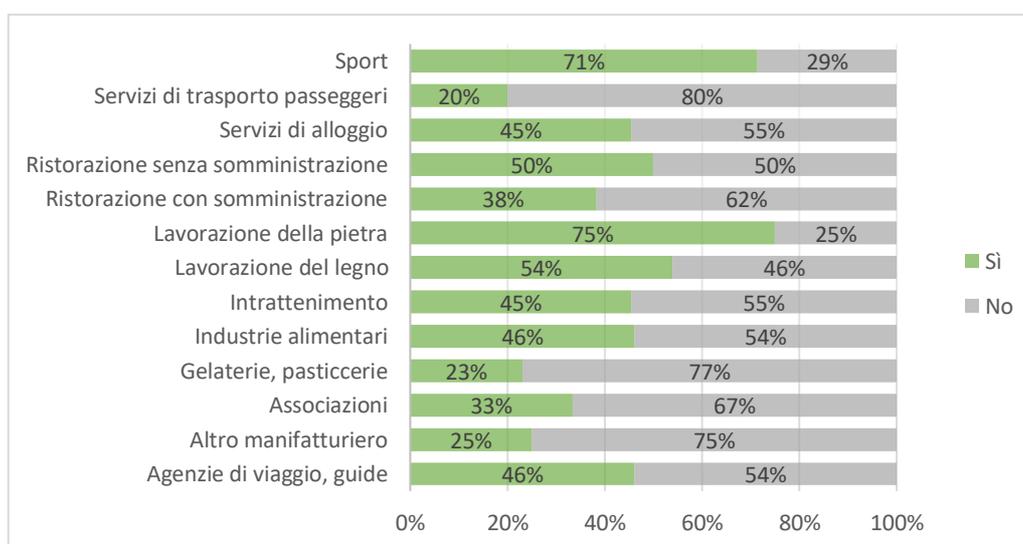


Figura 49\_Formazione personale sui valori aziendali in base al settore

È interessante notare che le attività che hanno risposto con maggiori unità al sì sono il settore sportivo e quelli delle lavorazioni di pietra e legno. Da questi risultati si può confermare un problema di questi territori: la presenza di un mercato altamente stagionale. Infatti, i tre settori citati hanno un livello di occupazione fisso per tutto l'anno, quindi si interessano maggiormente alla formazione del personale, mentre settori come la ristorazione o i servizi di alloggio risentono della stagionalità del turismo e la variabilità occupazionale crea inevitabilmente danni alla professionalità e un capitale umano meno preparato.

## Inserimento di lavoratori disabili

Il collocamento di persone inabili deve rispettare per legge la seguente misura:

- 7% dei lavoratori occupati, se occupano più di 50 dipendenti
- 2 lavoratori, se occupano da 36 a 50 dipendenti
- 1 lavoratore, se occupano da 15 a 35 dipendenti [22]

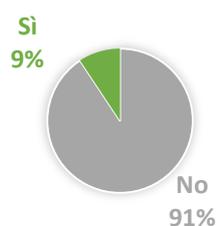


Figura 50\_Percentuale di imprese che inseriscono o no lavoratori disabili

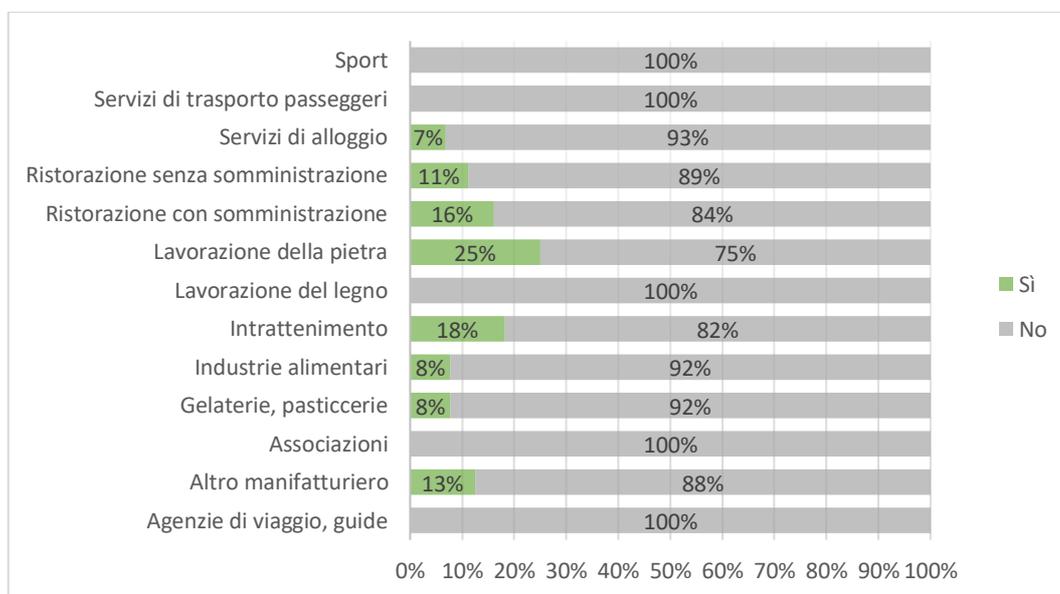


Figura 51\_Inserimento di persone disabili in base al settore

In base alla distinzione normativa la maggior parte delle attività del progetto, essendo microimprese, non sono obbligate ad assumere personale inabile; infatti, solamente il 9% ha dato una risposta positiva.

## Accessibilità per le persone con disabilità

L'ultima questione toccata riguarda l'accesso fisico alle attività riservato a persone inabili a cui il 71% degli intervistati ha risposto positivamente.

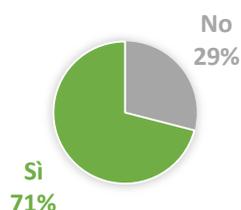


Figura 52\_Percentuale di imprese che consentono l'accesso a disabili

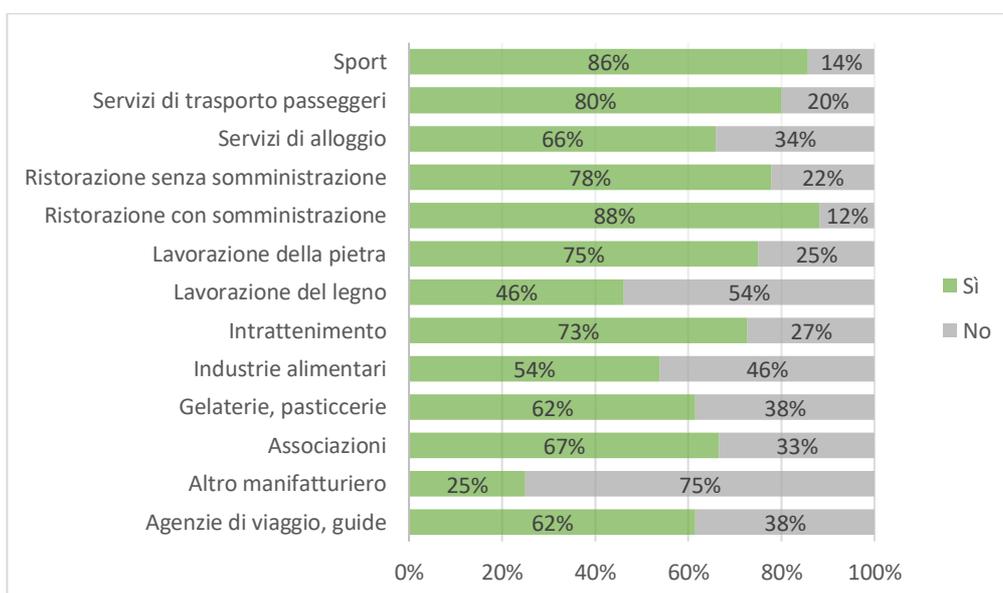


Figura 53\_Accessibilità concessa ai disabili in base al settore

Nonostante la normativa italiana in merito all'abbattimento delle barriere architettoniche sia precisa e vincolante, si trova ancora un 29% di attività che non permettono l'accesso a persone portatrici di handicap. Probabilmente questo è dovuto al fatto che una buona parte degli esercizi si ritrova in minuscoli paesini di montagna, magari anche di stampo medievale, con impervie stradine e un'impostazione degli edifici complessa da modificare.

## 7. ATTRATTIVITÀ TERRITORIALE

Come si è visto l'attrattività territoriale è un tema fondamentale per il progetto Cuore Innovativo che si pone come obiettivo la creazione di una “destinazione intelligente” per le tre figure chiave a cui si rivolge: i residenti, i lavoratori e i turisti.

Nel capitolo riguardante la teoria sull'attrattività essa è stata distinta in spontanea, considerando fattori come il clima, il paesaggio, la storia e l'arte, e derivata, comprendendo le infrastrutture, le vie di comunicazione, le strutture ricettive e di ristorazione e tutti i servizi complementari. Infatti, il prodotto turismo non è identificabile in nessuno specifico servizio, ma nel territorio colto nella sua complessità, di conseguenza l'attrattività turistica del territorio è considerata un fattore critico di successo per una strategia competitiva.

Ovviamente l'attrattività dipende anche dall'insieme delle competenze territoriali e dall'impronta innovativa e sostenibile che è oggetto del presente elaborato, ma in questo paragrafo si considera e sia analizza in generale la pura dotazione di risorse disponibili sul territorio.

Misurare l'attrattività territoriale non è un'operazione semplice, in quanto non si dispone di una lista di variabili misurabili universalmente accettata per valutare l'appeal turistico e spesso mancano dati e rilevazioni precise e aggiornate, soprattutto per le zone marginali esaminate in questo elaborato. Per questo motivo verrà fornita una panoramica generale del territorio utilizzando i dati più recenti e coerenti trovati, al fine di individuare le zone maggiormente attrattive dal punto di vista turistico.

L'analisi prevede come oggetto 75 comuni individuati nelle zone della Valle di Susa e della Val Chisone e Germanasca, dei quali sono state raccolte diverse informazioni in un database preliminare, successivamente analizzato.

Comuni		
Almese	Giaveno	Roure
Angrogna	Gravere	Salbertrand
Avigliana	Inverso Pinasca	Salza di Pinerolo
Bardonecchia	Luserna San Giovanni	San Didero
Bibiana	Lusernetta	San Germano Chisone
Bobbio Pellice	Massello	San Giorio di Susa
Borgone Susa	Mattie	San Pietro Val Lemina

Bricherasio	Meana di Susa	San Secondo di Pinerolo
Bruzolo	Mompantero	Sangano
Bussoleno	Moncenisio	Sant'Ambrogio di Torino
Cantalupa	Novalesa	Sant'Antonino di Susa
Caprie	Oulx	Sauze d'Oulx
Caselette	Perosa Argentina	Sauze di Cesana
Cesana Torinese	Perrero	Sestriere
Chianocco	Pinasca	Susa
Chiomonte	Pinerolo	Torre Pellice
Chiusa di San Michele	Pomaretto	Trana
Claviere	Porte	Usseaux
Coazze	Pragelato	Vaie
Condove	Prali	Valgioie
Cumiana	Pramollo	Venaus
Exilles	Prarostino	Villar Dora
Fenestrelle	Reano	Villar Focchiardo
Frossasco	Roletto	Villar Pellice
Giaglione	Rorà	Villar Perosa

*Tabella 9\_ Comuni individuati per l'indagine sull'attrattività*

In base ai dati raccolti nel database si è cercato di sviluppare un modello di valutazione delle caratteristiche distintive di ogni destinazione turistica esaminando principalmente la varietà dell'offerta e la sua qualità. In base alle variabili prese in considerazione, il territorio può risultare più o meno attrattivo per la comunità locale, le imprese turistiche e i turisti stessi.

## 7.1 Analisi geografica e demografica

Le prime variabili considerate sono l'altitudine a livello geografico e la demografia dei comuni, per capire con le successive analisi se vi fosse qualche tipo di correlazione con l'attrattività del centro. I dati utilizzati sono i più recenti individuati nei registri dell'Istat [23], in particolare quelli riguardanti l'altitudine sono dell'anno 2021, mentre quelli riguardanti la popolazione del 2019.

In generale si nota una correlazione diretta tra la popolazione e la geografia del territorio, complessivamente il territorio è caratterizzato dalla presenza di comuni piccoli o piccolissimi nell'Alta Valle, con un numero di abitanti anche ampiamente inferiore a 1000, nonostante ci siano eccezioni come Bardonecchia, (3.148 residenti) o Oulx (3.319 residenti). Spicca anche il comune di Sestriere, che nonostante sia il più alto tra quelli considerati, presenta comunque una demografia interessante (921 residenti).

Nella bassa valle i comuni hanno una dimensione maggiore e presentano in generale una popolazione più consistente, in particolare spicca Pinerolo con 35.695 residenti.

Questo primo set di dati è particolarmente significativo per il target delle comunità locali; infatti, si nota che con l'aumentare dell'altitudine, e quindi della complessità del territorio, il numero di residenti scende di molto in linea generale.

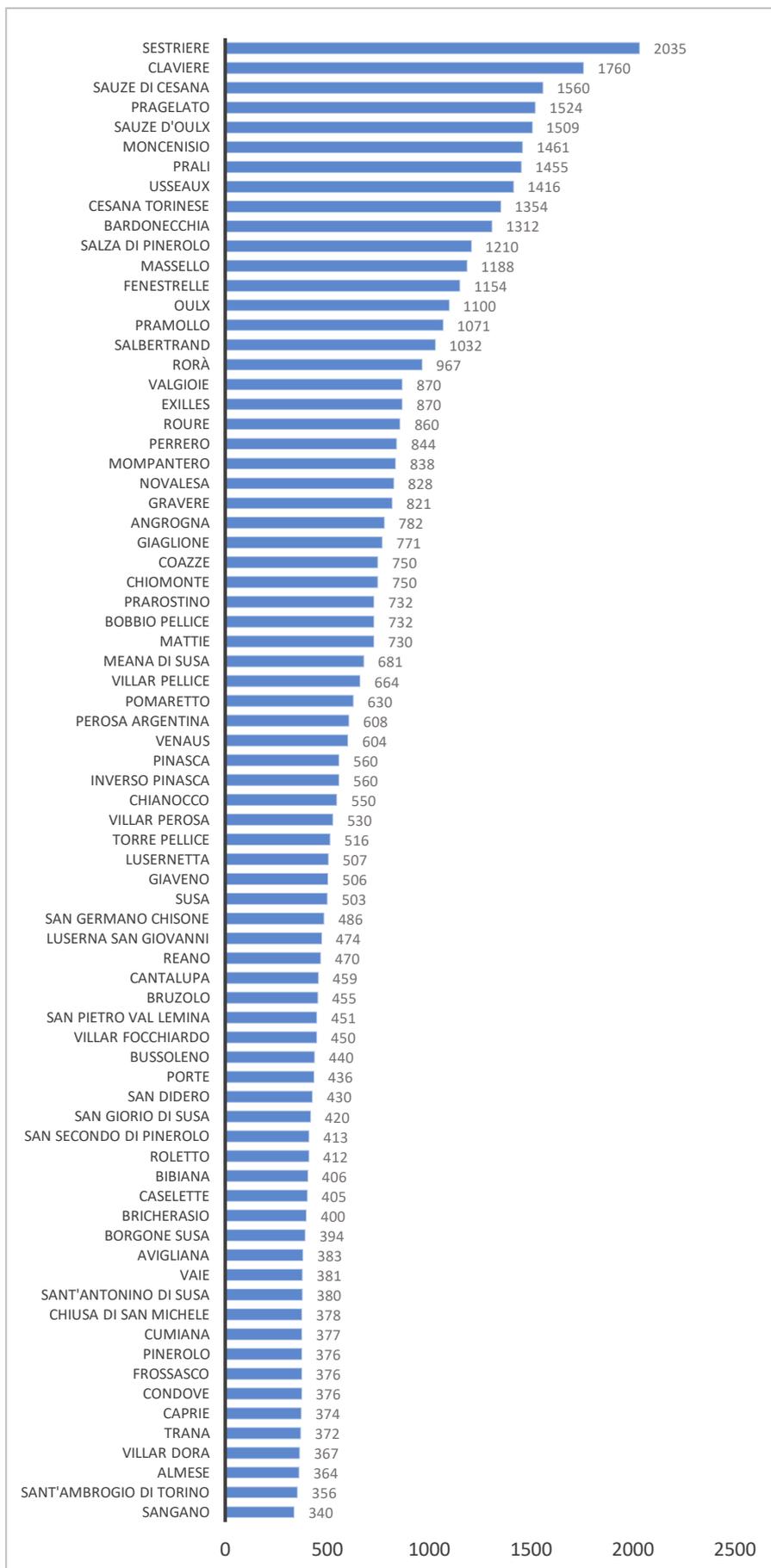


Figura 54 \_Altitudine del comune in metri (dati Istat 2021)

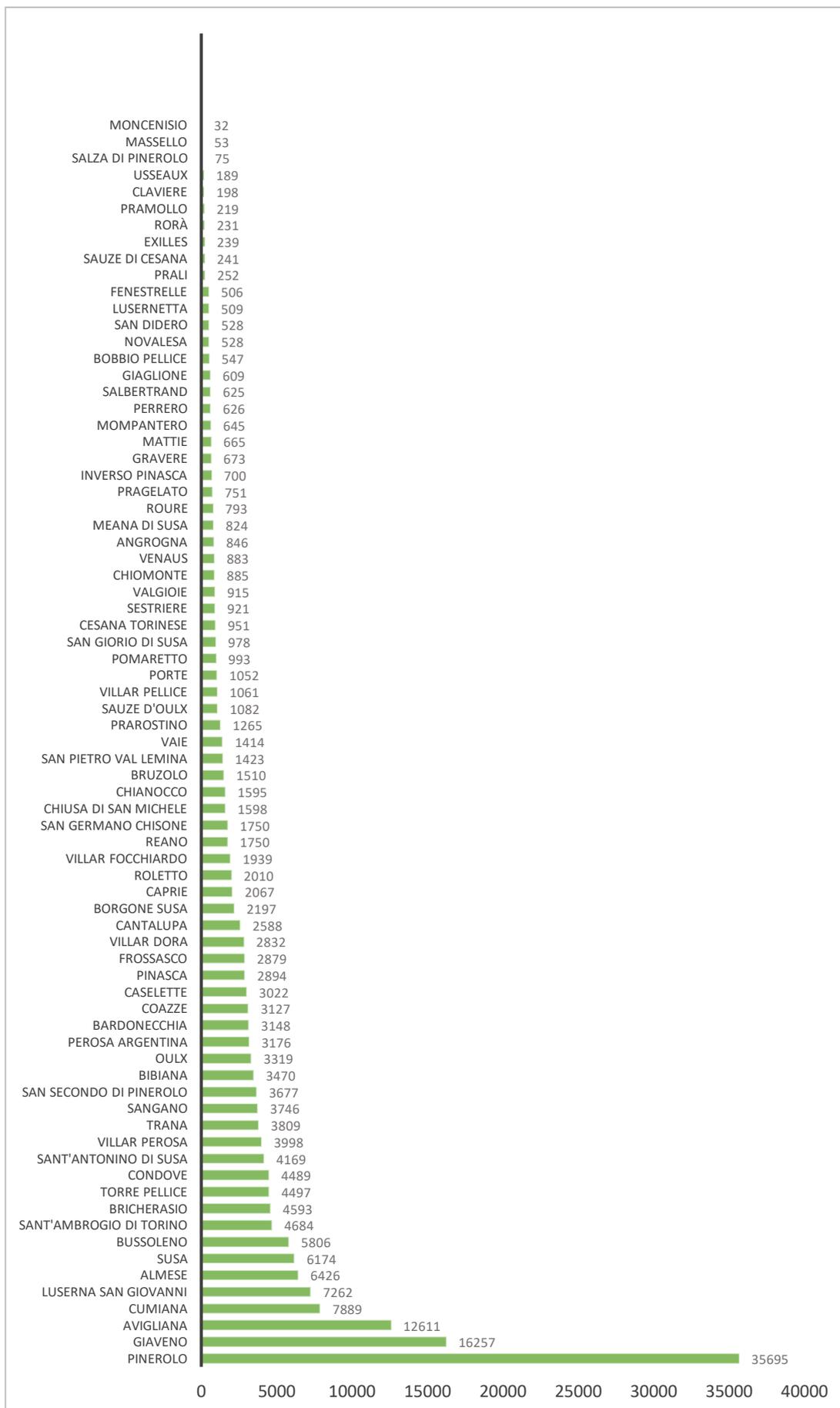


Figura 55\_Popolazione nei comuni (dati Istat 2019)

## 7.2 Flussi turistici

Per questa parte si fa riferimento a un dossier di analisi territoriale dell'Associazione Dislivelli, che si occupa di ricerca e comunicazione sulla montagna, non essendo stato possibile individuare dati più recenti e accessibili al pubblico. L'elaborato utilizzato è stato pubblicato nel 2021, ma i dati fanno riferimento all'anno 2017. [24]

### Presenze turistiche

L'associazione individua un'ampia sproporzione tra le Alte Valli, che fanno registrare dei flussi significativi, soprattutto in inverno con la predisposizione per gli sport invernali, e le basse valli, dove in molti comuni non è stato possibile effettuare una registrazione perché per motivi di privacy i dati turistici sono rilevati nei comuni in cui vi sono almeno tre strutture ricettive.

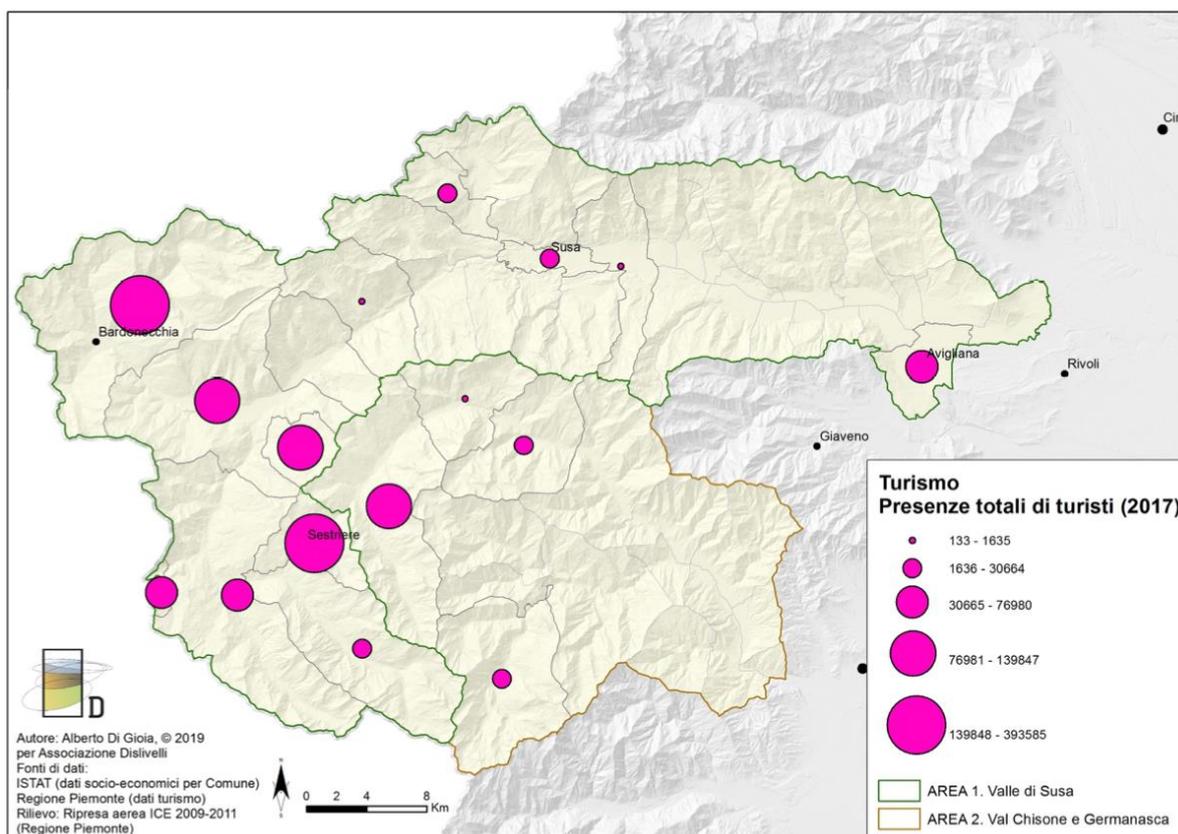


Figura 56\_Presenze turistiche 2017 (Dossier analisi territoriale, Associazione Dislivelli)

Nella Valle di Susa si registrano le presenze più consistenti, per quanto concerne gli sport invernali, nei comuni di Sestriere, Bardonecchia, Sauze d'Oulx e Oulx. Anche Avigliana è un

comune particolarmente attrattivo grazie al suo parco naturale dei laghi situato allo sbocco della Valle di Susa.

Mentre in Val Chisone e Germanasca spiccano Pragelato e Prali per l'importante presenza di impianti sciistici e Fenestrelle, grazie al complesso fortificato che attira ogni anno numerosi visitatori.

È interessante notare che l'attrattività del territorio, con qualche eccezione, presenta un andamento opposto per residenti e turisti: per le comunità locali l'altitudine è un ostacolo per la qualità della vita, probabilmente dovuto al clima, al territorio, e a carenze infrastrutturali mentre la presenza turistica ha una correlazione positiva con l'altitudine e la presenza di impianti sciistici.

## 7.3 Dotazione di imprese turistiche

In questo paragrafo si attesta la varietà dei servizi offerti lato impresa e della loro qualità.

Per effettuare questa rilevazione sono stati utilizzati nuovamente i dati provenienti dagli annuari Istat del 2019 per quanto riguarda il numero di posti letto, i residenti, il numero di produttori DOP e IGP, il numero di musei e i rispettivi flussi di visitatori.

Inoltre, per avere una panoramica quanto più completa possibile, sulle fonti di tipo derivato è stato rielaborato il dataset originario utilizzato per il progetto Cuore Innovativo comprensivo delle 1.569 imprese individuate nell'area.

### Posti letto per abitante

La figura sottostante considera un sottoinsieme dei comuni, ossia quelli con almeno 0,05 posti letto per abitante, per avere una visibilità migliore sui comuni maggiormente attrattivi.

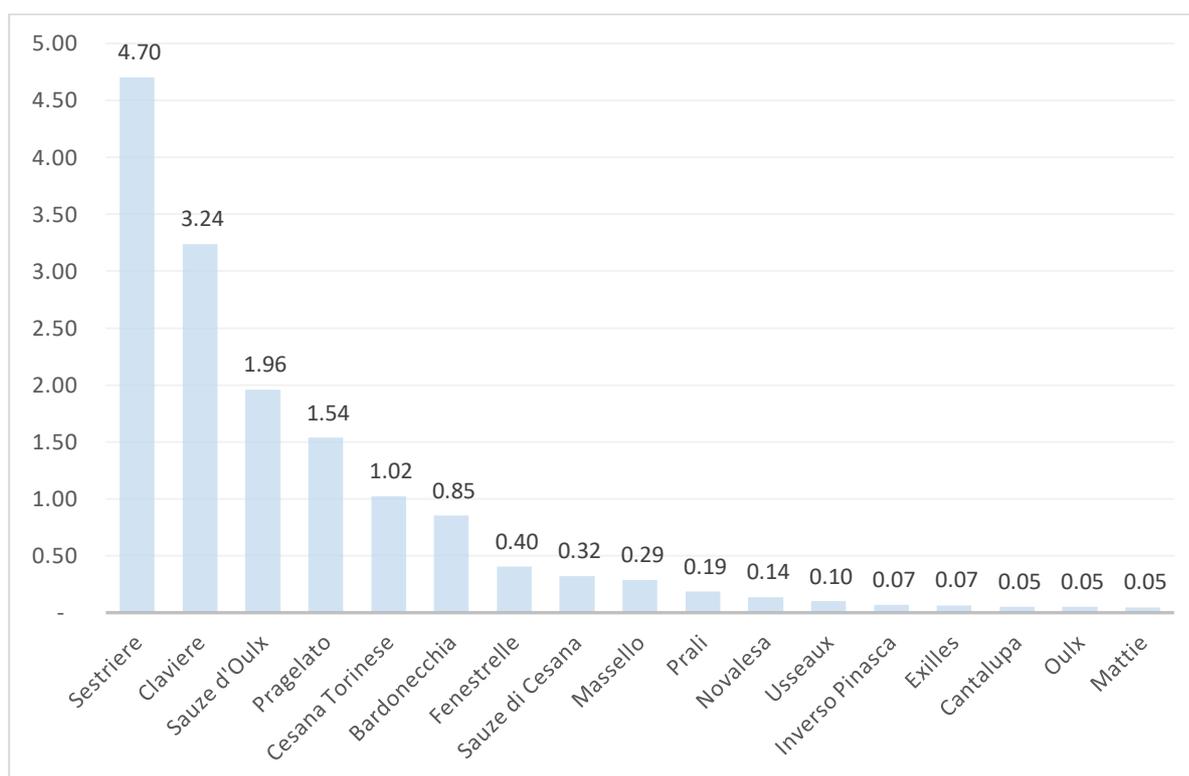


Figura 57\_Posti letto per abitante

Il rapporto mostra valori più alti nei comuni turistici delle Alte Valli, con particolare attenzione nei confronti di Sestriere e Claviere (rispettivamente 4,7 e 3,2 posti letto/abitante), seguono Sauze d'Oulx, Pragelato (intorno ai 2 posti letto/abitante) e successivamente i valori scendono di molto.

Si nota in questo caso una maggiore attrattività turistica crescente in linea di massima con l'altitudine del centro e con la presenza di sport invernali. Una tendenza opposta rispetto alla presenza di comunità locali, rispetto cui il numero di residenti tende a scendere all'aumentare dell'altitudine del sito. Il terzo target, quello dei lavoratori è "svantaggiato" nei territori più propriamente attrattivi per il turismo, perché si tratta spesso di assunzioni stagionali precarie in base all'aumento della domanda durante i mesi invernali.

Si nota già da questa analisi preliminare che, a causa delle peculiarità del territorio, è difficile renderlo equamente attrattivo per i tre target durante l'intero anno.

## Ristoranti

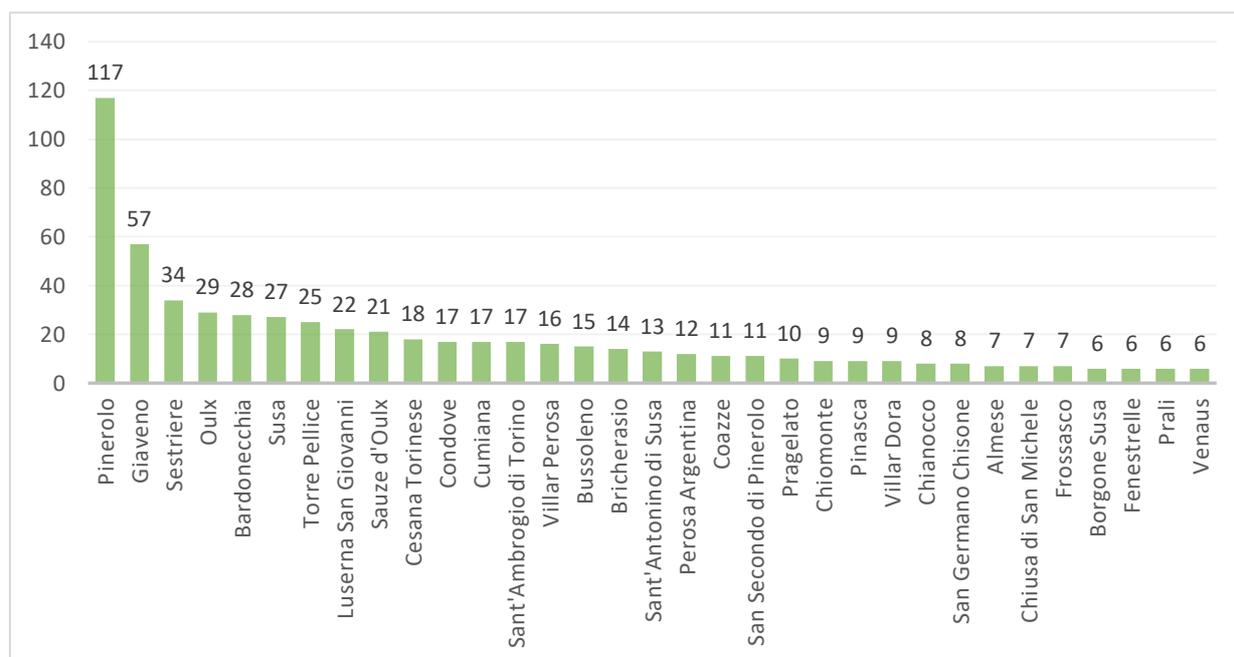


Figura 58\_Dotazione di imprese comparto ristorativo

Per effettuare tale valutazione, partendo dal database con le 1.569 imprese, sono state assemblate diverse attività per rendere i dati più consistenti, in particolare all'interno di questa variabile sono state considerate la ristorazione con e senza somministrazione, gelaterie e pasticcerie e in figura sono stati considerati i comuni con un dato almeno superiore a 5 attività. Il comune più attrattivo da questo punto di vista è Pinerolo (117 esercizi pubblici), probabilmente per un motivo correlato al gran numero di residenti, che si è visto essere il maggiore dal punto di vista demografico. Seguono poi nella classifica comuni più propriamente turistici come Sestriere, Oulx e Bardonecchia, la cui maggior presenza di esercizi pubblici probabilmente è dovuta ai flussi turistici maggiori in tali zone.

## Artigianato e industria

All'interno di questo raggruppamento sono stati considerati i settori manifatturiero, lavorazione del legno e della pietra e le industrie alimentari e sono stati presentati in figura i comuni con una presenza almeno superiore a 4 unità.

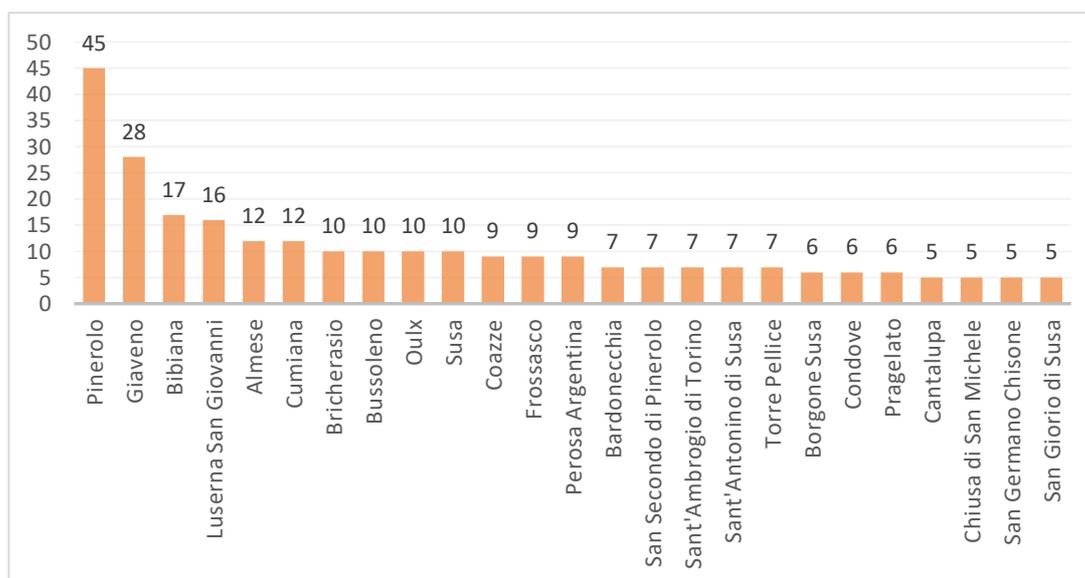


Figura 59\_Dotazione imprese comparto industriale e artigianato

La presenza di industrie e artigianato si concentra prevalentemente nella bassa valle nei comuni più densamente popolati, in particolare Pinerolo e Giaveno. In questo caso si ha un aumento del benessere e, di conseguenza, dell'attrattività del territorio per la popolazione locale e per i lavoratori fissi, ossia che non seguono la stagionalità del turismo.

## Associazioni, Intrattenimento e altri servizi turistici

In questo grafico è stata considerata la somma per comune delle attività di associazione, intrattenimento, agenzie viaggio, trasporto passeggeri e il settore sportivo e in figura è stata presentata una classifica con i siti con una presenza almeno superiore a 4 unità.

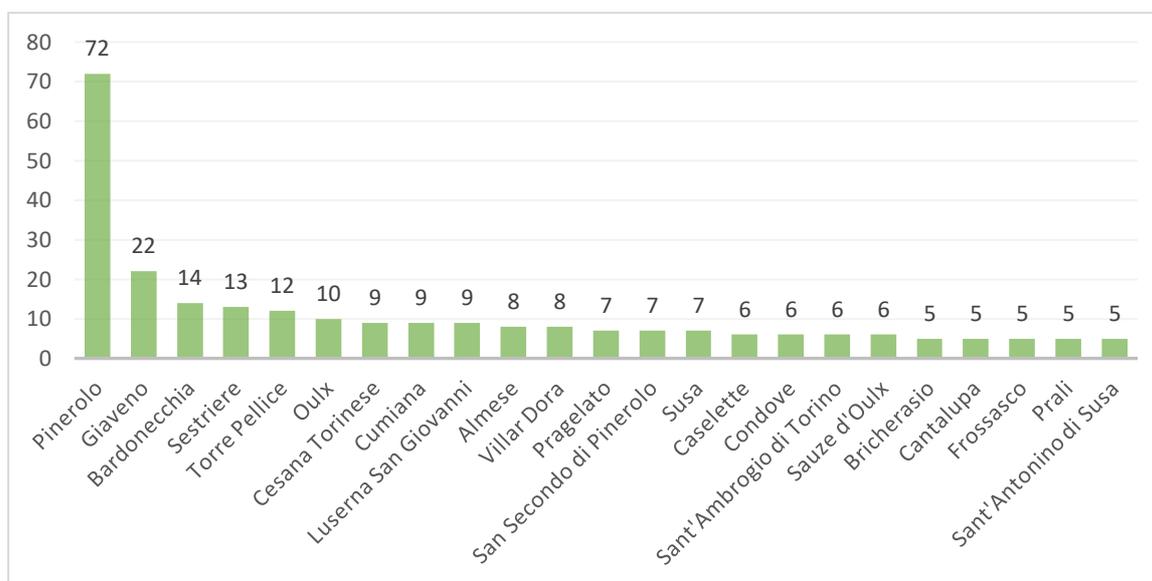


Figura 60 \_Dotazione imprese comparto associazioni, intrattenimento e altri servizi per il turismo

La presenza di queste attività segue maggiormente l'andamento della turisticità, in quanto, nonostante Pinerolo e Giaveno rimangano i comuni in cui si registrano le maggiori presenze dovute alla dimensione del sito, subito dopo si trovano Bardonecchia, Sestriere, Torre Pellice e Oulx, a dimostrazione del fatto che i servizi turistici sono predominanti in queste zone.

## Patrimonio Storico-Artistico

Le valli coinvolte godono di un vasto patrimonio storico-artistico, dato dalla storia millenaria di questa regione. Si trovano fortificazioni, musei, architettura medievale, resti archeologici, arte e tradizioni popolari. Questa analisi è stata eseguita a partire dai dati Istat del 2019 sul numero di musei e sui relativi flussi turistici presenti in tali aree per poi ricavarne un indicatore medio di visitatori per museo.

Osservando la figura ci si rende immediatamente conto che i due siti di maggiore importanza delle valli sono Sant’Ambrogio di Torino, che con la sola Sacra di San Michele raggiunge quasi i 120 mila visitatori all’anno, e il Forte di Fenestrelle, che ne attrae 50 mila.

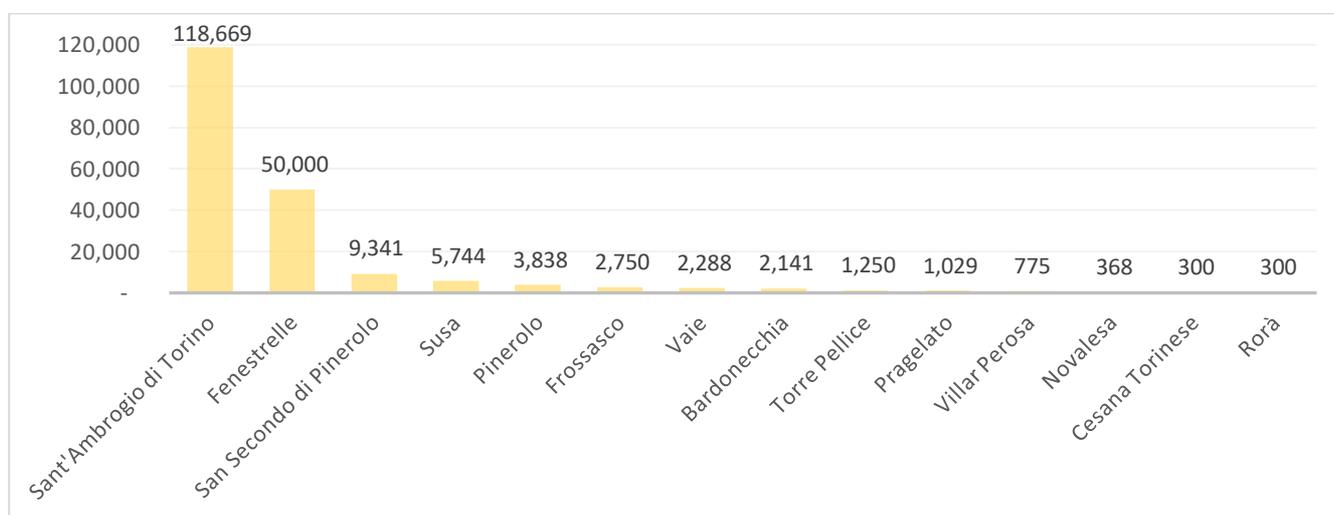


Figura 61 \_ Visitatori per museo (dati Istat 2019)

## Presenze DOP-IGP

A partire dai dati Istat del 2017, l'ultimo fattore esaminato in questo paragrafo tocca uno dei temi fondamentali quando si parla del Bel Paese: l'eccellenza agroalimentare, in particolare la presenza sul territorio di DOP (Denominazione di Origine Protetta) e IGP (Indicazione Geografica Protetta), che aumentano significativamente l'attrattività del territorio volta a un turismo segmentato enogastronomico. Osservando la figura si trova al primo posto l'Indicazione Geografica Protetta del marrone di Villar Focchiardo, seguito da Bibiana e Pinerolo con le loro pregiate produzioni vitivinicole DOP e IGP.

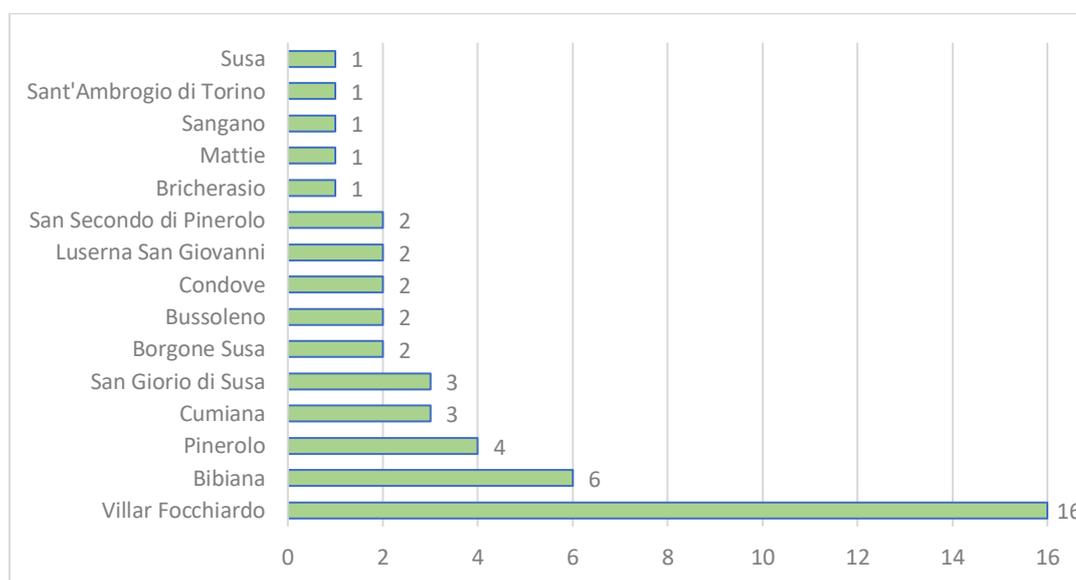


Figura 62\_Presenze di IGP e DOP (dati Istat 2017)

La promozione turistica attraverso prodotti tipici, strettamente legati al territorio, rappresenta una grande opportunità e risorsa per le imprese locali di aumentare l'afflusso di turismo in tali aree. Lo sviluppo di un segmento turistico rivolto alle produzioni tipiche agroalimentari ha un duplice obiettivo: è in grado di incrementare lo sviluppo economico rurale e contemporaneamente di mantenere la popolazione attiva sul territorio, contenendo lo spopolamento tipico di queste aree depresse.

## 7.4 Flussi di ricchezza

In ultima analisi viene considerato il reddito imponibile complessivo dei comuni rilevato da Istat nel 2019 (reddito delle persone fisiche Irpef). La tabella con i redditi complessivi dei comuni considerati nel progetto è presente nell'appendice 4 dell'elaborato.

Il reddito è considerata una variabile di flusso importante in quanto racchiude al suo interno diversi componenti economici attribuiti ad un determinato periodo di tempo, in questo caso l'anno 2019. In base al reddito si possono ipotizzare diversi fattori come il numero di attività sul territorio, il numero di persone che vivono e lavorano nel comune o la media dei salari dei dipendenti. In teoria più alto è il reddito complessivo, più il comune è ricco e avrebbe a disposizione più fondi da investire sul territorio e nelle infrastrutture in modo da rendersi più attrattivo.

Osservando la tavola dei redditi i comuni che risultano più ricchi nel territorio delle Alte Valli sono Pinerolo e Giaveno. Questi risultati in parte rispettano le peculiarità emerse nelle precedenti analisi, in quanto questi comuni primeggiano nel numero di residenti e nella presenza di imprese ristorative e industriali.

Diversamente, i flussi di ricchezza e i flussi turistici divergono, in quanto i comuni che risultano più attrattivi in termini puramente turistici come, ad esempio, Sestriere e Bardonecchia non appaiono tra i comuni più ricchi, anzi, se ne discostano molto.

Comuni	Reddito Imponibile 2019
Pinerolo	569.585.489,00 €
Giaveno	247.726.884,00 €
Bardonecchia	56.238.463,00 €
Sestriere	18.481.440,00 €
Media Reddito Altri	31.760.883,36 €

Tabella 10\_Estratto tabella dei redditi

In conclusione, è possibile affermare che per il target della comunità locale e dei lavoratori fissi i territori maggiormente attrattivi sono quelli legati a un'altitudine minore, ossia quelli delle basse valli, con un'attenzione particolare per i comuni di Pinerolo e Giaveno, che presentano un reddito maggiore, un maggior numero di residenti e di attività ristorative e legate al settore industriale e artigiano.

Per quanto riguarda il turista e i lavoratori stagionali, il comportamento è, come si è visto, opposto rispetto alle due categorie precedenti, trovando maggiore attrattività nelle alte valli o

nei comuni che ospitano una qualche peculiarità territoriale. Si possono riscontrare principalmente tre categorie di eventi attrattivi: gli sport invernali e le escursioni in alta montagna, la presenza di siti artistici e culturali e l'enogastronomia. In base agli sport invernali spiccano in primis Sestriere, seguita da Bardonecchia, Sauze d'Oulx e Oulx, per la seconda categoria si trovano Fenestrelle, Sant'Ambrogio di Torino e Avigliana e per le eccellenze agroalimentari Villar Focchiardo, Bibiana e Pinerolo.

## 7.5 Correlazione Attrattività-Innovazione

L'obiettivo finale di questo paragrafo è quello di capire se i comuni che emergono come più attrattivi sono anche quelli che innovano maggiormente. Per effettuare questa analisi vengono considerati 4 siti risultati particolarmente interessanti nelle Alte Valli: Pinerolo e Giaveno per quanto riguarda i flussi di ricchezza e Sestriere e Bardonecchia per gli alti flussi turistici. L'approfondimento verrà applicato ai punti salienti del questionario proposto durante l'indagine effettuata per conto di CNA selezionando i comuni prescelti e valutando le rispettive risposte riguardanti l'innovazione di prodotto, la digitalizzazione e la cooperazione.

In riferimento alla popolazione complessiva delle imprese sul territorio è stato possibile individuare la distribuzione delle tipologie di attività nei quattro comuni, che risulta la seguente:

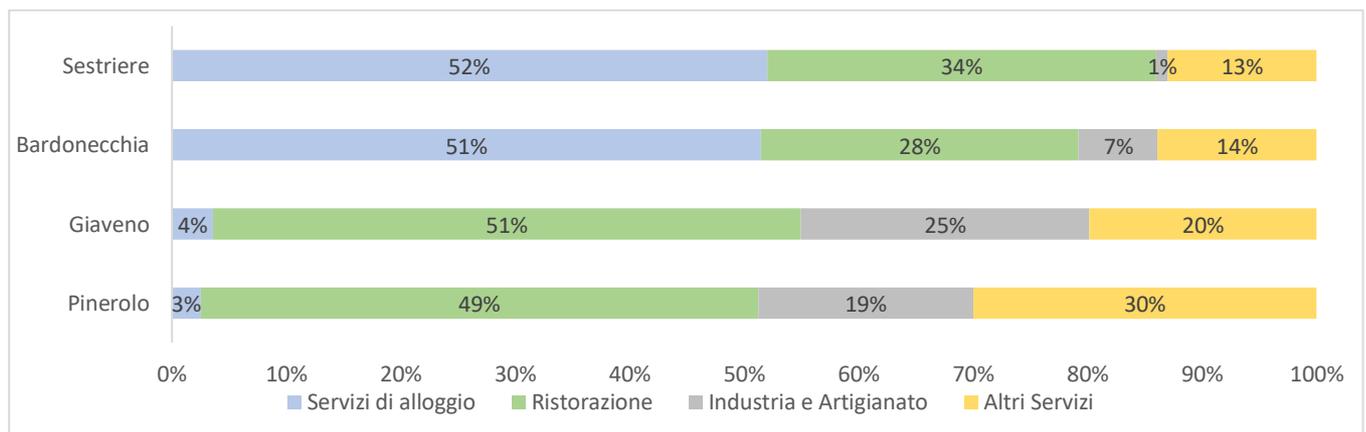


Figura 63 \_Distribuzione dei settori nei comuni considerati

Si nota immediatamente la prevalenza di servizi di alloggio uniti alla ristorazione a Sestriere e a Bardonecchia, a conferma del loro carattere più turistico; diversamente a Pinerolo e a Giaveno si trovano settori più attrattivi per la popolazione locale e i lavoratori.

In base alla popolazione iniziale di imprese è stato ottenuto un tasso di risposta diverso nei quattro comuni:

Comune	Popolazione Iniziale	Tasso di risposta
Pinerolo	240	13%
Giaveno	111	14%
Bardonecchia	101	12%
Sestriere	100	6%

Tabella 11\_Tasso di risposta dei comuni al questionario

Il tasso di risposta potrebbe essere considerato un primo indicatore della propensione alla cooperazione delle imprese, che si dimostrano collaborative nei confronti di un associazione esterna per contribuire a un progetto di cui fanno parte. Il tasso non supera il 14% e appare, in linea di massima decrescente con la ricchezza del comune.

### Innovazione di prodotto e processo

Il primo focus sul questionario riguarda l'introduzione di novità o miglioramenti nei prodotti o nei servizi da parte dei comuni per valutare una eventuale connessione con il livello di ricchezza dei siti. L'introduzione di innovazione dei quattro paesi messi in evidenza è stata confrontata con la media dei risultati dei restanti comuni coinvolti e sono emerse le seguenti statistiche:

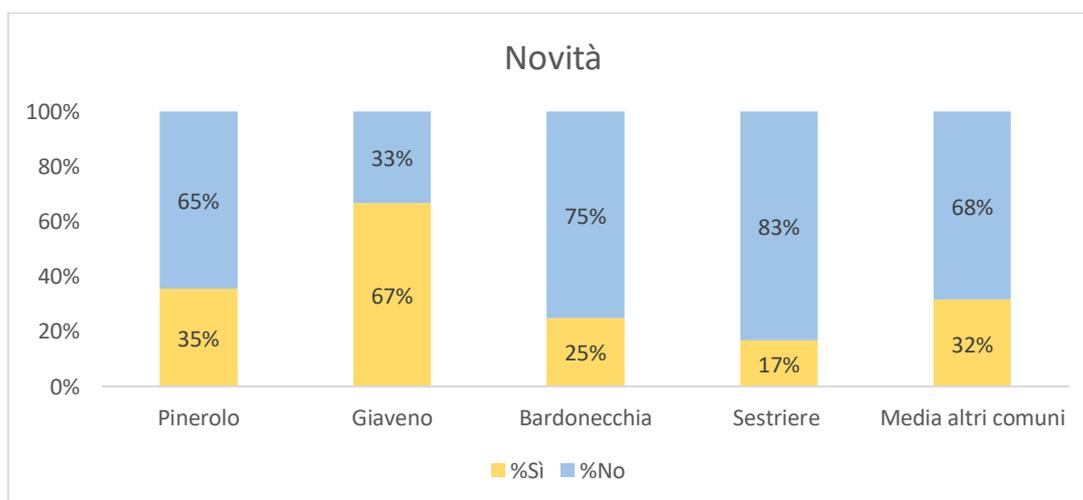


Figura 64\_Distribuzione delle novità introdotte nei comuni considerati

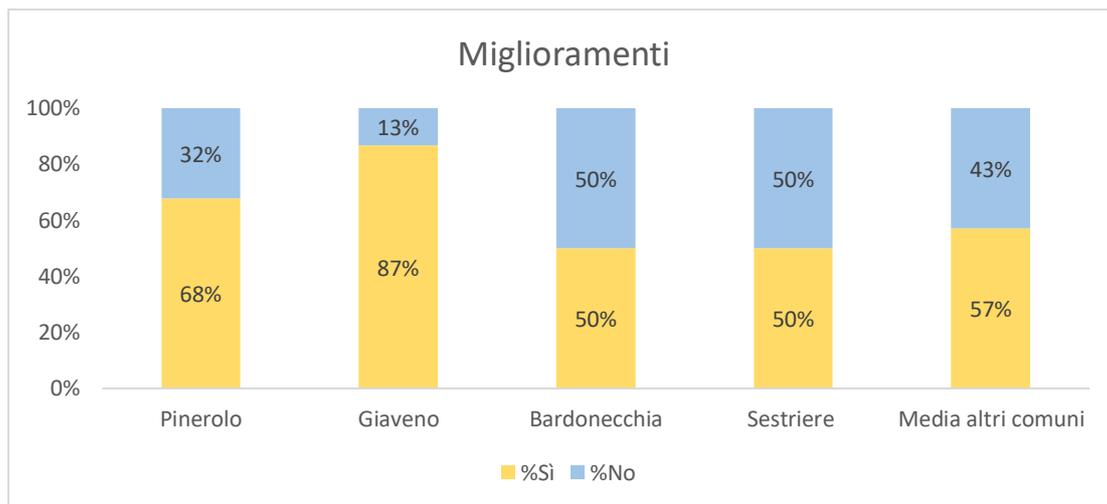


Figura 65\_Distribuzione dei miglioramenti nei comuni considerati

Si nota una correlazione positiva tra la presenza di innovazione e la ricchezza del comune, questo risulta un dato positivo in quanto sembra che i paesi con maggiore reddito lo sfruttino in modo più efficiente all'interno delle imprese. Allo stesso tempo i flussi turistici non sembrano particolarmente incisivi nel migliorare la situazione delle imprese. Sicuramente il 50% di innovazione che riscontrano Sestriere e Bardonecchia è dovuto alla turisticità del comune, ma in linea generale il driver principale che guida l'innovazione risulta essere la ricchezza complessiva del comune.

Dal confronto con la media degli altri comuni emerge il fatto che in generale la popolazione complessiva si comporta in modo simile ai due siti più turistici, confermando la minore innovazione dovuta al minor flusso di ricchezza.

### Digitalizzazione

L'accessibilità alla rete è stata valutata per esaminare eventuali ostacoli dovuti alla localizzazione geografica del sito. In effetti si riscontrano maggiori problemi di connessione nei comuni di Bardonecchia e Sestriere, probabilmente dovuti alla scarsa copertura delle infrastrutture digitali a un'altitudine maggiore. Si ritrova anche in questo caso un legame positivo con i flussi di ricchezza: i paesi più ricchi presentano un'infrastruttura migliore e di conseguenza è possibile affermare che il benessere generale proviene (anche) dalla tecnologia.

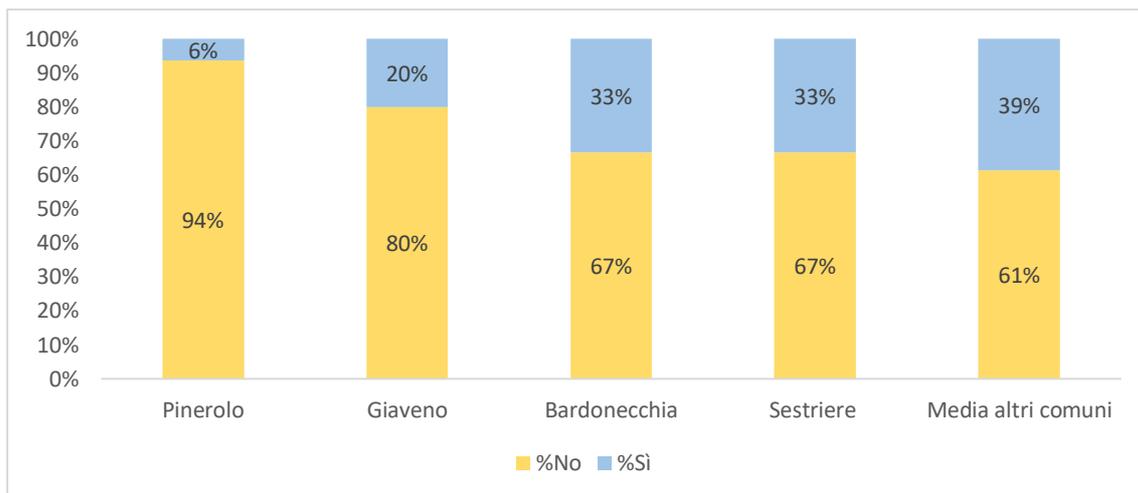


Figura 66\_Difficoltà di accesso alla rete nei comuni considerati

Risulta un circolo vizioso secondo cui un aumento del reddito porta a un aumento della digitalizzazione e viceversa. In questo caso la forte presenza di flussi turistici non è sufficiente a colmare totalmente il gap infrastrutturale, ma per sorvolare gli ostacoli puramente geografici dei territori montani è necessario un intervento esterno o una messa in rete delle imprese che consenta di avere i fondi necessari per intervenire sulle infrastrutture.

## Cooperazione

Per quanto riguarda la cooperazione o la messa in rete delle imprese non è stato riscontrato nessun tipo di nesso visibile né in relazione al reddito, né in relazione ai flussi turistici.

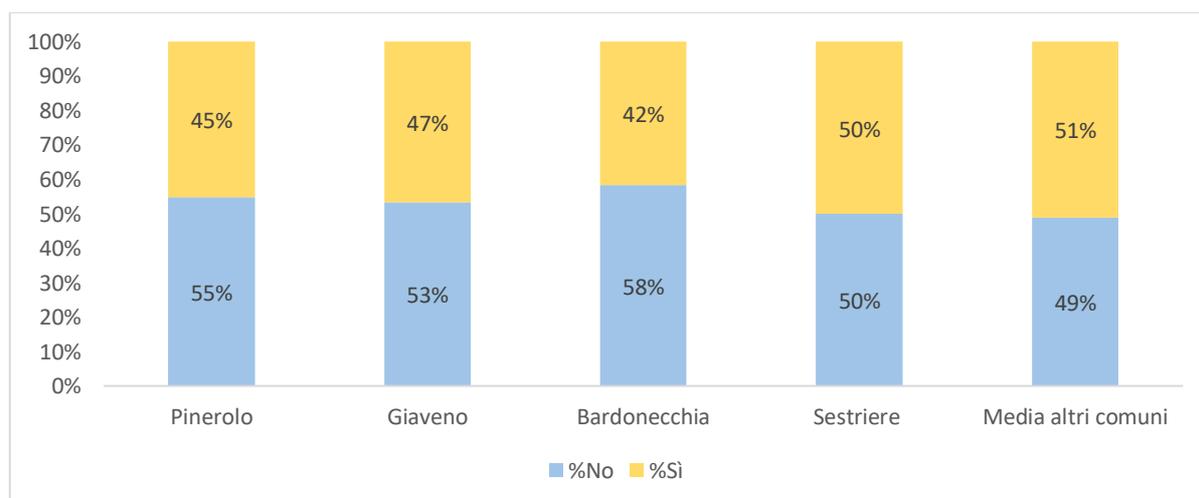


Figura 67\_Diffusione della cooperazione nei comuni considerati

Alla luce di quanto esaminato è possibile concludere che laddove risulta una più intensa attività innovativa si riscontra una più alta espansione dei redditi e viceversa, mentre i flussi turistici sembrano intervenire in misura meno dirompente nell'innovazione delle imprese.

## 7.6 Analisi SWOT

Al fine di rimarcare le peculiarità del territorio delle Alte Valli ed elaborare le considerazioni finali è stata effettuata una analisi SWOT riassuntiva dei punti di forza e debolezza della destinazione e delle opportunità potenziali e delle possibili minacce emerse dalle diverse analisi effettuate nei capitoli precedenti.

<b>PUNTI DI FORZA (STRENGTHS)</b>	<b>DEBOLEZZE (WEAKNESSES)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offerta sportiva: sci, ciclismo, escursionismo</li> <li>- Patrimonio ambientale e paesaggistico</li> <li>- Turismo artistico-culturale: musei, fortezze, monumenti, architettura rurale</li> <li>- Turismo enogastronomico: vini e prodotti tipici DOP e IGP, sagre, feste locali, ristorazione tipica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevalenza di aziende di piccola e piccolissima dimensione sottocapitalizzate</li> <li>- Domanda altamente stagionale</li> <li>- Cultura manageriale obsoleta</li> <li>- Personale poco qualificato</li> <li>- Scarsa manutenzione di strade e edifici</li> <li>- Carenze nelle infrastrutture digitali</li> <li>- Cooperazione limitata localmente</li> <li>- Carenza di informazione e disponibilità nei confronti delle tematiche innovative</li> <li>- Impedimenti di governance per costruire reti e rapporti</li> <li>- Condizioni geografiche e climatiche severe</li> <li>- Invecchiamento della popolazione e abbandono del territorio da parte dei giovani</li> </ul>
<b>OPPORTUNITÀ (OPPORTUNITIES)</b>	<b>MINACCE (THREATS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementare la visibilità delle destinazioni montane attraverso lo sviluppo dell'infrastruttura digitale</li> <li>- Attivazione di reti di impresa e partnership per condividere progetti e obiettivi</li> <li>- Aumentare l'intermediazione web e le vendite online</li> <li>- Creazione di una nuova cultura improntata all'innovazione</li> <li>- Potenziamento del sistema sostenibile e responsabile</li> <li>- Sfruttare meglio il patrimonio artistico e museale</li> <li>- Creazione di nuove esperienze targettizzate per il turista</li> <li>- Valorizzazione del patrimonio culturale dei centri attraverso la creazione di sinergie con i percorsi turistici e gli esercizi commerciali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambiamento nelle tendenze e nei comportamenti dei turisti</li> <li>- Internazionalizzazione del turismo con l'aumento della concorrenza e la varietà di nuove mete turistiche</li> <li>- Tendenza all'invecchiamento e allo spopolamento nelle zone montane</li> <li>- Difficoltà nel ricambio generazionale dato da una prevalente gestione familiare delle imprese</li> </ul>

Tabella 12 Analisi SWOT conclusiva

## 7.7 Strategie di intervento

A fronte dei risultati ottenuti durante l'analisi è stato possibile valutare il livello attrattività delle Alte Valli italiane che risulta particolarmente ricco di potenzialità di crescita se accompagnato da un piano strategico ben definito.

È stata confermata la maggioranza di microimprese sul territorio che spesso non innovano per due motivi principali: la difficoltà di accesso a finanziamenti esterni e una cultura manageriale familiare e poco sviluppata. Per combattere queste debolezze la strada più concreta sarebbe quella di incentivare la cooperazione al fine di ridurre le asimmetrie informative tra imprenditori e finanziatori e allo stesso tempo alimentare la diffusione di una nuova cultura improntata all'innovazione. Attraverso le reti di impresa e le partnership è possibile accelerare il processo di sviluppo grazie ai flussi di informazioni più consistenti che permettono una più dinamica acquisizione di competenze e la proliferazione di idee innovative.

Anche la scarsa presenza di iniziative sostenibili dovrebbe essere potenziata nello stesso modo, attraverso l'infusione di una cultura più responsabile tramite strumenti di rete.

L'obiettivo è quello di non coinvolgere solo gli imprenditori, ma dare all'intera popolazione gli strumenti per essere parte attiva del processo di crescita che necessita di interventi, sì sulle imprese, ma anche sull'intero sistema infrastrutturale spesso decadente e obsoleto. In quest'ottica, il territorio dovrebbe risultare complessivamente più attrattivo sia per i residenti locali e i lavoratori, cercando di limitare lo spopolamento e stimolando l'interessare anche dei più giovani, che per i turisti, migliorandone la qualità dei servizi offerti.

Nonostante le importanti debolezze presenti sul territorio transfrontaliero è possibile individuare diverse opportunità turistiche che potrebbero migliorare l'offerta globale allo scopo di competere in modo più strategico. Il territorio presenta delle peculiarità uniche che si adattano bene alle nuove tendenze turistiche personalizzate e "cucite addosso" al cliente. Infatti, è possibile individuare diversi elementi attrattivi che ruotano attorno a passioni o interessi ben targhettizzati: lo sport, la natura, la cultura e l'enogastronomia. È possibile sfruttare questi punti di forza tramite un mercato esperienziale di nicchia o attraverso la creazione di sinergie tra percorsi turistici e le imprese collegate al fine di valorizzare e riqualificare l'intera filiera.

Infine, per potenziare l'offerta e la reputazione stessa è essenziale avvalersi di una vincente intermediazione digitale, affinché si ottenga una maggiore visibilità del territorio, che al giorno d'oggi non è più solo un'opportunità, ma è diventata una necessità.

## CONCLUSIONI

Il presente lavoro è nato con l'intenzione di analizzare la filiera turistica italiana nella sua conformazione più realistica, cercando di colmare i gap informativi derivanti dalla sua configurazione strutturale composta quasi totalmente da microimprese. La scelta del settore è stata dettata dal fatto che il turismo, inteso nel senso più ampio del termine, rappresenta la forza trainante del sistema economico italiano. Si tratta di un mercato in crescita e in profonda trasformazione in cui innovazione e sostenibilità sono divenuti i principali driver per competere in un orizzonte strategico.

La scelta dell'area di progetto nelle Alte Valli (Val di Susa, Chisone e Germanasca) è stata stimolata da una visibile difficoltà dei territori depressi transfrontalieri, che spesso non riescono ad accogliere rapidamente i mutamenti nel mercato rischiando di degradarsi invece di sfruttare a pieno i propri punti di forza. In quest'ottica si innesta il progetto europeo CoeurAlps Cuore Innovativo, a cui il Politecnico di Torino ha dato supporto attraverso un gruppo di studenti incaricati di somministrare un questionario alle 1.569 imprese coinvolte per raccogliere informazioni utili al fine creare opportunità di innovazione in queste aree.

L'obiettivo dello studio condotto è stato duplice:

- 1) Valutare il livello di innovazione e sostenibilità delle microimprese turistiche del territorio del progetto
- 2) Valutare l'attrattività del territorio in relazione ai temi chiave di una "destinazione intelligente" per individuare le fonti del vantaggio competitivo

Il primo fine è stato raggiunto attraverso un'analisi approfondita descrittiva dei dati emersi dalle risposte delle 248 imprese che si sono rese disponibili a effettuare l'intervista telefonica. Da una prima analisi dimensionale è risultato che il 94,3% delle attività coinvolte ha le dimensioni di una microimpresa, spesso di tipo individuale (43%) con una prevalenza di gestione familiare.

Valutando la sezione riguardante l'innovazione è emerso che il 33% delle imprese ha inserito nuovi prodotti o servizi e il 60% ha introdotto miglioramenti sull'offerta. Un focus settoriale ha permesso di individuare la tipologia di attività maggiormente efficace in questo senso, che sembrerebbe essere il segmento sportivo. Gli investimenti in innovazione non sono stati molto consistenti, nel triennio 2020-2022 il 69% delle imprese ha dichiarato di aver collocato meno

di 20.000 euro, il 22% delle imprese non ha effettuato nessun tipo di investimento e solo l'11% ha impiegato somme più consistenti, riscontrabili specialmente nell'industria alimentare, la manifattura e la lavorazione del legno e della pietra.

La transizione digitale appare nel complesso arretrata con importanti deficit strutturali di connessione espressi dal 33% del campione. Anche l'intermediazione web appare poco sfruttata, diffusa specialmente nei servizi di alloggio e ristorazione (46%), di cui il 32% delle unità prevede la possibilità di prenotazione e solo l'8% sfrutta l'opportunità della vendita online. In merito alla cooperazione come fonte di diffusione di una cultura innovativa è emerso che circa il 50% delle imprese intrattiene qualche tipo di relazione specialmente a livello locale o regionale con altri soggetti di cui i settori più interessati sono i servizi di pernottamento e la ristorazione.

I principali ostacoli emersi complessivamente a frenare lo sviluppo sono di tipo finanziario: la difficoltà nell'ottenere risorse interne ed esterne è percepita pesantemente dalle imprese che, a causa della loro bassa capitalizzazione intrinseca faticano a intraprendere iniziative innovative. Altre barriere avvertite sono i costi di innovazione troppo elevati, la carenza di infrastrutture del territorio e la mancanza di personale qualificato dovuto a una forte domanda stagionale.

Esaminando la sezione attinente alla sostenibilità ecologica è emerso che il 76% delle imprese adotta qualche forma di riduzione di rifiuti o riuso degli scarti, il 16% produce energia tramite fonti rinnovabili, il 69% impiega iniziative volte al risparmio energetico, il 16% al risparmio idrico, il 63% introduce consumi sostenibili tramite la filosofia Km0 e il 32% svolge qualche tipo di attività volontaria di cura, manutenzione, pulizia e conservazione del patrimonio territoriale. Il focus settoriale ha permesso di individuare nei servizi di alloggio un comportamento complessivamente più virtuoso rispetto alle altre attività.

Per quanto riguarda la sostenibilità sociale il 29% delle imprese afferma di impegnarsi in qualche attività a sostegno del welfare, il 33% intesse delle collaborazioni locali in ambito culturale e sociale, il 43% si impegna a formare le proprie risorse umane sulla base delle regole e dei valori aziendali, solo il 9% ha permesso l'inserimento di lavoratori disabili e il 71% delle attività risulta accessibile a persone inabili. In questo ambito le associazioni e il settore sportivo sembrano essere le attività che meglio appoggiano la sostenibilità sociale.

Il secondo obiettivo è stato perseguito svolgendo un'analisi territoriale della dotazione chiave di risorse presente nei vari comuni al fine di individuare le destinazioni più interessanti per i tre target fondamentali a cui si rivolge il progetto: i residenti, i lavoratori e i turisti.

Considerando i 75 comuni coinvolti sono state esaminate diverse variabili utilizzando dati provenienti prevalentemente dall'Istat. L'analisi si è articolata in diverse fasi, esaminando il potenziale geografico e demografico, i flussi turistici, la dotazione di imprese turistiche e la redditività dei vari comuni. In linea di massima è possibile affermare che per il target della comunità locale e dei lavoratori fissi i territori maggiormente attrattivi sono quelli legati a un'altitudine minore, ossia quelli delle basse valli, con un'attenzione particolare per i comuni di Pinerolo e Giaveno, che presentano un reddito maggiore, un maggior numero di residenti e di attività ristorative e legate al settore industriale e artigiano.

Per quanto riguarda il turista e i lavoratori stagionali, il comportamento è spesso opposto rispetto alle due categorie precedenti, trovando maggiore attrattività nelle alte valli o nei comuni che ospitano una qualche peculiarità territoriale. Si possono riscontrare principalmente tre categorie di eventi attrattivi: gli sport invernali e le escursioni in alta montagna, la presenza di siti artistici e culturali e l'enogastronomia. In base agli sport invernali spiccano in primis Sestriere, seguita da Bardonecchia, Sauze d'Oulx e Oulx, per la seconda categoria si trovano Fenestrelle, Sant'Ambrogio di Torino e Avigliana e per le eccellenze agroalimentari Villar Focchiardo, Bibiana e Pinerolo.

L'ultimo step è stato quello di valutare una eventuale correlazione tra attrattività e innovazione grazie a una comparazione tra la dotazione attrattiva e i dati emersi dal questionario Cuore Innovativo. Si è scelto di considerare quattro siti particolarmente emergenti: Pinerolo e Giaveno per quanto riguarda i flussi di ricchezza e Sestriere e Bardonecchia per gli alti flussi turistici, e di confrontarli con la media degli altri comuni.

In generale risulta che laddove vi è una più intensa attività innovativa si riscontra una più alta espansione dei redditi e viceversa, mentre i flussi turistici sembrano intervenire in misura meno dirompente nell'innovazione delle imprese.

In conclusione, il territorio delle Alte Valli italiane si presenta attualmente complessivamente poco innovativo, ma in termini di attrattività turistica presenta delle forti potenzialità da sfruttare in direzione strategica in modo da rendere il territorio una "destinazione intelligente".



## BIBLIOGRAFIA

- Jan Fagerberg, David C. Mowery e Richard R. Nelson, *Innovazione Imprese, industrie, economie*, Edizione italiana a cura di Franco Malerba, Mario Pianta e Antonello Zanfei, Carocci Editore, 2007
- J. A Schumpeter., *The theory of economic development*”, Routledge, Edizione 2021
- E. M. Rogers, *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press, 2003
- Seth Godin, “La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone”, Roi Editore, 2015
- Henry Chesbrough, *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, 2003
- Prof. Alessandra Colombelli, slide del corso “Strategia e organizzazione”, 2021
- Bundtland Report, “*Our Common Future*”, 1987
- Libro Verde, “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”
- John Elkington, “*Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business.*” Oxford: Capstone Publishing, 1994
- Cassa depositi e prestiti, L’industria del turismo, “Le azioni prioritarie per valorizzare la destinazione Italia”, febbraio 2016
- Innovazione e modelli di business nel turismo: un’analisi dei parchi lucani, a cura di Marcella De Filippo. [https://www.feem.it/m/publications\\_pages/2018-03-14-modellidibusinessdefinitivo.pdf](https://www.feem.it/m/publications_pages/2018-03-14-modellidibusinessdefinitivo.pdf)
- Dossier di analisi territoriale, a cura di Anna Bertolino, Alberto di Gioia, Erwin Durbiano, Associazione Dislivelli Editore, Torino 2021  
[http://www.dislivelli.eu/blog/immagini/foto\\_feb\\_marz\\_ok/DOSSIER1\\_analiterritoriale\\_CLC\\_Dislivelli.pdf](http://www.dislivelli.eu/blog/immagini/foto_feb_marz_ok/DOSSIER1_analiterritoriale_CLC_Dislivelli.pdf)

- A. Di Meo, 2002 “Il marketing dell'ambiente e della cultura. Per lo sviluppo turistico del territorio” Lupetti Editore.
- Prof. Riccardo Calcagno, “Metodi di finanziamento delle imprese: il razionamento del credito”, Materiale per gli studenti del Politecnico di Torino, 2022
- Prof. Elisa Ughetto, “Finanza Imprenditoriale: Financing Innovation”, Materiale per gli studenti del Politecnico di Torino, 2022

## SITOGRAFIA

- [1] <https://www.istat.it/it/files/2019/12/C14.pdf>
- [2] [https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1481892223634\\_PST\\_2017\\_IT.pdf](https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1481892223634_PST_2017_IT.pdf)
- [3] [https://web.uniroma1.it/dip\\_ecodir/sites/default/files/allegati/seconda\\_lezione.pdf](https://web.uniroma1.it/dip_ecodir/sites/default/files/allegati/seconda_lezione.pdf)
- [4] <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/innovazione/>
- [5] <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/curva-di-rogers/>
- [6] <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/open-innovation/>
- [7] <https://cordis.europa.eu/programme/id/H2020-EU.3.5./it>
- [8] <https://unric.org/it/agenda-2030/>
- [9] [https://it.wikipedia.org/wiki/Sviluppo\\_sostenibile](https://it.wikipedia.org/wiki/Sviluppo_sostenibile)
- [10] [https://it.wikipedia.org/wiki/Rapporto\\_Brundtland](https://it.wikipedia.org/wiki/Rapporto_Brundtland)
- [11] <https://documents1.worldbank.org/curated/en/995041468323374213/pdf/105170REPLACEMENT0WD0R01992.pdf>
- [12] [http://www.studiolegalemarinero.it/img\\_up/FF-19-MARINARO%20CSZ%2003-2008.pdf](http://www.studiolegalemarinero.it/img_up/FF-19-MARINARO%20CSZ%2003-2008.pdf)
- [13] [https://it.wikipedia.org/wiki/Economia\\_verde](https://it.wikipedia.org/wiki/Economia_verde)
- [14] [https://tesi.luiss.it/28869/1/223391\\_OLIVA\\_FRANCESCO.pdf](https://tesi.luiss.it/28869/1/223391_OLIVA_FRANCESCO.pdf)
- [15] <https://www.istat.it/it/files/2020/02/Report-primi-risultati-censimento-imprese.pdf>
- [16] <https://www.istat.it/storage/rapporti-tematici/imprese2021/Rapportoimprese2021.pdf>
- [17] <https://www.consulentidellavoro.it/index.php/home/storico-articoli/item/11648-micro-e-piccolissime-imprese-solo-1-su-4-fa-formazione>
- [18] <https://italiaindati.com/made-in-italy/>
- [20] [https://www.mixerplanet.com/intraprendenza-qialita-e-sostenibilita-la-ristorazione-batte-la-crisi\\_170335/](https://www.mixerplanet.com/intraprendenza-qialita-e-sostenibilita-la-ristorazione-batte-la-crisi_170335/)
- [21] <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/7171/846961-1189024.pdf?sequence=2>
- [22] <https://www.regione.piemonte.it/web/temi/istruzione-formazione-lavoro/lavoro/interventi-per-loccupazione/inserimento-lavorativo-delle-persone-disabilita-obblighi-per-imprese>
- [23] [http://dati.istat.it/OECDStat\\_Metadata/ShowMetadata.ashx?Dataset=DCIS\\_POPRES1&ShowOnWeb=true&Lang=it](http://dati.istat.it/OECDStat_Metadata/ShowMetadata.ashx?Dataset=DCIS_POPRES1&ShowOnWeb=true&Lang=it)
- [24] [http://www.dislivelli.eu/blog/immagini/foto\\_feb\\_marz\\_ok/DOSSIER1\\_analisiterritoriale\\_CLC\\_Dislivelli.pdf](http://www.dislivelli.eu/blog/immagini/foto_feb_marz_ok/DOSSIER1_analisiterritoriale_CLC_Dislivelli.pdf)

# IMMAGINI

- Figura 1\_Curva di Rogers \_rielaborazione personale (<https://francescogavello.it/curva-di-adozione>)
- Figura 2\_Schema di diffusione secondo Godin (<https://seths.blog/2015/09/how-idea-adoption-works-the-idea-progression/>)
- Figura 3\_I 17 SDGs dell'Agenda 2030\_ <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- Figura 4\_Imprese che hanno sperimentato processi di sviluppo nel triennio 2016-2018, per classe di addetti. Valori percentuali (<https://www.istat.it/it/files/2020/02/Report-primi-risultati-censimento-imprese.pdf>)
- Figura 5\_Percentuale di imprese attive su piattaforme digitali e relativa percentuale di fatturato ottenuto grazie all'intermediazione di piattaforme digitali, per settore di attività economica. (<https://www.istat.it/it/files/2020/02/Report-primi-risultati-censimento-imprese.pdf>)
- Figura 6\_Ostacoli alla competitività dell'impresa, per classe di addetti. Anno 2018, valori percentuali. (<https://www.istat.it/it/files/2020/02/Report-primi-risultati-censimento-imprese.pdf>)
- Figura 7\_Distribuzione delle imprese del campione e del fatturato per dimensione (<https://www.istat.it/it/files/2020/02/Report-primi-risultati-censimento-imprese.pdf>)
- Figura 8\_Logo dei sette partners del progetto
- Figura 9\_Ripartizione filiera turistica ALLARGATA
- Figura 10\_Lettera d'invito spedita tramite e-mail
- Figura 11\_Tasso di risposta delle imprese
- Figura 12\_Suddivisione in base al numero di occupati
- Figura 13\_Percentuali rispetto al numero di dipendenti
- Figura 14\_Ripartizione rispetto al fatturato
- Figura 15\_Ripartizione per tipologia di attività
- Figura 16\_Ripartizione della dimensione nei settori
- Figura 17\_Distribuzione aziende sul territorio in base al settore
- Figura 18\_Introduzione nuovi prodotti/servizi
- Figura 19\_Introduzione miglioramenti
- Figura 20\_Come si distribuisce l'innovazione nei vari settori
- Figura 21\_Percentuale di imprese che investono negli intervalli considerati
- Figura 22\_Distribuzione soldi investiti per tipologia di attività
- Figura 23\_Tipologie di connessione in percentuale rispetto al numero di imprese
- Figura 24\_Analisi vendita/prenotazione online
- Figura 25\_Distribuzione vendita/prenotazione nei settori
- Figura 26\_Presenza di rapporti collaborativi
- Figura 27\_Cooperazione nei diversi settori
- Figura 28\_Distribuzione geografica dei rapporti collaborativi
- Figura 29\_Impatti degli ostacoli in base al numero di imprese
- Figura 20\_Percentuale di imprese che affermano di fare o no azioni di riduzione/riuso degli scarti
- Figura 31\_Riduzione/Riuso degli scarti in base al settore
- Figura 32\_Iniziative volte al riciclo e al riuso degli scarti
- Figura 33\_Percentuale di imprese che afferma di adottare fonti rinnovabili
- Figura 34\_Uso di fonti rinnovabili in base al settore
- Figura 35\_Percentuale di imprese che effettua o no azioni volte al risparmio di energia
- Figura 36\_Risparmio energetico in base al settore
- Figura 37\_Iniziative volte al risparmio energetico
- Figura 38\_Percentuale di imprese che effettua o no risparmio idrico
- Figura 39\_Risparmio idrico in base al settore

- *Figura 40\_Percentuale di imprese che adottano o no consumi ecosostenibili*
- *Figura 41\_Filosofia Km 0 per settore*
- *Figura 42\_percentuale di imprese che si impegnano o no nella cura del territorio*
- *Figura 43\_Manutenzione del territorio in base al settore*
- *Figura 44\_Percentuale di imprese che si impegnano a sostegno del welfare*
- *Figura 45\_Impegno nel benessere sociale in base al settore*
- *Figura 46\_Percentuale di imprese che affermano di impegnarsi in ambito culturale*
- *Figura 47\_Contributi in ambito sociale e culturale in base al settore*
- *Figura 48\_Percentuale di imprese che afferma di formare il personale sulla base dei valori aziendali*
- *Figura 49\_Formazione personale sui valori aziendali in base al settore*
- *Figura 50\_Percentuale di imprese che inseriscono o no lavoratori disabili*
- *Figura 51\_Inserimento di persone disabili in base al settore*
- *Figura 52\_Percentuale di imprese che consentono l'accesso a disabili*
- *Figura 53\_Accessibilità concessa ai disabili in base al settore*
- *Figura 54\_Altitudine del comune in metri (dati Istat 2021)*
- *Figura 55\_Popolazione nei comuni (dati Istat 2019)*
- *Figura 56\_Presenze turistiche 2017 (Dossier analisi territoriale, Associazione Dislivelli)*
- *Figura 57\_Posti letto per abitante*
- *Figura 58\_Dotazione di imprese comparto ristorativo*
- *Figura 59\_Dotazione imprese comparto industriale e artigianato*
- *Figura 60\_Dotazione imprese comparto associazioni, intrattenimento e altri servizi per il turismo*
- *Figura 61\_Visitatori per museo (dati Istat 2019)*
- *Figura 62\_Presenze di IGP e DOP (dati Istat 2017)*
- *Figura 63\_Distribuzione dei settori nei comuni considerati*
- *Figura 64\_Distribuzione delle novità introdotte nei comuni considerati*
- *Figura 65\_Distribuzione dei miglioramenti nei comuni considerati*
- *Figura 66\_Difficoltà di accesso alla rete nei comuni considerati*
- *Figura 67\_Diffusione della cooperazione nei comuni considerati*

## TABELLE

*Tabella 1\_Partners Progetto CoeurAlps*

*Tabella 2\_Comuni filiera turistica lato italiano Valle di Susa*

*Tabella 3\_Comuni filiera turistica lato italiano Val Chisone e Germanasca*

*Tabella 4\_Imprese filiera turistica "allargata"*

*Tabella 5\_Settori interessati*

*Tabella 6\_Frequenza innovazione processi aziendali*

*Tabella 7\_Strumenti di vendita/prenotazione online*

*Tabella 8\_Tipologia di rapporti tra le imprese*

*Tabella 9\_Comuni individuati per l'indagine sull'attrattività*

*Tabella 10\_Estratto tabella dei redditi*

*Tabella 11\_Tasso di risposta dei comuni al questionario*

*Tabella 12\_Analisi SWOT conclusiva*

# APPENDICE

## Codici ATECO filiera turistica in senso stretto

Appendice I\_Filiera turistica in senso "stretto"

Cod ATECO	Attività
55.10.00	Alberghi
55.20.10	Villaggi turistici
55.20.20	Ostelli della gioventù
55.20.30	Rifugi di montagna
55.20.40	Colonie marine
55.20.51	Affittacamere per brevi soggiorni, case ed appartamenti per vacanze, bed and breakfast, residence
55.20.52	Attività di alloggio connesse alle aziende agricole
55.30.00	Aree di campeggio e aree attrezzate per camper e roulotte
55.90.10	Gestione di vagoni letto
56.10.11	Ristorazione con somministrazione
56.10.12	Attività di ristorazione connesse alle aziende agricole
56.10.30	Gelaterie e pasticcerie
56.10.50	Ristorazione su treni e navi
56.21.00	Catering per eventi, banqueting
56.29.10	Mense
56.29.20	Catering continuativo su base contrattuale
77.11.00	Noleggio di autovetture ed autoveicoli leggeri
77.21.01	Noleggio di biciclette
77.21.02	Noleggio senza equipaggio di imbarcazioni da diporto (inclusi i pedalò)
77.21.09	Noleggio di altre attrezzature sportive e ricreative
77.11.00	Attività delle agenzie di viaggio
79.12.00	Attività dei tour operator
79.90.11	Servizi di biglietteria per eventi teatrali, sportivi ed altri eventi ricreativi e d'intrattenimento
79.90.19	Altri servizi di prenotazione e altre attività di assistenza turistica non svolte dalle agenzie di viaggio nca
79.90.20	Attività delle guide e degli accompagnatori turistici
82.3	Organizzazione di convegni e fiere
90.01.01	Attività nel campo della recitazione
90.01.09	Altre rappresentazioni artistiche
90.02.02	Attività nel campo della regia

<b>90.02.09</b>	Altre attività di supporto alle rappresentazioni artistiche
<b>90.03.00</b>	Creazioni artistiche e letterarie
<b>90.03.02</b>	Attività di conservazione e restauro di opere d'arte
<b>90.03.09</b>	Altre creazioni artistiche e letterarie
<b>90.04.00</b>	Gestione di teatri, sale da concerto e altre strutture artistiche
<b>91.01.00</b>	Attività di biblioteche ed archivi
<b>91.02.00</b>	Attività di musei
<b>91.03.00</b>	Gestione di luoghi e monumenti storici e attrazioni simili
<b>91.04.00</b>	Attività degli orti botanici, dei giardini zoologici e delle riserve naturali
<b>93.11.10</b>	Gestione di stadi
<b>93.11.20</b>	Gestione di piscine
<b>93.11.30</b>	Gestione di impianti sportivi polivalenti
<b>93.11.90</b>	Gestione di altri impianti sportivi nca
<b>93.19.10</b>	Enti e organizzazioni sportive, promozione di eventi sportivi
<b>93.19.92</b>	Attività di guide alpine
<b>93.21.00</b>	Parchi di divertimento e parchi tematici
<b>93.29.10</b>	Discoteche, sale da ballo night-club e simili
<b>93.29.20</b>	Gestione di stabilimenti balneari: marittimi, lacuali e fluviali
<b>93.29.30</b>	Sale giochi e biliardi
<b>93.29.90</b>	Altre attività di intrattenimento e di divertimento nca
<b>94.99.20</b>	Attività di organizzazioni che perseguono fini culturali, ricreativi e la coltivazione di hobby
<b>96.04.20</b>	Stabilimenti termali

## Codici ATECO filiera turistica in senso “allargato”

### Appendice 2\_Settore Manifatturiero

Cod ATECO	Attività
<b>13</b>	<b>PREPARAZIONE E FILATURA FIBRE TESSILI</b>
<b>13.20.00</b>	Tessitura
<b>13.30.00</b>	Finissaggio dei tessuti, degli articoli di vestiario e attività similari
<b>13.99.90</b>	Fabbricazione di feltro e articoli tessili diversi
<b>16</b>	<b>INDUSTRIA DEL LEGNO E DEI PRODOTTI IN LEGNO E SUGHERO (ESCLUSI I MOBILI); FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN PAGLIA E MATERIALI DA INTRECCIO</b>
<b>16.22.00</b>	Fabbricazione di pavimenti in parquet assemblato
<b>16.23.10</b>	Fabbricazione di porte e finestre in legno (escluse porte blindate)

<b>16.23.20</b>	Fabbricazione di altri elementi in legno e di falegnameria per l'edilizia
<b>16.29.12</b>	Fabbricazione di manici di ombrelli, bastoni e simili
<b>16.29.19</b>	Fabbricazione di altri prodotti vari in legno (esclusi i mobili)
<b>16.29.30</b>	Fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio
<b>16.29.40</b>	Laboratori di cornici
<b>23</b>	<b>FABBRICAZIONE DI ALTRI PRODOTTI DELLA LAVORAZIONE DI MINERALI NON METALLIFERI</b>
<b>23.13.00</b>	Fabbricazione di vetro cavo
<b>23.19.20</b>	Lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico
<b>23.19.90</b>	Fabbricazione di altri prodotti in vetro (inclusa la vetreria tecnica)
<b>23.41.00</b>	Fabbricazione di prodotti in ceramica per usi domestici e ornamentali
<b>23.70.10</b>	Segazione e lavorazione delle pietre e del marmo
<b>23.70.20</b>	Lavorazione artistica del marmo e di altre pietre affini, lavori in mosaico
<b>32</b>	<b>ALTRE INDUSTRIE MANIFATTURIERE</b>
<b>32.12.10</b>	Fabbricazione di oggetti di gioielleria ed oreficeria in metalli preziosi o rivestiti di metalli preziosi
<b>32.20.00</b>	Fabbricazione di strumenti musicali (incluse parti e accessori)

### *Appendice 3\_Industria Alimentare*

<b>Cod ATECO</b>	<b>Attività</b>
<b>10</b>	<b>INDUSTRIE ALIMENTARI</b>
<b>10.11.00</b>	Produzione di carne non di volatili e di prodotti della macellazione (attività dei mattatoi)
<b>10.12.00</b>	Produzione di carne di volatili e prodotti della loro macellazione (attività dei mattatoi)
<b>10.13.00</b>	Produzione di prodotti a base di carne (inclusa la carne di volatili)
<b>10.20.00</b>	Lavorazione e conservazione di pesce, crostacei e molluschi mediante surgelamento, salatura eccetera
<b>10.31.00</b>	Lavorazione e conservazione delle patate
<b>10.32.00</b>	Produzione di succhi di frutta e di ortaggi
<b>10.39.00</b>	Lavorazione e conservazione di frutta e di ortaggi (esclusi i succhi di frutta e di ortaggi)
<b>10.41.10</b>	Produzione di olio di oliva da olive prevalentemente non di produzione propria
<b>10.41.20</b>	Produzione di olio raffinato o grezzo da semi oleosi o frutti oleosi non di produzione propria
<b>10.41.30</b>	Produzione di oli e grassi animali grezzi o raffinati
<b>10.42.00</b>	Produzione di margarina e di grassi commestibili simili
<b>10.51.10</b>	Trattamento igienico del latte
<b>10.51.20</b>	Produzione dei derivati del latte
<b>10.52.00</b>	Produzione di gelati senza vendita diretta al pubblico
<b>10.61.10</b>	Molitura del frumento

<b>10.61.20</b>	Molitura di altri cereali
<b>10.61.30</b>	Lavorazione del riso
<b>10.61.40</b>	Altre lavorazioni di semi e granaglie
<b>10.62.00</b>	Produzione di amidi e di prodotti amidacei (inclusa produzione di olio di mais)
<b>10.71.10</b>	Produzione di prodotti di panetteria freschi
<b>10.71.20</b>	Produzione di pasticceria fresca
<b>10.72.00</b>	Produzione di fette biscottate, biscotti; prodotti di pasticceria conservati
<b>10.73.00</b>	Produzione di paste alimentari, di cuscus e di prodotti farinacei simili
<b>10.81.00</b>	Produzione di zucchero
<b>10.82.00</b>	Produzione di cacao in polvere, cioccolato, caramelle e confetterie
<b>10.83.01</b>	Lavorazione del caffè
<b>10.83.02</b>	Lavorazione del tè e di altri preparati per infusi
<b>10.84.00</b>	Produzione di condimenti e spezie
<b>10.85.01</b>	Produzione di piatti pronti a base di carne e pollame
<b>10.85.02</b>	Produzione di piatti pronti a base di pesce, inclusi fish and chips
<b>10.85.03</b>	Produzione di piatti pronti a base di ortaggi
<b>10.85.04</b>	Produzione di pizza confezionata
<b>10.85.05</b>	Produzione di piatti pronti a base di pasta
<b>10.85.09</b>	Produzione di pasti e piatti pronti di altri prodotti alimentari
<b>10.86.00</b>	Produzione di preparati omogeneizzati e di alimenti dietetici
<b>10.89.01</b>	Produzione di estratti e succhi di carne
<b>10.89.09</b>	Produzione di altri prodotti alimentari nca
<b>10.91.00</b>	Produzione di mangimi per l'alimentazione degli animali da allevamento
<b>10.92.00</b>	Produzione di prodotti per l'alimentazione degli animali da compagnia
<b>11</b>	<b>INDUSTRIA DELLE BEVANDE</b>
<b>11.01.00</b>	Distillazione, rettifica e miscelatura degli alcolici
<b>11.02.10</b>	Produzione di vini da tavola e v.q.p.r.d.
<b>11.02.20</b>	Produzione di vino spumante e altri vini speciali
<b>11.03.00</b>	Produzione di sidro e di altri vini a base di frutta
<b>11.04.00</b>	Produzione di altre bevande fermentate non distillate
<b>11.05.00</b>	Produzione di birra
<b>11.06.00</b>	Produzione di malto
<b>11.07.00</b>	Industria delle bibite analcoliche, delle acque minerali e di altre acque in bottiglia
<b>56</b>	<b>ATTIVITÀ DEI SERVIZI DI RISTORAZIONE</b>
<b>56.10.20</b>	Ristorazione senza somministrazione con preparazione di cibi da asporto

# Questionario

Appendice 4 \_il questionario CNA

## Traccia d'intervista – questionario

### SEZIONE ANAGRAFICA

1. Denominazione Impresa

.....

2. Comune (Sede operativa dell'impresa)

.....

3. Anno di avvio dell'attività

.....

4. Numero dipendenti

.....

5. In base all'ultimo bilancio approvato, qual è il fatturato della sua impresa:

Fino a 100.000

Fino a 500.000

Fino a 500.001 – 1.000.000

Fino a 1.000.001– 2.000.000

Oltre i 2.000.000

6. Tipologia principale di attività

Agenzie, viaggi e guide    Associazioni    Gelaterie, pasticcerie    Intrattenimento

Lavorazione del legno    Lavorazione della pietra    Lavorazioni tessili    Manutenzione del verde

Ristorazione con somministrazione    Ristorazione senza somministrazione    Servizi di alloggio

Servizi di trasporto passeggeri    Sport    Zoo Orti Botanici    Altro

Se Altro, specificare .....

7. Mercati di riferimento (Possibilità di risposta multipla)

Locale

Regionale

Nazionale

Estero UE

Fuori UE

### CONNETTIVITA'

10. Che tipologia di connessione internet possiede l'impresa?

ADSL

Fibra Ottica

Connessione satellitare

Uso internet dello smartphone

Non ha una connessione internet

Altro.....

11. A causa della localizzazione geografica, l'impresa riscontra problemi di collegamento alla rete Internet?

Sì

No

12. In una scala da 1 a 4, che impatto hanno i problemi relativi alla rete internet sulla vostra attività aziendale?

4: molto grande

3: grande

2: piccolo

1: nessun impatto

## COMUNICAZIONE

8. Quali sono gli strumenti di comunicazione e promozione utilizzati dall'impresa?

(Possibilità di risposta multipla)

- Manifesti e/o pubblicità stradale
- Volantini e/o Brochures
- Sito Aziendale
- Social Networks Aziendali
- Pubblicità su giornali e/o Periodici
- Inserzioni sponsorizzate online
- Serate informative e corsi tenute dalla sua azienda
- Partecipazione a manifestazioni/eventi
- Nessuna promozione
- Altro: .....

9. La sua impresa ha rinnovato, negli ultimi 3 anni, la propria identità visiva o quelle di specifiche linee di prodotto/servizio?

- Sì, tramite un nuovo logo
- Sì, tramite il riallestimento degli spazi di vendita o di accoglienza
- Sì, tramite una campagna di comunicazione su un nuovo prodotto o servizio
- Altro: .....
- No, ma intendo farlo entro il prossimo anno

## VENDITA/PRENOTAZIONE ONLINE

13. Effettua la vendita/prenotazione online dei propri prodotti/servizi? (possibilità di risposta multipla)

- Sì, vendita con spedizione diretta
- Sì, vendita da magazzino esterno
- Sì, vendita senza spedizione
- Sì, prenotazione
- No

14. La vendita/prenotazione online dei propri prodotti/Servizi, avviene tramite:

(Possibilità di risposta multipla)

- Sito web aziendale
- App Aziendale
- Presenza in sito/piattaforma internet che permette la vendita o prenotazione di prodotti e servizi di diverso genere (ad esempio Amazon, Ebay...)
- Presenza in sito/piattaforma internet che permette il commercio o prenotazione di una sola tipologia di prodotto e/o servizio (ad esempio The Forks, IGourmet, Booking, Airbnb...)
- Profili Social Networks aziendali
- Piattaforme internet o App di Food Delivery (ad esempio Glovo, Deliveroo, MyMenu, JustEat, Uber Eats)

15. Avrebbe interesse a unirsi a un marketplace/piattaforma specializzata alla vendita online in futuro?

- Sì  No

## COOPERAZIONE

16. Negli ultimi 3 anni, ha attivato rapporti di collaborazione (sia formali che informali) con altre aziende del territorio, finalizzate al miglioramento dell'offerta di servizi?

- Sì, del mio stesso settore
- Sì, ma di un settore diverso dal mio
- Sì, con aziende del mio e di altri settori
- No

17. Se sì, i rapporti di collaborazione che tipo di periodicità hanno?

- Continuativi (almeno una volta al mese)
- Periodici (almeno una volta a trimestre)
- Occasionali (una o due volte l'anno)

18. Con quale tipologia di organizzazioni ha collaborato e in che misura (Locale, Regionale, Nazionale, Internazionale, Nessuna) (selezionare tutte le risposte pertinenti)?

	Locale	Regionale	Nazionale	Internazionale	Nessuna
Grandi aziende	<input type="checkbox"/>				
Piccole Medie Imprese	<input type="checkbox"/>				
Università e centri di ricerca	<input type="checkbox"/>				
Governo/istituzioni pubbliche	<input type="checkbox"/>				
Altro	<input type="checkbox"/>				

19. La sua impresa appartiene a un gruppo, reti d'impresa, ecc?

- Rete d'impresa
- Gruppo d'impresa
- Consorzi
- ATI
- Non appartengo a un gruppo

## INVESTIMENTI

27. Negli ultimi 3 anni, l'azienda ha effettuato qualche tipo di investimento materiale o immateriale?

Sì  No

28. Se sì, specificare quali:

- Acquisto di nuove attrezzature/rinnovo locali
- Sviluppo nuovi prodotti/servizi effettuato internamente
- Marketing per nuovi prodotti/servizi
- Assunzione personale
- Acquisto di nuovo hardware
- Acquisto nuovo software
- Acquisto servizi informatici (assistenza, ecc...)
- Sviluppo nuovi prodotti/servizi commissionato all'esterno
- Sviluppo nuovo software effettuato internamente
- Acquisto di nuovi terreni
- Certificazioni ambientali di sistema e/o di prodotto/servizio
- Logistica, magazzino
- Efficienza energetica

## INNOVAZIONE

20. Negli ultimi 3 anni, la sua impresa ha introdotto un nuovo prodotto o servizio che differisce significativamente dagli altri prodotti/servizi offerti?

Sì  No

21. Negli ultimi 3 anni, la sua impresa ha migliorato significativamente un proprio prodotto o servizio?

Sì  No

22. Negli ultimi 3 anni, la sua impresa ha introdotto o migliorato almeno uno di questi processi? (Potete chiedere anche solo se negli ultimi 3 anni hanno introdotto o migliorato un processo aziendale. Chiedere magari poi se sì quale?)

Produzione o sviluppo di beni o servizi

Logistica, consegne e distribuzione

Gestione delle informazione e della comunicazione

Contabilità aziendale e amministrazione

Organizzazione del lavoro e/o delle risorse umane

Metodi di promozione, marketing

23. Negli ultimi 3 anni ha candidato la sua impresa o un suo singolo progetto in un bando per ottenere finanziamenti o altre facilities (formazione, prestiti a credito agevolato etc...):

Sì  No

24. Quanto ha investito in innovazione negli ultimi 3 anni?

## OSTACOLO ALL'INNOVAZIONE

25 e 26 In una scala da 1 a 4, che impatto hanno avuto i seguenti fattori nell'ostacolare la decisione delle vostre imprese di avviare attività di innovazione, o la sua esecuzione di attività di innovazione? (Qualsiasi attività su prodotti o processi nuovi o migliorati, comprese le attività in corso o abbandonate)

	Grado di importanza			
	4: Grande	3: Medio	2: Basso	1: nessun impatto
Mancanza di risorse finanziarie interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mancanza di finanziamenti esterni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Difficoltà nell'ottenere finanziamenti pubblici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Costi di innovazione troppo elevati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rischio di impresa percepito troppo alto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mancanza di personale interno qualificato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mancanza di partner con cui collaborare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Difficoltà di accesso alla conoscenza esterna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mancanza di buone idee innovative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carenze delle infrastrutture del territorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mancanza di competenze chiave nel territorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## RESPONSABILITA' SOCIALE

35. La sua impresa è impegnata in attività di volontariato, sussidiarietà e/o in sostegno al welfare del proprio territorio?

Sì  No

35 bis. Se sì, quali?

36. L'azienda collabora e comunica con altre aziende o organizzazioni locali su una o più tematiche culturali e sociali?

Sì  No

37. La sua impresa sostiene direttamente, con contributo economico o supporto organizzativo, eventi artistici e iniziative di promozione culturale promosse dalla comunità locale?

Sì  No

37 bis. Se sì, quali?

38. Negli ultimi 3 anni la sua impresa ha reso possibile l'inserimento lavorativo a persone con disabilità?

Sì  No

39. La sua impresa realizza attività di formazione delle risorse umane sulle regole e valori aziendali?

Sì  No

40. La sua impresa ha reso la propria offerta di servizi fruibile anche da target che presentano condizioni peculiari di accesso (persone con disabilità, anziani, etc..)?

Sì  No

## SOSTENIBILITA' AMBIENTALE

29. Negli ultimi 3 anni la sua impresa ha attivato forme di riduzione dei rifiuti a monte o di riuso degli scarti?

Si  No

29 Bis. Se sì, ci vuole dire quali?

30. Negli ultimi 3 anni la sua impresa ha attivato forme di produzione dell'energia tramite fonti rinnovabili?

Si  No

31. Negli ultimi 3 anni la sua impresa ha attivato innovazioni di processo/prodotto tese al risparmio energetico?

Si  No

31 bis. Se sì, quali?

32. Negli ultimi 3 anni la sua impresa ha attivato innovazioni di processo/prodotto tese al risparmio idrico (es. installazione di limitatori di consumo per docce e rubinetti, ecc.)?

Si  No

33. Negli ultimi 3 anni la sua impresa ha sposato la filosofia KM 0, introducendo nell'offerta di servizi prodotti/risorse presenti nella sua valle e/o in quelle limitrofe?

Si  No

33 bis. Se sì, quali?

34. Negli ultimi 3 anni la sua impresa si è impegnata in attività volontarie di cura, manutenzione, pulizia e/o conservazione del patrimonio ambientale e paesaggistico del territorio?

Si  No

## Reddito imponibile dei comuni del progetto

Appendice 5\_Classifica dei comuni in base al reddito imponibile 2019

Comuni	Reddito Imponibile 2019
Pinerolo	569.585.489,00 €
Giaveno	247.726.884,00 €
Avigliana	203.318.541,00 €
Cumiana	122.766.934,00 €
Almese	117.060.927,00 €
Luserna San Giovanni	98.948.216,00 €
Susa	87.096.297,00 €
Bussoleno	86.239.944,00 €
Condove	71.303.504,00 €
Bricherasio	69.283.032,00 €
Torre Pellice	65.617.588,00 €
Sangano	64.601.115,00 €
Sant'Ambrogio di Torino	62.908.116,00 €

San Secondo di Pinerolo	62.671.436,00 €
Villar Perosa	57.267.568,00 €
Trana	57.213.386,00 €
Sant'Antonino di Susa	57.025.129,00 €
Bardonecchia	56.238.463,00 €
Oulx	53.521.576,00 €
Bibiana	49.132.730,00 €
Caselette	47.502.118,00 €
Villar Dora	45.448.029,00 €
Cantalupa	45.260.148,00 €
Perosa Argentina	45.089.285,00 €
Frossasco	43.989.522,00 €
Pinasca	43.627.998,00 €
Coazze	42.487.372,00 €
Roletto	34.095.894,00 €
Caprie	33.609.406,00 €
Borgone Susa	31.696.488,00 €
Villar Focchiardo	29.211.353,00 €
San Pietro Val Lemina	28.917.455,00 €
Reano	28.454.387,00 €
San Germano Chisone	24.903.356,00 €
Chianocco	23.946.487,00 €
Chiusa di San Michele	22.394.579,00 €
Bruzolo	22.092.399,00 €
Sauze d'Oulx	20.337.822,00 €
Vaie	19.975.627,00 €
Prarostino	19.275.195,00 €
Sestriere	18.481.440,00 €
Cesana Torinese	16.224.976,00 €
Porte	15.295.240,00 €
Pomaretto	14.179.675,00 €
Villar Pellice	13.539.049,00 €
San Giorio di Susa	13.248.638,00 €
Chiomonte	13.016.235,00 €
Valgioie	12.899.840,00 €
Venaus	12.419.031,00 €
Roure	11.987.390,00 €
Meana di Susa	11.787.424,00 €
Giaglione	11.197.501,00 €
Pragelato	10.717.862,00 €

Angrogna	9.712.896,00 €
Inverso Pinasca	9.638.511,00 €
Gravere	9.223.247,00 €
Mompantero	8.949.581,00 €
Salbertrand	8.620.665,00 €
Mattie	8.590.979,00 €
San Didero	8.341.917,00 €
Perrero	8.331.710,00 €
Novalesa	8.059.623,00 €
Fenestrelle	7.240.299,00 €
Bobbio Pellice	6.224.907,00 €
Lusernetta	6.076.414,00 €
Sauze di Cesana	4.962.777,00 €
Exilles	3.629.772,00 €
Pramollo	3.059.681,00 €
Claviere	3.055.870,00 €
Prali	3.039.098,00 €
Rorà	2.464.740,00 €
Usseaux	2.352.774,00 €
Massello	841.142,00 €
Moncenisio	688.399,00 €
Salza di Pinerolo	635.663,00 €



