

## 4.

LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE DELLA FILIERA TURISTICA  
IN TOSCANA

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

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

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

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

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

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

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

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

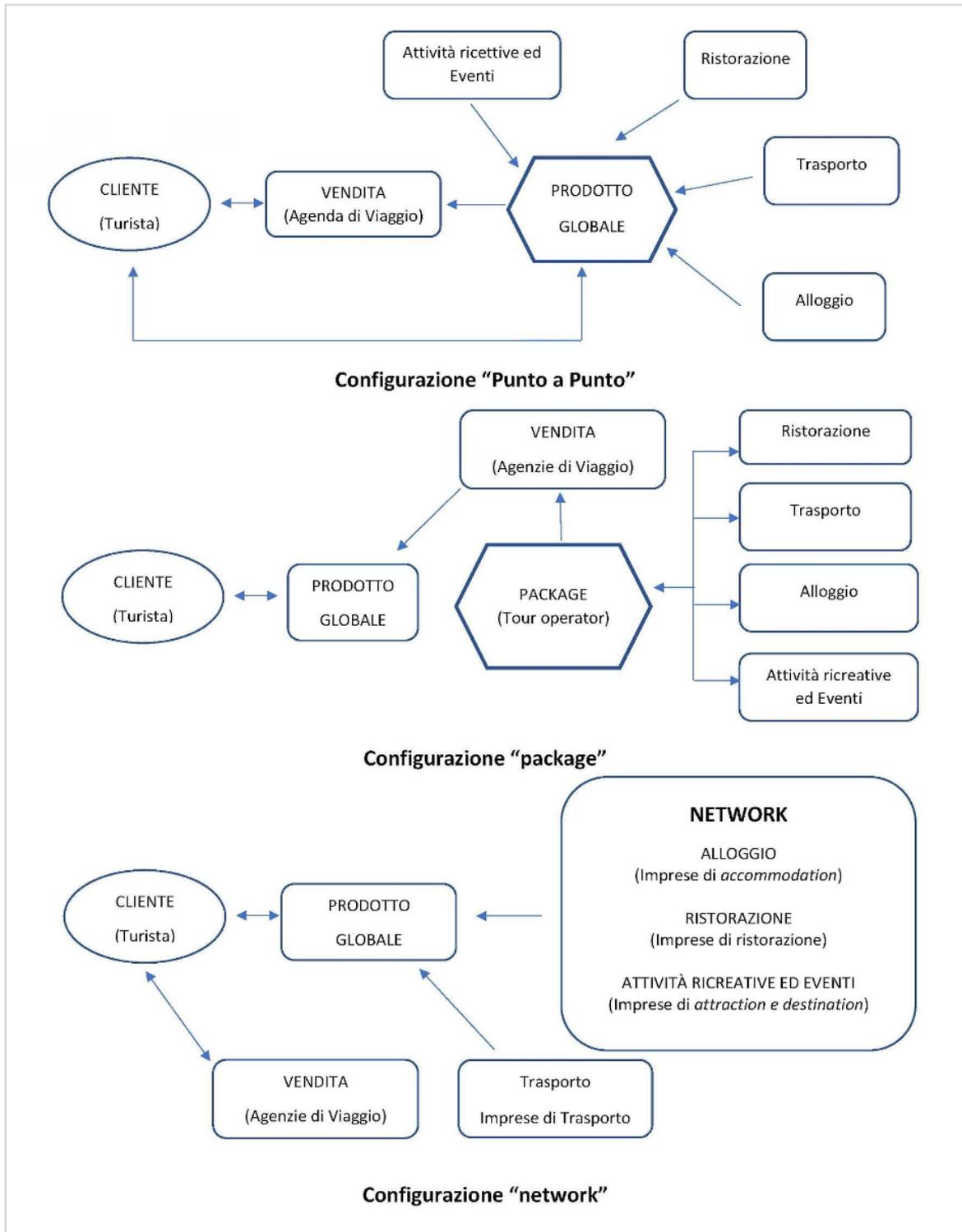


Figura 4-1. Categorizzazione di configurazioni di prodotto. Fonte: Della Corte, 2000

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

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

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

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

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

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

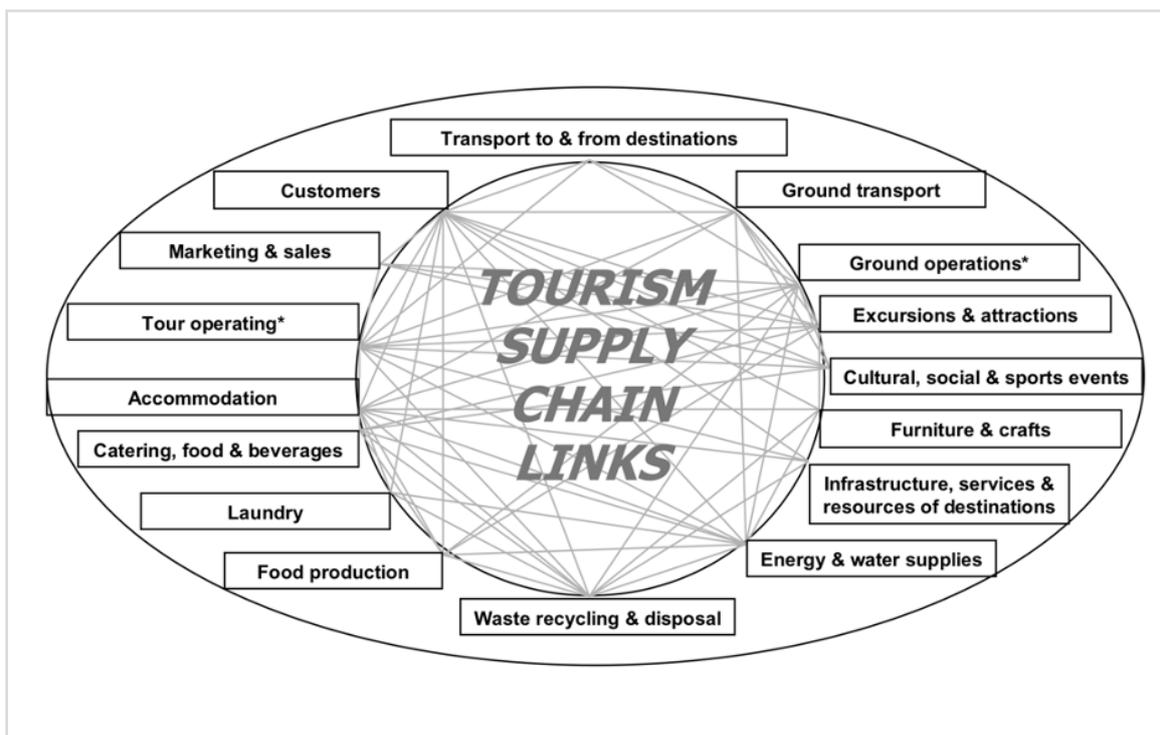


Figura 4-2. Connessione tra la filiera del turismo. Source: © Richard Tapper, Environment Business & Development Group, 2003

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

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

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

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

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

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

Huang, 2009).

## 4.1 - LA FILIERA TURISTICA IN TOSCANA

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

### 4.1.1 - ANALYTICS DI BILANCIO

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

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

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

### 4.1.2 - ANALISI DEI COSTI DELLA PRODUZIONE

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

ATECO.

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

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

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

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

#### 4. LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE DELLA FILIERA TURISTICA IN TOSCANA

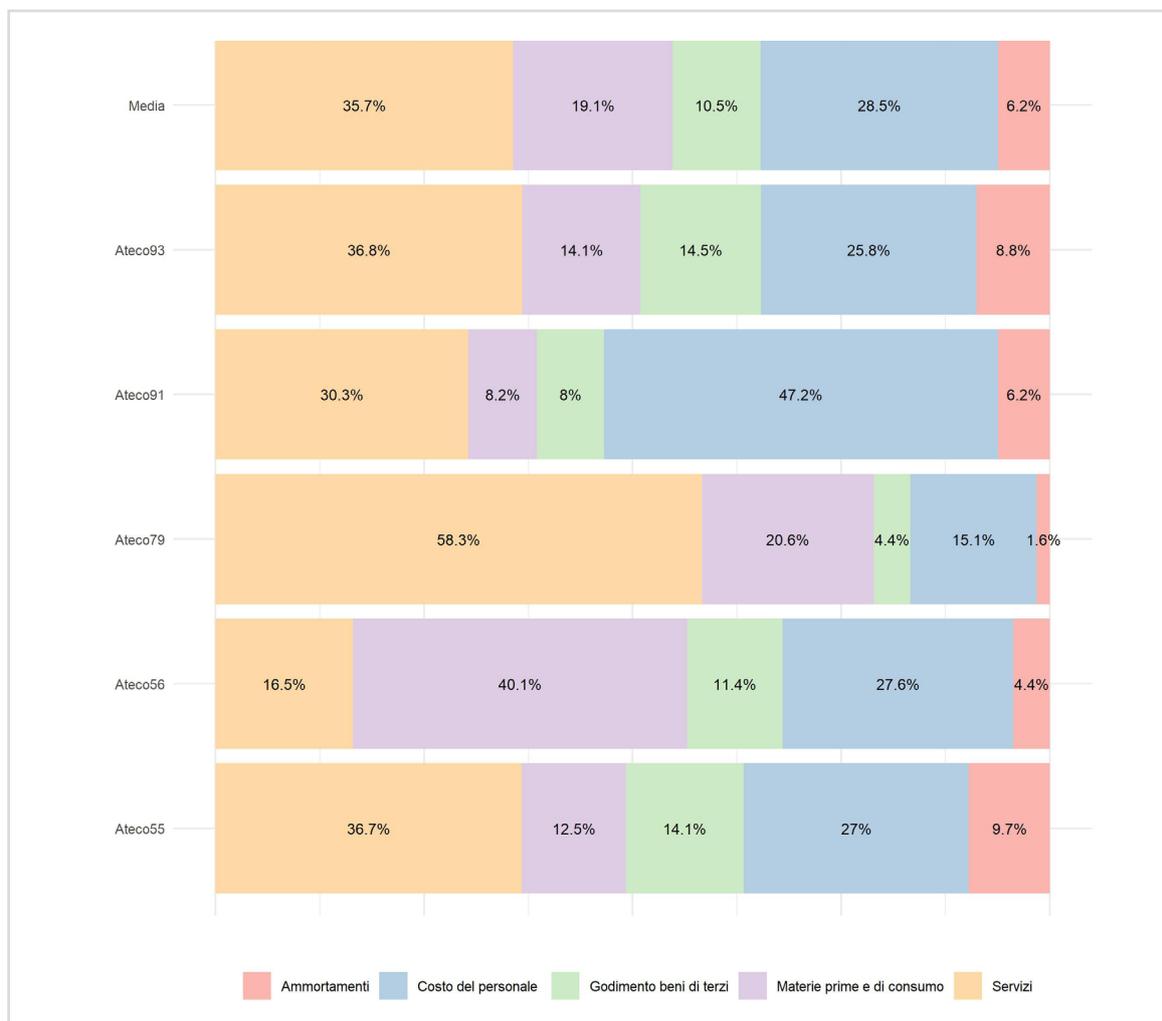


Figura 4-3. Ripartizione percentuale del costo della produzione, media e suddivisa per codice Ateco

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

interazione tra i diversi attori dell'ecosistema.

#### Immobilizzazioni

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

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

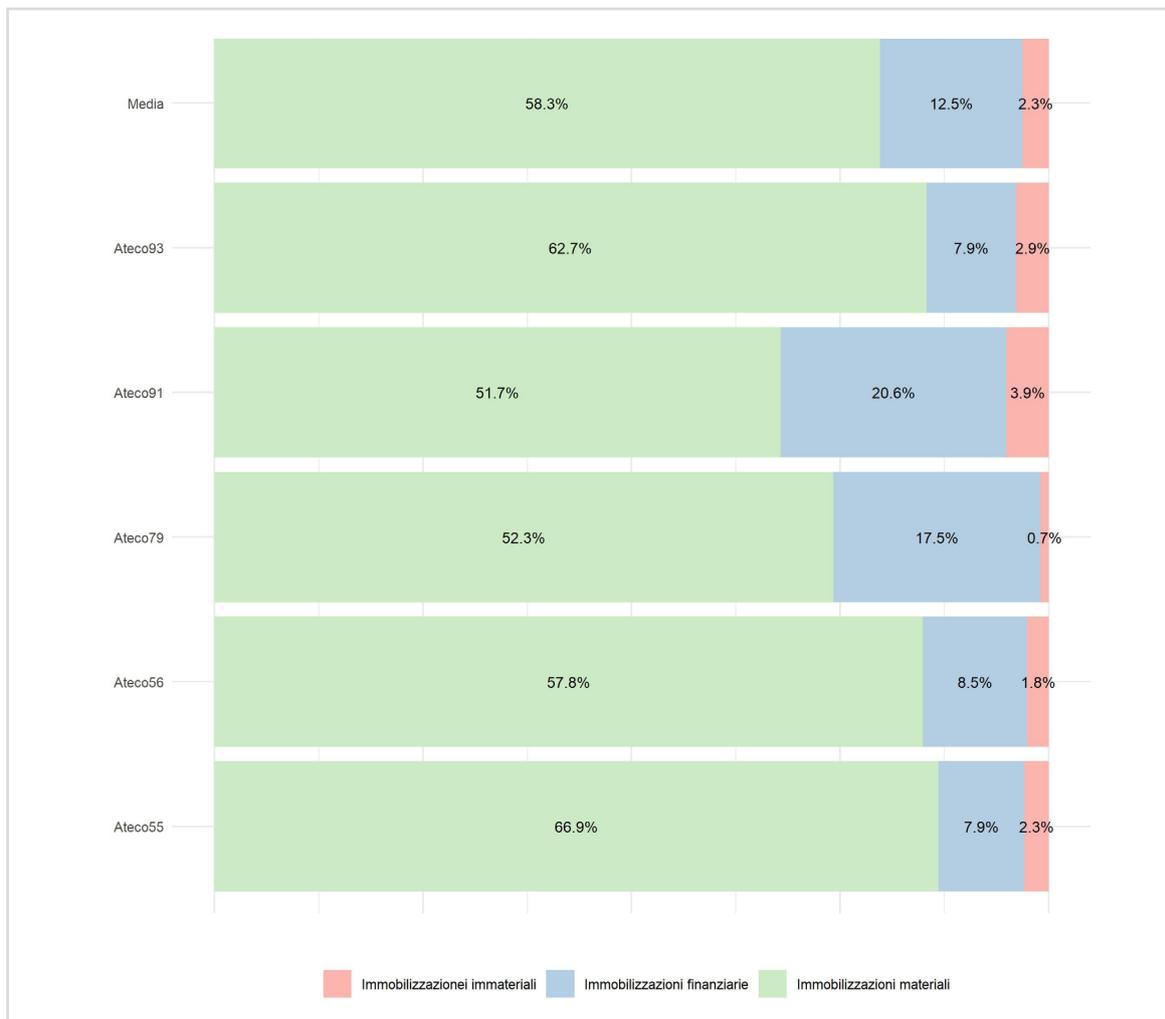


Figura 4-4. Ripartizione percentuale delle immobilizzazioni, media e suddivisa per codice Ateco

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

#### 4.1.3 - INDICATORI DI REDDITIVITÀ

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

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

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

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

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

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

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

Si prenda ad esempio la filiera del *wedding*, individuata all'interno dell'ecosistema PRODEST, effettuiamo una stima della dimensione di ognuno degli attori attraverso il loro fatturato e calcoliamo alcuni indicatori utili all'analisi<sup>1</sup>, riportati nella Tabella 4-3.

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

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

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

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

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

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

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

Tabella 4-3. La filiera del wedding in numeri

#### 4.1.5 - CONSIDERAZIONI FINALI SULLE DINAMICHE DELLE AZIENDE TURISTICHE

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

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

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

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

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

### LA METAFORA

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

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

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

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

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

Esistono poi ulteriori limiti all'aggregazione. Il prodotto turistico in regione è **stagionale**, ovvero esistono periodi con una naturale riduzione dei turisti esteri e di quelli nazionali. Come in tutti i casi di business stagionali andrebbe capito come aggregazioni dalle dimensioni maggiori potrebbero gestire la stagionalità e la contro stagionalità. Per una piccola impresa, infatti, questo alternarsi di fasi attive e a regime ridotto è gestibile, spesso ricorrendo alla cassa integrazione o facendo uso di lavoratori stagionali. Al contrario per imprese di maggiore dimensione occorre abbattere i maggiori costi fissi con attività contro stagionali, difficili da trovare<sup>3</sup>.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 4. LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE DELLA FILIERA TURISTICA IN TOSCANA

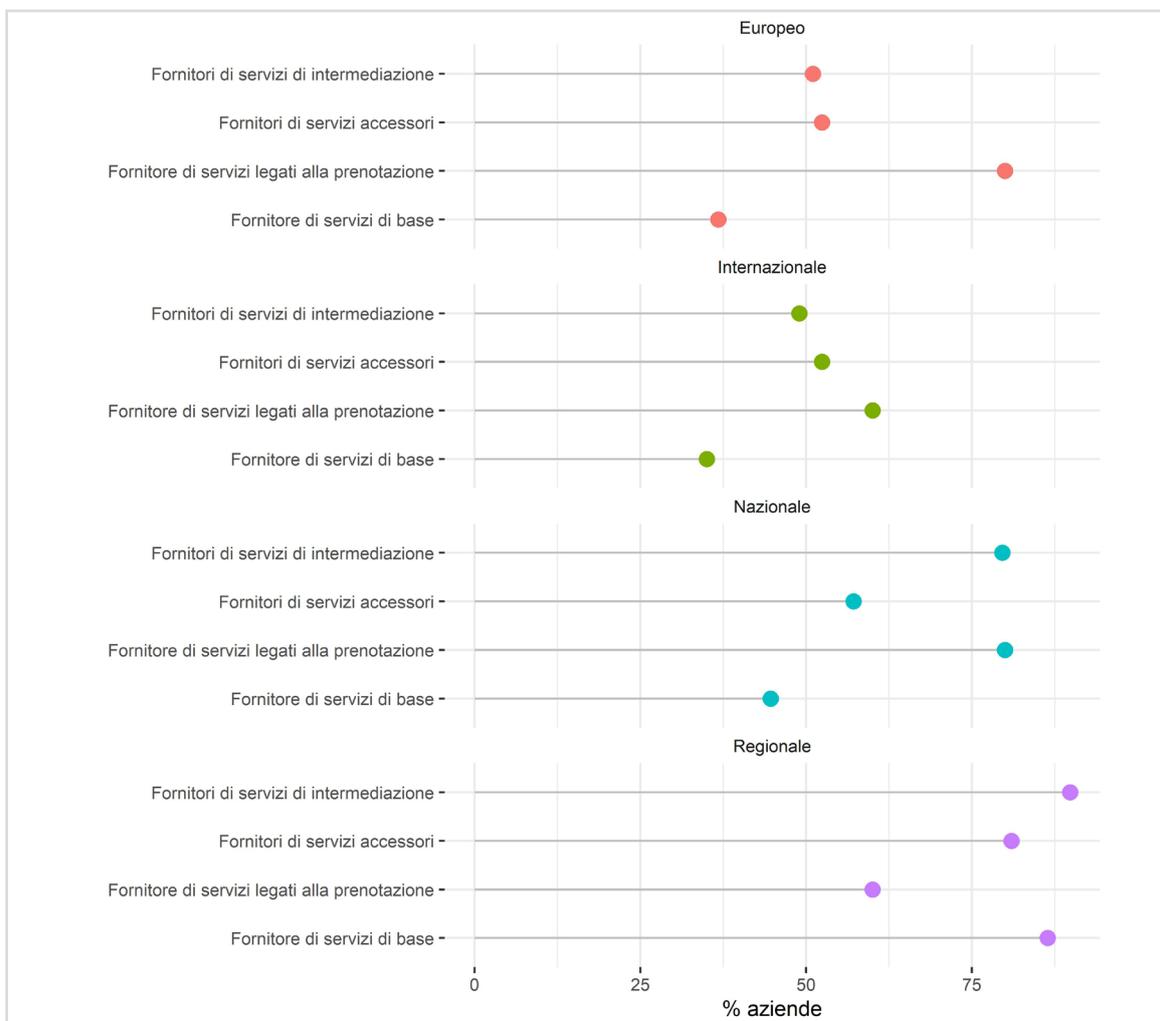


Figura 4-5. Percentuale di aziende che hanno accordi con almeno un altro soggetto della propria filiera ai vari livelli di operatività

menti alla propria filiera.

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

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

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

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

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

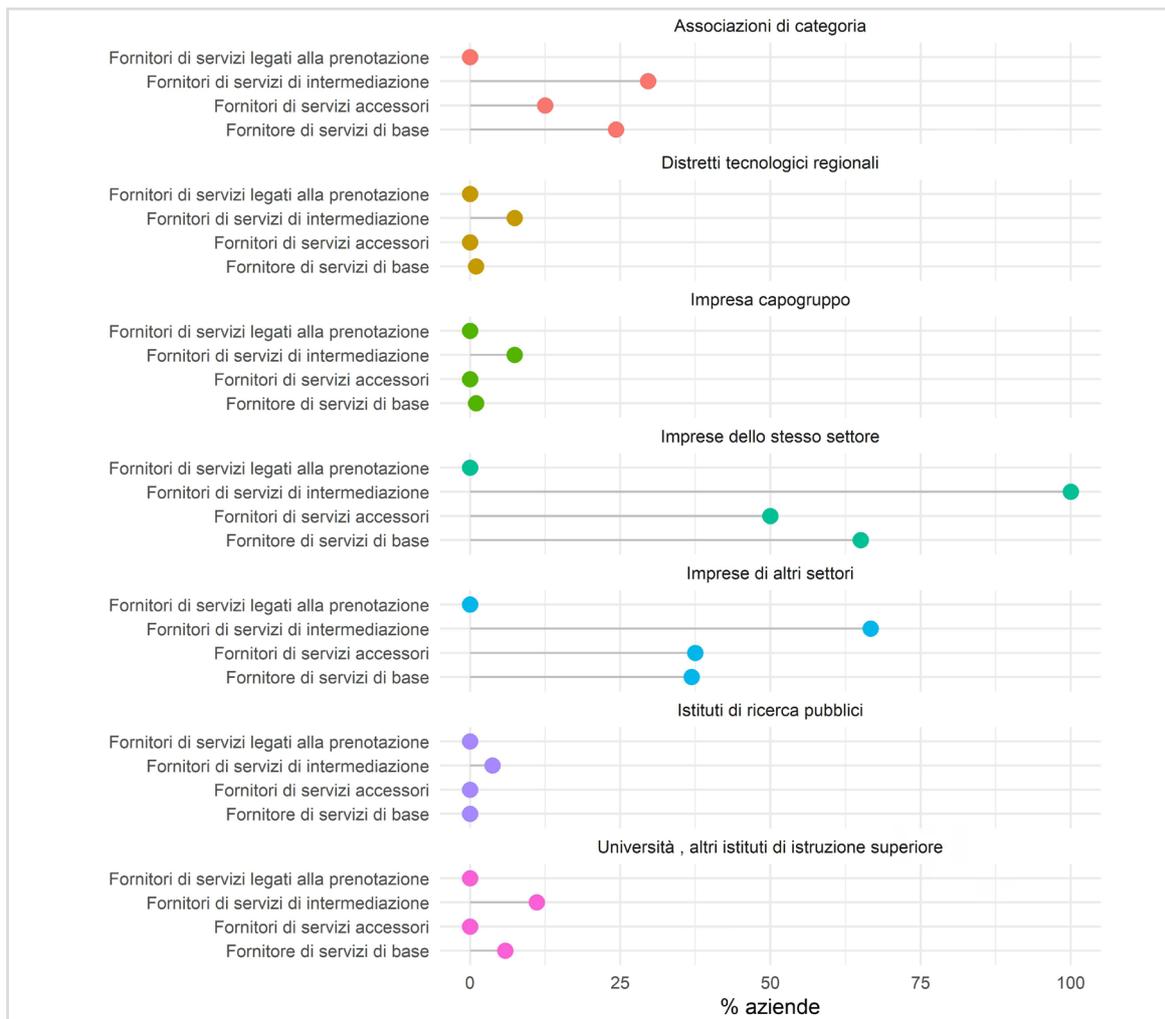


Figura 4-6. Percentuale di aziende che hanno stabilito accordi di collaborazione con altri soggetti

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

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

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

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

#### 4. LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE DELLA FILIERA TURISTICA IN TOSCANA

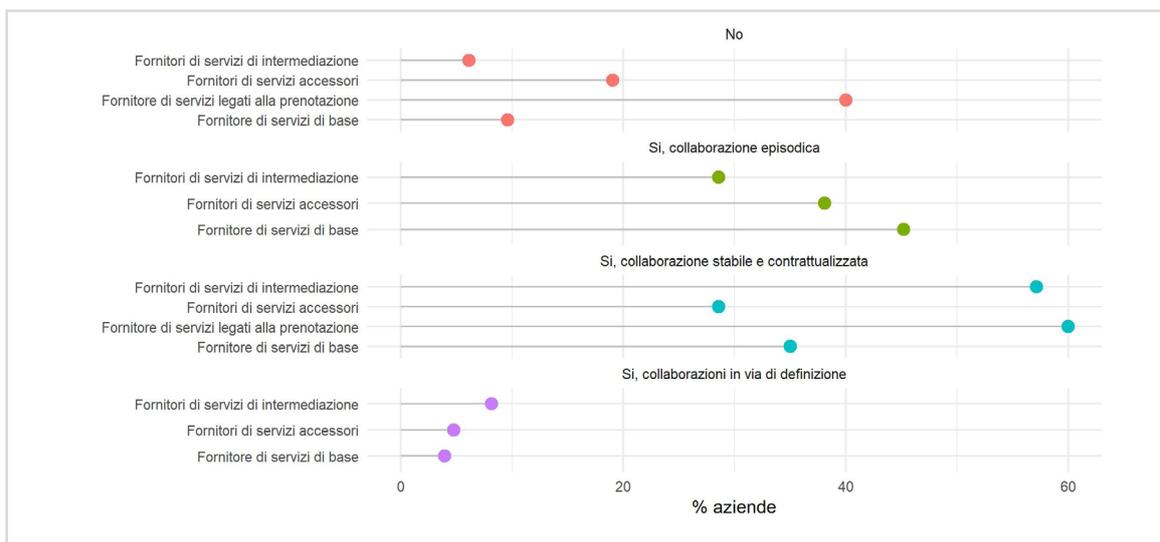


Figura 4-7. Stato e tipologia delle collaborazioni attivate

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

##### Fornitore di servizi di base.

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

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

##### Fornitore di servizi di intermediazione.

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

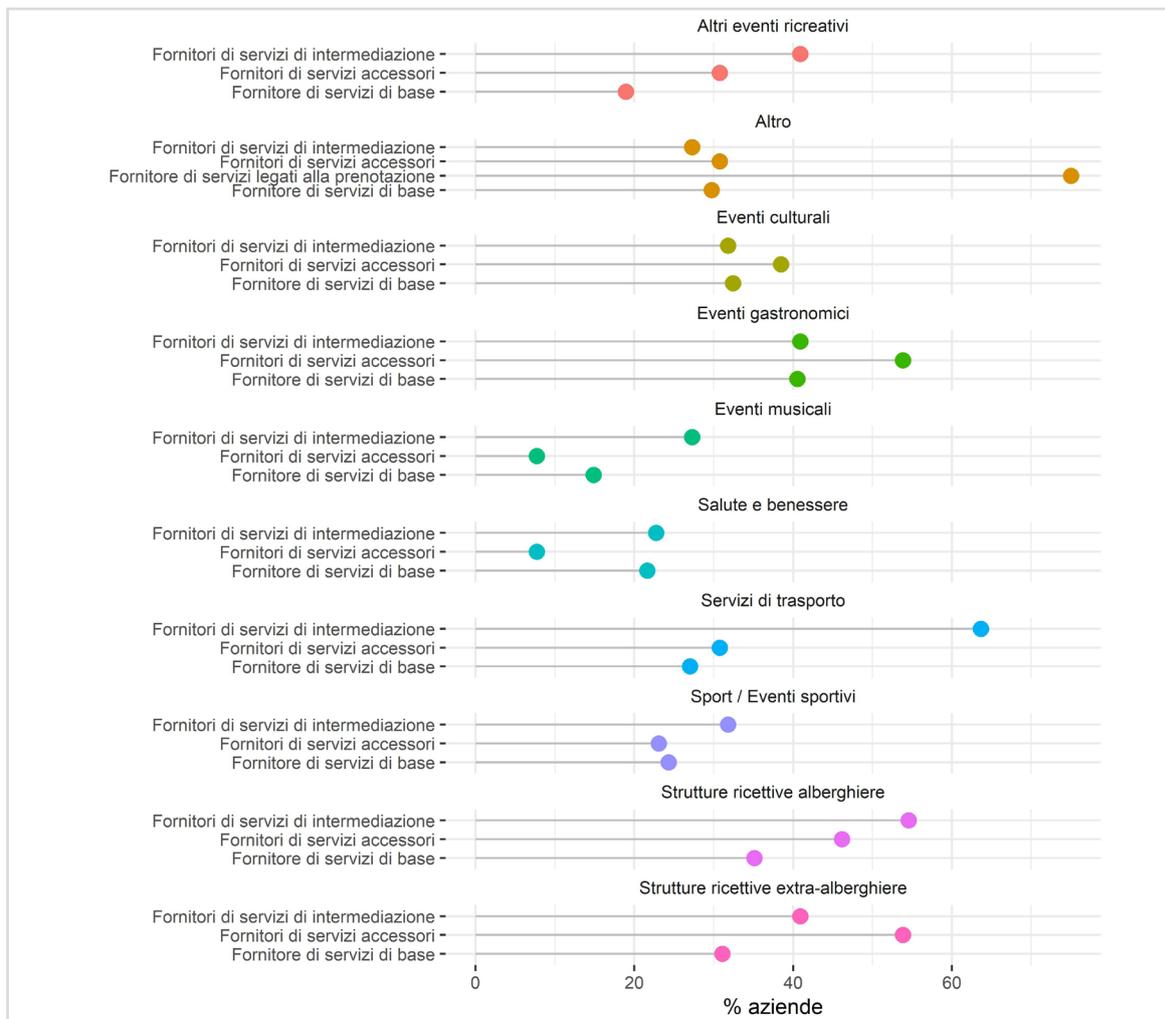


Figura 4-8. Percentuale di aziende che hanno rapporti di collaborazione con soggetti che offrono servizi diversi dai propri

più ‘trasversali’.

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

#### Fornitore di servizi accessori.

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

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

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

#### Fornitore di servizi legati alla prenotazione.

- Buona attitudine a stipulare accordi di collabora-

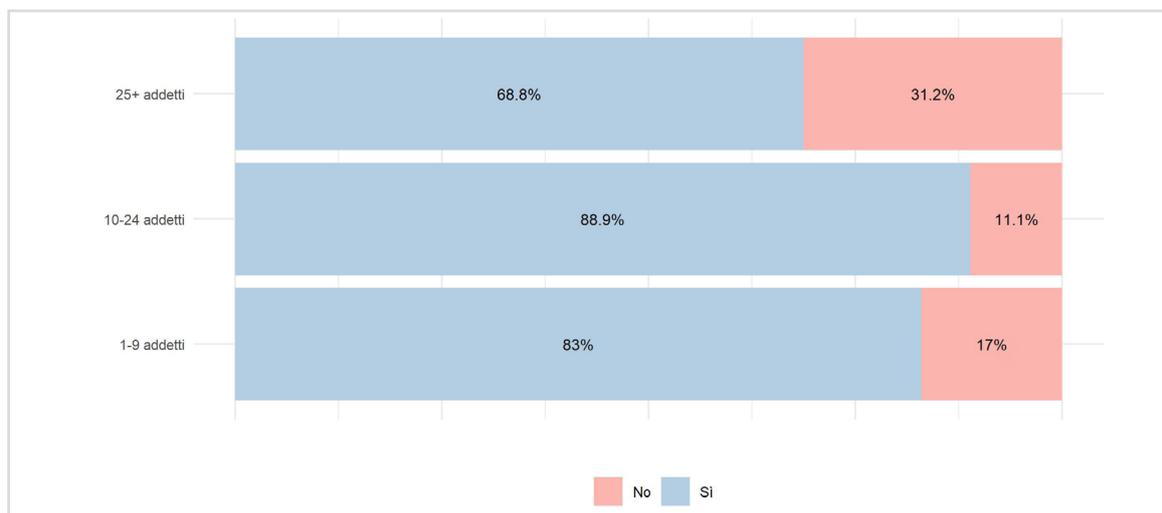


Figura 4-9. Presenza di accordi di collaborazione in base al numero di addetti delle imprese

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

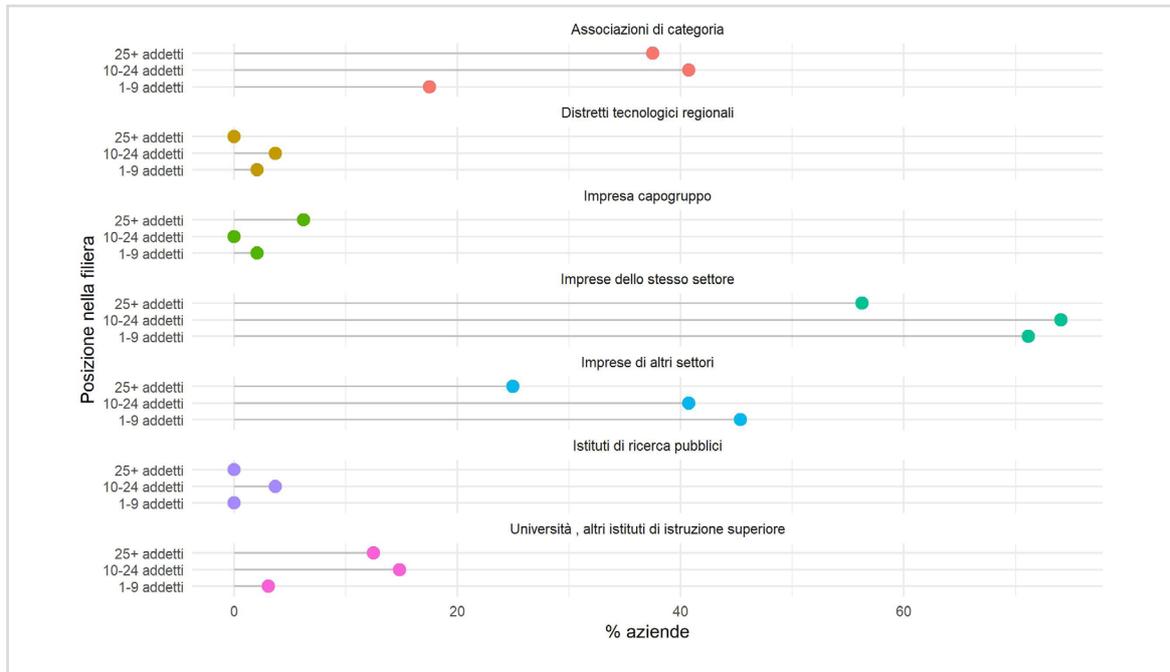


Figura 4-10. Enti e aziende con cui sono stati stretti rapporti di collaborazione

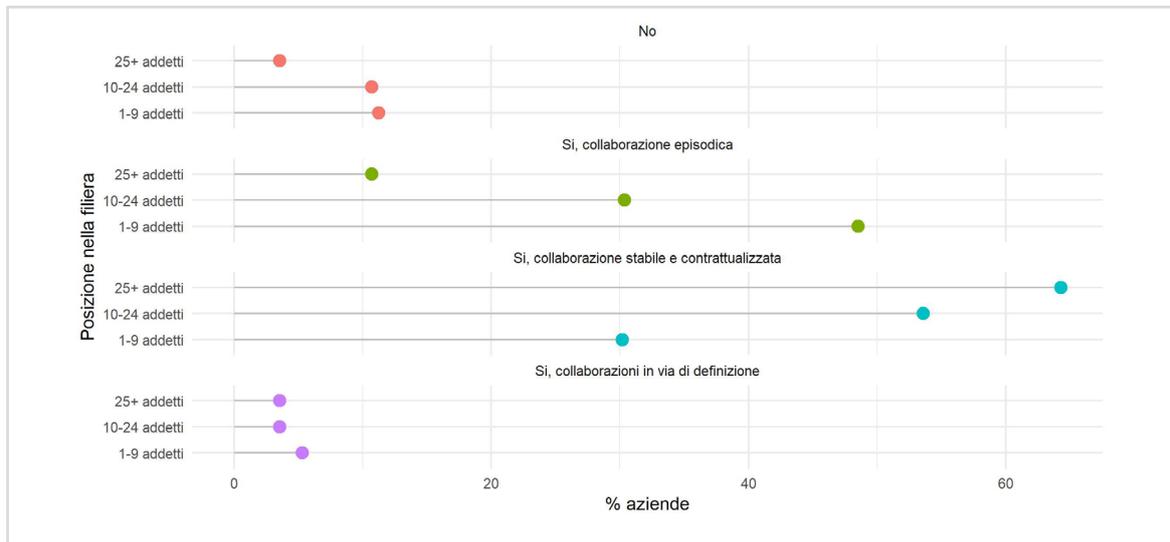


Figura 4-11. Durata temporale e stabilità degli accordi effettuati

#### 4. LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE DELLA FILIERA TURISTICA IN TOSCANA

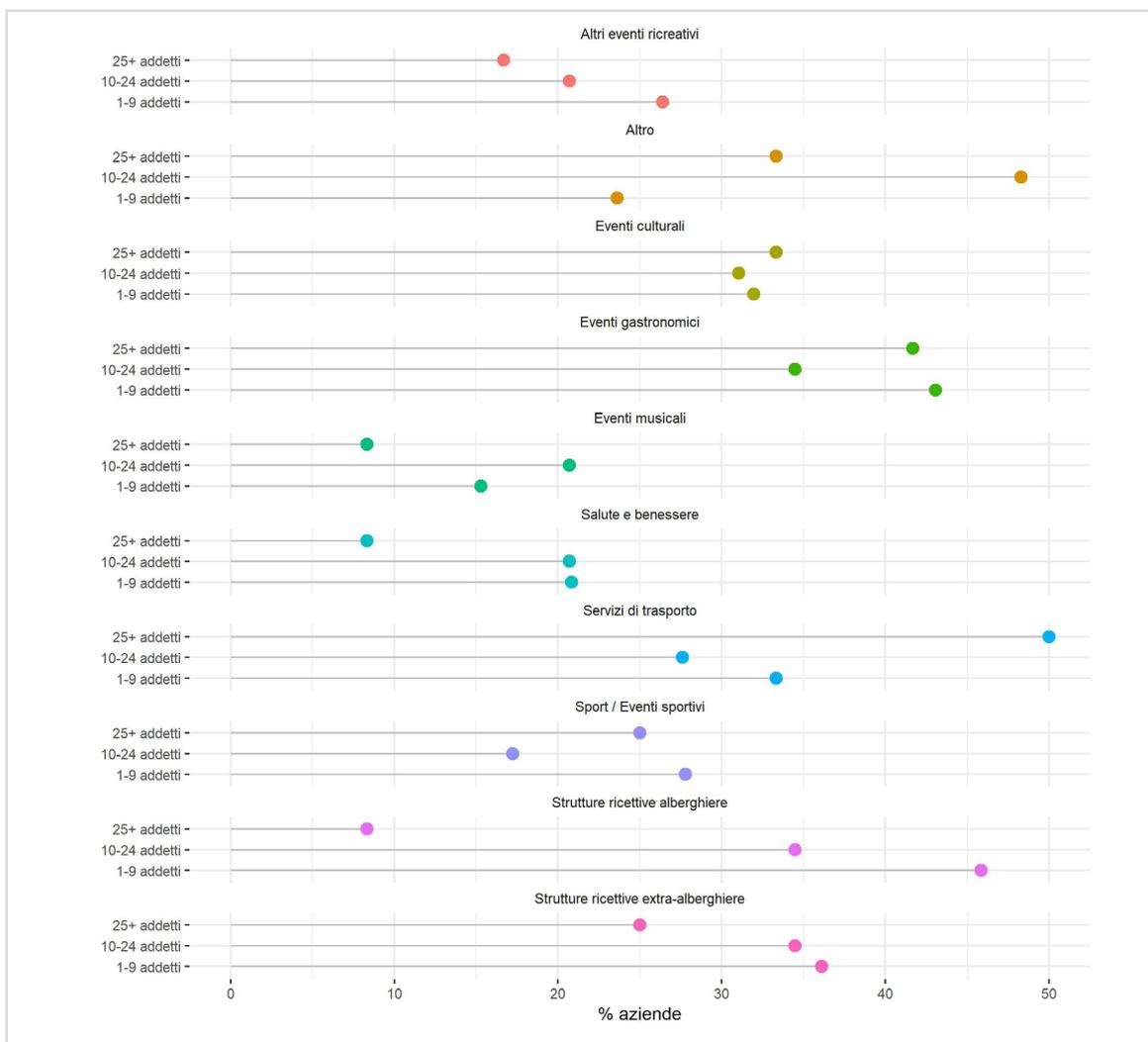


Figura 4-12. Tipologia di servizi offerti dalle imprese impegnate in settori diversi dalla propria con cui si sono instaurati rapporti di collaborazione

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

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

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

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

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

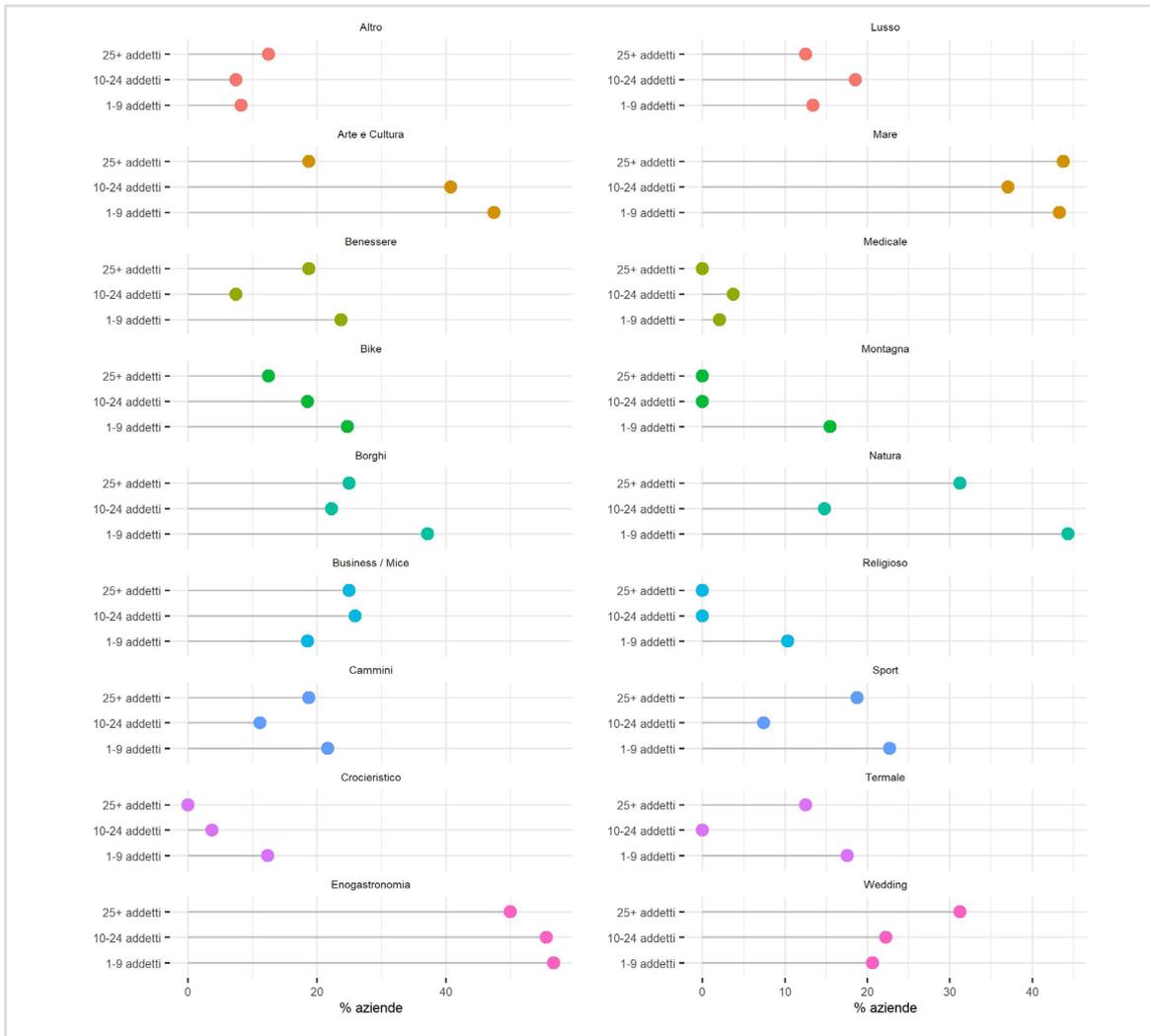


Figura 4-13. Rapporti di collaborazione con imprese che offrono servizi diversi da quelli offerti (%).

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