



Diamo nuove competenze alle nostre persone facendo formazione innovativa. Per l'Italia.

Abbiamo realizzato il Safety Competence Center di Gela, il centro di eccellenza sulla sicurezza aziendale con un sistema di simulazione in realtà virtuale, avviando un programma di riqualificazione del lavoro e di rilancio del territorio. E lo stiamo facendo in Italia.

Abbiamo l'energia per **vederlo**.
Abbiamo l'energia per **farlo**.



eni.com

L'America di Trump

LA NUOVA CASA BIANCA

Le riserve...

Per alcuni leader repubblicani è troppo vicino alla Russia e al Cremlino

...e gli apprezzamenti

Giudizio positivo di Robert Gates, segretario alla Difesa con George W. Bush e Obama

Tillerson guiderà la politica estera Usa

Il ceo del colosso petrolifero ExxonMobil nominato segretario di Stato dal presidente eletto

Marco Valsania
NEW YORK

«Ho scelto uno dei veri, grandi business leader al mondo, Rex Tillerson, presidente e amministratore delegato di ExxonMobil, come Segretario di Stato».

Il tweet di Trump è stato breve e sobrio. Ma non può nascondere i vasti preparativi per la battaglia necessaria alla conferma del nuovo responsabile della diplomazia americana e a superare le polemiche sulle «relazioni pericolose» con la Russia del top executive. Trump ha preso una decisione fuori dai canoni per Foggy Bottom preferendo l'uomo d'affari un veterano della politica - più prevedibile la nomina, sempre ieri, dell'ex governatore dello stato dell'oro nero del Texas all'Energia - ma ha subito dopo schierato un arsenale tradizionale e potente per assicurare la sua celere approvazione da parte del Congresso e la sua accoglienza internazionale.

Fin dall'alba Robert Gates, ex Segretario alla Difesa sia con il re-

publicano George W. Bush e che con il democratico Barack Obama, è uscito allo scoperto esprimendo forte sostegno per la nomina. «È un campione globale dei migliori valori del nostro Paese», ha assicurato. Un leader «con vaste conoscenze, esperienza e successo nel fare i conti con decine di go-

IL TWEET DI DONALD

«Ho scelto uno dei grandi business leader mondiali».

Non sarà facile la conferma da parte del Congresso

verni in ogni angolo del mondo». Pronti a scendere in campo sono inoltre l'ex vicepresidente e falco neocon Dick Cheney, come i più moderati ex Segretari di Stato James Baker III e Condoleezza Rice. Plauso è giunto infine da un rivale per l'incarico: il senatore Bob Corker, che da presidente della

Commissione Esteri gestirà oltre tutto le audizioni per la conferma, lo ha definito una «impressionante personalità con straordinaria conoscenza di come funziona il mondo».

Riconoscimenti, tra l'altro, sono giunti inoltre da un'azienda internazionale e concorrente di Exxon quale l'italiana Eni. Tillerson «è molto rispettato, è una persona che può dare valore, sa ascoltare e trovare compromessi» e la sua nomina è «positiva», ha fatto sapere l'amministratore delegato Claudio Descalzi, a New York per l'Investors' Day della società.

Questa sua «caratura», Tillerson, dovrà di sicuro dimostrarla davanti a un quadro globale carico di focolai di tensione - a partire dalla Russia per arrivare a Cina e Medio Oriente - e di tragedie - dal dramma dei migranti al terrorismo e alle guerre - dove alleanze, approcci multilaterali e soluzioni negoziali sostenuti dal presidente uscente Barack Obama appaiono necessari quanto sotto assedio.

Trump ha aggiunto nuove sfide cominciando a riscrivere le regole di politica estera. Ha promesso di rinegoziare le alleanze Occidentali. Con Pechino, è reduce da inediti screzi su Taiwan parsi calcolati ma le cui ripercussioni sono tuttora incerte. La sua vocazione al protezionismo commerciale e ad un maggior isolazionismo ha destato ansie. Mentre con Mosca le preoccupazioni sono nate per atteggiamenti sembrati troppo remissivi, oltre che per le accuse dell'intelligence americana che il Cremlino sarebbe intervenuto con atti di pirateria informatica volti a sabotare le elezioni americane e favorire una vittoria di Trump stesso.

L'emergere di Tillerson ha così destato immediato nervosismo anche nei ranghi repubblicani per gli equilibri delle strategie internazionali statunitensi, in particolare al cospetto dell'aggressività di Putin, facendo balenare fantasmi di inesperienza diplomatica o di realpolitik troppo compromessa. È stato di sicuro un duro critico delle



Ordine dell'amicizia. Rex Tillerson e Vladimir Putin a Pietroburgo nel 2012

sanzioni contro Mosca, fatto che ha destato perplessità tra influenti repubblicani da John McCain a Marco Rubio. Attacchi più prevedibili sono scattati dai democratici e dalle associazioni liberal: Amnesty International ha detto che la nomina «potrebbe minare i diritti umani». Anche se Tillerson è noto per aver almeno a parole ammesso l'importanza dell'effetto serra e da presidente dei boy scout ha gestito l'ammissione di ragazzi gay.

Trump aveva chiamato lunedì sera l'altro finalista per la guida della diplomazia statunitense, Mitt Romney, per comunicargli che non era lui il prescelto. «È stato un onore essere considerato per la posizione di Segretario di Stato... ha scritto Romney, facendo a sua volta buon viso alla sconfitta». Le mie discussioni con il presidente eletto Trump sono state piacevoli e illuminanti. Ho grandi speranze che la nuova amministrazione porterà il Paese a essere più forte, prospero e pacifico».

FOCUS. EXXONMOBIL E LA RUSSIA

La lunga partnership con Putin, tra Sakhalin e le acque dell'Artico

di Antonella Scott

Per Vladimir Putin, la conferma di Rex Tillerson a segretario di Stato americano sarebbe un dono del cielo. Lui che nella dissertazione post-laurea (Istituto minerario di San Pietroburgo, gennaio 1999) definiva le risorse naturali della Russia come la garanzia dello status internazionale del Paese, oltre che la base del suo sviluppo economico, ritroverebbe a capo della diplomazia statunitense un alleato di lungo corso, un partner in affari.

Tillerson, presidente e Ceo di ExxonMobil, è sempre stato pronto ad accogliere l'idea del presidente russo che investimenti stranieri su larga scala, gestiti naturalmente dallo Stato, siano indispensabili per lo sviluppo dell'industria estrattiva nazionale. E quando, prima del gelo delle sanzioni, Putin accarezzò per qualche tempo la prospettiva di esportare petrolio russo negli Stati Uniti - idea concepita con George W. Bush nel 2002 a Camp David - in prima linea ci sarebbe stata ExxonMobil. «Nulla» disse Tillerson in occasione di un incontro con Putin nel giugno 2012 - rafforzando le relazioni tra i Paesi quanto i progetti nel business».

Diciassette anni di questa diplomazia del petrolio e di quello che Tillerson ha definito «un rapporto molto stretto» con il presidente russo verranno ora messi sotto scrutinio, e non soltanto dal Senato americano. Amici? Quanto sono vicini Tillerson e Putin, hanno chiesto a Kellyanne Conway, manager della campagna elettorale di Donald Trump. Lei risponde parlando di relazione d'affari e non di più: «Non sono amici intimi, del genere che uno fa il padrino al battesimo dei figli dell'altro», ha risposto Conway sulla Msnbc. Dello stesso tipo la risposta del portavoce di Putin, Dmitrij Peskov, che parla di «incontri di lavoro»: Tillerson «ha avuto più di una volta contatti con nostri rappresentanti in virtù del suo lavoro come capo di una delle compagnie petrolifere più importanti. Svolge il suo compito con grande professionalità».

Al punto da essere in grado di negoziare direttamente con Putin. In Exxon dal 1975, probabilmente Tillerson deve in gran parte al lavoro svolto in Russia il proprio percorso all'interno della compagnia texana, fino a diventare capo nel 2006. Responsabile per i progetti di

Exxon in Russia e nella regione del Caspio, Tillerson ha diretto il grande progetto Sakhalin-1, nell'Estremo Oriente russo: la compagnia americana è operatore di un consorzio per la produzione di gas e petrolio sull'isola e offshore con giapponesi, indiani e la russa Rosneft. Nel giugno 2012, sotto gli occhi di Putin, Tillerson e Sechin firmarono gli accordi che cementavano la loro partnership strategica, lo sviluppo congiunto delle riserve più difficili da raggiungere nella Siberia occidentale. L'anno dopo, al Forum internazionale di San Pietroburgo, Putin consegnò a Tillerson e a Paolo Scaroni, allora ad di Eni, l'Ordine dell'amicizia: «Per il grande contributo alla cooperazione nella sfera energetica».

Poi venne la crisi ucraina. Se le sanzioni non riguardano Sakhalin-1, ExxonMobil è stata costretta

1 miliardo

L'impatto delle sanzioni

Nel 2015 ExxonMobil stimò il costo dei progetti bloccati

ta a mettere in pausa nove dei progetti avviati con Rosneft: l'esplorazione congiunta nell'Artico e nelle acque profonde del Mar Nero, un fronte in cui le sanzioni bloccano il trasferimento di tecnologie alla Russia. Nel 2015 Tillerson stimò le perdite potenziali per la propria compagnia a un miliardo di dollari.

Ora, sulle implicazioni per la Russia della sua eventuale conferma, il portavoce Peskov cerca di mantenere freddezza: «C'è una grande differenza tra essere segretario di Stato e dirigere una sia pur grande compagnia. Qualunque simpatia retrocede naturalmente in secondo piano, quello che resta è unicamente la disponibilità a mostrare un approccio costruttivo e professionalità. Noi speriamo che sarà proprio così».

Quest'anno, in giugno, Tillerson era tornato al Forum di Pietroburgo, auspicando di poter riprendere a lavorare presto con la Russia. Qualcuno gli fece una domanda a proposito dell'impatto che le sanzioni stanno avendo sugli investimenti di Exxon in Russia: «Se c'è un funzionario governativo americano in sala, sono felice di girare la domanda a lui», rispose.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

città2a

Persone, energia, ambiente, nuove tecnologie per disegnare il futuro. Siamo parte del tuo mondo, ogni giorno.

Perché la tua città è la nostra città.



a2a
PRESENTE NEL FUTURO

a2a.eu

L'ANALISI

Mario Platero

Alla ricerca di una svolta nei rapporti con Mosca

La tradizione vuole che se si deve mettere un manager al governo lo si mette al Pentagono, il più grande datore di lavoro americano e il più grande volano di politica industriale. John Kennedy prese Robert McNamara dalla Ford e lo nominò suo segretario per la Difesa. Durò 7 anni. Con la nomina di Rex Tillerson a segretario di Stato, Donald Trump apre un nuovo corso: un executive petrolifero alla guida della diplomazia della superpotenza ha fatto storcere molti nasi e ruotare molti occhi, ma la scelta alla fine è forse la migliore fra i candidati che facevano parte della rosa ristretta, escludiamo Rudy Giuliani che è comunque l'opposto della diplomazia. Certamente Mitt Romney sembrava essere una scelta più ponderata: Trump avrebbe potuto controbilanciare le sue nomine più controverse in altri ministeri con un saggio centrista, adatto per guidare la politica estera americana. Invece ha vinto Tillerson, il migliore perché abituato a negoziare contratti difficili, spesso con importanti implicazioni politiche, ai massimi livelli governativi. Per intenderci, quando si arriva al dunque Tillerson si vede con Vladimir Putin, non con il ministro del momento. Lo stesso vale per l'Arabia Saudita e per l'Iran e così via. Conosce i leader e negozia direttamente con loro e sappiamo quanto il rapporto personale in questi casi sia importante. Tillerson conosce a fondo il Medio Oriente, oltre che Putin e la Russia. A parte le tensioni con la Cina, la carta Taiwan come minaccia negoziale, la questione della Corea del Nord, sappiamo da Trump che ci sono due obiettivi centrali per la sua politica estera: il recupero di un rapporto costruttivo con la Russia e un passo in avanti importante per la pace fra israeliani e palestinesi. Da quel che sentiamo a New York (perché ormai oggi, almeno in questa fase, conta più la Quinta strada del 1600 di Pennsylvania Avenue) l'obiettivo a breve è quello di chiudere la questione ucraina, trovare un compromesso sulla Crimea, eliminare le sanzioni e far sì che la Russia possa rientrare nel G8 già al vertice italiano di Taormina. Scenario possibile? Possibile, anche se la questione è delicata perché la Germania non potrà accettare facilmente concessioni territoriali alla Russia, soprattutto con la questione dell'Ucraina dell'Est nel bacino del Donetsk. Una svolta è possibile anche in Medio Oriente. Un uomo come Tillerson conosce non solo i protagonisti centrali, come la leadership iraniana o la casa reale saudita, ma anche la leadership del Qatar. Come dire che Tillerson non ha bisogno di lezioni geopolitiche o di imparare retroscena sugli equilibri politici nella regione. Un rischio possibile? La partita a scacchi della politica non equivale alla chiusura di un accordo commerciale. E il dipartimento di Stato non è la Exxon, dove i funzionari scattano rispondendo agli ordini. Sappiamo che Trump a Washington vuole rivoluzionare il modo di fare politica. Ma la politica è politica e chissà, forse Tillerson si accorgerà che la missione più dura sarà quella di trascinare sotto la sua leadership proprio il dipartimento di Stato e i suoi funzionari, tessere chiave per ricomporre un mosaico internazionale che negli anni dell'amministrazione Obama si è molto frammentato.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

ROCCA
—1794—

DAMIANI <small>HANDMADE IN ITALY SINCE 1934</small>	ROLEX	Cartier	PATEK PHILIPPE
OMEGA	A. LANGE & SÖHNE <small>GLASHÜTTE 1/SA</small>	JAEGGER-LECOULTRE	Breguet <small>Depuis 1775</small>
VACHERON CONSTANTIN <small>GENÈVE, DEPUIS 1755</small>	AUDEMARS PIGUET <small>Le Brassus</small>	PANERAI	IWC <small>SCHAFFHAUSEN</small>
PIAGET	CALDERONI <small>MILANO 1840</small>	Chopard	HUBLOT
MONT BLANC	SALVINI	BVLGARI	BREITLING <small>1884</small>
VENINI	ULYSSE NARDIN <small>Since 1848</small>	TUDOR	ZENITH <small>WATCH MANUFACTURE SINCE 1842</small>
VERTU <small>HANDMADE IN ENGLAND</small>	BAUME & MERCIER <small>MAISON D'HORLOGERIE GENÈVE 1830</small>	LONGINES	TAGHeuer
GUCCI <small>TRADIZIONE & INNOVATION</small>	TISSOT	ALFIERI & ST. JOHN	ROGER DUBUIS <small>OROLOGIER GENÈVE</small>
EBEL	bliss	ORIS <small>Swiss Made Watches Since 1904</small>	HAMILTON <small>AMERICAN SPIRIT • SWISS PRECISION</small>

I MIGLIORI GIOIELLI ED OROLOGI DAL 1794

BARI - BOLOGNA - CATANIA - LECCE - LUGANO - MALPENSA - MANTOVA - MILANO - ORIO AL SERIO - PADOVA - TAORMINA - TORINO - VENEZIA

www.rocca1794.com

Ogni boutique propone le griffe nel rispetto delle concessioni concordate.

Follow #Rocca1794 on



Augmented Journal



Aumenta il giornale
Scarica la app NòvaAJ, inquadra l'immagine con il logo dell'app. Scarica il contenuto, leggi e condividi

Il Sole **24 ORE**

n. 567 | Mercoledì 14 dicembre 2016

Motto perpetuo A chi mi domanda perché viaggio, rispondo che so bene da cosa fuggo. Ma non quello che sto cercando (M de Montaigne, 1533-1592)

P Turismo | Innovazione | Digitale

Viaggi, il valore è nell'esperienza

Il lancio dei Trips da parte di Airbnb rende urgente l'innovazione di tutta la filiera. A partire dai territori italiani

di **Alessia Maccaferri**

► Giulio Benuzzi è un cercatore di tartufi che vive a Bagno a Ripoli. Ogni fine settimana accoglie americani, inglesi, cinesi, canadesi curiosi di seguirlo alla ricerca del prezioso fungo ipogeo, seguita da assaggio. È stata la prima esperienza in Italia messa online sul nuovo servizio Trips di Airbnb, la piattaforma che, dopo i successi con gli alloggi privati, si butta a capofitto nel grande business del momento: l'esperienza. Con Trips, il gigante della *sharing economy* dà una spallata al settore dei viaggi annunciando peraltro, qualche settimana fa, l'ingresso futuro anche nel settore voli e in quello servizi. Insomma, Airbnb si impone come operatore globale. Tendenza del turismo in cui vince chi riesce a integrare tutta la filiera e a estrarre tutte le potenzialità del digitale. Ne sanno qualcosa i fondatori di Musement, la startup italiana che, dalla visite guidate ai concerti, dal trekking a ogni genere di attrazione, propone tour ed esperienze professionali (mentre Airbnb si affida a host) con un servizio su 450 città in 55 Paesi. Tra i primi hanno intuito i bisogni del nuovo viaggiatore esperienziale, guadagnandosi la fiducia del mercato, con una raccolta in tre anni di 16 milioni di euro. Oltre ai canali diretti col consumatore, lavorano all'integrazione con le compagnie aeree e alle partnership con gli hotel. «È un momento di passaggio, dalla fase analogica legata alla manualità a una automatizzata dove gli operatori locali hanno l'opportunità di distribuire il proprio prodotto attraverso le realtà digitali» spiega Claudio Bellinzona, co-fondatore e direttore operativo di Musement. La sfida è riuscire a generare dalla destinazione Italia una ricchezza che resti nei confini nazionali e consenta di reinvestire. Partita quasi persasinora, se si considera - per esempio - che Booking, Expedia e le *online travel agency* (olta) applicano alte commissioni sulle prenotazioni alberghiere. I grandi si difendono con olta fatte da sé, mentre i piccoli e

medie albergatori si devono piegare alle logiche di prezzo. Così come non stupisce che il turismo online italiano cresca del 10% in meno rispetto al resto d'Europa: nel nostro paese la quota delle prenotazioni online rappresenta il 35% mentre a livello europeo siamo già al 45 per cento. La fame di esperienze è confermata dal sentiment rilevato dall'Osservatorio Al-mawave-Ey, attraverso l'utilizzo di big data: l'analisi delle conversazioni di 20 milioni di utenti su Twitter e Instagram. Quando si parla di eventi ben il 55% esprime apprezzamento, il 40% è neutro, solo il 5% esprime giudizio negativo. E dopo le spiagge, la natura, i resort, ciò che i viaggiatori apprezzano di più sono gli eventi enogastronomici e il trekking. Inoltre è premiata la condivisione di esperienze integrate come cibo abbinate a eventi, terme, tour enogastronomici. Eppure solo il 17% degli operatori del settore hotel intervistati organizza eventi collaterali di un qualche tipo. Le esperienze sono solo una tessera del viaggio che diviene digitale: il 72,9% del buzz sui social - sempre secondo Osservatorio Al-mawave-Ey - si svolge proprio durante l'esperienza con la richiesta di assistenza (informazioni), connettività mobilità alternativa e collegamenti intermodali (aeroportazione) che spesso non trovano risposta nella realtà. Eppure molte strutture ricettive ha ancora una bassa adozione del digitale (più della metà degli albergatori e ristoranti



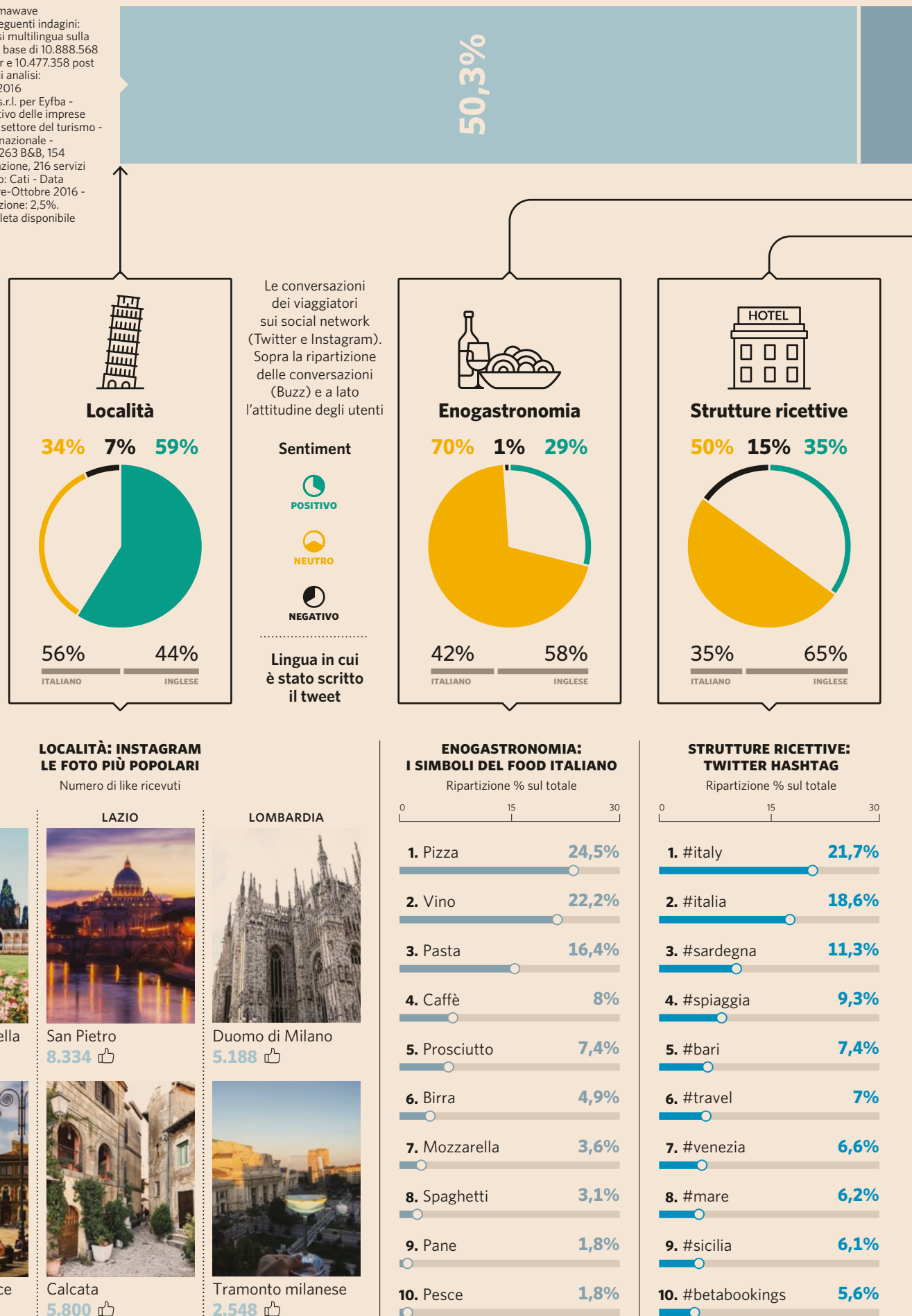
MILANO La "personalità della destinazione" è una tecnica per associare mete turistiche a certo profilo di cliente. Aumentando l'attrattività dei luoghi

che non usa la mail) e fanno fatica a intercettare la domanda: «Incrocando di piani dell'offerta e della domanda - spiega Donato Ferri, responsabile trasporti e turismo di Ernst&Young - emerge come ci siano ampi margini di crescita del mercato complessivo se si connettono tra loro, in maniera strutturata questi due piani». Uno spazio ancora in gran parte da esplorare è quello delle partnership tra i protagonisti del settore. «In un'ottica di filiera e di open innovation si possono stringere alleanze sulle *loyalties* e il *pricing* in modo da proporre un'offerta di viaggio integrata» aggiunge Ferri. Il momento sembra quello giusto. «L'indagine ha messo in luce quanto con il digitale la domanda e l'offerta si possano incontrare sia a livello nazionale sia a livello locale. Gli enti o le grandi aziende possono collaborare e innescare quella scintilla capace di generare valore». Che l'Italia sia tutta meritevole, al di là delle mete classiche - come Roma Firenze e Venezia - lo si dice da anni. Manca ancora però un meccanismo che accenda processi diversi. Se ne è parlato a Ecosistemi digitali, event - promosso dal Mibact, Mise, Regioni e sviluppato assieme alla Regione Toscana e a Toscana Promozione Turistica - che s'è concluso con 36 azioni per lo sviluppo della digitalizzazione della destinazione Italia. Tra queste, una policy nazionale per la gestione degli open data, la creazione di un kit di strumenti digitali *open source*, la costruzione di una *mega-wall* per lo storytelling distribuito e di banche dati fruibili tra i vari attori territoriali, lo sviluppo di un sistema di porte di accesso al nostro Paese in cui il turista entri in un ecosistema di servizi attraverso la creazione di una identità digitale. Intanto alcune esperienze di filiera stanno nascendo. I soci di Etavel District (Etd), di fatto un distretto turistico online, dove ciascuna impresa porta la sua competenza. Nato dal mondo dell'accessibilità, Etd vuole diventare un *travel ecommerce* rivolto a tutte le persone. Il progetto si basa su marketplace di aggregazione di domanda e offerta. La condivisione della piattaforma fa risparmiare a ogni partner milioni di investimenti e il modello di business della startup a vocazione sociale e *benefit corporation* fondata da Andrea Elestici è la distribuzione dei ricavi tra tutti gli attori del distretto. Il progetto è sostenuto da una trentina di partner operativi e altrettanti finanziari, tra cui investitori privati e StarsUp piattaforma di *equity crowdfunding*.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Che cosa cercano i turisti e cosa offrono gli operatori

FONTE: Osservatorio Al-mawave Ey che ha condotto le seguenti indagini:
1. Indagine social: analisi multilingua sulla domanda turistica sulla base di 10.888.568 tweet raccolti su Twitter e 10.477.358 post su Instagram. Periodo di analisi: 1 agosto-15 settembre 2016.
2. Indagine Mediacom s.r.l. per Eyfba - Campione rappresentativo delle imprese italiane appartenenti al settore del turismo - Estensione territoriale: nazionale - Casi: 1.542 (539 hotel, 263 B&B, 154 agriturismo, 370 ristorazione, 216 servizi per il turismo) - Metodo: Cati - Data di rilevazione: Settembre-Ottobre 2016 - Margine di approssimazione: 2,5% - Documentazione completa disponibile sul sito www.aggcom.it



P Ricettività | Offerta | Evoluzione

Studenti, startupper e famiglie, a ciascuno la sua accoglienza

L'effetto sharing sparglia il mercato inducendo la ricerca di nuovi formati

di **Marta Mainieri**

► Disruptive in inglese, dirompente in italiano. È questo l'aggettivo per indicare un drastico cambiamento delle regole dei mercati o dei progetti. Ha accompagnato la comparsa di Napster nella musica, di Netflix nel noleggio, di Uber nei trasporti, e oggi fotografa l'impatto di Airbnb dei portali come Booking e Expedia sul mondo dell'accoglienza turistica. Secondo Phocuswright, i volumi delle prenotazioni europee crescono del 3%, mentre quelle online il 7%; l'università di Boston riporta che all'aumento di ogni 10% dell'offerta su Airbnb corrisponde una diminuzione dello 0,37% delle entrate mensili di un albergo. Malo affermano anche le iniziative di vecchi e nuovi brand che stanno rimodellando l'offerta e movimentando il mercato. A partire dai grandi player. Marriott e Starwood hanno risposto alla sfida con una fusione: insieme valgono 13 miliardi e posseggono 5.700 strutture con le quali sperano di au-

mentare il margine di reddito dei propri alberghi e i benefici per i clienti. Accor punta sul lusso, e lo fa diversificando: ha acquistato Fairmont, Raffles, e Swissôtel, i tre più prestigiosi brand del segmento, ma al contempo sperimenta l'home sharing di lusso con l'acquisizione del 30% di Oasis Collections e di Onefinestay. Tutto facile, o almeno sembra, per chi possiede risorse e forze da investire; più complicato per strutture piccole e meno stellate. «L'offerta è così cresciuta - spiega Giancarlo Carniani, albergatore e fondatore di Bto - che diventa difficile per i piccoli alberghi soddisfare la richiesta di chi vuole soggiornare a poco prezzo come quella, per esempio, dei giovani». Aloro sono dedicate le soluzioni ibride: strutture accoglienti con servizi essenziali per i cittadini di oggi, a un prezzo contenuto. CitizenM, per esempio, è una compagnia olandese che propone stanze tutte uguali, senza servizio di accoglienza o in camera. Ma le stanze, compatte ed eleganti, offrono ogni genere di gadget tecnologico (compresi film on-demand) e letti king-size. The Student Hotel, invece, è un ibrido fra lo studentato 2.0 e un albergo boutique: 240 stanze - in Olanda ma anche a Barcellona, Parigi e presto a Firenze -, per mettere sotto lo stesso tetto viaggiatori, startupper, professionisti e favorire opportunità. Così oltre alle stanze le strutture prevedono aree per lo studio, biblioteche e auditorium, spazi per riunioni e conferenze, game room, e in qualche caso incubatori

per startup. Una soluzione simile a quella che propone anche Base Milano negli spazi dell'ex Ansaldo. Dove un tempo sorgeva l'acciaieria oggi vive un luogo di produzione culturale, sperimentazione e condivisione che si traduce in un coworking, una lounge e bar sempre aperti, in spazi adibiti a mostre ed eventi, e in Casa Base: 10 stanze e un salone per ospitare artisti e designer coinvolti nei progetti. «Ci siamo ispirati alle residenze d'artista», afferma Valentina Larterza responsabile del programma culturale - per costruire un luogo accogliente ma anche adatto a incontrare persone e stimoli». La valorizzazione dell'esperienza dedicata a target particolari è ciò che guida anche le sperimentazioni di tante startup. È il caso di Tripdoggy, portale per selezionare strutture turistiche che ammettono animali domestici o di iits/kids.it per organizzare le vacanze con i bambini. Bookingblity e Arohoudhep offrono alloggi per chi viaggia con disabilità e per chi si muove per motivi di salute. «Puntare sull'esperienza dedicata a una nicchia apre opportunità anche per piccoli operatori - afferma Carniani - ma attenzione alle questioni normative: siamo un paese in cui ogni regione ha una sua legge e con queste le nuove formule devono sapersi confrontare». A partire da Airbnb, la cui regolamentazione porterà a un riassetto della sua community, di cui vecchi e nuovi operatori dovranno approfittare se vorranno restare competitivi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

P Standard | Banche dati | Risorse

L'interoperabilità necessaria per il balzo degli operatori

Il 55% di alberghi, B&B, agriturismi e ristoranti non usa nemmeno la mail

di **Josephine Condemi**

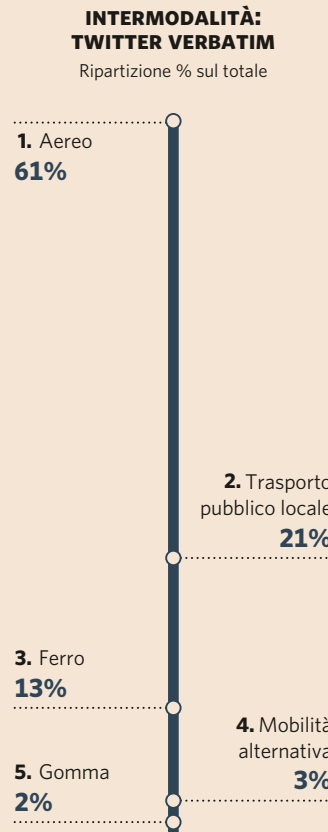
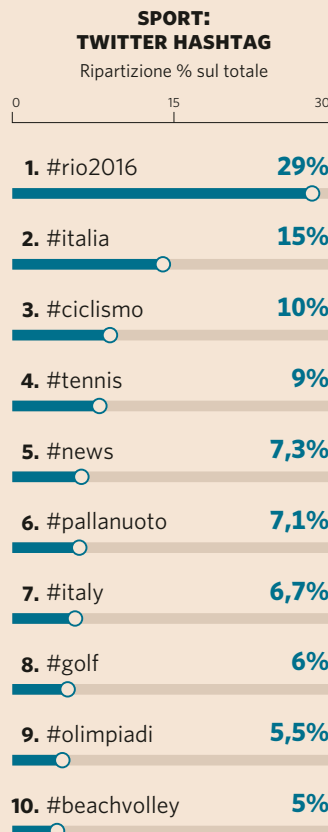
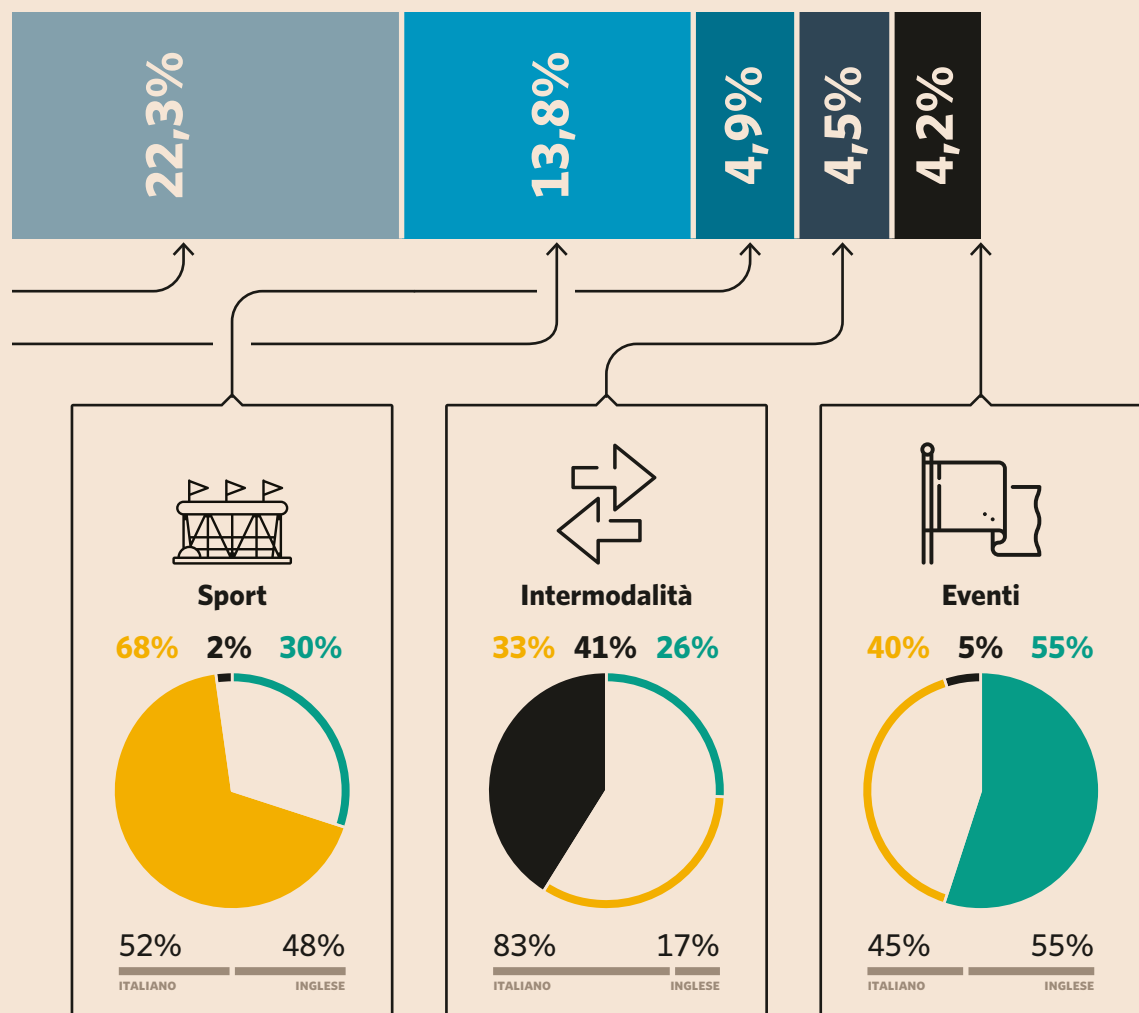
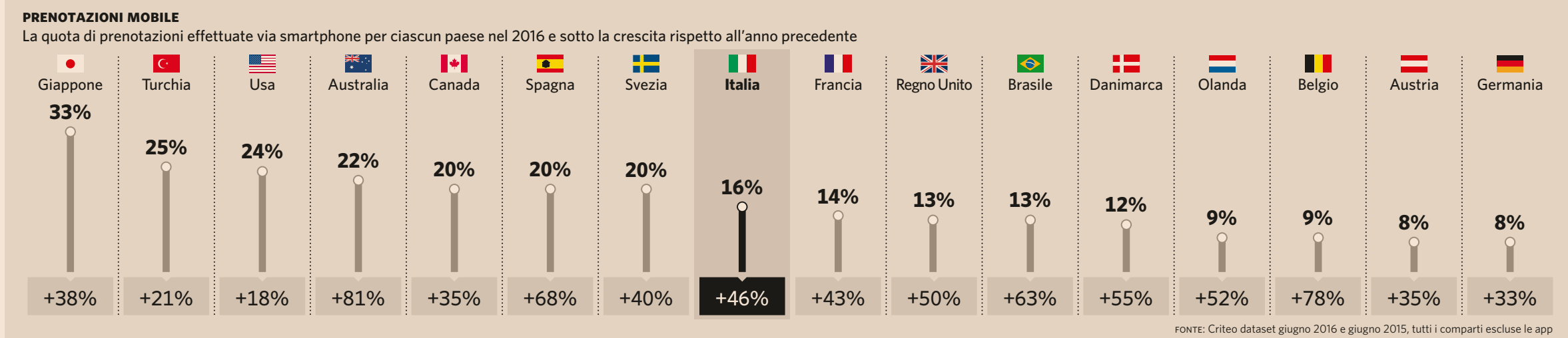
► Trovare un linguaggio comune, e parlarsi. Riferirsi tutti alla stessa cosa con un termine più possibile univoco. «Se rimaniamo all'interno della logica "il mio portale è più bello del tuo" non ne usciamo»: Rodolfo Baggio è coordinatore dell'area Sistemi informativi e tecnologie di comunicazione, al master in Economia del turismo dell'università Bocconi. Da anni si occupa di analisi di reti per le destinazioni turistiche, ovvero le mete che emergono come attrattive grazie all'interazione dei diversi soggetti che abitano il territorio: albergatori, ristoranti, agenzie di viaggi, ma anche residenti e fornitori di servizi. Più questi soggetti cooperano e comunicano velocemente, anche grazie alle nuove tecnologie, più la destinazione turistica aumenta di valore. «Oggi pensare di svolgere attività nel turismo senza avere un supporto digitale è poco praticabile» sot-

tolinea Baggio, che, i primi di dicembre, è stato coordinatore di uno dei gruppi di lavoro di Ecosistemi digitali, che ha individuato delle pratiche da seguire per il settore. «Chiunque prima di organizzare un viaggio cerca informazioni su Internet». L'osservatorio Al-mawave-E&Y ha tracciato una fotografia a campione della digitalizzazione delle imprese turistiche: l'universo di riferimento conta circa 300 mila tra ristoranti e osterie, hotel, b&b, agenzie di viaggio. Piccole e medie aziende (solo il 3% appartiene ad una catena) di cui il 34% non usa il pc, il 29% degli operatori non utilizza la connessione ad internet, e del 71% rimanente, il 56% si appoggia alla rete fissa. Dai dati del sondaggio emerge una polarizzazione, con un segmento di "irriducibili", soprattutto nel settore della ristorazione, numericamente più rilevante, e invece hotel, b&b, agriturismi che si connettono sopra la media. L'80% dei b&b, ad esempio, dichiara di misurare la soddisfazione del cliente, pratica misconosciuta per il 79% delle aziende. Il digitale viene utilizzato per ricevere pagamenti (tre quarti delle imprese possiedono un pos) ma non per commerciare (solo il 12% dichiara di avere inserito l'e-commerce sul sito) né per comunicare. E infatti l'email il mezzo preferito per inviare messaggi ai clienti (ma solo il 45% la possiede),

seguito da Facebook (33%) e Whatsapp (17%), quasi equivalente agli sms (15%). In questo quadro, è il sito internet aziendale (posseduto dal 42% delle imprese, ottimizzato per mobile solo al 5%) a essere giudicato migliore per proporsi sul mercato rispetto alla pagina Facebook (61% vs 39%). Solo l'8% degli operatori dichiara di investire in pubblicità su Internet per aumentare la visualizzazione del sito, e solo il 12% ha intenzione di farlo entro il 2017. «La parte digitale quasi mai viene vista come integrativa rispetto alle altre attività» sottolinea Baggio. «Restiamo affascinati dai social media e ci scordiamo che la tecnologia ci consente di gestire da casa strumenti in modo sensato e veloce». Intrecciare il digitale nella vita quotidiana significa quindi «creare un ecosistema in cui tutti i pezzi sono importanti: dalla visibilità sul motore di ricerca al contatto umano con il cliente». Un ecosistema che non va fatto ricadere solo sulle spalle degli operatori: «La formazione digitale serve per capire come usare gli strumenti ma poi ci sono i fornitori di software che li sviluppano» afferma Baggio. «Definiamo uno standard di linee guida per scambiare i dati da una piattaforma all'altra, non creiamo l'ennesimo portale vuoto in cui nessuno vuole entrare». L'interoperabilità per fare amare l'Italia.

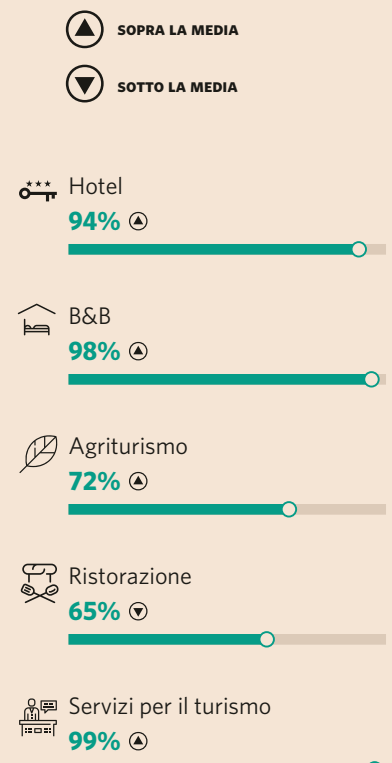
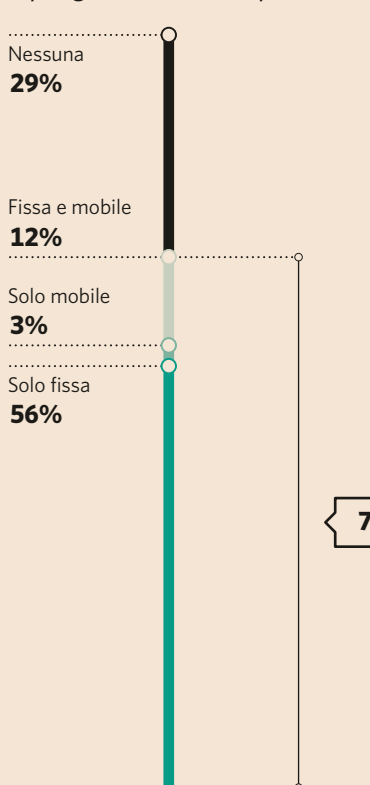
© RIPRODUZIONE RISERVATA

Frontiere Progetti Esperienze



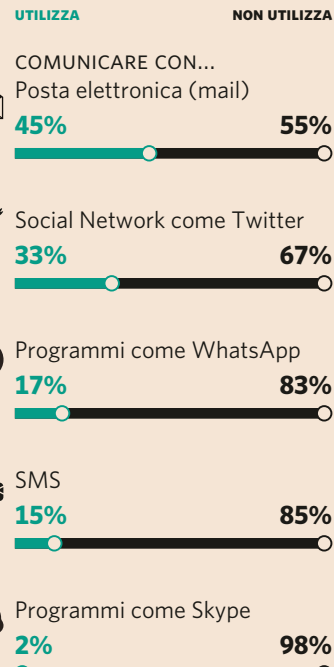
LE AZIENDE INTERNET

Tipologia di connessione per settore



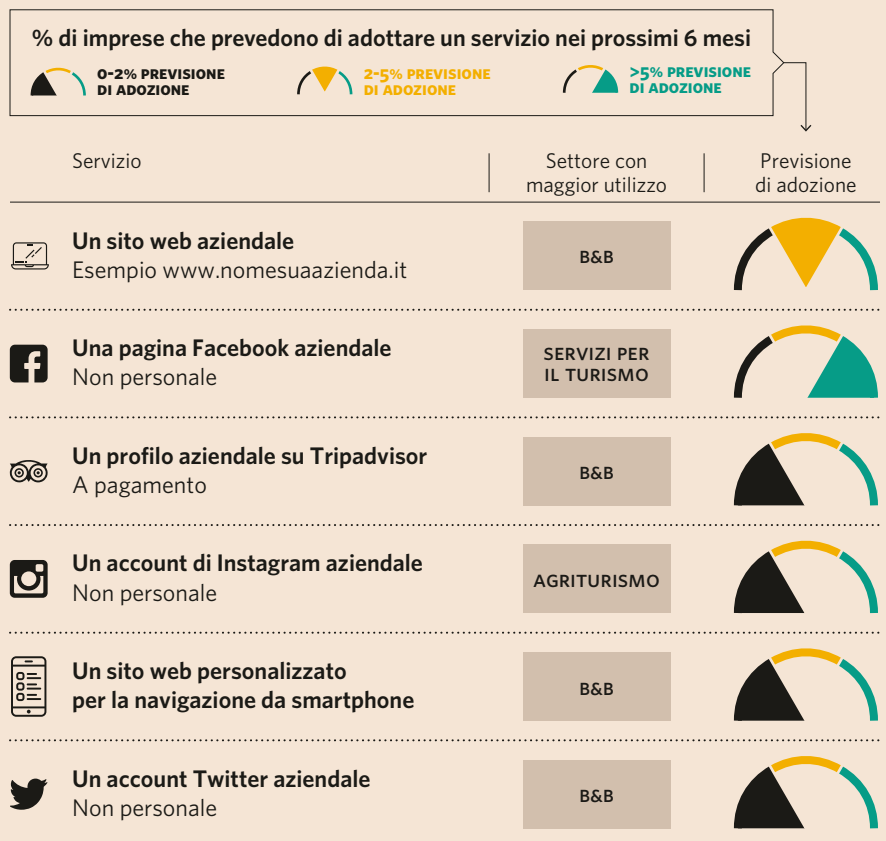
I CANALI DIGITAL UTILIZZATI PER COMUNICARE

«Oltre agli strumenti classici di comunicazione utilizzate le seguenti soluzioni per comunicare con i vostri clienti?»



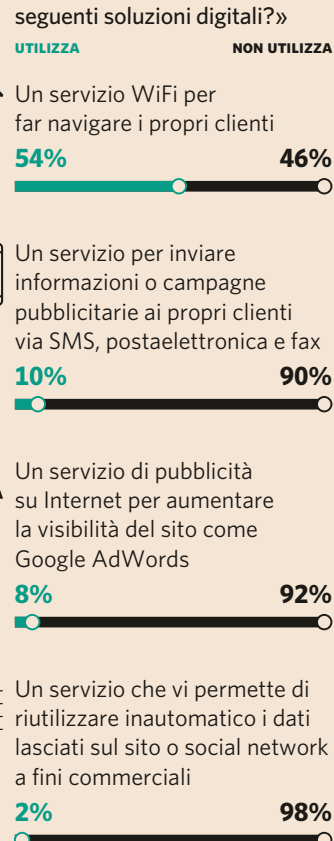
PREVISIONI DI ADOZIONE

Traino di FB. Base: imprese turismo



SERVIZI DIGITAL UTILIZZATI

«Nel tempo, vi siete dotati delle seguenti soluzioni digitali?»



P Piattaforme | Imprese | Innovazione

Dallo sport ai servizi alla persona le startup esplorano le nicchie

Molte iniziative consumer ma servono anche soluzioni dedicate al B2B

di Alberto Magnani

► Piattaforme per noleggiare sci e scarponi a pochi minuti dell'arrivo sulle piste. App di prenotazione di servizi per i bambini in viaggio con i genitori. Guide interattive che consentono alle persone con disabilità di informarsi in anticipo sull'accessibilità dei monumenti che stanno per visitare. La filiera del turismo italiano cerca di rinnovarsi con la leva delle startup, le imprese innovative in cerca di soluzioni per aggiornare il business dell'ospitalità nella Penisola. Un censimento a cura di Osservatori Digital Innovation ha registrato un totale di 144 neo-aziende che rientrano nel filone delle «travel startups», più di tre volte tanto le 40 comprese nell'etichetta di turismo al Registro delle imprese innovative del ministero dello Sviluppo economico.

La scena è dominata da startup improntate al lifestyle come Musement, una piattaforma che «suggerisce esperienze» ai turisti e ha incassato un totale di circa 16 milioni di finanzia-

menti. Ma a farsi sempre più largo sono le imprese dei servizi, intese qui come piattaforme per facilitare spostamenti, acquisti o prestiti di attrezzature utili a chi è in partenza. Qualche caso? Skipassgo fornisce ai comprensori sciistici degli strumenti digitali per interpretare i bisogni della clientela e potenziare la presenza online. Sharewood connette utenti per il noleggio di attrezzatura sportiva, dalle mountain bike alle tavole da surf, scegliendo in base agli annunci più vicini alla propria geo-localizzazione. Sailesquare mette in contatto velisti in cerca di vacanze con altri appassionati del settore. Babyquest, finalista all'ultimo premio "Il coraggio di innovare - Digital Award Edizione Turismo" di Regione Lombardia e Unioncamere, permette di prenotare e ricevere direttamente a destinazione materiale che può servire ai figli più piccoli come lettini pieghevoli, scaldabiberon e passeggini.

«Non è facile individuare dei trend più forti di altri, anche perché si parla di un numero tutto sommato ristretto di startup - dice Pietro Ferraris, presidente dell'Associazione startup turismo - In generale, però, spiccano le imprese che si ritagliano le nicchie più specifiche: si parla di chi riesce a mettere in contatto i turisti internazionali con i "local", a facilitare i prestiti peer-to-peer (tra privati, ndr) e magari a noleggiare attrezzatura sportiva».

Le soluzioni si prestano bene sia al B2B che al B2C, come testimonia la natura ibrida del-

le imprese rilevate dall'Associazione startup turismo: il 57,6% delle 92 aziende interpellate dall'associazione si classifica come "mista", sul confine tra servizi su misura per le imprese e prodotti rivolti direttamente ai turisti. Le ragioni della contaminazione? L'innovazione della filiera turistica sarebbe più urgente per le strutture tradizionali, come hotel o località turistiche ancora deboli nelle strategie di promozione online o in servizi basilari come il web marketing. Ma le startup finiscono, spesso, per andare oltre l'intermediazione della filiera e parlare direttamente a una platea di clienti internazionali già abituati a prenotare via smartphone e piattaforme digitali: i clienti "worldwide" rappresentano oggi il 31,7% del totale, mentre l'acquisizione di nuovi operatori avviene nel 42,4% dei casi sul solo web.

Senza dimenticare servizi a vocazione sociale o rivolti a un target esclusivo di turisti: Bircle è una app che segnala luoghi accessibili e crea itinerari personalizzati per turisti con problemi motori. Exaudi offre consulenze su misura per viaggi religiosi e pellegrinaggi. «In generale l'urgenza maggiore di startup del settore turistico sarebbe nel B2B, visto che hotel e aziende hanno bisogno sia di innovare i propri servizi che di venderne di nuovi. Eppure molti dei casi di maggior successo arrivano dal B2C, come abbiamo visto anche nei casi elencati sopra: community e piattaforme per



MILANO Droni e realtà aumentata. Le startup italiane come EmotionalView e Art-Glass investono nelle tecnologie per promuovere i territori e guidare i turisti in una esperienza di viaggio più completa e di maggiore qualità.

semplificare l'esperienza ai turisti» fa notare Ferraris.

Al di là degli steccati di categoria, però, il problema dell'innovazione turistica è un altro: la scarsità di fondi. La stessa analisi dell'Associazione startup turismo fotografa una raccolta complessiva di 28 milioni di euro a fine 2016, coperta per oltre la metà (16 milioni) dalla sola Musement. Nell'anno in corso, il 76,1% delle startup non ha incassato alcun investimento e una quota di oltre il 16% è rimasta sotto l'asticella simbolica dei 200mila euro. Anche in un settore decisivo come il turismo, l'innovazione italiana soffre della sua sindrome tradizionale: tanti spunti innovativi in fase di seed (i primi finanziamenti), poche

aziende capaci di reggere fino allo stadio di consolidamento. Sono ancora i dati dell'Associazione startup turismo a rilevare che circa la metà delle 92 startup intervistate è bloccata nella fase di pre-revenues (meno di 10mila euro di fatturato), mentre 30 non pagano ancora stipendi e altrettante spendono meno di 2mila euro al mese. «Non ci sono fondi. Quello che abbiamo visto è che tanti accedono al primo seed per poi bloccarsi quando si va alla ricerca di un finanziamento maggiore - dice Ferraris - Come dimostra il fatto che la sola Musement abbia raccolto praticamente la metà di tutti gli investimenti. Per crescere e per innovare, dovremmo avere anche maggiore attenzione».

Crossroads

L'ITALIA NON SI PRENDE SUL SERIO

di Luca De Biase



«E mentre l'industria turistica italiana fatica a tenersi al passo col presente - per non dire il passato - della digitalizzazione delle relazioni con il mercato, come spiegano le analisi emerse ai tavoli degli Ecosistemi digitali delle quali diamo conto in queste pagine di Növa con i dati delle ricerche più recenti, si intravede già un futuro di ulteriori grandi, epocali, trasformazioni accelerate. La competizione tra i territori che tentano di attrarre viaggiatori e tra i gestori dei servizi di trasporto e accoglienza si fa più complessa man mano che mutano i significati dei luoghi e la varietà delle attività che vi si possono svolgere. Perché le "geografie in transizione" viste dall'Institute for the future, sono territori che si modificano con la tecnologia: la storia recente dei treni veloci e delle piattaforme per lo scambio di passaggi in auto ha cambiato le distanze; il probabile avvento dei robot sociali per i servizi e i trasporti è destinato a modificare i costi e la qualità delle modalità di interazione con le città; l'agricoltura urbana e i luoghi di sviluppo dell'economia della conoscenza promettono di trasformare il paesaggio; le migrazioni delle nazioni infondono una nuova ondata di diversità nelle società connesse, con conseguenze culturali e di fascinazione di grande portata. In effetti, è comprensibile: la dinamica tecnologica che attraversa ogni aspetto della vita degli umani non cessa di modificare anche il senso del viaggio, inteso come esplorazione della storia del presente, e di trasformare le forme del turismo pensato come comparto dell'industria dell'entertainment. Intanto, le economie fondate sulla quantità di visitatori, cominciano a pensare di spostare l'attenzione verso la qualità delle esperienze di visita, non per una particolare conquista di consapevolezza, ma per la necessità di passare a un'economia sostenibile del turismo. Lo annuncia anche il recentissimo Manifesto per il Futuro di Venezia. La città lagunare è un esempio della necessità di pensare la sostenibilità turistica come qualità culturale, ma può diventare l'avanguardia di un cambio di strategia necessario per l'Italia e fondamentale per il mondo, in un contesto globale sempre più difficile per quanto riguarda la sfida del cambiamento climatico. In tutto questo, un punto appare già chiaro: un paese senza infrastrutture di connessione internet e senza cultura dell'economia digitale non progredisce nel turismo, anche se sul suo territorio ci sono alcuni tra i più bei luoghi del mondo. Dopo un decennio di disattenzione colpevole seguito da anni di annunci un po' sterili, l'Italia del turismo ha bisogno di prendere il suo destino sul serio.

növa²⁴

DIRETTORE RESPONSABILE
Roberto Napolitano

REDAZIONE
Luca De Biase (caporedattore), Pierangelo Soldavini (vicecaporedattore), Alessia Maccaferri (capeservizio), Francesca Cerati (vicecapeservizio), Luca Tremolada (coordinatore Növa24tech online), Antonio Larizza

UFFICIO GRAFICO

Cristiana Acquati, Clara Mennella, Antonio Missieri

DIGITAL DESIGN
Laura Cattaneo

NÖVA AJ
powered by Seac02

© RIPRODUZIONE RISERVATA