PERIODICO SULLE TENDENZE
DELL'ECONOMIA EMILIANO-ROMAGNOLA

ANNO III - N° 2 - GIUGNO 2026

EMILIA ROMAGNA ECONOMY



QUESTIONE DI QUALITÀ

TERME, IL BENESSERE CHE CREA VALORE

GUIDA MICHELIN OLTRE LE STELLE C'È IL TERRITORIO

ACADEMIA BARILLA LA CULTURA DEL SAPER FARE

CULTURA, COMPETENZE E NUOVE IDEE DI SVILUPPO

ITALIA ECONOMY



VIAGGIO IN GIAPPONE

•

Autunno 2026

Kotozukuri Japan Experience

DALL'INDUSTRIA 4.0 VERSO LA SOCIETÀ 5.0

Un'imperdibile esperienza alle origini del mondo TOYOTA.
Un'occasione unica di crescita personale e professionale.

Per maggiori informazioni:
marketing@it.toyota-industries.eu
Evento organizzato da TOYOTA Material Handling Italia

TOYOTA

MATERIAL HANDLING

Sommario

IL PUNTO DI VISTA

Turismo è cultura 3
di Rita Passerini

EDITORIALE

Turismo e cultura: l'Italia può ancora vincere la sfida globale? 4
di Paul Renda

SCENARIO

Cultura e turismo in Italia: le strategie di crescita 8
di Giulia Baglini

Emilia-Romagna 2030: la cultura diventa motore di sviluppo 10
di Giulia Baglini

AGENDA ITALIA

La logistica del futuro 12
intervista ad Andrea Zannoni ed Emanuele Cesari, Toyota Material Handling Italia, di Cinzia Funcis

Turismo premium e nuova ospitalità: come cambia la domanda internazionale 18
intervista a Guido Della Frera, GDF Group, di Paul Renda

Dalla storia alla struttura 22
intervista ad Antonello Sanna, SCM SIM, di Gaia Polloni

Eventi, turismo e Made in Italy: la competitività passa dall'esperienza 24
intervista ad Annamaria Ruffini, Events In&Out, di Cinzia Funcis

Il nuovo lusso parla la lingua del silenzio 26
intervista a Ursula Mahlknecht Pizzinini, Aman Rosa Alpina, di Paul Renda

Viaggiare è la nuova routine 30
intervista a Gabriele Burgio, Alpitour World, di Guenda Novena

L'hotel come porta d'ingresso alla città 32
intervista a Marco Gilardi, Minor Hotels Europe & Americas, di Gioia Novena

Il valore del turismo autentico 34
intervista a Elisabetta Faggiana, Unexpected Italy, di Antonella Tereo

L'equilibrio tra tradizione ed evoluzione 36
intervista a Francesco Vena, Amaro Lucano, di Guenda Novena

Non solo baby club: il futuro del family hotel 38
di Antonella Tereo

Il nuovo lusso dell'ospitalità è sentirsi capiti 40
intervista a Vito Spalluto, 7Pines Resort Sardinia, di Guenda Novena

Generazione community: le connessioni per viaggiare 42
intervista a Paolo De Nadai, WeRoad, di Gioia Novena

D DOSSIER - IL FUTURO È UMANO

Perché nasce questa rubrica D2
di Paul Renda, Miller Group

L'impresa aumentata. Perché il prossimo vantaggio competitivo sarà cognitivo D4
di Paul Renda, Miller Group

Osservatorio europeo. La crisi silenziosa del management D8
di Andrea Galimberti, Factorial

Perché alcune aziende riescono a scalare (e altre si fermano). Le lezioni di FitActive per le PMI italiane D12
intervista a Eduardo Montefusco, FitActive, di Paul Renda

TERRITORI PROTAGONISTI

Emilia-Romagna: la formula vincente tra sport, food e borghi diffusi 46
intervista a Roberta Frisoni, Regione Emilia-Romagna, di Rita Passerini

Emilia-Romagna: la cultura è benessere 49
intervista a Gessica Allegni, Regione Emilia-Romagna, di Rita Passerini

La sfida del safety tech 52
intervista a Massimo Melega, Federmanager Bologna Ferrara Ravenna, di Rita Passerini

Academia Barilla: il sapere che nutre 54
intervista a Ilaria Rossi, Academia Barilla, di Irene Canziani

Terme Emilia-Romagna: un patrimonio da valorizzare 58
di Antonella Tereo

QC Terme conquista Salsomaggiore: così rinasce un mito italiano 62
intervista a Jacopo De Braud, QC Salsomaggiore, di Rita Passerini

Benessere e ospitalità: la nuova formula del turismo 64
intervista a Enrico Zannini, BolognaFiere Cosmoprof, di Gaia Polloni

Dietro le stelle Michelin 66
intervista a Sergio Lovrinovich, Guida Michelin Italia, di Rita Passerini

EMILIA-ROMAGNA ECONOMY

Case history, start up, nuove aziende, occasioni di business e connessioni tra università e mondo del lavoro saranno gli argomenti di ogni numero!

Resta sempre aggiornato su quanto accade nello scenario dell'economia emiliano-romagnola. Che aspetti? ABBONATI!

PROGRAMMI D'ABBONAMENTO ANNO 2026

ABBONAMENTO 4 USCITE	Emilia-Romagna Economy	**25,00 euro**
COPIA SINGOLA	Emilia-Romagna Economy	7,00 euro
COPIA ARRETRATA	Emilia-Romagna Economy	9,00 euro

PROMO

SERVIZIO ABBONAMENTI: redazione@emiliaromagnaeconomy.it

MODALITÀ DI PAGAMENTO:
- tramite carta di credito e paypal sul sito web www.emiliaromagnaeconomy.it

L'IVA sul canone di abbonamento è a carico dell'editore ai sensi del D.P.R n. 663/1972 art. 74. 1° comma lettera c) e 2° comma del D.M. delle Finanze 29/12/1989 art. 1 comma 5°. Ai sensi dell'Art. 13 D.Lgs 30.06.2003, n. 196, le finalità del trattamento dei dati relativi ai destinatari del presente periodico, o di altri dello stesso editore, consistono nell'assicurare un'informazione tecnica, professionale e specializzata a soggetti identificati per la loro attività professionale. Gli indirizzi in possesso dell'editore potrebbero essere utilizzati per l'inoltro di materiale promozionale o pubblicitario di nostri prodotti editoriali. L'editore titolare del trattamento garantisce ai soggetti interessati i diritti di cui all'art. 7 del suddetto decreto legislativo. Per tanto è diritto dell'interessato richiedere la cessazione dell'invio, la cancellazione e/o l'aggiornamento dei dati in possesso dell'editore.

Preghiamo i gentili abbonati di comunicarci tempestivamente eventuali cambi di anagrafica oltre a tardive o mancate ricezioni dei nostri periodici; in caso contrario la società benefit ITALIA ECONOMY non potrà rispondere di eventuali disservizi.

Informativa resa ai sensi degli articoli 13 - 14 Regolamento Ue 2016 / 679 GDPR (General Data Protection Regulation) ITALIA ECONOMY, titolare del trattamento dei dati personali, liberamente conferiti per fornire i servizi indicati. Per i diritti cui agli articoli 13 - 14 Regolamento Ue 2016 / 679 e per l'elenco di tutti gli addetti al trattamento, rivolgendosi al Responsabile del trattamento che è il titolare di ITALIA ECONOMY - via San Marco 33, 51016 Montecatini Terme (PT) - P.IVA 02040050474. I dati potranno essere trattati da addetti incaricati preposti agli abbonamenti, al marketing, all'amministrazione e potranno essere comunicati a società esterne, per le spedizioni della rivista e per l'invio di materiale promozionale.



Emilia-Romagna Economy si rivolge al mondo del business emiliano-romagnolo

Sei interessato a uno spazio pubblicitario su questa rivista?

CONTATTACI via email a redazione@emiliaromagnaeconomy.it

EMILIA-ROMAGNA ECONOMY
GIUGNO 2026 - N. 2

Direttore editoriale pro tempore
Davide Trane

Coordinatrice di redazione
Cinzia Funcis

Redazione
Giulia Baglini
Irene Canziani
Andrea Galimberti
Gioia Novena
Guenda Novena
Rita Passerini
Gaia Polloni
Paul Renda
Antonella Tereo

Concept, grafica e impaginazione
Paolo Guerra

Editore
ITALIA ECONOMY
Via San Marco 33
Montecatini T. (PT)
Autorizzazione Registro al Tribunale Pistoia n.2/2021 del 31/12/2022 iscrizione nel R.O.C. al n. 39257

Uffici redazione
Ufficio Toscana
Via San Marco, 33
51016 Montecatini Terme (PT)
Ufficio Lombardia
Via dell'Industria, 1 - 20074 Carpiano (MI)
presso *Miller Group*
Ufficio Campania
Piazza Enrico De Nicola, 46 - 80139 Napoli

Stampa
Tipografia 3A
di Alessio e Alessandra Giuntoli
Via Ugo Foscolo, 10
51016 Montecatini Terme (PT)

Questo numero è stato chiuso in redazione il 30 giugno 2026

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte della rivista può essere riprodotta in qualsiasi forma o rielaborata con l'uso di sistemi elettronici, o riprodotta, o diffusa, senza l'autorizzazione scritta dell'editore. Manoscritti e foto, anche se non pubblicati, non vengono restituiti. La redazione si è curata di ottenere il copyright delle immagini pubblicate, nel caso in cui ciò non sia stato possibile, l'editore è a disposizione degli aventi diritto per regolare eventuali spettanze.

Segui Emilia-Romagna Economy su:

TURISMO È CULTURA

di **Rita Passerini**

Dall'etimologia di cultura e turismo alla sfida dell'accessibilità: un viaggio circolare tra Costituzione, crescita personale e l'urgenza di non lasciare nessuno indietro

La parola cultura affonda l'origine nel latino, derivata dal verbo colĕre, che significa *coltivare*, e diventa, nel tempo, **"cura dell'essere umano" – prima individuale, poi collettiva**. Un'evoluzione che conserva la stessa radice: **coltivare per far crescere**.

La parola turismo viene dal francese *tour*, che significa "giro" o "viaggio". Questo termine ha una radice più profonda nel latino *tornus* (tornio) e nel greco *tornos* (compasso), anticamente associati all'idea di un movimento circolare, ovvero un viaggio che parte da un luogo per farvi ritorno. Il Grand Tour, nel XVII e XVIII secolo, era un lungo viaggio di formazione attraverso l'Europa intrapreso dai giovani aristocratici, che partivano per **un itinerario circolare allo scopo di arricchirsi culturalmente** prima di tornare a casa. Attualmente il termine definisce un'**attività volta allo svago e alla scoperta**.

In un momento storico segnato da nuove fragilità sociali, la cultura torna a essere il punto di partenza per una **crescita fondata sul rispetto e sul dialogo**. Il turismo, soprattutto nelle sue forme più lente e accessibili, diventa uno strumento per avvicinare mondi diversi, lontano dai modelli artificiali dei resort di lusso e dalle esperienze preconfezionate.

La Costituzione italiana, all'articolo 9, affida alla Repubblica la promozione della cultura e la tutela del paesaggio e del patrimonio storico-artistico. Pur non citato esplicitamente, **il turismo contribuisce a realizzare il principio di uguaglianza sancito in vari articoli del testo costituzionale**, favorendo l'incontro tra cittadini e comunità e rafforzando l'uguaglianza sostanziale. Resta, però, aperta la questione del costo della cultura e dei viaggi: in un periodo di difficoltà economiche crescenti, molti non possono permettersi né esperienze culturali né spostamenti, alimentando un divario che accresce diffidenze e paure; un fenomeno diffuso per il quale è nata anche una definizione specifica: la difficoltà di uscire dalla *comfort zone*. La paura ancestrale dell'ignoto crea un terreno fertile per radicalismi e chiusure.

Da qui un duplice auspicio: da un lato, incoraggiare le persone a cogliere ogni occasione di scoperta – anche a pochi chilometri da casa – e a partecipare alle numerose iniziative culturali diffuse nei territori italiani, senza dimenticare che l'Italia è probabilmente al primo posto per importanza del patrimonio culturale mondiale. Dall'altro, sollecitare le istituzioni a **investire di più e meglio, rendendo cultura e turismo realmente democratici**, ad esempio introducendo gite gratuite per tutti gli studenti come parte integrante del percorso formativo.



Rita Passerini

Concludo la mia riflessione con il celebre slogan "**Non lasciare nessuno indietro**" (dall'inglese *Leave no one behind*), il principio cardine dell'**Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile** delle Nazioni Unite che, nato per garantire che tutti beneficino dello sviluppo economico e sociale, viene ampiamente utilizzato in molti contesti per **promuovere inclusione e uguaglianza**.

TURISMO E CULTURA
L'ITALIA PUÒ ANCORA VINCERE LA SFIDA GLOBALE?

di **Paul Renda**

Tra rendita di posizione, nuove domande internazionali e la necessità di reinventare il vantaggio competitivo

L'Italia continua a occupare un posto privilegiato nell'immaginario globale. Arte, paesaggio, cultura, gastronomia, manifattura del bello, stile di vita: pochi Paesi al mondo possono contare su una combinazione così potente di elementi identitari e simbolici. Eppure, mentre il turismo mondiale torna a crescere con intensità superiore a molti altri comparti economici, la domanda strategica per il nostro Paese non è più se l'Italia continuerà ad attrarre visitatori, ma **quanto sarà in grado di rimanere competitiva in un mercato che sta cambiando profondamente**.

I numeri raccontano un settore in salute. L'Italia continua a registrare livelli record di domanda internazionale, con flussi esteri che rappresentano ormai una componente strutturale della crescita del comparto e una spesa turistica in costante aumento. Nei primi undici mesi del 2025, il nostro Paese ha registrato circa 255 milioni di presenze internazionali, confermando il peso crescente del turismo incoming nell'economia nazionale. Tuttavia, crescita dei flussi e competitività non coincidono automaticamente. Sarebbe, infatti, un errore interpretare questa fase come una rassicurante conferma di una superiorità acquisita. Per troppo tempo il turismo italiano ha vissuto, almeno in parte, della propria straordinaria rendita di posizione: il patrimonio culturale più diffuso del mondo, città iconiche, paesaggi unici, eccellenze enogastronomiche e un capitale reputazionale sedimentato nel tempo. Oggi, però, la competizione globale si è fatta più sofisticata. La notorietà non basta più; la bellezza, da sola, non garantisce leadership.

Il visitatore internazionale contemporaneo non cerca semplicemente destinazioni da vedere, ma **esperienze da vivere**. Cerca autenticità, personalizzazione, qualità dell'ospitalità, accessibilità digitale, sostenibilità, sicurezza, benessere, immersione culturale. Non basta più visitare un luogo: bisogna comprenderlo, attraversarlo, raccontarlo, sentirsi parte di una storia. Ed è qui che turismo e cultura tornano a intrecciarsi in modo decisivo.

Per troppo tempo la cultura è stata interpretata prevalentemente come patrimonio da custodire o attrazione da visitare. Nel nuovo scenario competitivo globale essa assume, invece, un ruolo profondamente economico e strategico: **non più semplice eredità del passato, ma infrastruttura competitiva del futuro**.



Paul Renda

La domanda internazionale sta cambiando rapidamente: il viaggiatore contemporaneo ricerca storie da vi-

vere, identità da comprendere, esperienze capaci di generare significato. Musei, festival, itinerari artistici, patrimonio immateriale, artigianato, teatro, musica, cinema, design, tradizioni locali, enogastronomia e persino il saper fare industriale diventano parte di una narrazione integrata che definisce il posizionamento di un territorio.

In questo senso, il vantaggio competitivo dell'Italia resta straordinario, ma tutt'altro che garantito. Nessun Paese possiede una densità comparabile di stratificazione culturale, estetica e simbolica. Tuttavia, il valore economico della cultura non nasce automaticamente dalla disponibilità del patrimonio: nasce dalla capacità di renderlo accessibile, contemporaneo, internazionale e coerente con le aspettative di pubblici sempre più globali. Il rischio, altrimenti, è che il patrimonio culturale venga progressivamente museificato: straordinario da contemplare, ma sempre meno capace di generare nuova economia, attrarre talenti, coinvolgere le comunità locali e parlare alle nuove generazioni di viaggiatori.

La vera sfida non è soltanto preservare la cultura, ma **trasformarla in esperienza**. Significa costruire territori nei quali cultura e ospitalità smettano di vivere in compartimenti separati e diventino parte di un'unica esperienza: città più accessibili, borghi rigenerati, mobilità efficiente, qualità dello spazio pubblico, eventi, servizi e capacità di raccontare un'identità riconoscibile. Perché il valore, oggi, non si misura solo dal numero di arrivi, ma dalla capacità di generare permanenza, spesa media, reputazione e desiderabilità internazionale.

Dentro questo scenario emerge, poi, una seconda questione, spesso sottovalutata: **non tutte le "Italie" stanno correndo alla stessa velocità**. Alcuni territori sembrano aver compreso prima di altri che il turismo contemporaneo non si governa soltanto attraverso il patrimonio esistente, ma attraverso la capacità di reinterpretarlo. Regioni come la Puglia – esempio di riposizionamento internazionale fondato su identità, ospitalità diffusa e qualità esperienziale – oppure territori come il Trentino, capaci di costruire nel tempo una governance evoluta della destinazione, mostrano come sia possibile trasformare una forte identità territoriale in una proposta internazionale coerente. Ospitalità diffusa, valorizzazione dei borghi, qualità dell'offerta enogastronomica, design, wellness, sostenibilità, recupero architettonico, infrastrutture ricettive evolute e una narrazione riconoscibile sui mercati globali: **non soltanto una destinazione, ma un'esperienza aspirazionale**.

Altri territori, pur straordinariamente ricchi di patrimonio storico, artistico e paesaggistico, sembrano invece faticare a trovare una nuova grammatica del turismo contemporaneo. In alcuni casi, permane un modello ancora troppo ancorato alla stagionalità, alla rendita di posizione o a una promozione frammentata, incapace di trasformare l'identità locale in una proposta realmente competitiva sul mercato internazionale.

La sfida dei prossimi anni sarà, dunque, anche questa: comprendere se l'Italia riuscirà a trasformare la propria straordinaria biodiversità culturale e territoriale in **un sistema più omogeneamente competitivo**, accompagnando la crescita delle eccellenze e aiutando le aree in ritardo a costruire una nuova identità di destinazione. La competizione contemporanea non avviene più tra singoli hotel, musei o destinazioni. Si gioca tra ecosistemi territoriali: luoghi capaci di integrare cultura, impresa, ospitalità, qualità della vita, infrastrutture e visione strategica in una proposta riconoscibile nel mondo.

Esiste poi un tema che, troppo spesso, resta sullo sfondo del dibattito pubblico, ma che rappresenta uno degli snodi decisivi della competitività italiana: **la capacità di attrarre capitali e trasformare il turismo e la cultura in una vera politica industriale dei territori**.

La qualità dell'esperienza turistica contemporanea non nasce spontaneamente: richiede investimenti continui in ospitalità, rigenerazione urbana, infrastrutture, valorizzazione culturale, servizi, formazione, mobilità e sostenibilità. Richiede visione, capacità manageriale e partnership sempre più sofisticate tra pubblico e privato.

In molti territori italiani si sta già assistendo a una progressiva evoluzione del modello: recupero di immobili storici e masserie, sviluppo di hospitality di fascia alta, trasformazione di patrimoni immobiliari dismessi in asset culturali o turistici, investimenti su *wellbeing*, turismo esperienziale, eventi, *destination branding* e servizi ad alto valore aggiunto. Il turismo smette così di essere soltanto una

voce economica e diventa **leva di rigenerazione territoriale, occupazione qualificata e attrazione di nuovi investimenti**.

Anche il capitale finanziario sembra aver compreso questa trasformazione. Fondi immobiliari e operatori internazionali dell'hospitality guardano con crescente interesse al turismo italiano, non più soltanto come settore legato alla stagionalità o al *leisure*, ma come piattaforma economica integrata capace di generare valore nel lungo periodo. La vera partita, tuttavia, sarà evitare che gli investimenti restino episodi isolati e riuscire invece a costruire ecosistemi territoriali in cui capitale, cultura, impresa e identità locale lavorino nella stessa direzione.

In questo contesto, anche tecnologia e dati diventano centrali. Il turismo del futuro sarà sempre più guidato dalla capacità di leggere comportamenti, anticipare bisogni, distribuire flussi, personalizzare l'esperienza, migliorare la gestione dei territori e comprendere le trasformazioni della domanda internazionale. La competitività dipenderà sempre più dalla capacità di governare la complessità, non semplicemente di promuovere una destinazione.

Il rischio più grande per l'Italia sarebbe credere che il proprio vantaggio sia eterno. Il mondo continuerà probabilmente a scegliere il nostro Paese per il suo straordinario capitale culturale ed emozionale, ma il prossimo decennio dirà se saremo stati capaci di **trasformare questa eredità in leadership contemporanea** oppure se avremo continuato a vivere di reputazione.

La questione, in fondo, è semplice: l'Italia continuerà probabilmente a essere desiderata dal mondo. La domanda decisiva è un'altra: saremo capaci di trasformare la nostra eredità culturale in un vantaggio competitivo contemporaneo, oppure continueremo a vivere di reputazione? Perché il futuro del turismo italiano non dipenderà soltanto da quanti visitatori arriveranno, ma dalla qualità del Paese che sapremo costruire attorno alla nostra cultura.



Dream BIG



creiamo eventi e Viaggi

Events In & Out trasforma le idee in esperienze memorabili.
Progettiamo e realizziamo **eventi aziendali, convention, roadshow, meeting, lanci di prodotto e viaggi incentive**, affiancando alla creatività **strumenti innovativi.**
Diamo forma a **progetti coinvolgenti e sostenibili**, pensati per lasciare il segno nelle persone, senza lasciare impronte sul nostro pianeta.

Tel. (+39) 06 68133619
E.Mail : info@eventsinout.com
Website: eventsinout.com

Events In & Out Srl
ROMA - FIRENZE - PARIGI

events in & out

CULTURA E TURISMO IN ITALIA

LE STRATEGIE DI CRESCITA



di **Giulia Baglini**

*Le strategie di sviluppo del sistema culturale italiano sono state riadattate grazie alla recente approvazione della riforma del **Codice dei beni culturali** e all'attuazione della nuova strategia nazionale **"Italia in scena"**. Queste politiche segnano il passaggio da una visione di "custodia" a una di **"valorizzazione attiva e sussidiaria"**, puntando su quattro pilastri fondamentali*

La Strategia Nazionale "Italia in scena"

Questa nuova linea guida mira a ridefinire il rapporto **tra centri e periferie**. Per esempio i comuni possono richiedere lo spostamento temporaneo di opere dai grandi musei statali per progetti territoriali integrati con turismo e sport.

Sempre per dare priorità alle aree interne, sono in programma **investimenti** massicci sui **borghi** e sui **comuni montani**, in modo da contrastare lo spopolamento attraverso la cultura (SNAI 2021-2027).

Infine, lo stato di conservazione e fruizione di ogni bene culturale nazionale dovrà essere **monitorato** attraverso un'**anagrafe digitale**, un database unico e trasparente.

Trasformazione digitale: "Cultura 4.0"

Entro il 2030, il sistema museale italiano completerà la transizione verso il **modello digitale** previsto dal **Piano Nazionale di Digitalizzazione**. L'obiettivo è di rendere accessibili online oltre 50 milioni di oggetti digitali (tra opere, archivi e biblioteche).

Si pensa anche all'implementazione di "gemelli digitali" per il monitoraggio dei monumenti e per offrire esperienze immersive.

Sempre valido l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale per **analizzare i flussi turistici nazionali** e **prevenire l'overtourism** nelle città d'arte, indirizzando i visitatori verso siti meno noti.

Sostenibilità e "Green Transition"

In coerenza con l'Agenda 2030 dell'ONU, i luoghi della cultura diventano **laboratori di sostenibilità**. Viene promosso l'**efficientamento energetico** e la **riqualificazione** di musei, teatri e cinema per abbattere del 30-40% i consumi energetici, spesso integrando **tecnologie rinnovabili invisibili** come le tegole fotovoltaiche su edifici storici.

Si parla anche di un piano sistemico per l'**accessibilità sensoriale** (libri ad alta leggibilità, percorsi tattili, guide LIS) in ogni museo statale.

I cambiamenti climatici impongono la protezione dei siti archeologici costieri dall'innalzamento dei mari e la gestione del rischio idrogeologico per il patrimonio nelle aree montane.

Il nuovo partenariato pubblico-privato

La riforma del 2026 introduce la **"Valorizzazione Sussidiaria"**. Con l'Albo della Sussidiarietà si crea uno spazio per i privati (associazioni, fondazioni, cittadini) finalizzato alla **gestione diretta di beni culturali sottoutilizzati**. Si dà inoltre avvio alla **semplificazione** del mercato dell'arte, riducendo i tempi per le autorizzazioni al prestito (90 giorni fissi) e fis-

sando nuove soglie economiche per la circolazione delle opere, in modo da rendere l'Italia più competitiva nel mercato internazionale.

Le strategie di sviluppo del sistema turistico

Secondo il **Piano Strategico del Turismo 2023-2027**, l'Italia sta puntando a trasformare il settore da un modello basato sul volume a uno basato sul valore, sull'innovazione e sulla resilienza.

L'obiettivo principale è contrastare l'overtourism nelle città d'arte, promuovendo la cosiddetta **"Italia Diffusa"** o **"Italia Nascosta"**. Per questo si è deciso di valorizzare i borghi, con investimenti massicci contenuti nella Missione 1 del PNRR, in base ai quali rendere i piccoli comuni destinazioni turistiche di eccellenza e favorire lo sviluppo di alberghi diffusi e residenze d'epoca.

Con il **turismo delle radici**, dedicato agli oltre 60-80 milioni di italo-discendenti nel mondo, si vuole indirizzare queste persone alle visite nei luoghi d'origine delle proprie famiglie, spesso situati in aree rurali o interne.

Digitalizzazione e "Turismo 4.0"

Entro il 2030 l'Italia punta a diventare una *smart destination* globale attraverso un **Digital Tourism Hub**, ossia una piattaforma integrata che connette l'intero ecosistema turistico (strutture ricettive, trasporti, musei) per offrire pacchetti personalizzati.

L'Intelligenza Artificiale è al vertice dell'analisi predittiva dei flussi, servendosi anche di assistenti virtuali multilingue h24 che guidino i turisti in ogni fase del viaggio.



Gli operatori del settore devono ricevere una formazione digitale e una riqualificazione delle competenze, affinché possano gestire le nuove tecnologie e i nuovi mercati.

Sostenibilità e turismo lento

La strategia è allineata agli obiettivi del **Green Deal Europeo** e dell'Agenda 2030. In questa direzione va il potenziamento della **rete nazionale dei cammini e delle ciclovie,** oltre alla trasformazione di vecchie ferrovie dismesse in percorsi turistici.

Per ridurre l'impatto ambientale delle navi e dei servizi balneari è in programma la riqualificazione dei porti turistici e la promozione di un turismo costiero e crocieristico più ecologico.

La sfida del cambiamento climatico impone investimenti per riconvertire i comprensori sciistici in poli per l'outdoor estivo (trekking, e-bike).

EMILIA-ROMAGNA 2030

LA CULTURA DIVENTA MOTORE DI SVILUPPO



di **Giulia Baglini**

*Le strategie di sviluppo dell'Emilia-Romagna per il sistema culturale e museale verso il 2030 si distinguono per una forte enfasi sulla **coesione sociale**, l'**integrazione territoriale** e l'**innovazione digitale**. La cultura è vista come "infrastruttura sociale" e motore di welfare, secondo le linee guida delineate nella nuova **Legge Regionale 21/2023** e nei piani attuativi dell'Agenda 2030*

L'Emilia-Romagna sta completando il processo di accreditamento dei musei, al fine di garantire che ogni museo, anche il più piccolo, rispetti livelli omogenei di accoglienza, sicurezza e ricerca. In questo processo rientra anche la creazione di reti museali, ossia la gestione associata tra comuni e istituzioni private per condividere risorse, depositi e personale specializzato.

La cultura come welfare e Integrazione

La strategia mira a tre principali obiettivi. Innanzitutto, l'utilizzo dei musei e delle biblioteche come **presidi contro l'esclusione sociale**, con progetti specifici per le periferie e le aree colpite da disagio sociale e da povertà educativa. Inoltre, si ambisce a creare dei protocolli per la **"prescrizione culturale"** (come avviene per il progetto *Musei e Alzheimer*), dove la fruizione artistica viene integrata nei percorsi di cura.

Infine, attraverso progetti come **"Giovani per il territorio"** si cerca di coinvolgere direttamente le nuove generazioni nella gestione e nel recupero di beni culturali locali.

Transizione digitale e "Data culture"

Attraverso i fondi PNRR, la regione sta attuando una **massiccia digitalizzazione**, per la creazione di un ecosistema digitale della cultura. È prevista la creazione di piattaforme integrate (come il portale *Patrimonio Culturale ER*) che permettano l'interoperabilità dei dati tra musei, archivi e biblioteche. Esiste anche un piano specifico per rendere **consultabili online** i patrimoni fotografici e storici (periodici e quotidiani) conservati in tutta la regione ed è aperta la progettazione di **nuovi modelli di stoccaggio** che rendano i depositi museali visitabili e accessibili tramite tecnologie interattive.

L'Emilia-Romagna punta a eliminare gli "attriti" nel viaggio del turista attraverso l'utilizzo di un **sistema DAM (Digital Asset Management)** regionale, per capire in tempo reale cosa cercano i turisti e personalizzare l'offerta.

Fondamentale anche la **mobilità integrata**, grazie allo sviluppo di sistemi di trasporto *"door-to-door"*, con shuttle che collegano l'aeroporto di Bologna direttamente alle strutture ricettive della costa e dell'Appennino.

Valorizzazione delle identità locali

Una strategia peculiare riguarda il riconoscimento e la messa a sistema delle **"Case e studi delle persone illustri"**. Valorizzando con un marchio regionale le dimore di



artisti, musicisti e scienziati si possono creare itinerari tematici che colleghino il patrimonio materiale a quello immateriale.
Si pensa anche a un turismo dei saperi, che sappia mettere in relazione la **produzione culturale** con le **eccellenze industriali** (Motor Valley e Food Valley), trasformando così le imprese storiche in musei aziendali.

Le strategie di sviluppo del sistema turistico

L'obiettivo dell'Emilia-Romagna è di diventare la **prima regione turistica italiana**, portando l'incidenza del settore sul PIL regionale dal 12% a oltre il **16%**.
Per arrivare a questo si promuove la **moltiplicazione delle "experience"** e l'integrazione tra industria, sport e territorio.
Inoltre, la regione ha strutturato la sua offerta su "Valli" tematiche che verranno potenziate per attirare segmenti internazionali alto-spendenti.
Per la **Motor Valley** è necessario sfruttare eventi come il Gran Premio di Imola e i musei aziendali (Ferrari, Lamborghini, Ducati) non solo per visite giornaliere, ma come hub di turismo tecnologico e congressuale.
Per la **Food Valley** bisogna far evolvere l'enogastronomia da "prodotto" a "esperienza formativa", puntando su corsi di cucina, visite ai caseifici e percorsi legati ai prodotti DOP e IGP.
Per la **Wellness Valley** è auspicabile integrare il termalismo storico con il turismo sportivo e la prevenzione medica.

Costa Romagnola e Appennino, quale futuro

Il modello balneare tradizionale è in fase di profonda mutazione per rispondere alle sfide climatiche e di mercato, quindi la parola d'ordine è **destagionalizzazione**, per trasformare la riviera in una destinazione **attiva 12 mesi l'anno** attraverso grandi eventi sportivi (es. la partenza del Tour de France o l'Ironman) e il **potenziamento dei centri congressi**. Progetti di rigenerazione urbana (come il Parco del Mare di Rimini) sostituiscono il cemento con dune vegetali e aree ciclabili per contrastare l'erosione costiera e migliorare l'estetica.
Per il 2030, la montagna emiliano-romagnola non sarà più solo "sci", ma un polo per il **turismo lento**, con investimenti per riconvertire le stazioni sciistiche in centri per l'outdoor estivo (downhill, trekking, e-bike). I tassi di crescita a doppia cifra sulla rete dei cammini impongono il potenziamento della segnaletica e dell'accoglienza lungo le vie storiche (Via degli Dei, Cammino di Dante).

TOYOTA MATERIAL HANDLING

LA LOGISTICA DEL FUTURO

INTERVISTA AD
Andrea Zannoni
Logistics Solutions Director
ed
Emanuele Cesari
Engineering & Consulting Manager



di **Cinzia Funcis**
cinzia.funcis@italiaeconomy.it

Logistica e manifattura avanzata: l'esperienza di Toyota Material Handling Italia tra automazione guidata dall'IA, decarbonizzazione dei flussi, competenze ibride e la lezione del modello giapponese

La logistica non è più un semplice fattore tecnico, ma la vera spina dorsale della competitività aziendale e territoriale. In un mercato globale che richiede risposte rapide e flussi impeccabili, l'efficienza operativa si fonde inevitabilmente con la sostenibilità, la sicurezza e la valorizzazione del capitale umano. In questa **intervista doppia, Andrea Zannoni** (Logistics Solutions Director) ed **Emanuele Cesari** (Engineering & Consulting Manager) spiegano come Toyota Material Handling Italia guidi le imprese – dalle grandi realtà industriali alle PMI – verso una trasformazione profonda. Tra l'integrazione di automazione avanzata e intelligenza artificiale, la nascita della nuova Scuola e Laboratorio di Logistica Avanzata (SALL) e il valore immersivo della Kotozukuri Japan Experience, emerge la visione di un ecosistema in cui **la tecnologia si mette al servizio delle persone** per eliminare gli sprechi e decarbonizzare le filiere.



Andrea Zannoni

Toyota Material Handling Italia accompagna le imprese in percorsi di innovazione dei processi logistici e produttivi. Direttore Zannoni, quali ritiene che siano, oggi, le principali esigenze delle aziende italiane in termini di efficienza, sicurezza, sostenibilità e organizzazione del lavoro?

«Le aziende italiane oggi si trovano a fare i conti con una trasformazione



profonda, che non riguarda solo la logistica, ma il modo stesso di concepire l'impresa. Efficienza, sicurezza, sostenibilità e organizzazione del lavoro non sono quattro capitoli separati di un piano industriale: sono quattro facce della stessa trasformazione, e tra loro esiste un legame generativo. L'efficienza non è soltanto il punto di partenza: è la condizione che rende possibile la sostenibilità.

Quando parliamo di efficienza dei processi industriali e logistici con i nostri clienti, in modo naturale emergono altre domande: come rendiamo il lavoro più sicuro? Come riduciamo il nostro impatto ambientale? Come organizziamo le persone in modo che la tecnologia le valorizzi invece di disorientarle?

In passato, un sistema efficiente era un sistema veloce, oggi non è solo questo. Le aziende, oltre alla velocità, cercano **la capacità di leggere i propri processi, di capire dove si nascondono gli sprechi**, di trasformare i dati operativi in decisioni. In questo senso, l'automazione e i sistemi connessi non sono un tema di sostituzione della manodopera, ma di valorizzazione dell'intelligenza operativa: si libera il personale dalle attività ripetitive per concentrarlo su quelle a maggior valore aggiunto, e si raccolgono dati che prima erano invisibili. A febbraio 2026, a Torino, abbiamo presentato un ecosistema completo che va dalla movimentazione tradizionale all'automazione avanzata con intelligenza artificiale e piattaforme connesse: l'obiettivo è esattamente questo, **trasformare il dato operativo in efficienza misurabile**.

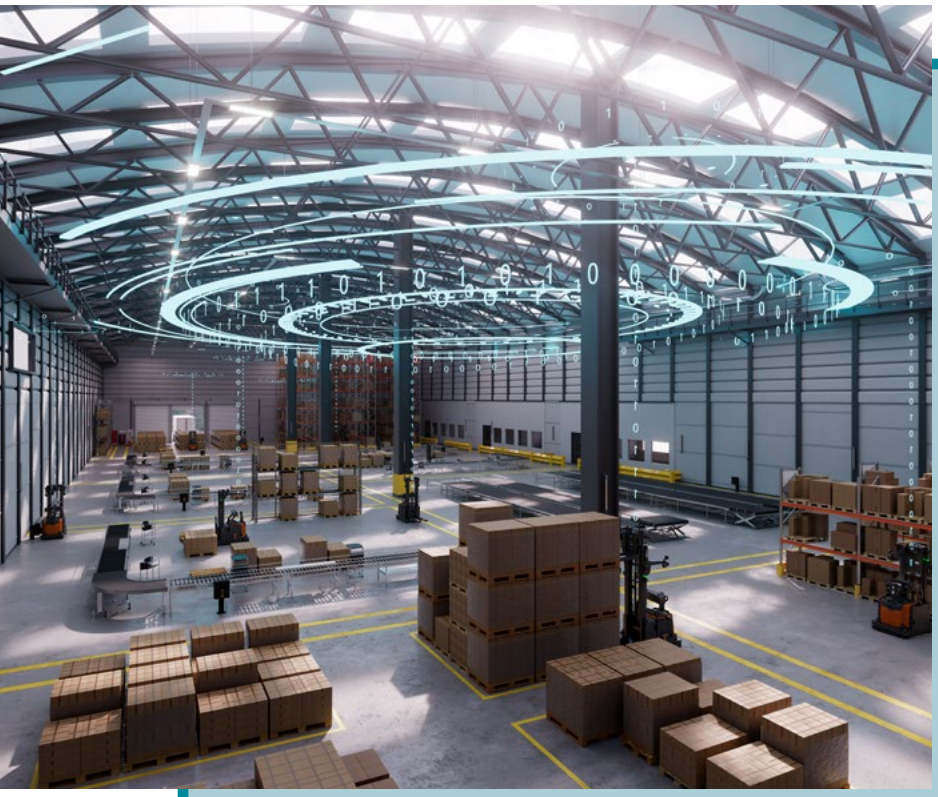
La logica è semplice: un'organizzazione efficiente spreca meno. E sprecare meno significa essere più sostenibili. Non si tratta di due obiettivi da bilanciare, ma di un'unica direzione. Quando eliminiamo gli sprechi, il *muda* nel linguaggio del Toyota Production System, lo spreco assume inevitabilmente anche un volto ambientale: emissioni, energia dissipata, risorse non valorizzate. **L'efficienza operativa e la sostenibilità ambientale non sono due traguardi distinti**: l'una genera l'altra.

Un sistema che ottimizza i flussi consuma meno energia, genera meno emissioni, riduce gli scarti. La decarbonizzazione è l'asse attorno al quale ruotano prodotti, servizi e visione: dai carrelli elettrici di nuova generazione ai sistemi a idrogeno per le applicazioni più intense, fino all'*energy management* integrato e al *fleet management* per ottimizzare consumi e flussi. Lo diciamo chiaramente: **la logistica automatizzata è, di fatto, una logistica decarbonizzata**.

La sicurezza è il terzo tema che emerge con forza e, anche qui, il cambiamento è culturale prima che tecnologico. Le aziende più evolute non ci chiedono più solo di rispettare le normative: ci chiedono di progettare ambienti in cui il rischio sia strutturalmente ridotto. Carrelli connessi, sistemi di accesso controllato, telematica, automazione delle zone critiche: sono strumenti che cambiano la geometria del rischio dentro un magazzino o una fabbrica.

Tutto questo porta a ripensare anche l'organizzazione del lavoro: ambienti ben organizzati, con ruoli chiari e flussi definiti, sviluppo delle competenze e leadership diffusa, ma soprattutto persone che sanno perché fanno quello che fanno.

Negli ultimi anni, ho visto cambiare profondamente il modo in cui le aziende guardano alle competenze. Se **cinque anni fa la domanda era soprattutto orientata alla tecnologia, oggi il vero fattore distintivo sono le persone** che sanno interpretarla e trasformarla in valore. C'è un



gap strutturale che nessuna singola azienda può colmare da sola: abbiamo bisogno di professionisti capaci di integrare logistica, automazione, gestione dei dati e visione di processo.
È per questo che abbiamo dato vita alla **SALL – Scuola e Laboratorio di Logistica Avanzata**: un progetto della nostra divisione Engineering & Consulting che non si rivolge all'operatore di magazzino, ma al manager, al responsabile di processo, a chi deve prendere decisioni su sistemi complessi e integrati. La SALL è la risposta di Toyota Material Handling a una domanda che il mercato italiano sta iniziando a formulare con chiarezza: **servono nuove figure professionali, con competenze ibride**, capaci di stare all'incrocio tra tecnologia, organizzazione e sostenibilità».

La Kotozukuri Japan Experience nasce come un viaggio alla scoperta del Toyota Production System e della cultura industriale giapponese. Quale valore può avere, Ing. Cesari, un'esperienza immersiva di questo tipo per le imprese italiane che vogliono ripensare i propri processi produttivi e gestionali?

«La *Kotozukuri Japan Experience* il prossimo anno compirà 10 anni e, fino a oggi, ogni edizione ha confermato che è una delle esperienze più trasformative che possiamo offrire a un imprenditore o a un manager italiano. Il motivo è semplice: certi apprendimenti non si trasmettono in aula. C'è un principio che sta al cuore del metodo Toyota, il ***Genchi Genbutsu*, ovvero "vai e vedi di persona"**. Non fidarti delle relazioni, non fermarti ai dati, scendi sul campo e capisci davvero cosa sta succedendo. Lo diciamo ai nostri clienti ogni giorno. E lo pratichiamo noi per primi, portandoli nel luogo dove tutto questo è nato.
Quello che succede durante il viaggio è difficile da descrivere a chi non c'è stato. Non è un *benchmarking*, non è un corso avanzato. È uno spostamento di prospettiva. Quando entri in una fabbrica giapponese e vedi come ogni persona, dall'operatore al direttore, condivide gli stessi principi, lo stesso metodo, la stessa attenzione al dettaglio, torni a guardare la tua organizzazione con occhi completamente diversi.
Nel 2025, abbiamo visitato dieci realtà diverse, non solo Toyota, tutte accomunate da qualcosa che in Europa conosciamo ancora poco: **la filosofia della Society 5.0, un approccio nato in Giappone nel 2016** che integra efficienza, automazione e benessere delle persone in un sistema coerente. Non tecnologia contro lavoro umano, ma **tecnologia al servizio delle persone** e della società. Un concetto che le imprese italiane, con la loro cultura manifatturiera e il loro senso del lavoro ben fatto, potrebbero fare proprio in modo straordinario.
I partecipanti tornano con progetti concreti, nuove domande e una visione più ampia. Non è un caso che la richiesta

non si sia mai fermata. Il prossimo viaggio è già fissato per ottobre 2026».

Durante il percorso sono stati approfonditi principi come *Just-in-Time*, *Jidoka*, responsabilità dell'operatore, riduzione degli sprechi e qualità. Ing. Cesari, in che modo questi elementi possono aiutare le imprese italiane, comprese PMI e aziende familiari, ad affrontare le sfide legate a efficienza, competitività e sostenibilità?

«Durante il viaggio in Giappone questi principi non si studiano, si vedono all'opera. E questa è la differenza che cambia tutto. Entrare in una fabbrica Toyota e osservare il *Just-in-Time*, il *Jidoka*, la responsabilità dell'operatore come pratiche quotidiane, produce qualcosa che nessun corso riesce a produrre: la certezza che funziona davvero. Che non è una teoria. Che è replicabile.

E noi siamo in una posizione particolare rispetto a questi principi: non li insegniamo come consulenti che li hanno studiati. Li viviamo ogni giorno dentro la nostra organizzazione, nelle nostre fabbriche. Sono i nostri target, i nostri KPI. Prima di portarli ai clienti, li abbiamo fatti nostri, sul campo, nei processi, nelle persone. E questo fa una differenza enorme nel modo in cui li trasmettiamo.

Prendiamo il *Just-in-Time*. Per una PMI italiana, con il capitale circolante sempre sotto pressione, l'idea di **produrre solo ciò che serve, quando serve, nella quantità giusta** non è un principio astratto, significa liquidità liberata, magazzino ridotto, costi abbattuti. Noi sappiamo come si raggiunge quel risultato perché lo abbiamo inseguito noi stessi, con le stesse difficoltà, gli stessi aggiustamenti, le stesse resistenze interne che incontra qualsiasi organizzazione.

Il ***Jidoka*, fermare il processo al primo difetto** invece di scoprirlo alla fine, cambia la cultura della qualità dall'interno. Nelle aziende familiari italiane, dove la qualità è spesso un valore viscerale, ma poco sistematizzato, questo principio trova un terreno straordinariamente fertile, che si lega al tema della responsabilità dell'operatore ed è forse quello che colpisce di più chi torna dal Giappone. Quando una persona sa perché fa quello che fa, quando si sente parte di un risultato e non solo esecutrice di un compito, il lavoro cambia natura.

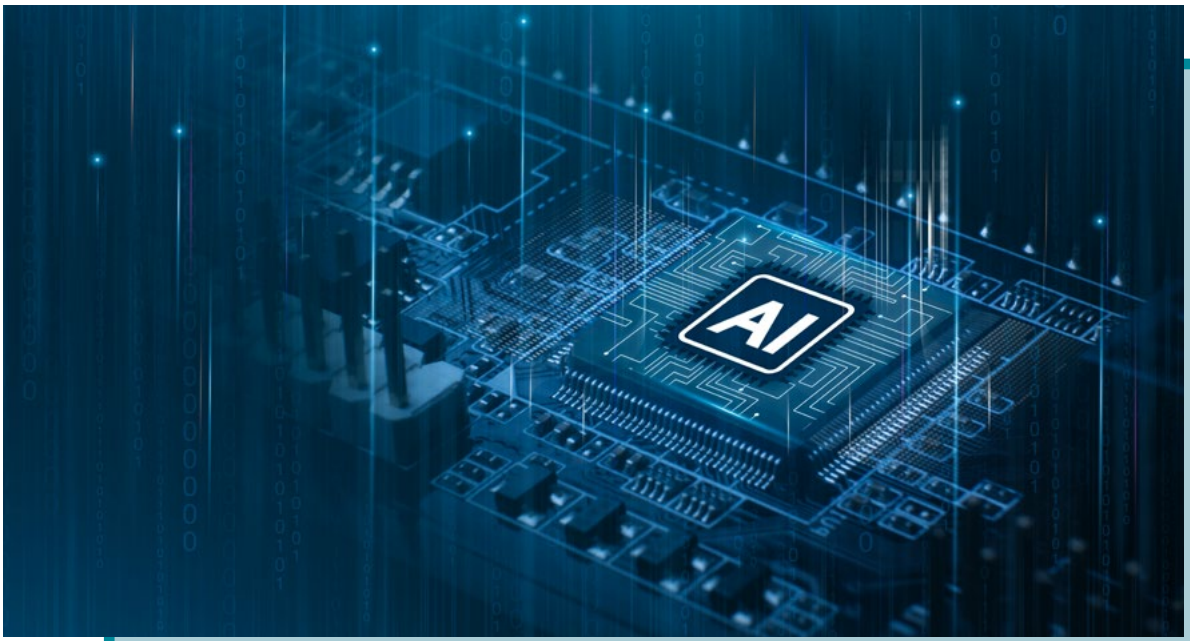
Quello che portiamo alle imprese italiane non è un modello da importare. È un'esperienza accumulata in anni di pratica quotidiana, tradotta in strumenti concreti, misurabili, adattabili. **Il TPS non cambia l'anima di un'azienda italiana, la aiuta a esprimerla con più coerenza e più metodo**. Questo è esattamente il compito della divisione Engineering & Consulting: un team che non porta ricette preconfezionate, ma affianca le imprese in percorsi concreti di trasformazione, partendo sempre dalla realtà concreta di ogni azienda».



Emanuele Cesari

Turismo, cultura, hospitality, agroalimentare e manifattura sono ambiti diversi, ma tutti dipendono da filiere efficienti e ben organizzate. Secondo lei, Direttore Zannoni, quanto conta oggi la logistica come infrastruttura "invisibile" per sostenere la qualità dell'esperienza, la continuità dei servizi e la competitività dei territori?

«Conta moltissimo e il paradosso è che più funziona bene, meno si vede. **La lo-**



gistica è l'infrastruttura invisibile che tiene insieme tutto: la qualità di un prodotto agroalimentare che arriva fresco sul banco, la puntualità di un servizio in hotel, la continuità di una linea produttiva. Quando funziona, nessuno la nota. Quando si inceppa, si inceppa tutto.

E questo vale in modo trasversale, nel turismo come nell'agroalimentare, nell'hospitality come nella manifattura. Settori apparentemente lontani, ma accomunati dalla stessa dipendenza da filiere efficienti, flussi ben organizzati, informazioni che arrivano al momento giusto. Quello che abbiamo imparato in anni di lavoro con organizzazioni molto diverse tra loro è che l'efficienza della logistica dipende dall'efficienza dei flussi. E un flusso – che siano merci, persone o informazioni – obbedisce sempre alle stesse leggi. Si può ottimizzare, si può misurare, si può migliorare. È esattamente quello che fanno ogni giorno due delle nostre divisioni, con aziende di settori e dimensioni molto diverse. **La divisione Engineering & Consulting affianca le imprese nella progettazione e nell'ottimizzazione** dei processi: parte dalla realtà concreta di ogni organizzazione, analizza i flussi, individua le inefficienze e costruisce soluzioni su misura, integrando automazione, metodo e gestione del cambiamento. Non porta ricette preconfezionate, ma percorsi di trasformazione strutturati, misurabili, duraturi. **La divisione Logistics Solutions porta invece una competenza specifica sulla gestione operativa** della filiera: dalla progettazione del layout di magazzino all'implementazione di sistemi di *warehouse management*, dalla scelta delle tecnologie di movimentazione alla loro integrazione nei flussi digitali dell'azienda. È la divisione che traduce la strategia in operatività, garantendo che le soluzioni progettate funzionino nella realtà quotidiana, con le persone, i volumi e le variabili di ogni contesto.

Insieme, Engineering & Consulting e Logistics Solutions coprono l'intero arco del miglioramento logistico: dalla visione al progetto, dal progetto all'operativo. Per un hotel che deve gestire il flusso di forniture, per un'azienda agroalimentare che vuole garantire la catena del freddo, per un distretto manifatturiero che cerca di ridurre i tempi di risposta al mercato, **la logistica non è un dettaglio tecnico. È la spina dorsale della competitività**. E noi siamo qui per renderla più solida».

Per approfondimenti:

Toyota Material Handling

ITALIA ECONOMY

DISEGNARE IL FUTURO

Forum Innovazione
di Italia Economy



- Lazio
- Emilia-Romagna
- Piemonte
- Toscana
- Campania
- Veneto
- Lombardia

Le grandi sfide dell'innovazione

UN'OCCASIONE DI SCAMBIO E CONFRONTO TRA ATTORI ISTITUZIONALI E MONDO DELLE IMPRESE PER LA CRESCITA ECONOMICA E LO SVILUPPO DEL TERRITORIO

VISITA LA PAGINA DEDICATA

TURISMO PREMIUM E NUOVA OSPITALITÀ

COME CAMBIA LA DOMANDA INTERNAZIONALE



di **Paul Renda**

INTERVISTA A
Guido Della Frera
Presidente di GDF Group e operatore dell'hospitality internazionale

Il turismo italiano continua a crescere, ma è soprattutto nel segmento premium e upper-upscale che si stanno manifestando alcune delle trasformazioni più profonde della domanda internazionale. Ospitalità, esperienza, personalizzazione, qualità del servizio, benessere, identità territoriale e standard internazionali stanno ridefinendo il concetto stesso di accoglienza

Per comprendere meglio questa evoluzione abbiamo intervistato **Guido Della Frera**, fondatore e Presidente di **GDF Group**, realtà attiva nell'immobiliare e nell'hotellerie che negli anni ha sviluppato e gestito strutture affiliate ai principali brand internazionali dell'ospitalità, tra cui Hilton e Accor, contribuendo al riposizionamento dell'offerta alberghiera in diversi territori italiani. Il suo osservatorio consente di leggere da vicino l'evoluzione del turismo di qualità, delle aspettative degli ospiti e dei driver che oggi determinano la competitività di una destinazione e di una struttura premium.



Guido Della Frera

Lei osserva il turismo premium da molti anni e attraverso brand internazionali come Hilton. Quanto è cambiato il cliente rispetto a dieci o quindici anni fa? Cosa cerca oggi un ospite alto-spendente che prima non cercava?

«Il cliente premium di oggi è molto più evoluto, informato ed esigente rispetto al passato. Dieci o quindici anni fa il lusso era spesso associato soprattutto all'esclusività materiale: la struttura iconica, la camera importante, il servizio impeccabile. Oggi questi elementi sono dati quasi per scontati. L'ospite alto-spendente contemporaneo cerca soprattutto **esperienze autentiche, personalizzazione e qualità del tempo vissuto**. Vuole sentirsi riconosciuto, non semplicemente servito. Cerca benessere, privacy, sostenibilità reale, connessione con il territorio e un equilibrio tra comfort internazionale e identità locale.

Inoltre è cambiato radicalmente il rapporto con la tecnologia: il cliente vuole semplicità, fluidità e immediatezza, ma senza perdere la componente umana dell'accoglienza. L'hotel non è più soltanto un luogo dove dormire, ma parte integrante dell'esperienza di viaggio».



In un segmento premium come quello dell'hospitality internazionale, quali sono oggi i veri driver della competitività? Conta di più il brand, il servizio, la location, il design, la tecnologia o la capacità di costruire esperienze?

«Oggi la competitività nasce dalla capacità di integrare tutti questi elementi in modo coerente. Non esiste più un singolo fattore determinante.

Il brand internazionale rimane molto importante perché trasmette fiducia, standard e riconoscibilità globale, soprattutto nei flussi internazionali. Tuttavia il brand da solo non basta più. **La vera differenza la fanno la qualità del servizio, il capitale umano e la capacità di costruire esperienze memorabili**.

Anche design e tecnologia sono diventati asset fondamentali, ma devono essere funzionali al comfort e alla relazione con l'ospite, non semplici esercizi estetici o tecnologici.

La vera sfida dell'hospitality premium oggi è **creare un'esperienza distintiva** che riesca a combinare efficienza internazionale, identità territoriale e attenzione personalizzata».

L'ospite internazionale oggi cerca standard globali oppure autenticità locale? Come si trova l'equilibrio tra appartenenza a un marchio internazionale come Hilton e valorizzazione dell'identità italiana del territorio?

«L'ospite internazionale cerca entrambe le cose. Vuole la sicurezza di standard elevati e riconoscibili, ma allo stesso tempo desidera vivere qualcosa di autentico e irripetibile. È proprio qui che l'Italia ha un vantaggio competitivo straordinario: il nostro patrimonio culturale, paesaggistico, gastronomico e artistico è unico al mondo.

Il ruolo di un grande brand internazionale non deve essere quello di uniformare l'esperienza, ma di **garantire qualità e affidabilità lasciando spazio all'identità del luogo**. L'equilibrio si costruisce attraverso architettura, design, ristorazione, storytelling territoriale, selezione dei materiali, valorizzazione delle eccellenze locali e qualità delle esperienze offerte agli ospiti. L'ospitalità premium più efficace oggi è quella che riesce a essere internazionale negli standard e profondamente italiana nell'anima».



Nelle nostre interviste emerge un tema ricorrente: il turismo contemporaneo non compete più soltanto tra hotel o destinazioni, ma tra ecosistemi territoriali. Quanto conta oggi il contesto - mobilità, servizi, offerta culturale, ristorazione, qualità urbana - nella competitività di una struttura premium?

«Conta moltissimo, ed è uno dei cambiamenti più importanti degli ultimi anni. Oggi un hotel premium non può essere valutato isolatamente dal territorio in cui si trova. L'ospite internazionale vive la destinazione nel suo insieme: infrastrutture, accessibilità, sicurezza, qualità urbana, mobilità, servizi, eventi, shopping, cultura, ristorazione e sostenibilità incidono direttamente sulla percezione complessiva dell'esperienza.

Per questo motivo **il turismo contemporaneo è sempre più un tema di ecosistema**. Le destinazioni che funzionano meglio sono quelle dove pubblico e privato collaborano per costruire un'offerta integrata e competitiva a livello internazionale.

Un esempio concreto è l'Hilton Turin Centre, aperto un anno fa dal nostro Gruppo attraverso un importante investimento che ha contribuito a rafforzare ulteriormente il posizionamento internazionale di Torino nel segmento di fascia alta. La struttura nasce proprio con l'obiettivo di integrarsi nel tessuto culturale, gastronomico e urbano della città, confermandosi come punto di riferimento per un'ospitalità d'eccellenza capace di coniugare comfort, arte del ricevere e cultura del gusto. Un grande hotel può certamente elevare un territorio, ma oggi è il territorio nel suo complesso a determinare la forza di una destinazione premium».

Il turismo premium è spesso raccontato come un mondo di camere e servizi, ma in realtà cultura, arte, design, gastronomia e storytelling territoriale sembrano diventare sempre più parte dell'esperienza. Quanto pesa oggi questa componente?

«Pesa enormemente. Oggi il vero lusso non è soltanto il comfort materiale, ma la possibilità di vivere esperienze culturali ed emotive autentiche. **L'ospite premium vuole entrare in relazione con il luogo che visita**: conoscere la cultura, il design, le tradizioni, la gastronomia, l'artigianato e l'identità del territorio.

In questo senso **l'hotel diventa sempre più una piattaforma esperienziale e culturale**. Pensiamo al ruolo della ristorazione d'eccellenza, delle collaborazioni con artisti e designer, degli eventi culturali o delle esperienze legate al territorio. Tutto questo contribuisce a creare valore percepito e differenziazione. L'Italia, da questo punto di vista, possiede un patrimonio straordinario che può ancora essere valorizzato molto di più».

Uno dei temi più delicati del settore è quello del capitale umano. Quanto è diventato difficile attrarre, formare e trattenere talenti capaci di garantire standard elevati di servizio?

«È una delle sfide più importanti per tutto il settore hospitality a livello internazionale. L'ospitalità premium si basa sulle persone. La tecnologia può migliorare l'efficienza, ma la qualità dell'acco-

glienza dipende ancora dalla professionalità, dalla sensibilità e dalla capacità relazionale di chi lavora nelle strutture. Negli ultimi anni è diventato più difficile attrarre giovani verso questo settore, anche perché il mercato del lavoro è cambiato profondamente nelle aspettative e nei modelli organizzativi.

Per questo oggi **investire nella formazione, nella crescita professionale, nel welfare aziendale e nella valorizzazione delle competenze è fondamentale**. Le aziende che riusciranno a costruire ambienti di lavoro attrattivi e meritocratici avranno un vantaggio competitivo enorme».



Tecnologia e intelligenza artificiale stanno entrando anche nell'ospitalità di fascia alta. Dove vede oggi applicazioni realmente utili e dove invece si rischia di perdere la componente umana dell'accoglienza?

«Tecnologia e intelligenza artificiale possono rappresentare strumenti molto utili se utilizzati per migliorare l'esperienza dell'ospite e semplificare i processi. Penso ad esempio alla personalizzazione dei servizi, alla gestione dei dati, al revenue management, all'efficienza operativa, ai sistemi predittivi o all'assistenza digitale nelle fasi più standardizzate del soggiorno.

Tuttavia bisogna evitare il rischio di trasformare l'ospitalità in un'esperienza impersonale. **Nel segmento premium la relazione umana resta centrale**. Un cliente può apprezzare un check-in digitale veloce, ma continuerà a ricordare soprattutto l'attenzione, l'empatia e la capacità di anticipare i suoi bisogni. La tecnologia deve supportare l'ospitalità, non sostituirla».

Una domanda finale di visione: l'Italia continuerà probabilmente a essere tra le destinazioni più desiderate al mondo. Ma cosa dobbiamo fare, concretamente, per restare competitivi nel segmento premium nei prossimi dieci anni?

«L'Italia parte da una posizione di forza straordinaria, ma non possiamo permetterci di vivere soltanto di reputazione. **Per restare competitivi dobbiamo investire in infrastrutture, qualità urbana, formazione, sostenibilità, innovazione e internazionalizzazione** dell'offerta. Dobbiamo migliorare la capacità di fare sistema tra operatori privati e istituzioni, valorizzare i territori meno conosciuti e sviluppare un turismo di qualità più distribuito e sostenibile. Nel segmento premium sarà sempre più importante elevare gli standard del servizio, attrarre investimenti internazionali e creare esperienze distintive capaci di unire eccellenza italiana e aspettative globali.

L'Italia ha tutte le caratteristiche per continuare a essere una delle principali destinazioni premium del mondo. La vera sfida sarà trasformare questa straordinaria ricchezza culturale e territoriale in un modello di ospitalità moderno, competitivo e sostenibile nel lungo periodo».

Per approfondimenti:

GDF Group

DALLA STORIA ALLA STRUTTURA



di **Gaia Polloni**

INTERVISTA AD
Antonello Sanna
Amministratore Delegato SCM SIM

Valorizzare il patrimonio integrato del Made in Italy per generare crescita a lungo termine. Una riflessione su continuità aziendale, gestione del rischio e passaggio generazionale: perché proteggere l'impresa familiare oggi significa trasformare una grande storia in una struttura solida

Cultura, turismo, ospitalità, manifattura e Made in Italy rappresentano una parte strategica dell'economia italiana, fondata non solo su asset finanziari, ma anche su competenze, reputazione, patrimonio immobiliare e legame con i territori. Quanto è importante oggi aiutare le imprese a leggere questo patrimonio in modo integrato, trasformandolo in un valore capace di generare continuità e crescita nel lungo periodo?

«Immaginate un ristorante di alto livello a Calvisano, Brescia, nato molti anni fa dalle mani di una famiglia appassionata. Il figlio è cresciuto con i social media, non con la ricetta della nonna. Come trasmetti il valore? Come si protegge il patrimonio? Questa è la domanda che migliaia di imprenditori italiani si pongono oggi.

Rispondiamo con chiarezza: l'economia italiana è unica perché nata in nuclei familiari, non da *spreadsheet* finanziari. Il COVID ha cambiato questo schema. Oggi, **il vero *game changer* è tra scalabilità globale e autenticità locale, tra finanza e tradizione**, tra founder e successore digitale.

La soluzione? Consolidare competenze e reputazione con una strategia esplicita. Nel passato, l'intuito bastava. Oggi, serve visione dichiarata. La finanza non è il nemico: è lo strumento, l'acceleratore di crescita, il supporto alle idee di sviluppo».

Molte imprese italiane del turismo e dell'hospitality nascono da storie imprenditoriali familiari che hanno contribuito allo sviluppo economico dei territori. Quanto il tema della continuità generazionale sta diventando centrale per preservare competitività, identità e capacità evolutiva di queste realtà?

«La risposta è netta: la continuità generazionale è la garanzia della conservazione del valore unico dell'impresa. Ogni azienda di successo possiede un quid che la rende speciale. A volte, è evidente. A volte, deriva da un insieme di fattori complessi.

Il rischio è reale: il bagaglio di esperienza del fondatore scompare. A meno che non vi sia **una continuità che si traduca in evoluzione, innovazione, crescita**. Per questo, la continuità



Antonello Sanna



non va subita come atto necessario: va progettata, coltivata, implementata nel tempo. L'imprenditore deve guardare al futuro con la saggezza di chi sa di avere un tempo finito, ma che desidera per la sua azienda un tempo infinito».

Una delle fragilità più diffuse nel tessuto delle PMI italiane è la sovrapposizione tra patrimonio aziendale, personale e familiare. In uno scenario economico sempre più complesso e internazionale, quali rischi può generare nel tempo la mancanza di una pianificazione strutturata?

«La distinzione dei patrimoni è uno dei temi più delicati. Il rischio è concreto: la famiglia si ritrova a disagio per l'assenza di un perimetro definito. Ecco due regole basilari: gli immobili non devono mai stare nel patrimonio aziendale (un fallimento aziendale non può divorare la casa) e la ricchezza va diversificata, mai concentrata in un unico asset. **Nessuno può prevedere quali scenari riserverà il prossimo decennio**. Pensiamo all'automotive tedesca: in cinque anni un'industria intera ha cercato una nuova direzione. Per questo, proteggere il patrimonio non è un dettaglio burocratico: è protezione familiare».

Oggi il valore di un'impresa non si misura solo nei numeri di bilancio, ma anche nella capacità di costruire fiducia, reputazione, relazioni e presenza sui territori. Cosa significa oggi "proteggere valore" per un imprenditore che vuole rendere la propria impresa solida, attrattiva e sostenibile anche per le prossime generazioni?

«Nel boom economico italiano, bastava una buona idea e capacità commerciale. Oggi, non basta più. Occorrono tre cose contemporaneamente: scegliere i settori e i mercati giusti (visione strategica), formare una squadra di persone capaci (capitale umano), mantenere un *mindset* aperto e curioso (flessibilità mentale). Non è facile. Ma non è stato facile nemmeno creare aziende in un'epoca senza esempi da seguire. Oggi **abbiamo gli strumenti, le esperienze, i mezzi per definire un imprenditore consapevole**. La sfida è non sprecarli. L'economia italiana non è un bilancio. È una storia. È il modo in cui un fondatore ha costruito fiducia, deciso di restare fedele alla qualità, scelto di legare il suo nome al suo territorio. Quello che serve adesso è trasformare questa storia in struttura. Non per eliminarla. Per proteggerla».

Per approfondimenti:

SCM SIM SpA

EVENTI, TURISMO E MADE IN ITALY

LA COMPETITIVITÀ PASSA DALL'ESPERIENZA



di **Cinzia Funcis**
cinzia.funcis@italiaeconomy.it

INTERVISTA AD
Annamaria Ruffini
Presidente di Events In&Out

Dalla reputazione culturale alla capacità di attrarre eventi internazionali: l'Italia può trasformare il proprio capitale identitario in una piattaforma competitiva puntando su qualità, innovazione e progettazione strategica

In un mercato globale segnato da nuovi criteri di scelta, instabilità geopolitica, attenzione alla qualità dell'esperienza e trasformazione delle abitudini di viaggio, l'Italia conserva un posizionamento di assoluto rilievo. Con una consolidata esperienza nell'Incentive & Meeting Industry, **Annamaria Ruffini, Presidente di Events In&Out**, osserva da vicino l'evoluzione di un settore in cui destinazioni, imprese e istituzioni sono chiamate a costruire esperienze coerenti, sostenibili e capaci di generare valore.



Annamaria Ruffini

Dott.ssa Ruffini, quali sono oggi le leve su cui l'Italia dovrebbe investire per trasformare il proprio capitale culturale in una piattaforma competitiva, capace di attrarre eventi, investimenti e nuove relazioni globali?

«**L'Italia è già ai vertici della classifica mondiale delle destinazioni per eventi**. Basta guardare i ranking ICCA GlobeWatch, le statistiche di riferimento del settore a cura della International Congress and Convention Association, che, analizzando quasi 12.500 incontri internazionali nel 2025, posizionano il nostro Paese al secondo posto dopo gli Stati Uniti e davanti a Spagna, Francia e Germania. Il cosiddetto punto debole è la classifica per città, dove nessuna destinazione italiana rientra fra le prime dieci. Roma, tradizionale hub del MICE italiano, quest'anno è al sedicesimo posto, seguita da Milano, al diciassettesimo, e da Bologna, che con un **significativo avanzamento** arriva al 53°. Tuttavia, l'assenza di un polo congressuale nella Top 10 può essere anche un vantaggio per l'Italia, perché consente di distribuire gli eventi su più destinazioni, senza concentrare l'impatto su una sola città.

Il Paese dispone infatti di numerosi poli congressuali, location e mete di rilievo: non solo Roma e Milano, ma anche Bologna, Napoli, Rimini, Firenze, Genova, Venezia, Torino e molte altre. Resta invece più debole l'offerta di grandi eventi rivolti ai giovani, sul mo-



dello del Nord Europa: appuntamenti ad alto contenuto innovativo e tecnologico, capaci di parlare il linguaggio della Gen Z sia nell'interattività sia nella scelta dei temi.

Le nostre Destination Management Organization e i Convention Bureau stanno facendo un importante lavoro relazionale, ma per investire sui grandi eventi e attrarli non bastano le organizzazioni di settore. Servono l'appoggio delle istituzioni, sponsor grandi e piccoli e un sostegno concreto. A penalizzarci sono anche la difficoltà di programmare a medio-lungo termine e l'instabilità istituzionale».

Come si costruisce un evento che sia allo stesso tempo bello da vivere, efficace per l'azienda e coerente con il messaggio che si vuole trasmettere?

«La prima cosa sono le idee e la fantasia, soprattutto quando occorre compensare con la creatività un budget contenuto. Poi contano la volontà e il coraggio di innovare. Ma la parte più difficile è ascoltare il cliente, interiorizzare i suoi bisogni senza lasciarsi condizionare troppo. Molto spesso la richiesta è: "Voglio qualcosa di nuovo", ma quando presentiamo l'idea viene poi confermato "l'usato sicuro". Tre anni fa, agli albori dell'IA, proponemmo a un'azienda di approfondire questa tecnologia, invitando un esperto internazionale sul tema. Alla fine fu scelta una cooking class.

In ogni caso, creatività, budget e innovazione, devono trovare un senso e rendere l'evento bello da vivere. Oggi, da questo punto di vista, esiste già un vantaggio di partenza: il semplice fatto che le persone si ritrovino insieme, in un'epoca di smart working in cui fare gruppo è sempre più complesso.

Bisogna creare una situazione in cui nessuno venga messo da parte, nessuno si senta in difficoltà o in imbarazzo. Questo significa studiare con attenzione tutte le dinamiche che mettono al centro gli stakeholder, ossia le parti a vario titolo coinvolte: committente, ospiti, sponsor, patrocinatori. Infine, devono esserci momenti di coinvolgimento per tutti. In ogni fase dell'evento, ciascuno deve sentirsi parte attiva dell'esperienza».

In uno scenario globale in evoluzione, come stanno cambiando i criteri con cui aziende e organizzazioni scelgono le destinazioni per eventi, congressi e viaggi incentive?

«L'Italia non ha bisogno di riposizionarsi, ma di valorizzare ancora di più il posizionamento che ha già raggiunto. Serve **puntare su maggiore qualità, su un'offerta più studiata e diversificata**, con uno sguardo costante al futuro. Questo non significa escludere gli eventi a budget più contenuto, ma costruire proposte capaci di rispondere a esigenze diverse, mantenendo sempre alto il livello dell'esperienza.

Il nostro è un Paese straordinario ma fragile, che non può permettersi di inseguire semplicemente i grandi numeri. Abbiamo visto, però, come l'assenza di un unico grande polo congressuale possa diventare un punto di forza, perché consente di distribuire gli eventi e la ricchezza su più territori, valorizzando destinazioni diverse.

La lezione più importante, maturata anche attraverso il confronto con culture differenti, è **mettere l'essere umano al centro. Sempre**. Un evento strategico non si misura solo dalla location, dal programma o dalla qualità organizzativa, ma dalla capacità di generare relazioni e senso di appartenenza».

Per approfondimenti:

Events In&Out

AMAN ROSA ALPINA

IL NUOVO LUSSO PARLA LA LINGUA DEL SILENZIO



di **Paul Renda**

INTERVISTA A
Ursula Mahlknecht Pizzinini
co-proprietaria e Head of Marketing & Communications di Aman Rosa Alpina

A San Cassiano, nel cuore delle Dolomiti, l'ospitalità di alta gamma cambia forma: meno ostentazione, più tempo, natura, autenticità, benessere e relazione profonda con il territorio

Per molti anni il lusso nell'hospitality è stato raccontato attraverso codici piuttosto riconoscibili: esclusività, servizio impeccabile, camere importanti, location iconiche, ristorazione d'eccellenza. Oggi, però, qualcosa sta cambiando in profondità.

Il viaggiatore alto-spendente contemporaneo non cerca più soltanto comfort, status o perfezione formale. Cerca tempo di qualità, riservatezza, autenticità, benessere, contatto con la natura, esperienze non replicabili e una relazione più intima con i luoghi. Il nuovo lusso è sempre meno ostentazione e sempre più sottrazione: meno rumore, meno standardizzazione; più silenzio, più cura, più identità, più significato.

Aman Rosa Alpina, a San Cassiano, rappresenta un osservatorio privilegiato per leggere questa trasformazione. Nel cuore dell'Alta Badia, tra le Dolomiti, una storica icona dell'ospitalità alpina è entrata in una nuova fase, nella quale heritage locale e visione internazionale si incontrano per ridefinire l'idea stessa di lusso di montagna. Abbiamo approfondito questo passaggio con **Ursula Mahlknecht Pizzinini**, co-proprietaria e Head of Marketing & Communications di Aman Rosa Alpina, per comprendere come stia cambiando la domanda internazionale, quali siano oggi i veri driver dell'ospitalità premium e quale ruolo possano giocare territori come le Dolomiti nella nuova geografia globale del lusso esperienziale.



Ursula Mahlknecht Pizzinini

Negli ultimi anni si parla sempre più spesso di "nuovo lusso". Dal vostro punto di osservazione, cosa significa davvero questa espressione nell'hospitality contemporanea?

«Il nuovo lusso non è solo esclusività: è tempo, spazio, silenzio e autenticità. Aman Rosa Alpina lo traduce in **un'ospitalità riservata e profondamen-**



te personale, capace di anticipare con discrezione i desideri degli ospiti e di far vivere le Dolomiti in modo autentico e non superficiale».

Aman Rosa Alpina nasce dall'incontro tra una storica tradizione alpina e un brand internazionale dell'ospitalità di altissima gamma. Come si trova l'equilibrio tra identità locale e standard globali?

«L'equilibrio tra identità locale e standard globali nasce proprio dall'autenticità della nostra storia. Pur entrando a far parte della collezione Aman, l'hotel Aman Rosa Alpina continua a essere **profondamente legato alle sue radici** grazie alla presenza della nostra famiglia, che da generazioni custodisce l'anima della casa e il rapporto con il territorio. Per noi non si tratta di scegliere tra tradizione locale e ospitalità internazionale, ma di far convivere entrambe in modo armonioso. Da un lato, gli ospiti ritrovano l'affidabilità, la discrezione e l'eccellenza del servizio che si aspettano da Aman in qualsiasi parte del mondo; dall'altro, vivono **un'esperienza che non potrebbe esistere altrove**, perché è profondamente radicata nelle Dolomiti, nella cultura ladina, nell'architettura alpina e nel senso di accoglienza che da sempre ci caratterizza».

Il lusso alpino è cambiato molto rispetto al passato. Non è più soltanto sci, chalet e ristorazione d'eccellenza. Quali sono oggi le componenti che rendono realmente competitiva una destinazione di montagna premium?

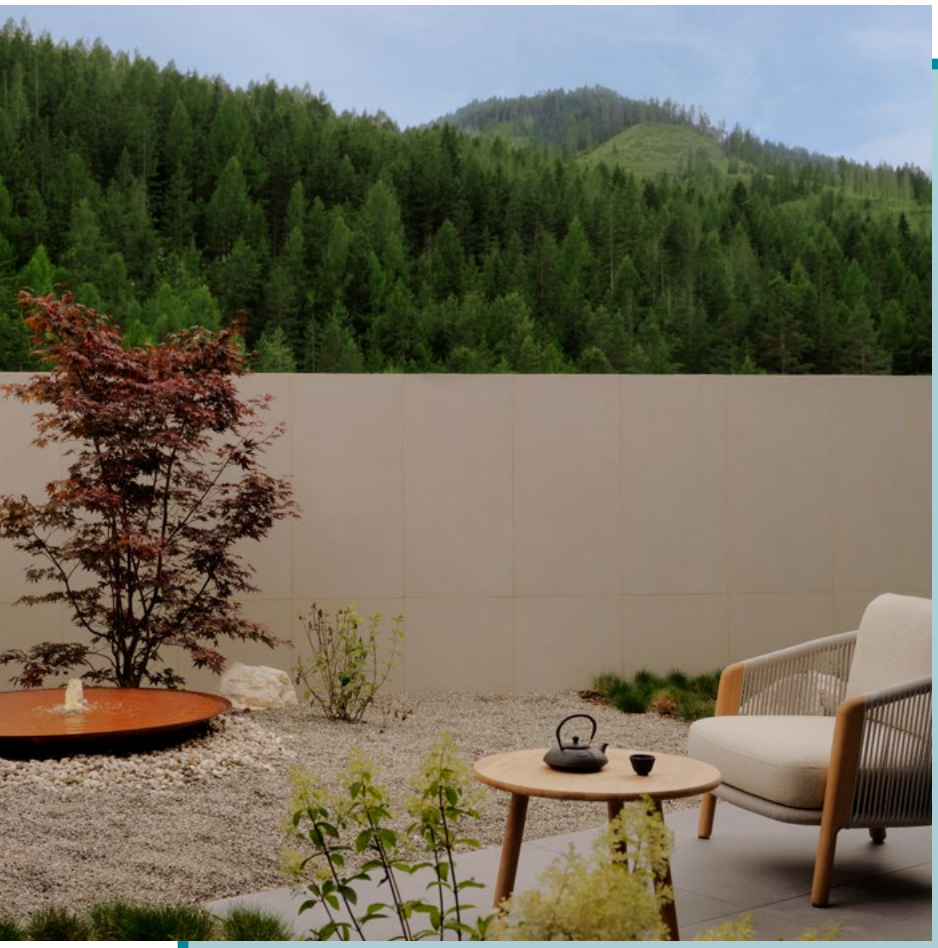
«Oggi non è più un singolo elemento a fare la differenza, ma la capacità di integrarli in un'esperienza coerente e autentica. La qualità della struttura, l'accesso alla natura, il wellness, la gastronomia, la privacy e la sostenibilità sono tutti aspetti importanti, ma acquistano valore quando lavorano insieme in armonia. Ad Aman Rosa Alpina, il vero lusso nasce dall'incontro tra questi elementi e da un'ospitalità capace di **comprendere e anticipare i desideri degli ospiti** con discrezione. È questa combinazione di eccellenza, autenticità e personalizzazione a creare un'esperienza memorabile e profondamente legata alle Dolomiti».

San Cassiano e l'Alta Badia hanno una forte identità territoriale. Quanto pesa oggi il contesto esterno all'hotel nella percezione dell'esperienza di lusso?

«Oggi il contesto esterno all'hotel è un elemento determinante nella percezione del lusso. L'ospite non valuta più soltanto la qualità della struttura, ma l'intero ecosistema in cui essa è inserita. **Paesaggio, accessibilità, piste e sentieri, offerta gastronomica, artigianato, cultura locale, qualità degli spazi pubblici, sicurezza e livello dei servizi** contribuiscono a definire il valore complessivo dell'esperienza. In una destinazione come San Cassiano e l'Alta Badia, l'ospitalità non si esaurisce all'interno dell'hotel: ciò che fa davvero la differenza è la capacità del territorio di presentarsi come un insieme armonioso, autentico e accogliente. Il lusso contemporaneo è sempre più legato alla qualità della destinazione nel suo complesso e alla sensazione di benessere che un luogo riesce a trasmettere in ogni momento del soggiorno».

Il nuovo lusso sembra sempre più legato alla qualità del tempo. In che modo un hotel può aiutare l'ospite a "rallentare" senza rinunciare all'eccellenza del servizio?

«Il nuovo lusso è sempre più legato alla qualità del tempo e alla possibi-



lità di vivere esperienze autentiche e rigenerative. Per questo **cresce la domanda di soggiorni meno frenetici**, meno codificati e più in sintonia con i ritmi della natura. Un hotel può favorire questo approccio offrendo un servizio impeccabile ma discreto, progettando spazi che invitano alla calma, una ristorazione attenta alla stagionalità, **percorsi wellness personalizzati e attività outdoor** che permettono di vivere il territorio senza fretta. Ad Aman Rosa Alpina, l'eccellenza non si misura nell'intensità del programma, ma nella capacità di lasciare all'ospite il tempo e lo spazio per rallentare e rigenerarsi».

Natura e benessere sono diventati due pilastri dell'ospitalità premium. Quanto le Dolomiti, da questo punto di vista, rappresentano un vantaggio competitivo naturale?

«Le Dolomiti rappresentano un vantaggio competitivo naturale straordinario, perché rispondono perfettamente alla crescente ricerca di benessere e riconnessione. Oggi **il paesaggio non è più un semplice sfondo, ma una componente essenziale dell'esperienza**: la natura diventa parte integrante del percorso di cura e rigenerazione dell'ospite. Montagne, boschi e spazi aperti contribuiscono a creare un senso di equilibrio e di connessione profonda che il viaggiatore contemporaneo considera parte stessa del lusso».

Nel turismo di alta gamma la personalizzazione è diventata quasi un requisito atteso. Come si costruisce un servizio realmente personalizzato senza renderlo invadente?

«La personalizzazione nasce prima di tutto dall'ascolto e dall'osservazione. Nel lusso contemporaneo non si tratta di aggiungere servizi in modo evidente, ma di comprendere il ritmo, le preferenze e le aspettative dell'ospite senza forzare la relazione.

La vera discrezione consiste nel saper essere presenti quando serve e invisibili quando l'ospite desidera spazio. Per questo la **formazione del team è fondamentale**: ogni dettaglio, dalla gestione dei tempi alla proposta di un'esperienza, deve essere calibrato sulla persona. Il servizio diventa davvero personalizzato quando l'ospite percepisce attenzione, ma mai pressione».

La gastronomia è da sempre una componente fondamentale dell'esperienza alpina. Oggi però il cibo è anche cultura, territorio, memoria e racconto. Come cambia il ruolo della ristorazione in un resort di alta gamma?

«Oggi la **ristorazione** in un resort

di alta gamma va ben oltre l'aspetto gastronomico e **diventa uno strumento di racconto del territorio**. L'ospite internazionale cerca esperienze autentiche e desidera entrare in relazione con prodotti, tradizioni e identità locali, ma è anche aperto a linguaggi culinari contemporanei e internazionali. In questo senso, proposte come Enju, ispirato alla tradizione giapponese, arricchiscono l'offerta con **una visione globale senza perdere il legame con la qualità delle materie prime** e con l'attenzione al dettaglio che caratterizzano la destinazione. Non bisogna dimenticare che la convivialità è fondamentale: l'interazione tra gli ospiti e il piacere dello stare insieme a tavola sono parte integrante dell'esperienza gastronomica».



Le Dolomiti stanno vivendo una fase di forte attenzione internazionale. Qual è, secondo voi, la sfida più importante per evitare che il successo turistico comprometta l'autenticità dei territori?

«La sfida più importante è gestire la crescita senza compromettere ciò che rende unica la destinazione. Il successo turistico può essere sostenibile solo se accompagnato dalla tutela del paesaggio, dal rispetto delle comunità locali e da un costante investimento nella qualità dei servizi e delle infrastrutture. Per una destinazione di fascia alta, **la vera crescita non si misura nei volumi, ma nella capacità di preservare autenticità, identità e qualità della vita**, elementi che rappresentano il principale valore percepito dall'ospite internazionale».

Guardando ai prossimi dieci anni, quale sarà la vera frontiera del lusso nell'hospitality alpina?

«Nei prossimi dieci anni, la vera frontiera del lusso nell'hospitality alpina sarà la capacità di creare esperienze autentiche e profondamente radicate nel territorio. Design, wellness, sostenibilità e privacy resteranno elementi imprescindibili, ma **il vero valore sarà far sentire l'ospite parte di un luogo**, permettendogli di entrare in contatto con la sua identità senza trasformarla in un prodotto standardizzato. In questo senso, Aman Rosa Alpina interpreta questa evoluzione cercando di coniugare la filosofia di ospitalità di Aman con l'identità autentica delle Dolomiti. In un mercato sempre più globalizzato, l'esclusività nascerà sempre meno dalla standardizzazione del lusso e sempre più dall'unicità di esperienze che non possono essere replicate altrove».

Per approfondimenti:

Aman Rosa Alpina

ALPITOUR WORLD
VIAGGIARE È LA NUOVA ROUTINE



di **Guenda Novena**

INTERVISTA A
Gabriele Burgio
Presidente e Amministratore Delegato di Alpitour World

Il turismo smette di essere una parentesi e diventa una presenza costante nella vita delle persone, con una domanda sempre più distribuita e imprevedibile

Gabriele Burgio, Presidente e Amministratore Delegato di Alpitour World, racconta come sta cambiando il settore e il ruolo della tecnologia nel rendere il turismo più veloce e personalizzato.

Sono 14 anni che guida Alpitour World. Qual è il cambiamento più rilevante che ha visto nel mondo del turismo in questo periodo di tempo?

«Il cambiamento più evidente è la crescita del turismo a livello globale. Le previsioni parlano di circa **3 miliardi di viaggi entro il 2030**, ma il punto non è solo quantitativo. È cambiata la natura stessa del viaggio: non è più legato alla classica vacanza, ma è diventato una **componente strutturale della vita delle persone**. Oggi si viaggia per un concerto, per una mostra, per una maratona, per molteplici motivi distribuiti durante tutto l'anno. Questo rende la domanda continua, più complessa da prevedere e decisamente più intensa. È una trasformazione che impone alle aziende di adattarsi rapidamente, perché il mercato si è mosso più velocemente di quanto molti si aspettassero».



Gabriele Burgio

Alpitour World non ha solo una divisione tour operating, ma è un gruppo che integra compagnia aerea, resort e distribuzione del turismo. Qual è il vantaggio di avere questo controllo sull'intera filiera di viaggio?

«Il vantaggio principale è poter presidiare direttamente l'intera esperienza del cliente. Se il viaggio inizia su un nostro aereo, come Neos, e prosegue in una nostra struttura, **possiamo gestire ogni fase e garantire un livello di qualità più alto e coerente**, ed è qualcosa che il cliente percepisce chiaramente. C'è poi un aspetto meno visibile, ma altrettanto rilevante, legato alla **flessibilità operativa**. In situazioni complesse, come crisi geopolitiche o eventi imprevisti, disporre di una compagnia aerea di proprietà consente di intervenire rapidamente, riprogrammare i voli e offrire alternative concrete, spostando i clienti su altre destinazioni. Questa primavera, ad esempio, abbiamo recuperato diverse centinaia di turisti rimasti bloccati a Dubai inviando alcuni dei nostri aerei in Oman. È una capacità operativa che fa la differenza, perché **trasforma un problema in una gestione attiva della situazione**».

Oggi il cliente è molto più informato e meno fedele. Cosa è cambiato nel modo in cui le persone scelgono, prenotano e vivono un viaggio?

«È vero che oggi il cliente è molto più

informato, ma questo non elimina il bisogno di relazione, anzi in molti casi lo rafforza. Le persone continuano a cercare un punto di riferimento, qualcuno che le aiuti a orientarsi e che sappia gestire anche gli imprevisti. **L'empatia dell'agente resta un elemento centrale**, perché il viaggio non è un acquisto qualsiasi: coinvolge tempo, aspettative e spesso anche una componente emotiva importante. La fedeltà è cambiata, è meno automatica, ma **quando si costruisce un rapporto di fiducia resta un fattore determinante**».



Tecnologia ed AI stanno entrando in tutte le fasi del viaggio. Dove le avete integrate?

«Negli ultimi anni abbiamo realizzato un **investimento significativo nella tecnologia**, trasformando profondamente il nostro modo di lavorare. Siamo passati interamente al cloud con un progetto complesso, durato oltre un anno, che oggi ci consente maggiore velocità ed efficienza anche nei costi. Abbiamo sviluppato strumenti interni, come **AlpiGPT**, che supportano i collaboratori nella gestione delle richieste e migliorano l'operatività quotidiana. L'intelligenza artificiale è applicata in diversi ambiti: dal back office al controllo dei contratti, fino alla costruzione dell'offerta e alla definizione dei prezzi, che devono tenere conto di molte variabili in continuo cambiamento. Il nostro approccio è chiaro: **la tecnologia non sostituisce le persone, ma le supporta**, permettendo loro di concentrarsi su ciò che conta davvero, cioè il cliente».



Guardando ai prossimi anni, quali sono i trend che cambieranno il settore del turismo?

«Per i prossimi anni emergono alcuni segnali molto chiari. La domanda è tornata su livelli elevati, in alcuni casi superiori al periodo pre-Covid, e questo sta favorendo una **crescita dimensionale degli operatori e una maggiore integrazione dei servizi**. Allo stesso tempo, il cliente richiede sempre più personalizzazione, sia nei prodotti sia nei servizi, e questo implica un livello di flessibilità molto elevato. Stiamo assistendo anche al ritorno del turismo legato al lavoro e agli eventi, che sta recuperando terreno dopo anni di rallentamento. In questo scenario, tecnologia e intelligenza artificiale continueranno a rappresentare una leva strategica, pur restando al servizio di un settore che mantiene una forte componente umana».

Per approfondimenti:

Alpitour World

NH HOTELS & RESORTS

L'HOTEL COME PORTA D'INGRESSO ALLA CITTÀ



di **Gioia Novena**

INTERVISTA A
Marco Gilardi
Senior Vice President Italy - Operations,
Southern Europe Minor Hotels Europe & Americas

Rooftop, *ristoranti, meeting, programmi loyalty ed esperienze locali: l'hospitality sta diventando sempre più integrata con la vita delle città. Marco Gilardi racconta come NH Hotels & Resorts interpreta questa evoluzione, dentro il più ampio ecosistema globale di Minor Hotels*

Negli ultimi anni gli hotel hanno smesso di essere soltanto luoghi dove pernottare. Sempre più spesso, diventano **spazi da vivere anche fuori dalla camera**: per un pranzo di lavoro, un evento aziendale, una cena, un meeting, un aperitivo in terrazza o un'esperienza legata alla destinazione. In questo scenario, **NH Hotels & Resorts** lavora su un'ospitalità concreta e funzionale, ma sempre più connessa al contesto urbano in cui ogni struttura si inserisce. Il brand fa parte di **Minor Hotels, gruppo globale dell'ospitalità** che oggi conta 12 brand e circa 640 hotel tra strutture operative e in sviluppo nel mondo. Un ecosistema che permette agli ospiti di accedere a programmi loyalty, esperienze locali e servizi dedicati anche al segmento corporate e MICE. Ne abbiamo parlato con **Marco Gilardi, Senior Vice President Italy - Operations, Southern Europe Minor Hotels Europe & Americas**.



Marco Gilardi

Negli ultimi anni il ruolo degli hotel è cambiato molto. Come si sta evolvendo oggi il concetto di ospitalità?

«L'hotel è diventato sempre più un punto di accesso alla città. Per NH Hotels & Resorts questo significa offrire servizi efficienti, tecnologia, flessibilità e un'esperienza che **non si esaurisce nella camera**. Oggi un soggiorno comprende anche ristorazione, spazi comuni, meeting, relazioni e connessione con la destinazione. Gli ospiti cercano esperienze più complete e personalizzate. Per questo lavoriamo affinché i nostri hotel siano vissuti durante tutta la giornata: dai *rooftop* ai ristoranti, dagli spazi eventi ai momenti culturali ospitati nelle strutture. Il vero lusso oggi è essere capaci di creare connessione con il luogo e con le persone».

Far parte di Minor Hotels cosa cambia concretamente per l'ospite?

«Significa accedere a un **ecosistema molto più ampio**. Gli ospiti possono utilizzare il programma loyalty di

Minor Hotels, valido per tutti i brand del gruppo, accumulare e utilizzare *DISCOVERY Dollars* e accedere a esperienze locali selezionate per valorizzare la destinazione. Questo vale anche per il mondo corporate e MICE attraverso cui aziende, agenzie, travel manager e organizzatori di eventi possono contare su **strumenti dedicati, vantaggi commerciali e una gestione più continuativa della relazione**. NH Hotels & Resorts, dentro questo sistema, mantiene la propria identità europea e urbana, ma beneficia della scala internazionale e delle opportunità di un gruppo globale».



Il turismo viene spesso raccontato in termini di presenze. Che valore genera davvero una catena alberghiera su un territorio?

«Una catena alberghiera genera valore molto oltre il pernottamento. Ogni hotel crea lavoro, attiva fornitori locali, coinvolge realtà della ristorazione, servizi, produttori, operatori culturali e organizzatori di eventi. **Quando una struttura funziona bene, genera movimento anche intorno a sé**. Un hotel può portare clientela business durante la settimana, turisti *leisure* nel weekend, eventi aziendali, meeting e occasioni di incontro. Questo significa **continuità per l'indotto e maggiore vitalità economica** per l'area in cui opera. Un gruppo internazionale può inoltre aumentare l'attrattività globale di una destinazione grazie alla forza del proprio network e alla fidelizzazione di una clientela internazionale».

Quanto lavorate con il territorio per costruire un'offerta più integrata?

«Sempre di più. Ogni hotel deve **garantire standard riconoscibili, ma anche adattarsi alla città in cui si trova**. Per questo le collaborazioni locali sono importanti: permettono di costruire esperienze più rilevanti per gli ospiti e più coerenti con la destinazione. La ristorazione è un esempio chiaro. I ristoranti degli hotel non sono più pensati solo per chi soggiorna, ma diventano luoghi frequentati anche dal pubblico locale. Lo stesso vale per *rooftop*, eventi e spazi comuni. **L'hotel diventa così una piattaforma aperta**: mette in relazione persone, esperienze e territorio».

Guardando ai prossimi anni, cosa farà davvero la differenza nel settore hospitality?

«Farà la differenza la capacità di tenere insieme più elementi. Il servizio resta centrale, perché l'ospitalità è prima di tutto relazione. Il design conta, ma deve essere funzionale all'esperienza. La tecnologia è indispensabile, ma deve semplificare, non sostituire il contatto umano. Serve poi **un'identità chiara**. Oggi il cliente è più consapevole e ha aspettative alte: non basta offrire una buona camera, bisogna **costruire un'esperienza coerente in ogni punto di contatto**. La vera sfida sarà coniugare efficienza internazionale e dimensione umana, innovazione e relazione, globalità e identità locale».

Per approfondimenti:

Minor Hotels

UNEXPECTED ITALY
IL VALORE DEL TURISMO AUTENTICO



di **Antonella Tereo**

INTERVISTA A
Elisabetta Faggiana
Co-founder Unexpected Italy

*Italia: un potenziale mai in crisi, ma per nuovi mercati. Meno volumi di arrivi ma maggiore attenzione al valore delle destinazioni: stime e opportunità per i flussi turistici verso l'Italia, secondo **Elisabetta Faggiana**, co-founder di **Unexpected Italy***

Una situazione geopolitica in bilico come caratterizzerà il turismo 2026? Ne abbiamo parlato con **Elisabetta Faggiana**, co-fondatrice di **Unexpected Italy**, una realtà nata per mostrare l'Italia meno conosciuta e le realtà che lavorano con etica, autenticità e rispetto per l'ambiente e il territorio, punti di forza per soggiorni sempre più tailor-made.



Elisabetta Faggiana

«L'estate 2026 dovrà fare i conti con due dinamiche parallele – ci dice Elisabetta Faggiana – da un lato, l'**instabilità geopolitica ed economica** rende più difficile pianificare viaggi, aumenta la prudenza dei consumatori e rafforza la tendenza a scegliere mete raggiungibili via terra. Dall'altro, questo clima di incertezza sta facendo crescere stress e bisogno di disconnessione, trasformando il **viaggio in una necessità psicofisica**». Un quadro delicato che i dati sembrano disegnare anche a livello mondiale. «Secondo il **report globale 2025 di Gallup** – continua Faggiana – il **39%** della popolazione mondiale dichiara di provare forte preoccupazione quotidiana e il **37%** forte stress. Il report evidenzia una correlazione diretta tra instabilità internazionale e peggioramento del benessere emotivo». Il viaggio diventa **terapeutico**, secondo la cofondatrice di Unexpected Italy, per la rete di territori diffusi e la varietà culturale e paesaggistica che offre.

«Non sarà tanto importante aumentare il numero assoluto degli arrivi – ci spiega –, quanto **migliorare la qualità dei flussi** e la loro **redistribuzione sul territorio**, evitando il sovraccarico delle destinazioni fragili. Nelle città, servirà valorizzare quartieri meno conosciuti, realtà indipendenti e operatori che lavorano con etica e qualità», precisa. «Nelle aree rurali e nei borghi, invece, sarà fondamentale sviluppare **strategie mirate**: non attrarre grandi volumi indistinti, ma intercettare una clientela coerente con l'identità del territorio, incentivando una redistribuzione temporale e geografica dei flussi».

Si apre anche un altro scenario interessante su cui la manager pone l'attenzione: «Un'altra tendenza è "***travel less, travel better***": meno viaggi durante l'anno, ma più significativi. Secondo la **European Travel Commission**, pur in un contesto di maggiore cautela eco-



nomica, i viaggiatori europei stanno privilegiando **soggiorni più lunghi**, **esperienze autentiche** e una **spesa più alta per singolo viaggio**, mostrando una crescente attenzione verso destinazioni meno affollate».

Il nodo centrale è il passaggio a una **logica di valore** – piuttosto che di volumi – considerando anche l'**impatto economico**, **culturale** e **sociale** lasciato sui territori dai flussi. In questa prospettiva, lo slancio va verso **nuovi mercati** europei di prossimità, come Svizzera, Germania, Austria, Francia, Belgio e Olanda. «Sono Paesi che, anche per ragioni economiche e geopolitiche, tendono sempre più a scegliere **viaggi flessibili**, organizzati con **poco anticipo** e **raggiungibili via terra**. È un pubblico che preferisce fermarsi in territori meno conosciuti, ma percepiti come più autentici», ci racconta Faggiana. «Crediamo che l'Italia diffusa abbia un potenziale enorme».

Unexpected Italy ha sempre puntato anche sul mercato britannico, particolarmente sensibile ai temi dell'autenticità, del turismo responsabile e dell'Italia meno conosciuta. Ora spazia sui Paesi Scandinavi sensibili alla **mobilità slow**, all'**approccio green** e alle **esperienze autentiche**.

E oltre a nuovi mercati, su cosa puntare davvero? «Il viaggiatore alto-spendente oggi è più attento al valore reale dell'esperienza: non cerca necessariamente il lusso, ma **qualità**, **autenticità** e un **rapporto qualità-prezzo** percepito come corretto. Ma bisogna investire molto di più nella profilazione avanzata di destinazioni, operatori e target turistici, costruendo **connessioni coerenti** tra identità del luogo e interessi reali delle persone. La sfida sarà redistribuire i flussi in modo intelligente, valorizzando le destinazioni alternative e secondarie, altamente targettizzate. La performance del turismo italiano nel 2026 – sintetizza Faggiana – dipenderà meno dai grandi numeri e molto di più dalla **capacità di creare un turismo coerente**, **distribuito** e ad **alto valore aggiunto**, sia per il viaggiatore sia per i territori».

Il modello si è già evoluto mettendo in piedi un ecosistema che consente di selezionare luoghi e operatori che passano un'attenta fase di screening e verifica. In un mondo sempre più digitale e dominato dall'AI, il rapporto e la verifica umana diventano sempre più rari e preziosi. «Per questo abbiamo sviluppato una tecnologia proprietaria che permette ad amministrazioni e consorzi di verificare, validare e valorizzare operatori che rispettano determinati criteri qualitativi, identitari e di sostenibilità. L'obiettivo è duplice – conclude – da un lato **aiutare i viaggiatori** a riconoscere **esperienze autentiche**; dall'altro **fornire ai territori** strumenti concreti per costruire un **turismo più sostenibile**, **distribuito** e ad **alto valore aggiunto**».

Per approfondimenti:

Unexpected Italy

AMARO LUCANO

L'EQUILIBRIO TRA TRADIZIONE ED EVOLUZIONE



di **Guenda Novena**

INTERVISTA A
Francesco Vena
Amministratore Delegato di Amaro Lucano

Come un marchio del 1894 resta contemporaneo tra nuove generazioni, turismo esperienziale e nuove abitudini di consumo

Un brand storico non vive solo di passato, ma della sua capacità di restare rilevante nel tempo. In un passaggio generazionale che coinvolge anche i suoi fratelli, l'AD Francesco Vena, in questa intervista racconta i progetti di Amaro Lucano: dal rebranding al Museo Essenza Lucano, fino al World Amaro Day.



Francesco Vena

Amaro Lucano è un brand con oltre un secolo di storia fatta di Sud e tradizione. Come si evolve un marchio così identitario senza trasformarlo in una cartolina del passato?

«Amaro Lucano è un marchio che nasce nel 1894, e questa eredità non è un vincolo, ma una responsabilità. Evolvere un brand così identitario significa partire da ciò che è autentico e renderlo contemporaneo nei linguaggi, nei canali e nelle esperienze. **Non dobbiamo "modernizzare" la tradizione, ma reinterpretarla**. Il recente rebranding, con il lancio della nuova etichetta, ne è un esempio: non ha stravolto l'identità visiva, ma l'ha resa più attuale, leggibile e coerente con il posizionamento contemporaneo del brand. Il nostro immaginario, fatto di Sud, convivialità e ritualità, resta intatto, ma lo raccontiamo attraverso nuovi codici visivi, nuove occasioni di consumo e una comunicazione che dialoga con le generazioni di oggi. **L'obiettivo è diventare una storia viva, che continua a scriversi**. Poi è indubbio che vi sia una componente di divertimento ed entusiasmo che ci aiuta a gestire la responsabilità».

Il legame con la Basilicata è parte dell'identità di Amaro Lucano. Che ruolo può avere oggi nel raccontare questo territorio al mondo?

«Il legame con la Basilicata è il nostro DNA, lo difendiamo e valorizziamo ogni giorno. Oggi i brand possono diventare ambasciatori di luoghi meno conosciuti, e noi sentiamo molto questa responsabilità. Raccontare il mondo lucano significa **raccontare una terra autentica, fatta di paesaggi, tradizioni e persone** che per prime hanno diffuso il prodotto, supportandolo come patrimonio condiviso. Attraverso esperienze come il nostro **Museo Essenza Lucano** e le attività sul territorio, i visitatori entrano in contatto con questa identità: un viaggio culturale ed emozionale che dà visibilità internazionale alla Basilicata».

Il modo di consumare amari e spirits sta cambiando, soprattutto tra le nuove generazioni. Cosa vi stanno insegnando questi nuovi consumatori?

«Le nuove generazioni ci stanno insegnando a essere più aperti e meno legati a schemi rigidi. Il modo di consumare amari e spirits oggi è molto più dinamico: si cercano esperienze, contaminazioni, momenti di condivisione. La versione analcolica di Amaro Lucano, Amaro Lucano Zero, si rivolge a un pubblico di consumatori che ha meno attitudine e confidenza con l'alcol. Dall'altro lato, il bere come momento esperienziale trova un perfetto allineamento con l'Amaro Lucano Essenza, il nostro amaro invecchiato che riposa per un anno in botti di grappa. E poi la mixology, che continua a giocare un ruolo fondamentale. I 50 Best, la più grande kermesse di settore che premia i migliori bar del mondo, ci vede protagonisti come partner ufficiali nelle categorie "Vermouth" con la gamma Mancino e "amaro" con il Lucano. Sono prodotti che rispondono alle richieste di un pubblico globale che ricerca esperienze di degustazione più fresche e versatili».

Con il Museo Essenza Lucano avete trasformato il brand in un'esperienza culturale. Quando avete capito che la vostra storia potesse diventare parte del modello di business?

«La consapevolezza è arrivata gradualmente. A un certo punto abbiamo capito che la nostra storia, fatta di famiglia, territorio e sapere artigianale, aveva un valore che andava oltre il prodotto. Il Museo Essenza Lucano nasce proprio da questa intuizione: **trasformare il patrimonio immateriale del brand in un'esperienza concreta**. Oggi non vendiamo solo un amaro, ma un racconto, un'identità, un'emozione. Integrare la cultura nel modello di business significa creare connessioni più profonde con le persone e costruire un legame autentico e rilevante, che va oltre il semplice momento del consumo».

Il World Amaro Day è un'iniziativa che va oltre il prodotto e punta a costruire una cultura. Da dove nasce l'idea di creare un momento condiviso attorno all'amaro?

«Il World Amaro Day nasce dal desiderio di dare alla tradizione dell'amaro il riconoscimento culturale che merita. **In Italia l'amaro è parte della nostra tradizione**, ma spesso è stato raccontato in modo limitato. Abbiamo voluto creare un momento condiviso, capace di unire persone, bartender e appassionati in tutto il mondo attorno a questo prodotto: non è solo una celebrazione, ma un'occasione per educare, raccontare e innovare. Crediamo che costruire cultura consista proprio nel **creare connessioni e assegnare un nuovo valore a un gesto semplice e autentico** come bere un amaro insieme. "Bere consapevolmente" significa conoscere il sistema di valori e di tradizioni che stanno dietro a brand storici, che da sempre costituiscono un pezzo importante del grande puzzle del Made in Italy».



Per approfondimenti:

Amaro Lucano

NON SOLO BABY CLUB

IL FUTURO DEL FAMILY HOTEL



di **Antonella Tereo**

L'indagine di Hospitality Marketing per Italy Family Hotels fotografa un comparto in evoluzione: crescono i soggiorni brevi, l'interesse delle grandi catene e la richiesta di edutainment

Oltre 1.200 famiglie sono state oggetto di un'indagine di mercato sul *family travel* condotta da Hospitality Marketing, agenzia di marketing, insieme ad Area38 per conto del consorzio **Italy Family Hotels, una realtà fortemente indicativa nel panorama nazionale sull'andamento delle vacanze in famiglia**.

Monitorando hotel sparsi in una quindicina di regioni italiane e con un portfolio che nel 2025 ha chiuso in positivo (+20% di richieste di adesione rispetto all'anno precedente), il consorzio conta oggi **160 strutture specializzate nell'accoglienza di nuclei famigliari**, fungendo così anche da osservatorio privilegiato per lo studio di un segmento in crescita, quello delle famiglie italiane nel mondo alberghiero. I risultati dell'indagine sono stati esposti in una recente presentazione a Milano e, da quanto è emerso, sicuramente ci sono alcuni trend distintivi: tra i primi indicatori, quello su un terzo del mercato totale (33,5%) che è incline a soggiorni brevi ma più frequenti, un dato decisamente in ascesa rispetto al biennio 2023/24. Nel corso dell'anno, mediamente, il 73,5% spenderà più o meno come nel 2025, mentre il 15,7% investirà di più pur restando, nel 34,8% dei casi, sotto la soglia indicativa di 2.000 euro per la vacanza principale, mentre il 30,4% degli intervistati spenderà oltre 3.000 euro; inoltre, si è passati a soggiorni brevi (per il 33,5%) piuttosto che cicli di intere settimane – ormai sempre meno frequenti negli ultimi 3 anni.



Monica Acquistapace, Hospitality Marketing e Stefano Cerutti, Italy Family Hotels



Quello del family travel resta poi il segmento che mostra più predisposizione al viaggio, con un 81% pronto a fare le valige anche verso mete meno note e meno gettonate – come un piccolo borgo, un'area meno scontata o una valle poco conosciuta – per offrire però in primo luogo un momento esperienziale di valore per i più piccoli, prima ancora che per gli stessi genitori.

La qualità e il livello del soggiorno è sempre più rilevante per le famiglie e questo ha sensibilizzato, quindi, il mondo dell'hospitality di lusso, attento a questo segmento e più incline, rispetto al passato, a **modellare formule family con servizi dedicati**, anche quelli non così verticali. E non parliamo più solo di strutture indipendenti. «Il tema è che ora anche le catene, ormai, guardano il comparto family», riferisce Monica Acquistapace, Responsabile relazioni e sviluppo presso Hospitality Marketing Srl. «Lo dimostra la stessa scelta del Vicepresidente di Italy Family Hotels, proprio come Direttore di NH Collection Alagna Mirtillo Rosso. Anche il nostro ultimo nuovo socio, il Radisson Blu Hotel Florence con la recente ristrutturazione, in parte proprio in questa chiave, guarda alle famiglie che scelgono una città d'arte, cercando di allungare con le famiglie la stagionalità, come in Emilia-Romagna; mentre in altri territori, come il Trentino Alto Adige, si punta già a lavorare 11 mesi l'anno, poiché non c'è più la segmentazione per stagione».

Il classico *family hotel* si conferma la sistemazione ideale per genitori con figli, come affermato dall'85% degli utenti della ricerca, preferito di gran lunga quindi anche a soluzioni come villaggi turistici (34%) o anche case e appartamenti privati (14%), o rispetto a hotel non spiccatamente attrezzati per i piccoli ospiti (12%).

In crescita anche un altro dato legato più alla disponibilità di spesa rispetto alla qualità dei servizi, come evidenzia l'82,2% del campione, pronto a **investire di più in strutture che offrono un *edutainment* di qualità**: non più solo baby club, ma si va alla ricerca di veri e propri progetti educativi, laboratori e iniziative che possano coinvolgere i piccoli ospiti, anche se la risposta a questa domanda è ancora eterogenea, a seconda del livello delle strutture e dei territori, non sempre pronti a fare sistema per un'offerta di questo tipo.

Infine, l'indagine rivela che l'utilizzo del digitale si ferma molto spesso a una prima fase organizzativa, per sparire poi durante la vacanza. **L'IA partecipa alla fase di scelta e nel percorso di ricerca del luogo** nel 19% dei casi delle famiglie, ma queste poi dichiarano che, una volta in hotel, sia per loro preferibile interagire direttamente con lo staff (per il 43,6% degli intervistati).

Per approfondimenti:

Consorzio Italy Family Hotels

7PINES RESORT SARDINIA

IL NUOVO LUSSO DELL'OSPITALITÀ È SENTIRSI CAPITI



di **Guenda Novena**

INTERVISTA A
Vito Spalluto
Managing Director di 7Pines Resort Sardinia

*Meno formalità e più relazione. Il lusso nell'ospitalità sta cambiando forma: non è più distanza o rigidità, ma capacità di creare connessioni autentiche. **Vito Spalluto** racconta come cambia il turismo di alta gamma tra empatia, social e nuove esperienze*

*Dal **7Pines Resort Sardinia**, parte del gruppo Destination by Hyatt, Spalluto descrive un settore in trasformazione, dove iniziative come le sport academy con ex campioni, l'influenza dei social e il ruolo sempre più strategico delle persone ridisegnano il modo di vivere e progettare l'ospitalità.*

Ha parlato del concetto di "lusso rilassato", un'espressione che sembra quasi un ossimoro. Cosa intende?

«**Il lusso sta cambiando e diventa più vicino alle persone**. Per anni è stato costruito sulla distanza, su regole rigide e su un certo tipo di formalità: il concierge dietro al banco, il linguaggio impostato, una relazione poco naturale. Oggi chi sceglie questo segmento cerca altro: vuole qualcuno che gli vada incontro, che capisca davvero cosa desidera e che lo faccia sentire a proprio agio, senza quella barriera tipica del lusso tradizionale. Questo però non significa abbassare il livello, anzi. **Gli standard restano altissimi**, dai dettagli della camera al servizio, **ma cambia il modo in cui vengono vissuti**: in un contesto sempre più mediato da schermi, l'empatia diventa rara e proprio per questo è il vero lusso».

Dopo tanti anni nel settore dell'ospitalità, cosa cerca oggi il cliente luxury rispetto al passato?

«È un cliente molto più informato e consapevole. Confronta prezzi, controlla tutto online e sa esattamente cosa sta acquistando. Quindi certe dinamiche che prima funzionavano oggi non reggono più. Ha già viaggiato molto, ha provato tante strutture e per questo è anche più difficile da sorprendere, è quasi annoiato. Una bella camera o un servizio impeccabile non bastano più: sono dati per scontati. La vera differenza sta nel creare qualcosa che non si aspetta, magari anche fuori dagli schemi.



Vito Spalluto



Non solo anticipare un bisogno, ma far nascere un'esperienza che prima non aveva nemmeno considerato. **Sempre di più il lusso si sposta dagli oggetti alle sensazioni**: quello che resta è ciò che hai provato».

Che ruolo hanno oggi i social media nel vostro modo di raccontarvi?

«Hanno cambiato completamente il modo di comunicare. Nei dépliant di una volta si fotografava la struttura perfetta, quasi finta: camere immacolate, tutto in ordine, senza traccia di vita. Oggi funziona il contrario: si raccontano spazi vissuti, con persone dentro, dettagli reali, momenti che sembrano già parte dell'esperienza. Anche i contenuti sono cambiati: meno foto statiche e più video, **più racconto, più presenza diretta e narrazioni da persone reali**. Le persone non vogliono solo vedere un posto, vogliono capire cosa succede lì dentro».

Per questa estate avete introdotto esperienze speciali con ex campioni sportivi di tennis. In cosa consistono?

«Si tratta di vere e proprie academy che organizziamo all'interno del resort, in cui ospitiamo per alcune settimane ex campioni che hanno giocato ad altissimi livelli: gli ospiti possono prenotare sessioni in campo direttamente con loro. La differenza rispetto a una scuola di tennis tradizionale è che non si apprende solo il loro metodo, ma si vive **un'esperienza a contatto con chi ha gestito competizione, pressione e carriera sportiva in prima persona**. Capita che questi campioni si fermino a cena con gli ospiti o che nascano relazioni che poi durano nel tempo, quindi non solo sport, ma un confronto che lascia qualcosa anche a livello personale».

I lavoratori del turismo sono quelli che rendono possibile tutto ciò. Come sta evolvendo il concetto di lavoro nel settore?

«Sta cambiando soprattutto il modo in cui viene vissuto. Oggi è spesso considerato qualcosa di temporaneo, mentre in un settore come questo dovrebbe essere un percorso costruito nel tempo. Si è un po' persa l'idea che il lavoro richieda anche sacrificio e continuità per crescere davvero. Nel turismo questo si vede subito, **perché la qualità dipende direttamente dalle persone e dal modo in cui vivono quello che fanno**. Per questo è fondamentale condividere fin dall'inizio il progetto e far capire alle persone dove stanno andando. Io da giovane volevo fare il pilota, ma lì sarei stato da solo. Qui invece la soddisfazione più grande è vedere qualcuno crescere nel tempo. Ed è questo che, alla fine, fa davvero la differenza».

Quali prevede saranno i prossimi trend del turismo?

«Sempre di più conteranno **autenticità e legame con il territorio**: le persone cercano esperienze vere, che raccontino davvero il luogo in cui si trovano, non format delle grandi catene replicati ovunque. Questo significa lavorare di più su identità, cultura locale e proposta enogastronomica coerente con il contesto. Crescerà poi **l'attenzione alla sostenibilità**, intesa in senso ampio: non solo ambiente, ma anche rispetto per le comunità, per chi lavora nel territorio e per le tradizioni locali. Infine, **tornerà centrale il tema del lavoro**, perché nel turismo la differenza la fanno le persone: senza una cultura solida, anche il prodotto migliore rischia di perdere valore».

Per approfondimenti:

7Pines Resort Sardinia

GENERAZIONE COMMUNITY

LE CONNESSIONI PER VIAGGIARE

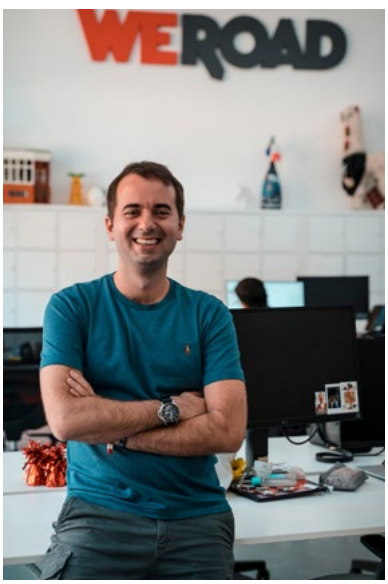


di **Gioia Novena**

INTERVISTA A
Paolo De Nadai
Founder WeRoad

Da ScuolaZoo a WeRoad, Paolo De Nadai ha costruito due delle community più conosciute d'Italia. Oggi, il suo obiettivo non è soltanto far viaggiare le persone, ma creare connessioni autentiche in un'epoca in cui siamo sempre più connessi e, paradossalmente, sempre più soli

Per anni, il viaggio è stato considerato un prodotto: una destinazione, una vacanza da organizzare; oggi, sempre più persone scelgono di partire da sole per incontrare altri. È su questa intuizione che Paolo De Nadai ha costruito WeRoad, una delle *travel scale-up* italiane più conosciute degli ultimi anni. Un percorso che affonda le radici in un'esperienza precedente: ScuolaZoo. Due progetti molto diversi tra loro, ma accomunati dalla capacità di creare community. Lo abbiamo intervistato per capire come sta cambiando il rapporto tra **viaggio, socialità e relazioni umane**.



Paolo De Nadai

Si ricorda il momento in cui ha avuto l'intuizione di WeRoad? E quanto l'esperienza di ScuolaZoo ha influito?

«WeRoad è nata da una situazione molto personale. A trent'anni, diventa sempre più difficile allineare il proprio tempo, i propri impegni e i propri gusti con quelli degli amici di sempre che, per il naturale corso della vita, si allontanano. Volevo viaggiare, non volevo farlo da solo e non riuscivo a convincere nessuno a partire con me. Guardandomi intorno, mi sono accorto che non era soltanto un mio problema: era un'esigenza condivisa da moltissime persone della mia generazione. Da lì è nata l'idea: Insieme ai **co-founder Erika De Santi e Fabio Bin** abbiamo costruito la soluzione che avremmo voluto trovare sul mercato: **un modo per partire da soli senza sentirsi soli**. In questo senso, l'esperienza di ScuolaZoo mi ha insegnato che le persone cercano luoghi, fisici o digitali, in cui riconoscersi e condividere qualcosa. WeRoad è nata con la stessa logica, ma applicata al mondo del viaggio».

Sempre più persone partono da sole con WeRoad. Che cosa racconta questo fenomeno della società di oggi?

«Non siamo mai stati così connessi e, allo stesso tempo, così soli. Oggi, molte persone sentono il bisogno di uscire dalla propria bolla sociale, di andare oltre i soliti giri e le relazioni consolidate. Il viaggio diventa uno spazio privilegiato perché crea le condizioni giuste per



aprirsi agli altri; ti porta fuori dalla routine e ti rende più disponibile all'incontro. Circa **il 90% dei nostri viaggiatori parte da solo**. Questo non significa che siano persone sole nella vita ma, piuttosto, che **desiderano fare nuove esperienze e conoscere persone diverse**. Oggi il viaggio non è più soltanto scoperta di luoghi, ma anche costruzione di relazioni».

Lei ha più volte trasformato la socialità in un business model, prima con ScuolaZoo e poi con WeRoad. Come si costruisce al giorno d'oggi una community reale e non solo un pubblico online?

«Un'audience ti guarda, una community partecipa. **Una vera community nasce quando le persone condividono valori, linguaggio e visione**. Quando non si limitano a consumare un contenuto, ma sentono di essere parte di qualcosa. Per questo motivo ho sempre pensato che il digitale dovesse servire a generare relazioni nel mondo reale. Abbiamo costruito un brand nel quale le persone possano riconoscersi, coinvolgiamo la community nei processi aziendali e sviluppiamo nuovi servizi ascoltando esigenze direttamente dalle persone. WeMeet, ad esempio, è nato dalla consapevolezza che molti viaggiano con WeRoad soprattutto per conoscere nuove persone. Con WeMeet abbiamo deciso di portare questa possibilità anche nella vita quotidiana. Oggi **organizziamo eventi in quasi quaranta città europee: sport, cene, attività e momenti di aggregazione** che permettono alle persone di incontrarsi anche quando non sono in viaggio».

Nuovi progetti che si sente già di raccontare?

«Continueremo a investire sempre di più nel mondo delle esperienze *offline*. Con WeMeet abbiamo iniziato a trasferire il modello WeRoad nella quotidianità, creando occasioni per incontrarsi nella propria città e costruire nuove relazioni attraverso attività condivise. In generale, **continueremo a lavorare su tutto ciò che può aiutare le persone a uscire dalla propria bolla sociale** e ad ampliare la propria rete di conoscenze. Parallelamente puntiamo all'internazionalizzazione. Il recente *round Series C* rappresenta l'inizio di una nuova fase per WeRoad, che guarda agli USA».

Come vede evolvere il settore travel?

«Per molto tempo il viaggio è stato considerato un prodotto. Oggi sta diventando sempre più un'infrastruttura relazionale. Le persone non cercano soltanto nuove destinazioni, ma appartenenza ed esperienze condivise. In un mondo sempre più influenzato dall'IA e dai social media, **le relazioni autentiche diventano un bene sempre più raro e prezioso**. La nostra visione è costruire la più grande community di viaggiatori al mondo e, per questo, stiamo investendo su strumenti come WeMeet, che permettono di mantenere vive le relazioni anche nella vita di tutti i giorni. Il viaggio resterà centrale, ma sarà sempre più circondato da una serie di micro-esperienze che generano le stesse dinamiche relazionali nella quotidianità. In fondo, il futuro del travel non riguarderà soltanto i luoghi che visiteremo, ma soprattutto le persone che incontreremo lungo il percorso».

Per approfondimenti:

WeRoad

ITALIA ECONOMY

L'ECONOMIA DEI TERRITORI, PROTAGONISTA

Scopri le testate regionali on-line di **Italia Economy**,
il network editoriale multicanale che racconta
imprese, innovazione, capitale umano e sviluppo dei territori.

www.italiaeconomy.it

Lombardia Economy
www.lombardiaeconomy.it

Veneto Economy
www.venetoeconomy.it

Piemonte Economy
www.piemonteeconomy.it

Emilia Romagna Economy
www.emiliaromagnaeconomy.it

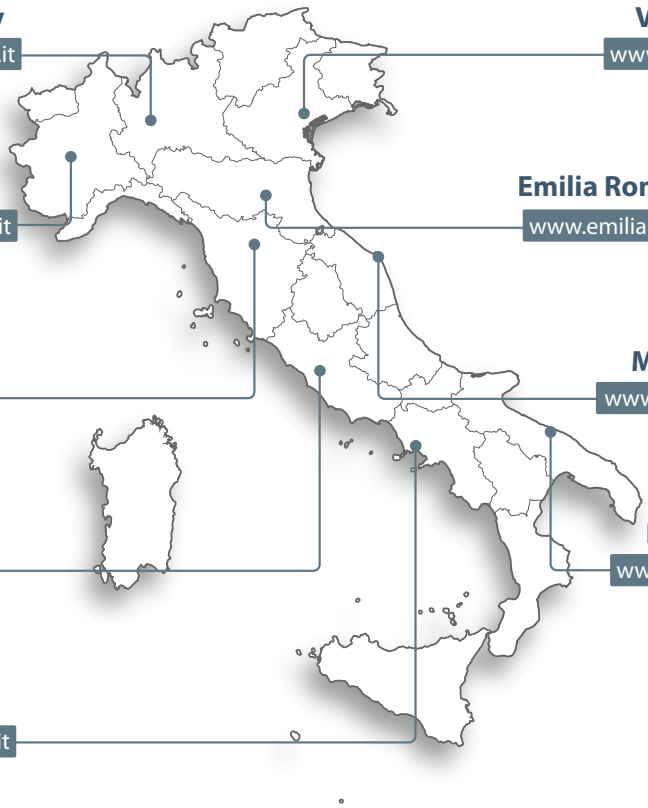
Toscana Economy
www.toscanaeconomy.it

Marche Economy
www.marcheeconomy.it

Lazio Economy
www.lazio-economy.it

Puglia Economy
www.pugliaeconomy.it

Campania Economy
www.campaniaeconomy.it



Approfondimenti, interviste e storie di crescita
per comprendere le trasformazioni dell'economia reale
e cogliere nuove opportunità di collaborazione.

Segui la tua regione e resta connesso con il futuro dell'impresa.

ITALIA ECONOMY

N. 1 - GIUGNO 2026

DOSSIER

Il futuro è *umano*

Capitale umano, leadership e nuove organizzazioni



L'impresa aumentata. Perché il prossimo vantaggio competitivo sarà cognitivo

Osservatorio europeo.
La crisi silenziosa del management

Perché alcune aziende riescono a scalare (e altre si fermano)

MILLER
MAKE THE DIFFERENCE

In collaborazione con factorial

Il futuro è *umano*

Capitale umano, leadership
e nuove organizzazioni



Italia Economy inaugura i nuovi dossier tematici

Con questo numero prende avvio un nuovo percorso editoriale all'interno delle riviste cartacee di Italia Economy: **una serie di rubriche tematiche** pensate per approfondire, uscita dopo uscita, alcuni dei nodi più rilevanti per la crescita delle imprese e dei territori.

La scelta nasce dall'esigenza di offrire ai lettori uno spazio continuativo di analisi, confronto e orientamento su temi che incidono sempre più direttamente sulla competitività del sistema produttivo. Non semplici approfondimenti occasionali, ma contenuti ricorrenti, costruiti per accompagnare l'evoluzione del dibattito economico e manageriale attraverso contributi qualificati, esperienze aziendali, dati, visioni e casi concreti.

Il primo inserto è dedicato al capitale umano e ai temi HR: competenze, organizzazione, attrazione e valorizzazione dei talenti, welfare, leadership, formazione, passaggi generazionali e trasformazione dei modelli di lavoro. Un ambito oggi centrale per ogni impresa, perché la capacità di innovare, crescere e competere passa sempre più dalla qualità delle persone, dalla cultura organizzativa e dalla costruzione di contesti capaci di generare valore nel tempo.

ITALIA ECONOMY

- **Direttore editoriale pro tempore**
  Davide Trane
- **Coordinatrice di redazione**
  Cinzia Funcis
- **Hanno collaborato**
  Paul Renda
  Eleonora Sanò
- **Grafica e impaginazione**
  Isil Clément
- **Editore**
  ITALIA ECONOMY
  Via San Marco, 33 - Montecatini T. (PT)
  Autorizzazione Registro al Tribunale Pistoia n. RG 2128/2023 del 08/01/2024
  iscrizione nel R.O.C. al n. 39257
- **Uffici redazione**
  Ufficio Toscana: Via San Marco, 33
  51016 Montecatini Terme (PT)
  Ufficio Lombardia: Via dell'Industria, 1
  20074 Carpiano (MI)
  presso Miller Group
  Ufficio Campania: Piazza Enrico De Nicola, 46 - 80139 Napoli
- **Stampa e fotolito**
  Tipografia 3A
  di Alessio e Alessandra Giuntoli
  Via Ugo Foscolo, 10
  51016 Montecatini Terme (PT)

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte della rivista può essere riprodotta in qualsiasi forma o rielaborata con l'uso di sistemi elettronici, o riprodotta, o diffusa, senza l'autorizzazione scritta dell'editore. Manoscritti e foto, anche se non pubblicati, non vengono restituiti. La redazione si è curata di ottenere il copyright delle immagini pubblicate, nel caso in cui ciò non sia stato possibile, l'editore è a disposizione degli aventi diritto per regolare eventuali spettanze.

Sommario

DOSSIER

- ***Perché nasce questa rubrica*** D 2
  di Paul Renda, Miller Group
- ***L'impresa aumentata. Perché il prossimo vantaggio competitivo sarà cognitivo*** D 4
  di Paul Renda, Miller Group
- ***Osservatorio europeo. La crisi silenziosa del management*** D 8
  di Andrea Galimberti, Direttore Partnership Italia
- ***Perché alcune aziende riescono a scalare (e altre si fermano). Le lezioni di FitActive per le PMI italiane*** D 12
  Intervista a Eduardo Montefusco, FitActive, di Paul Renda



Perché nasce questa rubrica

di Paul Renda, *imprenditore e consulente d'impresa*

Persone, organizzazione e tecnologia stanno cambiando contemporaneamente. Comprendere come governare questa trasformazione sarà una delle principali sfide per imprenditori e management nei prossimi anni

Per oltre un secolo la crescita delle imprese è stata guidata da alcune leve relativamente chiare. Capitale, capacità produttiva, innovazione di prodotto, accesso ai mercati e qualità dell'esecuzione hanno rappresentato gli elementi fondamentali della competitività aziendale.

Oggi queste leve continuano a essere importanti. Ma non sembrano più sufficienti.

Per la prima volta negli ultimi decenni le imprese si trovano infatti ad affrontare contemporaneamente una **trasformazione tecnologica, organizzativa e culturale** di portata straordinaria. L'intelligenza artificiale sta ridefinendo attività e professioni considerate fino a ieri esclusivamente umane. I modelli organizzativi stanno evolvendo per rispondere a mercati sempre più dinamici e imprevedibili. Le nuove generazioni stanno modificando aspettative, priorità e modalità di relazione con il lavoro. Allo stesso tempo, la difficoltà nel reperire competenze e trattenere talenti sta diventando un fattore critico per la crescita di molte organizzazioni.

Mai come oggi persone, organizzazione e tecnologia stanno cambiando contemporaneamente.
Ed è proprio questa convergenza a rendere particolarmente complessa la sfida che imprenditori e management si trovano ad affrontare.
Per anni le imprese hanno investito per digitalizzare processi e aumentare l'efficienza. **Oggi emerge una sfida diversa: comprendere come utilizzare innovazione, dati e nuove tecnologie per aumentare la capacità dell'organizzazione di apprendere, decidere, adattarsi e creare valore.**
In altre parole, non stiamo assistendo soltanto a una trasformazione digitale.
Stiamo entrando in una fase di



Paul Renda

trasformazione organizzativa e cognitiva.

La domanda che molte aziende iniziano a porsi non è più soltanto quale tecnologia adottare, ma quale organizzazione costruire per valorizzarla davvero.
È da questa riflessione che nasce questa rubrica.

L'obiettivo non è creare uno spazio dedicato esclusivamente alle risorse umane. Sarebbe riduttivo. L'ambizione è piuttosto quella di costruire un luogo di confronto sull'evoluzione dell'impresa italiana, osservando come leadership, organizzazione, capitale umano e innovazione stiano ridefinendo le condizioni della competitività.

Nei prossimi mesi analizzeremo temi che stanno già influenzando il futuro delle organizzazioni: l'impatto dell'intelligenza artificiale sul lavoro, l'evoluzione dei modelli manageriali, le nuove competenze richieste dal mercato, la capacità di attrarre e trattenere talenti, l'utilizzo dei dati nei processi decisionali, la trasformazione delle operations HR e le nuove forme di organizzazione del lavoro.
Non lo faremo con un approccio accademico né con una prospettiva esclusivamente tecnologica. Cercheremo invece di **costruire contenuti concreti,** basati sull'osservazione diretta delle imprese e sull'analisi delle pratiche che stanno emergendo nei contesti più dinamici a livello europeo.

Per questo motivo abbiamo scelto di unire competenze e punti di osservazione differenti.

Miller Group coordinerà il progetto editoriale mettendo a disposizione l'esperienza maturata nel supportare quotidianamente migliaia di imprese italiane nei percorsi di crescita, trasformazione organizzativa, innovazione e sviluppo manageriale. Il confronto continuo con imprenditori, management e organizzazioni appartenenti a settori diversi consente infatti di osservare in tempo reale le sfide che stanno caratterizzando il tessuto produttivo italiano e di comprendere quali modelli organizzativi siano realmente in grado di sostenere crescita e competitività.

Accanto a Miller Group, Factorial contribuirà come partner tecnico e osservatorio internazionale sui processi HR e organizzativi. Grazie alla presenza in numerosi mercati europei e al confronto quotidiano con migliaia di aziende, Factorial porterà all'interno della rubrica dati, benchmark, casi concreti e best practice internazionali utili a comprendere come stiano evolvendo le organizzazioni più innovative e quali modelli stiano producendo i risultati più interessanti in termini di produttività, sviluppo delle competenze e qualità del lavoro.
L'incontro tra esperienza sul campo, osservazione dei trend internazionali e confronto continuo con le imprese rappresenta il presupposto di un progetto che guarda oltre il semplice approfondimento editoriale.

L'ambizione, nel tempo, è quella di contribuire alla costruzione di un vero osservatorio permanente sull'evoluzione del capitale umano e dell'organizzazione nelle PMI italiane, capace di raccogliere evidenze, interpretare fenomeni emergenti e offrire strumenti concreti a imprenditori e manager.
Perché la sfida che le imprese hanno davanti non riguarda soltanto l'adozione di nuove tecnologie.
Riguarda la capacità di costruire organizzazioni in cui persone, innovazione e modelli di lavoro si rafforzino reciprocamente.
Ed è probabilmente attorno a questa capacità che si giocherà una parte importante della competitività italiana nel prossimo decennio.

Mai come oggi persone, organizzazione e tecnologia stanno cambiando contemporaneamente.

Mantieniti aggiornato: visita il sito di Italia Economy

Scopri l'ecosistema di Miller Group

L'impresa aumentata
Perché il prossimo vantaggio competitivo sarà cognitivo

di Paul Renda, *CEO Miller Group*

Per anni le imprese hanno investito per digitalizzare processi e aumentare l'efficienza. Oggi la sfida sta cambiando: utilizzare tecnologia, dati e intelligenza artificiale per aumentare la capacità delle persone di decidere, apprendere e creare valore

Per oltre vent'anni il percorso dell'innovazione aziendale ha seguito una direzione relativamente chiara. Le imprese hanno investito per digitalizzare processi, ridurre attività manuali, aumentare produttività e velocità di esecuzione. L'obiettivo era rendere le organizzazioni più efficienti, capaci di fare di più con meno risorse e in tempi più rapidi.
L'intelligenza artificiale sembra inserirsi inizialmente nello stesso solco. Gran parte del dibattito manageriale degli ultimi due anni si è infatti concentrato sulle **possibilità di automazione offerte dalle nuove tecnologie:** attività ripetitive da eliminare, processi da accelerare, funzioni da rendere più efficienti. Una prospettiva comprensibile, ma che rischia di cogliere soltanto una parte del fenomeno.

Osservando ciò che sta accadendo nelle organizzazioni europee più evolute emerge infatti una dinamica diversa. Le aziende che stanno ottenendo i risultati più interessanti non sembrano utilizzare l'intelligenza artificiale esclusivamente per ridurre tempi e costi. Stanno progressivamente impiegando tecnologia e dati per aumentare la qualità delle decisioni, accelerare l'apprendimento



organizzativo e consentire alle persone di concentrarsi sulle attività che generano maggiore valore.

In altre parole, stiamo assistendo al passaggio da una fase di trasformazione digitale a una fase che potremmo definire di trasformazione organizzativa e cognitiva. Per molti anni il vantaggio competitivo è stato associato all'accesso a tecnologie migliori. Oggi questa condizione tende progressivamente a ridursi. Come accaduto in passato con il cloud computing, gli ERP o gli strumenti collaborativi, anche l'intelligenza artificiale diventerà progressivamente accessibile a una platea sempre più ampia di organizzazioni. **La tecnologia, da fattore distintivo, tenderà quindi a trasformarsi in una commodity.**

La vera differenza non sarà determinata dagli strumenti adottati, ma dalla capacità delle imprese di integrarli all'interno di modelli organizzativi efficaci. Il vantaggio competitivo nascerà sempre meno dalla disponibilità della tecnologia e sempre più dalla capacità delle persone di utilizzarla per interpretare scenari, prendere decisioni, apprendere più rapidamente e adattarsi ai cambiamenti.

Il vero problema delle PMI italiane non è la tecnologia

Può sembrare una provocazione, ma osservando ciò che accade quotidianamente nelle imprese italiane emerge una considerazione interessante: il principale ostacolo alla crescita raramente è rappresentato dalla mancanza di tecnologia.



Le piattaforme esistono. Gli strumenti sono disponibili. L'accesso all'innovazione non è mai stato così semplice.

Eppure molte organizzazioni continuano a incontrare difficoltà nel tradurre gli investimenti in risultati concreti.

Nell'esperienza maturata accompagnando imprese manifatturiere, aziende di servizi, realtà retail e organizzazioni in forte crescita, emerge una dinamica ricorrente. Molte aziende investono correttamente in software, automazione e digitalizzazione. Molto meno frequentemente investono nella revisione dei processi, dei modelli decisionali e delle competenze manageriali necessarie per valorizzarli.

Il rischio è quello di digitalizzare inefficienze esistenti, accelerare attività che non generano valore o aumentare la velocità operativa senza migliorare realmente la qualità delle decisioni.

La tecnologia, da sola, non trasforma un'organizzazione. Può amplificare ciò che già esiste. Se processi, responsabilità e flussi informativi sono efficaci, il risultato sarà un aumento della produttività. Se invece l'organizzazione è caratterizzata da sovrapposizioni, colli di bottiglia e dispersione informativa, il rischio è semplicemente quello di fare più velocemente le stesse cose di prima.

È per questo motivo che le organizzazioni più avanzate stanno iniziando a spostare l'attenzione dagli strumenti alle persone e dai processi alle capacità organizzative.

Cinque segnali che il cambiamento è già iniziato

Le trasformazioni in corso non riguardano soltanto le grandi multinazionali. In tutta Europa stanno emergendo modelli organizzativi che iniziano a modificare il modo in cui le PMI gestiscono persone, competenze e produttività.

Il primo cambiamento riguarda il **ruolo del management.** Per molti anni il manager è stato identificato come supervisore operativo, responsabile del controllo e del coordinamento delle attività. Oggi questa funzione tende progressivamente a evolvere. Grazie alla crescente disponibilità di dati e strumenti di supporto, il valore del manager si sposta verso la capacità di creare contesto, definire priorità, facilitare collaborazione e sviluppare competenze all'interno dei team.

Un secondo fenomeno riguarda l'**apprendimento.** Le competenze hanno un ciclo di vita sempre più breve e la formazione non può più essere considerata un'attività episodica. Le organizzazioni più evolute stanno integrando apprendimento e lavoro quotidiano, trasformando lo sviluppo professionale in un processo continuo.

Il terzo segnale riguarda la crescente **diffusione di strumenti di people analytics.** Sempre più aziende iniziano a utilizzare dati e indicatori per comprendere fenomeni che fino a pochi anni fa erano difficilmente osservabili: livelli di engagement, rischi di turnover, sovraccarico organizzativo, distribuzione dei carichi di lavoro e gap di competenze. L'obiettivo non è controllare le persone, ma prendere decisioni migliori.

Un quarto elemento riguarda **l'esperienza lavorativa.** Le nuove generazioni, ma sempre più spesso anche i professionisti senior, attribuiscono crescente valore a temi come flessibilità, crescita professionale, qualità della leadership e benessere organizzativo. Le aziende che riescono ad attrarre e trattenere talenti sembrano essere quelle capaci di progettare esperienze lavorative più coerenti con queste aspettative.

Infine, cambia il ruolo stesso della funzione HR. Storicamente focalizzata su aspetti amministrativi e gestionali, oggi è chiamata sempre più spesso a contribuire alla progettazione delle competenze del futuro, allo sviluppo manageriale e alla costruzione di modelli organizzativi capaci di sostenere la crescita.



Il paradosso dell'intelligenza artificiale

Esiste un aspetto particolarmente interessante che emerge osservando le organizzazioni più mature. Per anni si è pensato che il progresso tecnologico avrebbe progressivamente ridotto il valore del contributo umano. In realtà sta emergendo una dinamica quasi opposta.

Più aumenta la capacità delle macchine di elaborare informazioni e svolgere attività operative, più cresce il valore di ciò che le macchine non possono fare: interpretare contesti complessi, comprendere dinamiche relazionali,



costruire fiducia, prendere decisioni in condizioni di incertezza, sviluppare persone, generare innovazione.
In altre parole, mentre la tecnologia si occupa di una quota crescente delle attività operative, il valore delle competenze umane tende ad aumentare.
Non è un caso che negli ultimi mesi il dibattito internazionale abbia iniziato a concentrarsi sulle cosiddette "**power skills**": leadership, pensiero critico, capacità relazionale, apprendimento continuo, comunicazione e adattabilità. Competenze che per lungo tempo sono state considerate complementari e che oggi stanno diventando centrali per la competitività delle organizzazioni.
Il vero rischio per le imprese non è quindi che la tecnologia sostituisca le persone. È che le persone continuino a dedicare tempo ed energie ad attività che la tecnologia potrebbe svolgere meglio, impedendo loro di concentrarsi su ciò che genera reale valore.

La domanda che imprenditori e manager dovrebbero iniziare a porsi

Per anni la domanda dominante è stata: quale tecnologia dobbiamo adottare?
È stata una domanda importante e continuerà a esserlo. Ma forse non sarà più quella decisiva.
Le organizzazioni che stanno ottenendo i risultati migliori sembrano porsi una domanda diversa: su quali attività vogliamo concentrare il tempo, il talento e l'intelligenza delle nostre persone?

La risposta a questa domanda determina il modo in cui vengono progettati processi, ruoli, strumenti e modelli organizzativi.
Determina la qualità della leadership.
Determina la velocità di apprendimento dell'impresa.
Determina, in ultima analisi, la capacità di crescere.

Se il primo ciclo di innovazione degli ultimi vent'anni è stato dedicato alla trasformazione digitale, il prossimo potrebbe essere dedicato alla costruzione di organizzazioni aumentate: imprese capaci di utilizzare tecnologia e intelligenza artificiale non semplicemente per fare di più, ma per pensare meglio, apprendere più rapidamente e creare maggiore valore attraverso le persone.
Ed è probabilmente attorno a questa sfida che si giocherà una parte importante della competitività delle PMI italiane nel prossimo decennio.

Osservatorio europeo
La crisi silenziosa del management

di Andrea Galimberti, *Direttore Partnership Italia di Factorial*

Meno tempo per guidare le persone, più tempo assorbito da attività operative. Una ricerca internazionale di Factorial fotografa una delle principali sfide che stanno affrontando le organizzazioni europee

Se esiste una figura professionale che sta vivendo in prima linea la trasformazione delle organizzazioni, questa è il manager. Negli ultimi anni, alle tradizionali responsabilità di coordinamento e controllo si sono aggiunte **nuove aspettative**: sviluppare competenze, gestire team sempre più distribuiti, prendere decisioni rapide in contesti incerti, accompagnare l'introduzione di nuove tecnologie e, allo stesso tempo, mantenere elevati livelli di produttività e coinvolgimento delle persone.



Andrea Galimberti

Ma come viene realmente impiegato, oggi, il tempo dei manager? Quanto spazio riescono a dedicare alle attività che generano valore e quanto, invece, viene assorbito da attività operative, amministrative e di coordinamento? Per rispondere a queste domande, Factorial – partner tecnico della rubrica e osservatorio privilegiato sull'evoluzione delle organizzazioni europee grazie al confronto quotidiano con migliaia di imprese e manager – ha condotto **una ricerca che ha coinvolto oltre 1.000 manager in Italia, Spagna, Germania e Portogallo**, analizzando le principali criticità che caratterizzano il lavoro manageriale contemporaneo.

I risultati offrono uno spaccato particolarmente interessante non soltanto per chi si occupa di risorse umane, ma per imprenditori,

CEO e management impegnati a comprendere come evolvono produttività, leadership e organizzazione nelle imprese europee.

Uno degli elementi più significativi emersi dalla ricerca riguarda, infatti, un tema che osserviamo sempre più frequentemente anche nel confronto con le PMI italiane: il vero problema non sembra essere la mancanza di strumenti, bensì **la difficoltà di liberare tempo e attenzione manageriale per le attività che producono maggiore impatto**. Perché se il futuro delle organizzazioni sarà sempre più determinato dalla qualità delle decisioni, della leadership e della capacità di sviluppare persone, la domanda diventa inevitabile: quanto tempo riescono davvero i manager a dedicare a queste attività?

Oltre il 43% del tempo dei manager viene assorbito da attività ripetitive

La ricerca evidenzia come oltre il 43% del tempo lavorativo dei manager sia ancora dedicato ad attività manuali e ripetitive. Parallelamente, molti professionisti dichiarano di **dover prendere decisioni basandosi più sull'intuito che su dati affidabili e aggiornati**, mentre il tempo disponibile per costruire relazioni solide con il proprio team tende progressivamente a ridursi. L'indagine evidenzia una percezione diffusa: i manager sono sempre più spesso chiamati a gestire attività operative e amministrative, sottraendo energie alle funzioni che dovrebbero caratterizzare il loro ruolo, ovvero guidare persone, sviluppare competenze e supportare la crescita dell'organizzazione.

I numeri sono significativi. Il 73% degli intervistati ritiene che ridurre attività ripetitive e lavoro manuale migliorerebbe sensibilmente la propria produttività. Il 43% ritiene che la propria organizzazione abbia già subito conseguenze economiche dovute all'utilizzo di dati incompleti o non aggiornati. Ancora più rilevante è il dato relativo alla gestione delle persone: l'82% dei manager ritiene che l'attuale carico di lavoro limiti **la possibilità di costruire relazioni solide con il proprio team**.

Secondo gli intervistati, una maggiore **integrazione dei processi aziendali potrebbe generare un recupero di oltre sette ore e mezza a settimana** per ciascun manager.



Intuito contro dati: una sfida ancora aperta

Uno dei risultati più interessanti riguarda il rapporto tra dati e decisioni. L'80% dei manager europei intervistati dichiara di affidarsi frequentemente all'intuito più che alle informazioni disponibili. Non si tratta necessariamente di una scelta culturale, quanto piuttosto della **difficoltà di accedere rapidamente a dati affidabili**, aggiornati e facilmente interpretabili.

Questo elemento evidenzia una delle grandi sfide che le organizzazioni stanno affrontando: trasformare la crescente disponibilità di informazioni in reale capacità decisionale. La costruzione di una **cultura data-driven** non rappresenta soltanto un tema tecnologico, ma una leva strategica per **aumentare qualità delle decisioni, velocità di esecuzione e capacità di adattamento** delle imprese.

Il costo nascosto della frammentazione organizzativa

Un secondo tema emerso dalla ricerca riguarda la complessità operativa. In media, chi gestisce un team utilizza quattro strumenti differenti ogni giorno per organizzare attività, persone e processi. Nella maggior parte dei casi, questi strumenti non dialogano efficacemente tra loro.

La conseguenza è una perdita di efficienza che assume dimensioni rilevanti. In Italia, i manager stimano di perdere circa nove ore alla settimana in attività operative che non generano valore diretto. Un dato che equivale a quasi un quarto dell'orario lavorativo settimanale.

La frammentazione dei processi non rappresenta soltanto un problema tecnologico. Diventa un problema organizzativo, perché riduce la capacità di coordinamento, rallenta le decisioni e aumenta il rischio di errori.

Quando manca il tempo per guidare le persone

Probabilmente il dato più significativo riguarda però il rapporto tra management e capitale umano. L'82% degli intervistati ritiene che gli attuali carichi di lavoro impediscano di **costruire relazioni solide e significative con i propri collaboratori**.

Quasi un manager su due ammette di essersi accorto troppo tardi dell'insoddisfazione di un membro del team. Ancora più significativo è il fatto che il 39% abbia già perso almeno un collaboratore di valore per non essere riuscito a intervenire al momento opportuno.

Questi dati evidenziano come il vero costo dell'inefficienza organizzativa non sia soltanto economico. Sempre più spesso riguarda la capacità di attrarre, sviluppare e trattenere talenti.

Il caso italiano

I risultati italiani confermano e, in alcuni casi, amplificano le evidenze emerse a livello europeo. Il 67% dei manager ritiene che una riduzione delle attività ripetitive migliorerebbe sensibilmente la propria produttività. L'89% afferma che l'attuale carico di lavoro limita la capacità di dedicare attenzione alle persone e alla gestione dei team.





Jordi Romero

Le attività che assorbono maggiormente il tempo dei manager italiani riguardano **il monitoraggio delle performance, la gestione dei budget e l'organizzazione dei carichi di lavoro**. Tutte attività che, secondo gli intervistati, potrebbero beneficiare di una maggiore integrazione dei processi e di una migliore disponibilità di dati.

Meno attività operative, più leadership

La conclusione della ricerca è particolarmente interessante perché si collega direttamente a una delle principali sfide che stanno affrontando le organizzazioni europee. L'obiettivo non è semplicemente ridurre il tempo dedicato alle attività manuali. L'obiettivo è **restituire ai manager il tempo necessario per svolgere il loro ruolo più importante: guidare persone, sviluppare competenze, costruire relazioni e prendere decisioni** di qualità.

Come sottolinea **Jordi Romero, CEO di Factorial**: «La tecnologia non definisce la strategia. Fornisce ai manager le informazioni necessarie per costruirla in autonomia». Una riflessione che si collega perfettamente alla domanda che attraversa l'intera rubrica: in un contesto in cui tecnologia e intelligenza artificiale sono sempre più accessibili, il vero vantaggio competitivo non dipenderà dagli strumenti utilizzati, ma dalla capacità delle organizzazioni di liberare tempo, attenzione e competenze per le attività che generano maggiore valore.

Scopri di più su Factorial

Perché alcune aziende riescono a scalare (e altre si fermano) Le lezioni di FitActive per le PMI italiane

INTERVISTA A Eduardo Montefusco, *Founder and CEO FitActive* - di Paul Renda

*Dall'*execution *alla cultura aziendale, passando per leadership, delega e capacità di anticipare il cambiamento: il percorso di Eduardo Montefusco dimostra che la crescita sostenibile nasce molto prima dei numeri*

Quando si osservano aziende che crescono rapidamente, la tentazione è quasi sempre la stessa: cercare il segreto del successo in una singola intuizione. Un prodotto migliore. Una strategia commerciale vincente. Un modello di business innovativo. Un investimento particolarmente efficace. La realtà, però, è quasi sempre più complessa.

La crescita è raramente il risultato di una singola decisione. Più spesso è la conseguenza di una serie di scelte coerenti che, nel tempo, permettono a un'organizzazione di diventare progressivamente più solida, più scalabile e più capace di adattarsi al cambiamento. Il percorso di **Eduardo Montefusco** e di **FitActive** offre una prospettiva interessante proprio perché mette in discussione alcuni dei luoghi comuni più diffusi sulla crescita aziendale.

Partita da una singola palestra in Brianza, FitActive è oggi una delle realtà più interessanti del panorama fitness europeo. Con oltre 200 club attivi, una presenza internazionale in sette Paesi e un modello fondato su accessibilità, innovazione e apertura H24, l'azienda rappresenta un caso di crescita particolarmente signifi-



Eduardo Montefusco

cativo per comprendere quali siano le vere leve che permettono a un'organizzazione di **scalare nel tempo senza perdere identità**, cultura e capacità di esecuzione.
Un risultato che, al di là dei numeri, offre alcuni spunti particolarmente utili per le PMI italiane chiamate oggi ad affrontare mercati sempre più competitivi e in continua evoluzione.



Le idee contano. Ma l'execution conta di più

Nel mondo imprenditoriale si parla spesso di innovazione, intuizione e visione. Molto meno di *execution*. Eppure, è proprio qui che si gioca una parte rilevante della partita.
Come sottolinea Montefusco, molte aziende possiedono idee valide. Molte meno riescono a trasformarle in processi, comportamenti e risultati replicabili nel tempo.
La differenza tra una buona intuizione e un modello realmente scalabile non risiede soltanto nell'idea iniziale, ma nella capacità di eseguirla con **disciplina, continuità e coerenza organizzativa**.
Nel caso di FitActive, la sfida non era semplicemente aprire nuove sedi, ma replicare un'esperienza coerente in centinaia di club distribuiti in territori e mercati differenti. È qui che l'*execution* diventa un vero vantaggio competitivo: trasformare una buona idea in un sistema organizzativo capace di mantenere standard elevati, qualità del servizio e identità aziendale anche durante una fase di forte espansione.
Per molte PMI italiane questa rappresenta una riflessione importante. **Il problema raramente è la mancanza di idee**. Più spesso è la difficoltà nel trasformarle in modelli operativi capaci di generare risultati ripetibili.

Le aziende che crescono davvero non seguono il cambiamento. Lo anticipano

Una delle affermazioni più interessanti emerse durante il confronto riguarda il rapporto tra impresa e cambiamento.
Molte organizzazioni modificano il proprio modello soltanto quando il mercato le costringe a farlo. Quando i margini si riducono. Quando i clienti cambiano comportamento. Quando la pressione competitiva aumenta. In quel momento, però, il cambiamento diventa spesso una reazione e non una scelta. FitActive ha seguito una strada diversa.
Quando il gruppo ha scelto di puntare su un modello che rendesse il fitness più accessibile, con orari estesi, servizi innovativi e una proposta centrata non soltanto sulla performance, ma sul benessere complessivo della persona, molte delle logiche dominanti nel settore erano differenti. Anche il *claim*, "Allena la felicità"®, appariva distante da una comunicazione tradizionalmente focalizzata sui risultati fisici.
Col tempo, però, quella scelta si è rivelata anticipatrice di una sensibilità oggi sempre più diffusa tra consumatori e imprese.
È una lezione che vale per qualsiasi settore. **Le imprese che crescono più rapidamente raramente inseguono le tendenze**. Più spesso sviluppano la capacità di intercettarle prima degli altri. Come osserva Montefusco, aspettare che sia il mercato a costringerti a cambiare è spesso il modo più costoso per affrontare il cambiamento.

Il principale ostacolo alla crescita è spesso l'imprenditore stesso

Esiste una fase nella vita di molte aziende in cui il fondatore rappresenta contemporaneamente il principale motore e il principale limite alla crescita. Nelle prime fasi questo modello funziona. L'imprenditore decide, controlla, coordina e interviene direttamente su ogni aspetto dell'attività. Quando l'organizzazione cresce, però, questo approccio diventa progressivamente insostenibile.

Molte PMI italiane si trovano esattamente in questa situazione. Il fondatore continua a essere direttore commerciale, responsabile operativo, *problem solver* e decisore finale.

La conseguenza è che la crescita dell'impresa finisce per coincidere con la capacità di lavoro di una singola persona.

Secondo Montefusco, il passaggio decisivo avviene quando l'imprenditore smette di essere il centro operativo dell'organizzazione e inizia a costruire persone, processi e responsabilità.

Delegare non significa rinunciare al controllo. Significa **creare un'organizzazione capace di funzionare bene anche in assenza del fondatore**. È uno dei passaggi più delicati e, allo stesso tempo, più determinanti nella trasformazione di una PMI in un'impresa realmente scalabile.

La cultura aziendale è la vera infrastruttura della crescita

Quando si parla di scalabilità, si tende spesso a concentrarsi su numeri, sedi, investimenti e processi. Molta meno attenzione viene dedicata alla cultura organizzativa. Eppure, è proprio qui che si gioca una delle sfide più complesse.

Aprire una nuova sede è relativamente semplice. **Replicare identità, valori, atteggiamenti e qualità del servizio** in decine o centinaia di sedi diverse è molto più difficile. Per una realtà che oggi conta oltre 200 club distribuiti in sette Paesi, questo tema assume una rilevanza ancora maggiore. La vera sfida non consiste soltanto nell'aprire nuove strutture, ma nel fare in modo che ogni nuova apertura continui a riflettere gli stessi valori, la stessa energia imprenditoriale e la stessa esperienza che hanno caratterizzato il progetto fin dalle origini.

Per questo motivo, **le organizzazioni che crescono in modo sostenibile investono sempre più in formazione**, comunicazione interna e sviluppo della leadership. Le persone non devono soltanto conoscere procedure e strumenti. Devono comprendere il senso di ciò che stanno facendo e sentirsi parte di un progetto più ampio.

È questa la condizione che permette a un'organizzazione di mantenere coerenza anche quando aumenta rapidamente di dimensione.

Prima della strategia, viene la mentalità

Forse la riflessione più interessante riguarda il tema della mentalità imprenditoriale.

Tecnologia, organizzazione, capitale umano ed *execution* sono





elementi indispensabili. Ma esiste una leva che precede tutte le altre. La capacità di cambiare prospettiva.
Molti imprenditori cercano di far crescere aziende sempre più grandi continuando però a ragionare con schemi costruiti quando l'impresa era molto più piccola. È qui che spesso nasce il vero limite. La crescita richiede infatti **un'evoluzione continua del modo di pensare**, di prendere decisioni e di interpretare il mercato. In altre parole, bisogna imparare a guidare l'azienda che si vuole diventare, non quella che si è oggi.

Montefusco sintetizza questo concetto in una riflessione semplice, ma potente: prima ancora di organizzazione, tecnologia o capitale, ciò che determina la crescita è la capacità dell'imprenditore di **credere nella propria visione e di avere il coraggio di metterla continuamente in discussione** per adattarla ai cambiamenti del mercato.

La crescita è un processo, non un evento

Il percorso di FitActive dimostra che la crescita non è necessariamente una questione di settore o di dimensione aziendale. Le sfide affrontate dall'azienda negli ultimi anni – dall'innovazione del modello di business alla costruzione di una cultura condivisa, dalla delega manageriale alla scalabilità organizzativa – sono le stesse che oggi caratterizzano migliaia di PMI italiane impegnate in percorsi di sviluppo e trasformazione.
È proprio per questo motivo che la storia di FitActive merita attenzione: non perché racconti il successo di un'impresa nel settore fitness, ma perché evidenzia alcuni principi universali che accomunano gran parte delle organizzazioni che riescono a crescere in modo sostenibile nel tempo.

Se esiste un filo conduttore che lega tutte queste riflessioni è probabilmente questo. La crescita non è il risultato di una singola intuizione, di una campagna di marketing particolarmente efficace o di una fase favorevole del mercato. È **un processo continuo di adattamento**. Richiede la capacità di eseguire bene, di anticipare il cambiamento, di costruire organizzazione, di sviluppare persone e di mettere continuamente in discussione modelli che fino al giorno prima sembravano funzionare.

In un contesto in cui tecnologia, mercati e competenze evolvono a velocità crescente, questa potrebbe essere la lezione più importante per le PMI italiane.
Il vero vantaggio competitivo non appartiene necessariamente a chi dispone delle maggiori risorse. Appartiene a chi sviluppa la capacità di **evolvere prima degli altri**.

Visita il sito di FitActive

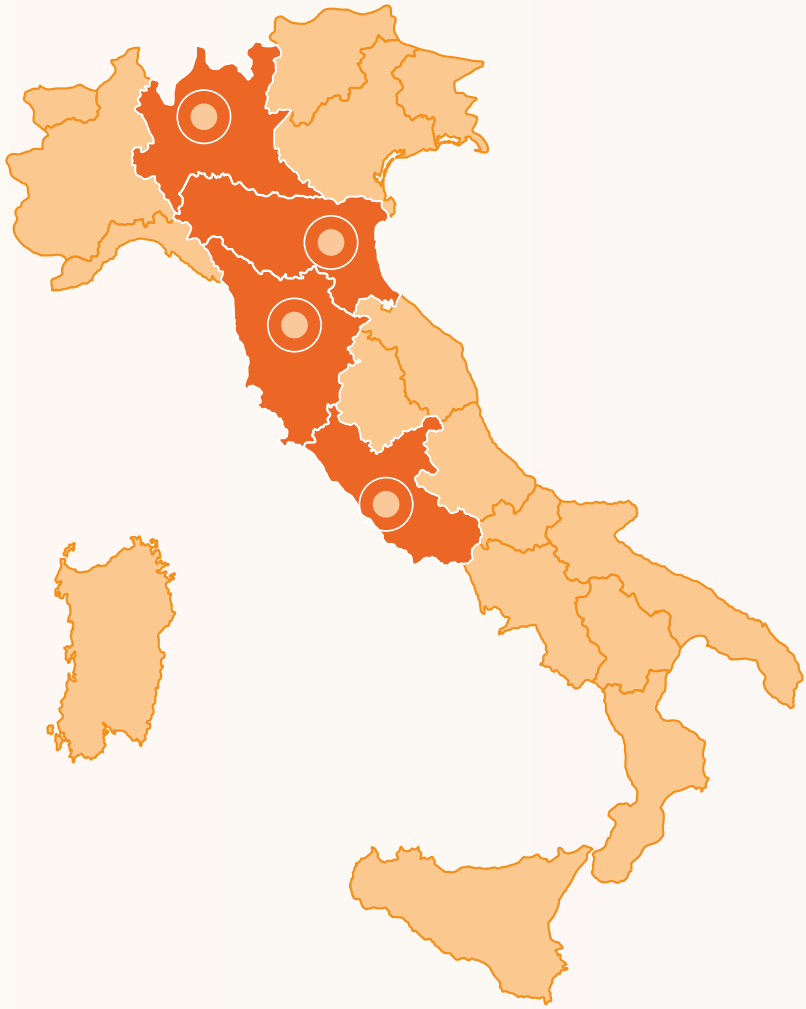
Roadshow 2026

Il futuro è *umano*

Capitale umano, leadership
e nuove organizzazioni

Le tappe di questa edizione:

- Toscana
- Lombardia
- Lazio
- Emilia-Romagna



Visita la sezione
Forum del dito
di Italia economy

Italia Economy

Italia Economy è una start up innovativa benefit che promuove il confronto tra imprese, istituzioni, università, professionisti e mondo della ricerca, raccontando i cambiamenti che attraversano il sistema economico italiano. Attraverso un'informazione autorevole e orientata al futuro, valorizza idee, esperienze e protagonisti dell'innovazione, con particolare attenzione al ruolo delle nuove generazioni.

Il progetto si articola in testate regionali e in un portale nazionale, creando reti collaborative territorio per territorio e favorendo connessioni tra gli attori dello sviluppo economico, sociale e culturale.

Sono attualmente attive Campania Economy, Emilia-Romagna Economy, Lazio Economy, Lombardia Economy, Marche Economy, Piemonte Economy, Puglia Economy, Toscana Economy, Veneto Economy.

ITALIA

Campania Emilia-Romagna Lazio Lombardia Marche Piemonte Puglia Toscana Veneto



Scarica il dossier

I dossier di italia economy

Il futuro è umano è il tema dei dossier di Italia Economy che metteranno a confronto imprenditori, CEO e HR manager per confrontarsi su leadership, formazione e lavoro. In un'epoca dominata dall'IA, la vera differenza competitiva è il capitale umano: l'infrastruttura invisibile su cui si regge il business. Questo dossier inaugura un percorso editoriale dedicato a benessere, attrazione dei talenti e modelli organizzativi, rimettendo le persone al centro come leva strategica.

MILLER
MAKE THE DIFFERENCE

La medicina del lavoro che libera tempo alla tua azienda



Coordiniamo visite, medici competenti, scadenze e documentazione su tutto il territorio nazionale.

OLTRE **100** MEDICI E PROFESSIONISTI CONVENZIONATI

RETE DI STRUTTURE SU TUTTO IL **TERRITORIO NAZIONALE**

UNICO REFERENTE PER TUTTA LA GESTIONE

DOCUMENTAZIONE COMPLETA E SCADENZE **SEMPRE SOTTO CONTROLLO**

PERCHÉ SCEGLIERE MILLER HSE

- Sorveglianza sanitaria completa e conforme al D.Lgs. 81/08
- Coordinamento centralizzato per aziende multisede e PMI
- Programmazione visite e gestione scadenze senza pensieri
- Integrazione con sicurezza, formazione e consulenza HR per una gestione davvero completa

02.367.624.90

info@millergroup.it

Richiedi un **check-up gratuito** della tua gestione sanitaria

DISEGNARE IL FUTURO

I DOSSIER
ITALIA ECONOMY

DOSSIER DEDICATI AI GRANDI TEMI DELL'INNOVAZIONE, DELL'IMPRESA E DELLO SVILUPPO



2023 2024 2025



2026

Dal 2023
mettiamo a confronto gli attori primari
dello sviluppo nelle regioni italiane

SCARICA I DOSSIER

EMILIA-ROMAGNA: LA FORMULA VINCENTE

TRA SPORT, FOOD E BORGHI DIFFUSI



di **Rita Passerini**

INTERVISTA A
Roberta Frisoni
Assessora a Turismo, Sport e Commercio Regione Emilia-Romagna

Parla l'assessora regionale al turismo Roberta Frisoni: dalle spiagge della Riviera alla Sport Valley, ecco come la regione investe su sostenibilità, grandi eventi e borghi per vincere la sfida della qualità

Oggi il turista non cerca più una vacanza standardizzata: vuole esperienze autentiche, mobilità semplice, qualità urbana, servizi efficienti, cultura e relazioni con il territorio. È su questo terreno che si giocherà la competitività delle destinazioni nei prossimi anni. Ne abbiamo parlato con l'**Assessora a Turismo, Sport e Commercio** dell'Emilia-Romagna, **Roberta Frisoni**.



Roberta Frisoni

Il turismo continua a essere uno dei principali motori economici dell'Emilia-Romagna. Qual è oggi il valore del comparto per la regione?

«Il turismo vale circa il 15% del PIL dell'Emilia-Romagna ed è una leva strategica non solo per il suo impatto diretto — presenze, lavoro, investimenti — ma anche perché connette molte filiere: commercio, cultura, trasporti, sport, agroalimentare e servizi. La forza del sistema regionale sta nella varietà dell'offerta.

La Riviera resta il principale polo turistico, con oltre 28,5 milioni di pernottamenti e 6,3 milioni di arrivi nel 2025. Accanto al balneare, crescono in modo significativo le città d'arte, l'Appennino, il turismo outdoor, enogastronomico e congressuale. La tendenza prosegue nei primi mesi del 2026, con 1,1 milioni di arrivi e 2,7 milioni di presenze, trainati soprattutto dai visitatori internazionali e dai territori montani e urbani.

Le città d'arte registrano gli aumenti più forti grazie a un'offerta culturale sempre più qualificata, mentre cresce la domanda di esperienze legate a paesaggio, borghi, cammini, bike economy e benessere. L'Emilia-Romagna si afferma come una **destinazione integrata**, capace di offrire in pochi chilometri mare, colline, motori, cultura, gastronomia, natura e sport».



Quali sono gli ambiti turistici con le prospettive di sviluppo più interessanti?

«La crescita più dinamica riguarda il turismo esperienziale e sostenibile: benessere, outdoor, cammini, cicloturismo e piccoli borghi. Contiamo su **22 cammini regionali e oltre 9.000 km di percorsi ciclabili**. L'entroterra sta vivendo un forte rilancio, valorizzato anche dal progetto "A'Spass", che propone più di cento esperienze tra giugno e settembre — dalla piadina ai laboratori di ceramica, dalle escursioni in canoa alle visite nei luoghi simbolo della Motor Valley.

L'enogastronomia resta un pilastro: **la Food Valley è ormai un prodotto turistico integrato** che unisce eccellenze produttive, cultura, paesaggio e ospitalità. Anche wellness e terme evolvono verso un'offerta che combina salute, cultura, spettacolo ed eventi. Un ruolo strategico è svolto dal turismo congressuale e fieristico, fondamentale per la destagionalizzazione, soprattutto in Riviera. Nel 2024 la regione ha ospitato oltre 42 mila eventi, generando più di 6,4 milioni di presenze e contribuendo a valorizzare eccellenze come Motor Valley, wellness, città d'arte, borghi e patrimonio enogastronomico.

Anche lo sport è un pilastro del turismo regionale, grazie a una strategia integrata che lo utilizza come leva di promozione territoriale, internazionalizzazione e destagionalizzazione. L'Emilia-Romagna è oggi una grande arena a cielo aperto, capace di ospitare **eventi internazionali di primo piano – dalla Formula 1 alla MotoGP, dalla Coppa Davis agli Europei di volley, fino a Ironman, Giro d'Italia** e grandi appuntamenti outdoor. Questi eventi generano presenze ma soprattutto visibilità globale, rafforzando il posizionamento della regione come Sport Valley. Accanto ai grandi appuntamenti, cresce il turismo sportivo diffuso: bike, trekking, vela, running, sci e attività outdoor, un segmento in forte espansione che intercetta la domanda di esperienze attive e sostenibili e sostiene in particolare i territori montani e l'entroterra lungo tutto l'anno».

Un sistema turistico che si basa su una solida rete di strutture ricettive su tutto il territorio: quali sono i suoi punti di forza?

«La sfida del turismo non riguarda più solo i volumi, ma soprattutto la qualità: servizi migliori, strutture sostenibili, innovazione tecnologica, accessibilità e capacità di offrire esperienze integrate. Per questo la Regione sta investendo nella **riqualificazione del sistema ricettivo e urbano**, con bandi come EuReCa, 11 milioni per gli alberghi, 14 milioni per hub urbani e di prossimità e altri 10 milioni per sostenere commercio di vicinato e attività polifunzionali. Per noi, il commercio di prossimità non è soltanto economia: significa presidio sociale, sicurezza, vivibilità dei quartieri e capacità di rendere più attrattivi centri storici e località turistiche. L'obiettivo è accompagnare la trasformazione del commercio locale, migliorando spazi, servizi, digitalizzazione e qualità urbana, elementi chiave anche per l'esperienza turistica.

Parallelamente, stiamo lavorando alla revisione della classificazione alberghiera e al recupero delle ex colonie e dei grandi contenitori inutilizzati della Riviera, in continuità con la **rigenerazione**



dei lungomari da Comacchio a Cattolica. La qualità dell'accoglienza passa anche da infrastrutture e accessibilità: potenziati i collegamenti ferroviari internazionali (Monaco Rimini, Zurigo Rimini) e avviata una strategia aeroportuale integrata che valorizza Bologna, Rimini, Parma e Forlì. La nuova legge regionale sugli aeroporti e l'abolizione della council tax per gli scali sotto i 700mila passeggeri puntano ad **attrarre nuove rotte e rafforzare i collegamenti con mercati strategici**».

Quali sono oggi le principali linee di intervento della Regione per sostenere il turismo?

«La Regione sta lavorando su tre assi strategici: **qualità dell'offerta, promozione internazionale e innovazione**. Gli investimenti riguardano la riqualificazione delle strutture ricettive, i sistemi commerciali urbani, la montagna, il turismo outdoor e la rigenerazione delle aree strategiche della Riviera. Sul fronte della promozione si rafforza la presenza internazionale con campagne dedicate, accordi come quello con Deutsche Bahn per i collegamenti Monaco Rimini e Zurigo Rimini, e la partecipazione ai principali appuntamenti fieristici globali.

Parallelamente, si punta ad attrarre nuove rotte aeree e grandi eventi internazionali: l'assegnazione di **Routes Europe 2026 a Rimini** conferma il valore della strategia regionale sugli aeroporti e sull'internazionalizzazione turistica. Anche lo sport è una leva sempre più centrale: **nel 2025 turismo sportivo e Motor Valley hanno generato oltre 3 milioni di presenze e 530 milioni di euro** di ricadute, contribuendo alla destagionalizzazione e alla valorizzazione delle aree interne.

Resta inoltre decisivo un calendario annuale di appuntamenti culturali, musicali ed enogastronomici. Infine, sul tema Bolkestein, sebbene i tempi siano stretti e il quadro normativo a livello nazionale non sia stato ancora definito, come Regione lavoriamo in squadra con comuni, categorie e sindacati per definire una cornice unitaria che legga le esigenze del sistema balneare, tenga conto delle specificità e accompagni la Riviera in una fase normativa complessa, ma cruciale».

Come si può far crescere il turismo senza impoverire i territori o renderli "inflazionati"?

«La qualità deve venire prima della quantità per costruire un turismo sostenibile ed equilibrato, capace di generare valore per tutte le comunità locali. Questo significa distribuire i flussi durante l'anno e valorizzare ogni area della regione, superando la logica delle destinazioni isolate.

La Regione sta puntando sull'**integrazione tra costa, entroterra, Appennino, città d'arte e borghi**, affinché il sistema turistico sia più armonico e rispettoso dell'identità dei luoghi, della qualità urbana e della sostenibilità ambientale e sociale.

L'Emilia-Romagna ha un vantaggio competitivo decisivo: non dipende da una sola destinazione, ma dalla varietà della sua offerta. **La forza del modello regionale sta proprio nella capacità di proporre esperienze diffuse e complementari**, un approccio che si intende consolidare e rafforzare».

Per approfondimenti:

Roberta Frisoni

Leggi l'intervista completa online

EMILIA-ROMAGNA
LA CULTURA È BENESSERE



di **Rita Passerini**

INTERVISTA A
Gessica Allegni
Assessora alla Cultura di Regione Emilia-Romagna

Investimenti, welfare e transizione digitale: l'Emilia-Romagna disegna il futuro del settore con una nuova legge quadro. L'intervista all'Assessora Gessica Allegni sulla cultura intesa come infrastruttura democratica

Italia e cultura sono un binomio indissolubile e riconosciuto universalmente, ma la cultura è un essere vivente, che ha necessità di essere accudito, protetto, incoraggiato e nutrito per crescere e migliorarsi. Nell'intervista all'**Assessora Gessica Allegni** abbiamo iniziato proprio chiedendole di dare la sua personale interpretazione di cultura nel contesto del suo mandato.



Gessica Allegni

«La Regione Emilia-Romagna considera la cultura – dalle arti performative e visive, alla tutela del patrimonio materiale e immateriale – una **vera infrastruttura democratica**, non un lusso. È un motore di crescita economica e sociale che sviluppa senso critico, benessere e competitività territoriale.
Da questa visione, nasce la scelta di investire in un **settore che genera occupazione, turismo, filiere creative e valore misurabile**. In coerenza con gli obiettivi di mandato, la Regione sta elaborando una nuova legge quadro sulla Cultura, frutto di un percorso partecipativo che coinvolge enti locali, operatori, imprese, musei, biblioteche e archivi, e che sarà approvata entro l'anno. Tra le direttrici innovative della legge figurano: il **welfare culturale**, come modello integrato di benessere per le comunità; la **rigenerazione urbana a base culturale**, per riqualificare luoghi e spazi; i **centri culturali polifunzionali** come presìdi di prossimità, con attenzione ad aree interne e piccoli comuni.
La strategia punta, inoltre, a rafforzare le reti territoriali e a costruire un **sistema culturale regionale integrato**, capace di connettere istituti, luoghi e comunità, superando logiche settoriali e valorizzando l'intera filiera: produzione, distribuzione e fruizione».

Spettacolo, cinema, musica, lettura… come la cultura "classica" viene promossa e supportata dalla Regione e quali sono le sfide?

«La Regione Emilia-Romagna investe ogni anno circa **40 milioni di euro nella cultura**, di cui 27 milioni destinati allo spettacolo dal vivo, agli enti partecipati e allo sviluppo del settore musicale. Si tratta di un ecosistema culturale vasto e capillare: **218 sedi di spettacolo, 117 teatri storici, 6 teatri di tradizione, 456 musei, 811 biblioteche, 212 sale cinematografiche**



e 400 archivi. Numeri che collocano la regione al primo posto in Italia per spettacoli dal vivo ogni 10mila abitanti e spettatori ogni 100 abitanti, e al quarto posto per spesa culturale pro capite. Il cinema e l'audiovisivo ricevono quasi 6 milioni di euro l'anno, con interventi che sostengono sviluppo, produzione e attrazione di progetti nazionali e internazionali. **L'Emilia-Romagna Film Commission promuove il territorio**, offre servizi alle produzioni e valorizza location e competenze locali. La Cineteca di Bologna, partner della Regione, è un riferimento mondiale per restauro e conservazione del patrimonio filmico.

La musica è un altro pilastro identitario: nel 2024 la Regione ha istituito il **primo elenco italiano dei Live Club**, con 36 spazi aderenti e un bando da **280mila euro per sostenerne attività e ruolo culturale**.

La **rete bibliotecaria regionale è tra le più estese del Paese**, con oltre mille sedi e un patrimonio di 24 milioni di documenti. Otto poli bibliotecari garantiscono coordinamento e cooperazione. La Regione considera la lettura un diritto e non solo un'abitudine culturale: dal 2024 al 2028 verranno distribuiti **28mila kit di lettura per neonati**, grazie a un investimento di 450mila euro.

Sul fronte del patrimonio architettonico, la Regione finanzia interventi di restauro, conservazione e valorizzazione degli edifici culturali, con attenzione a accessibilità, sostenibilità energetica e innovazione tecnologica.

Infine, attraverso la legge regionale 16/2014, vengono sostenuti **progetti dedicati al patrimonio immateriale**, in particolare alla tutela e valorizzazione dei dialetti locali tramite studi, attività nelle scuole, produzioni artistiche e iniziative intergenerazionali».

Parliamo delle industrie culturali e creative. Che ruolo hanno nella strategia regionale?

«Le **industrie culturali e creative (ICC)** – arti visive, cinema, musica, teatro, editoria, design, moda, videogiochi – rappresentano **un settore in forte crescita**, capace di generare innovazione, valore economico e coesione sociale. In Emilia-Romagna contano oltre 102mila addetti e **producono 5,68 miliardi di euro di valore aggiunto**, confermando la regione come uno dei principali poli creativi italiani.

La Regione sta rafforzando questo ecosistema su più fronti: **formazione specialistica** e sviluppo di nuove competenze; **aggregazione e networking** tra imprese; sostegno alla nascita di start up e nuove realtà creative; **digitalizzazione e innovazione tecnologica**. Tra gli strumenti attivati, il Programma FESR 2021 2027 ha messo a disposizione risorse significative, tra cui un **bando da 10 milioni di euro** per innovazione, internazionalizzazione e competitività delle ICC. È inoltre previsto un **bando da 500mila euro** dedicato allo sviluppo di videogiochi ed esperienze immersive, dalla fase di ideazione al prototipo.

Sul fronte degli spazi culturali, la Regione investe **3 milioni di euro** per innovare e riqualificare cinema e sale spettacolo, e sostiene la **riapertura di sale cinematografiche e teatri storici** chiusi da oltre otto anni.

Infine, collaboriamo con il Comune di Bologna al progetto *INCREDIBOL!*, che offre percorsi personalizzati, consulenze e strumenti di orientamento a professionisti e imprese creative, contribuendo a rafforzare l'intero ecosistema culturale e creativo regionale».

Patrimonio culturale: quali sono le sfide per la conservazione, promozione e le opportunità di lavoro?

«La Regione Emilia-Romagna considera la formazione un elemento strategico e ha investito in numerose iniziative rivolte agli operatori culturali. In particolare, ha sviluppato percorsi dedicati al personale museale sui temi della conservazione, del restauro, della gestione e dell'accessibilità delle collezioni, sia esposte sia nei depositi.

Un ruolo centrale lo ha avuto il **programma basato sul metodo Re_Org**, realizzato in collaborazione **con ICCROM e ICOM**, che combina moduli teorici e pratici per migliorare la gestione dei depositi museali. Questo approccio, sperimentato e avviato in Italia proprio dalla Regione Emilia-Romagna, rappresenta oggi un modello riconosciuto per la formazione e l'aggiornamento professionale nel settore museale».

Come connettività e digitalizzazione possono essere a servizio della cultura?

«La Regione Emilia-Romagna ha investito con decisione nella **digitalizzazione del patrimonio culturale**, finanziando con il bando *Digital Humanities* 76 progetti per un totale di



15 milioni di euro del FESR 2021 2027. L'obiettivo è migliorare fruizione, accessibilità, conservazione e ricerca attraverso nuove tecnologie, dalla digitalizzazione delle carte di don Milani, alla ricostruzione virtuale di siti archeologici.

La transizione digitale del patrimonio culturale ruota attorno a tre parole chiave: **interoperabilità, intelligenza artificiale e tecnologie abilitanti**. Le sfide principali riguardano l'alfabetizzazione digitale, la formazione interdisciplinare, la gestione dell'obsolescenza tecnologica, la sostenibilità degli investimenti e la creazione di un linguaggio comune tra istituzioni e cittadini.

La **cultura** è considerata un **bene essenziale**, non un settore tra gli altri: ogni investimento – da un kit di lettura per neonati al restauro di una biblioteca, da un festival teatrale a un bando per le imprese creative – è visto come un contributo alla qualità della vita e alla competitività del territorio.

L'Emilia-Romagna parte da una tradizione culturale solida, ma la sfida attuale è aggiornarla: **costruire un sistema più inclusivo, connesso e capace di raggiungere chi è rimasto ai margini** per ragioni geografiche, economiche o generazionali. Una cultura che non si limiti a custodire ciò che esiste, ma che apra nuove porte».

Per approfondimenti:

Gessica Allegni

Leggi l'intervista completa online

FEDERMANAGER
LA SFIDA DEL SAFETY TECH



di **Rita Passerini**

INTERVISTA A
Massimo Melega
Presidente Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna

Al Tecnopolo Dama parte la sfida dei manager per la sicurezza sul lavoro. Tecnologie intelligenti e semplificazione normativa per sostenere il tessuto delle PMI

Federmanager, realtà con oltre ottant'anni di storia, rilancia il proprio impegno nel definire nuovi modelli di governance e nel **promuovere una cultura manageriale fondata sull'innovazione e sul cambiamento**.

Il convegno *Leadership e innovazione: il ruolo dei manager per la sicurezza sul lavoro*, organizzato da Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna e ospitato il 4 giugno al Tecnopolo Dama di Bologna, ha segnato l'avvio ufficiale del gruppo di lavoro incaricato di sviluppare la Fase 1 del progetto "Safety Tech 2030". L'iniziativa si propone come strumento operativo per **favorire l'adozione di tecnologie avanzate a supporto della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro**, con l'obiettivo di accelerare un cambiamento ormai ritenuto imprescindibile. Ne abbiamo parlato con Massimo Melega, Presidente di Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna.



Massimo Melega

Quali sono gli aspetti culturali indispensabili per interpretare in maniera efficace e attuale il ruolo di manager?

«Oggi, i requisiti più importanti per un manager sono essenzialmente tre: la visione "olistica" del proprio ruolo – che non può e non deve limitarsi allo studio degli effetti e delle conseguenze del nostro operato sull'ambito specifico nel quale prestiamo la nostra attività –, il rispetto profondo e sincero per le persone, la curiosità nell'indagare ogni possibile strada per la soluzione dei problemi. Sempre nell'osservanza dei primi due».

In quali ambiti l'attività di Federmanager si rivela più efficace e necessaria?

«Mettiamo a disposizione dei nostri associati – e delle aziende che rappresentano – un portafoglio di servizi di altissima qualità in campo contrattuale, previdenziale, di assistenza sanitaria integrativa, assicurativi e di welfare. Ma il vero valore aggiunto è la possibilità per i manager di **leggere in profondità il contesto economico e produttivo regionale** grazie al confronto diretto nelle commissioni e negli eventi territoriali. Un osservatorio privilegiato che consente di comprendere "in quali acque si sta nuotando", intercettando opportunità professionali e di business in un ecosistema tra i più dinamici del Paese.

In questo scenario, la sicurezza e l'igiene del lavoro sono priorità assolute per ogni attore aziendale. Da qui, l'urgenza di mettere a disposizione **strumenti concreti e innovativi per contribuire all'obiettivo "infortuni zero"**, considerato ormai un traguardo imprescindibile per la competi-



tività e la responsabilità sociale delle imprese. In Italia, come in Europa, la sicurezza sul lavoro ha una lunga storia, ma nel nostro Paese talvolta si privilegia la conformità documentale all'efficacia concreta delle misure preventive. Il Documento di Valutazione dei Rischi è troppo spesso custodito gelosamente nelle casseforti, invece di essere un prezioso ausilio nelle attività quotidiane, da aggiornare costantemente e da migliorare con il contributo di tutti gli attori aziendali».

C'è divario nell'approccio alla sicurezza tra grandi imprese e PMI? Se sì, cosa occorre per colmarlo?

«Nel settore tecnologico, anche le PMI possono accedere a soluzioni avanzate per la sicurezza a costi contenuti. Il vero ostacolo non è più il costo dell'innovazione, ma la possibilità di applicarla senza incorrere in sanzioni: un paradosso che rischia di penalizzare chi tenta di prevenire incidenti e salvare vite.

In Emilia-Romagna, dove il tessuto produttivo è composto da pochi grandi gruppi e una moltitudine di piccole imprese, **l'adozione di tecnologie intelligenti – wearables, sensoristica IoT, videocamere con IA – si scontra con una stratificazione normativa complessa** e spesso di difficile interpretazione. La combinazione tra Statuto dei Lavoratori, GDPR, AI Act e la recente legge 132/2025 crea un quadro regolatorio in cui molti sistemi di IA sono classificati "ad alto rischio", imponendo oneri significativi e scoraggiando investimenti anche in soluzioni a forte impatto preventivo.

La complessità del quadro normativo sta producendo un effetto paradossale: molte aziende, temendo sanzioni e incertezze applicative, rinunciano a tecnologie che potrebbero prevenire infortuni gravi. Un freno che nasce da un impianto regolatorio che continua a leggere l'innovazione soprattutto come fonte di rischio, più che come alleata strategica nella tutela della sicurezza sul lavoro.

Per sbloccare l'impasse normativa, la Regione Emilia-Romagna è stata da noi coinvolta nella costruzione di **una *Regulatory Sandbox Safety Tech*, sfruttando gli spazi di sperimentazione previsti dall'AI Act**. Un passaggio cruciale e urgente, nonostante la complessità di costruire uno strumento che in Italia non ha ancora precedenti. Il percorso richiede una collaborazione estesa: dall'Agenzia nazionale per la cybersicurezza alla Conferenza Stato Regioni, dai ministeri competenti alle associazioni datoriali e sindacali, fino a Inail e Ispettorato nazionale del lavoro. Un'impresa impegnativa e ricca di incognite, ma ritenuta indispensabile per perseguire un obiettivo per noi realistico e raggiungibile: zero vittime sul lavoro».

Le attività per promuovere la sicurezza sul lavoro rappresentano per le imprese un costo o un investimento?

«**La sicurezza è un asset aziendale imprescindibile**, che non corrisponde soltanto al dovere primario di tutti di proteggere la vita nostra e dei nostri simili, ma che concorre ad aumentare la produttività e la sicurezza, anche economica, dell'Impresa che la applica con convinzione. Non si tratta quindi di un costo, ma di un investimento molto produttivo.

L'insicurezza si configura come un costo (50-60mila euro di costo aggregato per il Paese moltiplicato per 600mila infortuni/anno in media in Italia, fonte HSE Hub, 9 ottobre 2025), mentre **la sicurezza è un investimento**. La differenza fra i due termini, per chi gestisce il bilancio di una azienda, è la stessa che c'è fra il conto economico e lo stato patrimoniale».

Per approfondimenti:

Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna

ACADEMIA BARILLA
IL SAPERE CHE NUTRE



di **Irene Canziani**

INTERVISTA A
Ilaria Rossi
Responsabile Academia Barilla

Vent'anni di cultura gastronomica tra tradizione, innovazione e identità italiana: il percorso di Academia Barilla tra formazione, ricerca e valorizzazione del patrimonio culinario

Lì dove un tempo batteva il cuore produttivo del pastificio Barilla, oggi sorge un avamposto di cultura gastronomica unico al mondo. Da vent'anni **Academia Barilla** unisce formazione, esperienze immersive, collaborazioni internazionali e una Biblioteca Gastronomica di oltre 17.000 volumi – dal *De re coquinaria* di Celio Apicio (385 d.C.) a *Il Libro della Pasta* – dove il baricentro si sposta dall'impresa al sapere. Ne abbiamo parlato con **Ilaria Rossi**, Responsabile di Academia Barilla.



Ilaria Rossi

Come si coniugano in Academia Barilla tradizione e innovazione?

«Academia Barilla nasce in un luogo simbolico della nostra storia, ma è progettata per guardare avanti. **Tradizione e innovazione** convivono quotidianamente. Da un lato custodiamo e valorizziamo il **patrimonio gastronomico italiano**: ricette, tecniche, cultura materiale. Dall'altro lo rileggiamo attraverso strumenti contemporanei e guardando al futuro attraverso un dialogo costante con chef, ricercatori e nuove generazioni. La cucina diventa così un **laboratorio vivo**, dove il sapere di ieri si trasforma in conoscenza utile per il futuro».

In una frase, la missione di Academia Barilla?

«Promuovere e trasmettere la **cultura gastronomica italiana** come espressione di **identità**, **conoscenza** e **innovazione**».

Quali sono i progetti e le esperienze principali che proponete?

«Le nostre attività spaziano dalla **formazione** alle **esperienze immersive** per professionisti, aziende e appassionati. Organizziamo masterclass, eventi e collaborazioni internazionali che portano la cucina italiana anche fuori dai confini tradizionali, come nel caso delle esperienze a bordo di navi nel Mediterraneo. Accanto a questo, sviluppiamo momenti di confronto tra esperti del settore e iniziative che integrano **sostenibilità**, **dieta mediterranea** e **innovazione culinaria**».

Quante persone accogliete ogni anno? Di che tipo di pubblico si tratta?

«Academia Barilla accoglie ogni anno circa **4.000 partecipanti**, privilegiando la qualità delle esperienze rispetto alla sola dimensione numerica. Il pubblico è eterogeneo e internazionale: da un lato le persone Barilla e i nostri interlocutori nel mondo del food e della ristorazione; dall'altro, studiosi, appassionati e cultori della cucina ita-



liana. Cuore identitario di Academia è la **Biblioteca Gastronomica** che, con oltre **17.000 volumi e migliaia di menù storici**, rappresenta una delle raccolte più importanti in Europa, aperta al pubblico e parte del sistema bibliotecario comunale».

Parma è Città Creativa UNESCO per la gastronomia, capitale italiana della cultura nel 2020. Academia Barilla in questo contesto è causa o effetto?

«Il rapporto con Parma è profondamente bidirezionale. Siamo espressione autentica di un territorio straordinario, ma contribuiamo attivamente a rafforzarne la **reputazione internazionale**. La vera forza risiede nella **capacità di fare rete**: Academia è uno di quei luoghi dove il sapere gastronomico locale trova spazi di confronto e collaborazione, favorendo la crescita internazionale e offrendo l'opportunità di progettare insieme il futuro. Nel 2023, abbiamo riaperto l'antica **Bottega 1877**: proprio lì **Pietro Barilla** senior aprì la sua prima bottega, dove produceva e vendeva pane e pasta fresca. Un luogo che racconta l'identità non solo dell'azienda, ma anche della città stessa».

In che modo la cultura gastronomica può diventare una vera leva economica?

«Il riconoscimento della cucina italiana come **Patrimonio Culturale Immateriale dell'Umanità UNESCO** segna un passaggio fondamentale: non parliamo solo di prodotti, ma di un sistema di valori fatto di identità, convivialità e creatività. Per diventare una leva economica, questo patrimonio deve essere sempre più tradotto



in esperienza: formazione, turismo, narrazione dei territori e qualità delle filiere. Da quasi 150 anni, Barilla contribuisce a diffondere la cultura gastronomica italiana nel mondo, e Academia ne è punto di riferimento, anche nel percorso verso il riconoscimento UNESCO. **"Buono" non è mai abbastanza: puntare all'eccellenza** è ciò che ci permette di valorizzare davvero il patrimonio italiano e di portarlo nel futuro, con ambizione e orgoglio».

Academia è un modello economico che altri territori potrebbero replicare?

«Academia Barilla affonda le proprie radici in un'identità precisa e autentica. Allo stesso tempo offre uno spunto interessante: **investire nella cultura gastronomica** come leva di valore, credibilità e reputazione. Il valore di Academia non si misura in termini economici diretti, ma soprattutto nella capacità di generare contenuti autorevoli, relazioni e **un patrimonio di equity culturale** che rafforza l'identità del brand e del territorio».

Cosa significa oggi "innovazione" per Academia Barilla?

«**Connettere mondi diversi**: tradizione culinaria, scienza, tecnologia, sostenibilità. È la capacità di reinterpretare il patrimonio esistente e tradurlo in esperienze e conoscenze rilevanti per il presente».

Tra vent'anni, cosa vorreste che restasse come eredità di Academia Barilla?

«Tra vent'anni, vorremmo che Academia Barilla fosse riconosciuta non solo come **custode della memoria gastronomica italiana**, ma anche come **motore di innovazione e crescita** nel panorama internazionale. L'ambizione è continuare a espandere la nostra rilevanza sia all'interno del gruppo Barilla – dove siamo scuola, biblioteca, centro di cultura teorica e applicata, laboratorio di produzione di contenuti e luogo di relazione – sia verso l'esterno, coinvolgendo sempre più professionisti, *food lovers* e clienti. Per questo lavoriamo su diversi fronti: **formazione**, **digitalizzazione**, apertura verso mercati e culture internazionali e dialogo con le nuove generazioni. **"L'appetito vien mangiando"**: siamo convinti che il percorso di crescita e trasformazione di Academia Barilla sia solo all'inizio e che la sua eredità sarà quella di una realtà sempre più viva, aperta e protagonista nella cultura gastronomica mondiale».

Per approfondimenti:

Academia Barilla



Next4

The Innovation Group

Un ecosistema di innovazione progettato per generare valore circolare e trasformare il cambiamento in crescita.

Next4 Group

INTERNATIONAL – WDA – CONSULTING

Next4 Group | www.next4.it

Next4 Group - Piazza San Bernardo 106, 00187 Roma | Corso Europa 7, 20122 Milano - Mail: info@next4.it

TERME EMILIA-ROMAGNA
UN PATRIMONIO DA VALORIZZARE



di **Antonella Tereo**

Giro d'affari diretto da 71 milioni di euro, indotto da 539 milioni e quasi un milione di pernottamenti nel 2025. I dati del COTER confermano la solidità del cluster termale dell'Emilia-Romagna: un asset strategico per il turismo regionale, trainato dal benessere e dall'attrattività internazionale

Aldo Ferruzzi è stato appena nominato come nuovo Presidente di **COTER, Consorzio Terme dell'Emilia-Romagna**, subentrato dopo la guida di Lino Gilioli per continuare un percorso di impegno per il settore nella regione. Proprio nell'assemblea per la recente nomina, è emersa la fondamentale importanza del **nuovo Accordo Nazionale sulle cure termali** (un documento per ora in bozza, ma verso la fase di definitiva approvazione) sottoscritto dalle Regioni Italiane e da Federterme. Al centro dell'accordo, il riconoscimento dell'offerta strategica del termalismo all'interno del Servizio Sanitario Nazionale, ora completata da una serie di iniziative volte a rafforzare l'intero settore e le sue risorse, come ad esempio, dando rilievo aella formazione dei Medici di Medicina Generale, l'istituzione di Master in Idrologia Medica e il potenziamento del termalismo riabilitativo a beneficio dei cittadini italiani. L'ottica è quella di **rispondere a nuove esigenze, legate a concetti come longevità, qualità e sostenibilità della vita**, oltre che **prevenzione**, riconoscendo anche il sistema termale come partner di tale nuovo percorso nonché risorsa turistica.



Aldo Ferruzzi

In un quadro di analisi sul cluster termale dell'Emilia-Romagna, quello del termalismo infatti è ancora **solido pilastro del turismo regionale**. A dirlo, nel corso di una conferenza stampa, sono i numeri presentati dal COTER che, in collaborazione con APT Emilia-Romagna, ha presentato la Guida ai 23 centri termali distribuiti in 19 località della regione (con un'offerta che integra trattamenti terapeutici convenzionati con SSN, riabilitazione, benessere e vacanza in un unico prodotto) oltre ai dati dell'Osservatorio raccolti dal Consorzio sull'andamento 2025 rispetto all'anno precedente.

In primis, a spiccare sono alcune cifre a dare i contorni del settore termale, sicuramente importante: con un giro di affari diretto di 71 milioni di euro, la stima di un indotto economico pari a 539 milioni e quella di un indotto occupazionale di 13.500 persone, non



si potrebbe dire diversamente parlando del 2025. Un anno, quest'ultimo, che ha visto sin dal 2023 una significativa crescita oltre che, in generale, un settore dalla costante tendenza positiva degli ultimi anni, a partire dal 2023.

Nel 2025, **gli impianti termali hanno infatti richiamato circa 401mila arrivi e generato circa 995mila pernottamenti**, raggiungendo una copertura del 90,3% dei posti letto disponibili.

Un quadro esplicito di come il tipo di prodotto stia vivendo non solo una fase importante, ma assolutamente in linea con nuove tendenze (con un dato, quello di tre quarti delle presenze motivato dalla fruizione degli impianti per vacanze benessere) e soddisfacendo aspettative sempre più alte in materia.

Chi sceglie l'Emilia-Romagna, in generale, è il mercato tedesco secondo i dati più aggiornati (Tourism Data Hub) con il 17,7% del totale. E, considerando che secondo quando dichiara la Regione, sono stati 1,1 milioni gli arrivi e 2,7 milioni le presenze nei primi due mesi anche del 2026 (con una crescita rispettivamente del +3,2% e del +4,4%) il comparto turistico generale gode di buona salute, un quadro quindi ideale per spiegare la ricaduta di dati positivi riguardanti anche solo il prodotto termale.

Con +7,22% arrivi e +3,92% infatti di presenze in questo comparto e un tasso di risposta più elevato (quasi il 94%) rispetto agli altri anni, **il termalismo è così un ottimo assist all'economia turistica attuale del territorio**.

Questo anche grazie al fatto che – non solo nella regione – **le terme**



assumono sempre più le vesti di "prodotto turistico" specifico e caratteristico del panorama italiano, peculiarità che desta attenzione soprattutto presso la clientela straniera in arrivo, accanto ad altri prodotti esperienziali (come quelli legati all'enogastronomia, ad esempio) legati al territorio, determinando in tal senso la scelta della tipologia di soggiorno e assegnando al settore termale un'alta attrattività.

In base a quanto lo stesso panel organizzato da COTER ha evidenziato sul tema, con la diffusione territoriale delle terme, poi, le opportunità a ricaduta non sono da trascurare. Le aree interessate, infatti, possono trarre sia benefici sull'annosa questione della destagionalizzazione, sia sulla durata media dei periodi di soggiorno. Considerazioni che, anche per l'intero contesto nazionale, nel turismo dovrebbero spingere ancor più quella spesa attuale di oltre 5 miliardi di euro a favore di soggiorni termali raggiunta nel 2025 e capace di attirare per ben il 60% un mercato straniero*.

** Dati unioncamere.gov, 2025*

Per approfondimenti:

Consorzio Terme dell'Emilia-Romagna

SCM

SOLUTIONS CAPITAL MANAGEMENT

Gruppo Banco Desio

Proteggi il tuo futuro, proteggi ciò che conta

Via Maurizio Gonzaga n. 3 - 20123 Milano
www.scmsim.it

QC TERME CONQUISTA SALSOMAGGIORE

COSÌ RINASCE UN MITO ITALIANO



di **Rita Passerini**

INTERVISTA A
Jacopo De Braud
Direttore QC Salsomaggiore

Il rilancio delle Terme Berzieri segna una nuova stagione per il wellness made in Italy. Parla Jacopo De Braud, QC Terme: obiettivi, target e sinergie per fare di Salsomaggiore un hub internazionale

Se è vero che l'occhio vuole la sua parte, chi si avvicina a uno degli undici stabilimenti italiani oggi gestiti da **QC Terme SPA of Wonders** non resterà certo deluso. Molte delle strutture del gruppo, infatti, riportano a nuova vita edifici storici, trasformati in scenografie di benessere dove l'architettura diventa parte integrante dell'esperienza. E una volta varcata la soglia di questi "contenitori d'eccezione", le aspettative degli ospiti sono appagate: un verbo, "appagare", che qui assume un significato particolarmente calzante per chi cerca un **benessere autenticamente olistico**.



Jacopo De Braud

L'ultimo capitolo di questa storia è la rinascita delle Terme Berzieri di Salsomaggiore, riaperte a dicembre 2025 sotto il marchio QC Terme. Un ritorno in grande stile per un luogo simbolo dell'Art Déco termale, inaugurato per la prima volta nel 1923 e attraversato, nel corso del secolo, da fasi alterne di splendore e difficoltà. Oggi, l'edificio torna a essere un punto di riferimento del benessere italiano, reinterpretato con un linguaggio contemporaneo.

Per comprendere meglio il mondo che ruota attorno alla *salus per aquam* e la visione che guida questa nuova stagione, abbiamo intervistato **Jacopo De Braud,** Direttore di QC Salsomaggiore.

Può darci una panoramica sul progetto che ha portato alla riapertura di Salsomaggiore e sugli obiettivi?

«Siamo particolarmente soddisfatti dell'apertura di questo centro, che ha restituito visibilità e centralità a un edificio storico italiano di straordinario valore architettonico come Palazzo Berzieri, simbolo dell'Art Déco. Si è trattato di un **progetto ambizioso e complesso**, sviluppato attraverso due anni e mezzo di lavori intensi. Il percorso è stato reso possibile anche grazie alla **collaborazione con Cassa Depositi e Prestiti** e al supporto degli enti coinvolti, in particolare della Soprintendenza ai Beni Culturali, che ha svolto un ruolo chiave.

L'obiettivo è duplice: da un lato consolidare i risultati già ottenuti in altre destinazioni del gruppo, dall'altro **contribuire concretamente allo sviluppo del territorio**, generando



nuove opportunità e rafforzando il posizionamento di Salsomaggiore come destinazione di riferimento nel turismo del benessere».

A quale target vi rivolgete e quali prospettive di crescita vedete?

«L'obiettivo è ampliare ulteriormente il nostro bacino di riferimento, partendo da un dato molto significativo: **oltre il 50% dei nostri ospiti proviene già dal territorio emiliano**. Questo risultato conferma il forte radicamento locale del progetto e, al tempo stesso, ne evidenzia il potenziale di sviluppo, sia a livello nazionale sia internazionale. L'ambizione è intercettare una domanda sempre più ampia e diversificata, mantenendo al centro un'esperienza di qualità elevata e coerente con il posizionamento del brand».

Come sta cambiando il turismo del benessere e quale ruolo può avere oggi una destinazione spa come Salsomaggiore?

«Il turismo del benessere sta vivendo una fase di profonda evoluzione. Complice anche il ritmo sempre più intenso della vita contemporanea, si sta affermando un approccio più ampio e integrato, che non riguarda solo il benessere fisico, ma include in modo sempre più rilevante anche la dimensione mentale ed emotiva. L'esperienza non è più percepita come semplice momento di relax, ma come un **percorso di rigenerazione completa**.

In questo scenario, il settore si conferma in forte crescita e capace di attrarre una domanda qualificata e internazionale. Una quota significativa dei visitatori proviene infatti dall'estero, attratta dall'eccellenza delle destinazioni italiane e dal loro valore storico e culturale nel panorama globale del wellness.

In questo contesto, QC Salsomaggiore si inserisce valorizzando ulteriormente un territorio già riconosciuto per il suo appeal culturale ed enogastronomico, con l'obiettivo di **consolidarsi come destinazione di riferimento**. I risultati registrati nei primi mesi di apertura, superiori alle aspettative, rappresentano un segnale molto incoraggiante in questa direzione».

Qual è il vostro rapporto con gli altri attori locali e come lavorate sull'offerta esperienziale?

«Fin dall'inizio abbiamo avviato un **dialogo costruttivo con i principali attori del territorio**, con l'obiettivo di sviluppare una valorizzazione sinergica dell'offerta locale. L'intento condiviso è quello di favorire **un'evoluzione del turismo da giornaliero a stanziale**, incentivando una permanenza più prolungata. In questo modo, gli ospiti possono non solo vivere l'esperienza spa, ma anche scoprire e apprezzare le numerose opportunità culturali, esperienziali ed enogastronomiche che il territorio offre».

Quali sono, a suo avviso, le leve per completare e rafforzare l'offerta della destinazione?

«QC SPA of Wonders ha portato a Salsomaggiore un modello consolidato e un know-how sviluppato in altre destinazioni, con l'obiettivo di avviare anche qui un percorso di crescita strutturato. I risultati registrati in questa fase iniziale, superiori alle aspettative e in linea con le performance dei centri più maturi del gruppo, rappresentano un segnale molto positivo.

Riteniamo che questo possa costituire **uno stimolo concreto per l'intero territorio**, favorendo un percorso condiviso di sviluppo e contribuendo a rafforzare progressivamente l'attrattività complessiva della destinazione».

Per approfondimenti:

QC SPA Salsomaggiore Terme

BENESSERE E OSPITALITÀ

LA NUOVA FORMULA DEL TURISMO



di **Gaia Polloni**

INTERVISTA A
Enrico Zannini
Direttore Generale BolognaFiere Cosmoprof

Tra cultura e ospitalità, la filiera di beauty e wellness si afferma come asset per il turismo italiano. Un'integrazione che genera valore e ridisegna l'hospitality. Ne parliamo con Enrico Zannini, DG di Cosmoprof Worldwide Bologna, l'evento B2B di riferimento per tutti i settori dell'industria cosmetica globale

L'Italia dispone di un patrimonio unico fatto di cultura, paesaggio, terme e ospitalità. Quale ruolo può svolgere la filiera beauty e wellness nel rafforzare l'attrattività turistica del Paese?

«L'Italia ha un posizionamento unico a livello internazionale, perché unisce patrimonio culturale, paesaggio, ospitalità, tradizione termale, lifestyle e una forte identità manifatturiera. In questo contesto, **la filiera beauty e wellness può svolgere un ruolo strategico** nel rafforzare l'attrattività del Paese, contribuendo a costruire esperienze turistiche sempre più qualificate, distintive e ad alto valore aggiunto.



Enrico Zannini

La bellezza, intesa non solo come prodotto cosmetico, ma come cultura della cura di sé e del benessere, è oggi un linguaggio universale. L'industria cosmetica italiana, con la sua capacità di coniugare ricerca, innovazione, qualità, design e sostenibilità, può integrarsi in modo naturale con hotel, SPA, resort, terme e destinazioni lifestyle.

Per l'Italia si tratta di un'opportunità importante: sviluppare un modello di ospitalità in cui beauty e wellness non siano servizi accessori, ma componenti centrali dell'esperienza di viaggio, valorizzando al tempo stesso le eccellenze italiane».

Dagli hotel di lusso alle SPA destination, fino ai resort termali, il confine tra hospitality e beauty è sempre più sottile. Quali opportunità stanno emergendo dall'integrazione tra industria della bellezza e settore turistico?

«L'integrazione tra beauty, wellness e hospitality sta generando nuove opportunità lungo tutta la filiera. Le strutture ricettive possono arricchire la propria offerta con servizi, rituali e percorsi capaci di elevare l'esperienza dell'ospite; le aziende cosmetiche, allo stesso tempo, possono entrare in contatto con nuovi pubblici e nuovi canali, trasformando hotel, SPA e resort in **luoghi di esperienza, scoperta e fidelizzazione**.

Il beauty non è più legato esclusivamente alla vendita di prodotto, ma alla creazione di valore attraverso trattamenti, protocolli personalizzati,



programmi wellness e percorsi sensoriali. Questo apre spazi di crescita per cosmetica professionale, skincare, profumeria, prodotti per SPA e hotellerie, tecnologie per il trattamento e soluzioni digitali».

Sempre più strutture ricettive integrano esperienze beauty, SPA e rituali di benessere nella propria offerta. In che modo la filiera beauty e wellness può contribuire a rafforzare il posizionamento delle strutture e delle destinazioni turistiche?

«La filiera beauty e wellness può contribuire in modo significativo al posizionamento delle strutture e delle destinazioni turistiche, perché consente di trasformare il soggiorno in un'esperienza più completa, coerente con le aspettative del viaggiatore contemporaneo. Oggi, **il benessere è sempre più parte integrante della scelta di una destinazione**: non riguarda solo il relax, ma la qualità del tempo, la personalizzazione e il legame con il territorio. All'interno di Cosmoprof osserviamo con crescente attenzione il dialogo tra cosmetica professionale, SPA, estetica, tecnologie per il trattamento e nuovi concept di servizio. Per hotel, resort e destinazioni termali, integrare protocolli, rituali e prodotti cosmetici significa rafforzare la propria identità e differenziarsi. Per le aziende beauty, questo dialogo apre nuove opportunità di collaborazione con il mondo dell'hospitality, portando il prodotto dentro un'esperienza concreta e immersiva.

In questo senso, la filiera beauty può diventare **un elemento di valore per l'intero ecosistema turistico**, contribuendo a qualificare l'offerta, attrarre target internazionali evoluti e valorizzare le specificità dei territori italiani».

Quali saranno secondo Cosmoprof i principali trend che plasmeranno l'incontro tra turismo, benessere e innovazione, e quali opportunità potranno generare per le imprese e i territori italiani?

«Dal punto di vista di Cosmoprof, nei prossimi anni il dialogo tra turismo, benessere e innovazione sarà guidato da alcune direttrici chiare. La prima è la personalizzazione: i consumatori richiederanno **esperienze sempre più costruite sulle proprie esigenze**, anche grazie a tecnologie di diagnostica e consulenza digitale. La seconda è l'evoluzione del concetto di wellness, sempre più legato a **una visione ampia di benessere fisico, mentale, emotivo e preventivo**. Un altro trend centrale sarà **l'integrazione tra natura, territorio e scienza**. L'Italia ha una grande opportunità nel valorizzare ingredienti, tradizioni locali, cultura termale, competenze cosmetiche e ricerca, costruendo proposte autentiche e innovative.

Cosmoprof continuerà a essere una piattaforma di confronto per questi scenari, favorendo il dialogo tra aziende cosmetiche, operatori professionali, buyer, distributori e nuovi canali di sviluppo. Per le imprese italiane si aprono opportunità di partnership con il mondo dell'hospitality, sviluppo di linee e protocolli dedicati e presidio di canali esperienziali. Per i territori, beauty e wellness possono diventare leve di valorizzazione, destagionalizzazione e promozione di un turismo fondato su qualità e identità».

Per approfondimenti:

Cosmoprof Worldwide Bologna

DIETRO LE STELLE MICHELIN



di **Rita Passerini**

INTERVISTA A
Sergio Lovrinovich
Direttore Guida Michelin Italia

Il cibo come patrimonio Unesco e l'eccellenza a tavola: intervista a Sergio Lovrinovich, Direttore della Guida MICHELIN Italia, tra storia, anonimato degli ispettori, i cinque criteri per le stelle e il successo globale del taste tourism

L'Unesco riconosce il cibo non solo come semplice nutrimento, ma come un vero patrimonio immateriale dell'umanità, a conferma del fatto che l'identità profonda di un popolo e la sua cultura sono definiti anche dalle tradizioni gastronomiche. In questo scenario, la Guida MICHELIN è **internazionalmente considerata il riferimento più autorevole in materia**, sebbene non tutti conoscano la sua affascinante storia centenaria e i rigidi meccanismi che ne regolano le scelte. Per svelare i segreti dietro l'assegnazione delle ambite stelle, abbiamo intervistato il Direttore della Guida Michelin Italia, Sergio Lovrinovich, che ci ha accompagnato in un viaggio alla scoperta di questa celebre pubblicazione.

Come nasce la Guida MICHELIN?

«La Guida MICHELIN nasce da un'idea dei fratelli Michelin nel 1900, con l'obiettivo di accompagnare i viaggiatori, offrendo informazioni utili per la mobilità e l'ospitalità, come ad esempio come cambiare una ruota, dove trovare un meccanico, dove rifornirsi di carburante, dove mangiare e dormire lungo il percorso.
L'introduzione della Stella MICHELIN nel 1926, seguita dal sistema da una a tre stelle nel 1931, ha definito **un linguaggio universale dell'eccellenza culinaria**. In Italia, la Guida MICHELIN arriva nel 1956 e, oggi, è presente nel mondo in oltre 60 destinazioni».

Entriamo nel vivo del meccanismo che affascina da sempre appassionati e addetti ai lavori: come si ottengono concretamente le famose stelle MICHELIN e quali sono i criteri di valutazione?

«La valutazione dei ristoranti avviene attraverso più visite anonime da parte di diversi ispettori, che successivamente confrontano le proprie esperienze per arrivare a un giudizio condiviso. **La Stella MICHELIN viene assegnata esclusivamente ai locali che offrono una cucina d'eccellenza**, valutata secondo cinque criteri applicati in tutto il mondo: qualità degli ingredienti, armonia dei sapori, padronanza delle tecniche, personalità dello chef nella sua cucina e coerenza dell'intero menù nel tempo.
Il riconoscimento è attribuito al ristorante, non allo chef. In caso di cambio alla guida della cucina, l'insegna mantiene la stella e vengono effettuate nuove prove tavola per verificare il livello della cucina a seguito del cambio chef: le stelle sono riconoscimenti annuali che devono essere confermate ogni anno».

Ci sono standard prestabiliti a cui attenersi per ambire alle Stelle?

«La Guida MICHELIN non impone standard né modelli prestabiliti: ogni ristorante è libero di esprimere la propria identità culinaria. Alcune Stelle MICHELIN sono innovative, altre tradizionali; alcune offrono menù fissi, altre una scelta à la carte; alcune sono ristoranti informali, altri formali. L'unico criterio che conta è l'eccellenza del



piatto. Le Stelle, infatti, vengono assegnate esclusivamente sulla base della proposta gastronomica, senza alcuna influenza da parte dello stile o dell'atmosfera del locale.

In questo scenario, **la cucina italiana vive un momento particolarmente brillante**: cresce la qualità, aumenta il numero di insegne di valore a tutti i livelli – dalle trattorie ai ristoranti d'alta cucina – e si rafforza l'attenzione verso territorio, materie prime e autoproduzione».

Uno dei dubbi più frequenti riguarda l'avvio del processo di selezione: ci si deve "candidare" ufficialmente per entrare nella guida ed essere presi in considerazione dagli ispettori?

«Se il ristorante è attualmente presente nella Guida MICHELIN, non è necessario richiedere una Stella: tutti i ristoranti della Guida vengono rivalutati regolarmente dai nostri ispettori. Naturalmente, i ristoranti possono chiederci di essere presi in considerazione per l'inserimento nella Guida MICHELIN, così come è possibile per i clienti inviare segnalazioni di ristoranti che ritengono meritevoli. Siamo sempre lieti di ricevere segnalazioni di luoghi degni di nota dai nostri lettori e utenti, che poi verranno visitati dai nostri ispettori, sempre in forma anonima. Inoltre, a sottolineare che l'originario intento di accompagnare il viaggiatore è rimasto intatto fino ad oggi, è bene sottolineare che non si può rinunciare alla Stella MICHELIN. È un riconoscimento che viene assegnato dagli ispettori per segnalare i migliori ristoranti. Oggi, **il lavoro degli ispettori è ancora quello di fornire ai lettori una fotografia sempre attuale della ristorazione in un dato territorio**».

Sin dalle sue origini, la Guida è legata al concetto di mobilità. Guardando allo scenario attuale, qual è il rapporto tra la Guida MICHELIN e il turismo? Possiamo affermare che il volume e le sue estensioni digitali ispirino oggi itinerari e viaggi tematici sul territorio?

«La missione della Guida MICHELIN è orientare i viaggiatori, valorizzando le migliori esperienze gastronomiche e di ospitalità. Il fenomeno del ***taste tourism*** **è oggi una realtà** e la Guida è uno strumento utile per chi sceglie



di viaggiare con l'obiettivo prioritario di fare esperienze gastronomiche di qualità. Inoltre, per fornire il miglior servizio possibile ai lettori, sul sito della Guida MICHELIN esistono guide di viaggio digitali e il magazine che tratta viaggi tematici. Infine, le "Guide Best Of" offrono consigli dedicati a specifiche aree geografiche e località».

A novembre si tiene l'attesissimo gala della ristorazione – questo autunno, a Piacenza. Cosa rappresenta questo appuntamento annuale e quali premi vengono assegnati?

«La cerimonia di novembre è l'appuntamento annuale in cui viene presentata la nuova selezione della Guida MICHELIN Italia e vengono assegnati i principali riconoscimenti, a partire dalle Stelle MICHELIN, passando per i premi speciali – come quelli per il miglior sommelier e il miglior servizio di sala – e il riconoscimento Passion Dessert. È **un evento dedicato principalmente agli chef e ai professionisti della ristorazione**, per celebrare l'eccellenza gastronomica italiana».

Come si diventa ispettore Michelin? Quali sono le competenze necessarie?

«Per diventare ispettore è fondamentale una formazione in scuola alberghiera e/o una laurea in scienze dell'alimentazione, oltre a una formazione professionale in ambito ristorazione o alberghiero in Italia e, possibilmente, anche all'estero. È inoltre necessaria una conoscenza fluente dell'inglese e disponibilità a effettuare trasferte in Italia e all'estero».

Secondo lei, a cosa sono dovuti il successo e l'autorevolezza della Guida Michelin?

«La Guida MICHELIN si fonda su alcuni capisaldi che, da oltre un secolo, la contraddistinguono a livello internazionale. Il primo è **l'anonimato degli ispettori**: professionisti che viaggiano senza rivelare la propria identità e che vivono l'esperienza gastronomica esattamente come qualsiasi cliente. Una scelta che **tutela l'indipendenza del giudizio** e, allo stesso tempo, evita di mettere sotto pressione sala e cucina. Tutti gli ispettori, inoltre, sono dipendenti full time di Michelin.

C'è poi un altro tratto distintivo: la Guida parla la stessa lingua in ogni angolo del mondo. **I criteri utilizzati per valutare un ristorante sono identici in tutti i Paesi**, così come il sistema dei simboli. Le Stelle, dunque, hanno lo stesso significato ovunque ci si trovi, rendendo immediatamente riconoscibile il valore di un'insegna, da Tokyo a Parigi, da New York a Roma».

Per approfondimenti:

Guida MICHELIN



Il potenziale c'è.

La nostra consulenza lo individua e lo trasforma in risultati: nei processi, nelle persone, nelle tecnologie.

auxiell group

auxiell.com
euxilia.com

EMILIA ROMAGNA
ECONOMY



Le città sono un insieme di tante cose: di memoria, di desideri, di segni d'un linguaggio; le città sono luoghi di scambio, come spiegano tutti i libri di storia dell'economia, ma questi scambi non sono soltanto scambi di merci, sono scambi di parole, di desideri, di ricordi.

ITALO CALVINO



UNA VOCE NUOVA PER L'ECONOMIA EMILIANO-ROMAGNOLA

Leggere il cambiamento, governarlo, imparare a fare sistema, saper cambiare se stessi e la propria mentalità per riuscire a trovare nuovi percorsi.

Emilia Romagna Economy è la testata multicanale che affianca gli attori dello sviluppo, territorio per territorio, nell'analisi delle criticità e opportunità degli scenari di rapido cambiamento. L'obiettivo è la progettazione partecipata per trovare insieme la sintesi tra sostenibilità economica, ambientale e sociale.

www.emiliaromagnaeconomy.it | | |