

PERIODICO SULLE TENDENZE
DELL'ECONOMIA PIEMONTESE

GLI ANNI
ROMANTICI

ANNO 1 - N° 1 - GIUGNO 2026

PE

PIEMONTE
ECONOMY

LA CULTURA IN MOVIMENTO

KAPPA FUTURFESTIVAL
LA MUSICA
ATTRAIE IL MONDO

MAUTO
MEMORIA
E INNOVAZIONE

FAMILY HOTEL
LE VACANZE
CAMBIANO

TERRITORI, IMPRESE E NUOVE GEOGRAFIE DEL TURISMO

ITALIA
ECONOMY



**DA OLTRE 70 ANNI
AL SERVIZIO DELL'AMBIENTE**



EDITORIALE PIEMONTE

Piemonte, sfida di sistema

di Cristina Seymandi

3



EDITORIALE

**Turismo e cultura:
l'Italia può ancora vincere la sfida globale?**

di Paul Renda

4



SCENARIO

**Cultura e turismo in Italia:
le strategie di crescita**

di Giulia Baglini

8

**Patrimonio e territorio:
il modello Piemonte**

di Giulia Baglini

10



AGENDA ITALIA

La logistica del futuro

intervista ad Andrea Zannoni
ed Emanuele Cesari, Toyota Material Handling Italia, di Cinzia Funci

12

**Turismo premium e nuova ospitalità:
come cambia la domanda internazionale**

intervista a Guido Della Frera, GDF Group, di Paul Renda

18

Dalla storia alla struttura

intervista ad Antonello Sanna, SCM SIM, di Gaia Polloni

22

**Eventi, turismo e Made in Italy:
la competitività passa dall'esperienza**

intervista ad Annamaria Ruffini, Events In&Out, di Cinzia Funci

24

**Il nuovo lusso parla
la lingua del silenzio**

intervista a Ursula Mählknecht Pizzini, Aman Rosa Alpina,
di Paul Renda

26

Viaggiare è la nuova routine

intervista a Gabriele Burgio, Alpitour World, di Guenda Novena

30

L'hotel come porta d'ingresso alla città

intervista a Marco Gilardi, Minor Hotels Europe & Americas,
di Gioia Novena

32

Il valore del turismo autentico

intervista a Elisabetta Faggiana, Unexpected Italy,
di Antonella Tereò

34

**L'equilibrio tra tradizione
ed evoluzione**

intervista a Francesco Vena, Amaro Lucano, di Guenda Novena

36

**Non solo baby club:
il futuro del family hotel**

di Antonella Tereò

38

**Il nuovo lusso dell'ospitalità
è sentirsi capiti**

intervista a Vito Spalluto, 7Pines Resort Sardinia,
di Guenda Novena

40

**Generazione community:
le connessioni per viaggiare**

intervista a Paolo De Nadai, WeRoad, di Gioia Novena

42



DOSSIER - IL FUTURO È UMANO

Perché nasce questa rubrica

di Paul Renda, Miller Group

D2

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

di Paul Renda, Miller Group

D4

**Osservatorio europeo.
La crisi silenziosa del management**

di Andrea Galimberti, Factorial

D8

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

intervista a Eduardo Montefusco, FitActive, di Paul Renda

D12



TERRITORI PROTAGONISTI

MAUTO, storia e futuro dell'automobile

intervista a Benedetto Camerana, MAUTO, di Luca Indemini

46

**Visit Piemonte:
la costruzione di una destinazione**

intervista a Silvio Carletto, Visit Piemonte, di Simona Savoldi

49

**Quando la musica diventa
motore di turismo e cultura**

intervista a Maurizio Vitale, Kappa FuturFestival,
di Cristina Seymandi

52

**Ceretto: custodi della bellezza
delle Langhe**

intervista a Roberta Ceretto, Ceretto Aziende Vitivinicole,
di Cristina Seymandi

54

Paratissima: l'arte che rigenera la città

intervista a Lorenzo Germak, Paratissima, di Cristina Seymandi

56

Il patrimonio fa rete

intervista a Licia Mattioli, Consulta per la Valorizzazione
dei Beni Artistici e Culturali di Torino, di Simona Savoldi

58

**Turismo ed economia reale.
La sfida di CNA Piemonte**

intervista a Giovanni Genovesio, CNA Piemonte,
di Cristina Seymandi

60

**Effetto cinema.
Il Piemonte conquista set e turisti**

intervista a Paolo Manera, Film Commission Torino Piemonte,
di Luca Indemini

62

Coltivare la cultura del territorio

intervista a Marco Devecchi, Accademia di Agricoltura di Torino,
di Cristina Seymandi

64

Algoritmi d'arte. Nasce I-MUSE

intervista a Nadia Campaniello, Università di Torino,
di Cristina Seymandi e Irene Canziani

66

PIEMONTE 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 piemontese. Che aspetti? **ABBONATI!**

PROGRAMMI D'ABBONAMENTO ANNO 2026

ABBONAMENTO 4 USCITE	Piemonte Economy	25,00 euro
COPIA SINGOLA	Piemonte Economy	7,00 euro
COPIA ARRETRATA	Piemonte Economy	9,00 euro



SERVIZIO ABBONAMENTI: ✉ redazione@piemonteeconomy.it

MODALITÀ DI PAGAMENTO:

- tramite carta di credito e paypal sul sito web www.piemonte.italiaeconomy.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'invio 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.

Piemonte Economy si rivolge al mondo del business piemontese
Sei interessato a uno spazio pubblicitario su questa rivista?

CONTATTACI via email a redazione@piemonteeconomy.it

PIEMONTE ECONOMY

GIUGNO 2026 - N. 2

■ **Direttore editoriale pro tempore**
Davide Trane

■ **Coordinatrice di redazione**
Cristina Seymandi

■ **Redazione**
Giulia Baglini
Irene Canziani
Andrea Galimberti
Luca Indemini
Gioia Novena
Guenda Novena
Gaia Polloni
Paul Renda
Simona Savoldi
Antonella Tereo

■ **Concept, grafica e impaginazione**
Paolo Guerra

■ **Editore**
ITALIA ECONOMY
Via San Marco 33
Montecatini T. (PT)
Autorizzazione Registro al Tribunale Pistoia
n. 2856/2022 del 21/12/2022 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)

■ **Foto di copertina:**
per gentile concessione del MAUTO –
Museo Nazionale dell'Automobile

■ **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 Piemonte Economy su:





PIEMONTE, SFIDA DI SISTEMA

di **Cristina Seymandi**, *Coordinatrice di redazione Piemonte Economy*

Oltre l'archeologia industriale e la rendita sabauda: la sfida della contemporaneità tra cultura, Langhe ed ecosistemi urbani

Il Piemonte vive una transizione cruciale. Per lungo tempo identificato con **il motore industriale del Paese**, il territorio ha saputo operare, negli ultimi decenni, una delle più straordinarie **metamorfosi culturali** d'Europa. Torino, da capitale dell'auto, si è riscoperta metropoli di respiro internazionale, forte di musei unici e grandi eventi; le Langhe, Roero e Monferrato sono diventati l'archetipo globale del turismo enogastronomico d'eccellenza. Oggi, però, la sfida si sposta in avanti: in un mercato globale che non si accontenta più della contemplazione, la regione deve trasformare questa felice intuizione in **un ecosistema strutturato**, capace di superare la frammentazione e vincere la sfida della competitività futura.

I numeri descrivono una regione attrattiva, con **flussi internazionali** in crescita trainati dal turismo *experienze* e dall'alto di gamma. Eppure, crescita e leadership non coincidono. Il rischio, per il Piemonte, è adagiarsi su una nuova rendita di posizione: l'estetica sabauda da un lato, la "bolla" dorata del vino dall'altro. La domanda internazionale contemporanea, inve-

ce, cerca un'autentica integrazione. Il viaggiatore non vuole solo degustare un Barolo o visitare il Museo Egizio; cerca **una narrazione fluida** che connetta le montagne olimpiche, le vigne patrimonio UNESCO, le residenze reali e l'innovazione urbana.

La cultura deve quindi smettere di essere un catalizzatore isolato per farsi infrastruttura strategica. Il vantaggio piemontese risiede proprio nella sua straordinaria stratificazione: il saper fare industriale che diventa design, l'arte contemporanea che dialoga con la storia, l'artigianato d'eccellenza. Ma il valore economico si genera solo rendendo questo **patrimonio accessibile, digitalizzato e interconnesso**. La vera sfida è evitare la polarizzazione: se Torino e le Langhe viaggiano a velocità sostenute, ampie porzioni del territorio – dai distretti manifatturieri da rigenerare alle vallate alpine meno battute – faticano a **trovare una nuova grammatica turistica**, restando ancorate a modelli superati o a una promozione frammentata.

La competizione del prossimo decennio si giocherà sulla capacità di **attrarre investimenti privati e in-**



ternazionali, elevando la qualità dell'hospitality e rigenerando i beni dismessi in chiave *wellbeing* e cultura. Non basta più promuovere il territorio: occorre governarlo attraverso i dati, gestendo i flussi per evitare l'overtourism nelle aree calde e creando una mobilità integrata e sostenibile. Il Piemonte ha l'opportunità di dimostrare che **l'identità non è un museo da custodire, ma un'economia viva**. La domanda finale non è quanti turisti arriveranno, ma se la regione saprà tradurre la propria sobria eleganza in un modello di leadership contemporaneo, dove qualità della vita e offerta culturale coincidono.



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 com-



Paul Renda

petitivo globale essa assume, invece, un ruolo profondamente economico e strategico: **non più semplice eredità del passato, ma infrastruttura competitiva del futuro.**

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.

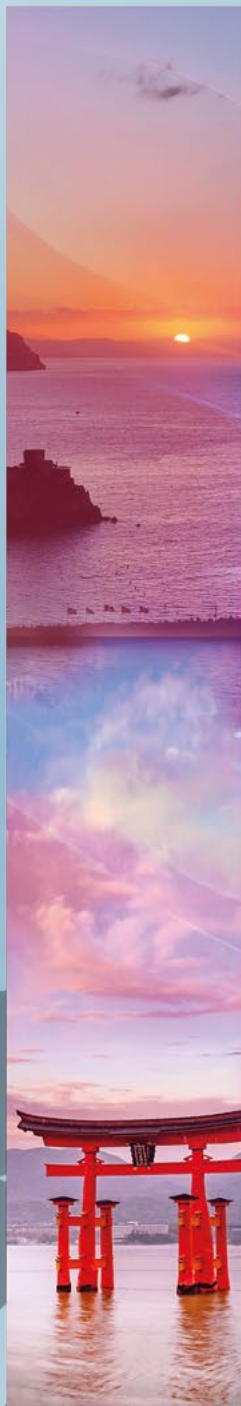
Il rischio più grande per l'Italia sarebbe credere che il proprio vantaggio sia eterno. Il mondo continuerà probabilmente a scegliere il nostro Paese per il suo straordinario capitale culturale ed

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



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 in-**

sibili 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, serven-



dosi 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).



PATRIMONIO E TERRITORIO

IL MODELLO PIEMONTE



di Giulia Baglini

Il sistema culturale e museale del Piemonte segue una linea di continuità industriale e tecnologica, tipica della regione, ma con una forte apertura verso il welfare culturale e la rete territoriale

Il quadro strategico è definito dal **Programma Triennale della Cultura 2025-2027** e dal PNRR, che vede nel Piemonte una delle regioni più attive nella digitalizzazione del patrimonio. Il cuore della strategia parte dai **Musei Reali di Torino** e dalle Residenze Sabaudie (Siti UNESCO). In particolare, con il progetto *VOICE* si vuole creare un'identità visiva e narrativa unica per il complesso dei Musei Reali, trasformandolo in un distretto culturale che dialoghi costantemente con le altre grandi istituzioni cittadine (Museo Egizio, Museo del Cinema). Un investimento da **100 milioni di euro** (Piano Nazionale Complementare) permetterà di riqualificare il Parco del Valentino e il fiume Po, collegando natura e cultura in un unico grande corridoio urbano.

Digitalizzazione e dati per la cultura

Il Piemonte ha ricevuto oltre **175 milioni di euro** dal PNRR per la missione Cultura 4.0.

Questi fondi sono pensati per la conversione in formato digitale di oltre 5,4 milioni di oggetti, tra fotografie, microfilm e opere museali. Il potenziamento dei dati riguarda anche l'accessibilità del sistema bibliotecario di Torino e degli archivi storici piemontesi.

Accessibilità e sostenibilità ambientale

Sono previsti interventi in oltre **70 siti regionali** per eliminare non solo le barriere architettoniche, ma anche quelle cognitive e sensoriali, garantendo percorsi inclusivi (LIS, percorsi tattili, linguaggio semplificato). Un'altra priorità è l'efficientamento energetico massiccio per **47 grandi contenitori culturali** (teatri, cinema e musei), al fine di ridurre i costi di gestione e l'impatto ambientale. Per sostenere un sistema culturale diffuso la regione finanzia il miglioramento dei servizi di accoglienza anche per i piccoli musei non statali, incentivando la capacità di fare rete.

Il contemporaneo e l'arte nei territori

La regione promuove il consolidamento del Piemonte come **polo mondiale dell'arte contemporanea**, integrando le attività di *Artissima*, del Castello di Rivoli e della Fondazione Sandretto Re Rebaudengo in un'offerta coordinata. Inoltre, si punta a valorizzare gli **Ecomusei** e i **borghi storici** come presidi di resistenza culturale, promuovendo progetti che uniscano l'identità locale con linguaggi artistici moderni.

Le strategie di sviluppo del sistema turistico

La regione considera il turismo un veicolo per la **valorizzazione territoriale**, il **benessere delle comunità locali** e la **tutela degli ecosistemi**. Il Piemonte sta evolvendo da destinazione legata al turismo industriale e d'affari a una **"Regione outdoor e lifestyle"**, puntando sulla diversificazione dell'offerta tra Alpi, colline UNESCO



e il polo metropolitano di Torino. Il cuore della strategia regionale è la **Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile**, che allinea il comparto turistico agli obiettivi dell'Agenda 2030. Specifici standard di sostenibilità sono destinati a hotel e agriturismi, per ridurre le emissioni carboniche e favorire l'economia circolare nel settore agroalimentare. Sul fronte del turismo lento, si vogliono valorizzare i borghi e le aree interne, incentivando la riscoperta dei cammini e dei sentieri storici.

Valorizzazione del patrimonio locale e dei siti UNESCO

Il Piemonte vuole rafforzare la fruizione dei siti UNESCO (Residenze Sabauda, Langhe-Roero e Monferrato, Sacri Monti). L'obiettivo è creare **corridoi "verdi" e ciclabili** che colleghino

queste aree, trasformandole da isole culturali a un unico grande distretto turistico. In cantiere anche progetti di **riqualificazione strutturale** per luoghi iconici come la Reggia di Venaria, la Palazzina di Caccia di Stupinigi e il Forte di Exilles, rendendoli poli culturali multifunzionali aperti tutto l'anno.

Innovazione e digitalizzazione (VisitPiemonte)

Attraverso la DMO (Destination Management Organization) **VisitPiemonte**, la regione sta attuando una **profonda trasformazione digitale**. Attraverso l'utilizzo di piattaforme digitali si vogliono analizzare i flussi turistici in tempo reale, permettendo di personalizzare le campagne promozionali e decongestionare le aree più affollate a favore di quelle meno note.

Il lancio di strumenti come la **Congress Card** servirà ad incentivare il turismo d'affari e a prolungare il soggiorno. Esiste anche una forte spinta sugli eventi sportivi internazionali, considerati una vetrina globale.

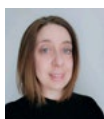
Offerta montana e turismo outdoor

Considerando la sfida del cambiamento climatico, il Piemonte sta **diversificando l'offerta** dei comprensori sciistici, trasformandoli in poli per il trekking, la mountain bike e gli sport estivi, per garantire la redditività del settore anche in assenza di neve. Investimenti massicci sono in programma per le **reti ciclabili** (come la rete del Biellese e il sistema di ciclovie lungo i fiumi), creando un'infrastruttura dolce che attiri il turismo europeo.



TOYOTA MATERIAL HANDLING

LA LOGISTICA DEL FUTURO



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

INTERVISTA AD

Andrea Zannoni
Logistics Solutions Director

ed

Emanuele Cesari
Engineering & Consulting Manager

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 si-

stemi 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**.

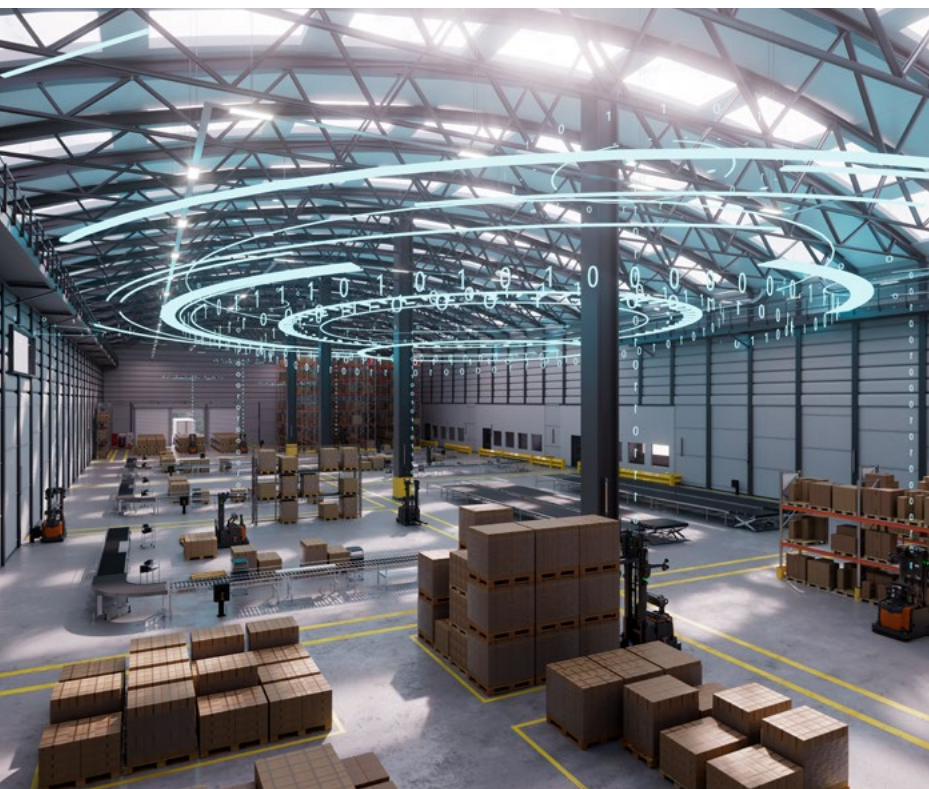
La logica è semplice: un'organizzazione efficiente spreca meno. E sprecare meno significa essere più sostenibili. Non si tratta di due obiettivi da bilanciare, ma di un'unica direzione. Quando eliminiamo gli sprechi, il *muda* nel linguaggio del Toyota Production System, lo spreco assume inevitabilmente 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 parti-

colare 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.

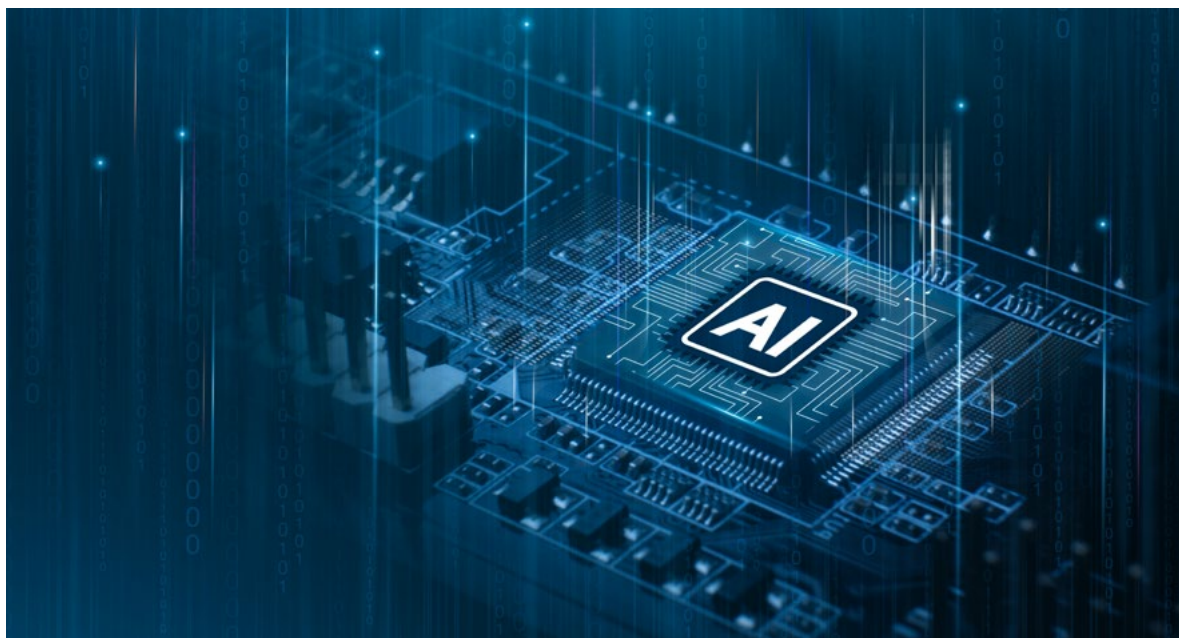
Questo è esattamente il compito della divisione Engineering & Consulting: un team che non porta ricette preconfezionate, ma affianca le imprese in percorsi concreti di trasformazione, partendo sempre dalla realtà concreta di ogni azienda».

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-



Emanuele Cesari



gistica è l'infrastruttura invisibile che tiene insieme tutto: la qualità di un pro-

dotto 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

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



Guido Della Frera

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.

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 stan-

dard 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'hospitality 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 con-**

temporaneo 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'atten-

zione, 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?

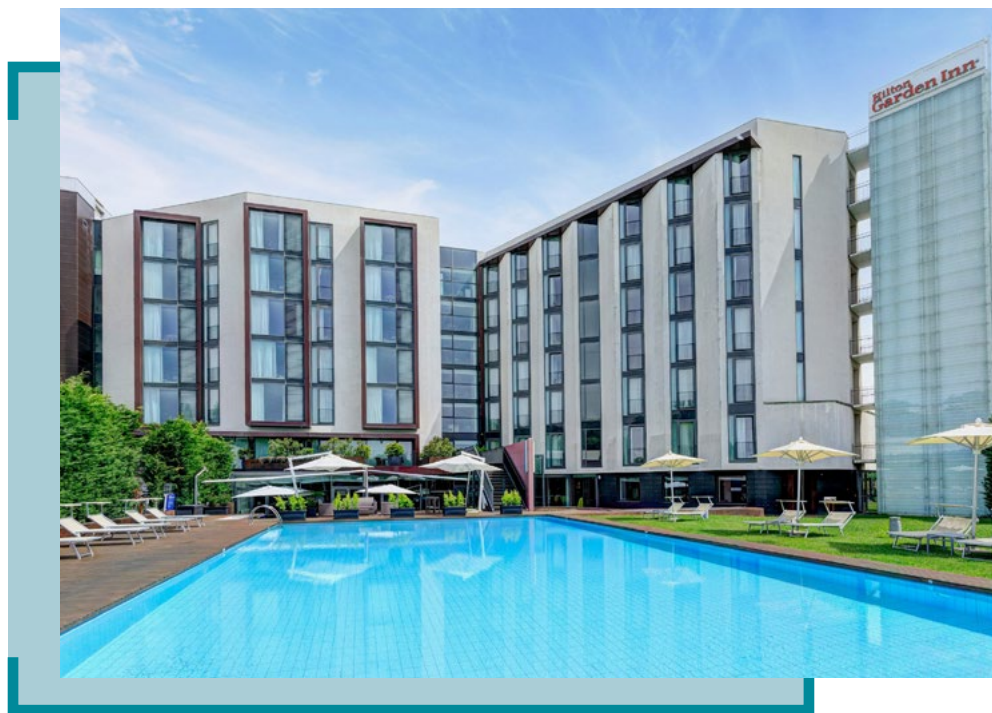
«L'Italia parte da una posizione di forza straordinaria, ma non possiamo permetterci di vivere soltanto di reputazione. **Per restare competitivi dobbiamo investire in infrastrutture, qualità urbana, formazione, sostenibilità, innovazione e internazionalizzazione** dell'offerta. Dobbiamo migliorare la capacità di fare sistema tra operatori privati e istituzioni, va-

lorizzare 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 conser-

vazione 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 subito 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 commerciali. 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:

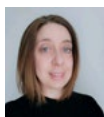


SCM SIM SpA



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.

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-



Annamaria Ruffini



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 LUSO PARLA LA LINGUA DEL SILENZIO



di Paul Renda

INTERVISTA A

Ursula Mahlkecht 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 trasforma-

zione. 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 Mahlkecht 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.

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-



Ursula Mahlkecht Pizzinini



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 eccel-

lenza, 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 com-**

ponente 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 cre-



Gabriele Burgio

scita 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».

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 imprevisi, 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**.

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



Marco Gilardi

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.

«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-



Elisabetta Faggiana



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 lancio 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, parti-

colarmente 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:

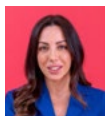


Unexpected Italy



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 abbia-

mo 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:

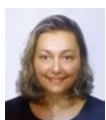


Amaro Lucano



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 nazio-

nale 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 con-

sorzio conta oggi **160 strutture specializzate nell'accoglienza di nuclei familiari**, 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 fermano 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 conterranno **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:

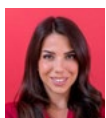


7Pines Resort Sardinia



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**.

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



Paolo De Nadai



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

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

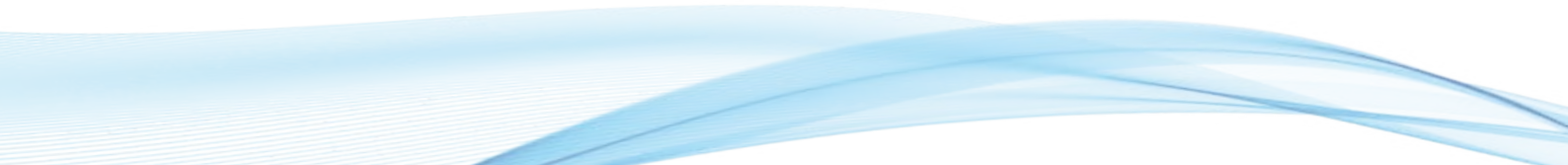


Campania Economy

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.



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)

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.



- **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.*** D 4
Perché il prossimo vantaggio competitivo sarà cognitivo
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).*** D 12
Le lezioni di FitActive per le PMI italiane
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 investi-

to 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 re-

sponsabilità 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.

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,



Andrea Galimberti

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 mem-

bro 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 col-

lega 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 in-

ternazionale 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 intercettare le prime 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 capi-

tale, 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*

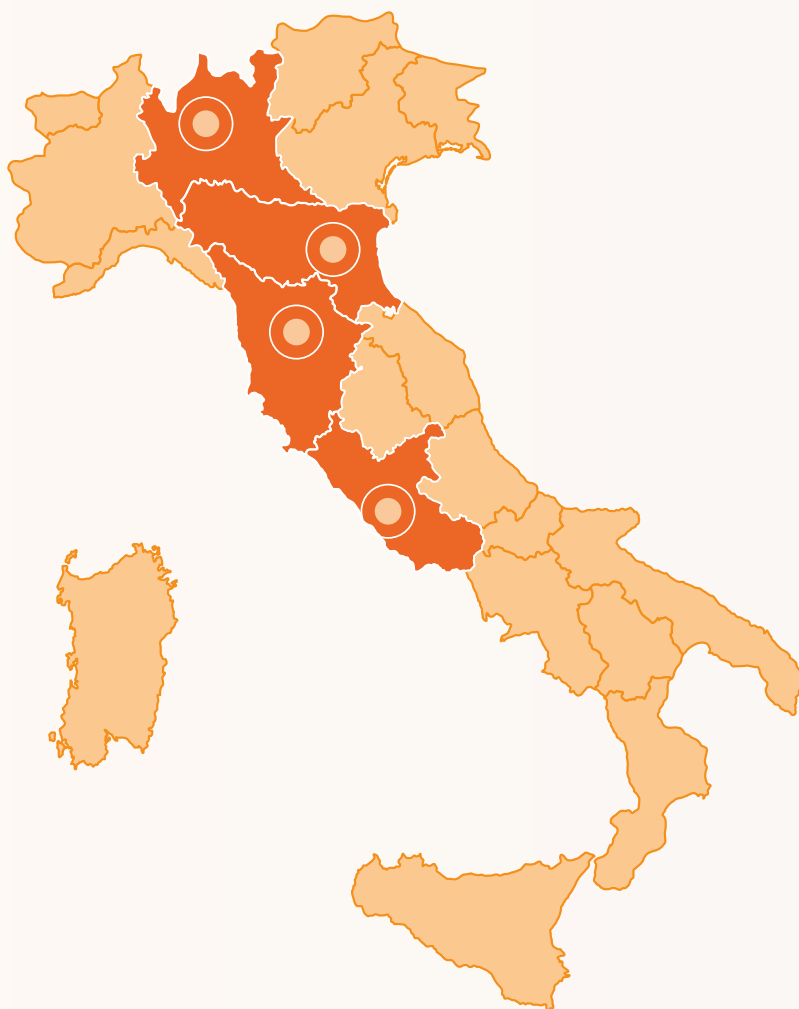
Capitale umano, leadership
e nuove organizzazioni

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.

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

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

SCARICA I DOSSIER



2026



MAUTO, STORIA E FUTURO DELL'AUTOMOBILE



di Luca Indemini
✉ luca.indemini@italiaeconomy.it

INTERVISTA A

Benedetto Camerana
Presidente del MAUTO – Museo Nazionale dell'Automobile

Da primo museo nazionale dell'automobile al mondo a luogo di cultura contemporanea: Benedetto Camerana racconta l'evoluzione del MAUTO di Torino, tra memoria industriale, linguaggi artistici e nuove frontiere della mobilità

Da quasi un secolo il Museo Nazionale dell'Automobile di Torino racconta il rapporto tra uomo, tecnologia e mobilità. Nato nel 1933 da un'intuizione pionieristica, il Museo Nazionale dell'Automobile è stato **il primo al mondo** e oggi affronta una nuova sfida: trasformarsi da custode della

memoria industriale a luogo di cultura contemporanea, capace di dialogare con arte, cinema, design, fotografia e innovazione. **Benedetto Camerana**, Presidente del museo, racconta la storia di un'istituzione che ha saputo cambiare prospettiva senza perdere il legame con le proprie radici.



Benedetto Camerana

L'idea che portò alla nascita del Museo Nazionale dell'Automobile di Torino è ancora oggi un'intuizione straordinaria. Qual era il contesto in cui è nata?

«Il Museo Nazionale dell'Automobile nasce nel 1933 ed è stato la prima istituzione nazionale dedicata all'automobile nel mondo. **La sua fondazione si colloca in una fase molto particolare della storia dell'auto:** non era ancora il fenomeno di massa che sarebbe diventata nel secondo dopoguerra, ma un prodotto tecnologico e industriale destinato soprattutto a una

fascia ristretta di persone benestanti. Negli Stati Uniti era già attiva una produzione di massa con Ford, mentre in Europa cominciavano ad affacciarsi modelli più accessibili, come la Fiat 508 Balilla in Italia, alcune Renault e Opel. La maggior parte delle automobili, però, rimaneva un oggetto esclusivo. Era ancora l'epoca in cui si acquistavano il telaio e il motore e poi si affidava alla carrozzeria la realizzazione della "veste" dell'automobile. Aziende come Pininfarina, Castagna e altri grandi carrozzieri italiani costruivano vere e proprie opere su misura».

Qual era la visione dei fondatori?

«In questo contesto alcuni pionieri torinesi ebbero l'intuizione di raccogliere e conservare queste testimonianze. Il percorso parte da una mostra retrospettiva per il Salone dell'Automobile, che all'epoca si teneva a Milano e poi, in controtendenza rispetto a ciò a cui



siamo abituati, si trasferì a Torino. Grazie a figure come Roberto Biscaretti di Ruffia, poi al figlio Carlo, e a Cesare Goria Gatti, tra i fondatori della Fiat, prese forma il progetto del museo.

La grande intuizione fu quella di **non limitarsi a celebrare l'automobile contemporanea, ma di raccontarne la storia**: mettere insieme le prime vetture con motore a scoppio e a vapore della fine dell'Ottocento, le automobili pionieristiche e i modelli che avevano segnato l'evoluzione tecnologica. È stata una visione molto moderna: considerare l'automobile non solo come un prodotto industriale, ma come un fenomeno capace di raccontare tecnologia, design, società e futuro».

L'automobile nel Novecento è diventata un simbolo di libertà e progresso. Le cose però hanno iniziato a cambiare nel nuovo Millennio.

«L'automobile è stata uno dei grandi fenomeni del Novecento. Ha rappresentato libertà individuale, crescita economica, sviluppo industriale. **Attraverso l'auto abbiamo costruito un**

modo di vivere: abbiamo viaggiato, organizzato vacanze, raggiunto il lavoro, costruito relazioni sociali. È stata davvero uno dei simboli della modernità. Negli ultimi decenni, però, è iniziata una fase completamente diversa. L'automobile ha attraversato una doppia crisi di identità: una sociale e culturale e una industriale.

Dal punto di vista culturale, l'auto non è più al centro dell'immaginario occidentale come lo era per le generazioni precedenti. Nelle grandi città europee esistono valide alternative e l'auto non è più necessariamente sinonimo di indipendenza. Parallelamente è cresciuta una certa ostilità nei confronti dell'automobile, legata soprattutto ai temi ambientali e alla trasformazione degli spazi urbani.

Anche l'industria sta attraversando una fase complessa. **Le aziende automobilistiche devono affrontare una trasformazione tecnologica enorme**, con una transizione verso l'elettrico che in Europa è stata accompagnata anche da scelte politiche discutibili. L'auto tende sempre più a diventare una piattaforma tecnologica, oltre che un mezzo tradizionale».

Come ha reagito il museo a questo cambiamento in atto?

«Abbiamo deciso di cambiare prospettiva. Nel 2023, per i novanta anni, abbiamo avviato un percorso di dialogo con circa trenta istituzioni culturali torinesi. L'obiettivo era rovesciare il punto di vista: **non raccontare l'automobile solo come icona di design, sport e industria, ma come fenomeno culturale** che dialoga con tutti i linguaggi della contemporaneità. L'automobile entra così in relazione con cinema, fotografia, arte contemporanea, letteratura, musica, filosofia e design inteso nel senso più ampio. È un approccio che ci ha permesso di ridefinire il museo come luogo di cultura contemporanea».

Può fare qualche esempio di mostre che hanno seguito questa nuova direzione?

«Un esempio significativo è stata la **mostra dedicata a Lucio Dalla e al suo rapporto con l'automobile** attraverso la musica pop degli anni Settanta e Ottanta.

In autunno proporremo un progetto dedicato alla fotografia: non fotografie dell'automobile come oggetto, ma fotografie realizzate attraverso l'automobile, quindi il viaggio, il movimento, il paesaggio, il racconto del Novecento attraverso un mezzo che ha cambiato il nostro modo di vedere il mondo.

Abbiamo poi raccontato il **rapporto tra cinema e auto** attraverso un grande fenomeno popolare come *Ritorno al futuro* e la celebre DeLorean DMC-12 disegnata da Giorgetto Giugiaro.

Siamo stati tra i primi a proporre



© Bin Jia

l'idea dell'automobile come opera d'arte in movimento, come elemento che appartiene alla storia della cultura, non soltanto alla storia industriale».

Il museo oggi guarda anche al futuro della mobilità. Come si collega questa vocazione con lo spirito dei fondatori?

«È proprio uno degli aspetti che ci lega maggiormente ai pionieri del 1933. Loro non guardavano soltanto al passato: raccoglievano la storia dell'automobile, ma lo facevano perché intuivano il futuro. Oggi abbiamo un'area dedicata a *The Future of Mobility*, dove raccontiamo alcune innovazioni che potrebbero caratterizzare i prossimi dieci anni. Recentemente si è parlato della Ferrari

Luce, elettrica, che adotta una configurazione a quattro motori in adiacenza alle ruote. Da più di un anno presentiamo la tecnologia sviluppata dagli sloveni Elaphe Propulsion Technologies, che ha integrato quattro motori direttamente nel mozzo delle quattro ruote, esponendo una delle loro ruote.

Il museo non vuole essere soltanto un luogo della memoria, ma anche uno spazio dove discutere il futuro tecnologico e industriale della mobilità».

Come è cambiato il pubblico del museo negli ultimi anni?

«È cambiato innanzitutto il numero dei visitatori. Quando sono arrivato nel 2012, il museo registrava circa 140mila ingressi annui; oggi siamo

arrivati intorno ai **400mila**. È una crescita molto significativa.

È cambiato anche il profilo del visitatore. Oggi molti vengono non solo perché appassionati di automobili, ma perché interessati alla storia culturale raccontata attraverso l'auto.

Questo è il nostro obiettivo: dimostrare che senza l'automobile il racconto del Novecento sarebbe molto più povero».

Pensando ai prossimi anni, si guarda anche allo spazio. Cosa si sta muovendo?

«Dall'automobile si è sviluppato il settore aeronautico: molte aziende automobilistiche hanno prodotto motori per aerei, pensiamo all'Alfa Romeo, alla Rolls-Royce, alla stessa Fiat. Dall'aviazione si è poi arrivati all'esplorazione spaziale.

Torino oggi è una città centrale anche in questo ambito, grazie alla presenza di **competenze industriali e tecnologiche legate allo spazio**. Per questo si sta lavorando all'idea di un nuovo spazio espositivo dedicato all'aeronautica e all'avventura spaziale.

Sarebbe un progetto con una logica simile a quella che nel 1933 portò alla nascita del Museo dell'Automobile: creare un luogo nazionale di racconto e divulgazione di un settore strategico per il futuro. Il lavoro è già iniziato e verso la fine di quest'anno potrebbe iniziare a dare i primi frutti».

Per approfondimenti:



MAUTO – Museo Nazionale dell'Automobile



VISIT PIEMONTE

LA COSTRUZIONE DI UNA DESTINAZIONE



di Simona Savoldi

INTERVISTA A

Silvio Carletto
Presidente CdA Visit Piemonte

Dai Giochi del 2006 al patrimonio Unesco: la crescita del brand "Piemonte" nel racconto di Silvio Carletto, Visit Piemonte, tra boom di mercati esteri, turismo slow e una nuova identità

Il Piemonte non è più una destinazione da scoprire, ma una realtà che ha un posto stabile nelle mappe del turismo europeo. Negli ultimi vent'anni, la regione ha saputo trasformare la percezione del territorio, valorizzando il patrimonio culturale, i paesaggi UNESCO, l'enogastronomia e la vocazione per il turismo outdoor. In questa intervista Silvio Carletto, presidente del CdA di Visit Piemonte, ripercorre

le tappe principali di questa crescita, analizza le dinamiche dei mercati internazionali e delinea le prospettive di una regione che punta a rafforzare il proprio posizionamento come meta di un turismo slow e di qualità.

Negli ultimi anni il Piemonte ha cambiato radicalmente il proprio posizionamento turistico, diventando una destinazione sempre più riconoscibile. Quali sono stati i passaggi decisivi di questa trasformazione?

«La trasformazione del Piemonte verso una realtà di meta turistica di eccellenza è il frutto di una visione a lungo termine che alcuni momenti chiave hanno accelerato. Senza dubbio, tutto è partito dalle **Olimpiadi Invernali di Torino 2006**, che hanno svelato al mondo un capoluogo elegante e vitale, consentendogli di superare definitivamente l'etichetta di "città fabbrica". Il secondo giro di boa è arrivato nel 2014, con il **riconoscimento**

UNESCO dei Paesaggi Vitivinicoli di Langhe-Roero e del Monferrato. Più di recente, l'importante scommessa sui grandi eventi sportivi – dalle Nitto ATP Finals ai recenti passaggi del Tour de France, della Vuelta a España e del Giro d'Italia – ha consolidato l'immagine di un Piemonte dinamico, dando una spinta decisiva anche al mondo dell'outdoor».

Il turismo piemontese sta crescendo in un contesto molto competitivo, in cui le destinazioni non vendono più soltanto luoghi, ma identità e qualità dell'esperienza. Quali sono oggi gli elementi che rendono il Piemonte riconoscibile rispetto ad altre regioni?

«In un mercato dove il viaggiatore cerca l'esperienza autentica e un luogo dove incontrare le proprie passioni, il Piemonte si distingue per un'autenticità "premium" legata alla qualità della vita lontana dal turismo stan-



Silvio Carletto



© Consorzio delle Residenze Reali Sabaude

dardizzato. **Il nostro punto di forza è la straordinaria varietà a breve distanza:** in un paio d'ore si passa dai grandi valichi alpini alle sponde dei Laghi Maggiore e d'Orta, fino alle colline del vino. A questo si unisce il profondo "saper fare" artigiano, che va dal Tartufo bianco d'Alba ai grandi cru del Barolo, e un'offerta culturale unica, rappresentata dal sistema delle Residenze Reali Sabaude, in perfetto dialogo con l'arte contemporanea diffusa sul territorio».

Cultura, paesaggio ed enogastronomia sembrano essere sempre più interconnessi nella costruzione dell'offerta turistica regionale. Quanto conta oggi il lavoro di rete tra istituzioni, territori, operatori e grandi eventi?

«Oggi il lavoro di squadra è sempli-

ce cemento fondamentale. Chi viene a Torino per visitare il Museo Egizio si aspetta di potersi spostare fluidamente in collina per una degustazione o in montagna per un trekking. Fare rete tra istituzioni, consorzi, albergatori ed enti significa **costruire vere e proprie "proposte di destinazione"**. I grandi eventi – penso al Salone del Libro o a Terra Madre – fungono da acceleratori di visibilità, ma è la rete quotidiana sul territorio che garantisce la qualità e l'eccellenza dell'accoglienza».

Quanto pesa oggi il turismo internazionale nella crescita della regione e quali sono i mercati su cui Visit Piemonte sta investendo maggiormente?

«Nel 2025, il turismo in Piemonte è ancora cresciuto e ha superato i 6 milioni e 730mila arrivi e 18 milioni e 170mila pernottamenti, con movi-

menti turistici in **crescita del 7,1% di arrivi e del 7,5% di presenze rispetto al 2024**. La componente estera è arrivata a pesare per oltre la metà delle presenze. I nostri mercati consolidati rimangono quelli dell'area DACH (Germania, Austria e Svizzera), affiancati da Benelux, Francia, Spagna e Regno Unito, bacini storicamente attratti dalla nostra offerta outdoor. Stiamo inoltre investendo su mercati ad altissimo valore aggiunto come gli Stati Uniti, pubblico fortemente interessato al **turismo enogastronomico di lusso** e al nostro *lifestyle*. Guardiamo, inoltre, con molta attenzione al Nord Europa e alla Scandinavia, visitatori particolarmente affini e sensibili ai **temi della sostenibilità e del turismo attivo**. Con questo obiettivo, siamo presenti a fiere internazionali, roadshow, press tour ed educational tour, spingiamo la partecipazione dei



© VisitPiemonte - Getty Images, Giorgio Perottino

seller piemontesi ai workshop ENIT e promuoviamo l'eccellenza enogastronomica regionale attraverso degustazioni ad hoc».

Il tema della reputazione e della narrazione dei territori è sempre più centrale. Come sta cambiando il modo di raccontare il Piemonte, soprattutto verso un pubblico internazionale?

«È cambiato radicalmente. Fino a qualche tempo fa tendevamo a proporci come "esperienza che non ti aspetti", mentre **oggi rivendichiamo il ruolo di destinazione europea imperdibile**. La nostra narrazione è altamente immersiva: raccontiamo uno stato d'animo, l'emozione di pedalare sulle strade bianche in quota, il silenzio delle cantine storiche, l'atmosfera vibrante dei grandi eventi. Regione Piemonte, Visit Piemonte e le sei

agenzie turistiche locali si muovono attraverso campagne digitali mirate, coinvolgendo content creator e organizzando *press tour* esperienziali per far vivere la regione ancor prima che il viaggio inizi».

Guardando ai prossimi anni, quale immagine del Piemonte vorreste consolidare a livello nazionale ed europeo?

«L'obiettivo per il futuro è rafforzare definitivamente l'immagine di un Piemonte come **capitale europea del turismo slow e di qualità**. Puntiamo a destagionalizzare, venendo riconosciuti come meta ideale in tutte le stagioni. Immaginiamo un Piemonte accessibile e innovativo, ma anche rispettoso del proprio ecosistema. Un luogo capace di offrire un'esperienza talmente radicata e profonda da far sentire chi ci visita non un semplice turista, ma un vero e proprio "residente temporaneo"».

Per approfondimenti:



Visit Piemonte

© ATL Terre Alto Piemonte, Monterosa2000





KAPPA FUTURFESTIVAL

QUANDO LA MUSICA DIVENTA MOTORE DI TURISMO E CULTURA



di Cristina Seymandi

INTERVISTA A

Maurizio Vitale
Co-fondatore di Kappa FuturFestival

Intervista a Maurizio Vitale, Co-fondatore del Kappa FuturFestival, tra connessioni culturali, attrattività internazionale e il ruolo degli eventi nel rafforzare il turismo e l'identità dei territori

Negli ultimi anni, Torino ha saputo ridefinire il proprio posizionamento nel panorama turistico e culturale europeo,



Maurizio Vitale

affermandosi come una destinazione dinamica e capace di attrarre nuovi flussi internazionali. In questo percorso, un ruolo sempre più centrale è stato svolto dai grandi eventi, in grado di coniugare intrattenimento, innovazione e valorizzazione del territorio.

Tra questi, il **Kappa FuturFestival** rappresenta un caso emblematico: una manifestazione che, partendo dalla musica elettronica, si è trasformata in un vero e proprio ecosistema culturale e turistico, capace di coinvolgere decine di migliaia di partecipanti provenienti da tutto il mondo e di generare un impatto significativo sull'economia locale.

Ne parliamo con **Maurizio Vitale**, Co-fondatore del Festival, per approfondire il ruolo degli eventi nella costruzione di connessioni culturali, nello sviluppo turistico delle città e nella definizione di modelli sostenibili per il futuro.

Il Kappa FuturFestival viene spesso descritto come una sorta di "Erasmus della musica elettronica". In che modo questo approccio contribuisce a costruire connessioni culturali e a rafforzare l'identità europea partendo da Torino?

«KFF, analogamente al progetto Erasmus, genera uno spazio d'incontro per decine di migliaia di giovani provenienti da 150 paesi, uniti dalla passione per la musica e dal desiderio di condivisione.

L'ambiente stimola lo scambio interculturale diretto tra **background eterogenei**: appassionati, artisti, l'industria, istituzioni e partner. Torino luogo di esperienze dove linguaggi e stili si intrecciano, lanciando al mondo un messaggio di pace: chi balla insieme oggi, non farà la guerra domani».



I numeri del festival mostrano una forte attrattività internazionale. Quale valore genera oggi per il sistema turistico e per l'economia locale, e come si può consolidare questo impatto nel tempo?

«Il Festival si configura come un asset strategico per Torino, agendo da potente volano economico e turistico capace di intercettare flussi internazionali dall'elevata capacità di spesa. La ricaduta è tangibile nei comparti dell'accoglienza e dei servizi, grazie alla vocazione intrinseca della rassegna nel destagionalizzare le presenze e a prolungare la permanenza media dei visitatori e trasformarli in veri ambasciatori del patrimonio territoriale nel mondo.

Oltre l'indotto diretto, l'impronta più incisiva risiede nel **trasferimento di competenze** e nell'impulso all'**occupazione giovanile**: il Festival opera infatti come un ecosistema formativo in cui centinaia di professionisti under 40 consolidano conoscenze ad alto valore aggiunto (dalla tecnologia alla

sostenibilità, passando per la data-analisi e le scienze strategiche). Questo patrimonio di saperi eleva la manifestazione a **incubatore permanente di professionalità**.

Per consolidare questi risultati, è essenziale rafforzare sia le relazioni istituzionali con Commissione Europea, Città di Torino, Regione Piemonte e sia le collaborazioni industriali con Camera di Commercio e i numerosi qualificati soggetti economico-culturale del territorio».

Il Parco Dora è diventato un simbolo della trasformazione urbana della città. Quanto è stato strategico legare il festival a questo luogo e che ruolo può avere nella valorizzazione culturale e urbana di Torino?

«La sinergia tra KFF e Parco Dora rappresenta una fortunata operazione di marketing territoriale, capace di **coniugare l'archeologia industriale con l'avanguardia creativa**. Il Parco – cuore della rigenerazione urbana torinese e pilastro del riconoscimento di Torino quale Città Creativa UNESCO

per il Design – ha co-determinato l'identità visiva del Festival.

Il rigore architettonico si sposa perfettamente con le sonorità elettroniche. In questo scenario, il Festival contribuisce alla riqualificazione sociale ed economica dei quartieri circostanti, promuovendo un modello di fruizione culturale e turistica che valorizza la Torino autentica e dinamica, oltre i circuiti monumentali tradizionali».

Guardando al futuro, tra crescita dell'evento e rischio di overtourism, quale modello immagina per rendere Torino sempre più attrattiva, mantenendo al tempo stesso sostenibilità e qualità dell'esperienza?

«KFF agisce come un acceleratore che, pur generando picchi di affluenza localizzati, offre l'opportunità di **testare modelli evoluti di gestione dei flussi**. Torino registra volumi turistici in costante crescita, tuttavia assolutamente governabili rispetto alle criticità sistemiche di altre capitali europee. Occorre lavorare per un verso sul **rafforzamento delle proprie risorse culturali-turistiche**, il loro consolidamento patrimoniale, la gestione integrata dei dati e la digitalizzazione dei servizi, dall'altra sulla diluizione spazio-temporale dell'offerta. Torino destinazione d'avanguardia, capace di accogliere senza subire la propria attrattività».

Per approfondimenti:



Kappa FuturFestival



CERETTO

CUSTODI DELLA BELLEZZA DELLE LANGHE



di Cristina Seymandi

INTERVISTA A

Roberta Ceretto
Presidente Ceretto Aziende Vitivinicoli

Da produttori a custodi del paesaggio: come la storica cantina Ceretto ha trasformato le Langhe in un incubatore culturale a cielo aperto, unendo vino, arte, alta cucina e sostenibilità

Ceretto è una delle realtà che più hanno contribuito a trasformare il vino in “racconto del territorio”. Oggi che ruolo può avere una cantina nel promuovere le Langhe non solo come destinazione enogastronomica, ma come luogo di cultura, paesaggio e identità?

«Se penso a come la nostra storia è



Roberta Ceretto

cambiata negli ultimi 30 anni, posso azzardare a dire che Ceretto non è solo più una cantina, ma un **incubatore culturale per le Langhe**. Se un tempo, per le generazioni di mio nonno e di mio padre, il compito dei produttori era far capire che il Barolo e il Barbaresco valessero quanto i vini francesi, oggi la sfida si è spostata su un piano più immateriale: il valore delle nostre bottiglie o del territorio delle Langhe non risiede più solo nelle sue caratteristiche, ma in tutto ciò che non si può toccare ma che definisce un'esperienza. Il vino smette di essere prodotto per diventare un veicolo di storie, diventa un segno distintivo di un modo di vivere.

Per noi, ha significato proporre **un nuovo sistema di valori e non solo un prodotto agricolo**. Le Langhe sono cresciute velocemente e occorre adeguarsi. Queste colline con vigne pettinate hanno assunto un nuovo ruolo, quello di paesaggio culturale dominato dalla bellezza che dialoga in equilibrio tra uomo e natura, passa-

to e presente. Le cantine promuovono questa bellezza proteggendola e, a casa nostra, enfatizzandola con l'inserimento di opere d'arte che non sono un semplice abbellimento, ma uno strumento per leggere il paesaggio. Operazioni come la *Cappella del Barolo* di Sol LeWitt e David Tremlett o le numerose installazioni, da Francesco Clemente a Kiki Smith, nei ristoranti e tra i vigneti, trasformano uno spazio agricolo in **un vero museo a cielo aperto visibile e condiviso con chiunque**. Il ruolo di una cantina che, come la nostra, vanta già una discreta longevità evolve. Da produttori assumiamo il ruolo di custodi e interpreti del paesaggio, ma anche di mecenati per offrire ai visitatori una chiave di lettura nuova.

Noi di Ceretto, poi, ci siamo divertiti ad aprire nuove prospettive e, attraverso progetti come il ristorante *Piazza Duomo* ad Alba, la cantina non si limita a produrre e vendere i propri vini, ma porta l'alta cucina nelle Langhe, trasformando la zona in un polo



© Bruno Urialdo

di eccellenza mondiale che trattiene talenti e genera indotto culturale, e anche economico».

Ci ha raccontato che negli anni avete affiancato al vino progetti legati all'arte, all'architettura e alla bellezza dei luoghi. In che modo queste scelte hanno contribuito a costruire un'esperienza turistica più ampia e riconoscibile intorno al marchio Ceretto e al territorio?

«Per noi, l'arte non è mai stata un contorno. La scelta di inserire opere o trasformare gli spazi con architetture ardite ha trasformato la visita in cantina da una degustazione a un'esperienza culturale completa, e credo abbia fatto un po' da apripista nelle Langhe.

Abbiamo di certo creato dei *landmark* istantaneamente riconoscibili – penso alla *Cappella del Barolo*. Prima dell'intervento di LeWitt e Tremlett nel 1999, era un rudere. Oggi è uno dei monumenti più fotografati del Piemonte. Ma anche *L'Acino*: la bolla trasparente sospesa sui vigneti presso la nostra cantina di Alba è diventata il simbolo

di un'architettura che non nasconde il paesaggio, ma lo incornicia. Quindi l'esperienza turistica si amplia: **non si consuma solo un calice, si abita letteralmente il territorio**».

Il turismo del vino sta cambiando: il visitatore cerca sempre più esperienze autentiche, contenuti, relazioni e qualità del tempo. Quali sono, secondo lei, le nuove aspettative di chi arriva oggi nelle Langhe e come può evolvere l'accoglienza in cantina?

«Il profilo del turista che oggi percorre le strade tra Alba, Barolo e Barbaresco è profondamente mutato. Non cerca più solo una cantina dove assaggiare vino, ma un luogo che parli a tutti i sensi. Se prima l'obiettivo era conoscere un prodotto, oggi è viverlo e immergersi nel suo territorio di origine. Partiamo dal presupposto che il moderno turista o viaggiatore è già informato, quindi non si accontenta più, ma cerca di capire il "dietro le quinte". Chi arriva da noi trova **il vino in dialogo con l'architettura, l'arte, la tradizione, la storia e la filosofia del cibo** e quindi trova molte risposte alle proprie curiosità.

C'è anche un nuovo atteggiamento che rende un territorio come le Langhe ricercato: la qualità del tempo. Il turista moderno cerca spazi ampi, verdi, percorribili con lentezza, silenzio e scorci dove poter indugiare».

Ceretto ha avviato da tempo un percorso di attenzione alla sostenibilità e alla cura della terra, arrivando anche alla certificazione biologica. Quanto questo approccio incide oggi sulla reputazione di un territorio e sulla qualità dell'esperienza che il visitatore associa alle Langhe e al Made in Italy?

«La scelta della sostenibilità è stata fortemente sostenuta dalla mia generazione, la terza. Per noi la certificazione non è solo un bollino, ma una forte presa di consapevolezza e responsabilità verso un territorio, la nostra casa, che viene custodito per le generazioni future, non solo vissuto nel presente.

Non dimentichiamo che oggi **promuovere l'identità delle Langhe significa proteggerne la sopravvivenza biologica**. La scelta di praticare un'agricoltura responsabile non è solo una tecnica agricola, ma insegna al visitatore che il paesaggio che ammira è un organismo vivo che richiede cura, non solo consumo».

Per approfondimenti:



Ceretto Aziende Vitivinicole



PARATISSIMA

L'ARTE CHE RIGENERA LA CITTÀ



di Cristina Seymandi

INTERVISTA A

Lorenzo Germak
Founder Paratissima

Da spazio per l'arte emergente a hub culturale: l'evoluzione di Paratissima nel racconto del Founder Lorenzo Germak, tra rigenerazione urbana, turismo esperienziale e formazione dei giovani

Paratissima nasce come spazio di promozione dell'arte contemporanea e oggi è diventata un hub culturale riconosciuto. Come è cambiato, negli anni, il ruolo di un progetto come il vostro?

«Paratissima è nata nel 2005 in un momento in cui Torino stava vivendo una grande trasformazione grazie ai XX Giochi Olimpici Invernali. All'inizio, il nostro obiettivo era soprattutto cre-

are uno spazio accessibile per artisti emergenti, fuori dai circuiti dell'arte. Negli anni, però, il ruolo è cambiato profondamente: oggi non basta più organizzare una mostra o un evento, bisogna **costruire comunità, relazioni e occasioni di partecipazione**. Paratissima ha cercato di evolvere in questa direzione, diventando una piattaforma che mette in connessione artisti, professionisti, imprese, scuole, appassionati e piccoli collezionisti. **Il rapporto con il pubblico è molto più diretto e orizzontale** rispetto al passato. In questo senso il nostro lavoro è diventato sempre più vicino a quello di un hub culturale».

Torino ha costruito una forte identità legata all'arte contemporanea e agli eventi culturali. In che modo Paratissima contribuisce oggi all'attrattività turistica della città e alla sua capacità di richiamare visitatori?

«Torino ha saputo costruire negli ultimi vent'anni **un'identità culturale**

molto riconoscibile, legata all'arte contemporanea, alla musica, al design e ai grandi eventi. Paratissima ha contribuito a questo percorso diventando, negli anni, uno degli appuntamenti di punta del calendario dell'**ArtWeek torinese di fine ottobre**, un punto di riferimento internazionale grazie alla portata di manifestazioni quali *Artissima* e *Club to Club*, ma anche grazie alle altre fiere come *Flashback* e *The Others* e all'attività delle gallerie indipendenti. Per quanto riguarda il nostro format, ogni anno coinvolgiamo centinaia di artisti da tutta Italia e dall'estero, insieme a migliaia di visitatori che scelgono Torino per vivere **un'esperienza culturale diversa, più accessibile e partecipativa**. Spesso lavoriamo in luoghi non convenzionali o in spazi da riattivare, contribuendo così anche alla riscoperta del tessuto urbano. Questo genera un impatto che non è solo culturale, ma anche economico e turistico. Oggi **il turismo culturale cerca esperienze autentiche e immersive**, e Torino ha le caratteristiche giuste per respon-



Lorenzo Germak



dere a questa domanda. Paratissima, in questo contesto, rappresenta una porta di accesso alla scena creativa contemporanea della città».

Paratissima lavora molto sui giovani artisti, sui curatori e sulla crescita delle competenze nel settore culturale. Quanto è importante, per il futuro della cultura, costruire percorsi che non siano solo espositivi, ma anche formativi e professionali?

«È fondamentale. Uno dei grandi limiti del sistema culturale italiano è stato per molti anni quello di concentrarsi molto sulla produzione artistica e poco sulla costruzione di percorsi professionali sostenibili. Oggi, invece, è necessario accompagnare artisti, curatori e operatori culturali non solo nella visibilità, ma anche nella crescita di competenze concrete: progettazione, comunicazione, sostenibilità economica, networking e sviluppo professionale. Con Paratissima abbiamo sempre cercato di lavorare su questo doppio livello: **offrire opportunità**

espositive, ma anche strumenti e occasioni di formazione. Da dieci anni, organizziamo sotto la direzione didattica di Francesca Canfora un **master in Pratiche curatoriali**; in collaborazione con la Camera di Commercio di Torino, organizziamo cicli di residenze artistiche e, ogni anno, coinvolgiamo oltre 30 giovani professionisti in un **percorso di formazione nell'organizzazione di eventi artistici**. Credo che il futuro della cultura dipenda molto dalla capacità di costruire ecosistemi in cui i giovani possano non solo esprimersi artisticamente, ma anche immaginare un percorso di vita e di lavoro. Altrimenti, rischiamo di perdere energie e talenti».

Negli ultimi anni il turismo culturale è diventato sempre più esperienziale: non si limita alla visita, ma cerca luoghi, incontri, linguaggi e comunità. Come può l'arte contemporanea intercettare questa nuova domanda e generare valore per il territorio?

«Stiamo assistendo a un fenomeno

diffuso che si sta delineando come un cambiamento epocale in termini di fruizione culturale. È un proliferare generalizzato di festival, rassegne, occasioni che mettono i protagonisti della cultura e dell'arte in contatto con il pubblico, preferibilmente in contesti urbani che siano anche mete turistiche. L'arte contemporanea ha un grande potenziale: è uno dei linguaggi più capaci di leggere il presente e creare connessioni tra persone, luoghi e comunità. Oggi **chi viaggia non cerca solo un evento da vedere, ma un'esperienza da vivere**. In questo senso, l'arte contemporanea può diventare un motore molto forte, soprattutto quando dialoga con spazi urbani, comunità e nuove forme di partecipazione. Torino ha tutte le caratteristiche per sviluppare questo approccio: una forte identità culturale, spazi interessanti, una scena creativa diffusa e costi ancora relativamente accessibili rispetto ad altre città. Il punto, oggi, è riuscire a mettere in rete queste energie e **creare occasioni in cui cultura, turismo, creatività e qualità urbana si rafforzino reciprocamente**. Quando un progetto culturale riesce a generare comunità, esperienze autentiche e senso di appartenenza, allora produce valore non solo per chi lo organizza, ma per tutto il territorio».

Per approfondimenti:



Paratissima



IL PATRIMONIO FA RETE

INTERVISTA A

Licia Mattioli

Presidente Consulta per la Valorizzazione dei Beni Artistici e Culturali di Torino

di Cristina Seymandi e di Simona Savoldi

Innovazione, tecnologia e reti tra imprese e istituzioni: Licia Mattioli spiega come Torino e il Piemonte possono trasformare il patrimonio culturale in un sistema integrato e in un motore di sviluppo

Mettere in rete il patrimonio culturale per trasformarlo in un motore di sviluppo: è questa, secondo Licia Mattioli, la sfida che attende Torino e il Piemonte nei prossimi anni. Un territorio ricco di eccellenze che deve imparare a presentarsi come un sistema e a valorizzare in modo coordinato le proprie risorse. Dalla formazione dei professionisti della conservazione, ai grandi complessi monumentali come

la Palazzina di Caccia di Stupinigi, fino alle collaborazioni tra istituzioni, fondazioni e imprese, la presidente della Consulta per la Valorizzazione dei Beni Artistici e Culturali di Torino e della Fondazione Ordine Mauriziano riflette sulle prospettive del patrimonio culturale piemontese nella costruzione dei progetti del futuro.

La Consulta per la Valorizzazione dei Beni Artistici e Culturali di Torino rappresenta un punto di riferimento nel rapporto tra imprese, tutela e valorizzazione del patrimonio. Oggi, quali sono secondo lei le principali sfide culturali che Torino e il Piemonte si trovano ad affrontare?

«La sfida più importante è essere pronti a valorizzare e far conoscere il patrimonio che abbiamo, in un momento in cui il turismo verso il nostro territorio è in crescita. Disponiamo di eccellenze straordinarie: dalle Residenze Sabaude alla Sindone, passando per il patrimo-

nio legato a Leonardo e a tante altre testimonianze culturali, senza dimenticare l'enogastronomia. Abbiamo molto da offrire, ma dobbiamo imparare a **mettere queste risorse in rete e a presentarle come un sistema integrato**. Lo stesso vale per il contemporaneo, che rappresenta un'altra eccellenza del territorio e che merita di essere valorizzato. La vera sfida è diventare una destinazione turistica consapevole delle proprie potenzialità».

Negli ultimi anni, il tema della conservazione è cambiato molto: non riguarda più soltanto il restauro, ma anche la capacità di rendere il patrimonio vivo e accessibile. Come è cambiato il modo di intendere la valorizzazione culturale?

«Più che il concetto di valorizzazione, è cambiato il modo di realizzarla. Oggi **disponiamo di strumenti molto più moderni per raccontare e rendere fruibili i beni culturali**. Penso ai QR



Licia Mattioli

code, alle guide digitali e alle applicazioni sviluppate per ampliare l'accessibilità dei luoghi. Recentemente, ad esempio, abbiamo realizzato nel Giardino Storico della Palazzina di Caccia di Stupinigi nuovi strumenti di fruizione dedicati alle persone ipovedenti e ipoacusiche. Tutto questo è possibile grazie alle innovazioni tecnologiche, compresa l'intelligenza artificiale. Si tratta quindi di una valorizzazione che mantiene gli stessi obiettivi di sempre, ma che utilizza strumenti nuovi e più efficaci».

La formazione resta uno dei temi centrali per il futuro della conservazione. Con il master “Conservazione Integrata del Patrimonio Architettonico e Paesaggistico”, realizzato con il Politecnico di Torino, quali competenze e quale visione volete trasmettere alle nuove generazioni di professionisti?

«Abbiamo voluto promuovere questo master per ampliare lo sguardo sul patrimonio, andando oltre la sola dimensione architettonica. L'obiettivo è studiare e valorizzare non soltanto gli edifici storici, ma anche il patrimonio paesaggistico che li circonda. Penso alle aree verdi, ai giardini storici e a quel territorio che nel tempo sono stati progressivamente abbandonati. Esiste **un patrimonio diffuso che merita di essere recuperato e restituito alla collettività**. Il master nasce proprio con questa finalità: formare professionisti capaci di leggere questi contesti in modo integrato e di renderli nuovamente fruibili».

Nel suo ruolo di presidente della Fondazione Ordine Mauriziano, come guarda oggi al tema della valorizzazione di complessi monumentali che uniscono dimensione storica, architettonica e paesaggistica?

«Si tratta di beni particolarmente complessi, ma anche estremamente affascinanti perché racchiudono molteplici elementi di interesse. Pensiamo alla Palazzina di Caccia di Stupinigi: il valore non risiede soltanto nell'edificio, ma anche nei giardini, nelle collezioni, negli arredi e nella storia che custodisce. Ognuno di questi elementi contribuisce ad accrescere l'attrattiva complessiva del bene. Tutto questo rappresenta un fattore di forza straordinario, ma comporta anche una complessità gestionale molto elevata. La manutenzione, il restauro e la valorizzazione di beni così articolati richiedono investimenti e una programmazione costante. Sono beni che offrono enormi opportunità, ma che richiedono anche grande capacità di gestione».

Quanto conta oggi creare reti tra istituzioni culturali, imprese, fondazioni e università per costruire progetti che abbiano un impatto reale e duraturo sul territorio?

«Credo moltissimo nel lavoro di rete. Per un Paese come l'Italia – che deve confrontarsi con realtà molto più grandi a livello internazionale – la capacità di collaborare rappresenta una necessità. Come Consulta abbiamo promosso il cosiddetto **“modello Torino”**,

mettendo insieme i musei d'arte contemporanea pubblici e privati della città in un sistema di promozione condiviso. Quando invitiamo direttori e curatori internazionali, non presentiamo una singola istituzione, ma l'intero ecosistema culturale del territorio. Questo approccio ha prodotto risultati molto significativi e ha suscitato interesse anche all'estero. Esiste poi una “seconda dimensione” della rete, che riguarda la collaborazione tra soggetti diversi: istituzioni culturali, fondazioni, imprese, enti pubblici e università. È ciò che stiamo cercando di fare con il progetto di valorizzazione di Superga, dove la complessità degli interventi richiede il coinvolgimento di più attori. Nessuno potrebbe affrontare da solo un impegno di questa portata. Per questo ritengo che **il lavoro di rete rappresenti una delle poche strade possibili per garantire interventi efficaci e duraturi sul patrimonio culturale**».

Per approfondimenti:



Consulta per la Valorizzazione dei Beni Artistici e Culturali di Torino



TURISMO ED ECONOMIA REALE

LA SFIDA DI CNA PIEMONTE



di Cristina Seymandi

INTERVISTA A

Giovanni Genovesio
Presidente CNA Piemonte

Il Presidente di CNA Piemonte, Giovanni Genovesio, racconta come l'eccellenza di artigianato e commercio possa trasformare il territorio in meta d'esperienza

Cultura e turismo non sono più isole, ma il motore dell'economia reale piemontese. In questa intervista, il Presidente di CNA Piemonte, Giovanni Genovesio, traccia la rotta per il rilancio del territorio: un viaggio che mette **al centro l'autenticità delle botteghe artigiane, la forza delle reti locali e le nuove competenze**



Giovanni Genovesio

digitali necessarie per competere. Tra sfide burocratiche e un patrimonio di "saper fare" da salvare, ecco come la regione può trasformare la qualità in economia diffusa.

Presidente Genovesio, cultura e turismo sono sempre più letti come leve di sviluppo economico, non solo come settori a sé stanti. Dal punto di vista delle micro e piccole imprese piemontesi, quale ruolo possono avere artigianato, commercio di prossimità, ristorazione e servizi nel rafforzare l'attrattività dei territori?

«Oggi cultura e turismo non possono più essere considerati compartimenti separati dall'economia reale dei territori. Dietro l'attrattività di una destinazione ci sono le imprese che la rendono viva ogni giorno: botteghe artigiane, ristoranti, commercio di prossimità, servizi, piccole attività che custodiscono identità, tradizioni e re-

lazioni umane. Il Piemonte ha **un patrimonio fatto non solo di paesaggi e beni culturali, ma soprattutto di "saper fare"**. L'artigianato, in questo senso, rappresenta un valore aggiunto unico perché racconta autenticità, qualità e legame con il territorio. Se un turista oggi sceglie una destinazione, spesso lo fa per vivere un'esperienza completa e autentica, non semplicemente per visitare un luogo».

Il Piemonte è una regione con identità molto diverse: Torino, le Langhe, il Monferrato, le aree montane, i laghi, i borghi e i distretti produttivi. In che modo CNA Piemonte può contribuire a costruire un'offerta turistica più integrata, capace di valorizzare non solo le grandi destinazioni, ma anche le economie diffuse dei territori?

«La forza del Piemonte sta proprio nella sua pluralità. Abbiamo **territori**

profondamente diversi, ma complementari: dalle città d'arte alle colline UNESCO, dalle montagne ai laghi, fino ai piccoli borghi e ai distretti produttivi. **La vera sfida oggi è costruire connessioni tra queste realtà**, evitando che il turismo si concentri solo in alcune aree già forti. CNA Piemonte può avere un ruolo importante nel creare reti tra imprese, promuovere filiere territoriali integrate e valorizzare le economie diffuse. Significa mettere insieme cultura, ospitalità, artigianato, agroalimentare, commercio e servizi dentro una visione comune».

Oggi il turista cerca esperienze autentiche: botteghe, sapere artigiani, enogastronomia, produzioni locali, cultura materiale. Quanto queste componenti possono diventare un vantaggio competitivo per il Piemonte e quali condizioni servono perché le piccole imprese riescano davvero a intercettare questa domanda?

«Il tema dell'autenticità è centrale. Oggi il turista cerca esperienze vere, vuole entrare in contatto con le persone, con le storie, con le produzioni locali. Le botteghe artigiane, l'enogastronomia, la cultura materiale, le tradizioni produttive rappresentano un enorme vantaggio competitivo per il Piemonte perché non possono essere replicate artificialmente. Però, perché le piccole imprese possano intercettare davvero questa domanda, servono alcune condizioni fondamentali: infrastrutture adeguate, promozione integrata, semplificazione burocratica e



Presidenza regionale

soprattutto **strumenti che aiutino le imprese a comunicare meglio il proprio valore**. Molte eccellenze piemontesi esistono già, ma spesso non riescono ancora a trasformare completamente qualità e identità in opportunità economica».

Uno dei temi più rilevanti per cultura e turismo è quello delle competenze: accoglienza, digitalizzazione, comunicazione, lingue, gestione dell'esperienza del visitatore. Quali sono oggi i fabbisogni più urgenti delle imprese piemontesi e dove vede ancora un divario tra formazione, mercato e bisogni reali dei territori?

«Il tema delle competenze è decisivo e riguarda tutto il sistema economico piemontese. Oggi non basta più saper fare bene il proprio mestiere: servono capacità di accoglienza, strumenti digitali, comunicazione efficace, co-

noscenza delle lingue e capacità di costruire esperienze per il visitatore. Le imprese hanno bisogno di formazione concreta, vicina ai bisogni reali e immediatamente spendibile. In alcuni casi, esiste ancora un divario importante tra il mondo della formazione e quello delle imprese, soprattutto nei territori più piccoli. Per questo è fondamentale **rafforzare il rapporto tra scuole, formazione professionale, ITS e sistema produttivo**, valorizzando anche il passaggio generazionale e il trasferimento delle competenze artigiane. La vera sfida è evitare che il patrimonio di conoscenze costruito in decenni di lavoro venga disperso proprio nel momento in cui il mercato lo richiede con maggiore forza».

Per approfondimenti:



CNA Piemonte



EFFETTO CINEMA

IL PIEMONTE CONQUISTA SET E TURISTI



di Luca Indemini
luca.indemini@italiaeconomy.it

INTERVISTA A

Paolo Manera
Direttore Film Commission Torino Piemonte

Dai set che accendono l'economia ai tour sulle tracce dei film: il bilancio dei 25 anni di Film Commission Torino Piemonte, modello italiano che trasforma l'audiovisivo in volano turistico per la regione

In 25 anni di attività, la Film Commission Torino Piemonte ha reso la regione la seconda in Italia per produzioni, offrendo un supporto cruciale a economia e turismo. I set generano **un indotto immediato e alimentano il cineturismo**, un trend globale che per l'Organizzazione Mondiale del Turismo incrementa le presenze tra il 25% e il 40%. Ne abbiamo parlato con il Direttore, Paolo Manera.



Paolo Manera

Che bilancio fate di questo primo quarto di secolo?

«Si tratta di una ricorrenza importante: Film Commission Torino Piemonte è nata formalmente nel 2000 ed è stata la prima vera Film Commission italiana. Oggi possiamo guardare a questi 25 anni con soddisfazione: siamo riusciti a consolidare **il Piemonte come uno dei territori dove si gira di più in Italia**, secondo soltanto al Lazio, mantenendo una forte attenzione sia alle grandi produzioni, sia ai giovani talenti e al nuovo cinema».

Come avete scelto di celebrare questo anniversario?

«Abbiamo voluto raccontare non solo i film realizzati, ma anche il lavoro che c'è dietro. Dopo una serata celebrativa alla Mole Antonelliana, abbiamo aperto la nostra sede di via Cagliari per quattro giornate di visite guidate. È stata un'esperienza molto interessante: il pubblico ha potuto vedere da vicino gli spazi e gli archivi fotografici; inoltre, abbiamo mostrato come fun-

ziona un casting o come lavorano i reparti costumi e produzione. Ci siamo accorti che **esiste una grande curiosità verso il "dietro le quinte"** del cinema. Molti ci hanno chiesto quando ripeteremo l'iniziativa».

Può essere un altro modo di raccontare il cinema a curiosi e turisti?

«Assolutamente sì. Il Museo Nazionale del Cinema è già una grande attrazione, ma stiamo ragionando su come **valorizzare sempre di più il patrimonio di luoghi, professionalità e storie** che ruotano attorno alle produzioni audiovisive. Non si tratta necessariamente di visitare i set, quanto piuttosto di scoprire gli studi, le location e i luoghi che hanno contribuito a costruire l'identità cinematografica del territorio».

Si parla sempre più spesso di cineturismo. Quanto conta per il Piemonte?

«Una produzione che arriva sul ter-

ritorio ha diversi livelli e momenti di impatto. Il primo effetto positivo si manifesta già prima dell'arrivo della troupe. Quando si diffonde la notizia che una serie o un film verranno girati in una certa località, **si genera immediatamente interesse e anche un senso di orgoglio nella comunità.**

Durante le riprese, l'attenzione cresce: il set diventa quasi un evento cittadino, con persone che cercano di vedere da vicino attori e registi».

E dal punto di vista economico?

«C'è un impatto immediato: le produzioni portano sul territorio centinaia di persone tra tecnici, attori, comparse e collaboratori. Questo significa alberghi occupati, ristoranti pieni, servizi di trasporto, fornitori e attività economiche coinvolte. È **un indotto concreto su molti settori.** Inoltre, viene attirata l'attenzione sulla città».

Ci sono esempi particolarmente significativi di ritorno turistico generato da film e serie tv?

«Sì, e spesso l'effetto continua per anni. Pensiamo ai luoghi legati a *Profondo Rosso*: a cinquant'anni dall'uscita del film continuano ad attirare appassionati da tutto il mondo. Oppure *The Italian Job*, che porta ancora oggi visitatori britannici alla scoperta delle location torinesi. Più recentemente *La legge di Lidia Poët* ha acceso i riflettori sulla figura della prima avvocatessa italiana e sui luoghi a lei collegati, e ha portato alla nascita di ben due tour tematici».

Esistono dei tour che vedono il coinvolgimento diretto di Film Commission?

«Abbiamo curato dal punto di vista editoriale un tour di Turismo Torino, dedicato a Palazzo Civico nella storia del cinema e della televisione. Per le caratteristiche di Torino e del Piemonte, credo sia particolarmente interessante questo approccio, mirato a **raccontare un luogo attraverso il cinema**, piuttosto che far visitare un luogo legato a un film specifico.

Esistono alcuni luoghi che hanno costruito la propria notorietà grazie a un singolo titolo, come è accaduto ad Agliè con *Elisa di Rivombrosa*. Ma in generale, in Piemonte la ricchezza è tale che **le stesse location hanno interpretato nel tempo città e contesti completamente diversi.** I palazzi torinesi sono diventati Roma, Parigi, Versailles, San Pietroburgo e molte altre città. Questo rende il nostro patrimonio particolarmente versatile».

Negli ultimi anni avete lavorato molto anche per estendere la rete delle location oltre Torino.

«Sì, è una delle attività più importanti che stiamo portando avanti. Grazie al lavoro svolto con i territori, oggi **collaboriamo con oltre 170 Comuni** distribuiti in tutte le province piemontesi. Attraverso protocolli d'intesa, le amministrazioni si impegnano a facilitare le produzioni, individuare location, favorire i rapporti con soggetti pubblici e privati. Questo ha consentito di ampliare enormemente la mappa delle location disponibili».

Come nasce concretamente il rapporto tra Film Commission e territorio?

«Noi svolgiamo spesso il ruolo di primo interlocutore. Quando una produzione cerca una determinata location attiviamo una **rete che coinvolge Comuni, enti culturali, proprietari privati e imprese.** A volte si tratta di luoghi già censiti nel nostro database, altre volte partiamo da zero e andiamo alla ricerca di spazi completamente nuovi. Lavoriamo insieme ai location manager e agli uffici di produzione, coordinando il dialogo con il territorio».

Chi pensa di avere una location che potrebbe essere interessante per il cinema, come può entrare nel circuito di Film Commission?

«Basta che si faccia avanti, le segnalazioni sono sempre benvenute. Cerchiamo continuamente nuovi spazi, sia pubblici sia privati. Non contano soltanto il valore estetico o storico di una location, ma anche aspetti pratici come l'accessibilità, la disponibilità di parcheggi e la facilità logistica. Ogni luogo può avere caratteristiche interessanti per una produzione e contribuire a raccontare il Piemonte attraverso il cinema».

Per approfondimenti:



Film Commission Torino Piemonte



COLTIVARE LA CULTURA DEL TERRITORIO



di Cristina Seymandi

INTERVISTA A

Marco Devecchi
Presidente Accademia di Agricoltura di Torino

Identità, sostenibilità e innovazione: l'Accademia di Agricoltura di Torino valorizza il legame inscindibile tra eccellenze agroalimentari, tutela dei paesaggi storici e turismo culturale, trasformando realtà come Vezzolano in laboratori d'avanguardia

Con oltre 240 anni di storia, l'Accademia di Agricoltura di Torino non è solo il custode della memoria scientifica e agronomica del territorio, ma un attore centrale nella definizione delle nuove geografie turistiche e culturali del Piemonte. In questa intervista Marco Devecchi, Presidente dell'istituzione, traccia una linea chiara tra **la tutela dell'identità rurale e le sfide**

della competitività internazionale.

Dal prezioso patrimonio custodito a Palazzo Corbetta Bellini di Lessolo alla Tenuta sperimentale nella conca di Vezzolano, l'Accademia promuove un modello in cui le produzioni d'eccellenza e la tutela dei paesaggi UNESCO diventano motori di un turismo esperienziale, sostenibile e consapevole, capace di innovare nel profondo rispetto della storia.

Presidente Devecchi, l'Accademia di Agricoltura di Torino rappresenta una delle istituzioni storiche più rilevanti del territorio. In che modo il vostro patrimonio culturale e scientifico contribuisce oggi a valorizzare il Piemonte anche come destinazione turistica legata al sapere, al paesaggio e alle tradizioni rurali?

«L'Accademia di agricoltura di Torino

rappresenta una istituzione fortemente radicata nella realtà culturale piemontese con oltre 240 anni di vita. Il **patrimonio storico-archivistico e museale** dell'Accademia è ingente e, soprattutto, prezioso per poter comprendere l'evoluzione tecnico-scientifica del settore agricolo in riferimento alle grandi innovazioni agronomiche realizzate nel tempo. Grande interesse, anche in termini di richiamo turistico, riveste la sede storica dell'Accademia presso **Palazzo Corbetta Bellini di Lessolo** presso cui è custodita la straordinaria **collezione di frutti artificiali di Francesco Garnier Valletti**. Non meno importante, in termini di valore storico-paesaggistico, è la **Tenuta agricola sperimentale** dell'Accademia che occupa l'intera conca di Vezzolano nel comune di Albugnano, ove è situata la splendida Abbazia romanica di Santa Maria di Vezzolano».



Marco Devecchi

Negli ultimi anni si è rafforzato il legame tra agricoltura, paesaggio e attrattività turistica. Come interpreta questa evoluzione e quale ruolo può svolgere l'Accademia nel promuovere modelli di turismo sostenibile e consapevole?

«Il binomio tra produzioni agrarie di eccellenza e paesaggi di pregio rappresenta uno dei punti di forza del settore primario del nostro Paese. In riferimento alla realtà piemontese, un esempio di notorietà internazionale è indubbiamente rappresentato dai **paesaggi vitivinicoli di Langhe-Roero e Monferrato**, riconosciuti di valore universale con il loro inserimento da parte dell'UNESCO nella Lista del Patrimonio mondiale. L'Accademia sta portando avanti numerosi incontri di studio, direttamente sul territorio, per poter far emergere e consolidare, anche presso gli agricoltori, l'importanza di questo **legame tra prodotti tipici e paesaggi agrari storici**».

Realtà come la Cascina di Vezzolano rappresentano un esempio concreto di integrazione tra attività agricola, patrimonio culturale e formazione. Come immagina l'evoluzione di questi spazi? Possono diventare poli di attrazione per un turismo esperienziale e formativo?

«La realtà di Vezzolano, caratterizzata da valenze storico-paesaggistiche di eccezionale valore, rappresenta senz'altro **un laboratorio prezioso ove sperimentare forme nuove di frui-**

zione turistica. L'Accademia intende avviare nei prossimi anni iniziative apposite in termini culturali per poter far emergere queste potenzialità del territorio, replicabili anche in altri contesti».

Guardando al futuro, quali sono le principali sfide – ma anche le opportunità – per territori come il Piemonte nel costruire un'offerta turistica e culturale capace di coniugare identità, sostenibilità e competitività internazionale?

«Una delle sfide principali riguarda sicuramente la necessità da parte delle aziende agricole – e in senso lato, da parte dei decisori politici – di **consentire le necessarie innovazioni tecni-**

co-agronomiche senza pregiudicare la qualità e identità dei paesaggi storici che costituiscono un punto di forza eccezionale per il nostro Paese».

Per approfondimenti:



Accademia di Agricoltura di Torino





ALGORITMI D'ARTE NASCE I-MUSE

INTERVISTA A

Nadia Campaniello

professoressa associata Università di Torino

di Cristina Seymandi e Irene Canziani

Come rendere i musei accessibili e sostenibili nell'era digitale? AI for MUSE risponde a questa sfida unendo Università, Politecnico di Torino e partner tecnologici per offrire anche alle piccole realtà strumenti avanzati di digitalizzazione e percorsi di visita personalizzati

Com'è nato il progetto AI for MUSE e qual era la sfida che volevate risolvere?

«AI for MUSE nasce dall'incontro tra ricerca accademica, innovazione tecnologica e una domanda molto concreta del settore culturale: **rendere i musei più accessibili, coinvolgenti e sostenibili nell'era digitale.**



Nadia Campaniello

Il progetto prende forma all'interno della collaborazione tra Università di Torino, Politecnico di Torino e partner istituzionali e tecnologici, con il supporto di programmi come il Bando Intelligenza Artificiale Uomo e Società della Fondazione Compagnia di San Paolo e il progetto NO-DES finanziato dal Next Generation EU. La sfida iniziale era duplice: da un lato, molti musei non dispongono di strumenti digitali avanzati; dall'altro, il pubblico contemporaneo, abituato a piattaforme personalizzate come Spotify o Netflix, si aspetta esperienze culturali più interattive, dinamiche e personalizzate. AI for MUSE prova quindi a colmare questo gap: **offrire ai musei strumenti accessibili di digitalizzazione** e ai visitatori un modo nuovo di vivere il patrimonio culturale».

Che cos'è esattamente CoreAI e come funziona il sistema di connessioni tra le opere?

«CoreAI è il cuore tecnologico del progetto: **un sistema di IA proget-**

tato per costruire connessioni tra opere, autori, temi e linguaggi artistici anche molto distanti tra loro. Non si limita alle classificazioni tradizionali – epoca, corrente, autore – ma cerca relazioni più profonde e trasversali.

L'idea nasce da una domanda semplice: cosa succede se un algoritmo può suggerire legami tra un quadro rinascimentale, una composizione musicale, un film contemporaneo e una scultura moderna? Per rispondere, il team ha sperimentato tecnologie LLM e sistemi di raccomandazione *content-based*, analizzando inizialmente 67 opere, per poi avviare test di scalabilità su oltre 11.000. Il sistema lavora su parole chiave, descrizioni, temi, atmosfere, simbologie e contenuti culturali. Questo permette di creare percorsi personalizzati, capaci di suggerire collegamenti che un visitatore normalmente non farebbe da solo. In pratica, **il museo smette di essere soltanto uno spazio lineare e diventa una rete narrativa**».



Come funziona l'app I-MUSE? Come si bilancia il digitale con la fruizione dell'opera?

«I-MUSE è stata progettata come una piattaforma di accompagnamento alla visita, non come un sostituto dell'esperienza fisica. **L'obiettivo non è "spostare" il visitatore sullo schermo**, ma usare il digitale per aumentare profondità, orientamento e coinvolgimento. La filosofia del progetto è molto chiara: il centro resta sempre l'opera fisica. **La tecnologia serve a creare layer informativi aggiuntivi**, non a sostituire la contemplazione diretta. Per esempio, un visitatore può scoprire collegamenti tra opere presenti in musei diversi, oppure ricevere suggerimenti in base ai propri interessi culturali, esattamente come Spotify suggerisce nuova

musica. È una logica che trasforma la visita in esperienza esplorativa».

Cosa sono i musei virtuali e come si navigano?

«Il concetto di museo virtuale, in AI for MUSE, non coincide semplicemente con una replica online del museo fisico. L'idea è più ambiziosa: **creare ambienti culturali navigabili attraverso relazioni, interessi e contenuti**. Il visitatore può muoversi tra opere e collezioni seguendo percorsi tematici, connessioni suggerite dall'IA, interessi personali, linguaggi artistici comuni e temi storici o sociali condivisi. Questo approccio permette anche di valorizzare opere normalmente non esposte, limitate da problemi di spazio, conservazione o logistica».

Che modello di collaborazione avete costruito?

«AI for MUSE è un esempio molto interessante di **ecosistema interdisciplinare**. Coinvolge economisti, informatici, giuristi, esperti di IA, musei, enti culturali e partner territoriali. Il modello è fortemente *bottom-up*: i musei non subiscono una piattaforma standardizzata, ma mantengono autonomia nella costruzione dei contenuti e dei percorsi. L'università porta ricerca, metodo e innovazione; i musei portano competenze curatoriali e conoscenza del patrimonio».

Come hanno reagito i musei all'introduzione dell'IA?

«La reazione è stata mista: curiosità, interesse, ma anche prudenza. È comprensibile: i musei custodiscono patrimoni storici e identitari delicati, e il lavoro curatoriale resta centrale.

La principale resistenza riguarda il timore che l'IA possa banalizzare l'esperienza culturale o automatizzare interpretazioni che richiedono competenza umana. Per questo **I-MUSE usa l'IA come strumento a supporto del lavoro curatoriale** e dell'esperienza del visitatore: non sostituisce curatori ed esperti, ma aiuta a costruire percorsi e nuove modalità di accesso al patrimonio.

C'è poi una questione organizzativa: molti musei non dispongono di personale tecnico dedicato alla digitalizzazione. Da qui la scelta strategica di creare **una piattaforma accessibile, modulare e sostenibile economicamente**».



Quale impatto può avere sulla filiera culturale e turistica piemontese?

«L'impatto potenziale è molto ampio. Un sistema di raccomandazione culturale può **modificare il modo in cui le persone si muovono sul territorio**. Se oggi il turismo culturale tende a concentrarsi sui grandi poli attrattivi, una piattaforma intelligente può invece suggerire musei meno noti, costruire itinerari territoriali, favorire permanenze più lunghe e creare con-

nessioni tra cultura, ospitalità e commercio locale».

Quali sono i prossimi passi già pianificati?

«Dopo la fase di progettazione e i test iniziali, il progetto è entrato in una nuova fase imprenditoriale: è stata costituita una start up, spin-off dell'Università di Torino. I prossimi passi riguardano il consolidamento del modello tecnologico e commerciale, la **ricerca di partner industriali e cul-**

turali, l'espansione verso nuovi musei e territori, e la valorizzazione delle funzionalità già sviluppate, tra cui elementi di gamification. L'obiettivo è **trasformare I-MUSE da semplice app museale a vera infrastruttura culturale intelligente**».

Come immaginate il museo del futuro?

«Il museo del futuro probabilmente sarà meno statico e molto più relazionale, personalizzato e connesso. Non sarà più soltanto un luogo da visitare, ma un ecosistema da attraversare: il visitatore non seguirà necessariamente un percorso deciso dall'alto, ma potrà costruire esperienze differenti in base ai propri interessi, al tempo disponibile, all'età. L'IA renderà possibile una mediazione culturale dinamica: ogni visita potrà essere diversa, pur partendo dalle stesse opere. Ma il punto fondamentale è che **la tecnologia non sostituirà l'aura dell'opera originale**».

Per approfondimenti:



I-Muse



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

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 PIEMONTESE

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

Piemonte 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.