



Impatto economico, ricadute e redditività del turismo in Piemonte

ANALISI DELLA FRUIZIONE,
DELLA SPESA E DELLA
CUSTOMER SATISFACTION



UNIONE EUROPEA
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



La presente pubblicazione è finalizzata alla divulgazione dei risultati di studio raggiunti nell'ambito del progetto strategico STRATTOUR del programma di cooperazione transfrontaliera tra Italia e Francia "Alcotra", Alpi Latine Cooperazione Transfrontaliera Italia-Francia (Alpi) per il periodo 2007-2013, da parte dell'Osservatorio Turistico di Sviluppo Piemonte Turismo.

Il volume non è commercializzabile.

Sviluppo Piemonte Turismo ha facoltà di divulgare la pubblicazione in formato elettronico, in tutto o in parte.

Conti Editore



Conti Editore
di Paola Marchese
Rue des Condemines 39, 11017 Morgex
P.I. 02448360186
N.REA AO-72881

Prima edizione: luglio 2012

ISBN 978-88-97940-04-3

Impatto economico, ricadute e redditività del turismo in Piemonte

ANALISI DELLA FRUIZIONE,
DELLA SPESA E DELLA
CUSTOMER SATISFACTION

IMPATTO ECONOMICO, RICADUTE E REDDITIVITÀ DEL TURISMO IN PIEMONTE

ANALISI DELLA FRUIZIONE, DELLA SPESA E DELLA CUSTOMER SATISFACTION

pag.

7

Il turismo nell'economia del Piemonte

di Mara Manente e Valeria Minghetti - Ciset

17

Il contesto europeo

L'EUROREGIONE E IL PROGETTO ALCOTRA STRATTOUR NEL QUADRO
DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE E COMPETITIVO

di Maria Elena Rossi - Sviluppo Piemonte Turismo

Indagine sulla fruizione, spesa e customer satisfaction del turista in Piemonte

30

Il contesto, l'indagine e i metodi

di Cristina Bergonzo - Sviluppo Piemonte Turismo

40

Chi sono? Identikit dei turisti

di Cesare Emanuel e Gianfranco Spinelli - Università del Piemonte Orientale

56

Quanto spendono? Una questione di budget

di Piervincenzo Bondonio - Università degli Studi di Torino e Centro Omero

70

Turismo e customer satisfaction in Piemonte: creazione di valore e vantaggi competitivi

di Filippo Monge - Università degli Studi di Torino

pag.

81

Turisti in Piemonte

MONTAGNA INVERNALE, TORINO, LAGHI, LANGHE E ROERO
LE INDAGINI 2007, 2008 E 2009 IN QUATTRO AREE STRATEGICHE
di Chito Guala - Università degli Studi di Torino e Centro OMERO

93

Conclusioni

PROSPETTIVE PER IL TURISMO NELL'ECONOMIA REGIONALE
di Maria Elena Rossi - Sviluppo Piemonte Turismo

96

Gli autori

97

Bibliografia

Turismo e customer satisfaction in Piemonte

CREAZIONE DI VALORE E VANTAGGI COMPETITIVI

di Filippo Monge

...[TOURIST] DON'T WANT
A "RELATIONSHIP" WITH YOU.
JUST HELP THEM MAKE GOOD
CHOICES..." (P. Spencer, K. Freeman)

Harvard Business Review, 5/2012

Premessa

La soddisfazione del cliente (customer satisfaction) e le dinamiche ad essa correlate o afferenti sono indagate da numerosi studi scientifici volti a dimostrare la relazione esistente con la customer retention¹ e l'incremento della propensione ai consumi e quindi dei profitti (McGahan e Ghemawat²). La letteratura classica ha provato a definire la soddisfazione del cliente con il cosiddetto *paradigma della discrepanza*³, ossia come valutazione emergente dalla comparazione, post-acquisto, del prodotto con le aspettative precedenti all'acquisto. Il risultato si configura, così, come differenza tra valore atteso e valore percepito, sottolineando come questo costrutto si componga di due termini di confronto: la *performance* da un lato e le aspettative dall'altro. Dalla opportunità di avere il cliente soddisfatto discendono, infatti, una serie di van-

taggi quali la possibilità di costruire percorsi di fiducia e fedeltà tra le parti, generando valore reciproco e attivando efficaci forme di comunicazione quali il tradizionale passaparola (*buzz-marketing*⁴), soprattutto quando il cliente stesso rimane favorevolmente impressionato dal prodotto/servizio acquistato ed è quindi desideroso di comunicare i benefici ottenuti.

Al contrario, l'insoddisfazione del cliente provoca una reazione opposta: in questo caso la delusione orienta verso un altro prodotto/servizio in grado di soddisfare il bisogno e l'immagine del fornitore del prodotto/servizio rischia di esser compromessa. Attualmente le imprese, ma anche i territori, devono confrontarsi con mercati sempre più competitivi caratterizzati da consumatori (ma anche turisti) particolarmente esigenti ed informati. Si impone, dunque, la necessità di adottare strategie adattive tipiche dei sistemi vitali⁵.

La *customer satisfaction* rappresenta, allora, la capacità di generare valore per i clienti, anticipando e gestendo le loro aspettative e dimostrando competenze e responsabilità nel soddisfare i loro bisogni. Seguendo un approccio innovativo, la soddisfazione viene infatti definita da Hunt

¹ Termine con cui viene individuata la percentuale di clienti che avviano un percorso di fidelizzazione nei confronti del fornitore di un prodotto/servizio.

² cfr McGahan, A. M. and P. Ghemawat (1994). "Competition to Retain Customers." *Marketing Science*, Spring, 1996. Secondo Pankaj Ghemawat, docente presso l'Harvard Business School "...l'inefficienza è una minaccia interna all'appropriazione del valore aggiunto ... la sua presenza disperde tra il 10% e il 40% dei ricavi".

³ Teoria derivata dagli studi di psicologia sociale e sperimentale condotti da Lewin (1936)

⁴ Fenomeno tendenzialmente non controllabile dell'impresa che si manifesta con l'insieme di commenti e considerazioni spontanee fatte dai clienti in relazione alla soddisfazione/insoddisfazione percepita in seguito all'impiego di un prodotto/fruizione di un servizio acquistato: un buzz marketing positivo risulta in grado di attrarre fino a 7 nuovi clienti. Il termine buzz è onomatopoeico e ricorda il rumore che si diffonde dal battito di ali degli insetti.

⁵ Secondo Gaetano Maria Golinelli, Ordinario di Economia e Direzione delle Imprese presso l'Università "La Sapienza" di Roma, massimo esponente del pensiero sistemico nella gestione delle imprese "...un sistema è vitale se può sopravvivere in un particolare tipo di ambiente...".

come "la valutazione di un'emozione"⁶.

Considerando gli scenari che si stanno delineando da questa crisi economica, tra gli aspetti centrali su cui le imprese, *profit* e *non profit*, dovranno far leva, vi sono la diffusione della cultura dell'ascolto e lo sviluppo di reti di relazioni con i clienti. Grazie a queste ultime, i soggetti interessati abbandonano la loro passiva accettazione di prodotti, leggi e modelli imposti dall'alto e rivendicano il loro diritto a decidere, scegliere e ricercare nuove strade alternative ma anche a contribuire con i loro suggerimenti al miglioramento dei sistemi decisionali, attivando così il *customer value co-creation process*⁷.

La customer satisfaction nella pubblica amministrazione

Quanto affermato fino ad ora non sembra essere, *sic et simpliciter*, trasferibile al settore pubblico e allo sviluppo territoriale. Un tale approccio, infatti, sia sotto l'aspetto strategico che operativo, muove attraverso un orientamento che sia capace di prevedere una reale partecipazione e un coinvolgimento degli utenti nella valutazione delle prestazioni e nel miglioramento delle stesse nel tempo.

Si tratta, pertanto, di pervenire al superamento della gestione sostanzialmente burocratico-amministrativa e di perseguire una reale integrazione delle attività e dei processi di matrice aziendale, che, in una visione più manageriale, porti alla creazione di valore per il cliente-utente.

Da questo atteggiamento proattivo, e solo da esso, può nascere un riconoscimento da parte degli interlocutori delle capacità di soddisfare le aspettative, di fornire le risposte, di contribuire alla risoluzione di questioni aperte.

L'ascolto, la capacità di riconoscere i bisogni, di analizzare le aspettative diventano, pertanto, una esigenza reale della pubblica amministrazione, che vuole porsi in un atteggiamento nuovo basato sulla collaborazione nei confronti dei suoi utenti.

Il processo evolutivo in atto è stato avviato a partire dalla metà degli anni ottanta⁸, attraverso una progressiva introduzione di piani gestionali, di modelli operativi innovativi e di strumenti più vicini ad una logica *marketing oriented*.

I principi della *customer satisfaction*, già adottati dalle aziende private sono così divenuti una base di riferimento strategico anche per il settore pubblico che ha iniziato a sperimentare criteri tipici del management moderno attraverso cui perseguire un miglioramento sistematico delle competenze e dei ruoli assegnati.

Per la nuova pubblica amministrazione l'obiettivo primario deve, dunque, essere quello della soddisfazione del cliente-utente, che può essere raggiunto, primariamente, attraverso la fornitura/erogazione di prodotti e servizi di qualità, senza trascurare anche altri aspetti e fattori come il valore del servizio, l'ambiente fisico in cui lo stesso viene offerto, l'atteggiamento del personale, ecc. che possono influenzare la soddisfazione del consumatore.

⁶ Hunt HK, "Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction", Cambridge, MA: Marketing Science, 1977. pp. 455-458

⁷ Cfr. Cugno, M. Creazione di valore e cliente, Isedi, Torino 2010.

⁸ Cfr. Ancitel Spa (ANCI-Associazione Nazionale Comuni Italiani) in programmi PASS, ACTION PLAN

Strumenti di misurazione e monitoraggio della customer satisfaction nel settore turistico

La soddisfazione del cliente rappresenta un obiettivo ambito che interessa tutti i settori economici così come tutti i livelli delle organizzazioni aziendali (sia pubblici che privati). Tuttavia, per poter sviluppare nuovi modelli gestionali applicabili al turismo è necessario predisporre indicatori di misura e controllo, in grado sia di rilevare giudizi espressi dalla clientela, che di conoscere le caratteristiche della propria offerta. Per queste ragioni sono, oggi, disponibili numerosi strumenti e tecniche di monitoraggio della soddisfazione del turista, in quanto cliente-utente, tra i quali si ricordano:

- il modello SERVQUAL basato su cinque dimensioni che identificano la qualità del servizio⁹ (elementi tangibili, affidabilità, capacità rassicurazione, empatia). Il cliente viene sottoposto ad alcune domande¹⁰ alle quali verrà assegnato un punteggio compreso tra 1 (valore minimo) e 7 (corrispondente alla massima soddisfazione);
- il modello PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategies*), che consiste nell'individuazione degli attributi ritenuti rilevanti

dalle scelte dei consumatori, comparati con la qualità del servizio percepita per ciascun item;

- il modello di Kano¹¹, che seleziona tre tipologie di requisiti del prodotto da cui dipende la soddisfazione del cliente-utente finale:
 1. di base (la loro presenza non genera soddisfazione per il cliente, ma la loro non osservanza predispone ad un giudizio negativo);
 2. prestazionali (sono esplicitamente richiesti dal cliente e la loro soddisfazione è proporzionale al grado di assolvimento);
 3. attrattivi (bisogni latenti che il cliente non attende) ma la cui osservanza genera un aumento più che proporzionale di soddisfazione.

Un importante contributo allo studio della soddisfazione dei turisti, in particolar modo correlata alla domanda straniera, è stato fornito anche dal cosiddetto "modello austriaco" proposto da Smeral¹² nel 1988 che, analizzando la capacità di attrazione di un paniere di destinazioni europee¹³ conferma come le scelte dei turisti siano orientate da fattori quali la dotazione di risorse naturali e storico-artistiche, la qualità, l'organizzazione e l'efficienza dei servizi offerti.

⁹ Il metodo SERVQUAL è stato proposto nel 1988 da Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, e Leonard L. Berry. La nota pubblicazione proposta dagli autori presenta una soluzione innovativa al difficile problema della misurazione della qualità dei servizi.

¹⁰ Le domande sono 22 riguardanti le aspettative e 22 relative alle percezioni.

¹¹ Il modello, introdotto da N. Kano, N. Seraku, F. Takahashi e S. Tsuji, è stato pubblicato per la prima volta su *The Journal of Japanese Society for Quality Control*. La sua validità, inizialmente riferita al settore dei servizi, è stata successivamente confermata anche per la valutazioni della soddisfazione degli impiegati delle imprese (visione interna).

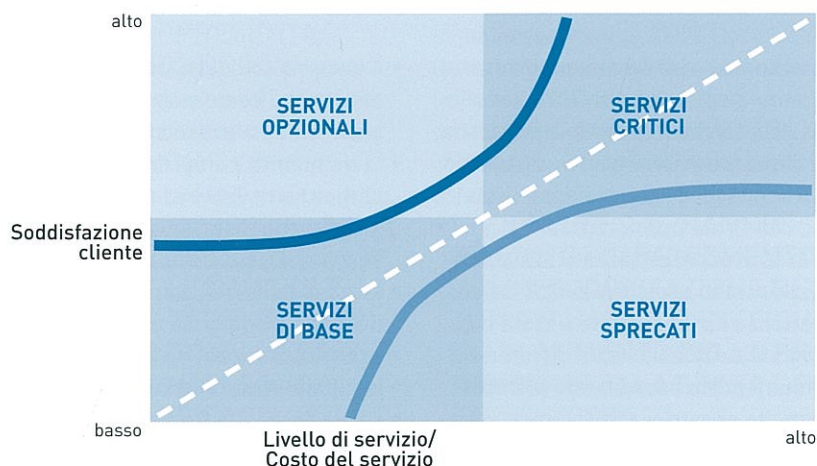
¹² Smeral, E. "Tourism Demand, Economic Theory and Econometrics: An Integrated Approach" *Journal of Travel Research*, Virginia Polytechnic Institute and State University, USA 1988.

¹³ L'ipotesi di base prevede che il turista, definita la volontà di andare all'estero per trascorrere la vacanza, scelga la meta più conveniente, tenuto conto di: - prezzi relativi dei beni e servizi turistici; - il budget disponibile. Con una costante, ovvero l'incidenza delle variabili non economiche, legate alle caratteristiche della località turistica desiderata.

Figura 1

Il modello della soddisfazione del cliente secondo Kano

Fonte: Kano, N. (1984).



Emergono, pertanto, gli aspetti motivazionali del viaggio, legato agli individui e alle loro idee, a prescindere dalla capacità di spesa¹⁴. Queste riflessioni non devono far perdere di vista la rigorosità metodologica del modello che, al pari degli altri, soffre del limite di non poter contare su dati relativi alle sensazioni del turista stesso.

Le teorie esposte in questo paragrafo trovano la loro applicazione nella sezione relativa alla customer satisfaction del progetto "Indagine sulla fruizione e sulla spesa dei turisti in Piemonte", attivato nel corso del biennio 2010-2011¹⁵ su incarico di Sviluppo Piemonte Turismo¹⁶ (SPT).

¹⁴ È pur vero che sul piano razionale un viaggio può essere realizzato in presenza di una disponibilità economica, tuttavia è importante osservare come, a fronte di un budget di base, le sensazioni e le aspettative del turista determinano uno spostamento in un determinato paese piuttosto che in un altro.

¹⁵ I periodi di rilevazione sono stati Agosto-Dicembre 2010 e Aprile-Luglio 2011.

¹⁶ Società in house dell'assessorato al Turismo della Regione Piemonte.

L'indagine sul territorio piemontese ed i risultati¹⁷

L'indagine, condotta attraverso l'adozione della metodologia PIMS opportunamente adattata al contesto, si è sviluppata attraverso la somministrazione di 5.174 questionari *field*, i cui contenuti (*framework*, traccia, plot narrativo) preventivamente validati da esperti di sondaggi e rilevazioni, sono stati condivisi, con l'ente promotore (SPT), durante la fase di progettazione. La valutazione dei principali aspetti di soddisfazione dell'esperienza turistica fruita è stata rilevata mediante un quesito a cui gli intervistati hanno risposto assegnando voti da 1 (giudizio molto negativo) a 10 (giudizio estremamente positivo). Gli *item* indagati sono stati 13¹⁸.

Il territorio regionale è stato suddiviso, in accordo con gli altri gruppi di lavoro coinvolti nel progetto¹⁹, nelle seguenti aree-prodotto²⁰:

- il sistema collinare, comprendente l'area di Langhe, Roero e Monferrato, dell'astigiano e dell'alessandrino;
- la montagna, comprendente le montagne olimpiche in Provincia di Torino, le montagne del cuneese, del Vercellese e del Verbano-Cusio-Ossola;
- la zona dei Laghi, comprendente le aree del Lago Maggiore e del Lago d'Orta.
- la città di Torino,
- la città di Novara (turismo business)²¹;
- l'area del Biella Outlet (turismo shopping tessile alta gamma);
- Oropa (turismo religioso).

¹⁷ I risultati sono presentati, di seguito, in forma aggregata per favorire una visione complessiva dei principali trend della customer satisfaction rilevati a livello regionale. Per le analisi di dettaglio si rimanda ai relativi rapporti di ricerca elaborati dai gruppi di lavoro incaricati da SPT.

¹⁸ Gli aspetti indagati sono stati i seguenti: 1. struttura ricettiva (hotel, agriturismo, etc...) 2. ristoranti e trattorie 3. accoglienza ed informazioni turistiche 4. attività turistiche organizzate (es. bus turistico / tour guidati) 5. intrattenimento e spettacoli dal vivo 6. paesaggio e bellezza del luogo 7. siti culturali: ville / castelli, mostre e musei 8. prodotti tipici enogastronomici 9. prodotti tipici dell'artigianato locale / industriale 10. divertimenti 11. shopping 12. (zona laghi) Spiaggia e servizi balneari 13. (montagna) impianti di risalita.

¹⁹ I team di ricerca coinvolti sono stati: a) Università del Piemonte Orientale (gruppo di lavoro coordinato dal Professor Cesare Emanuel) che ha condotto le ricerche nell'area Nord Est del Piemonte; b) Dipartimento di Economia "S. Cogne di Martini" dell'Università di Torino (gruppo di lavoro coordinato da Filippo Monge) che ha condotto le ricerche nell'area del Piemonte Sud (sistema collinare e montagna del cuneese); c) il centro OMERO (gruppo di lavoro coordinato dal Professor Piervincenzo Bondonio), che ha condotto le ricerche nella zona di Torino e delle Montagne Olimpiche).

²⁰ La segmentazione è stata desunta dalle indicazioni del Piano Strategico Regionale per il Turismo. Il documento costituisce l'iniziativa "quadro" del "piano di azioni" ed è finalizzato a definire le linee di indirizzo programmatico e strategico utili ad orientare anche le iniziative da mettere a punto nei diversi ambiti di intervento individuati. In particolare il Piano Strategico Regionale per il Turismo costituisce lo strumento attraverso cui:

- mettere a punto una visione strategica dello sviluppo turistico e di posizionamento della regione sul mercato turistico, fortemente condivisa da e con tutti gli attori interessati, pubblici e privati, compresi i residenti;
- promuovere un processo di programmazione e di pianificazione dello sviluppo turistico;
- definire e sviluppare prodotti turistici coerenti con la realtà regionale e le sue potenzialità, adeguati alle aspettative della domanda a cui si rivolgono, in grado di "conquistare" quote del mercato turistico italiano, europeo e internazionale;
- definire le linee strategiche e operative delle campagne marketing, di promozione e di comunicazione turistica della Regione Piemonte.

²¹ Non disponendo di dati relativi al 2010 e visto l'obiettivo comparativo del presente documento si rimanda all'apposito report redatto dal gruppo di ricerca dell'Università del Piemonte Orientale.

Risultati

Da una prima *picture* sui dati rilevati sull'intero territorio regionale, si evince che:

IL PIEMONTE RAPPRESENTA UN SISTEMA TURISTICO DI ECCELLENZA, presentando uno score complessivo di soddisfazione del turista pari a 7,76/10 (cfr. Tab. 1).

L'analisi più dettagliata delle aree prodotte indaga evidenzia valori medi compresi tra 7,35/10 e 8,39/10, **INDIVIDUANDO IN TORINO E NELLE LANGHE E ROERO I SISTEMI TERRITORIALI SUI QUALI E PER QUALI LE STRATEGIE PROMOZIONALI SONO RISULTATE PIÙ EFFICACI.**

Questa tesi risulta avvalorata dal confronto dei dati provenienti dalle rilevazioni effettuate durante le due survey (2010 e 2011), che mostrano un incremento del valore medio della soddisfazione dei turisti.

Per quanto concerne la restante parte del territorio regionale, gli elevati valori di soddisfazione media confermano trend in grado di attivare *loop* positivi di incremento di flussi e quindi di spesa.

Queste informazioni, correlate con i risultati relativi alla spesa media giornaliera pro-capite dichiarata dai turisti (figura 2), consentono di esprimere due importanti considerazioni:

- **I TERRITORI CHE HANNO RILEVATO UN INCREMENTO DELLA SODDISFAZIONE DEI TURISTI HANNO BENEFICIATO DI UN AUMENTO DELLA PROPENSIONE ALLA SPESA DEGLI STESSI (TURISTI);**
- tale aumento è più sensibile se la propensione alla spesa del turista riscontrata durante la prima fase di rilevazione (2010) si colloca su di un valore medio inferiore alla soglia dei 100 Euro pro-capite/day.

Tabella 1

Confronto dati customer satisfaction rilevati nel periodo 2010/2011

(per area prodotta)

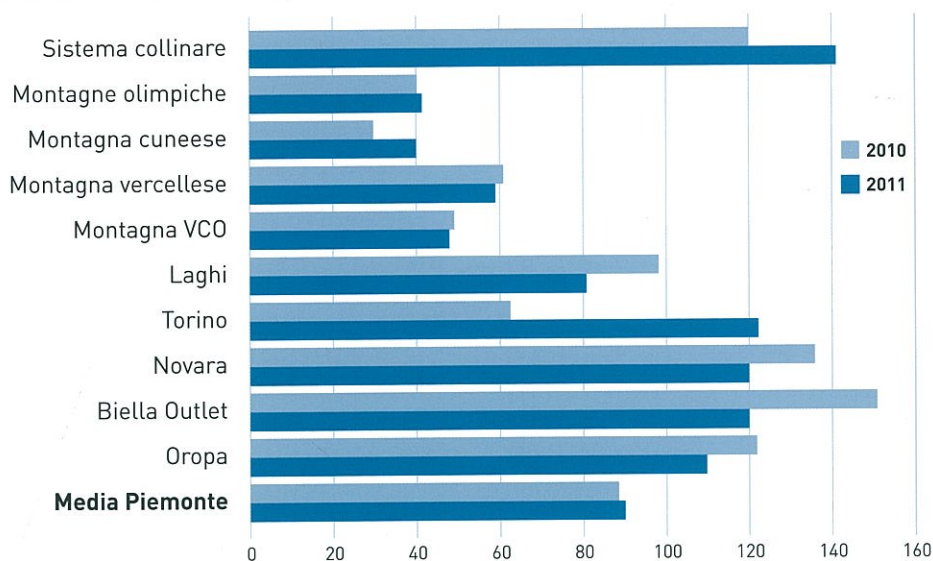
Fonte: nostra elaborazione su dati primari

	2010	2011	Media
Sistema collinare (Langhe, Roero e Monferrato)	7,93	8,44	8,19
Montagne olimpiche	8,20	7,81	8,01
Montagna cuneese	7,56	7,84	7,70
Montagna vercellese	7,57	7,53	7,55
Montagna VCO	7,40	7,30	7,35
Laghi	7,44	7,37	7,41
Torino	8,30	8,48	8,39
Novara	7,63	7,54	7,59
Biella Outlet	7,88	7,59	7,74
Oropa	7,72	7,60	7,66
Media Piemonte	7,76	7,75	7,76

Figura 2

Spesa media pro.capite/day aree. Aree prodotto monitorate (euro)

Fonte: nostra elaborazione su dati primari



La relazione descritta è confermata attraverso il modello matematico proposto da King e Guersen²², che riuscirono a stimare che un incremento del 5% nello score di *customer satisfaction* generava un incremento dei ricavi stimabile in 25%-30% (su un orizzonte di cinque anni).

Segmentando, infine, il campione rilevato secondo la variabile della provenienza (figura 3), non si percepiscono scostamenti considerevoli tra i valori di soddisfazione in capo al collettivo dei turisti appartenenti al mercato domestico e quelli dei turisti provenienti dall'estero (ad eccezione del sistema collinare Langhe Roero e Monferrato, che viene apprezzato, maggiormente, da turisti di provenienza straniera).²³

²² Si veda anche King, G "A system dynamics investigation of the linkage between customer satisfaction and firm and firm profitability", Deakin University, 2000.

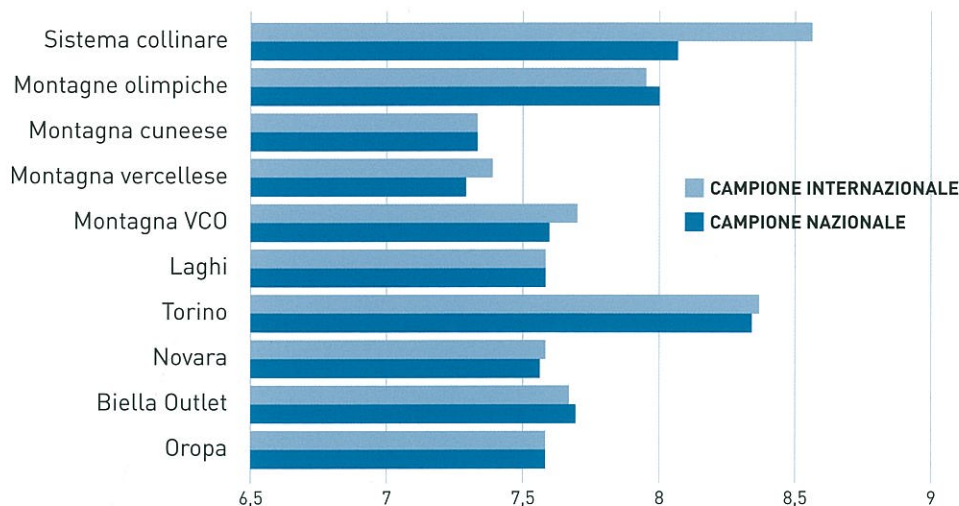
²³ La zona di Langhe e Roero vanta il primato sia a livello di soddisfazione da parte degli utenti stranieri (in particolare Alba con la fiera del Tartufo ed i territori del Barolo, come Barolo, La Morra e Monforte d'Alba) cfr. Filippo Monge per SPT-Regione Piemonte "Profilo, customer satisfaction e capacità di spesa dei turisti nei sistemi territoriali del Sud Piemonte (2010 e 2011).

Figura 3

Customer satisfaction area prodotto

Confronto tra campione nazionale e campione internazionale

Fonte: nostra elaborazione su dati primari



Conclusioni

Queste indagini sulla customer satisfaction hanno rappresentato una importante opportunità di indagine, analisi e studio a supporto delle decisioni di politica economico-turistica della Regione Piemonte: sono state uno strumento operativo per garantire un approccio alla qualità dei servizi, in cui il turista diviene attore del *customer value co-creation process*, partecipando sia alla fase di definizione degli obiettivi, che a quella di verifica e controllo degli standard erogati.

I risultati relativi alle aree prodotto analizzate permettono di affermare che il sistema turistico regionale risulta caratterizzato da una elevata qualità, le cui eccellenze sono rintracciabili, principalmente, nella città di Torino e nei sistemi collinari di Langhe, Roero e Monferrato.

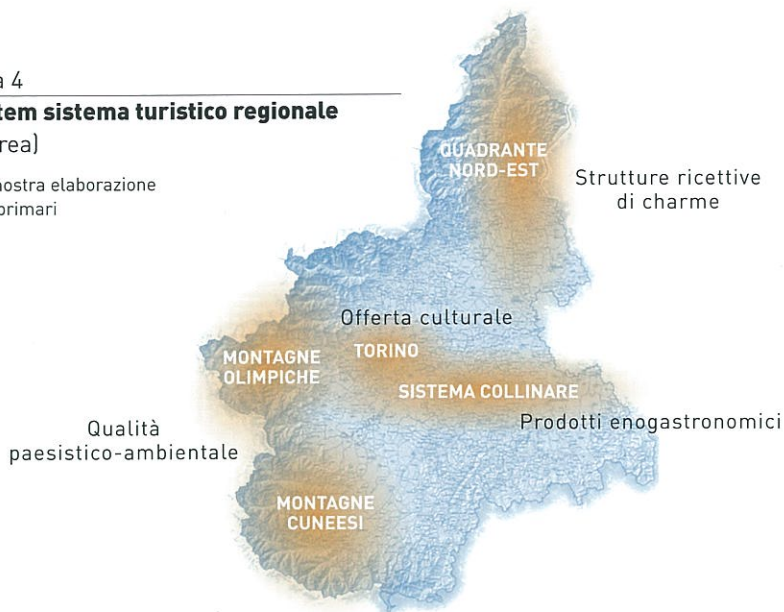
Analizzando, infine, nel dettaglio in ottica comparativa gli score rilevati, è possibile individuare un *key-item* (Figura 4) specifico per ogni area prodotto, che riscontra un particolare gradimento da parte dei turisti diventandone l'elemento distintivo.

Figura 4

Key-item sistema turistico regionale

(per area)

Fonte: nostra elaborazione su dati primari



I risultati ottenuti confermano quindi la relazione diretta esistente tra la customer satisfaction e il profilo di spesa validando il paradigma di creazione di valore territoriale proposto nella seguente rappresentazione grafica.

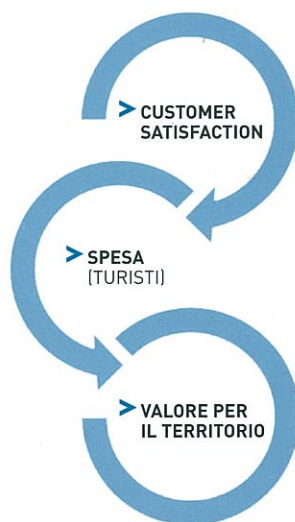
IL SISTEMA TURISTICO REGIONALE PRESENTA QUINDI LE CARATTERISTICHE PER POTER DIVENTARE UNA DESTINAZIONE IN GRADO DI POTER **COMPETERE** CON I PRINCIPALI COMPETITOR (NAZIONALI E INTERNAZIONALI),

incrementando il suo potere attrattivo sia sotto un profilo quantitativo, che qualitativo; lo sviluppo di strategie mirate sarà subordinato ad un'attenta pianificazione in grado di valorizzare gli asset territoriali e ad una costante condivisione degli obiettivi con tutti gli *stakeholder*.

Figura 5

Il processo di creazione di valore territoriale

Fonte: nostra elaborazione su dati primari



QUESTI DATI, INFINE, CONFERMANO COME LA PICCOLA E MEDIA **IMPRESA TURISTICA PIEMONTESE** SIA UNA **RISORSA** SU CUI **INVESTIRE**.

Rispetto ai grandi player di settore, negli ultimi anni, ha saputo meglio cogliere il contatto con il cliente, puntando a concetti chiave nel processo di fidelizzazione: prodotto, prezzo, promozione e posizione.

NEI PROSSIMI ANNI DOVRÀ ESSER DATA ASSOLUTA PRIORITÀ AL SOSTEGNO DI QUESTE REALTÀ MA ANCHE ALL'INCUBAZIONE DI UNA INTERESSANTE **DOMANDA D'IMPRESA**, ANCORA LATENTE, CHE TROVA, **NEI GIOVANI ENTRO I 40 ANNI**, IL PRIMO VERO INTERESSE.

Più impresa, anche piccola, più occupazione, più ricchezza ma anche più territorio e più semplificazione normativa regionale. Nel settore turistico piemontese il modello "familistico" aziendale è ancora un modello resistente, con molti limiti (nanismo imprenditoriale) ma molti punti di forza (*knowledge management* attraverso il processo di trasmissione da padre in figlio): un approccio sicuramente vincente per una robusta architettura di garanzia della *customer satisfaction*.