

TRASFORMAZIONE DEL SETTORE TURISMO IN EMILIA-ROMAGNA

DIGITALIZZAZIONE E SERVIZI AVANZATI

a cura di Paola Giuri



.....
Terziario Futuro

FrancoAngeli 

 **cfmt**
FORMAZIONE UNICA. COME TE



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA



Trasformazione del settore turismo in Emilia Romagna: Digitalizzazione e servizi avanzati.

A cura di Paola Giuri



ISBN 9788835143215

Indice

Indice	i
1. Introduzione di Paola Giuri.....	1
2. Da Turismo a <i>Digital Industries</i> : Trasformazione digitale e servizi tecnologicamente avanzati nel settore turistico in Emilia Romagna, di Marco Corsino, Antonio Daood, Paola Giuri.....	5
2.1. Obiettivi e metodi della ricerca in Emilia Romagna.....	5
2.2. Trasformazione digitale e adozione di servizi tecnologicamente avanzati	9
2.3. Il settore turistico in Emilia Romagna	11
2.4. Cluster mapping in Emilia Romagna.....	16
2.5. Tendenze di applicazione dei servizi tecnologicamente avanzati nel settore turistico	20
3. Adozione dei servizi tecnologicamente avanzati e acquisizione di nuove competenze nelle imprese turistiche, di Marco Corsino, Antonio Daood, Paola Giuri	26
3.1. La popolazione di imprese oggetto di indagine	26
3.2. Distribuzione territoriale del campione	27
3.3. Risultati dell'indagine quantitativa.....	29
3.3.1. Servizi per la gestione delle attività in remoto.....	46
3.3.2. Analisi dei dati per le previsioni	50
3.3.3. Automazione.....	54
3.3.4. Gestione di servizi di fornitura, vendita o logistica in tempo reale.....	58
3.3.5. Sensori per la rilevazione e strumenti per raccolta dati in tempo reale.....	62
3.3.6. Internet of Things (IoT)	66
3.3.7. Algoritmi di intelligenza artificiale.....	70
3.3.8. Realtà virtuale.....	74
3.3.9. Realtà aumentata.....	79
4. Strategie di sviluppo, benefici e ostacoli dei servizi avanzati di Marco Corsino e Antonio Daood.....	81
4.1. Analisi qualitativa attraverso interviste	81
4.2. Analisi tematica	87
4.2.1. Fattori chiave per l'adozione dei servizi tecnologicamente avanzati nelle imprese del settore turistico	87
4.2.2. Criticità da affrontare nel processo di adozione dei servizi tecnologicamente avanzati.....	89
4.2.3. Benefici dell'adozione dei servizi tecnologicamente avanzati	89
5. Conclusioni.....	92
Riferimenti bibliografici.....	94
Elenco delle tabelle.....	99
Elenco delle figure.....	100
Appendice.....	102
Questionario – Survey sui servizi avanzati - Turismo	102
Gruppo di lavoro.....	113
Ringraziamenti.....	113

4. Strategie di sviluppo, benefici e ostacoli dei servizi avanzati di Marco Corsino e Antonio Daood

4.1 Analisi qualitativa attraverso interviste

L'indagine tramite interviste qualitative è stata effettuata con la prerogativa di scendere ad un maggiore grado di dettaglio nell'individuazione delle dinamiche innovative e di altra natura (vantaggi conseguiti, impatto sul personale, e così via) scaturite dall'introduzione di servizi tecnologicamente avanzati.

A tal proposito, sono state condotte interviste *one-to-one* con i responsabili di 10 diverse imprese dell'Emilia-Romagna operanti nei settori di riferimento e particolarmente rappresentative per il tipo di attività svolta.

Tab. 4.1 – Le imprese intervistate

Impresa	Settore	Sede
S R & C. CONSULTING S.R.L.	Alloggio	Soragna
SIMPATIA S.R.L.	Alloggio	Cervia
PALAZZO DALLA ROSA PRATI S.R.L.	Alloggio	Parma
CI.ERRE GASTRONOMIA S.R.L.	Ristorazione	Piacenza
BREWP S.R.L.	Ristorazione	Modena
FAST S.R.L.	Agenzia di viaggi	Ravenna
IL PAPAVERO GUIDE TURISTICHE	Agenzia di viaggi	Ravenna
VIE DEI CANTI VIAGGI SRL	Agenzia di viaggi	Forlì
MOMEDA EVENTI - S.R.L.	Organizzazione fiere ed eventi	Bologna

Fonte: Elaborazione propria.

Una breve descrizione degli attori partecipanti alle è riportata in tabella 4.2.

Tab. 4.2 – Descrizione delle imprese intervistate

Impresa	Descrizione
S R & C. CONSULTING S.R.L	<p>Il Bluegaribaldi è uno splendido casale di fine 800 con laghetto biologico naturale. Situato in una posizione particolarmente favorevole per percorsi d'arte, storici, naturalistici. Ci troviamo a due passi da Soragna dove si può ammirare e visitare la splendida residenza dei principi Meli Lupi, dal Santuario e dalla Rocca di Fontanellato, dalla Rocca dei Rossi a San Secondo, dalla casa natale di Verdi e dal duomo romanico di Fidenza. Parma con tutti i suoi tesori è a 25 Km e Salsomaggiore (trionfo del Liberty) è a 12 Km. Da non dimenticare i percorsi naturalistici che si possono fare sia a cavallo che in bicicletta nella vastità della pianura o sulle rive del Grande Fiume, il Po, i percorsi enogastronomici come la visita del museo del Parmigiano Reggiano a Soragna o i percorsi della memoria come il museo di arte contadina. (Estratto da: https://www.bluegaribaldi.eu/chi-siamo/)</p>
SIMPATIA S.R.L.	<p>Emmehotels è formato da diversi hotel all inclusive tutto compreso e direttamente sul mare a Cervia. Di proprietà e gestiti da sempre dalla famiglia Magnani che contraddistingue il suo operato per la professionalità, la cortesia e anche l'ottimo rapporto qualità prezzo. Tutte le strutture sono Hotel a tre stelle all inclusive sul mare a Cervia e offrono una cucina senza glutine e per celiaci. (Estratto da: https://emmehotels.com/)</p>
PALAZZO DALLA ROSA PRATI S.R.L.	<p>Residence di lusso in Piazza Duomo, Palazzo Dalla Rosa Prati dispone di appartamenti all'interno di un storico palazzo del XIII secolo affittabili anche per lunghi periodi. Al secondo piano nel lato sud del palazzo accessibile da uno stupendo scalone del '700, di recentissima ed elegante ristrutturazione, altri appartamenti e monolocali nel cuore di Parma disponibili anche per singoli pernottamenti. Le viste sono quasi tutte sul suggestivo Borgo S.Biagio, sul Battistero e sulla Cattedrale; gli spazi unitamente agli arredi sono studiati al fine di permettere comodi e piacevoli i soggiorni dalla persona singola, ad interi nuclei familiari composti anche da 6 o più persone. (Estratto da: https://www.palazzodallarosapрати.it/)</p>

CI.ERRE GASTRONOMIA S.R.L.	Gastronomia all'ingrosso di produzione artigianale. Produzione sia di pasta fresca che di piatti preparati (che vanno bene per la pasta fresca ripiena). Per esempio, prodotti gastronomici del tipo lasagne e cannelloni. Tutto ciò che riguarda la gastronomia ma a livello artigianale. Opera dal 1982 nel settore della pasta fresca e di tutti i prodotti di gastronomia calda, con scelta delle materie prime di alta qualità.
BREWP S.R.L.	BeerBelly non è un ristorante, né un birrifico. È una fusione, è il punto d'incontro tra due elementi cardine della vita sociale: la birra e il cibo. Beer e Belly, appunto. La birra è artigianale e indipendente, prodotta nell'impianto di proprietà. (Estratto da: http://www.beerbelly.it/chi-siamo/)
FAST S.R.L.	Fly Away Sports Travel è un'agenzia viaggi che si distingue per l'approccio altamente specialistico che ha nello svolgimento della propria attività. Da anni è leader nel Campionato del Mondo di Velocità, MotoGp, per la fornitura di ogni servizio gli addetti ai lavori possano necessitare sui campi di gara: dalla camera d'albergo adiacente al circuito al transfer in elicottero, dal biglietto dall'itinerario "impossibile" all'organizzazione di un evento legato alla gara. È presente nel campionato Superbike con le squadre ufficiali più importanti e sta muovendo i suoi primi passi nel competitivo mondo della Formula1. Tra le prime agenzie in Emilia Romagna per volume di biglietteria aerea venduta per codice lata, vanta una clientela internazionale grazie soprattutto alla qualificata professionalità dei propri addetti che vantano anni di esperienza nel settore: si consideri che oltre il 90% del fatturato proviene da fuori regione e circa il 40% dall'estero (Estratto da: https://www.fast.eu.com/)
IL PAPAVERO GUIDE TURISTICHE	Guide turistiche specializzate Ravenna ed Emilia-Romagna. Società cooperativa che offre servizi di accompagnamento, guida e interpretariato nella città di Ravenna e nelle principali realtà turistiche limitrofe del territorio regionale. Ogni socio ha coltivato nel tempo le proprie passioni, giungendo a una particolare specializzazione a livello linguistico grazie a corsi di perfezionamento all'estero e al conseguimento di lauree e diplomi universitari attinenti alla storia dell'arte. (Estratto da: http://www.guide-ravenna.com/chi-siamo/)
VIE DEI CANTI VIAGGI SRL	Tour Operator con sede principale a Forlì. Specialisti per viaggi in Slovenia, Croazia, Montenegro, India, Argentina, Kenya, Egitto, Israele, Medjugorje. (Estratto da: https://www.viedecantiviaggi.it/)
MOMEDA EVENTI - S.R.L.	Organizzazione di eventi, principalmente di congressi medico scientifici. Organizzazione Eventi privati e aziendali dal vivo e ONLINE, Congressi e Corsi ECM e Videomaking.

LG INTEGRATED SERVICE
S.R.L.

LG Integrated Service si avvale di un team creativo di professionisti che nella progettazione e organizzazione dell'evento, in base alla loro professionalità ed esperienza, sono uniti da un unico obiettivo: affiancare i clienti in ogni fase per dare vita ad eventi memorabili che garantiscono ritorno ai loro investimenti. LG integrated Service nasce, dalla volontà di persone presenti sul mercato professionale da diversi decenni, come nuova proposta dell'esigenza di avere una struttura capace di fornire servizi a 360 gradi per l'organizzazione e gestione di grandi eventi, spettacoli, concerti, meeting aziendali, manifestazioni, congressi e tutte quelle situazioni in cui si rende necessario l'utilizzo altamente professionale di impianti audio, luci, video per la comunicazione aziendale.
(Estratto da: <https://www.lgintegratedservice.pro/#Bio>)

Fonte: Elaborazione propria.

Le 10 interviste sono state realizzate sulla base di un protocollo d'intervista sviluppato ad-hoc (tabelle 4.3 e 4.4). Previo consenso degli intervistati, le interviste sono state sottoposte a registrazione audio per assicurare una completa raccolta delle informazioni. La sbobinatura di tali tracce audio è risultata in 40 pagine di *transcript*, pagine che poi hanno rappresentato il punto di partenza per l'analisi dei dati.

L'analisi è stata effettuata utilizzando il *software* Nvivo 12. Il processo di *coding* è stato eseguito adottando in prevalenza una logica *bottom-up*, quindi identificando i concetti così come emergevano dalla lettura del testo, ma anche secondo una logica *top-down*, dal momento che la codifica dei dati, per alcuni aspetti, è stata informata dalla struttura dei temi emersi nella precedente analisi quantitativa.

Il metodo utilizzato per l'analisi, ovvero per passare dai dati grezzi ai temi emergenti, è stato sempre quello di Gioia et al. (2013): durante il processo di codifica, i *transcript* sono stati letti più volte per consentire inizialmente la categorizzazione dei concetti di prim'ordine, i quali sono poi stati raggruppati in temi di second'ordine, a loro volta ricondotti a delle dimensioni aggregate.

L'analisi è stata realizzata in due diverse fasi: in una prima fase, i dati sono stati analizzati adottando una prospettiva individuale (il che significa che ogni intervista è stata analizzata singolarmente focalizzandosi sui costrutti emergenti dallo specifico caso d'impresa); in una seconda fase, si è poi deciso di adottare una prospettiva d'insieme atta a

perfezionare i temi emergenti (le interviste sono state considerate nel loro insieme, mettendo i casi delle imprese in relazione tra loro). L'impiego di questa duplice prospettiva (*within-case* e *cross-case*) è tipica nell'analisi qualitativa di dati afferenti allo studio di diversi casi di studio (Eisenhardt, 1989; Graebner, Eisenhardt, 2004) e ben si presta all'analisi di interviste ciascuna delle quali afferisce ad un diverso contesto d'impresa.

Tab. 4.3 – Protocollo di intervista per le imprese che hanno adottato i servizi

Item	Domanda/Contenuto
Apertura	Recentemente avete risposto al nostro questionario finalizzato a comprendere come i servizi tecnologicamente avanzati, quindi basati sulle tecnologie di frontiera, abbiano impattato sulle varie fasi del processo produttivo e sull'andamento delle imprese Emiliano-Romagnole. Sulla base delle informazioni fornite nel questionario, abbiamo visto che avete adottato servizi basati su tecnologie avanzate, ed è su questi che vorremo porre qualche domanda. Chiederei il suo consenso a registrare l'intervista per assicurarci di catturare tutte le informazioni e facilitare le operazioni di trascrizione e analisi dei dati. Prima di iniziare con le domande, devo chiedere il suo consenso a registrare l'intervista per assicurarci di catturare tutte le informazioni e facilitare le operazioni di trascrizione e analisi dei dati (avvia registrazione).
Domanda 1	Può spiegarci in cosa consiste concretamente l'applicazione di questo servizio? Qual è l'applicazione pratica di questa tecnologia nella vostra realtà aziendale? In quale ambito/ramo aziendale tale soluzione è stata implementata e per quale motivo?
Domanda 2	Come è nata l'idea per l'adozione/implementazione di questa soluzione? (internamente, proposta esternamente, vista da un competitor) Chi ha promosso/sta promuovendo il progetto in azienda? A chi vi siete rivolti?
Domanda 3	Quali sono state le criticità che si sono affrontate o che state ancora affrontando? (a livello del personale, a livello dei processi...)
Domanda 4	In seguito all'adozione, ci sono state esigenze di formazione del personale? È stato necessario erogare formazione specifica o assumere personale specializzato?
Domanda 5	Avete avuto modo di apprezzare i risultati tangibili di tale adozione? Quali sono, nello specifico, i benefici apportati da tale innovazione tecnologica? (Diminuzione costi, nuovi prodotti/servizi, incremento soddisfazione dei clienti, riduzione dei complaint...)
Domanda 6	Avete in programma di implementare altre soluzioni tecnologiche in azienda delle quali ci vuol parlare?

Fonte: Elaborazione propria.

Tab. 4.4 – Protocollo di intervista per le imprese che stanno pensando di adottare i servizi

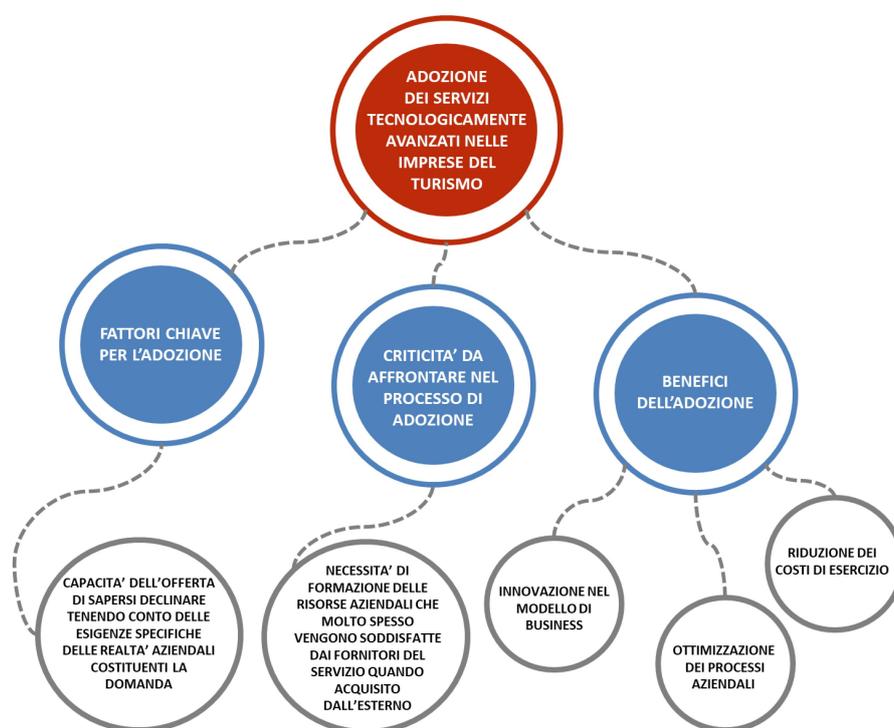
Item	Domanda/Contenuto
Apertura	Recentemente avete risposto al nostro questionario finalizzato a comprendere come i servizi tecnologicamente avanzati, quindi basati sulle tecnologie di frontiera, abbiano impattato sulle varie fasi del processo produttivo e sull'andamento delle imprese Emiliano-Romagnole. Sulla base delle informazioni fornite nel questionario, abbiamo visto che state pensando di adottare servizi basati su tecnologie avanzate, ed è su questo punto che vorremo porle qualche domanda. Prima di iniziare con le domande, devo chiedere il suo consenso a registrare l'intervista per assicurarci di catturare tutte le informazioni e facilitare le operazioni di trascrizione e analisi dei dati (avvia registrazione).
Domanda 1	Quali soluzioni basate su tecnologie avanzate avete in programma di implementare in azienda? Qual è l'applicazione pratica di questa tecnologia che state pensando di introdurre nella vostra realtà aziendale? In quale ambito/ramo aziendale pensate di applicare tale soluzione e per quale motivo?
Domanda 2	Come è nata l'idea per l'adozione/implementazione di questa soluzione? (internamente, proposta esternamente, vista da un competitor) Chi sta promuovendo il progetto in azienda? Vi siete già rivolti o state pensando di rivolgervi a qualcuno?
Domanda 3	Quali sono gli elementi che state prendendo in considerazione nella scelta di adozione di servizi basati su questa tecnologia e quali in particolare i vostri dubbi? Sono legati a specifiche criticità di adozione nella vostra realtà?
Domanda 4	Avete considerato l'eventuale esigenza di formazione del personale? Pensate di dover fare formazione o dover assumere personale specializzato?
Domanda 5	Quali sono i risultati attesi di tale adozione? Quali sono, nello specifico, i benefici che ci si aspetta da tale innovazione tecnologica? (Risultati tangibili come diminuzione dei costi, nuovi prodotti/servizi, incremento soddisfazione dei clienti, riduzione dei complaint...)
Domanda 6	Avete in programma di implementare altre soluzioni tecnologiche in azienda delle quali ci vuol parlare?

Fonte: Elaborazione propria.

4.2 Analisi tematica

L'analisi ha consentito di individuare tre temi principali relativi all'adozione dei servizi tecnologicamente avanzati (figura 4.1).

Fig. 4.1 – Principali temi emersi attraverso l'indagine tramite intervista



Fonte: Elaborazione propria.

4.2.1. Fattori chiave per l'adozione dei servizi tecnologicamente avanzati nelle imprese del settore turistico

Un primo tema riguarda proprio l'adozione dei servizi tecnologicamente avanzati. Le prime evidenze emergenti dalle interviste lasciano intuire che l'adozione dei servizi tecnologicamente avanzati sia fortemente correlata alla **capacità dell'offerta** dei servizi tecnologicamente avanzati **di sapersi declinare** tenendo conto delle **esigenze specifiche** delle varie realtà aziendali.

Un caso emblematico è proprio quello di una delle imprese intervistate che al momento della compilazione del questionario aveva dichiarato espressamente di non essere in grado di adottare servizi basati sulla realtà virtuale, specificando che l'adozione di tale servizio sarebbe andata contro gli interessi dell'impresa. Trattasi di una realtà di guide turistiche che vedeva i servizi tecnologici alla base della virtualizzazione delle visite nei musei e nei siti archeologici come una minaccia al proprio business. Proprio per questo motivo, tale impresa era stata selezionata per effettuare l'approfondimento tramite intervista. Qualche mese più tardi, al momento dell'intervista, si è rilevato un profondo cambiamento rispetto alla posizione assunta inizialmente dall'impresa rispondente: questa aveva infatti iniziato ad adottare un nuovo servizio da poco lanciato sul mercato da un fornitore capace di rendere la visita virtuale un'attività *complementare e non direttamente sostitutiva* della tradizionale visita guidata in presenza. Piuttosto che permettere la commercializzazione di tour virtuali preregistrati – che per via della loro accessibilità in qualsiasi momento dal pubblico a distanza rischiavano di rendere superflua la reiterazione delle visite – tale piattaforma consente di trasmettere “live”, in tempo reale, la visita guidata nel momento in cui si svolge in presenza, permettendo così di incrementare il bacino di visitatori in presenza con quelli da casa.

Tale evidenza enfatizza come, in realtà, il fattore determinante per l'adozione dei servizi tecnologicamente avanzati – quantomeno per quelle imprese che non possono realizzare internamente lo sviluppo di tali servizi ma tendono ad acquisirli dall'esterno – non sia tanto la complessità di una tecnologia in sé quanto il grado di integrazione che la sua applicazione pratica presenta con il modello di business della specifica realtà aziendale.

4.2.2. Criticità da affrontare nel processo di adozione dei servizi tecnologicamente avanzati

Un secondo tema concerne le **difficoltà che le imprese hanno dovuto affrontare nel processo di adozione dei servizi tecnologicamente avanzati**. Ove si sono adottati servizi basati su tecnologie complesse come gli algoritmi di intelligenza artificiale, ad esempio, le imprese hanno riscontrato diverse difficoltà nel riuscire ad interpretare i dati generati come output. Dalle interviste sembrerebbe non di poco conto il problema interpretativo che poi sta alla base delle decisioni che poggiano sulle informazioni. È emerso il caso di un'agenzia di viaggi che nell'adozione di servizi tecnologicamente avanzati per la gestione delle proprie campagne pubblicitarie ha beneficiato dell'algoritmo dal punto di vista informativo ed analitico, il quale però non ha cambiato tanto le problematiche decisionali. La funzione principale di quest'ultimo è infatti quella di produrre dei dati e di organizzarli in maniera intellegibile, ma poi la valutazione finale e, quindi materialmente l'acceleratore e il freno del denaro che viene investito nelle campagne di promozione, restano sotto il controllo delle persone – che devono saper interpretare i dati che l'algoritmo consente di mettere in evidenza. Ciò richiede *interventi formativi* sul personale impiegato, o talvolta l'assunzione di figure professionali specializzate come emerso dall'analisi quantitativa nel caso dei servizi di gestione delle attività da remoto nel settore alberghiero per quanto riguarda l'*account manager* e il *booking manager*. Dalle interviste è emerso inoltre che questo tipo di difficoltà vengono spesso alleviate dall'ausilio dei fornitori, i quali molto spesso si occupano di erogare formazione ad hoc o comunque hanno dei servizi di assistenza.

4.2.3. Benefici dell'adozione dei servizi tecnologicamente avanzati

Un terzo tema che emerge con chiarezza nella maggior parte delle interviste concerne i **risultati dell'adozione dei servizi tecnologicamente avanzati** che, stando alle evidenze emergenti, vengono tendenzialmente ricondotti all'**innovazione nel modello di business**, al **miglioramento dei processi** e alla **riduzione dei costi di esercizio**.

Innovazione nel modello di business. Risulta particolarmente esempli-

ficativo il caso di un'impresa operante nell'organizzazione di fiere e convegni, che attraverso l'adozione di diverse tipologie di servizi tecnologicamente avanzati acquisiti da provider esterni, è riuscita a mettere sul mercato un nuovo servizio di organizzazione di convegni on-line. In questo modo, non solo l'impresa è riuscita a superare il momento di crisi causato dalla pandemia di COVID-19, ma ha potuto trasformare tale contingenza inizialmente frenante in una nuova opportunità di crescita e innovazione. Anche quando l'innovazione innescata dall'adozione dei servizi tecnologicamente avanzati non riguarda i meccanismi di *value creation* e non determina una trasformazione dell'offerta, questa può incidere significativamente nel modello di business attraverso il cambiamento del modo di relazionarsi con i propri clienti attraverso avanzati sistemi di CRM che sfruttano le tecnologie digitali – facendo sì che aumenti la vicinanza al cliente.

Ottimizzazione dei processi aziendali. Alcune realtà di impresa hanno visto miglioramenti significativi nei processi, sia dal punto di vista dell'efficacia che dell'efficienza. Ad esempio, un'attività dei servizi di ristorazione che produce essa stessa la birra artigianale che serve, ha adottato le tecnologie dell'automazione e dell'analisi dei dati sicuramente per efficientare il processo produttivo, ma anche per renderlo più efficace in termini di maggiore qualità e sicurezza alimentare del prodotto realizzato. Altrettanto esemplificativo il caso di una realtà del settore alberghiero che ha introdotto un gestionale che permette il check-in automatico: il cliente può così sia completare i dati per la registrazione sia effettuare il pagamento prima di accedere alla struttura; quando poi il cliente arriva in sede avrà a disposizione un codice inviatogli via email con il quale può entrare nell'edificio. Dalle interviste emerge che il miglioramento non riguarda solamente i processi del *core business* in modo diretto, ma sembrerebbe che i servizi tecnologicamente avanzati siano in grado di migliorare lo svolgimento di processi aziendali agendo su aspetti squisitamente interni, come ad esempio la regolazione automatica della temperatura o della luminosità degli ambienti, che però sono in grado di influenzare la soddisfazione dei dipendenti e, nel caso del settore alberghiero in particolare, anche dei clienti.

Riduzione dei costi di esercizio. Emblematico il caso di un'agenzia di viaggi che, attraverso l'introduzione di servizi basati su algoritmi di intelligenza artificiale per la gestione delle campagne pubblicitarie acqui-

siti da un fornitore localizzato in un Paese extra-europeo, è riuscita a conseguire ottimi risultati dal punto di vista di ottimizzazione del budget. In particolare, a un anno dall'adozione del servizio, l'impresa è riuscita ad ottenere gli stessi risultati con un terzo dei costi che aveva sostenuto l'anno prima dell'introduzione del servizio.

Ciò risulta essere in linea con quanto osservato nell'esempio dell'impresa impegnata nell'organizzazione di convegni e fiere citato in precedenza: oltre a costituire un nuovo servizio, spostare l'organizzazione dei convegni on-line permette di beneficiare di tutta una serie di costi cessanti come il pagamento della sede, i rinfreschi e gli spostamenti che non sono più necessari.

Anche le imprese intervistate che non avevano già adottato alcun servizio avanzato ma avevano dichiarato di considerarne l'adozione hanno tutte indicato come beneficio atteso la riduzione dei costi