

**VALENTINA DELLA CORTE**  
*Docente di Economia e Gestione delle Imprese Turistiche*  
*Università degli Studi di Napoli Federico II*  
*vdcorde@tin.it*

**MAURO SCIARELLI**  
*Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese*  
*Università degli Studi di Napoli Federico II*  
*mauro.sciarelli@unina.it*

**EVOLUZIONE DEL MARKETING NELLA FILIERA TURISTICA:  
IL RUOLO DELL'INFORMATION & COMMUNICATION  
TECHNOLOGY**

**Introduzione.**

Obiettivo del paper è quello di valutare le trasformazioni nel marketing delle imprese e dei sistemi della filiera turistica, generate sia dall'evoluzione della domanda, che dalla dinamica dell'offerta, con particolare riferimento al ruolo dell'*information & communication technology* (ICT).

La domanda turistica sta conoscendo, infatti, negli ultimi anni, un processo evolutivo particolare, che vede l'aumento del grado di varietà (sempre più marcati processi di segmentazione) e di variabilità della stessa, nel tempo e nello spazio. Le imprese ed i sistemi turistici, infatti, devono orientare le proprie scelte strategiche e di marketing verso soluzioni sempre più differenziate e personalizzate, pur rispettando i criteri di economicità ed efficienza delle scelte gestionali.

L'offerta, caratterizzata da una marcata complementarità dei servizi offerti dalle diverse tipologie di impresa, sta conoscendo profonde trasformazioni anche in riferimento all'innovazione tecnologica.

Il lavoro è basato sui risultati di uno studio che un gruppo di ricercatori sta portando avanti per osservare l'impatto di Internet sul canale promozionale e distributivo del prodotto turistico e più in generale sullo scenario competitivo del settore. Nuovi competitor sono entrati e si stanno affacciando nel settore con diverse matrici di provenienza e seguendo differenti traiettorie strategiche, che cercano di far leva su fattori tecnologici o su vantaggi di interrelazione con il business di provenienza. sullo scenario del settore.

L'e-tourism è in fase di sviluppo. Provider di servizi turistici internet-based (come, ad esempio, travelocity.com o expedia.com) sono entrati nel mercato, puntando su una domanda di servizi/prodotti standardizzabili e low-price, per i quali diviene via via meno critico il ruolo di intermediazione e personalizzazione dell'agenzia di viaggio (last minute, biglietti aerei low-fare). Alcune imprese del settore comunicazione e media stanno allargando il raggio d'azione del loro business anche alla vendita di viaggi (basti pensare ad iniziative come Denaro Viaggi, Virgilio Viaggi, etc.)

In taluni casi, seguendo le esigenze di una domanda più matura o di cui forse meglio riescono a comprendere le determinanti, alcuni operatori tendono a scavalcare gli stadi intermedi del canale (tour operator, agenzie) utilizzando il veicolo Internet per vendere direttamente il prodotto. Si pensi, solo a titolo di esempio, alle catene di Bed & Breakfast, che sfruttando i benefici della rete, stanno creando formule associative di promozione e commercializzazione comune dei rispettivi servizi, con nuovi portali dedicati.

Queste nuove tendenze stanno, del resto, producendo reazioni e modifiche nelle strategie di mercato degli operatori tradizionali, che in alcuni casi – come avviene anche in altri settori – si sono aperti alle nuove opportunità tecnologiche ed hanno integrato o allargato la loro offerta. Nell'indagine, si tiene conto dei diversi anelli della filiera, con alcuni casi di approfondimento, distinguendo tra:

- 1) imprese che operano tradizionalmente nel settore turistico e che hanno esteso al canale on.line le loro offerte; (es. Orizzonti)
- 2) internet-imprese – portali (expedia.com, Last minute Tour, etc., itwg.com; italyhotelclub.com)
- 3) sistemi locali di offerta turistica. (Dolomitisuperski, Tiscover.it per l'Alto Adige, etc.)

Si fa distinzione, inoltre, tra la realtà del contesto globale, che vede lo sviluppo di grossi colossi internazionali, e l'offerta turistica locale, spesso rappresentata in Italia da PMI, che devono collaborare insieme per promuovere il turismo locale (*destination management system*).

Il lavoro si propone, quindi, di inquadrare il ruolo dell'ICT nel processo evolutivo del marketing delle aziende e dei sistemi turistici, sia nel rapporto inter-imprenditoriale (b2b) che tra offerta e domanda finale (b2c), analizzando la problematica nell'ottica *resource-based*. Si tenterà,

cioè di capire se aspetti come la *digital economy* possano realmente rappresentare fonti di successo competitivo per le imprese o i sistemi e determinare delle reali competenze innovative nelle scelte di marketing strategico ed operativo.

A tal proposito è opportuno sottolineare, in premessa, che le considerazioni che seguono partono da una precisa visione di prodotto turistico, quale prodotto turistico «globale o complesso». Quest'ultimo rappresenta, dal lato della domanda, l'esperienza turistica globalmente vissuta dall'utente, l'insieme delle percezioni generate dai servizi ricevuti e dall'apprezzamento delle attrattive locali. Dal punto di vista dell'offerta, è legato al *sistema di risorse (fisiche, culturali ed artistiche) e di competenze, dalla cui interazione emergono i fattori di attrattiva per il turista*. L'attrattiva, quindi, è il risultato del processo di valorizzazione delle risorse attraverso le competenze: una risorsa con forte potenziale di attrattiva, ma non utilizzata e/o valorizzata, non rappresenta un fattore di attrattiva, mentre quest'ultimo può essere costituito anche da un servizio di particolare livello qualitativo<sup>1</sup>.

Nell'analisi della domanda e dell'offerta turistica emerge, infatti, un problema di fondo e precisamente la differente visione di prodotto da parte del turista rispetto all'ottica del produttore e cioè dell'offerta [Vescovi T., 1990].

Il consumatore, in funzione dei propri bisogni da soddisfare, attende una serie di benefici di carattere funzionale, sociale, culturale, psicologico, che possono assumere caratteristiche e gradi d'intensità differenti. La percezione del prodotto e delle sue qualità dipende dalle aspettative generate dagli elementi appena individuati e dalle caratteristiche del luogo e dei servizi ricevuti nella destinazione prescelta. L'esperienza turistica, cioè, è vissuta come un fatto unico, nel suo insieme.

Il produttore svolge una serie di prestazioni, con attributi diversi, per offrire un servizio finale più o meno articolato, che può anche non confermare le aspettative del consumatore e non essere coordinato con i servizi offerti dalle altre imprese locali.

Tra l'ottica del turista e quella del produttore, quindi, esiste un'asimmetria informativa e cognitiva, in quanto il turista spesso rivela una visione più ampia ed articolata del prodotto/servizio turistico rispetto a quella, più specifica e circoscritta, della singola azienda del settore.

Il problema, allora, consiste nello stabilire come conciliare quest'ottica con una realtà di offerta frammentata, in cui ciascuna tipologia d'impresa (trasporto, *accomodation*, attrazioni, ecc.) offre uno specifico servizio, complementare rispetto agli altri ma non necessariamente collegato e coordinato con essi<sup>2</sup>. *In quest'ottica, è necessaria una visione d'insieme dell'intera destinazione, da intendersi, appunto, come un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda, ma anche come forma di offerta complessa (nella logica dei Sistemi Locali di Offerta Turistica – SLOT), realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti, per promuovere la località turistica nel suo insieme*<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Rispoli e Tamma definiscono *fattore di attrattiva* «qualunque elemento, fattore, servizio che può costituire oggetto d'interesse o di esigenza da parte della domanda e, parallelamente, essere oggetto di offerta da parte delle aziende» (RISPOLI M., TAMMA M., 1996, p. 37-38). Il concetto, quindi, è molto vicino a quello indicato in questa sede. Tuttavia, nel settore del turismo, si ritiene più incisivo il ruolo dell'offerta che, attraverso sforzi commerciali adeguati, può generare domanda.

<sup>2</sup> A tal proposito, è possibile distinguere il tipo di percezione del prodotto da parte del turista e del produttore secondo due dimensioni: la dimensione *orizzontale* dell'utente, caratterizzata dall'aggregazione dei diversi servizi che formano l'offerta complessiva; la dimensione *verticale* del produttore, volta a soddisfare bisogni specifici ed a focalizzare l'attenzione su determinati anelli della filiera (CASARIN F., 1996).

<sup>3</sup> In termini di prodotto turistico, infatti, la *destination* può essere definita come *the focus of facilities and services designed to meet the needs of the tourist*. Il termine *focus* sta ad indicare tanto l'insieme di servizi e di attività offerte, evidenziando una certa integrazione tra le parti, quanto l'intenzionalità (ossia la non casualità) di tale integrazione (COOPER C., FLETCHER J., GILBERT D., WANHILL S., 1993, p. 81).

## **1. I fattori evolutivi della domanda e le caratteristiche sistemiche della filiera turistica**

Il crescente impatto sul sistema economico ed il suo strutturale dinamismo competitivo rendono il Turismo un settore estremamente attraente sia per le imprese, che in maniera sempre più diffusa cercano di inserirsi, seguendo spesso anche logiche conglomerali di diversificazione, che per gli studiosi economico-aziendali, che trovano nella prospettiva sistemica, connaturata alla stessa natura del settore, una fertile matrice di indagine ed approfondimento.

Il Turismo, infatti, piuttosto che un settore, può essere definito come un sistema: i vantaggi competitivi spesso debbono riferirsi alle “destination” nella loro globalità, e dipendono sia da risorse e competenze tipiche del sito (risorse naturali, storiche, culturali, etc.), che da capacità e competenze delle singole imprese (tecniche ed organizzative, gestionali e di mercato) oltre che da competenze di *network* (linguaggi comuni e flussi informativi, competenze relazionali interimprenditoriali, pianificazione strategica e marketing della *destination*)<sup>4</sup>.

Si tratta di un settore caratterizzato dalla presenza di differenti tipologie di imprese, i cui servizi sono legati da vincoli di complementarità: trasporti (compagnie aeree, ferroviarie, etc.), ospitalità (hotels, B&B, Country houses, a seconda dei segmenti di mercato), imprese di ristorazione ed entertainment, tour operator, che assemblano il prodotto turistico, agenzie di viaggio, solo per citare i principali.

Proprio tale configurazione, caratterizzata da collegamenti strettissimi con altri settori (il trasporto aereo, solo per citarne uno), rende superficiale le analisi che non seguano approcci intersettoriali. Allo stesso tempo, risulta evidente che le relazioni interimprenditoriali e reticolari nel settore turistico assumono una funzione preminente, sia per esigenze di complementarità di servizi offerti dai partner, che per necessità di integrazione verticale di filiera.

La domanda turistica sta conoscendo, negli ultimi anni, un processo evolutivo particolare, che vede l'aumento del grado di *varietà* (sempre più marcati processi di segmentazione) e di *variabilità* della stessa, nel tempo e nello spazio. Le imprese ed i sistemi turistici, infatti, devono orientare le proprie scelte strategiche e di marketing verso soluzioni sempre più differenziate e personalizzate, pur rispettando i criteri di economicità ed efficienza delle scelte gestionali.

Il mercato turistico si presenta estremamente variegato: la principale distinzione è tra *turismo leisure* e *business*. Ovviamente, il comparto *leisure* e quello affari comprendono, rispettivamente, una serie di prodotti (turismo d'arte, archeologico, balneare, agriturismo, montano, etc. nel primo caso; congressuale, fieristico, oltre il business in senso stretto nel secondo). E' opportuno, inoltre, fare distinzione tra il mercato di massa e quello di nicchia, con una serie di forme intermedie, che richiedono approcci e servizi specifici.

Nell'organizzazione del turismo e nella definizione dei livelli di competitività aziendali, è indispensabile distinguere tra “gruppi organizzati” e “individuali”, dal momento che queste tipologie di turismo presentano abitudini e fabbisogni totalmente differenti, sotto il profilo delle destinazioni e dei prodotti turistici, e spesso scelgono diversi canali di acquisto (più tradizionali i primi, più internet-oriented gli ultimi).

Di fronte alla domanda così articolata e in rapida evoluzione, l'offerta, caratterizzata da una marcata complementarità dei servizi offerti dalle diverse tipologie di impresa, sta conoscendo profonde trasformazioni anche in riferimento all'innovazione tecnologica.

Nel “sistema turismo”, del resto, la tecnologia dell'informazione ha un ruolo competitivo essenziale nelle relazioni tra operatori (*business to business*), come dimostrato da sistemi di rete che

---

<sup>4</sup> V. Della Corte, 2000

connettono agenzie di viaggio, tour operator, compagnie aeree, ferroviarie, catene alberghiere (come i CRS – *Computerized Reservation Systems* - più recentemente sostituiti dai GDS - *Global Destination Systems*). Anche nelle relazioni *business to consumer*, le opportunità offerte dal web stanno profondamente modificando il canale distributivo, favorendo la disintermediazione nei processi di acquisto e, di conseguenza, impattando sulla stessa struttura competitiva del settore.

Le imprese turistiche, anche a causa della forte complementarità dei servizi offerti, sono tenute ad operare in una logica sistemica. La competizione, cioè, si gioca non più tra singole imprese ma tra sistemi di imprese. All'interno della filiera del settore turistico, infatti, sono riscontrabili, tra le principali, le seguenti categorie di imprese:

- 1) imprese di trasporto (compagnie aeree, ferroviarie, navali su strada);
- 2) imprese ricettive, alberghiere ed extra-alberghiere;
- 3) imprese di ristorazione;
- 4) tour operator;
- 5) agenzie di viaggio;
- 6) imprese di *incoming*;
- 7) imprese specializzate in specifici comparti (congressuali, fieristiche, ce organizzano eventi, etc.);
- 8) imprese di *attraction*, sia collegate alle risorse del territorio (beni naturalistici, culturali), che legate *all'entertainment/edutainment* (imprese dello spettacolo, sale polivalenti, *acquafun*, etc).

In senso allargato, si potrebbero includere anche altre tipologie di imprese che, pur non rientrando nel settore turistico specificamente, svolgono attività connesse (imprese artigiane, alimentari, commerciali).

In tal senso, è stato più volte sottolineato che si identifica come *destination* il prodotto turistico complesso, caratterizzato dall'interazione tra le diverse tipologie di aziende del settore: la *destination rappresenta, infatti, una località turistica che, per l'organizzazione che presenta, è in grado di generare autonomamente domanda*. La logica di sviluppo turistico è, quindi, quella *dell'integrazione d'offerta*, basata sul concetto di Sistema Locale di Offerta Turistica (Rispoli, Tamma, 1995; Della Corte, 2000).

I vantaggi della logica integrata d'offerta sono legati, principalmente, ad una maggiore capacità della località di rispondere alle esigenze e, quindi, alle aspettative del turista. Nell'incontro con la domanda, infatti, a livello di filiera è importante considerare che l'esperienza turistica è vissuta nel suo insieme: le percezioni, l'opinione che matura nell'utente dipendono dal livello dei servizi ricevuti e dal grado di soddisfazione rispetto a ciascuno di essi. Occorre, pertanto, omogeneità nel livello qualitativo dei servizi offerti e adeguatezza di questi ultimi rispetto all'attrattività della destinazione nel suo complesso<sup>5</sup>. Questo aspetto è di estrema criticità, se si considerano le difficoltà a coordinare, talvolta le imprese locali e a sviluppare strategie e sforzi organizzativi in “coprogettualità”.

Per la promozione degli SLOT, anche in riferimento alla maggiore competitività ormai necessaria nel contesto globale, uno dei soggetti sopra delineati ricopre un ruolo di *pivot* rispetto al sistema. Solitamente, motori delle operazioni di sviluppo dell'*incoming* (gestione dei flussi turistici verso una determinata località turistica) sono i *tour operator*, che movimentano sia il traffico dei gruppi che dei turisti individuali. Considerando, in particolare, quest'ultima categoria di utenza, tuttavia, si può riscontrare una funzione significativa delle imprese ricettive, che integrano il proprio servizio con altri aggiuntivi, in località ad alta rinomanza turistica, oppure consorzi di filiera, tra piccole e medie imprese, che rappresentano i principali attori dell'attività promozionale. Il meccanismo di funzionamento della filiera, in ogni caso, va inteso in senso dinamico, secondo combinazioni che possono anche convivere tra loro.

<sup>5</sup> La *customer satisfaction*, come si vedrà più avanti, è un obiettivo di marketing fondamentale, che incide anche sul processo di passaparola (*word of mouth*), uno dei principali veicoli di promozione dei siti turistici.

E' facile, infatti, riscontrare forti processi di concentrazione aziendale, a livello internazionale, accompagnati da attività soprattutto in Europa ed in Italia, di aziende specializzate, anche di piccole e medie dimensioni. La varietà dei soggetti strategici, infatti, è una caratteristica peculiare di questo settore e l'ICT, come si dedurrà dalle analisi che seguono, sicuramente influisce sulle relative dinamiche competitive, sul sistema di marketing e, in particolare, sulla distribuzione.

## 2. Il ruolo della digital economy nel settore turistico

La diffusione della digital economy costituisce un fenomeno di portata mondiale e generale (in termini di settori produttivi e di consumo), che tocca tutti i settori e con prospettive di crescita esponenziale, anche se differenziate a seconda dei diversi paesi e dei differenti settori. Secondo quanto riportato nella tabella 1 per l'Italia la fase di crescita esplosiva del fenomeno è prevista per gli inizi del 2005.

Tabella 1

### Il Processo evolutivo della Digital Economy

Paese	Take off	Hyper-growth
USA	1998	2001
Canada	mid 1999	End of 2002
UK	2000	2003
Germany	mid 2000	mid 2003
Japan	End of 2001	2005
France	2002	Beginning of 2005
Italy	mid 2002	mid 2005

Fonte: Forrester Research

La crescita in Europa è prevalentemente basata sui processi di deregolamentazione che stanno investendo le telecomunicazioni, che avranno un impatto significativo sulle performance dell'industria turistica, sul volume di investimenti concentrati sulle autostrade informatiche e sulla cultura dei cittadini e l'approccio alle nuove tecnologie (Martini, 2001). L'Italia, sotto questo profilo, sembra essere uno dei paesi più tradizionalisti: nel 2000 solo il 28.7% della popolazione totale aveva accesso a internet e solo il 2.9% acquistava tramite e-commerce (dato Proactive International). Se si pensa che gli stessi indicatori in Gran Bretagna sono pari a 45.6% e 13.1%, in Germania al 39.7% e 8.1%, e le medie in Europa sono 34% e 8%, l'Italia si dimostra molto indietro rispetto agli altri paesi occidentali.

Tuttavia, anche nei paesi più tradizionalisti, una ricerca Mc Kinsey (1999) mostra chiaramente che il potenziale per la *digital economy* e l'e-commerce nei viaggi e nel turismo è maggiore rispetto ad altri settori. E' indubbio che la rilevanza della *net economy* e l'impatto sono più elevati nei settori in cui i *network* e le relazioni sistemiche risultano sostanziali per le strategie delle imprese ed il successo competitivo. Ciò è particolarmente verificabile nel settore turistico il cui successo è prevalentemente basato su stabilità ed efficacia di network istituzionali, così come sulla possibilità di creare e promuovere *Destination Management Systems* turistici.

Un altro fattore peculiare del settore è che la concorrenza risulta globale, anche se la competitività è fortemente legata a fattori locali ed a relazioni interimpresariali. Accordi e alleanze strategiche<sup>6</sup> sono largamente diffuse nel settore turistico; si tratta sia di *accordi orizzontali* che *verticali*. Gli *accordi orizzontali* possono avere una dimensione internazionale, come nel caso delle alleanze tra

<sup>6</sup> Contractor, Lorange, 1990; Harrigan, 1988; Sciarelli, M., 1996.

compagnie aeree <sup>7</sup>, o anche locale, come nel caso di forme di associazionismo tra albergatori dello stesso territorio per la promozione della *destination* e la gestione comune di alcuni servizi. Gli accordi *verticali* legano solitamente imprese che operano ai diversi stadi della filiera a livello della *destination* (hotel, trasporti, ristorazione, agenzie di viaggio specializzate in *incoming*), al fine di promuovere la *destination* stessa attraverso servizi totalmente integrati (Della Corte, 2000). Tale fenomeno è particolarmente sviluppato nel contesto industriale europeo, caratterizzato dalla coesistenza di imprese di medio piccola dimensione e grandi multinazionali, dove l'esigenza di sfruttare economie di complementarità ed economie di dimensione, spinge le piccole imprese all'associazionismo ed alla collaborazione. Anche la diffusione del *franchising* nel settore alberghiero è una dimostrazione di questo fenomeno, che si sviluppa facendo leva sulle opportunità di integrazione dei flussi informativi, che le nuove tecnologie consentono. La tecnologia dell'informazione, infatti, consente di allargare i confini spaziali delle relazioni e, soprattutto, di accorciare i tempi dei processi decisionali di approccio ed adattamento al mercato, favorendo di conseguenza maggiore flessibilità, minori rischi e minori costi. E' il caso delle offerte *last-minute* o delle politiche di adattamento e variazione delle tariffe alberghiere in funzione del *tasso di occupazione* degli alberghi, che alcuni operatori riescono a seguire, grazie a sistemi informativi efficaci ed a piattaforme web in grado di accelerare i tempi del processo di vendita, sfruttando anche l'integrazione con canali di promozione più o meno tradizionali (advertising su carta stampata, tv, telepromozioni, etc.) <sup>8</sup>.

Come detto, la struttura del mercato differisce in modo marcato a seconda delle aree del globo. La competizione vede la presenza nel settore di “*global competitor*”, a differenti livelli. In Europa sono presenti pochi tour operator e catene alberghiere di grandi dimensioni, molte sono, al contrario, le imprese medio piccole, che operano in nicchie di mercato. Negli altri continenti, invece, catene alberghiere e *resort* multinazionali costituiscono i principali *competitor*, mentre tour operator e PMI rappresentano un fenomeno puramente marginale. In termini più generali, tuttavia, la concorrenza si compone di *global players*, *niche players*, “*high quality*” *companies* e *portal and application providers* (Fig. 1 – Wto, 1999; Sabourin, 2001)

---

<sup>7</sup> D'Aveni, 2002

<sup>8</sup> Un caso interessante è offerto dalla Aurum Hotels, catena alberghiera che si caratterizza per una strategia di accorciamento del canale distributivo e di ampliamento continuo dell'offerta, attraverso investimenti diretti ed accordi con altri albergatori per destination non coperte da strutture proprietarie. L'impresa utilizza il web come canale di vendita e strumento di aggregazione di partner (a cui viene garantita, a fronte di una fee di intermediazione, l'inserimento nel sito, con i relativi servizi di gestione tecnica, e nel sistema di prenotazione dell'Aurum), un call center per la gestione diretta del servizio prenotazioni (che possono avvenire anche on-line) e investe in modo massiccio in pubblicità. Questa formula consente di saltare gli stadi tradizionali dell'intermediazione (tour operator e agenzie di viaggio) vendendo direttamente il proprio prodotto, con vantaggi di costo e di maggiore controllo dei rischi di mercato. In particolare, le offerte vengono rimodulate in tempo reale sulla base della domanda effettiva, garantendo una saturazione completa per tutta la stagione della propria offerta. In questo caso, il database clienti risulta prezioso per aumentare il tasso di fidelizzazione e di acquisto dei servizi offerti.

## **I COMPETITOR NEL "SISTEMA TURISMO"**

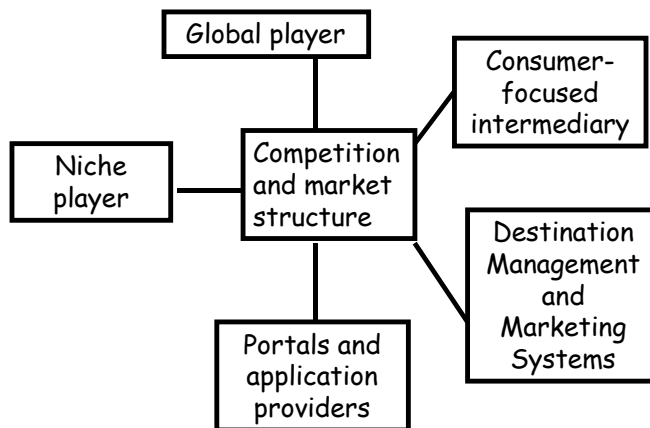


Fig. 1

I *Global Players* perseguono strategie di sviluppo internazionale attraverso acquisizioni di imprese in differenti paesi e utilizzano internet e la *digital economy* per la *price competition* o come canale promozionale per il web-site aziendale, al fine di garantirsi alcuni benefici di “*lock-in*” (ossia di “cattura del cliente”, anche in termini di fidelizzazione). Ad esempio alcune catene alberghiere multinazionali, come la Marriot, o alcune compagnie aeree, o ancora tour operator, come TUI, Thomas Cook e MytravelGroup, seguono tali condotte. Un forte operatore, integrato a livello di intera filiera, è il gruppo *Cendant* che, partendo dal settore immobiliare, è successivamente entrato nel comparto delle multiproprietà, per poi investire nell’intera filiera del settore turistico<sup>9</sup>.

Le *Niche players* sono solitamente specializzate in specifici segmenti di mercato e cercano di utilizzare internet più come strumento di *lock-in* e di sviluppare comunità virtuali di clienti al fine di far crescere la *customer retention*.

Le *High quality companies* puntano ad un’offerta di altissima qualità dei servizi rivolta a segmenti di domanda più ricchi, per migliorare *customer satisfaction* e *customer retention rate*: per tali imprese internet non è che un altro mezzo di comunicazione ed interazione con la clientela (servizio informazioni e vetrina), ma non un canale di vendita, o almeno non il principale.

Nelle restanti due categorie è possibile trovare PMI, che offrono servizi complementari, sviluppano significative alleanze interimpresariali e reti relazionali per far crescere l’*incoming* (cioè, i flussi turistici verso specifiche destinazioni) In questi casi, *Destination Management and Marketing Systems* vengono creati e sviluppati: si tratta di portali dove si promuovono le diverse offerte e si forniscono informazioni complete sulla *destination*. Gli *Application providers* spesso si riferiscono a organizzazioni che operano nei settori dell’informatica, connesse (Trip.com e Travelocity.com, costituite da CRS e GDS, come Sabre e Galileo) o meno (Expedia.com creata da Microsoft) con il settore turistico, oppure sono semplici portali di intermediari generici specializzati nella gestione *on-line* (priceline.com, lastminute.com o, in Italia, ibazar.com)<sup>10</sup>.

Come illustrato nella figura, lo scenario competitivo quindi vede la presenza di un’estrema varietà di imprese di diversa dimensione e caratteristiche, a volte operanti in settori adiacenti, ma collegate a livello di destination, e che offrono servizi complementari e integrati.

Molti studiosi (Buhalis, 1998, 1999; Sabourin, 2001; Marcussen 2001; Carter, 2001; Missikoff, 2001), che hanno indagato l’impatto dell’ICT sulle differenti tipologie di imprese che operano nel settore turistico, hanno sottolineato che la digital economy può addirittura generare cambiamenti

<sup>9</sup> Il gruppo ha finanche acquisito uno dei primi tre GDS a livello mondiale, Galileo-Sigma.

<sup>10</sup> Tutte le imprese evidenziate nella fig. 1 possono adottare differenti modelli di business: *information providers* (simple information tools), *electronic booking services*, che offrono la possibilità del booking on-line, *electronic travel agents*, *electronic market-place* (che offrono molti servizi personalizzati e assistenza post-vendita), *flexible comparison shopping services*, che sono effettivi “intelligent agents” (Jarvela and others, 1999).

consistenti nei ruoli, nelle strategie e nelle diverse funzioni. Tuttavia, l’obiettivo di questo lavoro è di porre attenzione a quali siano i fattori che effettivamente generano comportamenti e performance differenti nel settore turistico, anche per quelle imprese che sembrano essere totalmente schiacciate dalle nuove tecnologie.

Anche il turismo deve fare fronte a fenomeni congiunturali che caratterizzano l’economia mondiale e stanno influenzando gli ulteriori cambiamenti ed adattamenti dei comportamenti delle imprese: la “*speed economy*” deve essere combinata con la “*safety economy*”, dal momento che questo settore risente fortemente del variare delle condizioni di sicurezza dei diversi paesi e dei sistemi di trasporto, come evidenziato dagli effetti recessivi conseguenti ai recenti eventi terroristici o all’aprirsi di nuove situazioni di guerra o di instabilità politica. Anche in questo senso, diviene strategica la capacità di operatori e sistemi di adattare tempestivamente l’offerta in funzione delle minacce/opportunità ambientali. Velocità ed ampiezza della comunicazione, garantite da Internet e più in generale dagli strumenti della ICT, possono favorire tale adattamento rapido.

### 3. **Vantaggio competitivo e ITC nel settore turistico**

Nell’analizzare le relazioni tra ICT e vantaggio competitivo nel settore turistico si segue un approccio che si basa su alcuni elementi strutturali chiave della *resource-based theory*<sup>11</sup>:

- ❖ il confronto tra fattori “industry-based” e risorse e “capabilities” interne
- ❖ il ruolo delle risorse rare e di difficile o costosa imitabilità
- ❖ il ruolo chiave delle capacità di organizzazione sistemica

L’analisi tiene conto di casi di imprese che operano a diversi livelli nel settore e nel contesto internazionale. In particolare, il contesto europeo, che si caratterizza per la presenza di piccole e medie imprese, viene confrontato con le grandi imprese globali, al fine di mettere in rilievo le traiettorie strategiche differenti e le diverse radici dei vantaggi competitivi sostenibili.

La definizione di strategia, che viene utilizzata, segue Drucker (1994), secondo il quale essa costituisce “una teoria dell’impresa su come raggiungere livelli di *performance* superiori rispetto ai concorrenti sul mercato (*a firm’s theory of how it can gain superior performance in the markets within which it operates*)”. Questa definizione include sia le strategie deliberate, che emergenti (Mintzberg, 1990), può essere applicata sia a livello “*corporate*”, che “*business*”, e introduce la *performance*<sup>12</sup> aziendale in modo implicito nella discussione. È importante mettere in evidenza le radici della “*superior performance*” e quanto il conseguente vantaggio possa rivelarsi permanente per l’impresa. Messa insieme, tali concetti – risorse, strategia, superiori livelli *performance*, temporanee e permanenti rendite economiche, temporanei e permanenti vantaggi competitivi – sono fondamentali nella logica *resource-based*. Secondo tale approccio, è necessario trovare risposte a due quesiti di base: gli attributi chiave delle capacità dell’impresa, e le implicazioni competitive di differenti capacità e di differenti mix di esse.

<sup>11</sup> Dierickx I., Cool K., 1989; Barney J., 1991; Mahoney J.T., Panadian J.R., 1992; Peteraf M.A., 1993; Jensen O., Wernefelt B., 1984; Aaker D.A., 1989; Dierickx-Cool, 1989; Conner, 1991; Grant R.M., 1991; Hall, 1992; Amit R., Schoemaker P.J.H., 1993; Collis D.J., Montgomery C.A., 1995; Penrose E., 1959.

<sup>12</sup> Il concetto di “*superior performance*” si riferisce alle “*economic rents*”, che si hanno quando le imprese generano attraverso le risorse un valore maggiore, rispetto a quanto atteso dai proprietari di tali risorse, cosa che avviene quando un’impresa implementa strategie di creazione del valore, che non vengono implementate da imprese concorrenti (Arikan, Barney, 2001).

La logica economica fondamentale che le imprese possono seguire per identificare le fonti del vantaggio competitivo duraturo si basa su alcuni principi, che valgono indipendentemente se si parli di *new o old economy*; tali principi<sup>13</sup> sono i seguenti:

- il *sustained competitive advantage*<sup>14</sup> non dipende dalle caratteristiche del settore all'interno del quale le imprese operano, quanto piuttosto dalle capacità che un'impresa apporta a tali settori.
- *capacità* rare e costose da imitare risultano fonti di vantaggi competitivi
- imprese che sono organizzate, da sole o in sistemi reticolari, per sfruttare il potenziale di tali capacità nelle loro strategie riescono a conseguire vantaggi competitivi duraturi

In questo contributo, si intende descrivere ed applicare tali principi alle relazioni tra vantaggi competitive duraturi e imprese del settore turistico, alla luce delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie ICT.

### 3.1 il confronto tra fattori “industry-based” e risorse e “capabilities” interne

Per molto tempo, lo *strategic management* è stato dominato da una prospettiva secondo cui i settori, all'interno dei quali le imprese operano, determinano se esse possano o meno conseguire vantaggi competitivi duraturi. Questa prospettiva sostiene che il problema critico con cui i manager devono confrontarsi è di scoprire “settori attraenti”, cioè settori caratterizzati da bassi livelli di rivalità e competizione e protetti da elevate barriere all'entrata. Nei settori ad alta attrattività è possibile conseguire vantaggi competitivi sostenibili, che invece non sono possibili in settori a bassa attrattività.

L'applicazione di tale prospettiva settoriale alla concorrenza nella *new economy*, si ritiene, genererebbe una tetra previsione circa l'abilità delle imprese di acquisire vantaggi competitivi sostenibili. Infatti, la *new economy*, o per meglio dire, le innovazioni legate alla tecnologia dell'informazione, hanno l'effetto di ridurre la barriere ai flussi informativi, favorendo l'accesso alle informazioni di clienti e fornitori e generando mercati internazionali altamente competitivi (allargamento dei mercati)<sup>15</sup>. Tali fenomeni non incrementano l'attrattività dei settori, almeno nei modi in cui tradizionalmente tale attrattività è stata definita. Pertanto, secondo la prospettiva “industrialista” nei settori della “*new economy*” dovrebbe essere più difficile, se non impossibile, guadagnare vantaggi competitivi sostenibili.

Come detto, il turismo è un settore costituito da tanti settori caratterizzati da connessioni strette, in cui l'ICT presenta un impatto consistente sui comportamenti strategici delle imprese. Del resto, se si fa riferimento ad un settore poco attraente, come quello delle compagnie aeree: i margini in

<sup>13</sup> Alcuni di questi principi includono “the resource-based view of the firm,” “the knowledge-based view of the firm,” “the capabilities perspective,” and the “competencies perspective.” Questa prospettiva analitica si collega con il concetto di *core competencies* come sviluppato da Hamel, Prahalad, Heene e altri. Una sintesi viene presentata in Della Corte V., 1996.

<sup>14</sup> Ci sono almeno due modi di definire il *sustained competitive advantage* a livello dell'impresa. Un'impresa si può dire che raggiunga un vantaggio competitivo, quando sviluppa attività che aumentano la sua efficacia ed efficienza in modi che le imprese concorrenti non riescono a fare (Barney, 1991). Secondo un'altra definizione, l'impresa genera una rendita economica quando è in grado di superare in modo consistente le aspettative di performance degli azionisti. Anche se alcuni studiosi sostengono che le imprese che continuano a sfruttare risorse di valore per scegliere ed implementare strategie in modi che altre non possono, riescono a garantirsi rendite economiche durature (Peteraf, 1993), che il vantaggio competitivo sia una fonte di rendita economica dipende dal costo dell'acquisizione e dello sviluppo di “valuable, rare, costly to imitate, and nonsubstitutable resources”. Se tale costo equivale al valore creato non si generano “economic rent” (Barney, 1986; Barney, 2001).

<sup>15</sup> Bertozzi (2001) analizza l'impatto dell'ICT sul turismo *leisure* and Werthner (2001) enfatizza il ruolo dell'ICT nei processi di convergenza e *cross over* dell'economia dell'informazione (come parte radicale delle attività economiche) e della *network economy* (interdipendenze tra le imprese).

questo business sono molto ridotti, così come sono elevati i rischi di invenduto, mentre la rivalità tra le compagnie e le minacce provenienti dai clienti costituiscono dei vincoli consistenti all’abilità delle compagnie di guadagnare vantaggi competitivi sostenibili. Molte di queste compagnie sono *internet-oriented* e sono state molto influenzate dalla *new economy*. La situazione, peraltro, è peggiorata ulteriormente: molte compagnie “globali” hanno dovuto procedere a drastici tagli del personale per sopravvivere, mentre alcune hanno cessato di esistere o sono passate attraverso procedure fallimentari o processi di risanamento. La *new economy* sembrerebbe aver contribuito alla scarsa attrattività di tale settore. Ma l’approccio industrialista si dimostra incapace di riconoscere un fattore determinante: l’attrattività di un settore non può essere valutata senza considerare le competenze che un’impresa riesce ad apportare a quel determinato settore. La South West airlines costituisce un esempio illuminante, in quanto ha continuato a mantenere il suo vantaggio competitivo, grazie alle sue rare e difficilmente imitabili capacità, che tuttavia non sono legate a fattori tipici della *new economy*: invece di considerare la strategia *hub and spoke* o il *revenue management system* come la possibile soluzione per fronteggiare la rivalità dei concorrenti, South West ha puntato ad individuare differenti tratte, costantemente reinventando il proprio mercato ed il business, migliorando la qualità dei servizi e le risorse umane, e dimostrandosi in grado di competere, nel suo mercato di nicchia, con i suoi *competitor* nazionali.

Ci sono altri esempi interessanti, come Ryan Air, Go o Virgin - per i quali l’e-commerce è uno, se non il principale canale distributivo -, che rispondono ai fabbisogni della clientela di voli frequenti ed a bassa tariffa, tali da poter essere comparati con gli altri mezzi di trasporto (treni, bus, etc.). Queste compagnie, i cui servizi a bordo sono ridotti al minimo, hanno naturalmente scelto speciali destinazioni ed aeroporti secondari, ed hanno investito in importanti competenze per divenire più efficienti dei loro *competitor*.

Passando ad un altro caso, il settore alberghiero è considerato come un settore attraente, eppure alcune imprese presentano performance di gran lunga superiori alle altre. Marriott è una catena alberghiera internazionale, tra i leader nel turismo business (*meetings and events*), che ha recentemente sviluppato un proprio sito web per l’e-commerce, con una crescita delle vendite on-line superiore al 200% negli ultimi tre anni.

Marriott, tuttavia, gode di competenze organizzative molto professionali, ingenti risorse finanziarie, competenze interne *high-tech*, risorse strategiche intangibili, come l’immagine aziendale, e soprattutto il suo *brand* e strette relazioni con la clientela, che favoriscono alti ritorni sugli investimenti su tali *intangibile*.

La promozione ed il commercio on-line dei servizi turistici si va diffondendo nel settore alberghiero ed in quello dei *Bed & Breakfast* delle località più attraenti e famose. In particolare per le imprese che non si posizionano nei segmenti più elevati di qualità e prezzo, per acquisire la fiducia e la successiva fidelizzazione della clientela, al di là della disponibilità di un web comune, associato alla *destination* (e quindi in grado di fornire servizi informativi completi ed integrati), risulta fondamentale l’investimento nella qualità del management, nella cultura dell’ospitalità, nei servizi ricettivi. Non è sufficiente solo il web o il portale della *destination*, né lo sono soltanto le risorse specifiche della *destination*: per garantirsi vantaggi competitivi duraturi, gli operatori necessitano di capacità e competenze specifiche.

Nel settore tradizionale dell’intermediazione turistica, quello delle agenzie di viaggio, che sembra essere molto poco attraente (margini ridotti, elevata concorrenza sui prezzi, molte piccole e medie imprese, bassa *brand awareness*, limitato potere contrattuale verso i fornitori), ci sono alcune catene internazionali, come *Thomas Cook*, che riescono a raggiungere performance di molto superiori rispetto ai loro concorrenti. Le principali risorse strategiche di *Thomas Cook’s* sono la marca, elevate competenze organizzative, e forti relazioni verticali con fornitori e clienti, che lo hanno reso uno dei maggiori gruppi europei, con crescenti investimenti in attività collegate (tour operator, etc.). La realtà ha dimostrato che non sempre la semplice *e-entermediation* ha portato al successo. Pochi portali ed imprese riescono a creare un’adeguata “consapevolezza del marchio (*brand awareness*)””,

o ad acquisire la fiducia della clientela ed a selezionare efficacemente le offerte dei fornitori. Questi aspetti necessitano di competenze sia high-tech, che *tourism specific*, che solo poche imprese riescono ad avere.

Al di là dell’attrattività del settore, è importante comprendere le radici ed i fattori che realmente generano vantaggi competitivi sostenibili.

### **3.2 il ruolo delle risorse rare e di difficile o costosa imitabilità**

Un’impresa acquisisce e sostiene vantaggi competitivi attraverso l’implementazione di strategie che soddisfano le esigenze della domanda, attraverso lo sfruttamento di risorse e capacità rare e costose da imitare. Esempi di *capabilities* che hanno tali caratteristiche includono:

- *Capabilities* che le imprese detengono a causa dell’unicità della propria storia;
- *Capabilities* che un’impresa possiede per le sue strette relazioni con i fornitori;
- *Capabilities* legate alle strette relazioni con i clienti.

Una storia “unica” può essere estremamente importante per competere nel settore turistico: nessuno è in grado di comprenderlo meglio della Orizzonti, un famoso tour operator italiano che opera da più di 30 anni, organizza tour per circa 180.000 clienti all’anno in 3.000 hotel e residence in Italia, così come attraverso 22 resort gestiti direttamente. L’impresa ha sempre puntato all’alta qualità dei servizi, offerta a prezzi ragionevoli, e sulla professionalità delle risorse umane, sia nelle relazioni con i clienti (agenzie di viaggio), che con i fornitori (alberghi e resort). Altro importante fattore chiave per il successo dell’impresa è stato il tipico stile italiano nei servizi di assistenza. Orizzonti è stato tra i primi *tour operator* ad adottare il sistema di prenotazione on-line Sigma CRS e ha di recente iniziato ad utilizzare internet come canale di vendita. Il sistema è prevalentemente rivolto agli agenti di viaggio che, insieme ai clienti finali, dopo l’esame delle differenti offerte in catalogo, possono verificare le disponibilità di *accomodation* e dei pacchetti turistici e ricevere immediatamente i relativi *voucher*. Il canale Internet, in questo senso, aiuta nello sviluppo di efficienti relazioni, anche se il motivo principale per il quale la clientela sceglie Orizzonti sta nella professionalità e nella validità delle sue proposte.

Relazioni strette con fornitori e/o clienti possono costituire una fonte di vantaggio competitivo sostenibile nel settore turistico. Thomson and Neckermann sono due importanti *tour operator* internazionali le cui chiavi del successo sono le capacità di sviluppare intense e durature relazioni sia con i clienti, che con i fornitori. Per quanto riguarda le relazioni con i fornitori, essi stabiliscono accordi con alberghi e agenzie di *incoming* in diversi paesi, acquistando grandi quantità di stanze in diversi periodi dell’anno. In Italia, ad esempio, essi controllano circa il 90% dei flussi indirizzati verso *destination* molto attraenti, come Ischia e la penisola sorrentina, con un potere contrattuale molto elevato. Inoltre, Thomson and Neckermann controllano o comunque sviluppano lunghe e stabili relazioni con un grande numero di agenzie di viaggio in molti paesi europei ed in particolare nelle rispettive nazioni di appartenenza (Inghilterra e Germania, rispettivamente). Lavorano principalmente nel mercato dei “gruppi”, che richiede in particolare una efficace organizzazione. Per questo motivo, tali operatori utilizzano internet ed altri strumenti ICT per migliorare la loro efficienza organizzativa. Del resto, il mercato dei “gruppi” è prevalentemente basato su relazioni molto strette con le agenzie di viaggio, che hanno una funzione strategica in quanto facilitano i processi di pianificazione e budgeting: alcuni obiettivi vengono proposti ai clienti (agenti di viaggio), con speciali commissioni legate ai risultati.

La *customer loyalty* è una potenziale fonte di vantaggio competitivo e può essere conseguita da imprese della *new economy* che operano nel settore turistico, che siano in grado di mettere in atto le loro offerte in modo tempestivo ed efficiente.

Per Costa Crociere - la prima compagnia crocieristica italiana e la prima europea per il mercato del Mediterraneo, che ha sedi in 19 città ed 11 paesi differenti, più di 5.000 addetti in ogni parte del mondo e che adesso è quasi completamente controllata dalla *Carnival Corporation* - il mercato è costituito da nuovi clienti potenziali da catturare, ma soprattutto dai clienti abituali a cui vengono proposte nuove crociere e nuovi itinerari. Il grado di fidelizzazione, legato al tasso di riacquisto del servizio, costituisce una misura fondamentale del successo aziendale. Cosa sta sviluppando la digital economy, con riferimento sia alle relazioni B2B che B2C, al fine di migliorare la “customer retention” e le relazioni con gli agenti di viaggio. Tali investimenti mirano ad acquisire un patrimonio informativo prezioso sui diversi target di clientela a livello mondiale, e consentono di fornire informazioni approfondite sulle navi e sui servizi offerti e di sviluppare un sistema di CRM (Customer Relationship Management), in grado di personalizzare le informazioni, di fornire risposte tempestive attraverso il sistema di posta elettronica e, soprattutto, di costruire un valido database di marketing sulla clientela. Ciò che consente ad un’impresa come Costa di acquisire e mantenere un vantaggio competitivo non è certamente l’aspetto del sito web, né lo sono i dati che riesce ad ottenere sulle preferenze ed i modelli d’acquisto dei clienti: questi sono attributi della strategia che vengono facilmente imitati dalle imprese concorrenti. Piuttosto, la fonte del vantaggio competitivo sostenibile di Costa deriva dal *brand*, dalla elevata qualità delle navi e delle attrezzature, dall’*italian style* dei servizi offerti sia a bordo, che a terra. Tali fattori aumentano il livello fidelizzazione della clientela e la disponibilità del cliente a sostenere il prezzo della differenziazione qualitativa dei servizi.

Il branding è possibile per le imprese della new economy che operano nel settore. Negli Stati Uniti, siti web come *Travelocity.com* o *Expedia.com*, competono in un segmento estremamente affollato di competitor, quello delle vendite *on-line* di servizi e pacchetti turistici. Nonostante tale affollamento, queste imprese sono state capaci di acquisire vantaggi competitivi, anche se ridotti, attraverso il riconoscimento della marca, che sono stati in grado di creare nella clientela. Del resto la marca non è altro che la relazione tra un’impresa ed i suoi clienti, che i concorrenti non riescono ad imitare se non costosamente. Del resto, le più note *e-company* nel settore sono quelle con le più alte competenze e potere commerciale riferiti alla disponibilità delle informazioni turistiche, alla selezione dei prodotti e pacchetti da inserire nelle offerte, alla diretta costruzione dei prodotti attraverso l’assemblaggio di servizi elementari. In altre parole, questi website richiedono una efficiente struttura organizzativa in grado di monitorare e trasferire le offerte più concorrenziali ed affidabili al sistema. Del resto, *Travelocity.com* è stata creata da Sabre, uno dei più importanti CRS nel mondo, mentre *Expedia.com* è stata creata da Microsoft, attraverso l’acquisizione del database di Worldspan.

### **3.3 le capacità di organizzazione sistemica**

Mentre le fonti del vantaggio competitivo sono rimaste sostanzialmente immutate tra old e new economy, il modo in cui le imprese debbono organizzarsi per sfruttare tali fonti in molti casi si è dovuto adattare drammaticamente. Tale fenomeno ha toccato anche le imprese che operano nel settore turistico. L’accorciamento del ciclo di vita dei prodotti, il rapido cambiamento tecnologico, imprevedibili variazioni nei fabbisogni e nei comportamenti dei consumatori ostacolano lo sviluppo integrato verticale, che, nelle condizioni passate di maggiore stabilità di mercato e concorrenza, costituiva una traiettoria di crescita tramite integrazione nelle diverse attività della catena del valore particolarmente diffusa tra i *competitor* del settore. Le nuove condizioni di incertezza e complessità favoriscono invece l’adozione di soluzioni organizzative di maggiore flessibilità. In questa prospettiva può essere inquadrata la diffusione di alleanze strategiche, rivolte al governo delle attività “non core”. Solitamente le imprese tendono a controllare direttamente all’interno dei propri confini poche funzioni critiche per il business, governando il resto delle attività tramite *joint venture*, alleanze strategiche di tipo *equity* e *non equity*. La ricerca di partner e

l'apprendimento conseguente alla collaborazione sono skill organizzative critiche nel contesto innovativo, che caratterizza il settore turistico, ed in particolare le imprese della new economy. La maggior parte delle “dot com” di maggiore successo negli Stati Uniti ed in Europa—including Travelocity.com ed Expedia.com, —presentano una struttura caratterizzata da centinaia di alleanze che consentono l'accesso alle risorse di cui hanno bisogno per competere con successo, allo stesso tempo garantendo il mantenimento della flessibilità necessaria per far fronte ai cambiamenti rapidi che l'ambiente richiede (Eviaggi.com, ad esempio, proviene dalla joint venture tra GDS Amadeus ed il portale italiano Kataweb).

Tali scelte caratterizzano anche le piccole e medie imprese. Ad esempio, nel settore turistico alcuni *Destination Management Systems and Organizations* (DMS) si sono dimostrati di grande successo, come Tiscover in Austria o Gulliver in Irlanda, le cui risorse strategiche distintive sono i networks che sono dietro di loro. I DMS sono portali di paesi, regioni o *destination*, dove è possibile trovare informazioni turistiche sull'area, descrizioni dei siti e delle principali attrazioni, così come pacchetti e prodotti turistici venduti da operatori locali. Queste imprese operano all'interno di reti e di solito offrono prodotti turistici, rivolti sia ai gruppi che agli individui, che costituiscono nicchie di mercato rispetto ai tour operator globali, precedentemente analizzati, che tuttavia sembrano interessanti sia in termini di volumi di flussi che di profitti per le imprese locali. In questo caso, il successo della singola impresa è strettamente legato al successo dell'intero network, basato su capacità sviluppate da ogni membro di collaborare con gli altri partner, sulla reciproca fiducia, sulla capacità di pianificare e sviluppare le risorse locali. In questi contesti la *ICT* può rivelarsi estremamente utile per migliorare il linguaggio comune, l'efficienza organizzativa e i flussi informative: le competenze strategiche di rete sopra menzionate, favorite dalle nuove tecnologie, generano esse stesse ulteriori sinergie ed economie in termini di “capabilities” e competenze, attraverso una sorta di “ciclo virtuoso”.

L'ICT, infatti, sembra generare un processo complesso, di spinta, da un lato, verso la *disintermediazione*, attraverso maggiori relazioni dirette sia nel *business to business* che nel *business to consumer*; dall'altro lato, *strategic network* e alleanze sembrano costituire la strada giusta per proseguire i processi innovativi ed acquisire e mantenere vantaggi competitivi.

Inoltre, tenendo presente l'importanza nell'industria turistica, così come in molte altre industrie di servizi, della qualità del servizio erogato al fine di favorire soddisfazione e fidelizzazione dei turisti, speciali *skill* e conoscenze specifiche sono estremamente rilevanti. Flussi informativi e comunicazionali tra le imprese, l'approccio al cliente ed alla sua soddisfazione, le capacità nel *problem solving*, nell'avviamento e sviluppo di relazioni interimprenditoriali sono fattori necessari, al fine di promuovere e vendere le destinazioni come interi sistemi di consumi, in cui le imprese possono rendere anche le risorse locali o esterne effettivamente attraenti e soddisfacenti (Della Corte, 2000). Capacità e competenze reticolari, del resto, generano ulteriori vantaggi sviluppati dallo stesso network: nuove economie di scopo, network economies e “switching costs”, compressione dei costi di transazione (Sabourin, 2001), rapide curve di apprendimento.

E' interessante notare che alcune aree che non risultano particolarmente attraenti per le loro risorse naturali, culturali o storiche, sono tuttavia visitate da un numero consistente di turisti. Ciò è dovuto alle capacità di *networking* delle imprese, le cui risorse strategiche ed organizzative riescono a rendere quelle stesse *destination* attraenti per il mercato.

#### **4. ICT e marketing turistico**

Il marketing di una località turistica richiede un intervento a due livelli: della *destination* nel suo complesso e delle singole imprese operanti a livello locale. Gli sforzi congiunti sono

particolarmente importanti, in quanto è necessario, per una *destination*, dar luogo a forme di offerta «multiopzioni», in modo da soddisfare diversi segmenti di mercato ed operare in differenti aree d'affari. L'intervento dell'organizzazione *leader* deve essere rivolto alla realizzazione dei seguenti obiettivi:

1. *creazione o consolidamento di una determinata immagine*, di un *brand* per la località nel suo complesso;
2. *redazione di un piano di marketing integrato*, in cui siano individuate le leve principali per il lancio della località turistica, nell'ambito del quale gli operatori possano realizzare le proprie iniziative individuali;
3. *assicurare che lo standard dei servizi offerti* dalle imprese locali sia coerente con l'immagine della località nel suo complesso.

Sebbene sia importante pervenire ad un'immagine positiva per la località, l'ottica multiopzionale nell'offerta è fondamentale per rispondere a diversi segmenti di mercato e, quindi, per ampliare il bacino di utenza di riferimento. Infatti, come già evidenziato in precedenza, la *destination* è un prodotto complesso, non unico, nell'ambito del quale si può dar luogo a diverse configurazioni di prodotti compositi, offerti anche simultaneamente. *I sistemi locali di offerta turistica rappresentano delle situazioni in cui è possibile generare domanda attraverso il potenziamento dell'offerta: le strategie e gli interventi di marketing devono creare mercato.*

Nel settore turistico, il marketing degli operatori e quello di intere *destination* devono risultare coerenti, proprio in virtù della necessaria omogeneità tra il livello percepito dei singoli servizi erogati e l'immagine della località nel suo complesso.

Nel processo di marketing, è necessario operare a due livelli, che corrispondono a due diverse fasi: il livello «indotto» e quello «organico» [Gunn C., 1972, Gartner W.C., 1989].

Il primo (figura 2.), riguarda la giusta combinazione delle politiche di marketing (prodotto, promozione, prezzo, distribuzione) che incidono sul processo di scelta del consumatore, attirando l'attenzione verso la località nel suo insieme ed inducendolo a scegliere la località promossa e le eventuali offerte specifiche dell'operatore (nell'ipotesi in cui quest'ultimo ricopra, con le proprie offerte, il ruolo di pivot all'interno del sistema (cfr. par. 2).

A livello organico, l'attenzione punta sul momento in cui il turista vive l'esperienza turistica e percepisce il prodotto così come erogato, facendo delle comparazioni con le aspettative: è necessario concentrarsi sui prodotti offerti, sulle caratteristiche qualitative di questi ultimi e sull'immagine del prodotto specifico nell'ambito della località. In questa fase, si punta sulla *customer satisfaction*, per un processo di fidelizzazione della clientela e, in particolare, dei segmenti di mercato più redditizi.

### Il piano di marketing di una *destination*



Fonte: Della Corte, 2000.

Nel processo di marketing, l'*Information & Communication Technology (ICT)* ha un forte impatto sia sulla domanda che sulle stesse relazioni di filiera tra le imprese del settore.

Rispetto alla domanda, parallelamente alla crescente articolazione e variabilità dei bisogni dei turisti, l'ammontare d'informazioni necessario per la realizzazione del processo di scelta è di gran lunga superiore rispetto al passato. Inoltre, i recenti sviluppi delle tecnologie informatiche hanno indotto molti utenti a «costruire» e progettare il proprio viaggio direttamente.

La capacità delle moderne tecnologie di simulare virtualmente la destinazione genera due effetti importanti:

- 1) la sensazione di vivere realmente l'esperienza di trovarsi in una determinata località;
- 2) un rapporto più interattivo con l'utente.

In generale, i vantaggi che la multimedialità può offrire, nell'organizzazione del viaggio, sono molteplici: in primo luogo, è possibile essere «guidati» nella scelta della destinazione attraverso la consultazione di *home page* riferite a città, nazioni, località, alberghi, Tour Operator (TO). Si possono, inoltre, «ricevere consigli» e conoscere le opinioni di chi ci è già stato, mediante la lettura e la formulazione di domande ad un *Travel Forum*, che offre fotografie, cartine, filmati, notizie su tariffe aeree ed alberghiere e sui siti di TO<sup>16</sup>. Da poco tempo, è possibile entrare nei sistemi di teleprenotazione: questo aspetto sta rendendo INTERNET il canale di vendita preferito per viaggi organizzati e viaggi promozionali, o anche per prenotare singoli servizi.<sup>17</sup>

L'*home shopping*, come osservato, costituisce una probabile minaccia, in particolare, per le agenzie di viaggio. Mentre, infatti, lo *shopping* dei prodotti materiali può rappresentare un'occasione «sociale» per uscire, incontrare gente, distrarsi, il prodotto turistico è, per sua natura,

<sup>16</sup> A ciò bisogna aggiungere che le reti forniscono spesso servizi esclusivi per i propri abbonati. Basti pensare al caso di *Compu-serve*, il maggior *commercial online server* nel mondo, che consente il collegamento con Easy SABRE, Travelshopper, Worldspan e OAG, con gli stessi dati distribuiti agli agenti di viaggio ma con interfacce diverse. Presenta anche il *Main Travel Forum* su diversi temi turistici, 4.200 racconti di viaggi personali, favorendo il famoso effetto del *world of mouth*, che appare ancora oggi il miglior veicolo di informazione per il turista nel corso del proprio processo decisionale per la scelta del viaggio da realizzare. E' inoltre possibile accedere a *data base* su previsioni del tempo, traffico automobilistico, informazioni di pericolosità fornite dal Dipartimento di Stato Americano.

<sup>17</sup> La prima iniziativa informativa interessante è stata quella di *Travel on the INTERNET*, libro statunitense che contiene gli indirizzi *www* dei siti turistici di tutto il mondo, dove l'Italia, fino a qualche tempo fa, era presente in misura modesta. Successivamente, il Touring Club Italiano ha predisposto un sito con il catalogo dei viaggi e l'«edicola virtuale», che contiene il *libro bianco sui musei italiani - Qui touring on line*, e che consente di ordinare libri direttamente. Altre iniziative hanno riguardato la BTC (Borsa del Turismo Congressuale), il sito Saritel, il sistema di prenotazione e promozione della catena alberghiera *Best Western*.

un prodotto virtuale fino a quando non è realmente vissuta l'esperienza turistica. Le decisioni sono assunte esclusivamente sulla base di informazioni e talvolta le immagini rendono molto meglio di ciò che si legge o che si sente dire da un addetto di un'agenzia di viaggio<sup>18</sup>. Basti pensare all'attuale meccanismo di funzionamento del sistema di prenotazione multimediale ed on-line proposto da diverse compagnie aeree *low cost*: l'utente individuale è in grado di conoscere disponibilità di posti a sedere e tariffe in tempo reale, direttamente; inoltre, vi è un risparmio sul prezzo per chi prenota con carta di credito. Tale sistema rende, di fatto, estremamente compromesso il sistema tradizionale di prenotazione.

In riferimento all'offerta, va sottolineato l'impatto del sistema di tecnologie sia sulle problematiche interne di gestione d'impresa che nelle relazioni interaziendali<sup>19</sup>.

All'interno delle imprese turistiche, l'IT ha determinato sensibili riduzioni dei costi di gestione e maggiore efficienza ed efficacia nell'utilizzo della capacità ricettiva e delle informazioni ai fini strategici e di marketing. Le grandi imprese tendono ad elaborare propri sistemi *ad hoc*, che spesso richiedono un adeguamento da parte delle altre aziende della filiera; le piccole imprese, invece, generalmente acquistano i pacchetti offerti direttamente sul mercato.

Gli operatori, per i quali il rischio economico assume spesso dimensioni consistenti (*tour operator, alberghi e compagnie aeree*), necessitano di informazioni, in tempo reale, sulla *performance* della propria attività: sapere che cosa stanno vendendo, dove e a chi, è importante ai fini della programmazione e del controllo<sup>20</sup>. Grazie alle moderne tecnologie, i *tour operator* possono verificare più facilmente quali prodotti sono maggiormente richiesti dalla domanda, il grado di concentrazione della clientela, le preferenze per area geografica e per tipo di prodotto offerto, nonché gestire più rapidamente ed in maniera più efficiente le relazioni con le altre imprese del settore; gli alberghi e le compagnie aeree possono comunicare più speditamente i cambiamenti nelle tariffe, le offerte speciali ed i sistemi di prenotazione.

E' opportuno precisare, tuttavia, che esistono differenziazioni, a seconda della tipologia di impresa.

Le compagnie aeree sono riuscite, attraverso il canale multimediale, a raggiungere direttamente l'utente finale, a fornire informazioni sulle possibilità di prenotazione contestualmente alla richiesta e a concludere transazioni on line, riducendo tempi di attesa e metodologie tradizionali (stampa di biglietto);

Le imprese alberghiere, quando sono ubicate in località turisticamente note ed in grado di attirare consistenti flussi turistici, tendono a ricorrere al sistema di prenotazione multimediale, e ad utilizzare questo strumento ai fini promozionali, soprattutto in riferimento al turismo individuale. Tipologie di imprese ricettive con ridotta capacità, infatti, come i *bed & breakfast*, riescono a promuovere le proprie strutture prevalentemente attraverso questo canale. Nei casi in cui, tuttavia, le aziende siano di grandi dimensioni e, per raggiungere un adeguato tasso di occupazione, debbano ricorrere anche al turismo dei gruppi, il canale multimediale non può rappresentare la via esclusiva o prevalente, nella distribuzione dei prodotti. In questi casi, infatti, prevalgono gli accordi con TO nazionali o stranieri, salvo le ipotesi di integrazione a monte, in cui la struttura ricettiva ricostruisce

<sup>18</sup> Coerentemente con questa tendenza della domanda a cercare le informazioni «da casa», senza perder tempo in agenzia, sono sorte diverse iniziative di risposta da parte di organismi di offerta, come i *chioschi multimediali*, fortemente utilizzati dai *tourist board* (cfr., capitolo sesto), che forniscono immagini e video *clips* sulla località di riferimento, sull'offerta turistica della località, ecc.; le *macchine per l'emissione di biglietti aerei, ferroviari, ecc.*, che consentono di evitare file e ricevere automaticamente il biglietto; il *teletext*, utile per le vendite di vacanze, soprattutto quelle in ritardo. Nel segmento affari, tende a diffondersi anche il sistema delle videoconferenze in grado di generare enormi vantaggi in termini di riduzione di costi di trasporto, alloggio ed organizzazione dei *meeting*. Tale sistema consente di realizzare *meeting* «faccia a faccia» senza il materiale spostamento delle persone.

<sup>19</sup> Sull'impatto dell'*Information Technology* sulle imprese del settore, si veda POON A., 1988.

<sup>20</sup> Queste imprese, infatti, devono essere in grado di dar luogo ad offerte promozionali dell'ultimo minuto per coprire la capacità ricettiva, cercando però di massimizzare il risultato complessivo rispetto alle prenotazioni fatte in anticipo. Una migliore pianificazione dell'utilizzo delle strutture, infatti, consente di aumentare le prenotazioni programmate e di ridurre gli eccessi di capacità.

l'intero prodotto da rivendere al mercato finale direttamente (un esempio, in tal senso, è fornito dalle catene note sul mercato, come Marriott, o da aziende localizzate in aree ad alta attrattività turistica, come il gruppo Aurum Hotels). Resta di fatto che anche le grandi catene con strutture dotate di sale congressuali, affiancano alla clientela *leisure* quella *business* degli eventi e congressi, che pure rappresenta una forma di turismo organizzato, che spesso non transita affatto per il canale multimediale.

I TO stanno attualmente, soprattutto in Europa, ricorrendo a rilento al canale internet, o quanto meno tendono a destinarlo, prevalentemente, a sforzi promozionali e informativi, piuttosto che distributivi. Ciò anche per evitare la concorrenza diretta agli agenti di viaggio, dato il rischio di ritorsione, da parte di questi ultimi, con conseguente impossibilità di pianificare ed incentivare le vendite legate al canale tradizionale. Il ricorso a internet nella distribuzione, d'altra parte, consente all'operatore di saltare il canale delle agenzie, acquisendo i corrispettivi delle commissioni.

Rispetto, quindi, a quanto detto, emerge che i TO ricorrono ai sistemi informativi tradizionali (*Global Distribution System*), che li collegano direttamente alle agenzie di viaggio associate all'operatore di riferimento<sup>21</sup>. Anche Rispetto ai sistemi tradizionali, tuttavia, la multimedialità ha apportato delle innovazioni significative, nelle relazioni *business-to-business*: la velocità della comunicazione, infatti, è di gran lunga superiore rispetto al passato e il ricorso a *call center* è strettamente legato a scelte di tipo strategico, per una maggiore personalizzazione del servizio e del rapporto con agenti di viaggio e con la clientela finale, al fine di migliorare il grado di soddisfazione di quest'ultima, sin dalla fase di prenotazione del viaggio.

Nell'analisi dell'impatto della multimedialità nelle relazioni *business-to-consumer*, tuttavia, è fondamentale distinguere tra tour operator specializzati nel segmento *leisure* piuttosto che in quello d'affari, nei viaggi di gruppo o individuali. Va detto, infatti, che soprattutto il mercato dei gruppi segue delle logiche specifiche, attraverso canali anche diretti dell'operatore con associazioni, enti e soggetti di riferimento. Il gruppo TUI, ad esempio, che rappresenta il primo tour operator a livello mondiale, opera prevalentemente attraverso il canale tradizionale degli agenti di viaggio, con un relativo ricorso alla multimedialità, anche perché, come altri operatori di quelle dimensioni, opera prevalentemente nel mercato dei gruppi. Il canale tradizionale, infatti, appare particolarmente strategico, sia per la pianificazione degli obiettivi di vendita che nei processi di *budgeting*, anche in funzione dei sistemi di incentivazioni previsti (*over-commission*, etc.) Il ricorso ad internet, per questi TO, è semplicemente legato all'opportunità di gestire le attività con maggiore efficienza o, comunque, alla volontà di essere *almeno presenti con siti vetrina*.

Diverso è l'impatto dell'ICT sui viaggi individuali, rispetto ai quali il mercato su internet risulta molto più sviluppato.

In ogni caso, è chiaro che i TO non possono trascurare il ruolo della multimedialità e delle nuove tecnologie: diversi operatori, infatti, tendono ad investire, oltre che nel canale tradizionale, anche in internet. Basti pensare al caso già citato di Orizzonti, il cui sistema informatico è attualmente destinato sia agli agenti di viaggio che alla clientela finale, nel senso che rappresenta un elemento rafforzativo del rapporto con l'agenzia ed il cliente che, insieme, possono visitare il sito, osservare nel dettaglio il catalogo, verificare la disponibilità di posti e le diverse offerte. Il canale internet, in questo caso, consente di sviluppare relazioni più efficienti e rafforza l'immagine del TO, la professionalità e modernità degli strumenti adottati, senza compromettere, almeno per il momento, il canale tradizionale.

Questo investimento è sicuramente strategico per l'azienda, sia per ottenere informazioni sul mercato, sia per sviluppare un vero e proprio sistema di CRM (*customer relation management*), in grado non solo di personalizzare l'informazione, ma anche di rispondere, con massima efficienza e puntualità, ai visitatori. Grazie ad un sofisticato database, infatti, l'azienda riesce ad operare una contestuale segmentazione del mercato, che orienta il cliente a attuale o potenziale a navigare nella

<sup>21</sup> In Italia, il principale CRS è Galileo Sigma. Si tratta di un operatore informatico specializzato nei sistemi di prenotazione del settore turistico, tra i primi tre a livello mondiale. In realtà, il principale CRS in Italia è stato, da sempre, Sigma, acquisito lo scorso anno da Galileo, operatore informatico internazionale, del gruppo Cendant.

sezione del sito che meglio risponde alle proprie esigenze.

Per le agenzie di viaggio, la multimedialità rappresenta sicuramente una minaccia, soprattutto per la prenotazione di singoli servizi; tuttavia, è anche un’opportunità per fornire, al cliente (in particolare, le fasce di clientela più “tradizionaliste”, come il segmento degli anziani, o quello delle famiglie), informazioni più precise ed aggiornate sulle strutture, nonché per migliorare il livello di preparazione del personale *front office*. Inoltre, sui viaggi di lungo raggio in particolare, dove il pacchetto rappresenta un’occasione di risparmio significativa per l’utente, o per viaggi legati a situazioni, momenti particolari della domanda, l’agente di viaggio ricopre un importante ruolo di consulente, di referente di fiducia, per indirizzare nelle scelte. Tale ruolo assume importanza soprattutto in alcuni contesti, come l’Italia, dove l’apertura a nuove tecnologie si è sviluppata più lentamente che in altri Paesi. In ogni caso, in prospettiva, l’agente di viaggio deve convertirsi in consulente “superspecializzato” e professionale, con ampia conoscenza dei siti proposti, in grado di suggerire anche prodotti di operatori, non molto noti sul mercato, ma in grado di offrire pacchetti ed offerte degni di attenzione da parte della clientela.

*Le considerazioni fatte mettono in evidenza le profonde trasformazioni che l’ICT sta comportando nel settore turistico: cambiano le abitudini di acquisto, la domanda si presenta sempre più esigente e sempre meno tollerante ad attese di tempo o ad informazioni vaghe e non soddisfacenti. In tal senso, la multimedialità è un enorme patrimonio per velocizzare e migliorare, in termini di efficacia ed efficienza, l’intero processo di informazione e comunicazione tra offerta e domanda e tra i diversi anelli della filiera turistica, con ovvie ripercussioni sulla domanda. Tuttavia, si ritiene rappresenti più un’opportunità che una risorsa: dipende dalle risorse e competenze delle imprese locali di una destination e degli operatori che la promuovono la capacità di valorizzare il più possibile le tecnologie disponibili, rendendole uno strumento organizzativo importante, nel processo di creazione e potenziamento delle risorse strategiche alla base di un vantaggio competitivo sostenibile.*

## BIBLIOGRAFIA

- ADDIS M., *Internet e tecnologia per il turismo*, in “La rivista sul Turismo”, Febbraio 1999.
- AEKER D.A., *Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage*, in “California Management Review”, 1989.
- AMIT R., SCHOEMAKER P.J.H., *Strategic Assets and Organizational Rent*, in “Strategic Management Journal”, 1993, Vol. 14.
- ANDREU A., CIBORRA C., *Organisational learning and core capabilities development: the role of IT*, in “Journal of Strategic Information Systems”, vol. 5, 1996.
- BAKER M., HAYZELDEN C., SUSSMANN S., *Can Destination management System Provide Competitive Advantage? Discussion of the factors affecting the survival and success of DMS*, in “Progress in tourism and Hospitality research”, n2, 1996.
- BARNEY J.B., OUCHI W.G., *Information cost and organizational governance*, in “Management Science”, n. 10, 1994.
- BARNEY J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, in “Journal of Management”, vol. 17, 1991.
- BARNEY J.B., *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley Publishing Company Company, Inc., 1996.
- BARNEY J.B., *Is the Resource-Based View a Useful perspective for Strategic Management Research? Yes*, in “Academy of Management Review”, vol. 26 No.1, 2001
- BARNEY J.B., *Organizational culture. Can it be a source of sustained competitive advantage?*, in “Academy of Management Review”, n. 11, 1986b.
- BARNEY J.B., *Strategic factors markets: expectations, luck and business strategy*, in “Management Science”, n. 32, 1986a.
- BARNEY J.B., TYLER B., *The attributes of top management teams and sustained competitive*

- advantage*, in LAWLESS M., GOMEZ-MAJA (eds.), *Managing in High Technology Firm*, Greewich, CT: JAI Press, 1990.
- BERTOZZI P. *Scenari evolutivi nella filiera del turismo organizzato:l'impatto della tecnologia sui modelli di busines* , "Atti convegno: Conferenza italiana su innovazione e tecnologie dell'informazione per il turismo, ITIT 2001", Trento, 22-23 Novembre 2001.
- BUHALIS D., *Strategic use of information technologies in the tourism industry*, in "Tourism management", Vol 19, n.5,1998.
- BING P., FESENMAIER D.R., *A typology of tourism related web sites: its theoretical background and implications*, 6 Gennaio 2001, Information Technology and Tourism, vol. 3, n. 4, 2000.
- BUHALIS D., *Information Technology for small and medium .sized tourism enterprises: adaptations and benefits*, in "Information Technology and Tourism", Vol. 2, n.2, 1999.
- BUHALIS D., SPADA A., *Destination Management System: criteria for success. An exploratory research*, in "Enter 2000 conference proceedings", Vienna, 2000.
- BUHALIS D., TJOA A.M., JAFARI J., *Information and communication technologies in tourism*, in "ENTER 1998 conference proceeding", Vienna, 1998.
- CHECKLAND P., SCHOLES J., *Soft Systems Methodology in Action*, John Wiley & Sons, Chichester, 1990.
- CONTRACTOR F.J., LORANGE P., *La cooperazione tra imprese*, Etas, 1990.
- COSTANZO L. *La distribuzione dei viaggi: l'evoluzione della specie* , Atti convegno "Conferenza italiana su innovazione e tecnologie dell'informazione per il turismo, ITIT 2001", Trento, 22-23 Novembre 2001.
- DAVID E, "UNA Hotels e Resorts" , Atti convegno "Conferenza italiana su innovazione e tecnologie dell'informazione per il turismo, ITIT 2001", Trento, 22-23 Novembre 2001.
- DE CARLO M., DUBINI P., *E-Business: Condizioni e strumenti per le imprese che cambiano – "Cooperazione e competizione on line:il caso delle guide turistiche*, De Matté C., Etaslibri, 2001.
- DELLA CORTE V., *La gestione dei Sistemi Locali di Offerta Turistica*, CEDAM, 2000.
- DELLA CORTE V., *Dall'impresa alle forme di offerta complesse: le principali problematiche strategiche ed organizzative di un sistema locale di offerta turistica*, in "Economia e diritto del terziario", n.1,1999.
- DELLA CORTE V., *Le Core Competences sono il sentiero verso il futuro*, in "Sviluppo & Organizzazione", 1996.
- DELLA CORTE V., SCIARELLI M., *L'approccio della Resource Based Theory alla generazione del vantaggio competitivo: il framework analitico VRIO proposto da Jay Barney*, in "Sviluppo & Organizzazione", n. 172, Mar.-Aprile, 1999.
- DELLA CORTE V., *Una new economy per gli alberghi?*, in "La rivista sul Turismo", Touring club, n.1, 2001.
- DIERICKX I., COOL K , *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, in "Management Science", n. 35, pp. 1504-1511, 1989.
- DWYER L., FORSYTH P., RAO P., *PPS and the price competitiveness of international tourism destinatio*, in "Joint world bank - OECD seminar on purchasing power parities", Washington, 30 Gennaio –2 Febbraio 2001.
- FRANCH M., MICH L., D'ELIA M. *Ricerche di mercato online e sviluppo di nuovi prodotti e nuovi servizi: Risultati di alcune sperimentazioni*," Dipartimento di informatica e Studi Aziendali , Università di Trento, 2001.
- FREW A., O'CONNOR P., *Destination marketing system strategies in scotland and ireland: an approach to assessment*, in "Information Technology and Tourism", Vol.2, n. 1 ,1999.
- FURINI P, *Internet sta cambiando i protagonisti nel turismo:come?*, Atti convegno "Conferenza italiana su innovazione e tecnologie dell'informazione per il turismo, ITIT 2001", Trento, 22-23 Novembre 2001.

- GAMBLE P.R., *Developing an information technology strategy for hospitality organizations*, in "International Journal of Contemporary Hospitality Management", Vol. 1, 1990.
- GRANT R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, *California Management Review*, Spring, 1991.
- GRANT R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, in "California Management Review", Spring, 1991.
- HAMEL G., HEENE A., *Competence-Based Competition*, Wiley, London, 1994.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., *Strategic Intent*, in "Harvard Business Review", Maggio-Giugno, 1989.
- HARRIGAN K.R., *Joint ventures and competitive strategies*, in "Strategic Management Journal", n. 9, 1988.
- HAX C., MAJLUF N.S., *The Strategy Concept and Process: a Pragmatic Approach*, Prentice Hall, N.Y., trad. in *La gestione strategica dell'impresa*, ESI, Napoli, 1991.
- HODGSON G.M., *Evolutionary and Competence-Based Theories of the Firm*, Working Paper n. 26, Cambridge University, Febb. 1996.
- HOLLOWAY J.K., ROBINSON C., *Marketing for Tourism*, 3rd Edition, Blackwell, London, 1995.
- HOLLOWAY J.K., *The Business of Tourism*, 4th Edition, Longman, England, 1994.
- IDILI L., *Avanti piano, anzi indietro*, Atti convegno "Conferenza italiana su innovazione e tecnologie dell'informazione per il turismo, ITIT 2001", Trento, 22-23 Novembre 2001.
- JENSEN O., *Development of Competitive Advantages of Small Firms within a Local Tourism Industry*, in "Economica", n. 37, 1995.
- KOSEL M., *Open Travel Alliance*, Open Standards Workshop, Montreal, 27 Aprile 2001.
- LEPAPE B., *Head Tourism sector*, Atti convegno Enter 2001 European Commission – DG INFSO/B5
- LEWIS C.C., CHAMBERS R.E., *Marketing leadership in hospitality*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1989.
- MAHONEY J.T., PANADIAN J.R., *The resource-based view within the conversation of strategic management*, in "Strategic Management Journal", 1992.
- MANCINI D., *Strategia di E-Business per la fidelizzazione del cliente B2C e B2B*, Atti convegno "Conferenza italiana su innovazione e tecnologie dell'informazione per il turismo, ITIT 2001", Trento, 22-23 Novembre 2001.
- MARCUSSEN C.H., *Quantifying trends in European internet distribution of travel and tourism services*, Paper presentato nel seminario Information Technology & Strategic tourism Management, università di Westminster, Londra, 9-10 Marzo 2000.
- MARCUSSEN C.H., *Trends in European Internet Distribution of travel and tourism Services*, Research Centre of Bornholm, Denmark, 27 Marzo, 2001.
- MARGREITER J., *La distribuzione dei viaggi: l'evoluzione della specie*, Atti convegno "Conferenza italiana su innovazione e tecnologie dell'informazione per il turismo, ITIT 2001", Trento, 22-23 Novembre 2001.
- MARTINI U., *Internet e le imprese turistiche: un'analisi dell'impatto della rete sul funzionamento del mercato turistico leisure-* in "Micro e Macro marketing" a. X, n.2, agosto 2001.
- Martini U., *L'impatto di internet sulla struttura del mercato turistico leisure, un'analisi comparata nei settori del turismo organizzato e del turismo fai da te*, Dipartimento di informatica e Studi Aziendali, Università di Trento, 2001.
- FRANCH M, MICH L. "The Potential of Web Communities for marketing: The Girland case". Atti del convegno "IADIS International Conference e-Society 2003", A cura di Isaias P., Palma Dos Reis A., Lisboa, Portugal, June 3-6, 2003. p. 933-936
- MINTZBERG H., *The rise and fall of strategic planning*, Prentice Hall International, UK, 1994.
- MISSIKOFF M., *Turismo ed innovazione tecnologica Verso il Web semantico*, Atti convegno "Conferenza italiana su innovazione e tecnologie dell'informazione per il turismo, ITIT 2001", Trento, 22-23 Novembre 2001.

- PENCARELLI T., *La diffusione di internet e del commercio elettronico nell'industria turistica nell'esperienza delle imprese alberghiere marchigiane*, in Atti del Convegno su Il commercio elettronico dei servizi Sessione 1, 2001.
- PENROSE E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford, 1959.
- PETERAF M.A., *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, in "Strategic Management Journal", n. 14, pp. 179-191, 1993.
- POON A., *Tourism and information technologies*, in "Annals of Tourism Research", n. 15, 1988.
- PORTER M.E., *Competitive advantage*, New York, Free Press, 1985 trad. in *Il vantaggio competitivo*, Comunità, Milano, 1987.
- REICHELHED F., ASPINALL K., *Building high loyalty business systems*, in "Journal of retail banking", Winter 1993-1994.
- RICCI F., *Personalizzare la Navigazione, un'esperienza virtuale o un vantaggio reale* Atti convegno "Conferenza italiana su innovazione e tecnologie dell'informazione per il turismo, ITIT 2001", Trento, 22-23 Novembre 2001.
- RISPOLI M., *Analisi dell'ambiente competitivo*, in AA.VV., *Il governo delle imprese*, CEDAM, Padova, 1992.
- RULLANI E., *La produzione del valore attraverso la conoscenza*, in "Finanza, Marketing e Produzione", n. 2, 1993.
- SCHARL A., BAUER C., TAODES A., NATTER M., WOBBER K., *Content Analysis e tourism: Competitiveness and Success Factors of European tourism Web sites*, in European forum Alpbach e-business/benchmarking Europe, 2001.
- SCIARELLI M., *Processo decisionale e valutazione strategica, la formulazione degli accordi tra imprese*, CEDAM, Padova, 1996.
- SCIARELLI S., *Economia e Gestione dell'Impresa*, CEDAM, Padova, 1997.
- SCIARELLI S., *L'impresa flessibile*, CEDAM, Padova, 1987.
- SMERAL E., *The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policies in European countries*, in "Tourism Management", Vol. 19, n. 4, pp. 371-380, 1998.
- SOLARI L., *Knowledge-based Management*, in "Sviluppo & Organizzazione", n. 153, Gen./Feb., 1996.
- VICARI S., *Risorse aziendali e funzionamento d'impresa*, in "Finanza, Marketing e Produzione", n.3, 1992.
- WAGNER L. M., *The sustainable development imperative and the travel and tourism industry – case study for the UN Vision Project on Global Public Policy Networks*, 2001.
- WERNEFELT B., *A Resource-Based View of the firm*, in "Strategic Management Journal", 1984.
- WERTHENER H., *E-Commerce and travel/Tourism Issues and Challenges*, in "EC3 – E-Commerce Competence Center", Vienna, IFIT 2001.
- WERTHENER H., *Why is the Information Society Technology relevant for tourism? – IFIT 2001*.
- www.mira .net, dossier del centro studi Mira sull'E-commerce, "Capire l'E-Commerce e formulazione del progetto", 2000.
- VESCOVI T., *Il marketing del prodotto*, CEDAM, Padova, 1990.
- RISPOLI M., TAMMA M., *Le imprese alberghiere*, CEDAM, Padova, 1996.
- CASARIN F., *Il marketing dei prodotti turistici, specificità e varietà*, Giappichelli Editore, Torino, 1996.
- COOPER C., FLETCHER J., GILBERT D., WANHILL S., *Tourism: Principles and Practices*, Longman Scientific and Technical, London, 1993.
- RISPOLI M. TAMMA M., *Le Risposte Strategiche alla Complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli Editore, Torino, 1995.
- HARRIGAN K.R., *Joint ventures and competitive strategies*, *Strategic Management Journal*, n. 9, 1988.

- SCIARELLI M., *Processo decisionale e valutazione strategica, la formulazione degli accordi tra imprese*, CEDAM, Padova, 1996.
- CONTRACTOR F.J., LORANGE P., *Why should firms cooperate? The strategy of economics basics for cooperative ventures*, IN CONTRACTOR F.J., LORANGE P. (eds.), *Cooperative strategies in International business*, Lexington Books, USA, 1988.
- GUNN C., *Vacationscape*, Austin: Bureau of Business Research, University of Texas, 1972.
- GARTNER W.C., Tourism Image: attribute measurement of state tourism product using multidimensional scaling techniques, *Journal of Travel Research*, Fall 1989.
- DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, CEDAM, Padova, 2000.
- POON A., Tourism and information technologies, *Annals of Tourism Research*, n. 15, 1988.
- DIERICKX I., COOL K , Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, n. 35, pp. 1504-1511, 1989.
- PETERAF M.A., The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view”, *Strategic Management Journal*, n. 14, pp. 179-191, 1993.