

CREATIVITÀ, INNOVAZIONE, TECNOLOGIE E COMPETITIVITÀ NEL TURISMO

di Magda Antonioli Corigliano¹ e Rodolfo Baggio²

¹ Università Commerciale L. Bocconi - Milano

magda.antonioli@unibocconi.it

² Università Commerciale L. Bocconi - Milano

rodolfo.baggio@unibocconi.it

doi: 10.7358/rst-2013-01-02-anto

ABSTRACT

Competitiveness and attractiveness of a tourism destination are, today, strongly influenced by the capability to innovate products, services and processes. It is also clear that these issues are only partially due to the capacities of single operators, but are rather a feature of the local system in which they operate. In tourism, so strongly dependent on information technologies, it becomes crucial the possibility to rely upon infrastructures and architectures that are designed with a high degree of standardization in order to focus on the contents more than on the technological forms. This allows the creation of an environment that favors creations able to generate a virtuous circle of innovation. This work discusses these topics and presents a European project, «TOURISMLink», that aims at creating a technological standardized and interoperable platform for small and medium European tourism companies.

Keywords: competitiveness, e-Business, innovation, Internet, small firms, tourism.

1. DESTINAZIONI TURISTICHE E COMPETITIVITÀ:

DALLA DOTAZIONE DI RISORSE ALL'EFFICIENZA DI SISTEMA

La competitività di una destinazione turistica è senza dubbio un elemento decisivo per il suo sviluppo e la sua crescita. Le dinamiche contemporanee dello scenario turistico internazionale impongono sempre

più l'adozione di approcci innovativi per favorire adeguate condizioni di competitività. In sostanza, si tratta di andare oltre le tradizionali strategie a livello aziendale per coinvolgere le destinazioni intese come sistemi di prodotto a livello territoriale e come agenti attivi di sviluppo. La comprensione dei fattori di competitività delle destinazioni turistiche, in aggiunta ai più tradizionali approcci relativi alla loro capacità attrattiva, diventa allora cruciale per favorire lo sviluppo turistico e trarne i benefici. Si tratta in particolare di far leva sui fattori di differenziazione delle singole realtà territoriali attraverso la mobilitazione e la partecipazione di tutti i soggetti, di natura pubblica e privata, che a vario titolo influiscono sull'offerta turistica dell'area.

L'evoluzione delle modalità di consumo turistico verso modelli di crescente personalizzazione, l'adeguamento dell'offerta sul piano della differenziazione delle proposte, nonché la crescente pressione competitiva tra destinazioni derivante dalla globalizzazione del mercato turistico costituiscono solo alcuni dei fattori che richiedono di procedere secondo una logica di gestione integrata delle località turistiche.

Questo è il motivo di fondo per cui, a partire da Medlik e Middleton (1973), il prodotto turistico è definito comunemente come un *amalgama* o un *sistema*, di cui il territorio (la destinazione nel linguaggio del settore) è considerato il fulcro (Antonioli, 1999; Murphy *et al.*, 2000; Candela - Figini, 2010). Nella destinazione, infatti, confluiscono gli elementi più significativi del prodotto turistico, in essa avviene la maggior parte del consumo turistico ed è ancora a livello di destinazione che si rendono evidenti gli effetti economici e non del turismo.

L'attrattività dei luoghi, che dipende principalmente, anche se non esclusivamente, dalla quantità e qualità di risorse disponibili, è certamente un requisito indispensabile perché questi abbiano uno sviluppo turistico. D'altra parte, è sempre più evidente che la dotazione di risorse non è sufficiente: un numero crescente di destinazioni mette in atto strategie sempre più sofisticate per attrarre visitatori, superando i modelli tradizionali di promozione turistica.

Inoltre, anche se la competizione è presente a tutte le scale geografiche, è a livello locale che maggiormente si esprime e comprende il fattore territoriale: la pressione competitiva impone ai governi locali e ai *policy maker* di rivalutare l'utilizzo sin qui fatto di risorse attrattive e

turistiche per capitalizzare su di esse al fine di accrescere la *performance* turistica delle destinazioni. In particolare gli approcci detti *community based* e le teorie su *cluster*, distretti e cooperazione locale sono sempre più enfatizzati tanto dalla letteratura scientifica quanto dalle prassi di programmazione territoriale (Antonioli, 1999; Milne - Ateljevic, 2001; Denicolai *et al.*, 2010).

Il ruolo centrale della destinazione non si limita all'essere luogo di consumo turistico o *collettore* di prodotti e impatti turistici; ciò che viene sempre più evidenziato è invece l'importanza di essere agente attivo del sistema turistico stesso. In primo luogo, il territorio e le sue caratteristiche socio-culturali, oltre che ambientali, sono spesso il principale attrattore turistico: le risorse generano rendite economiche e possono essere una fonte importante di reddito per molte attività, ma possono subire deterioramento, in assenza di adeguate politiche e strumenti di gestione. In secondo luogo, il consumo turistico implica la circolazione di turisti verso e all'interno delle destinazioni, rendendo la gestione dell'accessibilità e delle infrastrutture di importanza cruciale.

L'introduzione di logiche di *destination management* rappresenta, quindi, il tentativo di adottare strumenti di gestione integrata del potenziale di attrazione turistica, con lo scopo da un lato, di valorizzare la complementarità tra risorse naturali, culturali e servizi ai fini della loro fruibilità e, dall'altro, di stimolare l'instaurarsi di solide relazioni cooperative tra gli *stakeholder* pubblici e privati coinvolti. Gli sforzi orientati a diffondere tra i singoli operatori una cultura turistica d'area unitaria e coerente si propongono, in ultima analisi, proprio il miglioramento complessivo della competitività della destinazione e, di riflesso, una più proficua ed efficace attività di promozione e di commercializzazione sul mercato internazionale.

Il tema della competitività territoriale può ormai contare sul contributo di numerosi studi, anche se va rilevato che la difficoltà di individuare gli elementi costitutivi del concetto di competitività, unitamente alla variabilità del contesto della sua possibile applicazione, è dimostrata dalla molteplicità delle definizioni ed interpretazioni che ne sono state proposte dai numerosi autori che hanno affrontato tale tematica. La rilevanza delle dimensioni regionali e locali deriva da un'osservazione basilare: la crescita e la *performance* (prosperità e produttività) di

certe sistemi locali non può essere spiegata solo dalle scelte strategiche delle aziende che operano su quei territori (Porter, 1998, 2000). Alcune considerazioni sono ricorrenti in vari studi che sottolineano il peso della dimensione locale: prima di tutto, è ormai accettato che la globalizzazione ha cambiato il modo in cui le città e i sistemi locali competono (Krugman, 1991; Rondinelli *et al.*, 1998; Porter, 2000); secondo, anche se alcuni fattori di competitività sono intrinsecamente dipendenti da variabili nazionali (o anche sovra-nazionali) che possono limitare la capacità di intervento locale (si pensi al sistema di tassazione, alle leggi, ai tassi di cambio, ecc.), è comunque riconosciuto il ruolo cruciale di vari elementi locali quali le strutture di governo, le relazioni comunitarie, le caratteristiche socio-culturali e così via.

L'individuazione dei fattori che determinano la competitività dei territori turistici ha rappresentato negli ultimi anni un tema di crescente e sempre più diffuso interesse tanto tra gli studiosi, quanto tra i *policy* e *decision maker*. Quale che sia la dotazione di risorse di partenza di un'area, è fondamentale riflettere sul come questa possa programmare, organizzare e gestire il proprio sviluppo turistico nella maniera il più efficiente ed efficace possibile, anche rispetto alle destinazioni concorrenti. Essa, per esempio, viene definita da Hassan (2000) come la capacità della destinazione di creare ed integrare dei prodotti a valore aggiunto, in grado di sostenere le sue risorse e di mantenere la propria quota di mercato rispetto ai *competitors*, mentre D'Hartserre (2000) fa riferimento all'abilità di una destinazione di mantenere la propria posizione e la propria quota nel mercato e di migliorarla nel corso del tempo.

Una destinazione competitiva deve essere in grado di generare, in modo efficiente, un benessere sostenibile per i suoi residenti (Ritchie - Crouch, 2003). Il modello a supporto di tale principio evidenzia come il successo di una destinazione sia di fatto determinato da due tipologie di vantaggi:

- Il vantaggio comparativo dovuto alla dotazione di risorse. Da questo punto di vista una destinazione può risultare più competitiva rispetto a un'altra in quanto è dotata di risorse che la rendono maggiormente attrattiva.
- Il vantaggio competitivo che deriva dalla capacità della destinazione di utilizzare tale dotazione di risorse in modo efficiente (gestione

delle risorse). Una destinazione dotata di poche risorse, ma in grado di gestirle al meglio può risultare più competitiva di un'altra ricca di risorse, ma non in grado di utilizzarle in modo efficiente. Questo perché la condivisione di una *vision* da parte di tutti gli *stakeholder* di una destinazione, la capacità di comprendere i propri punti di forza e di debolezza, la definizione di una strategia di *marketing*, nonché una efficiente implementazione di quest'ultima consentono di valorizzare risorse che, se al contrario mal gestite, rischiano di compromettere la competitività di una destinazione pur dotata di un notevole patrimonio. Paradossalmente, la grande dotazione di risorse può tradursi in uno svantaggio competitivo per le complesse difficoltà organizzative e gestionali che vengono poste a livello territoriale.

Si deve inoltre considerare che sia il contesto globale (macro-ambiente), sia quello a livello micro-economico sono determinanti in termini di competitività. Un numero crescente di autori, infine, evidenzia il ruolo e il valore dell'innovazione anche per il settore turistico. Anche se certamente non è possibile pensare a un'innovazione radicale e continua a livello territoriale, almeno tre sono gli ambiti di riflessione su questo aspetto. Il primo, e fondante anche per i successivi, riguarda il fare rete per garantire la *governance* di destinazione, secondo un approccio distrettuale, sebbene con caratteristiche specifiche rispetto a quello di matrice industriale. Il secondo fa riferimento alla valorizzazione dell'immagine della destinazione e ad approcci innovativi al *marketing* di destinazione rispetto alla tradizionale promozione istituzionale. Il terzo infine alle nuove tecnologie e più in generale alla creazione e alla diffusione di conoscenza. Si tratta di tre ambiti che nel turismo sono tra loro significativamente intrecciati (Antonioli - Mottironi, 2012).

1.1. *Una visione sistemica*

L'ottica di destinazione implica la necessità di una riaggregazione sistemica del prodotto turistico, e cioè la capacità di attivare un sistema di reti relazionali coordinato fra i diversi decisori e fra i diversi attori, pubblici e privati, della destinazione turistica. L'esperienza turistica è infatti attribuibile a un insieme di strutture, servizi, risorse, infrastrut-

ture, ognuna delle quali può essere ricondotta a uno specifico momento decisore (anche negli aspetti istituzionali di competenza) e a un insieme identificabile di attori, che però non si presenta automaticamente come una struttura finalizzata ed organizzata.

Il prodotto turistico è un prodotto particolarmente complesso (sia per l'eterogeneità dei servizi, sia in quanto la responsabilità di ognuno di essi è da imputare a soggetti diversi), quindi, al fine di sostenere la competitività di una destinazione, occorre inoltre ragionare non solo in una logica territoriale, di coinvolgimento di attori e risorse, ma anche adottare strumenti di gestione integrata di tali realtà che consentano di coordinare le decisioni, di valorizzare la complementarità tra risorse naturali, culturali e servizi e di stimolare l'instaurarsi di relazioni cooperative tra *stakeholder* pubblici e privati. In questo senso possiamo individuare alcuni aspetti fondamentali (Antonioli *et al.*, 2005).

Anzitutto, orientamento al mercato, necessario nel momento in cui si riconosce che il successo di una destinazione è esclusivamente determinato dal grado di apprezzamento espresso da parte della domanda. L'orientamento al mercato delle destinazioni turistiche e la loro capacità di organizzazione dal punto di vista turistico sono i fattori che consentono di eliminare o di ridurre significativamente i problemi di accesso al territorio, di comunicazione e di fruizione dello stesso, soprattutto quando in presenza di mercati di origine distanti dal nostro sia in termini fisici che culturali, come i mercati stranieri e i molti mercati emergenti.

In secondo luogo, considerando modelli di sviluppo sostenibili nel lungo termine, le esigenze di differenziazione espresse da parte del turista e di attenzione ai fattori *no-price* (per esempio qualità d'area e tutela del consumatore) vanno intese oggi come principali fonti di vantaggio competitivo per una destinazione. Le risorse del territorio sono un importante fattore di differenziazione e uno degli elementi centrali di identità di una popolazione, ma non è detto che tale differenziazione sia sempre debitamente percepita dal turista: è quindi importante rendere percepibili le specificità e le identità della destinazione. Questo non significa solo adottare una logica di orientamento al mercato, ma anche avere la capacità di definire gli elementi di identità di ogni destinazione e di organizzarli in un'offerta sul territorio che si adatti alle esigenze dei

diversi segmenti di domanda. Una progettazione congiunta da parte degli operatori della destinazione, consente di ottimizzare l'uso delle risorse e gestire gli impatti derivanti dall'uso turistico del territorio.

Infine, è essenziale un buon coinvolgimento del soggetto pubblico e degli enti che presiedono alla tutela e gestione del territorio e del suo patrimonio naturale e culturale, o comunque di quei soggetti responsabili della legislazione e dei finanziamenti allo sviluppo e che dispongono di strumenti (tasse, leggi in materia d'ambiente e di urbanistica, piani regolatori e così via) che impattano su qualsiasi iniziativa di sviluppo territoriale.

Ognuno di questi elementi implica che il bene turistico venga considerato come elemento integrante e centrale di un sistema territoriale che diviene tanto più efficiente, economicamente indipendente e capace di mantenere la propria memoria, quanto più è in grado di dotarsi di una organizzazione e gestione sistemica. Si tratta quindi di individuare i caratteri fondamentali di tale *sistemicità* a livello di destinazione e soprattutto di valutare modalità attraverso le quali un sistema integrato conferisce competitività a una destinazione, ricordando che non esistono modelli e percorsi di sviluppo universalmente validi.

Uno dei maggiori limiti registrati in Italia (ma non solo) in questa direzione deriva dal fatto che le politiche e gli interventi hanno privilegiato solo alcuni aspetti o alcuni beni o risorse e hanno separato il processo di valorizzazione dal contesto territoriale in cui questi erano inseriti. Le politiche non sono state connesse o, se lo sono state, solo debolmente, con il territorio e le sue offerte e gli interventi sono risultati per lo più parcellizzati e mancanti di un disegno integrato. Occorre pertanto passare a strategie e strumenti che includano valorizzazione e delle risorse e del territorio e che rafforzino le interdipendenze tra l'ambito turistico e gli altri settori produttivi presenti sul territorio.

La realtà empirica evidenzia l'esistenza di vari modelli di destinazioni o tipologie distrettuali, che si differenziano in base al grado di integrazione, e quindi al livello di coordinamento, tra i soggetti pubblici e privati che operano nell'area di riferimento. Le funzioni svolte in coordinamento riguardano prevalentemente azioni di *marketing* e di promozione, progettazione di investimenti specifici (strutture congressuali, sportive e di trasporto, ecc.), diffusione delle conoscenze e delle

applicazioni tecnologiche, azioni di sponsorizzazione. Di notevole rilievo poi, la possibilità di valorizzare aree minori dal punto di vista dell'attrattività turistica dei grandi flussi, di decongestionare destinazioni a forte concentrazione turistica attraverso opportune politiche di distribuzione dei flussi sul territorio e di raggiungere in modo diretto segmenti turistici non intermediati.

L'opportunità che un'organizzazione turistica locale, di natura pubblica, privata o mista, agisca in qualità di ente centrale di coordinamento della gestione integrata dell'area territoriale di riferimento affonda le radici nei vantaggi precedentemente illustrati, sia per le strategie di gestione e *marketing* della destinazione, sia per unitarietà di indirizzi fra i diversi attori, sia ancora per garantire una adeguata omogeneità delle iniziative promozionali e di commercializzazione dell'offerta, anche a fronte di una sottostante condivisione generale delle linee guida relative allo sviluppo dell'area (Antonioli, 1999).

È possibile individuare differenti tipologie di enti di coordinamento, distinguibili in base al grado di specializzazione e alla dimensione del prodotto-area di riferimento, spaziando da quelli mono-funzionali a quelli poli-funzionali lungo un *continuum* di opzioni praticabili. Affinché però tale soggetto rappresenti un efficace strumento di *policy* distrettuale, è necessario che si verifichino alcune condizioni:

- deve coinvolgere una quota significativa degli operatori turistici di un'area;
- tra i partecipanti deve crearsi una forte coesione e condivisione degli obiettivi;
- deve svolgere funzioni le cui ricadute siano concentrate soprattutto sui soci partecipanti, per stimolare l'adesione di tutti gli operatori locali ed evitare externalità positive sui non partecipanti.

Va da sé che la capacità di fare sistema si costruisca a partire da due fattori di base: l'individuazione del complesso set di attori pubblici e privati coinvolti, insieme alla definizione di ruoli, responsabilità e competenze propri di ciascuno e la formulazione di progetti e iniziative su cui aggregare gli interessi dei partecipanti.

Il modello della *partnership*, in particolare, risulta potenzialmente in grado di apportare benefici alla destinazione in termini di competitività, distinguibili nei quattro principali assi strategici (UNWTO, 2005):

- *attrattività* (intesa come la capacità di veicolare flussi turistici sul territorio ma anche di offrire esperienze che inneschino circoli virtuosi di soddisfazione/raccomandazione);
- *marketing* (nel senso della capacità della destinazione di adeguarsi alle esigenze della domanda, di collocare efficacemente i propri prodotti, individuando dinamicamente nuove fonti di vantaggi competitivi);
- *produttività* (nell'ottica anche di più lungo termine nell'utilizzo delle risorse, di profittabilità degli investimenti e del livello dei costi);
- *management* (inteso come gestione del sistema a livello di destinazione, della sua potenziale crescita, e quindi in tutti gli aspetti di progettazione e condivisione con gli *stakeholder*, sostenibilità socio-ambientale *in primis*).

2. IL RUOLO DELLE TECNOLOGIE: DA STRUMENTO DI COMUNICAZIONE A STRUMENTO DI GESTIONE DELLA CONOSCENZA

Fra le condizioni che nella realtà degli ultimi anni hanno facilitato l'emergere di destinazioni integrate dando il giusto rilievo a tutte le articolazioni del territorio, in modo innovativo ed originale, va sottolineato l'utilizzo delle *Information and Communication Technologies* (ICT) e il conseguente supporto dei processi di gestione operativa, che ne fanno a tutti gli effetti un fattore chiave di competitività da sviluppare a livello di destinazione.

In particolare nell'ambito delle nuove tecnologie si assiste sempre più a forme di integrazione coerente fra gli strumenti di promozione, comunicazione e commercializzazione tradizionali, a vantaggio appunto di quell'aggregazione sopra descritta. A livello operativo, infatti, le esigenze di comunicazione e promozione citate hanno notevolmente beneficiato negli ultimi anni delle ricadute derivanti dalla predisposizione di *network* tecnologici, ovvero di sistemi informatici in grado di connettere tutti gli operatori coinvolti, supportando non solo lo scambio informativo, ma anche l'accesso a database comuni aggiornati. Tali dispositivi che possono consentire di gestire in modo parallelo il *network* di attori interni al distretto ed il *network* di soggetti esterni allo stesso, a partire dai turisti abituali, con cui instaurare rapporti di fidelizza-

zione (per esempio attraverso comunità virtuali, *newsletter*, e in generale le opportunità offerte dal Web 2.0), costituiscono sistemi innovativi di supporto alle scelte strategiche (Antonioli - Baggio, 2011).

Le ICT in sostanza si sono dimostrate uno degli strumenti più validi ed efficaci, quando utilizzate in maniera appropriata, per creare e accrescere la conoscenza e l'immagine dei territori oltre che per mettere in atto una promozione integrata complessiva della destinazione. Gli esempi di come le ICT contribuiscano positivamente al vantaggio competitivo di imprese e territori turistici sono diffusi in letteratura e, contestualmente, gli studiosi hanno anche considerato le condizioni necessarie per raggiungere risultati in questo senso (Buhalis - Law, 2008). In particolare va notato che, per essere efficace, l'adozione delle nuove tecnologie richiede un approccio strategico da parte di organismi e istituzioni che non può certo essere dato per scontato. Più precisamente, la letteratura ha mostrato in maniera ampiamente coerente che – per avere effetti sulla profittabilità – si deve garantire un allineamento tra le ICT e il *business* complessivo dell'impresa o organismo considerato (Baggio *et al.*, 2011). Se questo non avviene, le tecnologie rischiano di rimanere un mero supporto amministrativo anziché evolvere in un vero e proprio *asset*. In particolare, Chang (2003) mostra come questo ordine di ragionamenti si applichi a tutti gli effetti anche alle destinazioni turistiche e alle loro DMO. Infatti, anche se queste riconoscono ampiamente l'importanza delle ICT, persino alimentando quello che l'autore definisce efficacemente il *mito dell'internet marketing*, in realtà spesso falliscono nello svilupparle come una reale fonte di vantaggio competitivo (Park - Gretzel, 2007).

Oltre a ciò, le ricerche più attuali segnalano come le ICT, soprattutto nelle sue declinazioni più recenti (Web 2.0, *social networks*, ecc.) abbiano assunto una funzione così importante e determinante per la vita stessa di una destinazione da non poter più semplicemente affidare loro un ruolo puramente strumentale. In sostanza quello tecnologico è diventato un componente strettamente integrato, anche strutturalmente, della rete di attori e relazioni che forma una destinazione turistica e ciò rende in pieno l'idea di ecosistema digitale che oggi sembra essere un buon modello per la comprensione dei fenomeni in atto (Baggio - Del Chiappa, 2013).

In questo senso sono importanti anche altri aspetti, che vanno al di là delle attività di *marketing* o di gestione del prodotto, e che muovono dal fatto che elementi essenziali alla base della *governance* di sistemi turistici sono la conoscenza delle strutture e delle dinamiche di evoluzione e come queste strutture interagiscono e influenzano i processi di creazione e diffusione della conoscenza (Beaumont - Dredge, 2010).

Oggi la dimensione tecnologica si aggiunge come elemento a valenza multipla. Non solo favorisce lo scambio informativo, ma aiuta a generare conoscenza collettiva e soprattutto a valutare e sedimentare questa conoscenza. Tecnologie, conoscenza e reti rappresentano un insieme unico di fattori per alimentare l'innovazione, e possono dare ad aziende e territori la capacità di dirigere le sue risorse verso le future (o inesprese) esigenze dei mercati. I fattori critici più volte sottolineati sono la capacità di sviluppare e realizzare efficaci strutture decisionali, informative e comunicative e interorganizzative e di creare e incrementare l'*absorptive capacity*, in modo da facilitare l'apprendimento, la reciprocità e la trasparenza nella Rete, ovvero nello scambio di informazioni e conoscenza. In questo panorama, le aziende turistiche hanno mostrato da un lato una maggiore problematicità nell'adozione e nell'uso efficiente delle tecnologie informatiche (ICT), dall'altro hanno, per le loro caratteristiche di maggiore dinamicità e adattabilità, prodotto esempi di assoluto valore pratico e concettuale (Buhalis - O'Connor, 2005; Sharda *et al.*, 2006; Hjalager, 2010). Ancora una volta il ruolo delle destinazioni, sia nell'utilizzo diretto delle tecnologie sia nel fornire stimolo e supporto alle imprese in questa direzione, si dimostra essenziale per lo sviluppo turistico.

3. CREATIVITÀ E INNOVAZIONE: DALL'IDEA AL PRODOTTO

Creatività e innovazione sono gli elementi sui quali oggi più che mai si gioca la competitività (e il successo) di aziende e organizzazioni in tutto il mondo. Innovare prodotti e modi di azione e l'essere pronti ad adattarsi a un ambiente dinamico, nel quale i vincoli di spazio e di tempo sembrano essere spariti, sono le caratteristiche che permettono di com-

petere al meglio e con successo sul mercato globale. Ma innovazione non vuol dire solo produrre cose nuove o nuovi *gadget* o nuovi accessori per vecchi prodotti. Innovazione vuol dire soprattutto analizzare a fondo i processi aziendali, ottimizzarli, integrare il più possibile nuove e migliori tecnologie, aumentare consapevolezza, conoscenza e capacità di aggiungere valore a quanto si è costruito nel passato (Amabile, 1988). Processi del genere, come ormai evidente, non sono più possibili in isolamento. La letteratura scientifica ha dimostrato che questi sono processi che scaturiscono più facilmente da una rete di persone o aziende che si trovano a lavorare insieme piuttosto che dalla spinta di un solo individuo (Sawyer, 2007; Schilling - Phelps, 2007). Ovviamente, al di là delle caratteristiche e possibilità individuali, in uno scenario globale e altamente competitivo, i supporti disponibili giocano un ruolo fondamentale, soprattutto se, come nel caso del turismo, la questione della competitività è solo parzialmente riconducibile ai singoli operatori, ma è piuttosto una caratteristica del sistema locale (la destinazione) nel quale essi operano (Molina - Azorin *et al.*, 2010).

In ambiti che dipendono in maniera decisiva dalle tecnologie dell'informazione tutto ciò diventa ancora più importante. Due fattori giocano un ruolo cruciale: la possibilità di produrre e gestire oggetti con relativa semplicità, e la velocità con la quale tecnologie e modi di uso cambiano e si evolvono. In questo mondo diventa allora essenziale potersi appoggiare a infrastrutture e architetture che siano progettate e realizzate con alto grado di standardizzazione e di interoperabilità, in modo da potersi concentrare sui contenuti più che sulle forme (e i dettagli) tecnologiche per favorire creazioni che si basano su di esse e che generano un circolo virtuoso di innovazione (Farrell - Saloner, 1985). Quando, invece, non è possibile appoggiarsi ad ambienti standardizzati, l'esigenza di gestire caso per caso le piattaforme tecniche a seconda dei diversi sistemi realizzati porta necessariamente a grossi investimenti e immobilizzazioni di risorse, che ne fanno un mondo a portata di pochi.

La storia offre innumerevoli esempi di questo tipo. La standardizzazione dello scartamento delle linee ferroviarie rimosse i molti problemi di incompatibilità e favori, a partire dalla seconda metà del XIX secolo, l'inizio di una nuova rivoluzione commerciale. Il miglioramento

delle condizioni di trasporto fu alla base del fenomeno oggi noto come turismo di massa. Più o meno nello stesso periodo la scelta della corrente alternata come unica fonte di energia elettrica, e la nascita di aziende di distribuzione che la fornissero in maniera standardizzata, liberarono aziende grandi e piccole dalla necessità di doversi approvvigionare autonomamente costruendo in casa le fonti di energia necessarie. Esse poterono avere accesso a quella prodotta da fornitori indipendenti, distribuita su larga scala e, per via delle modalità standard di distribuzione, ebbero un maggiore assortimento delle fonti e costi decisamente più bassi, soprattutto per la più ampia possibilità di scelta e per la facoltà di dosare le quantità necessarie in base alle necessità e ai momenti. Questo fatto non solo cambiò i modi di produzione, ma generò una serie di trasformazioni economiche e sociali che hanno portato al mondo come lo viviamo oggi.

Per non parlare dell'apparizione dei *container* nel mondo del trasporto delle merci alla fine degli anni '50, che nel giro di poco più di venti anni, dopo numerose e dure battaglie economiche e legali, divennero una realtà importante. La loro consacrazione avvenne durante la guerra del Vietnam, quando l'imponente macchina logistica dell'esercito americano ne fece largo uso per ottimizzare tempi e costi dei trasporti. Oggi centinaia di milioni di *container* attraversano oceani, vie d'acqua, strade e ferrovie. Possono essere facilmente e rapidamente spostati da un mezzo di trasporto all'altro; identificati in maniera univoca, è possibile seguirne i viaggi, conoscerne in ogni momento la posizione, fare previsioni affidabili sul loro arrivo a destinazione. Senza un sistema di questo tipo le *supply chain* delle industrie di tutto il mondo sarebbero ancora a livelli ottocenteschi, lo sviluppo di molti paesi o sistemi economici sarebbe stato di gran lunga più lento e faticoso, e concetti come l'efficienza produttiva, la gestione ottimale delle scorte e il *just-in-time* sarebbero ancora solo interessanti speculazioni teoriche (Levinson, 2008).

L'incredibile diffusione di Internet è, come ormai molti sanno, principalmente dovuta alle scelte tecniche che stanno alla base della sua struttura. L'architettura generale fu disegnata sulla base tre principi: modularità, stratificazione del *software* di gestione e indipendenza dei protocolli di comunicazione da funzioni o applicazioni specifiche (Carpenter, 1996; Schewick, 2010).

Ma soprattutto la rete è stata disegnata come rete aperta, e le modalità di utilizzo sono basate su una serie di protocolli standard concordati e condivisi fra i diversi attori. Gli standard sono pubblici e a disposizione di chiunque voglia usarli. Non esistono proprietari a cui pagare licenze o da cui ottenere permessi.

In questo mondo virtuale si sono viste e si vedono le avventure più creative e innovative, alcune delle quali hanno profondamente modificato modi di vivere e lavorare, di passare il tempo libero o hanno completamente scardinato, riformandoli, interi settori economici e industriali. Come insieme di tecnologie *general purpose*, Internet non genera valore di per sé. Sono le applicazioni a fungere da cinghia di trasmissione fra le funzioni generali della rete e ciò che dà valore ai suoi utenti e alla società; i suoi protocolli standard formano un *humus* particolarmente fertile ed efficace per la produzione di sistemi che aiutano gli utenti a svolgere le loro attività o li aiutano a farlo in maniera più efficiente.

4. INNOVAZIONE E TECNOLOGIE

Come detto, le ICT svolgono un ruolo fondamentale per la vita stessa di una destinazione e dei suoi attori. Ma non sempre la diffusione indiscriminata di applicazioni porta a benefici tangibili, anzi, a volte la disponibilità di strumenti tecnologici scoordinati fra di loro porta a conseguenze non previste e non volute come l'aumento della stagionalità o la spinta verso l'uso esclusivo del prezzo come fattore di scelta (Boffa - Succurro, 2012).

Troppo spesso si tende a esaltare gli aspetti esteriori delle ICT, a magnificare le possibilità che queste offrono a chi voglia promuovere, convincere, comunicare o vendere i propri servizi e prodotti, in poche parole a concentrarsi sugli aspetti *business to business* (B2C). Si tralasciano così i fattori infrastrutturali, trascurando molte volte il fatto che una gran parte del successo nel marketing e nelle vendite è determinato dalla qualità del prodotto che viene offerto. E se questo prodotto, che come noto è essenzialmente di natura informativa, viene prevalentemente-

mente assemblato e definito con tecnologie informatiche, allora la natura stessa dei sistemi utilizzati e delle infrastrutture che servono a questi da supporto costituiscono una componente essenziale e non trascurabile (Antonioli - Baggio, 2011).

L'enfasi sul mondo B2C non è comunque solo appannaggio del turismo. Se consideriamo l'economia che ruota attorno al fenomeno Internet scopriamo che tali aspetti esteriori sono in realtà la componente di minor peso, mentre l'utilizzo delle possibilità offerte dalla Rete è molto più intenso in altre attività come quelle che riguardano i rapporti diretti fra attori economici (individui, aziende, organizzazioni, ecc.). Infatti le stime reperibili sul mercato eCommerce B2C e B2B mostrano un rapporto 1:10 fra i due. Secondo International Data Corporation (IDC, 2011) il mercato mondiale eCommerce B2C vale circa 698 miliardi di euro, mentre quello B2B ne vale 6422.

È chiaro allora come la struttura e l'efficienza della *supply chain* diventino un elemento chiave. Nel mondo della produzione industriale questo concetto è chiaro da tempo. La *supply chain* è quella parte della catena del valore riferita al flusso fisico di beni e materiali e del parallelo flusso d'informazioni che attraversa le fasi di approvvigionamento, produzione e distribuzione di un prodotto o servizio. Oggi viene considerata la parte di gran lunga più importante della catena del valore e tale da condizionarla in maniera forte. Una gestione razionale della catena o delle reti di fornitura è un elemento essenziale per la sopravvivenza e lo sviluppo e per garantire la possibilità di competere sul mercato globale, tanto che *supply chain management* è considerato fra i paradigmi (e uno dei più importanti) del *management* del nuovo millennio (Drucker, 1998).

Nel mondo del turismo questo concetto non è ancora stato ben chiarito e definito, ma non è azzardato sostenere che, anche in analogia con molti altri settori industriali (manifatturieri o di servizi) la *supply chain* svolge un ruolo fondamentale e costituisce il principale contribuente della catena del valore (Zhang *et al.*, 2009). La sua organizzazione e gestione quindi devono per forza essere le più efficaci ed efficienti possibile se si vogliono raggiungere gli obiettivi di crescita voluti, con la soddisfazione delle esigenze e desideri dei turisti. Va detto che il compito, nel turismo, è anche (in un certo senso) facilitato dalla considerazione che l'unica merce da movimentare è l'informazione e che oggi le

modalità e le tecniche di trattamento delle informazioni sono, o possono essere, estremamente efficaci, efficienti e flessibili.

Due sono gli elementi che possono favorire tale processo: una buona infrastruttura tecnologica di comunicazione, e l'adozione di standard condivisi per il trattamento e la trasmissione delle informazioni.

4.1. *Infrastrutture tecnologiche*

La considerazione principale può sembrare banale, ma il fatto è che, di base, abbiamo a che fare con macchine, i cui modi di funzionamento sono ben definiti e diversi da quelli di altri sistemi umani. E i linguaggi con i quali le macchine parlano e comunicano rivestono un ruolo fondamentale, così come i canali fisici di comunicazione che si stabiliscono fra di esse. È ben difficile avere buoni risultati se non si hanno a disposizione connessioni in grado di supportare con grande affidabilità e alte prestazioni il trasferimento delle enormi quantità di dati e informazioni che gli sviluppi moderni degli utilizzi di tecnologia impongono. In altre parole senza una diffusione capillare di connessioni efficienti ed economiche a banda larga è inutile pensare di poter sviluppare applicazioni, sistemi, o di favorire quell'intenso scambio di opinioni, commenti e segnalazioni al quale il mondo del Web 2.0 ci ha abituato. O pensare che il tanto propagandato enorme sviluppo delle apparecchiature mobili (*smartphone* e *tablet* in primo luogo) possa essere un efficiente supporto senza tener conto dell'effetto (rilevante) di connessioni, tariffe, e modalità di collegamento. È quindi difficile convincere piccole e medie aziende turistiche a investire intelligentemente in questo campo se poi non esistono i canali fisici di comunicazione adatti.

E l'Italia non brilla certo in questo campo. Secondo il rapporto della Broadband Commission for Digital Development (commissione congiunta ITU e Unesco) siamo al 29° posto nel mondo per penetrazione della banda larga fissa, con 22.8 contratti ogni cento persone e al 35° per quanto riguarda la banda mobile con 31.3 cittadini connessi su 100 (ITU, 2012).

Ma non è tutto. Va sottolineato che queste cifre riguardano la popolazione, e, come è noto, essa non è affatto distribuita uniformemente sul territorio, bensì concentrata in poche grandi aree (prevalentemente

urbane). Al contrario, l'offerta turistica, quella che ci interessa di più in queste considerazioni, è distribuita sul territorio e in molti casi localizzata in aree rurali, dove la situazione è ben peggiore. In verità non esiste un reale e affidabile censimento della copertura geografica degli accessi a banda larga. Da quanto afferma la relazione annuale 2011 dell'Autorità per le Comunicazioni (Agcom, 2011):

Qualora si considerasse la diffusione della larga banda utilizzando quale parametro di riferimento il numero delle unità immobiliari presenti sul territorio nazionale, questa risulterebbe pari al 39,4% su base nazionale, mentre nei grandi comuni è valutabile nel 65%.

Una situazione decisamente poco sostenibile e aggravata dal fatto che la banda larga di cui si parla è comunque considerata di livello inferiore se è vero che le connessioni con velocità superiori ai 10 Mbps sono solo il 2,6% (Akamai, 2012).

4.2. Interoperabilità e standard

Interoperabilità è la capacità di un prodotto o di un sistema, attraverso apposite interfacce, di lavorare di concerto con altri prodotti e sistemi, presenti o futuri, senza restrizioni di accesso. Il termine nasce nel mondo tecnologico e informatico, ma ha un significato del tutto generale. Perché ciò sia possibile è necessario definire degli standard, e cioè una norma accettata, un modello di riferimento a cui ci si uniforma e che stabilisca delle regole condivise per quanto riguarda le interfacce, le modalità di trasferimento e il contenuto formale di questi trasferimenti.

L'adozione di uno standard è un elemento importante in moltissimi casi. Si è dibattuto a lungo sulla funzione che questa adozione può avere per aziende e consumatori. Da un parte si sostiene che una standardizzazione spinta rischia di bloccare lo sviluppo di prodotti e servizi, e di impedirne l'evoluzione quando nuove e migliori tecnologie o modi di produzione diventano disponibili; dall'altra, invece, se ne esalta il ruolo positivo nel favorire innovazione. In realtà, come dimostrato da tempo, quando esiste informazione completa, per esempio nel caso di standard aperti e pubblici, vale più il secondo caso (Farrell - Saloner, 1985).

Esistono numerosi studi che confermano questa posizione. In essi la tesi predominante è che la standardizzazione porta a minori costi di produzione, riduce i tempi di uscita sul mercato di nuovi prodotti, limita gli errori e favorisce la ricerca di nuove soluzioni avendo una base solida su cui costruire. Allo stesso tempo norme condivise ampliano di molto l'orizzonte spaziale e temporale degli affari consentendo l'accesso a mercati più ampi. In particolare, standard che rispecchiano lo stato dell'arte in un certo campo offrono agli innovatori un terreno fertile facilitando l'interoperabilità fra soluzioni esistenti e aumentano nei consumatori la fiducia nelle caratteristiche di sicurezza e affidabilità dei prodotti. Inoltre, sono uno strumento vitale per la diffusione di nuove tecnologie, ne facilitano l'applicazione soprattutto in ambienti non tecnologici, rendono più semplice l'accesso a mercati regolamentati e danno una solida base sulla quale costruire prodotti servizi e sistemi innovativi che combinano diversi elementi in soluzioni ad alto valore aggiunto. Infine, l'adozione di standard aperti, cioè di standard sviluppati attraverso un processo consensuale, che sono pubblicamente disponibili e che possono essere adottati da chi lo voglia sulla base di condizioni ragionevoli e non discriminatorie, può promuovere l'interoperabilità e al tempo stesso incoraggiare l'innovazione, aumentando la competitività ed estendendo le possibilità per produttori e consumatori.

Gli esempi non mancano, basti pensare agli effetti dello standard GSM sul mercato delle telecomunicazioni europee, o al VHS prima e al CD, DVD e *blu-ray* poi per l'industria cinematografica, o all'MP3 per il mondo della musica. E tutto ciò è stato dimostrato a livello sia empirico sia teorico (Friedrich, 2011; Gasser - Palfrey, 2007; Jiang *et al.*, 2012). Ovviamente questa situazione è favorita nel mondo delle ICT, dove minori o inesistenti sono i problemi legati al trattamento fisico delle merci.

L'importanza e il ruolo della standardizzazione sono ben riconosciuti anche a livello istituzionale. Nella comunicazione della Commissione Europea al Parlamento sull'iniziativa Europa 2020 – *L'Unione dell'innovazione* – si legge (EUCom, 2010):

Le norme [gli standard] svolgono un ruolo importante nell'innovazione. Codificando informazioni sullo stato dell'arte relativo a una particolare

tecnologia esse consentono la divulgazione di conoscenze, l'interoperabilità tra nuovi prodotti e servizi e una piattaforma per ulteriori innovazioni.

4.3. *Standard per l'eTourism*

Gli esempi riportati sopra e la storia economica e industriale ci permettono alcune considerazioni. La scelta di uno standard non cade necessariamente sulla proposta più innovativa o tecnologicamente più avanzata, ma è quasi sempre un compromesso fra queste caratteristiche e l'effettiva presenza sul campo. Inoltre, come tutta la storia degli studi sulla diffusione delle innovazioni insegna (vd. Rogers, 1962 come principale e più noto esponente) i fattori che determinano il successo sono diversi. Sicuramente il contenuto innovativo, ma anche l'ambiente sociale, economico e normativo, e la presenza di un contorno di prodotti, accessori e funzionalità che ne favorisce l'utilizzo pratico. Molto spesso posizioni di mercato forti hanno la meglio su altre considerazioni. Poi:

- esiste un livello, anche se minimo, di collaborazione fra i diversi attori coinvolti che porta ad accordarsi sull'utilizzo di un certo standard e a contribuire fattivamente alla sua completa definizione;
- lo standard favorisce innovazione e sviluppo fundamentalmente perché libera risorse che altrimenti sarebbero state impiegate nel risolvere problemi tecnici, spostando l'attenzione sulle possibilità offerte piuttosto che sulle modalità di esecuzione;
- esiste un momento critico nel quale l'azione di un catalizzatore dà un impulso determinante per l'adozione completa e perché gli attori ancora riluttanti si convincono della necessità di appoggiare le decisioni prese.

In economia esistono da tempo due posizioni estreme contrapposte. La prima di stampo liberista, pone l'assoluta libertà di mercato come condizione per lo sviluppo; la libera concorrenza porta all'autoregolamentazione del mercato favorendo una allocazione delle risorse e una produzione e distribuzione di beni e servizi più efficiente di quanto si possa ottenere attraverso interventi dall'alto. La seconda di tipo interventista da parte dell'autorità pubblica, sostiene invece che l'economia

richieda una pianificazione dove le dinamiche del sistema economico devono essere regolate dallo Stato.

Nessuna di queste idee (peraltro estreme e che hanno visto numerose interpretazioni e applicazioni ibride) ha prodotto risultati pienamente accettabili. Per quanto riguarda il turismo, poi, un elemento fondamentale da tenere in considerazione riguarda la presenza di risorse o beni comuni come l'ambiente e le risorse culturali (vd. per es. le note considerazioni di Coase, 1960).

Queste risorse fondamentali, se lasciate in un ambiente totalmente libero da ogni costrizione rischiano fortemente di cadere nel paradosso descritto da Garrett Hardin (1968), noto come *tragedy of the commons*. Secondo questa interpretazione gli utilizzatori di una risorsa comune possono essere intrappolati in un dilemma tra interesse individuale e utilità collettiva dal quale è possibile uscire solo con l'intervento di un'autorità esterna regolatrice. In realtà, come dimostrato da altri (Ostrom, 1990) tanto la gestione centralizzata dei beni comuni quanto la sua totale privatizzazione non sono soluzioni percorribili e presentano numerosi problemi. L'analisi di molti casi mostra l'impossibilità di contestualizzare modelli teorici e rivela come singole comunità siano riuscite a raggiungere accordi sostenibili attraverso l'autoregolamentazione e la formazione di istituzioni responsabili della gestione. Queste argomentazioni, oggi, assumono una nuova rilevanza alla luce del dibattito sul ruolo delle imposizioni fiscali a livello locale in ambito turistico e dell'utilizzo delle risorse che ne derivano.

Anche il mondo dell'eTourism ha evidenziato tali problemi. Abbiamo assistito a una totale liberalizzazione di fatto, dovuta per lo più a mancanza di comprensione dell'importanza del fenomeno Internet e all'arroccamento di molti attori pubblici e privati su posizioni protezionistiche. Ciò ha lasciato il campo libero a coloro i quali avevano invece cominciato a operare in questo ambito e ha generato un mercato caratterizzato dalla forte presenza di pochissimi operatori che in regime di oligopolio dettano le condizioni per la partecipazione. In un paese come l'Italia (ma anche più in generale in Europa) situazioni del genere stanno diventando sempre meno sostenibili da un settore contraddistinto da un'altissima frammentazione e da dimensioni medie delle aziende decisamente piccole, troppo piccole per poter avere voce in capitolo se,

come accade, queste sono anche caratterizzate da uno spirito concorrenziale che spesso rasenta l'eccesso.

Dal punto di vista tecnologico, poi, la situazione vede un'assoluta anarchia, nella quale ogni singolo attore (o piccolo gruppo di attori) si è sviluppato, o ha adottato, il proprio sistema, con la propria definizione degli elementi che lo compongono e delle modalità di accesso e distribuzione. Un qualunque sistema informatico, e a maggior ragione uno interconnesso, opera con efficienza solo se viene definita una modalità chiara e univoca di rappresentazione dei dati e delle transazioni. In altri termini devono esistere un'ontologia, cioè una rappresentazione formale, condivisa ed esplicita di una concettualizzazione di un dominio di interesse, e un protocollo standard, cioè un insieme formale di formati per dati e informazioni (messaggi) e di regole per la registrazione e la trasmissione dei diversi messaggi.

Senza questi elementi, raccogliere e organizzare gli *oggetti* turistici in maniera più o meno centralizzata è un tentativo che già nel passato ha avuto poco successo e che oggi è destinato ad avere non migliore sorte indipendentemente dalla volontà, dalle competenze e dalle risorse (economiche e non) che si riescono a mettere in campo e dalla razionalità o meno dei progetti. Per di più, una centralizzazione spinta cozza contro la natura stessa del mezzo che viene impiegato, Internet, che è geneticamente predisposto alla condivisione, alla comunicazione aperta e alle connessioni. Non è un caso che i recenti sviluppi (Web 2.0 e *social media*) si siano imposti così prepotentemente scalzando molte posizioni acquisite e costringendo a riformulare strategie e approcci.

5. UN ESEMPIO: IL PROGETTO «TOURISMLINK»

Fra i tanti sistemi in uso per gli operatori turistici quello che manca ancora oggi è uno strumento (una piattaforma) che consenta di trovare e far trovare e incontrare acquirenti e venditori in una piazza di mercato virtuale che faciliti transazioni automatiche. L'idea è quella di una rete diffusa dove domanda e offerta (ma soprattutto le diverse offerte) possano confluire in maniera anche non totalmente strutturata, ma in

tempo reale per rispondere alle dinamiche richieste dal mercato, e dove sia possibile valutare proposte, negoziare costi e condizioni e stringere accordi senza dover passare attraverso lungaggini dovute a burocrazie farraginose o alla lentezza di mezzi di comunicazione tradizionali.

Qui si vuole illustrare in sintesi un progetto che riguarda i rapporti fra operatori (B2B) e le modalità tecniche con le quali essi comunicano e svolgono le proprie attività. Sistemi in questo campo non mancano e non mancano metodologie e schemi razionali per scelte efficaci che però non hanno ricevuto finora grandissima diffusione per le difficoltà di adozione da parte di piccole e medie aziende (che rappresentano oltre il 90% del panorama europeo) e per la loro formulazione spesso troppo legata a costrutti teorici astratti (Reino *et al.*, 2013).

La proposta formulata in un recente progetto europeo, tuttavia, ha le caratteristiche necessarie per superare queste difficoltà e rappresentare un punto di svolta per la soddisfazione delle esigenze delle imprese del settore.

«TOURISMLink» (<http://www.tourismlink.eu>), il progetto in questione, si inserisce nel quadro delle iniziative della Commissione Europea volte a favorire una diffusione razionale delle ICT fra le imprese turistiche per aumentare la competitività del turismo europeo. Il progetto ha l'obiettivo di creare una piattaforma online per standardizzare e facilitare il flusso di informazioni (descrittive e operative) tra i fornitori di servizi turistici, le imprese del turismo di destinazione e quelle dell'intermediazione. Il sistema nasce come evoluzione di *Travel Open Apps* (<http://www.travelopenapps.org>), la piattaforma di distribuzione turistica per la regione di Valencia (Spagna), dove è considerato un fattore di competitività importante per la destinazione.

Concepito come un sistema multiprodotto disponibile per tutti gli operatori del settore (strutture ricettive, agenzie per il tempo libero, ristoranti, destinazioni turistiche, agenti di trasporto, agenzie di viaggio, ecc.), «TOURISMLink» è collegato ai principali canali di distribuzione e agli operatori al fine di aumentare il numero di possibili canali di vendita. Lo scopo è quello di creare un'architettura tecnologica comune per i processi di *business* e per lo scambio di dati tra le imprese (quindi nel mondo B2B), fondandosi sull'interoperabilità tra soluzioni e sistemi diversi. In questo senso la piattaforma si propone di facilitare l'aggrega-

zione e l'integrazione dei fornitori di servizi turistici di piccole e medie dimensioni nei paesi di destinazione con agenti, operatori turistici e distributori nei mercati di origine.

L'architettura generale del sistema è schematicamente riportata in *Figura 1*. Un'infrastruttura standard (schemi XML e *webservices*) consente l'interoperabilità del sistema e l'accesso automatizzato alle diverse funzionalità. La comunicazione, le transazioni e lo scambio di dati avviene utilizzando Internet e i suoi protocolli. I dati e le altre informazioni operative sono contenuti in un *database* su *cloud* e quindi facilmente accessibile da parte degli utenti autorizzati. Le diverse funzioni operative realizzate (un sistema di gestione operativa per hotel, applicazioni per la *business intelligence*, funzioni di composizione di pacchetti, funzioni di prenotazione e pagamento) accedono a questi elementi condivisi. Infine, un gestore di contenuti (*web-based*) consente a chi non abbia già applicazioni interne di gestione di utilizzare «manualmente» tutte le funzionalità del sistema. A seconda delle esigenze e delle dotazioni tecnologiche gli operatori possono accedere al sistema attraverso le interfacce standard (automatizzate) o direttamente sul portale della piattaforma con un *browser web*.

Il progetto, della durata complessiva di 30 mesi è partito all'inizio del 2012 ed è attualmente (ottobre 2013) nella fase di test sul campo. In questo test circa 200 aziende appartenenti a tre destinazioni pilota e nove diversi mercati di origine hanno il compito di provare le soluzioni tecnologiche sviluppate e di verificare la funzionalità, l'efficienza e la solidità del sistema.

Gestione contenuti	
Piattaforma (funzioni operative)	Database (cloud)
Funzioni di comunicazione (Internet)	
Infrastruttura standard interoperabile (XML / webservices)	

Fig. 1
Architettura generale del sistema «TOURISMLink».

Al di là degli aspetti esteriori, e delle varie funzionalità messe a disposizione dei partecipanti, il punto centrale del progetto sta nel tentativo di definire una serie di standard tecnologici comuni e condivisi che, a differenza di quanto oggi accade sul mercato, siano stati esplicitamente disegnati per aziende di piccole e piccolissime dimensioni e che non dispongono, in genere, di risorse, competenze e dotazioni in linea con quanto sarebbe necessario.

Particolarmente importante e strategica in aree con vocazioni turistiche diffuse su segmenti diversi e contraddistinti dalla presenza di imprese ricettive eterogenee e comunque di piccole dimensioni, la piattaforma si propone anche di dare accesso a risorse integrative particolari (sport, eventi, spettacoli, ristorazione, *shopping*, *SPA*, ecc.). Infatti, altro aspetto fondamentale che il progetto affronta in modo concreto e operativo è la considerazione che turismo non vuol necessariamente dire solo ricettività e agenzie di viaggi, ma che molti altri elementi sono necessari nel comporre un'offerta attraente per un viaggiatore sempre più attento ed esigente, che sceglie con modalità fortemente personalizzate. Ecco allora che per la prima volta un progetto di questo genere viene sviluppato con l'idea di fornire strumenti interoperabili anche a quella serie di aziende che sul turismo spesso fondano gran parte delle attività ma che non sempre sono considerate a pieno dai fornitori di soluzioni tecnologiche. Si tratta di aziende che si occupano di ristorazione, di eventi, di offrire servizi di accompagnamento, o servizi attinenti a prodotti culturali e non come musei, cinema, teatri, attrazioni sportive, parchi tematici, o aziende produttrici di specialità enogastronomiche.

Sulla base di quanto fin qui evidenziato, «TOURISMLink» si propone, in un ottica di *destination management*, di:

- creare un quadro europeo che stabilisca principi di interoperabilità tra i diversi attori e che standardizzi i loro processi di *business* supportando diversi tipi di transazioni informative e commerciali;
- sviluppare e validare il sistema attraverso una serie di progetti pilota che consenta alle imprese nei mercati di origine e destinazione di sperimentarlo in condizioni reali;
- diffondere il quadro risultante tra le imprese turistiche europee, incoraggiandole ad aderire per aumentarne la competitività e le possibilità di *business*.

La chiave del discorso è proprio quella di individuare e ampliare tutte le forme possibili di collaborazione o cooperazione e commercializzazione per realizzare prodotti (o servizi) a livello di destinazione. A questo proposito, poi, una piattaforma B2B deve anche consentire di collegare (e di essere interoperabile con) le grandi società di distribuzione *online*, al fine di estendere il più possibile l'offerta. Aspetto importante del progetto è, quindi, la possibilità di interfacciarsi con quelle realtà come le Online Travel Agencies (OLTA) che in parte espletano già queste funzioni, ma in modo non compatibile fra di loro e in forte concorrenza. Una tale piattaforma standard, nelle intenzioni del progetto, dovrebbe aiutare a ridurre l'oligopolio esistente attraverso una più ampia e facilitata disseminazione di quanto gli operatori offrono al mercato. Allo stesso modo, è importante il coinvolgimento dei principali fornitori ICT di sistemi interni di gestione, che hanno competenze e risorse adeguate e che già svolgono un ruolo importante nel settore.

Strumenti del genere, ci si augura, serviranno a rimuovere le barriere tecnologiche ancora oggi esistenti e a fornire un ambiente più favorevole, come si è discusso sopra, allo sviluppo tempestivo di soluzioni innovative che possano aumentare le caratteristiche di competitività e attrattività delle destinazioni.

6. CONCLUSIONI

Attrattività e competitività di una destinazione turistica sono elementi fondamentali per garantirne un'equilibrata e costante crescita. Molti fattori concorrono a determinarle, ma di sicuro, oggi, la capacità di produrre soluzioni creative e innovative gioca un ruolo centrale. In campi come quello delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, queste capacità sono favorite da almeno due blocchi distinti di fattori o aree di azione: la disponibilità di infrastrutture adeguate e l'adozione di comportamenti opportuni.

Uno degli elementi che, anche storicamente, si dimostra essenziale è un ambiente ad alta standardizzazione che consenta una buona interoperabilità fra i diversi sistemi esistenti. E ciò vale soprattutto per

quei sistemi che consentono alle aziende di collaborare e cooperare per creare prodotti e servizi che i turisti di oggi possano considerare all'altezza delle loro esigenze, che mostrino una buona conoscenza dei dettagli delle loro scelte emozionali, che esaltino le componenti esperienziali e che vadano incontro al sempre crescente bisogno di personalizzazione rispetto a un'offerta di massa indifferenziata.

Proposte di questo tipo sono state avanzate da più parti e il progetto «TOURISMLink», qui descritto brevemente, raccoglie molte, se non tutte, le caratteristiche necessarie.

Dal punto di vista della *governance* della destinazione turistica, una forte azione di *policy* in questo settore (eTourism) deve avere come obiettivo quello di fare da catalizzatore rispetto a elementi come le infrastrutture tecnologiche e gli standard di interoperabilità, e di favorirne la definizione e l'utilizzo. In questo senso si stanno muovendo le istituzioni europee e in questo senso è fortemente auspicabile che anche i gestori delle destinazioni (pubblici o privati che siano) comprendano la disponibilità e le potenzialità dello strumento e si muovano in questa direzione.

Dall'altra parte, gli operatori turistici devono rinunciare, almeno in parte, a posizioni di eccessiva concorrenza e competizione arrivando velocemente a un accordo minimo sugli standard di interoperabilità digitale per la formazione della loro offerta. Questo processo può, se ben gestito e guidato, favorire creatività e innovazione in un ambito di cooperazione che può solo migliorare la situazione attuale, spesso caratterizzata da inefficienze e lentezze nelle risposte al mercato. Ciò vale sicuramente per quanto riguarda la comunicazione del prodotto e la sua commercializzazione *telematica*, ma anche, se non soprattutto, per ciò che concerne l'apertura verso nuovi bacini di domanda, a maggior ragione quando queste soluzioni riguardano l'Europa nel suo complesso.

7. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Agcom (2011). *Relazione annuale 2011*, Roma, Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni.

Akamai (2012). *State of the Internet Report (Second Quarter, 2012)*, Cambridge, MA, Akamai Technologies.

- Amabile, T.M. (1988). *A model of creativity and innovation in organizations*, in Staw, B.M. - Cummings, L.L. (eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT, JAI Press, 123-167.
- Antonioli, M. (1999). *I distretti turistici e le aggregazioni fra attori per lo sviluppo del prodotto-destinazione*, in Colantoni, M. (a cura di), *Turismo: una tappa per la ricerca*, Bologna, Pàtron, 152-186.
- Antonioli, M. - Baggio, R. (2011). *Internet e Turismo 2.0*, Milano, Egea.
- Antonioli, M. - Mottironi, C. (2012). *Turismo e territorio: la competitività delle destinazioni turistiche*, in Borghini, S. - Carù, A. - Golfetto, F. - Pace, S. - Rinallo, D. - Visconti, L. - Zerbini, F. (a cura di), *Prodotto, consumatore e politiche di mercato quarant'anni dopo*, Milano, Egea, 451-466.
- Antonioli, M. - Mottironi, C. - Viganò, G. (2005). *Mobilità non motorizzata e risorse territoriali: le nuove forme di turismo. Lo stato dell'arte*, in *Progetto MIUR, Technical Report n. 7, Mobilità non motorizzata e risorse territoriali*, Brescia, Università agli Studi di Brescia - Dipartimento di Ingegneria Civile.
- Baggio, R. - Del Chiappa, G. (2013). *Real and virtual relationships in tourism digital ecosystems*, *Information Technology and Tourism*, doi: 10.1007/s40558-013-0001-5.
- Baggio, R. - Mottironi, C. - Antonioli, M. (2011). *Technological aspects of public tourism communication in Italy*, *Journal of Hospitality and Tourism Technology* 2 (2): 105-119.
- Beaumont, N. - Dredge, D. (2010). *Local tourism governance: a comparison of three network approaches*, *Journal of Sustainable Tourism* 18 (1): 7-28.
- Boffa, F. - Succurro, M. (2012). *The impact of search cost reduction on seasonality*, *Annals of Tourism Research* 39 (2): 1176-1198.
- Buhalis, D. - Law, R. (2008). *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research*, *Tourism Management* 29: 609-623.
- Buhalis, D. - O'Connor, P. (2005). *Information Communication Technology revolutionizing tourism*, *Tourism Recreation Research* 30 (3): 7-16.
- Candela, G. - Figini, P. (2010). *Economia del turismo e delle destinazioni*, Milano, McGraw-Hill.
- Carpenter, B. (1996). *Architectural principles of the Internet – RFC 1958*, <http://www.ietf.org/rfc/rfc1958.txt>.
- Chang, D.Y. (2003). *Six fundamentals of strategic implementation of information systems for destination management organizations*, *e-Review of Tourism Research (eRTR)* 1 (4).

- Coase, R.H. (1960). The problem of social cost, *The Journal of Law and Economics* 3: 1-44.
- Denicolai, S. - Cioccarelli, G. - Zucchella, A. (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence, *Tourism Management* 31 (2): 260-266.
- D'Hartesperre, A. (2000). Lessons in managerial destination competitiveness in the case of Foxwoods Casino Resort, *Tourism Management* 21 (1): 23-32.
- Drucker, P.F. (1998). Management's new paradigms, *Forbes* 162 (5 October): 152-176.
- EUCom (2010). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union*, COM/2010/546, 6.10.2010.
- Farrell, J. - Saloner, G. (1985). Standardization, compatibility, and innovation, *The RAND Journal of Economics* 16 (1): 70-83.
- Friedrich, J. (2011). *Making innovation happen: the role of standards and openness in an innovation-friendly ecosystem*, in *Proceedings of the 7th International Conference on «Standardization and Innovation in Information Technology (SIIT)»*, Berlin, 28-30 September, IEEE, 1-8.
- Gasser, U. - Palfrey, J. (2007). *Breaking down digital barriers: when and how ICT interoperability drives innovation*, Berkman Publication Series 2007-2008, Cambridge, MA, Harvard University - The Berkman Center for Internet & Society.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons, *Science* 162: 1243-1248.
- Hassan S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry, *Journal of Travel Research* 38 (3): 239-245.
- Hjalager, A.M. (2010). A review of innovation research in tourism, *Tourism Management* 31: 1-12.
- IDC (2011). *The European Internet industry and market, FI3P – A study in support of the future Internet public-private partnership*, International Data Corporation, <http://bit.ly/WeriQ3>.
- ITU (2012). *The state of broadband 2012: achieving digital inclusion for all*, Geneva, International Telecommunication Union.
- Jiang, H. - Zhao, S. - Zhang, Y. - Chen, Y. (2012). The cooperative effect between technology standardization and industrial technology innovation based on Newtonian mechanics, *Information Technology and Management* 13 (4): 251-262.

- Krugman, P. (1991). Increasing returns and economic geography, *Journal of Political Economy* 99: 483-499.
- Levinson, M. (2008). *The box: how the shipping container made the world smaller and the world economy bigger*, Princeton, Princeton University Press.
- Medlik, S. - Middleton, V.T.C. (1973). The tourist product and its marketing implications, *International Tourism Quarterly* 3: 28-35.
- Milne, S. - Ateljevic, I. (2001). Tourism, economic development and the global-local nexus: theory embracing complexity, *Tourism Geographies* 3 (4): 369-393.
- Molina-Azorin, J.F. - Pereira-Moliner, J. - Claver-Cortés, E. (2010). The importance of the firm and destination effects to explain firm performance, *Tourism Management* 31 (1): 22-28.
- Murphy, P. - Pritchard, M.P. - Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveller perceptions, *Tourism Management* 21: 43-52.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Park, Y.A. - Gretzel, U. (2007). Success factor for destination marketing web sites: a qualitative meta-analysis, *Journal of Travel Research* 46: 46-63.
- Porter, M.E. (1998). Clusters and the new economics of competition, *Harvard Business Review* (November-December): 77-90.
- Porter, M.E. (2000). Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy, *Economic Development Quarterly* 14 (1): 15-34.
- Reino, S. - Alzua-Sorzabal, A. - Baggio, R. (2013). *What matters to the industry? An evaluation framework for the adoptability of online tourism distribution platforms*, in Cantoni, L. - Xiang, Z. (eds.), *Information and Communication Technologies in tourism 2013*, Proceedings of the International Conference, Innsbruck, Austria, 23-25 January, Heidelberg, Springer, 412-423.
- Ritchie, J.R.B. - Crouch, G. (2003). *The competitive destination. A sustainable tourism perspective*, Wallingford, UK, Cabi.
- Rogers, E.M. (1962). *Diffusion of innovations*, New York, Free Press.
- Rondinelli, D.A. - Johnson, J.H. - Kasarda, J.D. (1998). The changing forces of urban economic development: globalization and city competitiveness in the 21st Century, *Journal of Policy Development and Research* 3 (3): 71-105.
- Sawyer, K. (2007). *Group Genius: the creative power of collaboration*, New York, Basic Books.
- Schewick, B. (2010). *Internet architecture and innovation*, Cambridge, MA, The MIT Press.

- Schilling, M.A. - Phelps, C.C. (2007). Interfirm collaboration networks: the impact of large-scale network structure on firm innovation, *Management Science* 53 (7): 1113-1126.
- Sharda, N. - Georgievski, M. - Ahmed, I. - Armstrong, L.J. - Brogan, M. - Woodward, A. - Kohli, G. - Clark, M. (2006). *Leading-edge developments in tourism ICT and related underlying technologies: key findings and future research directions*, Gold Coast, Australia, The Sustainable Tourism Cooperative Research Centre (STCRC).
- UNWTO (2005). *Tourism market trends 2004. World overview & tourism topics*, Madrid, World Tourism Organization.
- Zhang, X. - Song, H. - Huang, G.Q. (2009). Tourism supply chain management: a new research agenda, *Tourism Management* 30 (3): 345-358.

RIASSUNTO

Competitività e attrattività di una destinazione turistica sono unanimemente riconosciuti come fattori essenziali per una crescita equilibrata e costante. Queste, per aziende e organizzazioni in tutto il mondo, si giocano oggi sulle capacità di innovare creativamente prodotti, servizi e processi e, come ormai chiaro, sono solo parzialmente riconducibili ai singoli operatori, ma dipendono piuttosto dal sistema locale (la destinazione) nel quale essi operano. Nel turismo, che dipende in maniera decisiva dalle tecnologie dell'informazione, diventa essenziale appoggiarsi a infrastrutture e architetture progettate e realizzate con alto grado di standardizzazione, in modo da concentrarsi sui contenuti più che sulle forme tecnologiche e favorire creazioni che possano generare un circolo virtuoso di innovazione. Il lavoro affronta questi temi e li esemplifica descrivendo il progetto europeo «TOURISMLink» che ha come obiettivo quello di approntare una piattaforma tecnologica standardizzata per le operazioni fra le piccole e medie aziende del turismo europeo.

Parole chiave: competitività, e-Business, innovazione, Internet, piccole imprese, turismo.