

**Carla Rossi**

**Dottore di ricerca in Economia Aziendale e Professore a contratto**

**di Economia e Gestione delle Imprese Commerciali al Corso di Laurea in Scienze del Turismo**

**Facoltà di Economia - Università degli Studi di Napoli, Federico II**

**e-mail:** [rossicar@unina.it](mailto:rossicar@unina.it)

## **In viaggio... verso il digitale**

### **Le imprese della distribuzione turistica di fronte alla sfida del web**

#### **Introduzione**

L'avvento del digitale ha determinato un profondo sconvolgimento dell'assetto della filiera turistica, alterando i consolidati equilibri di potere. Gli operatori che stanno risentendo in maniera più diretta degli effetti di tale cambiamento sono le agenzie di viaggio (adv) e, in particolare, quelle dettaglianti. La situazione di incertezza in cui si trovano ad operare, in un contesto contraddistinto da una continua e imprevedibile evoluzione, la non completa conoscenza delle potenzialità (oltre che delle minacce) espresse dal digitale, la mancanza – in molti casi – di un autentico spirito imprenditoriale pongono questi operatori di fronte a una difficile sfida: intraprendere il proprio viaggio verso il digitale adoperando le potenzialità delle nuove tecnologie per consolidare la relazione diretta con i clienti e accrescere la qualità del servizio offerto.

Il presente lavoro intende verificare se, e fino a che punto, le agenzie di viaggio tradizionali (“fisiche”), oltre a subire - in termini di inasprimento delle condizioni competitive e di crescente rischio di disintermediazione<sup>1</sup> - gli effetti della digitalizzazione, si siano attivate per ripensare il proprio *modus operandi* alla luce delle potenzialità che le nuove tecnologie offrono.

La maggior parte delle agenzie di viaggio si è finora convertita al web per gestire le relazioni *business-to-business* (ad esempio per effettuare le prenotazioni o verificare disponibilità e tariffe), utilizzando, a tale scopo, i sistemi dedicati, creati dai fornitori<sup>2</sup> (tour operator, alberghi, vettori, ecc.). Le agenzie hanno dunque adeguato i propri processi alle necessità espresse dagli operatori posti a monte della filiera, realizzando un processo di conversione indotto (o addirittura forzato) dalle sollecitazioni dei partner esterni: un approccio che appare essere più reattivo, che proattivo, ispirato maggiormente dalla necessità di sopravvivere che dalla volontà di crescere.

Come è stato invece adoperato il canale digitale nella gestione delle relazioni con i clienti finali? Le agenzie hanno avviato, anche su questo fronte, il proprio processo di metamorfosi digitale, necessario per recuperare competitività di fronte all'avvento di nuovi *e-mediary* e per migliorare la qualità del servizio offerto al cliente?

---

<sup>1</sup> Standing et. al. (1998 e 1999); Rayman-Bacchus e Molina (2001); Buhalis e Licata (2002); Corvetto e Gtasso (2003); Pencarelli (2003).

<sup>2</sup> L'adozione del web per le relazioni b-2-b consente alle agenzie di velocizzare il tempo di disbrigo della pratica (le prenotazioni tramite *call center* comportano tempi lunghi di attesa, soprattutto in alta stagione) di ridurre i costi e, in molti casi, anche di ottenere guadagni extra (diversi tour operator, ad esempio, offrono commissioni aggiuntive alle agenzie che effettuano le prenotazioni online).

Il presente lavoro intende esplorare queste tematiche, alla luce della letteratura sul processo di diffusione delle innovazioni e con il supporto dei risultati provenienti da un'indagine empirica. L'indagine, condotta con la tecnica del *mystery client*<sup>3</sup>, è stata svolta su un campione ragionato di 297 agenzie di viaggio (ubicate nelle città di Milano e Napoli), raggiunte, attraverso *e-mail*, da una richiesta di preventivo: le reazioni delle imprese destinatarie (misurate con il tasso, il tempo e la qualità delle risposte ottenute) consentono di formulare alcune valutazioni sulla sussistenza di una effettiva attitudine a gestire in ambiente digitale le relazioni con i clienti, migliorando la qualità del servizio offerto e valorizzando, in chiave strategica e proattiva, le potenzialità delle nuove tecnologie.

## 1. Internet e turismo: un binomio perfetto

Sotto molti profili, finanche dal punto di vista semantico<sup>4</sup>, il turismo e la Rete mostrano una profonda consonanza, alimentata da diversi fattori:

### *La natura immateriale, information intensive del prodotto*

In pochi altri settori di attività la generazione, raccolta, elaborazione e comunicazione delle informazioni è altrettanto importante come nel turismo<sup>5</sup>: le attività di commercializzazione sono incentrate sullo scambio di informazioni (su prezzo, disponibilità, caratteristiche dei singoli servizi), necessarie per presentare un prodotto che non può essere fisicamente disponibile nel punto vendita al momento dell'acquisto. Il *web* offre molteplici e inedite modalità di presentazione dell'offerta, suscettibili di migliorare la percezione della qualità del prodotto venduto, attraverso il pieno sfruttamento delle potenzialità multimediali di un mezzo che è decisamente più duttile rispetto ai tradizionali supporti cartacei (cataloghi) utilizzati per presentare l'offerta.

La natura immateriale del prodotto, inoltre, contribuisce ad abbattere i costi logistici, di consegna (che per molti prodotti materiali rendono ancora oggi proibitiva la commercializzazione online) e accentua la delicatezza del bilanciamento tra le potenzialità dell'offerta e quelle della domanda all'interno del settore, favorendo il ricorso a strumenti che possano consentire alle imprese di gestire in tempo reale, attraverso la tempestiva variazione del prezzo e delle altre politiche di marketing, le proprie disponibilità di prodotto.

### *La frammentazione dell'offerta*

Il cliente percepisce la vacanza in modo olistico, come un'esperienza completa, eppure il prodotto turistico ha una natura estremamente composita<sup>6</sup>, risultando dalla aggregazione delle offerte di una miriade di operatori, pubblici e privati, spesso di piccole dimensioni, poco o nient'affatto coordinati. La Rete crea nuovi meccanismi di coordinamento inter-organizzativo, permettendo a ciascun soggetto coinvolto nell'offerta di interfacciarsi in tempo reale, di condividere informazioni sulle disponibilità e sui prezzi dei servizi desiderati, di effettuare prenotazioni e pagamenti<sup>7</sup>. La Rete inoltre abilita la crea-

<sup>3</sup> Tale tecnica consente di rilevare eventuali differenze tra "ciò che si fa e ciò che si vorrebbe fare". Se si fosse adoperato il questionario, si sarebbe lasciato spazio ad eventuali incongruenze tra la "tecnologia in azione", ossia il livello di implementazione che traspare dalle attività concretamente poste in essere dall'impresa ed "espoused technology" che fa riferimento alle modalità ideali di implementazione cui l'azienda aspira di pervenire (che potrebbero essere ben differenti da quelle realmente raggiunte).

<sup>4</sup> Marotta (2000) evidenzia come possano rintracciarsi delle similarità tra le motivazioni che spingono qualcuno a collegarsi in Rete e qualcun altro a viaggiare lontano da casa; una assonanza che si riflette anche nei termini adoperati: le espressioni tipicamente collegate all'uso della Rete "navigare", "visitare un sito" evocano quelle proprie del turismo.

<sup>5</sup> Poon (1993: 154); Bloch e Segev (1996); Gattai (2004).

<sup>6</sup> Casarin (1996: 53); Rispoli e Tamma (1995 e 1996).

<sup>7</sup> Martini (2000); Pencarelli (2003).

zione di piattaforme di presentazione dell'offerta in un'ottica sistemica (come ad esempio avviene all'interno dei così detti DMS, Destination Management System, di cui si parlerà più innanzi).

### *La vendibilità globale del prodotto*

Molte destinazioni e prodotti turistici si prestano ad essere venduti su scala globale; tuttavia, quando la loro commercializzazione si svolge nel mondo "fisico", la possibilità di raggiungere clienti molto lontani è ostacolata dalla presenza di barriere spazio-temporali. Il *web* consente invece di raggiungere clienti geograficamente distanti, a costi decisamente più bassi di quelli associati alla distribuzione in ambiente fisico.

Sotto la spinta di questi elementi, e pur in presenza di fattori che continuano ad ostacolare la vendita di viaggi e turismo online - tra cui l'elevato costo del viaggio, la non ripetibilità dello stesso (soprattutto da parte di persone molto impegnate nel proprio lavoro), la valenza emozionale e le implicazioni psicologiche che il suo acquisto presenta<sup>8</sup> - il turismo si colloca a livello mondiale ai primissimi posti nelle statistiche sulle vendite online.

Dal 2003 al 2004 le vendite via web di prodotti turistici in Europa sono cresciute del 40%, raggiungendo i 18 miliardi di euro<sup>9</sup>, pari al 7,4% delle vendite totali. Anche se a trainare lo sviluppo del turismo online sono i paesi del nord e centro Europa, Regno Unito e Germania, in primis, con una quota pari rispettivamente al 37 e al 20% del totale, l'Italia mostra una dinamica di crescita comunque significativa: gli acquisti online di viaggi e vacanze raggiungono 762 milioni di euro, pari al 39% del totale del commercio elettronico nazionale<sup>10</sup>. Anche in Italia, il turismo è dunque il settore che mostra il maggior peso e la più accentuata dinamica di crescita del valore delle vendite online (che, dal 2003 al 2004, con riferimento a questo comparto, è più che raddoppiato). Una conferma di questa tendenza proviene dall'Indagine sui comportamenti turistici degli italiani eseguita dall'Istituto Nazionale di Ricerca sul Turismo (Isnart): nell'estate 2005, la quota di vacanze prenotate dai clienti italiani attraverso il web è quasi raddoppiata rispetto al 2004 (11,3% contro il 6,4 del 2004). Un'ulteriore conferma deriva dall'indagine internazionale condotta da Nielsen/Netratings: dal 2003 al 2005 i navigatori italiani dei siti di viaggi e turismo sono passati da 4,5 a 6,8 milioni, con un incremento del 50%, superiore all'incremento medio registrato dagli altri paesi europei (37%).

## **1. Effetti sulle imprese che vendono viaggi e turismo: il rischio di disintermediazione**

La diffusione di Internet ha generato effetti dirompenti sulla distribuzione di prodotti turistici: ai classici canali di vendita "fisici" e digitali (CRS e poi GDS), si sono aggiunte molte nuove opzioni distributive abilitate dal web (fig. 1).

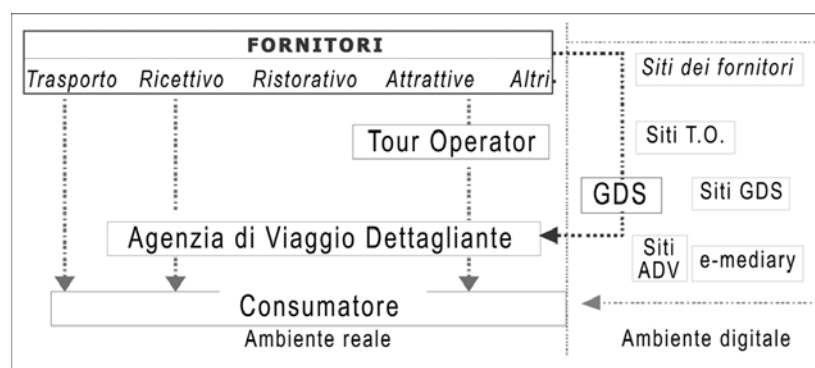
Tutti gli operatori della filiera possono scegliere di utilizzare il web come canale di informazione, comunicazione e relazione con il cliente finale e anche come canale di vendita, supplementare o alternativo a quello tradizionale.

<sup>8</sup> Vaccaro (2000).

<sup>9</sup> Analizzando la ripartizione della spesa tra i diversi servizi turistici, si rileva la predominanza dei voli aerei (che rappresentano il 58% del totale vendite), in particolare di quelli offerti dalle compagnie *no frills* (28% nel 2004), seguiti dai pacchetti (16%), dagli alberghi (15%) e dai treni (9%). I dati riportati nel testo e in nota sono stati tratti da Marcussen (2005).

<sup>10</sup> Il dato è di fonte Anee (2004) e si riferisce al commercio elettronico in senso stretto (transazioni iniziate e concluse in Rete). Se ci si riferisce invece alle transazioni solo iniziate (con il processo di ricerca delle informazioni) in Rete e concluse anche *offline* il valore è di quattro volte superiore a quello del commercio elettronico in senso stretto.

Utilizzando lo schema della concorrenza allargata di Porter per analizzare gli effetti indotti dalla diffusione della Rete digitale sul comparto della distribuzione turistica appare evidente l'inasprimento di tutte le forze competitive.



Fonte: Dall'Aglio [2004: 7]

**Fig. 1 - Le opzioni distributive dopo l'avvento di Internet**

*Minaccia di nuove entrate.* La diffusione della Rete digitale ha attenuato la rilevanza della barriera geografica: la possibilità - che i nuovi *e-mediary* turistici hanno ampiamente utilizzato - di rivolgersi al mercato globale, operando in uno spazio virtuale caratterizzato dalla *a-territorialità*, ha posto in competizione anche operatori geograficamente molto distanti, abbassando il livello degli investimenti (e quindi il fabbisogno di capitali) che, nel mercato fisico, sarebbero stati necessari per aprire filiali in nuovi contesti territoriali. L'avvento del web ha in tal modo favorito la creazione di nuove iniziative, sia da parte di imprese pre-esistenti, ma non collegate al settore turistico (come nel caso di Expedia, creata da Microsoft, o dei siti di vendita di viaggi creati da gruppi editoriali quale Kataweb viaggi) che da parte di nuove imprese (come Lastminute.com, e-Dreams, ecc.).

L'unica barriera che ha agito da freno all'ingresso di nuovi operatori online (soprattutto da parte di imprese completamente nuove, prive di storia e di notorietà) è quella fiduciaria<sup>11</sup>. Nel contesto digitale, l'impossibilità di interagire faccia a faccia con il venditore costringe l'acquirente a fare maggiore affidamento sulle promesse: ne risulta accresciuto il valore della fiducia, che in qualche modo, soprattutto nella fase iniziale, ha limitato l'efficacia dell'azione competitiva di molti *newcomer* che si sono trovati ad affrontare un problema comune: trasformare i tanti *looker* (osservatori) in *booker*, inducendo gli utenti dei propri siti ad effettuare la prenotazione.

*Potere contrattuale dei fornitori.* Utilizzando i propri siti *web* come strumenti di vendita e di gestione della relazione con la clientela, i fornitori dei servizi di base hanno iniziato a *by-passare* il distributore. Tutte le principali catene alberghiere (ad esempio Hilton, Best Western, Marriot, Sheraton) hanno creato propri siti in cui, oltre a fornire informazioni sulle diverse alternative di prodotto, consentono al cliente di effettuare direttamente le prenotazioni online. Nella stessa direzione si sono mossi anche i vettori ferroviari e moltissime compagnie aeree. Queste ultime (ad esempio Air France, British Airways, Alitalia), strette dalla concorrenza dei vettori *low cost*, hanno cercato di recuperare margini di efficienza e di tagliare i costi distributivi, valorizzando le opportunità del digitale per vendere i biglietti direttamente attraverso il *web*. L'accrescimento di potere contrattuale che ne è derivato ha contribuito a determinare il taglio delle commissioni concesse alle agenzie di viaggio (che molti vettori hanno ridotto fino ad arrivare all'1% lordo).

<sup>11</sup> Mandelli (1998); Urban *et al.* (2000); Metallo (2003).

L'avvento della Rete ha determinato un forte incremento delle vendite dirette da parte dei fornitori di servizi turistici: se nel 1998 veniva gestito in modo diretto il 45% delle vendite online, nel 2004 tale percentuale era salita al 67%. Il dato<sup>12</sup> è un chiaro segno della crescente propensione, da parte dei fornitori dei servizi di base (alberghi, vettori, attrazioni, ecc.), a gestire in modo diretto le opportunità, transazionali e comunicative, offerte dal web, by-passando gli stessi *e-mediary*.

Nel nuovo scenario competitivo indotto dall'avvento del digitale, anche i fornitori di tecnologia e servizi di accesso, i GDS<sup>13</sup>, si sono attivati per acquisire un ruolo di maggiore forza: se i sistemi proprietari che in precedenza adoperavano questi operatori consentivano loro di servire solo il target delle agenzie, investendo in nuove piattaforme di tipo web-based, i GDS sono oggi in grado di dialogare direttamente con i clienti finali. Possiedono esperienza e *know how* tecnologico e sono i detentori delle informazioni alla base della vendita del prodotto turistico (disponibilità, prezzi, ecc.). Non è quindi un caso che i principali *e-mediary* operanti oggi in Rete siano stati creati (o acquisiti) proprio dai GDS (Amadeus che ha creato Eviaggi e poi, nel giugno del 2004, ha acquisito il 55% di Opodo; Sabre che ha lanciato Travelocity; Galileo, che ha creato Trip.com e ha successivamente acquisito Orbitz).

*Potere contrattuale dei clienti.* Negli ambienti di vendita fisici, tradizionali, la razionalità procedurale del consumatore (nel reperire informazioni e confrontare i prezzi di prodotti concorrenti) è limitata dalla distanza fisica che lo separa dai rivenditori e dai prodotti. Nel contesto digitale, la disponibilità di nuovi strumenti di ricerca e comparazione che, in pochi minuti, rendono disponibili i dati sulle migliori offerte reperibili sul mercato mondiale (motori di ricerca, siti di confronto di prodotti e tariffe<sup>14</sup>, ecc.), la ricchezza e la profondità delle informazioni che vi sono veicolate (immagini, file audio, filmati con tour virtuali, ecc.), unite alla possibilità di scambiare informazioni con altri clienti, capitalizzando l'esperienza di chi ha già usufruito di un servizio turistico (come avviene nelle comunità virtuali quale, ad esempio, Virtualtourist.com) conducono a una maggiore trasparenza informativa, migliorando le capacità di scelta e il potere contrattuale dei clienti. Tale potere tende tra l'altro a crescere proprio perché nella Rete virtuale si sono rapidamente sviluppati nuovi modelli di business particolarmente aggressivi e nuove forme di offerta (come le vendite *lastminute*) che hanno accresciuto il livello di sensibilità al prezzo da parte dei clienti.

Le ricerche empiriche confermano che, con l'avvento del web, i turisti si sentono più liberi nella ricerca di informazioni, che si svincola sempre di più dalla figura dell'agente di viaggi: quando il cliente deve acquisire le informazioni necessarie per programmare un viaggio, nell'80% dei casi effettua una navigazione in Rete. Se Internet assume un peso crescente, orientando il cliente nella delicata fase del pre-acquisto (ossia nel reperimento di informazioni), si riduce invece il peso degli agenti di viaggio e dei cataloghi (rispettivamente dal 46 al 28 e dal 38 al 30%) che, tradizionalmente, rappresentavano le più importanti fonti informative per il cliente<sup>15</sup>.

Internet è divenuto dunque un supporto indispensabile per la ricerca delle informazioni relative al viaggio, ed è spesso l'effettivo punto di partenza del processo di acquisto del cliente, anche se non necessariamente alla ricerca di informazioni corrisponde il completamento della transazione online: in ogni caso, anche se il cliente non completa la transazione telematicamente, il processo di acquisto nelle sue fasi iniziali prende l'avvio nella Rete. È importante, dunque, anche per gli intermediari tradizionali,

---

<sup>12</sup> Marcussen (2005).

<sup>13</sup> I Global Distribution System (come Amadeus, Galileo, Sabre e Worldspan) sono sistemi computerizzati di prenotazione che tradizionalmente funzionavano come sistemi proprietari con un linguaggio tecnico, incomprensibile per il cliente finale.

<sup>14</sup> Si pensi, ad esempio, al sito Volagratis.com che consente di comparare tariffe e disponibilità delle compagnie aeree *low cost*.

<sup>15</sup> I dati, emergono da una ricerca condotta dalla Deloitte nel corso del 2004, e sono stati tratti dalla rivista Trend, n. 16 del 13 maggio 2005.

essere online e guadagnare più alti livelli di visibilità per riuscire a gestire sempre meglio un cliente "centauro"<sup>16</sup>, in parte uomo e in parte cyborg, che, a seconda delle occasioni, apprezza i vantaggi del canale digitale o preferisce rivolgersi a punti vendita fisici, ispirando i suoi comportamenti di acquisto verso una logica di crescente multicanalità.

*Prodotti sostitutivi.* I tradizionali prodotti sostitutivi delle agenzie di viaggio sono organismi diffusi in modo capillare nel tessuto sociale, che operano senza scopo di lucro, quali le associazioni di consumatori (come il Touring Club), le associazioni religiose, le associazioni sindacali e i Cral aziendali, che vendono viaggi ai propri iscritti gestendo un consistente flusso turistico. Il consumatore inoltre può sostituire se stesso all'agenzia, svolgendone direttamente le tradizionali funzioni (è quanto fanno i turisti auto-organizzati o «fai-da-te»).

La diffusione del web non solo amplia il potenziale bacino di utenza delle associazioni (che possono ricercare nuovi iscritti anche mediante il canale digitale), ma offre al turismo fai-da-te nuovi strumenti che semplificano in maniera netta l'acquisizione delle informazioni e l'organizzazione del viaggio. Ci si riferisce in particolare ai DMS, i *Destination Management System* ossia sistemi informativi integrati di località. Tali sistemi raccolgono in modo centralizzato tutte le informazioni inerenti a una specifica destinazione turistica - indicandone servizi offerti e fattori di attrattiva, - così da renderle disponibili per la promozione e la commercializzazione attraverso un sito web<sup>17</sup>. Lo sviluppo di siti curati da organizzazioni turistiche locali (nazionali o regionali) può dunque offrire nuovi e agevoli strumenti di gestione della prenotazione, alternativi rispetto al canale agenziale.

*Concorrenza diretta.* I cambiamenti dello scenario competitivo fin qui analizzati si sono andati a ripercuotere su un settore che già viveva una condizione di forte inasprimento della concorrenza, determinata dal processo di liberalizzazione<sup>18</sup> e dalla conseguente crescente polverizzazione della struttura dell'offerta. In Italia operano attualmente 9.500 agenzie (con 11.500 punti vendita) e 40.000 addetti<sup>19</sup>. Nel 1994 si contavano 5.000 agenzie con 25.000 addetti. Il giro d'affari medio è attualmente di soli 1,7 milioni (in termini reali si registra una riduzione pari a -22% rispetto a 10 anni fa), mentre i ricavi sono rimasti intorno al 10% del giro d'affari e il numero medio di dipendenti è al di sotto delle 5 unità. Dimensioni così modeste non fanno che peggiorare il potere contrattuale di questi operatori all'interno della filiera. Per numero di agenzie, l'Italia è al terzo posto a livello europeo, subito dopo Germania e Regno Unito. Tuttavia in questi due paesi, che sono tra l'altro più avanzati in termini di consumi turistici e propensione all'acquisto di viaggi organizzati, è già evidente, da alcuni anni, la tendenza alla contrazione del numero di punti vendita. In questo scenario, appare dunque inevitabile il verificarsi di un processo di selezione che si produrrà con una velocità proporzionata a quella con cui si attenuerà il peso dei fattori che, ancora oggi, fungono da ostacolo<sup>20</sup> al commercio online.

<sup>16</sup> Wind e Mahajan (2002); Bertozzi (2005); Pencarelli, Betti e Forlani (2005).

<sup>17</sup> V. Martini (2000: 34). Efficaci esempi di DMS sono i siti realizzati dalla Spagna ([www.tourspain.es](http://www.tourspain.es)), dalla Francia ([www.franceguide.com](http://www.franceguide.com)) e dal Regno Unito ([www.visitbritain.com](http://www.visitbritain.com)).

<sup>18</sup> A seguito di questo processo, che si è realizzato in più tappe nel triennio '95-'97, a seguito delle segnalazioni dell'Antitrust e di una sentenza della Corte Costituzionale, l'apertura di una nuova agenzia è subordinata esclusivamente alla presentazione di una domanda agli organi competenti (Provincia o Regione) e non può essere vincolata a piani di sviluppo territoriale.

<sup>19</sup> Il dato è stato tratto da Economy del 16 maggio 2005.

<sup>20</sup> In particolare, ad ostacolare lo sviluppo della vendita online di prodotti turistici concorrono i seguenti fattori: la percezione di mancanza di sicurezza nei pagamenti, la mancanza di confidenza nella tecnologia, e il bisogno di un'interfaccia umana (che riduce il rischio percepito nell'acquisto di un bene a consumo differito). Per approfondimenti sul tema si rinvia a Lang (2000) e Anckar e Walden (2000).

È evidente dunque, che è in gioco la stessa sopravvivenza di molte agenzie di viaggio tradizionali: fino a un recente passato, di fronte alla crescita continua della domanda turistica, le adv hanno valorizzato solo in parte la propria autonomia e le proprie potenzialità di impresa: in molti casi si sono limitate ad essere anelli terminali - ed essenzialmente passivi - della catena distributiva, rinunciando a proporsi quali autentiche generatrici di valore. È invece indispensabile che, di fronte a vecchie e nuove sfide competitive, le adv trasformino le proprie logiche gestionali e le proprie modalità di condotta, strategica ed operativa, anche utilizzando le potenzialità delle nuove tecnologie per migliorare la qualità della relazione con il mercato e il valore offerto al cliente: sotto questo profilo, la lezione dei nuovi *e-mediary* può rivelarsi istruttiva.

### **3. Le determinanti del successo nell'e-tourism: la lezione dei nuovi e-mediary**

Nonostante la vendita di viaggi online sia frequentemente identificata con il *lastminute*, e dunque con un'offerta a basso costo, la convenienza non è l'unico fattore che ha determinato il successo delle nuove agenzie online.

Analizzando i principali casi di successo, appare evidente come i *newcomer* siano riusciti a far leva sulle potenzialità offerte dalla tecnologia per proporre modelli di business innovativi, fondati sul più attivo e diretto coinvolgimento del cliente nel processo di creazione del valore, sull'ampliamento della varietà di opzioni offerte (in linea con la richiesta di una maggiore flessibilità) e sull'attivazione di relazioni di apprendimento con il cliente (e sul cliente), nell'ottica di accrescere il livello di personalizzazione dell'offerta e la qualità del servizio erogato, prima, durante e dopo l'acquisto. È, in altri termini, la capacità di accrescere il valore offerto e di migliorare la complessiva *customer experience*, vissuta dal cliente nel corso dell'intera relazione con l'azienda, il fattore suscettibile di attirare e fidelizzare gli utenti al sito determinandone il successo commerciale.

Lastminute.com, ad esempio, consente ad ogni utente registrato di personalizzare la propria *home page* (mylastminute.com) e utilizza una tecnologia che permette di memorizzare le preferenze dell'utente, adeguando dinamicamente ad esse i contenuti del sito. Utilizzando programmi di CRM, l'azienda inoltre riesce a personalizzare le *newsletter* settimanali, inviando a ciascun utente le offerte più aderenti al sistema di preferenze/interessi manifestati<sup>21</sup> nel corso delle interazioni/navigazioni precedenti. Il sito è strutturato in maniera tale da accrescere il livello di personalizzazione delle informazioni fornite ai cliente e dei servizi offerti; con il servizio "dynamic packaging" ciascun utente può costruire direttamente il proprio pacchetto di viaggio, assemblando le componenti elementari dello stesso in infinite combinazioni: il cliente può così riuscire a combinare il miglior prezzo del volo con il miglior prezzo dell'hotel. Il sistema consente dunque di adattare alle proprie specifiche esigenze il pacchetto di viaggio: il cliente può modificare in tempo reale le componenti incluse (ad esempio l'orario del volo, la categoria e il tipo di hotel, la durata del viaggio) nel proprio pacchetto e ottenere parallelamente informazioni sulla disponibilità e sui costi dell'offerta configurata. È in tal modo posto nelle reali condizioni di trasformarsi in agente di viaggi di se stesso<sup>22</sup>.

Il sito e-Dreams, invece, che inizialmente ha scelto di focalizzarsi sulla vendita di prodotti turistici complessi (i pacchetti), offre ai suoi utenti il *plus* della pre-selezione delle informazioni, semplificando notevolmente il processo di comparazione delle diverse proposte: il sito mette in evidenza, attraverso un continuo lavoro di catalogazione e strutturazione, le varie proposte dei Tour Operator. Per ogni pro-

<sup>21</sup> Il sito inglese dell'azienda, ad esempio, spedisce settimanalmente 170 diverse tipologie di newsletter personalizzate (V. Rotondo e Mazza, 2004). La personalizzazione ha consentito di accrescere il tasso di click-through del 30%.

<sup>22</sup> Facendo riferimento alla sola divisione italiana di Lastminute, le vendite di pacchetti dinamici hanno visto crescere la propria incidenza sul fatturato, che è passata dal 13 a oltre il 20% nel corso dell'ultimo anno.

posta selezionata, vengono indicate le caratteristiche del luogo di villeggiatura e di sistemazione, sia attraverso accurate descrizioni che mediante immagini e fotografie. Per ogni proposta è possibile calcolare il costo, indicando il numero di partecipanti alla vacanza, il tipo di camera scelto, il periodo di partenza e la durata del soggiorno. In tal modo il cliente può confrontare prodotti simili di diversi operatori, avendo una migliore base informativa a supporto della decisione di acquisto. La consulenza personalizzata al cliente è un altro beneficio che il sito ha scelto di offrire ai suoi utenti: il sito gestisce le e-mail di richieste di informazione mediante la comunità delle DreamGuides. Le guide di e-Dreams sono esperti di destinazioni o di specifiche attività sportive e culturali che rispondono gratuitamente, entro 24 ore e con messaggi personalizzati, alle richieste di informazioni che i clienti formulano mediante la posta elettronica. Le DreamGuides sono identificabili (hanno ciascuna un proprio nome e un proprio volto nella Rete) e forniscono un autentico servizio di consulenza a distanza, supportando gratuitamente il cliente nel processo di pianificazione delle proprie vacanze, dando risposte specifiche e dettagliate alle domande che gli utenti rivolgono e fornendo notizie aggiornate su avvenimenti e curiosità provenienti da tutto il mondo.

Appare evidente, anche alla luce dei due casi richiamati, che il prezzo è solo uno degli elementi che sta determinando lo sviluppo dei nuovi *e-mediary* turistici. L'offerta di uno sconto non è che una delle possibili modalità di accrescimento del valore (ottenuto in questo caso riducendo il sacrificio economico che il cliente deve sopportare per ottenere il bene/servizio) ma sono anche altre le leve che gli *e-mediary* utilizzano per riavviare la «contabilità mentale» del cliente: il vantaggio competitivo è prodotto dalla capacità di utilizzare, coerentemente con le proprie scelte strategiche, le potenzialità della Rete per accrescere le conoscenze sulla propria base di clientela, personalizzando, in funzione della stessa, la relazione, i contenuti informativi ed il sistema di offerta, così da migliorare il servizio pre e post-vendita e la complessiva esperienza vissuta dal cliente.

In sintesi, la lezione che le adv tradizionali possono trarre dall'analisi dei comportamenti dei propri *competitor* virtuali è che la capacità di migliorare la qualità del servizio erogato online (e-service) è determinante per ottenere successo nell'ambiente digitale. In questo campo, tuttavia, non esistono soluzioni universalmente valide, né, tanto meno, applicazioni "plug and play", pronte all'uso. Sotto questo profilo, anzi, le tecnologie digitali possono essere considerate una sorta di *commodity*: disponibili allo stesso modo per tutti, rappresentano più una minaccia che un'autentica opportunità strategica per le imprese o, meglio, una «necessità strategica<sup>23</sup>», da affrontare per evitare di trovarsi in condizioni di svantaggio competitivo rispetto alla concorrenza. In questi termini, le agenzie di viaggio tradizionali dovrebbero essere consapevoli che l'investimento in nuove tecnologie può produrre effetti solo quando le potenzialità che tali tecnologie esprimono vengono valorizzate coerentemente con le risorse disponibili, sperimentate nello specifico contesto e adattate *in fieri*, inducendo un processo di apprendimento e di riflessione che ne indirizzi l'adozione e la successiva corretta implementazione.

Gli intermediari *newcomer* sono entrati nel settore con modelli di business innovativi, avvantaggiati dalla totale assenza di un «passato»; le agenzie *incumbent* si trovano invece a dover adattare i propri processi al web, gestendo e superando i condizionamenti che derivano dalla propria storia e dal consolidato modo di lavorare ma devono in qualche modo aprirsi al nuovo, scongiurando il rischio di trasformare le proprie *core capabilities* in *core rigidities*<sup>24</sup>.

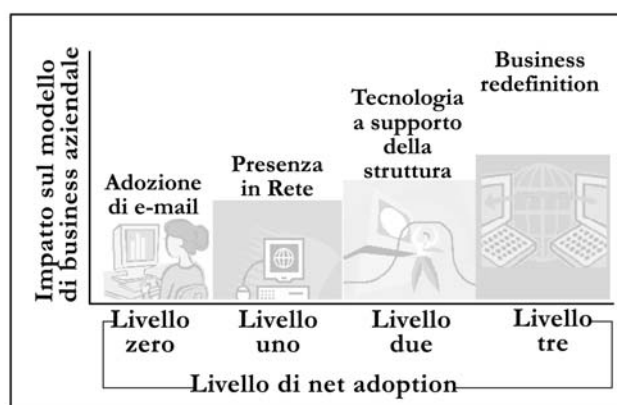
#### **4. Il processo di net-adoption: i principali step e i fattori propulsivi**

<sup>23</sup> Si vedano, al riguardo, Powell e Dent-Micallef (1997); Vaccà (1989); Keen (1991); Marzocchi (1991); Vaccà, Torrìsi e Zanfei (1997); Venkatraman (1998).

<sup>24</sup> Leonard Barton (1992).

La dottrina<sup>25</sup> ha evidenziato che il processo di *net-adoption* è scandito da diversi livelli, contraddistinti da obiettivi e benefici diversi, ma anche da differenti gradi di complessità e funzionalità, che impongono crescenti sforzi di trasformazione da parte dell'impresa. La metamorfosi digitale è l'ultimo stadio di un processo complesso che, generalmente, parte con la sperimentazione della tecnologia in ambiti limitati o con applicazioni più semplici, che consentano all'impresa di testarne la validità prima di impegnare le proprie risorse su progetti di ampia portata.

La posta elettronica è generalmente collocata al livello iniziale (livello “0”) del processo di adozione delle tecnologie di Rete (fig. 2) e, pur essendo uno strumento molto semplice, è fondamentale per migliorare la percezione della qualità del servizio: le ricerche empiriche<sup>26</sup> condotte sull'argomento evidenziano che, anche di fronte a un sito web sofisticato ed evoluto, il cliente percepisce un basso valore nell'offerta dell'impresa se questa non è in grado di rispondere adeguatamente alle richieste che egli ha formulato via e-mail.



Fonte: adattamento da Teo e Pian (2004: 458)

**Fig. 2 – Il processo di net-adoption**

Al livello successivo del processo di *net-adoption*, l'impresa stabilisce la propria presenza sul web, generalmente allo scopo di “esserci”: le potenzialità della Rete sono adoperate in modo limitato (ad esempio per diffondere informazioni sull'impresa e sui suoi prodotti), senza stravolgere le strategie di business; al livello 2, invece, la tecnologia è usata a supporto delle strategie di business e in modo maggiormente integrato con queste ultime, generalmente allo scopo di accrescere il livello di efficienza dei processi aziendali (ad esempio, in questa fase l'impresa può attivare forme di online marketing o di interazione elettronica con i fornitori); in corrispondenza del livello 3, infine, si realizza la piena metamorfosi digitale dell'impresa, che ripensa le proprie strategie alla luce delle potenzialità offerte dalla tecnologia: il cambiamento coinvolge l'intera organizzazione, modificandone il modo di lavorare e i processi; in particolare, le potenzialità comunicative della Rete sono utilizzate per migliorare la qualità della relazione (o, meglio della *learning relationship*) con il cliente finale, così come con fornitori e business partner, allo scopo di accrescere il valore dell'offerta, anche attraverso una maggiore personalizzazione delle informazioni erogate e dei servizi venduti. In questo caso, i benefici salienti che l'impresa ricerca sono l'innovazione e la differenziazione, piuttosto che la sola riduzione dei costi<sup>27</sup>.

<sup>25</sup> Doolin *et al.* (2002); Teo e Pian (2004), Venkatraman (1994); Mandelli (1998).

<sup>26</sup> Raymond (2001); Strauss e Hill (2001); Mattila e Mount (2003); Matzler *et al.* (2005).

<sup>27</sup> Teo e Pian (2004: 467).

Se quelli appena descritti sono i principali *step* del processo di adozione, quali sono i fattori determinanti per innescare l'avvio di tale processo?

Gli studi condotti in questo campo, hanno assunto come base di partenza il classico modello di Rogers sulla diffusione dell'innovazione, debitamente arricchito per tener conto della natura complessa delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (I.C.T.) - che producono il loro impatto non soltanto sull'organizzazione ma anche sull'assetto e le forme delle relazioni inter-organizzative - e della diversa natura del soggetto che adotta e implementa la tecnologia (non l'individuo ma l'impresa).

I fattori propulsivi che entrano in gioco nella decisione di adozione sono abitualmente distinti a seconda della loro natura, che può essere esogena o endogena rispetto all'impresa. Tra i primi si fanno rientrare i così detti fattori di contesto, con cui si identificano principalmente i legami verticali - e quindi l'influenza coercitiva<sup>28</sup> esercitata dai business partner, che spingono ad adottare una nuova soluzione - e l'inasprimento delle condizioni competitive che, unito alla volatilità del mercato e all'incertezza ambientale, può porre l'impresa in condizioni di *crisis performance*. Tra i fattori interni, un ruolo di primo piano è giocato dalle caratteristiche dell'organizzazione e del suo top management. Sotto questo profilo, il *commitment*, la motivazione convinta dei vertici aziendali, è l'elemento che, secondo gli studi condotti dalla dottrina<sup>29</sup>, dà l'effettivo avvio al processo: è il top management che deve individuare la direzione e le priorità del cambiamento, fornendo all'organizzazione una visione condivisa dei suoi obiettivi, anche per superare i problemi di inerzia e resistenza al nuovo che potrebbero inficiare la qualità della successiva implementazione. Per scongiurare un simile rischio, i processi, ma anche le semplici procedure aziendali devono essere rivisti e allineati con gli obiettivi che si intendono raggiungere; si devono prevedere interventi di educazione/formazione e sistemi di incentivi che aiutino i dipendenti aziendali a familiarizzare con le nuove tecnologie e a collegarle con le proprie attività quotidiane. Questi interventi sono finalizzati ad accrescere il grado di prontezza tecnologica dell'organizzazione<sup>30</sup>, rendendola più recettiva nei confronti del nuovo, ma anche a garantire la massima coerenza tra la tecnologia e le priorità strategiche dell'impresa: per avere efficacia, il processo di adozione deve essere orientato a sostenere la strategia aziendale e i modelli di business che l'impresa intende assumere<sup>31</sup>, ma un simile obiettivo non può essere raggiunto se l'impresa non è in grado di effettuare un'attenta valutazione preventiva delle potenzialità che la tecnologia presenta e un'accurata metabolizzazione delle opportunità da essa offerte in relazione alle proprie specificità culturali, strategiche e di contesto. Sotto questo profilo, è evidente che, mentre nelle imprese di grandi dimensioni un simile obiettivo viene conseguito cercando di massimizzare il dialogo e l'interscambio tra i manager di processo e quelli della divisione I.T.<sup>32</sup> (anche con la formazione di team di progetto), all'interno di imprese di piccole dimensioni, sono le caratteristiche personali del vertice aziendale - la cultura, la professionalità, l'esperienza manageriale e l'attitudine al cambiamento - che diventano determinanti per innescare il processo di adozione<sup>33</sup> e indirizzarlo in una direzione coerente rispetto alla strategia. In questi termini, ad esempio Standing *et al.* (1998 e 1999) hanno condotto uno studio sulle agenzie di viaggio australiane confermando che la forza trainante del processo di adozione è il manager-proprietario, guidato da consulenti IT esterni.

Tra i fattori organizzativi si fanno rientrare anche la natura dell'attività (nel caso in esame, come si è detto, un'attività basata sullo scambio di informazioni e con modeste implicazioni logistiche, si trova in

---

<sup>28</sup> Raymond (2001).

<sup>29</sup> Al riguardo si vedano gli studi di Keen (1993); Henderson e Venkatraman (1998); Powell e Dent-Micaleff (1997); Rossi (2004) e, con riferimento al settore turistico, Raymond (2001); Standing *et al.* (1998).

<sup>30</sup> Grandone e Pearson (2004).

<sup>31</sup> Moss Kanter (2000).

<sup>32</sup> Moss Kanter (2000); Lynn *et al.* (2002); Rossi (2004).

<sup>33</sup> Fichman e Kemerer (1997); Raymond (2001).

una condizione ideale per poter essere gestita in linea con le potenzialità espresse dalle I.C.T.) e la disponibilità di risorse, finanziarie e tecnologiche.

Infine, un ultimo gruppo di fattori che incide sulla decisione di adottare un'innovazione è da ricollegare alle caratteristiche della stessa tecnologia<sup>34</sup>: i vantaggi che promette di far conseguire, la facilità di uso percepita dai potenziali adottanti, la possibilità di osservarne i risultati o di provarne l'applicazione su una scala limitata, la compatibilità rispetto ai sistemi e alle procedure aziendali già in uso rappresentano tutti elementi critici.

## 5. I risultati di un'indagine empirica

Per comprendere a quale grado di avanzamento siano giunte le agenzie di viaggio italiane nel difficile percorso verso un'efficace digitalizzazione dei processi e delle relazioni con il cliente, si è deciso di realizzare un'indagine che valutasse, in prima battuta, il grado di utilizzo, in chiave di marketing, del più semplice e più diffuso degli strumenti *net-based*: la posta elettronica. Strumento interattivo per eccellenza, l'e-mail è il primo banco di prova per un'impresa che voglia valorizzare le potenzialità relazionali e comunicative della Rete. È anche, come si è detto, l'applicazione caratterizzata da un minor livello di complessità, che richiede un minimo investimento e presenta il maggior potenziale di compatibilità rispetto alle procedure e ai sistemi aziendali.

La posta elettronica può dunque rappresentare, anche per le agenzie di viaggio tradizionali, un valido strumento per gestire la relazione con il cliente, soprattutto nelle fasi che precedono e seguono lo scambio; uno strumento prezioso - in un contesto in cui i clienti ricercano in maniera crescente nuove modalità di acquisto a più elevato livello di coinvolgimento - e tuttavia pericoloso, se non è gestito correttamente: nella percezione del cliente l'e-mail è uno strumento facile, gratuito, che consente un accesso istantaneo al mondo delle imprese<sup>35</sup>. Di fronte alla mancata risposta da parte di un'impresa contattata via e-mail, il cliente può mal interpretare il silenzio, considerarlo effetto di disattenzione o disinteresse nei suoi confronti e giungere a sviluppare un senso crescente di frustrazione e ostilità<sup>36</sup>. Se la mancata risposta può dunque essere pericolosa, anche la risposta deve rispettare i canoni attesi dal cliente per essere giudicata soddisfacente. Sotto questo profilo, alcuni studi empirici hanno evidenziato che la maggior parte dei clienti si aspetta di ricevere risposta entro le 24 ore<sup>37</sup> e che il livello di soddisfazione decresce vertiginosamente all'aumentare del tempo di attesa<sup>38</sup>. Gli stessi studi hanno inoltre individuato altri parametri che, oltre alla tempestività, influenzano il grado di soddisfazione del cliente: la pertinenza della risposta ottenuta (rispetto alla richiesta inoltrata) e l'indicazione, nella chiusura del messaggio del nome di un referente aziendale cui rivolgersi per ulteriori problemi/informazioni.

Partendo da questi presupposti teorici, il presente lavoro ha inteso valutare se, nella (rin)corsa verso il digitale, le imprese che vendono viaggi e turismo siano riuscite a raggiungere uno stadio di efficace implementazione della più semplice tecnologia *net-based* (la posta elettronica) e se la utilizzino correttamente per migliorare la qualità della relazione con i clienti, attuali e potenziali e accrescere il livello di personalizzazione delle informazioni fornite.

<sup>34</sup> Rogers (1995); Lynn et al (2002).

<sup>35</sup> Strauss e Hill (2001).

<sup>36</sup> Williams et. al (2000) si riferiscono a queste sensazioni negative con il termine di "Cyberostracism".

<sup>37</sup> Uno studio condotto dalla Jupiter Communications nel 2003 rileva che l'88% dei clienti esprime l'aspettativa di ricevere una risposta entro le 24 ore. Un simile risultato trova conferma in uno studio condotto da Kalman e Rafaeli sui tempi di risposta delle imprese: l'84% delle risposte è creato entro le 24 ore e addirittura oltre il 50% è creato entro le prime due-tre ore.

<sup>38</sup> Strauss e Hill (2001); Kalman e Rafaeli (2005).

## 5.1 La metodologia di indagine

Utilizzando la tecnica del *mystery client*, si è inviata, a un insieme ragionato di agenzie di viaggi operanti in due aree-campione (le città di Milano e Napoli), una *e-mail* contenente la richiesta di un preventivo per un viaggio in Svezia. Le due città prescelte per l'indagine sono rappresentative di due aree differenti del Paese, caratterizzate da una notevole eterogeneità delle condizioni socio-economiche, pur essendo entrambe ad alta concentrazione demografica.

Le agenzie di viaggi incluse nell'indagine sono state selezionate a partire dal database incluso nell'Annuario del Turismo, edizione 2005<sup>39</sup>. La selezione delle unità è stata effettuata estrapolando le agenzie ubicate nelle città di Napoli e Milano, includendo esclusivamente quelle per le quali era esplicitamente indicato, oltre all'indirizzo e-mail, anche l'URL del sito web (la disponibilità di un sito è stata considerata indicativa di un più alto grado di tecnofilia). Non sono state invece incluse le agenzie che apparivano esplicitamente essere filiali di altri punti vendita ubicati in contesti territoriali diversi (se non possedevano un sito web autonomo da quello della sede principale) e le imprese di *tour operating* pure (che non vendono direttamente al cliente finale). Si è in tal modo pervenuti a definire il numero di destinatari: complessivamente 297, di cui 230 ubicati a Milano (su un totale di oltre 600 agenzie operanti nella città) e 67 nella città di Napoli (dove risultano essere attive poco più di 200 agenzie). Il campione ottenuto riflette, per quota, la struttura del comparto agenziale italiano, dove il peso delle agenzie aggregate in network è pari al 40% circa del totale dei punti vendita.

Si è quindi provveduto ad inviare ad ogni singola agenzia (si è scelto di effettuare invii distinti, scartando la modalità *undisclosed*, che avrebbe segnalato la natura collettiva e indifferenziata del messaggio) una *e-mail* contenente la richiesta di un preventivo per un viaggio di dieci giorni in Svezia. Il messaggio è stato impostato in maniera tale da trasferire al lettore una migliore percezione del profilo dell'aspirante viaggiatrice.

Gentili Signori,

Avrei necessità di organizzare un viaggio di una decina di giorni in Svezia. Sono già stata lì 10 anni fa, ma in modo molto fugace, durante la crociera per il mio viaggio di nozze. Nel mese di agosto, in occasione del mio decimo anniversario, vorrei tornarci con mio marito. Vorrei chiaramente visitare meglio Stoccolma e un altro paio di destinazioni vicine, prevedendo per gli spostamenti sul posto brevi tragitti in macchina. Mi interessa in particolare conoscere tutto ciò che rinvia alla cultura dei popoli nordici e che si ispira alle tradizioni del passato.

Posso partire indifferentemente da Linate o da Malpensa e il viaggio dovrà svolgersi nel periodo compreso tra il 10 e il 30 agosto.

Vi sarei grata se poteste fornirmi una proposta di massima, essendo io e mio marito entrambi molto impegnati con il lavoro.

Vi ringrazio per l'attenzione e vi saluto cordialmente

Carla Rossi

Si sono dunque rilevati i seguenti elementi, indicativi del livello di prontezza raggiunto dalle agenzie nell'utilizzare la posta elettronica quale strumento di conquista di nuovi clienti e di miglioramento del servizio offerto (e-service) nella fase del pre-acquisto:

<sup>39</sup> L'Annuario del Turismo è il volume, edito da Nardini Editore, che contiene tutti i dati delle agenzie di viaggi, tour operator, linee aeree, autopullmann, crociere, traghetti, rappresentanze estere e alberghiere, gds, e network. Lanciato oltre venti anni fa, viene aggiornato annualmente con una nuova edizione disponibile dal mese di febbraio. Essendo uno strumento di lavoro largamente impiegato dagli operatori del settore può essere considerato un universo attendibile e aggiornato delle imprese di distribuzione di viaggi e turismo.

- tasso di risposta (rilevando anche l'eventuale sussistenza di differenziali territoriali tra Milano e Napoli);
- qualità della risposta, valutata attraverso una serie di indicatori: la tempestività; la cortesia, la personalizzazione nell'impostazione del messaggio, la coerenza del messaggio rispetto alla richiesta formulata dal cliente e l'indicazione di ulteriori elementi atti a identificare e rintracciare l'azienda (sito web, indirizzo fisico, numero di telefono, ecc.).

Si è valutata inoltre la sussistenza di eventuali differenze comportamentali (tasso di risposta e approccio relazionale) tra le agenzie indipendenti e quelle aggregate in network, ossia aderenti a consorzi, sistemi di franchising, associazione in partecipazione, ecc. (poiché si è considerata legittima l'ipotesi di una maggiore attitudine al marketing e all'utilizzo della posta elettronica in chiave relazionale da parte delle agenzie aggregate).

## 5.2 I risultati

### *Il tasso di risposta*

In totale sono stati inviati 297 messaggi (230 a Milano e 67 a Napoli); le risposte ricevute sono complessivamente 73, pari al 24,5% delle agenzie raggiunte. Il 12,7% dei messaggi è tornato indietro per problemi tecnici o perché le caselle di posta elettronica dei destinatari risultavano essere piene<sup>40</sup>. Il 62,6% delle agenzie raggiunte non ha invece fornito alcuna risposta.

Emerge, con grande forza, la sussistenza di un notevole differenziale tra le agenzie ubicate a Milano e quelle localizzate a Napoli: dalle prime si sono ricevute 65 risposte, dalle seconde solo 8. Rapportando le risposte ricevute al totale di agenzie contattate nelle singole città, il differenziale rimane ancora alto: da Milano, più di un quarto (28,2%) delle agenzie contattate ha risposto al messaggio; da Napoli solo l'11,9%.

Valutando il tasso di risposta (tab. 1), non si conferma l'ipotesi di un maggior orientamento all'utilizzo della posta elettronica in chiave di marketing da parte delle adv aggregate in network: ne sono state contattate complessivamente 120 (pari al 40,4% del totale); il tasso di risposta si attesta sul 23,3% (28 risposte su 120 contatti), leggermente inferiore, quindi, a quello complessivo. Anche in questo caso, tuttavia, è forte il differenziale territoriale, con i network milanesi che raggiungono il 25,5% mentre quelli partenopei si attestano sul 13,6%.

### *La qualità della risposta*

Per valutare la complessiva qualità della risposta, sono stati utilizzati alcuni indicatori:

- **Prontezza:** tempo di risposta, valutato in ore e minuti;
- **Cortesia:**
  - gentilezza della "formula di apertura",
  - presenza o meno di un breve ringraziamento al cliente,
  - gentilezza della formula di chiusura;
- **Contenuto personale del messaggio:**
  - messaggio indirizzato al destinatario individuato per nome e/o cognome,
  - chiara indicazione dell'autore della risposta (nome o nome e cognome);

<sup>40</sup> Questi casi sono stati comunque conteggiati (ai fini del calcolo della percentuale di risposta) poiché si è ritenuto che un'impresa che attiva una casella di posta elettronica e non si mette nelle condizioni di ricevere (non libera la casella di posta quando è piena, non provvede a comunicare cambiamenti del proprio indirizzo, ecc.), non mostra una effettiva propensione a rispondere.

- **Coerenza:** proposta di un preventivo di massima o comunque indicazione delle possibilità a disposizione del cliente;
- **Presenza di elementi identificativi e promozionali:** indicazione del nome dell'azienda, dei riferimenti al sito web, al telefono e all'indirizzo fisico in cui è ubicata.

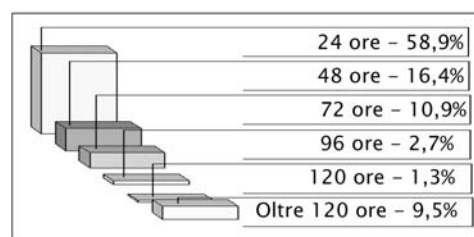
Con riferimento al grado di *tempestività* della risposta (tab. 2) che, come si è detto, è uno dei fattori che incide in maniera determinante sul livello di *customer satisfaction*, il tempo medio rilevato è stato di 1,7 giorni (40 ore e 59 minuti). La prima risposta è stata ottenuta in 25 minuti (generata da un risponditore automatico<sup>41</sup>). Il limite massimo, invece, è stato di ben 14 giorni. Il 58,9% delle risposte è pervenuto entro le prime 24 ore e il 75,3% entro le prime 48. Il 10% circa è invece giunto dopo 5 giorni.

Anche in questo caso, non si rilevano significative differenze tra agenzie in network e agenzie autonome (le prime rispondono in un tempo medio di 38 ore e 52 minuti, le seconde in 42 ore e 16).

Tab. 1 – Il tasso di risposta

	TOTALE ADV	ADV NAPOLI	ADV MILANO
<b>COMPLESSIVO</b>	<b>24,5%</b>	<b>11,9%</b>	<b>28,2%</b>
<b>NETWORK</b>	<b>23,3%</b>	<b>13,6%</b>	<b>25,5%</b>
<b>INDIPENDENTI</b>	<b>25,4%</b>	<b>11,1%</b>	<b>30,3%</b>

Tab. 2 – I tempi di risposta



Per quanto riguarda il livello di *cortesìa* della risposta, la grande maggioranza delle agenzie si dimostra attenta ad aprire e chiudere il messaggio con una formula cordiale, ma solo nel 30% dei casi ringraziano la cliente per averle contattate.

In relazione al livello di *personalizzazione* del messaggio, solo il 46% delle risposte si rivolge alla cliente direttamente (adoperando il nome o il cognome) ma nel 78% dei casi viene correttamente indicato il nome (o nome e cognome) del rispondente (quasi mai, tuttavia, è indicata la qualifica). In due casi la personalizzazione si è spinta verso l'umanizzazione del messaggio, con risposte che, in apertura, contenevano gli auguri di buon anniversario (nel messaggio originale la cliente aveva dichiarato di volersi recare in Svezia per l'anniversario di matrimonio).

PROPONGONO UN PREVENTIVO	
<b>Agenzie affiliate a Network</b>	35% delle risposte ricevute 8% delle richieste inviate (10 preventivi su 28 risposte ricevute a fronte di 120 mail inviate)
<b>Agenzie indipendenti</b>	24% delle risposte ricevute 6% delle richieste inviate (11 preventivi su 45 risposte ricevute a fronte di 177 mail inviate)

Con riferimento alla *coerenza* del messaggio, il 28,7% delle risposte (21 in totale) ricevute contiene il preventivo richiesto dalla cliente. Si registra in questo caso una maggiore tendenza, da parte delle agenzie aggregate in network, a formulare un preventivo (fig. 3); il 7% delle risposte riporta indicazioni di massima (ad esempio il costo del volo e il prezzo orientativo di un

albergo a tre e quattro stelle), specificando che le tariffe sono soggette a riconferma al momento della effettiva prenotazione. Nel formulare il preventivo, gli agenti adoperano approcci ben differenziati: in

<sup>41</sup> Il messaggio che confermava l'avvenuta ricezione della e-mail, prometteva il futuro invio delle informazioni richieste che, tuttavia, non sono mai pervenute; esortava inoltre il cliente a visitare le pagine web dell'azienda per rintracciare informazioni di suo interesse.

molti casi il messaggio è tecnico e quasi asettico, contenendo riferimenti ai soli aspetti funzionali dell'organizzazione del viaggio (il prezzo, il programma degli spostamenti, le polizze assicurative, ecc.); in cinque casi, invece la risposta si arricchisce di suggestioni emotive, derivanti dalla breve descrizione delle esperienze che, nelle diverse tappe del viaggio, la cliente andrà a vivere e dal materiale fotografico utilizzato a supporto della descrizione.

Nel rimanente 64% dei casi, la cliente non ottiene le informazioni richieste. In particolare:

- il 20,5% delle agenzie dichiara di non poter esaudire la richiesta della cliente poiché la Svezia non rientra tra le destinazioni trattate<sup>42</sup>;
- il 16,4% richiede alla cliente di mettersi in contatto telefonico, di indicare un numero di fax per ricevere un preventivo o di fornire ulteriori dettagli necessari per eseguire la prenotazione (es. il cognome del marito), segno evidente di una preferenza, da parte delle agenzie verso modalità di comunicazione più tradizionali;
- nella stessa percentuale (16,4%), le agenzie esortano la cliente a recarsi di persona nel punto vendita (ma solo in tre casi ricordano di specificare nel messaggio gli orari di apertura); la richiesta di una visita personale è giustificata in modi diversi: alcune agenzie si riferiscono alle condizioni di super-lavoro che, in un periodo di alta stagione, non consente di fornire informazioni a mezzo e-mail, altre accennano all'impossibilità di organizzare un viaggio senza la presenza fisica del cliente in agenzia, altre, infine, più *marketing-oriented*, dichiarano di aver già selezionato per la cliente materiale informativo (opuscoli, cataloghi, ecc.) sulla destinazione di interesse e la invitano a visitare personalmente l'agenzia per ritirarlo;
- il 6,8% delle agenzie invita la cliente a navigare nel sito web (dell'azienda o di alcuni tour operator specializzati sulla destinazione) prima di ricontattarle;
- il 4% fornisce altre motivazioni (un'agenzia annuncia la imminente chiusura per ferie, che avverrà di lì a 10 giorni, e l'impossibilità di poter seguire la pratica della cliente, altre due preannunciano risposte successive che, però, non sono mai pervenute).

Infine, in relazione alla presenza di elementi identificativi e promozionali dell'azienda (indirizzo, numero di telefono, sito web, ecc.), se l'indicazione del numero di telefono o dell'indirizzo fisico è relativamente comune (65%), poche (35%) sono le agenzie che richiamano l'indirizzo del proprio sito web. Come dire che, in ambiente digitale, le lettere aziendali possono facilmente viaggiare su carta non intestata.

### 5.3 Limiti del lavoro e futuro svolgimento della ricerca

L'analisi effettuata si concentra sulla più semplice e comune delle applicazioni *net-based*, la posta elettronica, ma il lavoro dovrebbe essere opportunamente completato con l'osservazione e l'analisi

---

<sup>42</sup> Le agenzie hanno specificato di essere specializzate in aree geografiche o in ambiti di business diversi rispetto alla richiesta formulata dalla cliente fittizia. In realtà, come è ampiamente riconosciuto (si vedano al riguardo Maresu (2004) e Dall'Aglio (2004) uno dei principali elementi di debolezza del sistema agenziale italiano è proprio la despecializzazione: la maggior parte delle imprese di viaggi opera con una formula *multibusiness* e *multitarget*; tuttavia esiste anche una parte di operatori specializzati su nicchie di mercato (le sole vacanze a vela; le vacanze per gli amanti delle immersioni subacquee, ecc) o su specifiche destinazioni (la Croazia, piuttosto che il Messico o altre località). Poiché si intendeva valutare l'attitudine delle agenzie a utilizzare l'e-mail in chiave di marketing, tali agenzie non sono state escluse dal novero totale delle risposte ottenute che, anzi, spesso, proprio in questo caso, hanno raggiunto la massima efficacia promozionale (con una chiara presentazione dell'attività aziendale e un invito a rivolgersi all'agenzia in caso di future necessità di viaggio coerenti con l'ambito di attività presidiato dall'azienda).

comparativa dei siti delle agenzie contattate, per verificare il grado di sfruttamento delle potenzialità, comunicative e transazionali del web, incrociando i dati con quelli ottenuti dalla presente indagine.

Oltre ai limiti derivanti dal ristretto numero di agenzie prese in considerazione e dalla loro concentrazione spaziale in due sole aree-campione (due “metropoli”, ubicate nel Nord e Sud Italia, caratterizzate da un elevato livello di concentrazione demografica, anche se da differenti condizioni socio-economiche), la ricerca risente anche di un limite di carattere temporale: è stata realizzata in un periodo di “alta stagione” per il turismo (le *e-mail* sono state inviate il 19 luglio), quando le agenzie erano già fortemente impegnate, sul versante «fisico», a gestire la relazione con i clienti. Sarebbe dunque opportuno ripetere l’indagine in un periodo in cui la domanda non è ai suoi picchi massimi, estendendola ad agenzie operanti in diverse aree geografiche.

Per questi motivi, anche se il campione di agenzie analizzato riflette, per quota, la struttura del comparto agenziale nazionale (dove il peso dei network si attesta intorno al 40% del totale), i risultati dell’analisi non possono essere considerati generalizzabili all’universo di riferimento (il totale delle agenzie operanti in Italia).

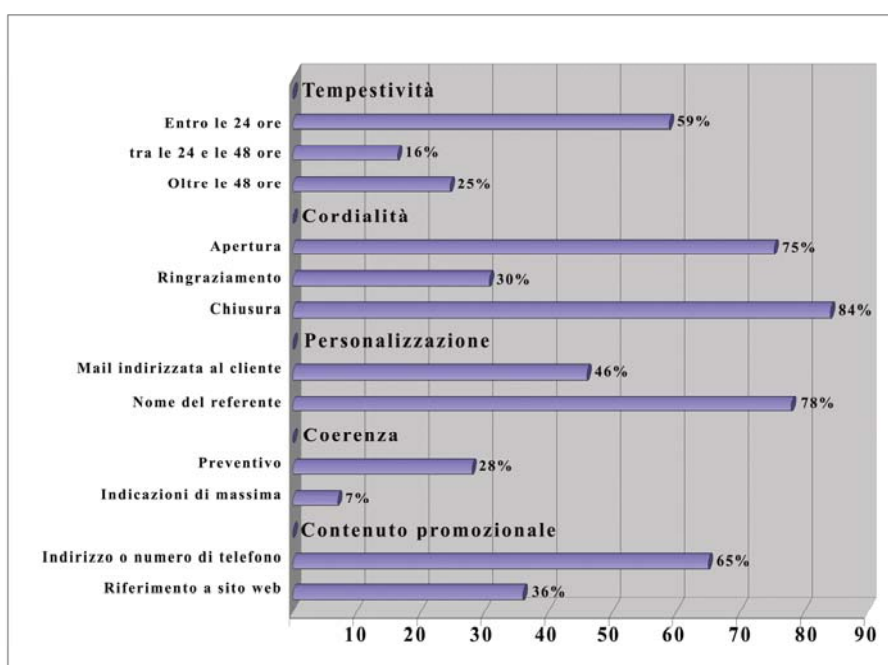


Fig. 4 – La qualità delle risposte: una sintesi

## 6. Conclusioni

La decisione di utilizzare l’e-mail quale strumento di supporto e di servizio al cliente è parte della strategia aziendale. Molte imprese, soprattutto se di piccole dimensioni, scelgono deliberatamente di non attivare la comunicazione elettronica con il mercato per le difficoltà e i costi connessi alla gestione dei nuovi strumenti.

In nessun caso, tuttavia, l’impresa dovrebbe rendere disponibile un indirizzo e-mail se non riesce a gestire adeguatamente le richieste che le pervengono mediante questo canale. Si è visto difatti come la mancata risposta o la risposta inadeguata contribuiscano a determinare una percezione negativa dell’azienda da parte del cliente.

Il presente studio, condotto per esplorare l'attitudine delle agenzie di viaggio fisiche a utilizzare la posta elettronica in chiave di marketing, ha rilevato un tasso di risposta (alle e-mail di richiesta di un preventivo da parte di un cliente fittizio) di poco superiore al 24%; il dato si ridurrebbe vistosamente se si valutassero esclusivamente le risposte professionali e di qualità. Con pochissime eccezioni -solo tre risposte possono essere considerate ineccepibili, con messaggi personalizzati, che forniscono le informazioni richieste (il preventivo o, comunque, indicazioni di massima), indicando il nome di un referente e quello dell'agenzia - le risposte ottenute sono apparse frammentarie, impostate con uno stile telegrafico<sup>43</sup>, o un tono eccessivamente confidenziale<sup>44</sup>.

Nei tre mesi successivi a quello in cui è stata realizzata l'indagine, si sono ricevute 19 nuove e-mail (non più collegate al messaggio originale) dalle agenzie di viaggi contattate: solo in tre casi contenevano la proposta per una nuova vacanza (*short break*), segno che l'indirizzo e-mail è stato inserito nel data-base clienti e utilizzato attivamente per sottoporre nuove proposte commerciali; nei rimanenti casi si trattava di e-mail spazzatura, inviate in forma circolare a decine di indirizzi e non attinenti alla vendita di viaggi.

Non sembra dunque che le agenzie ubicate nelle due aree campione oggetto di indagine, pur con le differenze territoriali in precedenza evidenziate, abbiano maturato una piena comprensione delle potenzialità dello strumento e del significato che questo riveste per il cliente, né che abbiano definito standard e procedure adeguati per gestirlo: le risposte ottenute sembrano essere più il risultato dello sforzo e della creatività individuale che l'effetto di una chiara individuazione, a livello aziendale, di corrette norme di comportamento.

Questo deficit comportamentale è preoccupante in un contesto in cui: 1) la Rete guadagna crescente importanza nell'orientare le scelte di tutti i turisti, catturando alcuni segmenti (i giovani, i viaggiatori esperti, ecc.) più propensi verso forme di online shopping; 2) le agenzie di viaggio operano in un mercato sempre più sovraffollato di *competitor*, reali e virtuali; 3) le classiche attività generatrici di fatturato, come l'emissione di biglietteria, vedono ridurre il loro peso sul totale degli introiti aziendali (dal 50-60 al 20-25% del totale<sup>45</sup>), obbligando le agenzie a sviluppare ed offrire nuovi servizi a più alto valore aggiunto per il cliente.

In simili condizioni, ci si sarebbe dovuti aspettare, da parte delle agenzie di viaggio fisiche, un atteggiamento maggiormente proattivo, una più spiccata attitudine a utilizzare le potenzialità dello strumento digitale per soddisfare le richieste di nuovi, potenziali clienti.

Sembra invece che ad orientare il processo di adozione della nuova tecnologia sia stata una logica adattativa: i fattori contestuali (volontà di imitare i concorrenti e/o di assecondare le richieste dei partner) e la relativa facilità d'uso della tecnologia possono aver contribuito a far maturare la decisione di adottare il nuovo strumento, ma a questa decisione non è corrisposto il riallineamento organizzativo, con una chiara definizione di responsabilità e standard di comportamento.

In una prospettiva di medio termine, un simile approccio può rivelarsi pericoloso: le agenzie di viaggio non possono costruire il proprio futuro sui limiti altrui (i fattori che, attualmente, ostacolano la piena diffusione del *web tourism*), ma dovrebbero fondarlo sulla ricerca e il consolidamento di propri punti di forza. Nell'attuale scenario competitivo, la sfida che si pone agli intermediari turistici è di riuscire a migliorare le proprie capacità strategiche, accrescendo la complessiva qualità della gestione, anche mediante un adeguato sfruttamento delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie al fine di:

---

<sup>43</sup> Queste, ad esempio, alcune formule di esordio adoperate "spiacenti comunicarle che ..."; "riferimento sua mail del 19/07/05 ...". In un caso la formula "slt" è stato adoperata per salutare la cliente.

<sup>44</sup> Uno dei messaggi letteralmente recitava: "Appena posso ti faccio sapere. Ciao. Vale"

<sup>45</sup> Il dato è stato tratto da TTG Italia del 18 ottobre 2005, ma trova conferma anche a livello europeo: per le agenzie del vecchio continente dal 96 al 2003 l'incidenza della biglietteria sul totale delle vendite è scesa dal 58 a meno del 30%, secondo i dati diffusi dall'Ectaa (Associazione europea delle agenzie di viaggi).

- ripensare i processi di business, raccordandosi in modo più efficace ed efficiente con i clienti, oltre che con i fornitori;
- potenziare l'offerta di pacchetti flessibili, in linea con le nuove istanze formulate dalla domanda;
- utilizzare il mercato e gli strumenti digitali quale spazio di ricerca di nuove opportunità di sviluppo;
- legittimare la propria esistenza con l'offerta di servizi di consulenza, personalizzati per il cliente, cercando di accrescere il livello di *customer satisfaction* e di fidelizzazione della propria clientela.

In questi termini, capitalizzando i vantaggi che derivano dalla eventuale partecipazione a forme di aggregazione orizzontale, le nuove tecnologie devono essere utilizzate per consolidare i tradizionali punti di forza delle adv fisiche: il patrimonio relazionale e fiduciario accumulato nel corso del tempo non deve essere disperso ma va rafforzato, attivando azioni di mantenimento anche nei confronti di quei clienti che possono avvertire la tentazione di «cadere nella Rete» e migrare verso i nuovi concorrenti virtuali. L'agenzia di viaggi tradizionale deve dunque riuscire a presidiare la frontiera del nuovo e ad affermarsi sempre più nel suo ruolo di consulente e, ancor più, di certificatrice della garanzia del prodotto, facendo leva parallelamente sullo *human touch* (interazione faccia a faccia e, dunque, empatia, intuito, garanzia) e sull'*high tech* (erogazione di informazioni personalizzate, assistenza post-vendita, azioni di cross selling, ecc.).

Questo, evidentemente, richiede più accentuate capacità manageriali e la volontà di abbandonare l'atteggiamento di attesa nei confronti del mercato e dell'ambiente, assumendo un comportamento sempre più proattivo, fondato sulla valorizzazione dell'opportunità di relazione diretta con i clienti. Una relazione che, in molti casi, è stata gestita come contatto occasionale (per di più atteso e non attivamente ricercato) e collocata in una logica di breve termine. Nel nuovo scenario competitivo, per recuperare redditività, forza e potere contrattuale, le agenzie di viaggio devono invece (ri)scoprire l'importanza del marketing in un'ottica relazionale; ricercare, coltivare, migliorare e mantenere nel corso del tempo i contatti con i clienti, generando relazioni di qualità, da gestire in un'ottica multicanale: il miglioramento della qualità del servizio digitale, con l'implementazione di soluzioni *net-based* finalizzate ad accrescere il valore della propria offerta al cliente (e/o a recuperare clienti «in transito» verso la Rete), è in ogni caso una tappa obbligata del percorso di trasformazione che le moderne imprese della distribuzione turistica sono chiamate a compiere.

## Bibliografia

- ANCKAR B., WALDEN P., *Becoming your own travel agent: a web of potential and pitfalls*, Proceedings of the 33<sup>rd</sup> Hawaii International Conference on System Sciences, 2000.
- ANEE – OSSERVATORIO POLITECNICO DI MILANO, *L'e-commerce B2C in Italia*, 2004.
- BERTOZZI P., *La multicanalità nel comportamento di acquisto di viaggi e vacanze*, in "Sinergie", n. 66, 2005.
- BLOCH M., SEGEV A., *The impact of electronic commerce on the travel industry: an analysis methodology and case study*, New York University, Working paper, 1996.
- BUHALIS D., LICATA M. C., *The future of eTourism intermediaries*, in "Tourism Management", n. 23, 207-20, 2002.
- CASARIN F., *Il marketing dei prodotti turistici*, Giappichelli, Torino, 1996.
- CORVETTO C., GRASSO M., *Opportunità e minacce di Internet nel settore turistico*, in "Economia e Diritto del terziario", n. 2, 2003.
- DALL'AGLIO S., *Le nuove sfide del sistema agenziale. Struttura e possibili evoluzioni sul fronte incoming*, in "Turistica", gennaio-marzo, 2004.
- DOOLIN B., BURGESS L., COOPER J., *Evaluating the use of the Web for tourism marketing: a case study from New Zealand*, in "Tourism Management", vol. 23, pp. 557-61, 2002.
- FICHMAN R.G., KEMERER C.F., *The assimilation of software process innovations: an organizational learning perspective*, in "Management Science", vol. 43, n. 10, pp. 1345-63, 1997.
- GATTAI V., *ICT e settore turistico: un'analisi del caso Italia*, in "Economia e Politica Industriale", n. 123, 2004.
- GRANDON E., PEARSON J. M., *Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses*, in "Information & Management", 42, 197-216, 2004.
- HENDERSON J. C., VENKATRAMAN N., *Real strategies for virtual organizing*, in "Sloan Management Review", fall, 33-48, 1998.
- KALMAN Y., RAFAELI S., *Email chronemics: unobtrusive profiling of response time*, in Proceedings of the 38<sup>rd</sup> Hawaii International Conference on System Sciences, 2005.
- KEEN P., *Shaping the future: business design through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, 1991.
- LANG T. C., *The effect of the Internet on travel consumer purchasing behaviour and implications for travel agencies*, in "Journal of Vacation Marketing", vol. 6., n. 4, 2000.
- LEONARD BARTON D., *Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development*, in "Strategic Management Journal", n. 13, 111-25, 1992.
- LYNN G. S., LIPP S., AKGUN A., CORTEZ A., *Factors impacting the adoption and effectiveness of the world wide web in marketing*, in "Industrial Marketing Management", n. 31, 35-49, 2002.
- MANDELLI A., *Internet Marketing*, McGraw-Hill, Milano, 1998.
- MARCUSSEN C.H., *Trends in European Internet Distribution of Travel and Tourism Services*, disponibile online all'indirizzo [www.rcb.dk](http://www.rcb.dk), 2005.
- MARESU G., *Gli agenti di viaggio tra professione e impresa: nuovi manager dell'offerta turistica territoriale*, in Turistica, gennaio-marzo 2004.
- MAROTTA G., *La mente antica di Internet*, in "Rivista del Turismo", n. 3, 2000.
- MARTINI U., *L'impatto di Internet sulla struttura del mercato turistico leisure. Un'analisi comparata nei settori del turismo organizzato e fai-da-te*, Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali, Università di Trento, 2000.
- MARZOCCHI G., *Strategie di impresa e tecnologie dell'informazione*, Clueb, Bologna, 1991.
- MATTILA A., MOUNT D., *The impact of selected customer characteristics and response time on e-complaint satisfaction and return intent*, in "Hospitality Management", 22, 135-45, 2003.
- MATZLER K., PECHLANER H., ABFALTER D., WOLF M., *Determinants of response to customer e-mail enquiries to hotels: evidence from Austria*, in "Tourism Management", n. 26, 249-59, 2005.
- METALLO C., *I modelli di sviluppo delle agenzie di viaggio online*, in "Economia e Diritto del terziario", n. 2, 2003.
- MOSS KANTER E., *E-volve*, Etas, Milano, 2001.
- PENCARELLI C., *I rapporti interaziendali nelle reti turistiche: collaborazione e conflitto*, in "Economia e Diritto del terziario", n. 2, 2003.

- PENCARELLI T., BETTI D., FORLANI F., *L'attività di ricerca di informazioni per la scelta del prodotto turistico*, in "Sinergie", n. 66, 2005.
- POON A., *Tourism technology and competitive strategies*, CAB International, Oxford, 1993.
- POWELL T. C., DENT-MICALLEF A., *Information technology as competitive advantage: the role of humna, business and technology resources*, in "Strategic Management Journal", n. 5, 1997.
- RAYMOND L., *Determinants of Web site implementation*, in "Internet Research: Electronic networking Applications and Policy", vol. 11, number 5, pp. 411-424, 2001.
- RAYMAN-BACCHUS L., MOLINA A., *Internet-based tourism services: business issues and trends*, in "Futures", n. 33, 589-605, 2001.
- ROGERS E.M., *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York, 1995.
- ROTONDO G., MAZZA S., *Lastminute.com. Uno stile di vita, non solo viaggi*, in Montagna L. (a cura di) "Lavapiùbianco.Biz", Hops Tecniche Nuove, Milano, 2004.
- RISPOLI M., TAMMA M., *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino, 1995.
- RISPOLI M., TAMMA M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova, 1996.
- ROSSI C., *La metamorfosi digitale. Evoluzione dell'impresa nell'era delle nuove tecnologie*, Cedam, Padova, 2004.
- SANCETTA G., *Il mercato nazionale dei viaggi organizzati: aspetti evolutivi*, in "Economia e Diritto del terziario", n. 3, 1997.
- SCIARELLI S., VONA R., *L'impresa commerciale*, McGraw-Hill, Milano, 2000.
- STANDING C., VASUDAVAN T., BORBELY S., *Re-engineering travel agencies with the world wide web*, in "Electronic Markets", vol. 8, n. 4, pp. 40-3, 1998.
- STANDING C., VASUDAVAN T., BORBELY S., *A study of Web diffusion in travel agencies*, Proceedings of the 32 Hawaii International Conference on System Sciences, 1999.
- STRAUSS J., HILL D., *Consumer complaints by e-mail: an exploratory investigation of corporate response and consumer reactions*, in "Journal of Interactive Marketing", n. 15, 63-73, 2001.
- TEO T., PIAN Y., *A model for Web adoption*, in "Information & Management", 41, 457-68, 2004.
- THOMPSON S.H., PIAN Y., *A model for web adoption*, in "Information & Management", vol. 41, pp. 457-68, 2004.
- URBAN G. L., SULTAN F., QUALLS W. J., *Placing trust at the center of your Internet strategy*, in "Sloan Management Review", fall, 2000.
- VACCÀ S., *Scienza e Tecnologia nell'economia delle imprese*, Franco Angeli, Milano, 1989.
- VACCÀ S., TORRISI S., ZANFEI A., *Cambiamento tecnologico, dinamica industriale e impresa transazionale*, in "Economia e Politica Industriale", n. 94, 239-254, 1997.
- VACCARO E., *Il fattore umano vs. Internet*, in "Rivista del Turismo", n. 3, 2000.
- VENKATRAMAN N., *It enabled business transformation: from automation to business scope redefinition*, in "Sloan Management Review", winter, 1994.
- VICARI S., *Economia della virtualità*, Egea, Milano, 2001.
- ZILIANI C., *e-Marketing*, Mc-Graw-Hill, Milano 2001.
- WILLIAMS K. D., CHEUNG C. K. T., CHOI W., *Cyberostracism: effects of being ignored over the Internet*, in "Journal of Personality and Social Psychology", n. 79, 748-62, 2000.