

LA TENDENZA DEL SETTORE TURISTICO IN INTERNET

IL NUOVO MERCATO ELETTRONICO **2**

LA NUOVA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE
SOCIETÀ DELL'INFORMAZIONE - IL NUOVO CANALE DIGITALE **3**
NUOVI INTERMEDIARI
LE OFFERTE DI PRODOTTI E SERVIZI CRESCONO NEI CONTENUTI INFORMATIVI

TECNOLOGIA E RETE INTERNET **17**

PER L'INDUSTRIA DEL TURISMO E DEI VIAGGI

TURISMO E TECNOLOGIA
VIAGGI E INTERNET **22**

Il Nuovo Mercato Elettronico

La nuova rivoluzione industriale

Internet, che ha un potenziale sociale profondo e di vasta portata, si basa su una tecnologia che ha impiegato del tempo, circa 35 anni, infatti, per diventare ampiamente idonea al mercato. Solamente quando gli utenti iniziarono ad inventare nuovi modi per usare la rete, e quando si svilupparono altre tecnologie di supporto, la Rete crebbe e cominciò ad assomigliare a ciò che è adesso. Esaminando la storia tecnologica e quella sociale di Internet, possiamo comprendere come si è sviluppato e vedere in quali direzioni può essere indirizzato e come potremmo volerlo utilizzare – se per la comunicazione e lo svago, per la società, per il commercio, per alcuni di questi ambiti, o per tutti.

Lungi dall'essere un fenomeno tecnologico isolato, Internet ha avuto origine da varie tecnologie rimaste in gestazione per un lungo periodo. Nello stesso periodo, la nostra società viveva molteplici e varie tendenze ed eventi che ci avrebbero portati senza consapevolezza o alcuna particolare volontà omnicomprensiva al punto in cui l'uso di Internet sarebbe aumentato spettacolarmente fino ad essere considerato un bene puro.

Il cambiamento procedurale segnò una svolta di evoluzione: da una rete di comunicazioni lineari domanda e risposta a una nuova forma di mezzo di comunicazione, e con contenuti, contesti e possibilità apparentemente illimitati. La Rete cominciò ad assomigliare ad una forma di vita complessa e con grandi capacità di adattamento, fornita di una personalità composta da numerosi e svariati interessi e stimoli. Ad ogni progresso in campo tecnologico e ad ogni scoperta di un nuovo utilizzo per la Rete, il tutto si adattava e cresceva.

Internet, un modello di co-evoluzione se mai ce ne è stato uno, ha raggiunto le caratteristiche di idoneità al mercato.

Nato in risposta alle tendenze autodistruttive di un'epoca, si è adattato ed è cresciuto per fare da guida in un'era completamente nuova. Pressappoco nello stesso periodo della storia moderna, Internet ha avuto la sua tranquilla genesi, e un gruppetto di umani (sempre di più) si sono avviati lungo un tipo diverso di sentiero evolutivo, e la "vita" ha cominciato a nascere da una dimensione basata sul carbonio verso una frontiera nuova, digitale.

Forse si è avvicinata alla maggior parte di noi senza che ce ne accorgessimo, ma ormai la Rete è una nuova interessantissima forma di mezzo di comunicazione interattivo.

È già un luogo per fare business.

È già una comunità eterogenea.

Sta ancora crescendo e le tecnologie di supporto continuano a svilupparsi ad una velocità incredibile. In altri termini, rappresenta una concorrenza certa sempre in evoluzione.

Piuttosto che trasformarsi in una autostrada dell'informazione – una cosa lineare – Internet può veramente dimostrare di essere un modo globale e più inclusivo di "getting at life" (prendere la vita) nell'era digitale.

La diffusa comparsa di reti ad alta velocità e a larga scala permette nuove forme di comunicazione tra società, clienti e fornitori. Questi nuovi modelli di comunicazione stanno rapidamente spostando i flussi chiave commerciali su una base digitale comune: le reti passano dal muovere ciò che Nicholas Negroponte, direttore del MIT Media Lab, ha chiamato atomi a muovere bit. Cioè, invece di basarsi sulla movimentazione di entità fisiche (beni o carta), le nuove opportunità si concentrano sulla movimentazione di informazioni sotto forma di ordini elettronici o pagine web.

Questo flusso di bit elettronici, tra e attraverso organizzazioni e individui, si sta verificando in quello che chiamiamo canale digitale.

Come canale commerciale, può essere utilizzato per pubblicizzare e vendere prodotti e servizi ai clienti.

Come canale di distribuzione, può essere utilizzato per controllare i flussi di beni e servizi in una catena di fornitura.

Come canale di comunicazione, può coordinare le attività di una azienda e trasferire informazioni importanti a impiegati, clienti e partner geograficamente lontani.

Una chiave per pensare al canale è la sua interattività; agenti e altre tecnologie emergenti che ricevono e danno informazioni agli utenti permettono di controllare molto più che nel passato il flusso delle informazioni. Questa interattività rende possibili – e necessari – messaggi personalizzati per segmenti demografici sempre più piccoli, fino al livello individuale. Il canale digitale è il motore della personalizzazione di massa nella quale permette alle società di rivolgersi alle particolari esigenze del cliente con un basso costo precedentemente associato alla produzione di massa.

Tra le molte rivendicazioni e controrivendicazioni, è importante guardare ad una dinamica fondamentale: il collegamento di massa trasformerà il modello dei liberi mercati.

Cambiando le dinamiche del mercato, dovrà cambiare anche il comportamento di mercato dei partecipanti, perciò è importante avere una prospettiva sul futuro che tenga conto che l'informazione plasma il mercato.

Alla base, i mercati sono meccanismi informativi che dipendono da acquirenti e fornitori che trasferiscono informazioni sul prezzo (a volte sono compresi i motivi per quel prezzo, per esempio un danno alla produzione che riduce la disponibilità), sulla quantità e i tempi. Una volta raggiunto un accordo, implicito od esplicito, su queste condizioni – quanto, quanti, e quando – vengono effettuate transazioni di valuta in cambio di beni e servizi. Molti economisti hanno osservato che le diversità tra acquirente e fornitore nel modo in cui essi accedono alle informazioni influisce sulle prestazioni dei mercati. Il canale digitale sta modificando le basi dell'informazione, ne consegue logicamente che i nuovi modelli di informazione modificheranno il modello del mercato.

Se una visita ad un sito Internet può fornire una lista effettiva di tutte le tariffe aeree di un certo viaggio, le possibilità di una qualsiasi linea aerea di avere un'informazione in anticipo rispetto al cliente sono ridotte, perciò è quella la tariffa che il cliente probabilmente pagherà. Lo stesso vale per i costi degli alberghi, ambito in cui era difficile per il cliente valutare partendo da una base di svantaggio sul piano delle informazioni finché i costi non sono stati resi ampiamente disponibile in rete. La fedeltà al marchio

viene messa severamente alla prova quando lo shopping comparativo richiede poco tempo o non richiede tempo, fatica o spesa aggiuntive; la competizione del prezzo da bene primario è il risultato più probabile. E mentre il mercato dei consumatori ha già i suoi successi nell'e-commerce, è nel mercato tra aziende in cui si è avuta la vera innovazione in senso positivo: si prevede che la Cisco venderà tra i 700 milioni e il miliardo di dollari di hardware per il networking dal suo sito web. Come risultato dell'aumento del numero degli acquirenti nel Web e la dimensione media delle transazioni, si prevede una incredibile crescita dell'ammontare del commercio svolto tramite Web, dai 2.6 miliardi di dollari dell'anno scorso a più di 220 miliardi nel corso del 2001, secondo un articolo pubblicato dall' International Data Corporation (I.D.C.).

Per mantenere la loro posizione sul mercato, i fornitori dovranno distinguersi dagli altri con caratteristiche facilmente percepibili, migliorie nel servizio, o altri benefici come per esempio un rapporto costante nel tempo. I cambiamenti in campo commerciale si stanno attuando contemporaneamente lungo molte assi.

La globalizzazione diviene qualcosa di molto diverso dall'incorporazione multinazionale quando le comunicazioni si muovono in tempo reale e in alcune zone il pubblico mondiale per un singolo mezzo di comunicazione cresce del 200/300 per cento all'anno. I rapporti tra acquirenti e fornitori hanno avuto una evoluzione secolare, ma ancora, attori e modalità di interrelazione assolutamente nuovi stanno costringendo le aziende a trasformarsi più rapidamente e in modo più evidente di prima.

Ad un livello più alto di astrazione, i cambiamenti possono essere raggruppati in quattro categorie che sono:

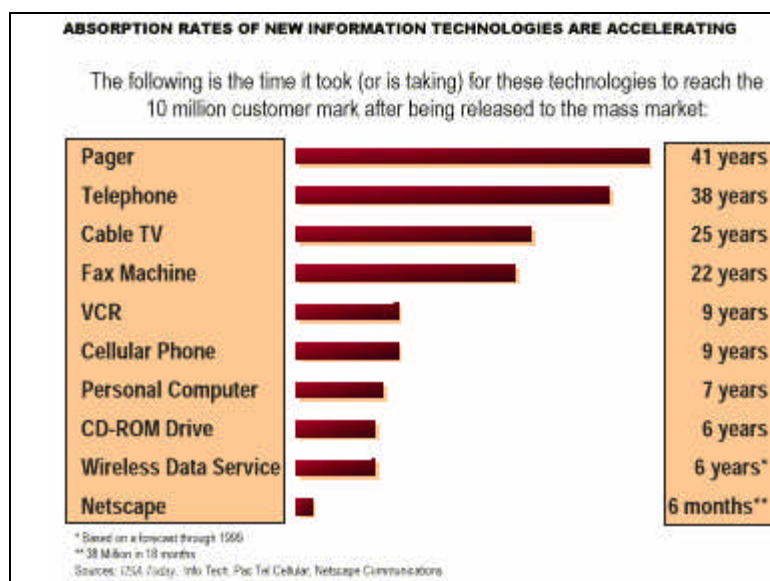
- Aumento della velocità del business
- Riduzione dell'importanza dei confini geografici
- Evoluzione dei rapporti tra fornitori e acquirenti
- Crescita dei contenuti informativi nelle offerte di prodotti e servizi.

La comparsa del canale digitale è un progresso tecnologico ma anche un fenomeno culturale.

Per comprendere i fenomeni collegati al canale digitale, è importante evidenziare i modi in cui sia le transazioni commerciali sia le relazioni sociali si stanno relazionando tra loro culturalmente e con sistemi digitali. Poiché l'innovazione tecnologica e l'adozione della tecnologia da parte della società non procedono allo stesso passo, le opinioni e le aspettative sono anche più importanti dei meccanismi e degli standard. Ciò che importa a questo punto dell'evoluzione del canale digitale è la curva a forte inclinazione che rappresenta l'adozione culturale di queste tecnologie, e la curva ugualmente a forte inclinazione che rappresenta l'innovazione commerciale e tecnologica in risposta all'accettazione da parte del pubblico.

Perché l'azienda operi in tempo reale è necessario che siano allineati svariati fattori. I sistemi operativi e i processi umani associati sono esposti ai mercati aperti 24 ore su 24 in tutto il mondo, e gli addetti che si interfacciano con il cliente devono essere in grado di dare rapidamente delle risposte. Nelle gerarchie organizzate secondo il principio di comando-e-controllo, le richieste del cliente che filtrano sopra, attraverso e sotto un'azienda impiegano troppo tempo. L'aspettativa di una risposta rapida significa che c'è meno tempo per la navigazione logistica. Inoltre, la conoscenza commerciale dei processi

interni deve essere impeccabile, il che significa che l'elaborazione a lotti cessa di essere una opzione per molte categorie di informazioni sullo status.



Quando l'informazione si muove così liberamente come fa attraverso il canale digitale, acquirenti e fornitori operano da un livello base maggiore di informazioni, dirigendo così l'assegnazione dei prezzi in alcune occasioni verso un modello di vendita all'asta trovato nei mercati azionari e borse merci collegati in rete.

Finché i costi (in tempo, denaro, e convenienza) per la ricerca di alternative e sostituti scendono, la competizione basata sul prezzo prenderà il controllo laddove i prodotti e i servizi sono insufficientemente differenziati. Gli operatori turistici on-line utilizzano l'approccio self-service per consentire ai clienti di configurare itinerari, confrontare prezzi, rivedere orari, e prenotare biglietti. In Travelocity (www.travelocity.com) un servizio creato dalla società Sabre, i clienti possono visualizzare tutti i prezzi disponibili e le opzioni sugli orari, comprare biglietti aerei, prenotare alberghi, noleggiare automobili e persino visualizzare una mappa della località prescelta trasformando così il viaggio in un bene puro.

In questo ambiente, l'American Airlines e altre compagnie aeree hanno sperimentato la vendita all'asta on-line di biglietti aerei. Quando si avvicinano le date e gli orari dei voli selezionati, i posti invenduti vengono messi all'asta, dato che è uno spreco lasciare un posto vuoto, e che una tariffa parziale è sempre meglio di niente. Oltre a questo sito specifico dedicato alla vendita all'asta on-line di biglietti sono nati altri siti come per esempio Priceline.com.

In un arco temporale leggermente più lungo, i sistemi dei micro-pagamenti permetteranno ai consumatori di pagare delle cifre contenute per avere delle informazioni per via digitale senza dover farsi carico dei costosi meccanismi di trasferimento fondi che attualmente rendono non convenienti le transazioni di poco valore.

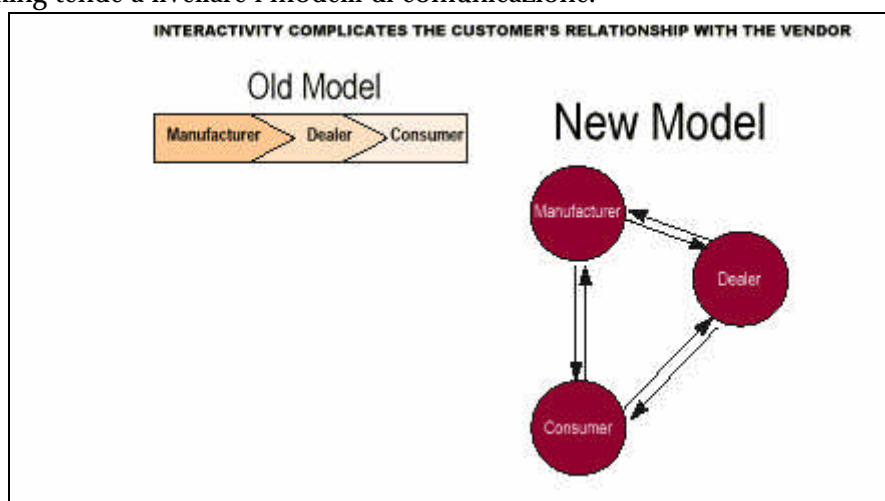
Il canale digitale impone alle aziende di riorganizzare le risorse; non è una specie di miracolo che dà risparmi sui costi puri e crea automaticamente nuovi potenziali clienti. Le nuove risorse devono spesso essere dedicate ai nuovi processi, in modo particolare

nel back office, perché utilizzando il canale digitale si possono tagliare risorse in alcune aree incrementandole in altre. Ogni dichiarazione di risparmio sui costi deve essere vista con cautela finché non è possibile avere un completo conteggio degli investimenti correlati. Poche iniziative del canale digitale si autofinanziano attualmente.

Nonostante il loro fascino, i risparmi sui costi non dovrebbero essere visti come lo scopo principale a lungo termine. Invece, il canale digitale offre nuove possibilità per dare valore nel contesto di una relazione in corso. La Federal Express (www.fedex.com), per esempio, ha usato la sua interconnessione per approfondire i rapporti con i clienti che ora si rivolgono al suo servizio spedizioni in tempo reale e al servizio di localizzazione di informazioni come se fossero il suo servizio principale. La società può aggiungere un sovrapprezzo per la sua accessibilità e affidabilità mentre si accumulano i risparmi sui costi.

Attualmente, molte aziende produttrici utilizzano le reti commerciali come luogo per le relazioni con i clienti. Se immaginiamo che l'ottima qualità del prodotto si sposterà verso una linea base, il livello di "costo di entrata" attraverso molti mercati, la qualità del servizio diventerà allora il principale fattore di differenziazione. Con il canale digitale che facilita i collegamenti diretti tra clienti e produttori, sorgono delle problematiche sul mantenimento del rapporto con il cliente.

Nelle organizzazioni a struttura gerarchica, sarà necessario un adattamento in quanto il networking tende a livellare i modelli di comunicazione.



Le riduzioni dei tempi rese possibili dal canale digitale possono accrescere la percezione del valore da parte del cliente in svariati modi. Il valore del tempo percepito dalla prospettiva di un cliente o consumatore può consentire ad un fornitore di far pagare di più per un servizio che costa meno fornire. Cioè, se le comunicazioni interattive in tempo reale permettono ad una società di fornire più valore e ascoltare più efficacemente il cliente, il più ampio potenziale del canale digitale comincia effettivamente ad essere realizzato.

Il valore che viene percepito della convenienza del self-service nel canale digitale è un orientamento importante. Nel caso di molti siti web di compagnie aeree nei quali gli utenti possono accedere agli orari dei voli in tempo reale, in modo che si possa anche verificare se un aereo che in quel momento è in volo è in orario. Nel sito è anche

possibile rintracciare il chilometraggio di un volo frequente e in alcuni siti si possono pianificare i viaggi ed anche usare la biglietteria elettronica.

Poiché l'informazione si muove più velocemente e in maniera più ampia, le aziende affrontano nuove problematiche riguardo il ruolo dell'informazione che crea valore: chi deve sapere cosa, e quando, perché il cliente ne abbia un beneficio? Quali sono i punti primari di interazione con il cliente e quelli secondari? Quali nuovi gruppi potrebbero accedere alle informazioni che permettano loro di creare valore senza l'infrastruttura complessiva del produttore o altro fornitore di beni e servizi?

Il canale digitale permette a tutte le società, grandi e piccole, di rivolgersi ad un pubblico veramente globale, in modo interattivo e in tempo reale. Con tale possibilità nasce la sfida a guardare e a sentirsi "a casa" in molteplici culture, fusi orari, e luoghi diversi. Le società ora devono gestire risorse concrete come catene di fornitura di malta e mattoni come pure risorse non tangibili come marchi, conoscenza logistica, o reputazione.

Operare nelle due sfere delle risorse virtuali e fisiche può presentare delle questioni difficili quando mercati precedentemente segmentati possono vedere tutti lo stesso contenuto.

Questo bilanciamento potrebbe essere definito la sfida delle "proprie origini". Le multinazionali (o le aziende nazionali con mercato globale) devono essere cittadini globali essendo romani a Roma, cinesi in Cina, brasiliani in Brasile. Questo va oltre una questione di linguaggio ma si estende allo stile, allo spirito di cittadinanza, ed ad altre caratteristiche. Come può una società commerciale divulgare ovunque un messaggio all'istante e contemporaneamente dimostrare sensibilità per i costumi locali, le abitudini di acquisto e di accesso al prodotto? Scompaiono i confini nazionali e le etichette politiche; ciò che diventa più importante sono i temi universali ad un estremo e all'estremo opposto i costumi locali (fino al livello del gusto individuale) che sono molto particolareggiati.

Vecchi modi di pensare che legavano le decisioni operative alla sede delle risorse si evolveranno in quanto le informazioni non hanno una collocazione spaziale specifica: la conoscenza sui prodotti non esiste nello spazio fisico come i prodotti. Inoltre, i calcoli e le misurazioni gestionali basate sulle distanze geografiche possono rivelarsi un ostacolo in quanto la geografia è un elemento assolutamente irrilevante nel canale digitale.

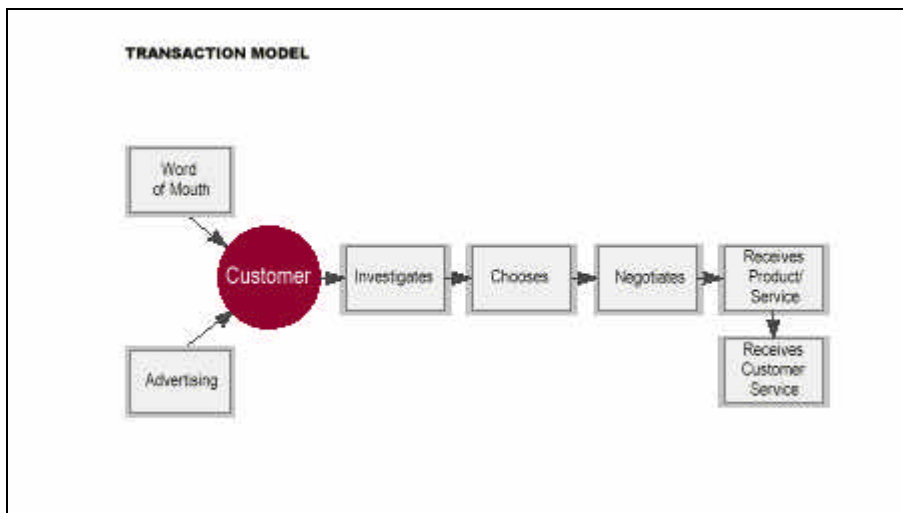
Il punto qui è che nuovi mercati possono nascere più rapidamente e con minori infrastrutture di prima dell'era dell'interconnessione, perciò le ditte globali devono essere preparate a trattare le opportunità di mercato con maggior reattività di quanto fosse necessario in passato.

Inoltre, attraverso il canale digitale si stanno formando nuove comunità che precedentemente non avrebbero potuto esistere. Queste comunità non esistevano come gruppo fisico, né il gruppo era così diffuso o altrimenti difficile da raggiungere in modo efficiente in termini di costo. La nozione di comunità basate sulla rete e autogestite è nuova, ma realtà come quelle degli appassionati dei viaggi accomunati dalla passione per un particolare tipo di viaggio (d'avventura, per mare, ecc. ...) possono scambiarsi informazioni e costruire associazioni senza i limiti logistici geografici, di orari, di lingua parlata. Molti esperti commentano che le implicazioni del canale digitale per la formazione di comunità attive e dell'identità personale sono tra le sue influenze culturali di maggior rilievo. Gruppi attivi, autogestiti rappresentano un marcato contrasto con il marketing tradizionale che si basa su gruppi definiti in maniera passiva (per esempio, maschi bianchi tra i 24 e i 35 anni di età).

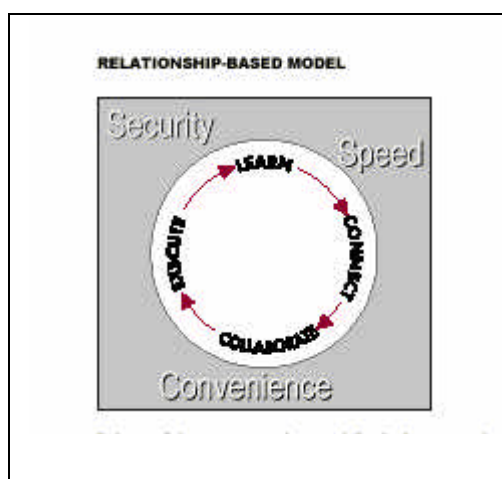
Esprimere preferenze in svariate occasioni, per esempio, solo per vedere ignorate queste preferenze non sarà più tollerato. La velocità di apprendimento e innovazione nel canale digitale significa che il cliente applicherà ciò che ha imparato da un settore di mercato ad altri con velocità sempre maggiore, portando a una crescita graduale dell'insieme complessivo delle aspettative.

All'interno di questo ambiente, stanno emergendo delle possibilità perché l'interazione basata sul rapporto col cliente offra un valore a lungo termine piuttosto che modelli

basati sulla merce o la transazione (che sarebbero in grado di offrire nuovi tipi di valore). Nel modello della transazione, c'è un flusso lineare dal momento in cui il cliente viene a conoscenza di un fornitore fino al completamento del servizio post-vendita.



Usando un caso tipico di relazione, il canale digitale può offrire un ambiente che fornisce convenienza, velocità e sicurezza come punto di partenza. Il processo concreto comincia con una sorta di apprendimento, seguito da una connessione digitale di acquirente e fornitore che facilita la collaborazione per una soluzione adeguata. Dopo la vendita, ci sono più possibilità di apprendere, di ricollegarsi (magari in modi nuovi), collaborare, e negoziare. Il più delle volte in questo ciclo, maggiore è la base dell'apprendimento e maggiore è il comfort tra le parti. Le possibilità di conservare i clienti a lungo termine aumentano, offrendo in potenza un vantaggio rilevante quando confrontate con i costi di espansione attraverso l'acquisizione di nuovi clienti.



È utile mettere a confronto il bisogno di personalizzazione nelle relazioni a quelle che sono le spinte primarie nell'ambito del canale digitale. Il servizio a valore aggiunto richiede che il fornitore sia in grado di offrire soluzioni personalizzate, esercitando così una spinta operativa nei processi commerciali, ma tale servizio dovrebbe anche tenere in

considerazione un modello di assegnazione prezzi a un margine più alto. Nel modello della vendita all'asta, acquirente e fornitore condividono una linea base di conoscenza con i costi come fattore decisionale in un acquisto. Mentre la conoscenza si approfondisce da parte di entrambe le parti, altri fattori al di là del prezzo (per esempio una familiarità acquisita) diventano valori importanti nel rapporto: la capacità di fornitura del fornitore aumenta parallelamente alla conoscenza dell'acquirente delle potenzialità del fornitore.

Nuovi intermediari

Non riuscire a soddisfare le crescenti aspettative condanna una società all'offerta del solo prodotto di base. Prodotti non differenziati, in un ambiente di offerte alternative ampiamente conosciute e di concorrenti, sono prezzati senza alcuna giustificazione per un sovrappiù. Nuovi attori emergeranno rapidamente grazie alla facilità di accesso al canale digitale che permette l'avvio di nuove imprese ricche di informazioni che prendono le distanze da società consolidate con carichi di infrastrutture più pesanti e capacità di risposta più lente. Mentre alcuni esperti parlano di eliminazione degli intermediari, noi crediamo che la tendenza a lungo termine più rilevante sia la comparsa di nuovi intermediari.

Questa combinazione di spinta dei prezzi verso il basso e le nuove minacce esterne rende il canale digitale un fattore importante nel processo decisionale aziendale. Per dare un esempio, Internet Shopping Network e Expedia travel rappresentano i primi passi nell'evoluzione dei mercati industriali all'interno del canale digitale e saranno osservati da vicino. Questi nuovi canali di vendita con costi di ingresso significativamente bassi stanno modificando le regole della competizione. Siccome i clienti si stanno dimostrando disposti a pagare per le comodità, gli agenti e i broker on-line per esempio, potranno addebitare una quota per la ricerca di particolari beni o servizi che rispondano alle aspettative degli acquirenti. Gli attuali canali di vendita, in particolare quelli fisici, dovranno competere con terze parti prive di infrastrutture ad eccezione della conoscenza e della connessione. Ne è un esempio Amazon Books, un rivenditore on-line che offre milioni di titoli senza avere un solo libro in magazzino. I nuovi intermediari agiranno in qualità di "guardiani", filtrando e analizzando le selezioni per aiutare gli utenti a raggiungere un risultato specifico. La crescita del commercio elettronico non solo ostacolerà molti degli intermediari tradizionali, ma incoraggerà anche la creazione di tipi completamente nuovi di intermediari. I nuovi intermediari non solo filtreranno le informazioni ma integreranno sistemi e platee di utenti; lavoreranno come agenti per l'utente; aiuteranno a navigare negli sterminati mondi delle risorse informative. Analizzeranno le informazioni e le contestualizzeranno per facilitare la loro conversione in sapere nella mente dell'utente; e garantiranno il valore dell'informazione.

Ci sono tre tendenze dominanti che alimentano lo sviluppo di nuovi intermediari: la prima è la capacità dell'utente finale a connettersi direttamente alla fonte, per bypassare i vecchi guardiani, e raggiungere la fonte primaria in modo rapido e facile. Alcuni la chiamano "disintermediazione".

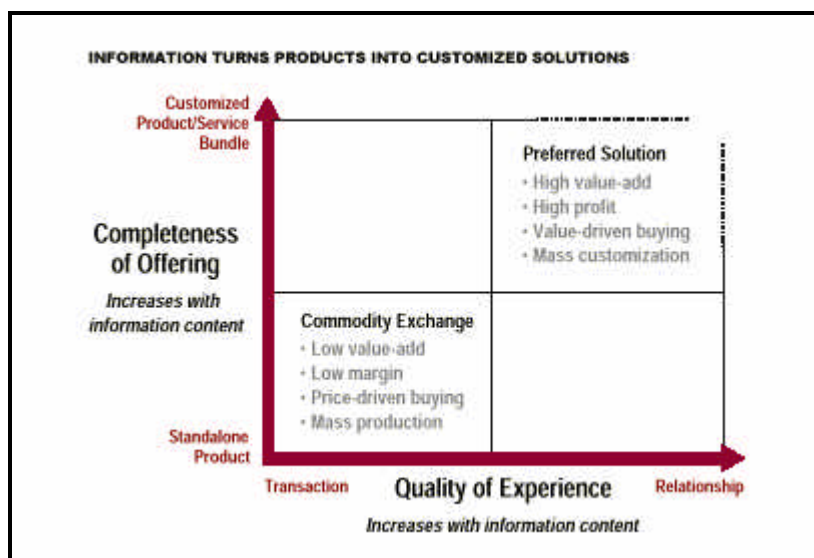
La seconda tendenza è l'inversione direzionale delle comunicazioni per via elettronica, dal vecchio centro verso la periferia alla tendenza attuale di accedere all'informazione dalla periferia tramite iniziativa dell'utente finale.

Il terzo fenomeno della nuova era dell'informazione è l' "eccesso di informazioni." Noi veniamo sommersi da informazioni di ogni genere su stampa, suoni, video e da miriadi di fonti.

Queste tre forze stanno incoraggiando la creazione di nuovi intermediari che svolgano funzioni che ancora non hanno chi se ne occupi. Mentre il carattere specifico di questi intermediari rimane altamente speculativo, ci si aspetta che alcuni tra i più importanti daranno assistenza per la navigazione: software che aiutino gli utenti a reperire l'informazione cercata. Altri intermediari innovativi che probabilmente cresceranno nel futuro comprendono servizi di shopping elettronico; comunità on-line di individui che condividono interessi particolari; ambienti sportivi e di svago che commercializzano anche prodotti; spazi virtuali tridimensionali per condurre affari; e "aggregatori di contenuto" che cercano di riunire larghi gruppi di individui come inserzionisti. È risaputo che il nuovo mercato elettronico dovrebbe favorire le piattaforme aperte, che consentono una competizione più ampia e più forte. In tal modo, i nuovi concorrenti possono entrare nel mercato con maggiore facilità, e le innovazioni possono diventare disponibili in breve tempo, a prezzi più competitivi. In un mezzo di comunicazione che contiene enormi quantità di informazioni inaffidabili e venditori di cui non si conosce l'affidabilità, c'è un valore economico reale da guadagnare attraverso l'esclusività. L'outsourcing per la fornitura, per esempio, non è una relazione casuale; i produttori solitamente preferiscono venditori affidabili ad un'ampia scelta di venditori sconosciuti. Analogamente, gruppi professionali e commerciali possono realizzare di più attraverso una rete ad accesso limitato che richiede delle credenziali per l'inserzione; la partecipazione aperta, senza limitazioni, può degradare la qualità. Infine, alcuni scettici avvertono che limitare la scelta del consumatore ad una serie di selezioni standardizzate può fare di più per incoraggiare il commercio che una scelta illimitata.

Le offerte di prodotti e servizi crescono nei contenuti informativi

Come conseguenza della continua spinta verso il basso dei prezzi dei prodotti e l'aumento delle aspettative del cliente, i venditori devono trovare un margine dando un valore aggiunto a beni e servizi. L'aumentata informazione relativa alle esperienze del cliente (le vendite e il procedimento del servizio) come pure l'offerta di prodotto/servizi può dare questo valore. La velocità e ubiquità delle informazioni nel canale digitale, sono una risposta da parte delle società alle domande dei clienti sul costo.



Nell'esperienza delle vendite (asse orizzontale), un'informazione maggiore e migliore sulle esigenze del cliente e le sue abitudini d'acquisto può consentire al venditore di configurare più strettamente il rapporto alle aspettative ed esigenze del cliente. Lungo l'asse verticale, maggiori e migliori informazioni possono portare il prodotto (un viaggio aereo, per esempio) ad una soluzione integrata (un viaggio aereo collegato a offerte speciali o bonus chilometrici e servizi auto). L'informazione può aggiungere valore lungo entrambe le assi, aumentando le dimensioni ben oltre i parametri del prodotto o servizio di base. Tutte queste informazioni possono già essere contenute in qualche forma di sistema informativo. Questo esempio non prende in considerazione il contenuto informativo derivato dall'expertise degli operatori turistici delle agenzie di viaggio.

Piuttosto, le possibilità di aggiungere valore attraverso la distillazione, riconfigurazione, e distribuzione delle informazioni attualmente disponibili sono di per sé concrete e saranno usate sempre di più per differenziare i prodotti e dare valore aggiunto. In mezzo a così tanta alta tecnologia, è importante ricordare che essa è uno strumento per esprimere la creatività umana e per le comunicazioni. I sostenitori della creazione di sapere basato sugli agenti, per esempio, spesso sottovalutano il ruolo umano nella creazione di categorie, priorità, analogie e altri meccanismi cognitivi.

È anche utile pensare in termini di relazioni piuttosto che di transazioni quando si entra nel canale digitale: obiettivi apparentemente vaghi (fidelizzazione del cliente) che non si prestano facilmente ai tradizionali criteri ROI (di rendimento degli investimenti) vengono messi facilmente assieme ad obiettivi più concreti tipo quote mercato e fattori fisici di valori aggiunto. Infatti, è l'ubiquità e l'interattività del canale digitale che promettono relazioni più profonde e durevoli con il cliente.

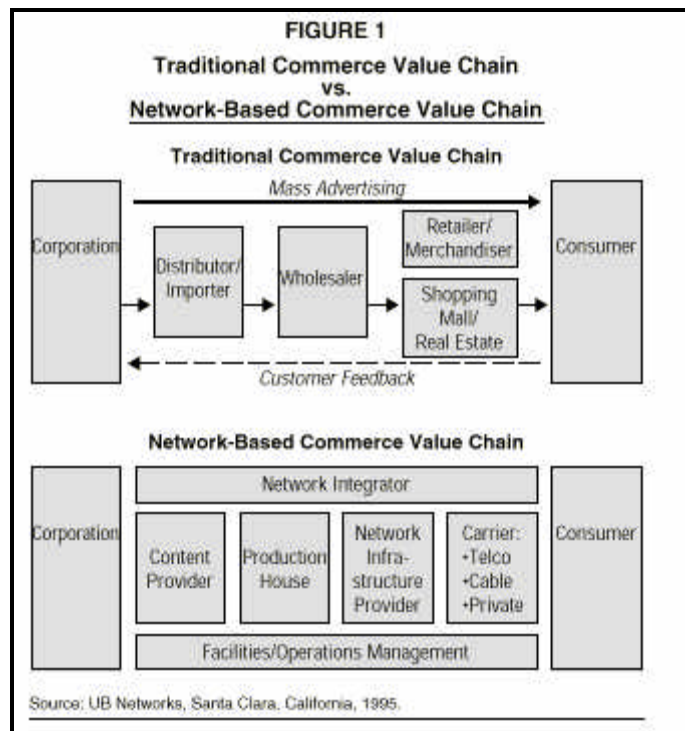
Attraverso tale infrastruttura ci si può immaginare una serie infinita di nuove strategie per migliorare le vendite, il marketing, la distribuzione, pagamenti e crediti, e altre attività commerciali. Non è chiaro quali concetti sostenibili interesseranno i consumatori online, per esempio. Non è chiaro che tipi di nuovi intermediari siano i più adatti per facilitare le transazioni. Stabilire la fiducia del consumatore e l'identità del marchio restano problemi irrisolti.

Anche se il numero di consumatori on-line continua a crescere a ritmi impressionanti, le transazioni business-to-business saranno probabilmente la forma più rilevante di commercio elettronico da sviluppare. Le società tendono ad essere maggiormente motivate e attrezzate dei consumatori per migliorare la loro performance economica. Si stima che negli anni a venire fino al 50 per cento delle spese societarie annuali in tecnologia dell'informazione sarà dedicato alla connessione esterna, contro meno del cinque per cento degli anni precedenti. Un importante obiettivo a breve termine otterrà nuove efficienze nella distribuzione e le vendite.

Storicamente alcune delle più grandi trasformazioni nel commercio si sono verificate quando sono stati inventati nuovi canali per la distribuzione dei prodotti e la vendita al dettaglio. Gli obiettivi sono stati vendere volumi maggiori di prodotti a prezzi inferiori raggiungendo un più vasto bacino di consumatori attraverso sistemi di distribuzione più efficienti. In teoria è certo che applicazioni analoghe di tecnologia elettronica si diffonderanno se non altro perché c'è troppa inefficienza (relativa a questo settore) da eliminare. Una delle trasformazioni più rivoluzionarie nel settore commerciale è il rapido mutamento nel valore aggiunto dal punto di produzione al punto di vendita.

Relativamente ai nuovi servizi on-line per il mercato turistico prendiamo in considerazione il caso di Travelocity una partnership tra Sabre Interactive – una divisione dell'AMR Corp., la capogruppo dell'American Airlines che gestisce la più grande rete informatica di prenotazioni aeree del mondo – e la Worldview Systems Corp., una joint venture della Random House e Ameritech Corp. che fornisce informazioni on-line sui viaggi. Offrendo biglietteria on-line, informazioni su 160 destinazioni, chat room, forum e un negozio on-line, Travelocity è progettato per essere un sito turistico “unico”, che gestisce prenotazioni per 370 linee aeree, 28.000 hotel e 50 società di autonoleggio.

Come indicato, la nuova distribuzione elettronica e le catene di vendita richiederanno un nuovo insieme di attori: fornitori di contenuti che sviluppino interessanti convegni editoriali e ambienti on-line che possano attrarre i consumatori. Le case di produzione dovranno produrre informazioni che abbiano stili e linguaggi culturalmente appropriati, e che siano in grado di raggiungere piccole nicchie di mercato; fornitori di infrastrutture per la rete, per fornire i diritti di trasmissione; e enti di supporto (compagnie telefoniche, compagnie di cablaggio, reti private), per raggiungere discreti bacini di consumatori. Il tratto caratterizzante del nuovo ambiente sarà la varietà. Non solo saranno possibili innumerevoli applicazioni software, ma anche la connessione sarà possibile attraverso una varietà di percorsi diversi.



È fuorviante sovrapporre a Internet le strutture dei modelli commerciali esistenti. È una problematica aperta quella se il commercio elettronico favorirà o penalizzerà l'integrazione verticale.

Una teoria dice più o meno così: diventando più facile per gli imprenditori trasformarsi in veri e propri venditori, diventerà molto più difficile per ogni singola società governare la catena di distribuzione. Le società dovranno concentrarsi più da vicino sulle competenze di base.

D'altro canto, molti strateghi dei mezzi di comunicazione ritengono che dall'integrazione verticale risulteranno delle valide sinergie; da qui l'esaltazione delle più importanti fusioni e alleanze di media negli ultimi anni.

Se la forma delle strutture dei nuovi mercati può incentrarsi sulle equazioni di potenza tra concorrenti esistenti, si incentrerà anche sugli imponderabili del "valore aggiunto". Quali sono le forze potenziali del valore aggiunto nel commercio elettronico, a confronto con la pratica già esistente?

"Nell'industria post-industriale," afferma la rivista Fortune, "il potere si sta spostando a valle verso il cliente, la persona con la banconota in mano". In alternativa, non è chiaro quali nuovi modelli di contrattazione acquirente/venditori emergeranno in un mercato senza confini. I principali fornitori si rifiuterebbero di negoziare con eserciti di agenti intelligenti che cercano i migliori acquisti? Per quanto agenti e altri sistemi di software trasformano i mercati, è innegabile che stanno rapidamente conferendo potere ai consumatori, dando loro accesso competitivo al mercato globale. Copiose quantità di informazioni hanno anche aiutato ad espandere la "granularità" dei segmenti di mercato, rendendo possibile scovare le preferenze del consumatore con metodi maggiormente perfezionati, e rivolgersi come mercati di nicchia fattibili. Come è stato fatto notare precedentemente, i consumatori possono sempre di più entrare in rapporto simbiotico con i produttori, diventando quasi-collaboratori nello sviluppo e miglioramento del

prodotto. È una evidenza sufficientemente indicativa che l'economia del commercio elettronico non sia conforme ai modelli ortodossi. L'informazione elettronica è troppo facilmente riproducibile per garantire la tradizionale protezione del copyright; è ancora troppo speculativo sapere quali caratteristiche di valore aggiunto elettronico abbraccerà il mercato; nessuno conosce realmente le strategie migliori per definire identità di marchio o ampi gruppi di clienti che si riuniscono nel cibernazio. Le parole esatte per descrivere questi fenomeni devono ancora nascere (e a loro volta si evolveranno rapidamente).

Una nozione interessante, proposta da Richard Lanham, autore del testo *The Electronic Word: Democracy, Technology and the Arts* (1993), è quella di "economia dell'attenzione." La frase scaturisce dall'universo in esplosione dell'informazione di facile accesso, che rende sempre più difficile per le persone concentrare l'attenzione su ogni singolo bit di informazione.

L'economia dell'attenzione aiuta a spiegare perché i browser di rete e gli agenti intelligenti hanno un grandissimo valore economico: aiutano le persone a "gestire la loro attenzione" in modi più efficaci. Essi gestiscono il tempo e influenzano la coscienza personale. Questo calcolo suggerisce che le società devono creare siti Web che siano punti focali per "visite" ripetute, luoghi con creazioni multimediali che attirino i consumatori a visitarli, piuttosto che luoghi che interferiscono con la coscienza nei modi della pubblicità di massa. Questo implica che i siti Web potrebbero indirizzarsi sempre più al divertimento allo scopo di stimolare l'attenzione e incoraggiare le visite.

Suggerisce anche che l'"equità del marchio" potrebbe avere un significato diverso online: la capacità di attrarre e mantenere l'attenzione di numerosi utenti che hanno molte altre possibilità di scelta solo con un clic del mouse. Può aiutare a concepire il commercio elettronico come l'abile unione di due vettori, l'"infinito" e il "personale". È disponibile un universo infinito di informazioni multimediali, ma ogni vantaggioso assemblaggio di informazioni deve prima essere vagliato e preparato in modo che si connetta con le persone in modo "personale".

In altre parole, l'informazione deve essere personalizzata e pertinente, e deve essere presentata in modo appropriato e secondo gli usi locali. La vera sfida è trovare sistemi efficaci che uniscano l'"infinito" al "personale".

L'assalto alla creazione di nuove imprese di valore aggiunto; la contrazione nella catena di distribuzione e vendita; la costruzione di nuovi mercati con accesso diretto dei consumatori; l'invenzione di nuovi luoghi editoriali ed esperienziali; la fornitura di dati di mercato comparativi e informazioni sul consumatore; la creazione di rapporti di fiducia tra estranei nel mercato - tutte queste funzioni richiederanno un nuovo tipo di intermediari.

Supponiamo che siate operatori turistici. Supponiamo che qualcuno entri nella vostra agenzia e tratti con voi, il costo è 1 Euro. Supponiamo che se voi portate avanti la transazione al telefono il costo è 50 centesimi, e se lo fate tramite Internet il costo è 10 centesimi. Per chi tiene i conti in quell'agenzia tali scenari sono estremamente soddisfacenti. Il risparmio di 90 centesimi suona assolutamente meraviglioso. Ma il mondo non è mai così semplice. Nascosto in quel 1 Euro c'è un sostenuto "costo di relazione".

Una volta che questa agenzia di viaggi comincia a guardare al cliente solo da una prospettiva di operazioni commerciali, i clienti cominceranno a guardare all'agenzia solo da un punto di vista di operazioni commerciali. La fedeltà uscirà dalla finestra virtuale. Così, come parte di questo passaggio da 1 Euro a 10 centesimi, voi smettete di investire

nelle relazioni e i vostri clienti diventeranno meno fedeli. L'agitazione del cliente aumenterà sempre di più. Vi ritroverete a dover spendere sempre più denaro nel marketing per attirare nuovi clienti. Molto in fretta vi accorgete che è più economico sapersi mantenere i clienti piuttosto che cercarne di nuovi.

La tanto decantata promessa di una riduzione dei costi si dimostrerà un'illusione; i costi verranno semplicemente spostati. Il punto centrale è che una azienda ha necessità di isolare quanto del costo transazionale è puramente meccanico, relativo alle operazioni commerciali, e quanto è un costo di relazione. L'azienda che riduce il suo budget per le relazioni, di fatto riduce le relazioni, e indebolisce così la sua fedeltà al marchio. I costi per le relazioni non sono evidenti.

Quando riducete il vostro budget per le relazioni, riducete le vostre relazioni e indebolite la fedeltà al marchio. I costi per le relazioni sono nascosti in tutti i tipi di budget, se sono per il marketing, la pubblicità, le pubbliche relazioni o le operazioni commerciali. Quelli che pensano di potersela cavare con budget per le relazioni on-line più bassi, si ingannano.

L'essere on-line può dare una impressione superficiale di "comunità" e cordialità. Quello di cui ha bisogno una organizzazione per costruire on-line sono le "comunità del marchio". Le "comunità del marchio" sono sì un tipo di comportamento ma anche una struttura. Esse sono gli ambienti al cui interno l'azienda e il cliente portano avanti delle relazioni on-line.

Fino ad ora una ditta concentrata sul cliente avrebbe dovuto ricordare sempre le cose specificate dal cliente nel passato, non solo per guidare le future relazioni della ditta, ma anche per incentivare il cliente a spiegare alla azienda le singole esigenze specifiche. Questo trasforma la vendita da un evento occasionale a un processo interattivo continuo. In questo processo la competizione non si basa sulla misura del cliente, ma sulla conservazione dei rapporti con il singolo cliente.

È la "conoscenza della comunità" che fa la differenza. La conoscenza della comunità deriva da un accumulo di informazioni riguardo i gusti e le preferenze di un'intera comunità di clienti. Il potere della conoscenza di una comunità può essere notevolmente influenzato richiedendo un feedback individuale del cliente, soprattutto per prodotti e servizi in cui i gusti individuali sono molto vari come per esempio nell'industria turistica, particolarmente nei servizi di viaggi e prenotazioni on-line. Al momento ci sono pochi ostacoli per il lancio di un tale servizio, perciò ci sono molti concorrenti che offrono praticamente lo stesso tipo di servizi, e che si scontrano per acquisire i clienti e conquistarsi la loro fedeltà.

Per mantenere la fedeltà del proprio cliente, la prima cosa da fare è la personalizzazione.

Un sistema di prenotazioni viaggi on-line dovrebbe ricordare il profilo di viaggio di ogni singolo cliente, invece di dipendere da un prolisso occasionale questionario compilato dal cliente che fornisce queste informazioni. Un servizio interattivo dovrebbe essere in grado di costruire un profilo mentre procede in modo che il cliente non debba mai specificare la stessa cosa due volte.

Ogni qualvolta un utente si registra per un servizio, troverà sempre più facile accedere alle prenotazioni e ai biglietti desiderati. La prima schermata dovrebbe mostrare le rotte scelte con maggior frequenza nelle ultime settimane o mesi, quando il cliente sceglie una rotta la schermata seguente dovrebbe mostrare i voli che sono stati selezionati con maggior frequenza e così via. Se un cliente chiede qualcosa completamente diverso dal profilo che è stato creato per lui, il servizio potrebbe chiedere se il cliente vuole modificare o annullare il profilo.

Nel settore delle agenzie e degli operatori turistici certamente si movimenterà parecchio denaro ai fini della fidelizzazione del cliente. La fonte principale di ricavo non saranno i viaggiatori, ma, la commissione di pagamento dell'operatore viaggi. Più utenti hanno una determinata biglietteria on-line più potere d'acquisto avranno i servizi con l'operatore viaggi. Le compagnie aeree per esempio potrebbero pagare un tasso medio di commissione di circa l'8 per cento, ma una on-line che può produrre migliaia di viaggiatori che per lavoro viaggiano spesso sarà ovviamente in grado di negoziare una commissione migliore. Ovviamente, per avere qualche speranza di successo, un servizio viaggi interattivo deve essere progettato per conformarsi il più rapidamente possibile ai gusti e le preferenze del singolo viaggiatore, per cercare di mantenere la fedeltà per il cliente diventando sempre più conveniente. Ma cosa succede quando un programma software permette che questa variabile venga immagazzinata nel computer personale del cliente (cosa che il cliente vede come preferibile in termini di protezione della privacy)? Una delle strategie possibili per conservare a lungo il cliente potrebbe essere trasformare il servizio viaggi in un generatore di conoscenza della comunità. Viaggiare è una tale questione di gusti e preferenze che è sorprendente che nessun servizio on-line lo abbia ancora sfruttato.

Tecnologia e Rete Internet per l'industria del turismo e dei viaggi

Turismo e Tecnologia

L'industria del turismo e dei viaggi sta attualmente vivendo dei cambiamenti direttamente collegati all'impatto della tecnologia informatica. Si stanno profilando nuovi canali di distribuzione quali Internet e chioschi multimediali, che rappresentano potenzialmente sia dei cambiamenti significativi nella catena di fornitura tradizionale, sia dei miglioramenti nelle modalità di commercializzazione e vendita dei viaggi e dei prodotti turistici.

L'industria deve rispondere rapidamente a questi cambiamenti e accettarli in modo da semplificare la catena di fornitura. La catena di fornitura attuale si articola in metodo di intermediazione e quindi di interfaccia con il cliente, dando così una immagine del futuro. Le innovazioni tecnologiche sono integrate da studi di casi e l'analisi deriva da prospettive sia da parte del fornitore del servizio e che dell'utente finale. Per certi versi i viaggi e i trasporti insieme rappresentano la più grande industria al mondo. Entrambi necessitano di beni fisici come compagnie aeree, ferrovie, veicoli e navi - e, sempre più, di tecnologia informatica. In effetti, la tecnologia informatica è diventata così essenziale per le loro operazioni che le aziende non riuscirebbero ad andare avanti senza di essa. I due principali componenti del viaggio sono il viaggio d'affari e il viaggio di piacere (turismo), con in entrambi i casi hotel, luoghi di villeggiatura, agenzie di viaggio, casino e agenzie per il noleggio auto. Insieme, essi rappresentano per molti paesi il più grande settore singolo dell'economia.

Quella del turismo è una delle più grandi industrie europee. Ha un enorme potenziale di creazione di lavoro ed è un'opportunità di sviluppo per le regioni svantaggiate. Il turismo rappresenta il 5.5 del PIL e il 6% dell'impiego dei 15 paesi dell'Unione Europea. Il settore alberghiero, ristorativo e del catering conta 1.3 milioni di aziende nell'UE. L'industria del turismo e quella dei viaggi sono strettamente correlate e vengono generalmente considerate un tutt'uno. Turismo e viaggi (T&T) generano congiuntamente in maniera diretta e indiretta il 13.4 del PIL e il 13.2 % di impiego dei 15 paesi dell'Unione Europea.

Il World Travel e Tourism Council ha stimato nel 1995 in \$3.4 trilioni il notevole output dei viaggi e del turismo. Entro il 2005, ci si aspetta che questa cifra tocchi i \$7.2 trilioni. Le spese dei consumatori nel 1995 sono state \$1.9 trilioni, raggiungendo i \$3.9 trilioni nel 2005. Nello stesso periodo, si prevede che l'investimento di capitale sarà più del doppio; i viaggi d'affari aumenteranno del 54%.

In Europa questo mercato è molto eterogeneo, con attori diversi quanto a dimensioni e risultato economico. Sul lato della fornitura ci sono fornitori primari (hotel, ristoranti, ecc.), che sono per lo più delle PMI (95.5% hanno meno di 9 dipendenti) e compagnie aeree con il loro CRS/Gds affermato.

Gli intermediari agiscono da consolidatori e aggregatori (tour operator) e da information broker (agenti di viaggio). Mentre queste aziende possono essere considerate il

collegamento "professionale" tra domanda e offerta, le organizzazioni di gestione delle destinazioni (DMO) sono responsabili della gestione delle destinazioni, del marchio, del marketing e della progettazione. E il prodotto turistico è un prodotto complesso (cioè un insieme di prodotti base), che deve essere consumato puntualmente. Questo ha portato al consolidamento di una catena di valore piuttosto lunga tra domanda e offerta. L'unione di tecnologia e l'emergente mercato elettronico su Internet rivoluzioneranno l'intermediazione dei servizi turistici. Per sviluppare una strategia europea di spiegamento di servizi telematici nel settore turistico è necessario comprendere non solo il contesto in cui stanno operando i vari stakeholder, ma significa anche apprezzare le loro varie e specifiche esigenze. Si possono identificare quattro gruppi principali di stakeholder: i clienti; i fornitori turistici – con un'enfasi alle PMI; gli intermediari (comprese le agenzie di viaggi e i tour operator); le organizzazioni di gestione delle destinazioni.

C'è una crescente enfasi sul viaggio d'affari dato che le frequenti vacanze brevi diventano la norma nelle economie mature e dato che si crea un medio benessere nelle economie emergenti. Dal lato del turismo d'affari, le agenzie di viaggio hanno trovato un ruolo crescente nella gestione di viaggi di dipendenti di corporation e altre grosse istituzioni. Di regola, non gestiscono solo le prenotazioni, ma negoziano anche contratti di noleggio auto e di biglietteria, controllano il rispetto da parte dei dipendenti delle politiche dei viaggi aziendali e gestiscono la contabilità delle spese di viaggio. Pertanto stanno diventando più un agente per il viaggiatore, che un fornitore di viaggi.

L'intera struttura dell'industria dei trasporti e dei viaggi ha subito notevoli cambiamenti negli ultimi anni, con deregulation, consolidazioni, privatizzazione, globalizzazione e disintermediazione, che obbligano le aziende ad adattarsi rapidamente e in modo creativo ad un ambiente in continuo cambiamento e più competitivo.

L'industria dei viaggi si è servita ampiamente dell'informatica per più di 20 anni e la sta ora utilizzando in diversi modi; l'industria dei trasporti è un utente più recente. In entrambi i casi, la tecnologia sta aiutando le aziende a cogliere le sfide di nuovi ambienti e di nuove richieste, offrendo agli utenti finali nuove opzioni a un prezzo più competitivo. In tutto il mondo, l'industria dei trasporti e dei viaggi sta spendendo qualcosa come \$35 miliardi all'anno in tecnologia.

La digitalizzazione, la comunicazione senza fili e elevate reti a banda larga stanno fornendo un accesso trasparente e onnipresente alle informazioni di tutte le reti. I sistemi mobili – collegati a cellulare, paginazione e satellite – si stanno snellendo quanto a dimensioni e stanno invece crescendo in potenza, portando le informazioni direttamente all'individuo. Le smart card, il riconoscimento vocale continuo e la comprensione del linguaggio naturale promettono una maggiore facilità d'uso.

L'informatica è diventata indispensabile per ridurre il costo dei processi aziendali, come la riduzione dell'inventario, una migliore programmazione, una infrastruttura riconfigurabile e un miglior servizio clienti. E' fondamentale per operazioni gestite a livello globale ed è considerata da molti come la chiave per la sopravvivenza economica in questa industria; è fondamentale per tutti i nuovi approcci della distribuzione, specialmente quelli rivolti direttamente ai clienti.

La crescita di Internet comporta la necessità di comunicazioni e reti sicure, recupero errori e backup. Tutto questo non è tipico dell'industria dei viaggi e dei trasporti, ma ha speciali implicazioni, quando viene coinvolta la privacy individuale del viaggiatore, quando i canali di distribuzione potrebbero essere perturbati oppure quando si tratta di spedizioni di importanza critica.

Nell'industria dei viaggi, l'informatica è un'arma chiave competitiva, con aziende che investono qualcosa come \$20 miliardi l'anno. E non solo aziende, ma anche agenzie

governative. L'industria dei viaggi ha qualcosa come 20.000 siti web su Internet, con un'integrazione di 2,000 al mese.

Ad esempio nel Regno Unito, il 50% degli utenti di Internet hanno detto di usare Internet per fare delle ricerche relative a viaggi o vacanze. Le informazioni un tempo disponibili solo su depliant possono essere ora raccolte su CD-ROM, online oppure in chioschi elettronici self-service. I potenziali viaggiatori specificano il tipo di vacanza a cui sono interessati - spiaggia o pista da sci, famiglia o single - e ricevono una serie di opzioni che possono delimitare indicando la scelta geografica, la sistemazione e eventuali attività.

Le prenotazioni di biglietteria possono essere effettuate e pagate online, tramite Internet. Il *Ticket less travel* (il viaggio senza biglietto) sta diventando una normalità, dato che alcune compagnie aeree offrono ai passeggeri la possibilità di prenotare i voli senza i biglietti, proprio come potrebbero prenotare e confermare una stanza d'albergo per telefono. Il viaggiatore riceve un numero di conferma, mostra la foto identificativa al cancello di imbarco e riceve una carta di imbarco. Ci sono dei sistemi che non solo prenotano il viaggio tramite tecnologia, ma avvisano anche tempestivamente i viaggiatori se il loro volo è stato ritardato o cancellato. Sistemi simili permettono ai viaggiatori di prenotare e confermare le camere d'albergo tramite Internet.

Internet è stato usato per vendere all'asta i posti aerei a chi fa l'offerta più bassa. Il New York Times riferisce di un'asta in cui un offerente ha offerto \$475 per due biglietti A/R di prima classe, da Ontario, Calif., a Hartford, Conn. Ha vinto e ha calcolato un risparmio di \$3,701 rispetto alla tariffa piena. Un analista industriale, Julius Maldutis della Salomon Brothers, ha previsto che il crescente uso di internet da parte delle compagnie aeree porterà al terzo cambiamento rivoluzionario nell'industria, paragonabile all'impatto del jet della fine degli anni 1950 e dell'inizio degli anni 1970 e alla deregulation aerea del 1978. Le aste, ha affermato, sono però solo un esempio di come le compagnie aeree troveranno dei modi per vendere i posti che generalmente restano liberi - in media, circa un terzo di tutti i posti.

Dato che i viaggiatori cominciano ad effettuare una gran parte delle loro prenotazioni elettronicamente, senza passare attraverso un agente di viaggi, il ruolo dell'agente di viaggi cambierà in particolare in relazione a consulenza e programmazione. Ci sarà un consolidamento delle agenzie di viaggi in grandi aziende globali, che operano in maniera piuttosto diversa rispetto ad oggi. Per esempio, gli agenti di viaggio diventeranno probabilmente più specializzati di oggi, attingendo ad una vasta scorta di dati e esperienze, in modo da avvicinarsi al viaggiatore che sta pensando ad un safari o a una vacanza subacquea. Allo stesso tempo, offriranno probabilmente una più ampia gamma di servizi, per esempio la cura della casa, del giardino, degli animali quando il viaggiatore è assente. I tradizionali tassi di commissione (pagamenti effettuati dai fornitori di viaggi) cederanno il passo a tasse basate su servizi a valore aggiunto (pagate dal viaggiatore.) Questo trasformerà l'agente di viaggi in un agente per il viaggiatore invece piuttosto che in un fornitore di viaggi.

Grazie a sofisticati database, le compagnie aeree hanno imparato molto più di prima a capire, prevedere e rispondere alle esigenze dei passeggeri abituali - e i viaggiatori d'affari rappresentano il 60% del business aereo. Attraverso l'"estrazione di dati," le compagnie aeree sono in grado di ordinare i dati in modi nuovi e personalizzare le offerte e i premi fedeltà ai clienti su una base individuale, per nome, invece che per grande segmento di clienti.

I sistemi di distribuzione viaggi si evolveranno in reti completamente interconnesse, supportando servizi altamente personalizzati come base per un vantaggio competitivo. Le persone verranno aspettandosi un "ufficio viaggiante" che offrirà loro connettività e supporto tecnico in ogni fase del loro viaggio. I sistemi di informazione in volo e in camera, di intrattenimento e comunicazione diventeranno la prassi per il viaggiatore. Le linee aeree stanno già usando sistemi computerizzati, non solo per recuperare errori di servizio, ma per trasformare un cliente potenzialmente insoddisfatto in un cliente soddisfatto, anche se qualcosa è andato storto. Le auto e i camion vengono costruite con sistemi di navigazione incorporati, che permettono al conducente di individuare la sua posizione e determinare gli itinerari migliori.

Osservando l'uso di strumenti telematici di informazione turistica in Europa, caratteristiche di forniture di natura speciale sono ovvie tra i professionisti del turismo e gli agenti di viaggio. In particolare Germania e Francia sono i principali utenti di informazioni in rete.

PERCENTUALE DI IMPIEGO DEI SISTEMI DI PRENOTAZIONE COMPUTERIZZATI

	% di agenzie che li utilizzano
	CRS
GERMANIA	100
FRANCIA	99
SPAGNA	80
GRAN BRETAGNA	60
ITALIA	60

Sistemi di distribuzione globale in Europa

	AMADEUS		GALILEO		SABRE		WORLDSPAN		TOTALE	
	N. di centri	N. di terminali	N. di centri	N. di terminali	N. di centri	N. di terminali	N. di centri	N. di terminali	N. di centri	N. di terminali
AMADEUS Paesi										
Germania	7.794	17.612	212	458	633	1.603	300	985	8.939	20.658
Francia	3.155	7.463	163	380	386	788	180	700	3.884	9.331
Spagna	2.710	4.537	174	204	43	113	100	110	3.027	4.964
Danimarca	313	1.329	68	385	29	95	90	181	500	1.990
Norvegia	372	2.570			45	97	40	80	457	2.747
Svezia	588	5.340	*58	*258	98	219	71	200	757	5.759
Finlandia	462	1.714			8	26	1	5	471	1.745
Islanda	8	35	0	0	0	0	0	0	8	35
Lussemburgo	24	36	0	0	14	32	0	0	38	68
Totale	15.426	40.636	675	1685	1256	2.973	782	2.261	18.139	47.555
GALILEO Paesi										
Gran Bretagna	43	71	1.890	11.120	718	2.614	792	1.115	3.443	14.920
Italia	77	91	712	2.069	682	1.196	192	304	1.663	3.660
Svizzera	4	6	348	2.115	161	431	35	55	548	2.607
Austria	213	356	374	949	22	41	10	18	619	1.364
Paesi Bassi	1	6	820	2.706	64	135	220	600	1.105	3.447
Belgio	123	374	222	710	98	313	251	541	694	1.938
Irlanda	0	0	146	455	23	61	30	50	199	566
Portogallo	40	40	291	535	3	8	160	200	494	783
Grecia	104	108	200	231	219	323	140	196	663	858
Totale	605	1.052	5.003	20.890	1990	5.122	1.830	3.079	9.428	30.143
Vari Europa	189	236	46	85	7	16	224	376	466	713
Totale Europa	16.220	41.924	5.724	22.660	3253	8.111	2.836	5.716	28.033	78.411
Totale Mondo	17.489	46.326	25.446	92466	25113	109.243	16.718	52.173	84.766	300.208

(*) Totale comprendente Norvegia, Svezia e Finlandia – fonte: E.I.U. 1993.

Riguardo al numero di terminali, la classifica europea vede la Germania al primo posto con più di 20.6 milioni di terminali, seguita dalla GB con 14.9 milioni. L'Italia si piazza al sesto posto, preceduta dalla Spagna al quinto posto e seguita da Austria e Grecia, rispettivamente al tredicesimo e quattordicesimo posto.

Questo indica una conversione dai sistemi informatici esistenti alla distribuzione telematica, da attivare e sviluppare in modo coordinato, con pieno rispetto delle condizioni locali.

Viaggi e Internet

Consideriamo alcuni dati relativi all'impatto dell'industria del turismo e dei viaggi sulle dinamiche di Internet. Ci si aspetta che l'industria dei viaggi inciderà per il 35 % di tutte le vendite online del 2002. In base alle ricerche Datamonitor, i viaggi saranno nel prossimo secolo la più grande categoria singola di prodotti venduti tramite Internet.

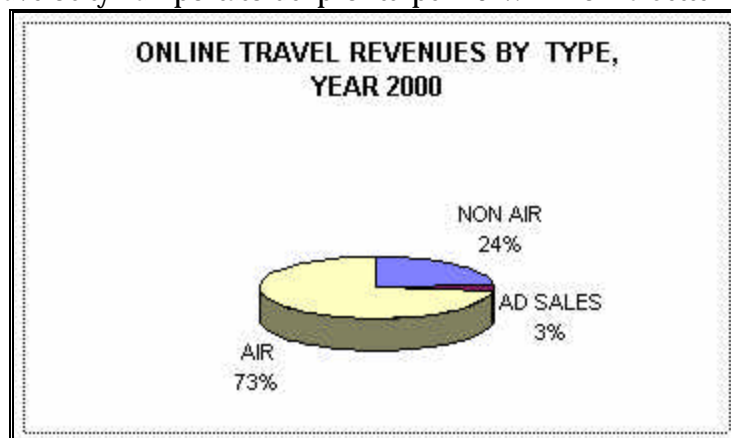
Lo spiccato aumento dal 7% nel 1997 all'11% nel 1998, al 35% nel 2002 riflette largamente l'idoneità di Internet come canale di vendita di questa industria; nella relazione "Consumer Online shopping".

Datamonitor ha fatto delle stime in relazione a cifre di crescita per altri apprezzati prodotti online, si prevede che libri e assicurazioni incideranno rispettivamente per il 10% e il 9%, mentre l'hardware e il software per il 5% e il 10% del mercato nel 2002.

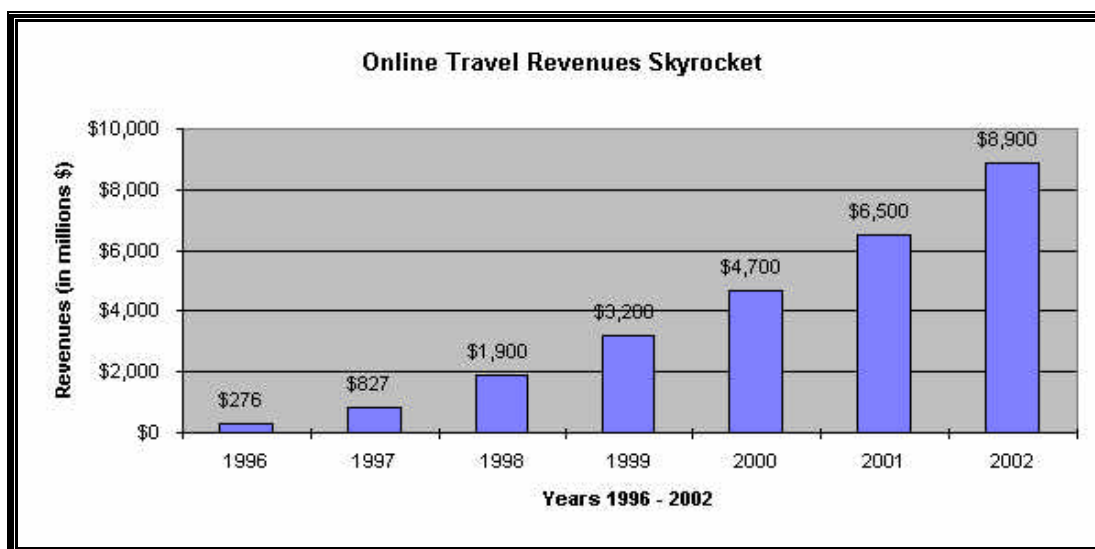
Ma l'ultimissima ricerca sulle abitudini di acquisto online viene da @plan, un'azienda con sede negli USA specializzata in ricerche di mercato online. L'indagine è stata effettuata usando un database random di 40.000 utenti web attivi negli Stati Uniti e viene aggiornata ogni tre mesi, nel momento in cui le 10.000 risposte più recenti sostituiscono le 10.000 più vecchie. Lo studio ha stimato la popolazione, l'uso dei siti, la preferenza di marchi e prodotti e lo stile di vita. I risultati hanno dimostrato che il 24 % degli utenti web attivi negli USA sta facendo degli acquisti online, in base ai risultati dell'indagine di @plan, la categoria al dettaglio con la più alta crescita percentuale è la prenotazione di biglietti aerei che è cresciuta del 301 %, il noleggio auto è al secondo posto con una crescita del 105%.

I siti sui viaggi online sono in effetti tra i siti più noti e visitati di Internet. Lo sono stati sin dal loro arrivo sul Cyberspace nel 1996 e rappresentano l'articolo più costoso che le persone acquistano online, anche se l'industria dei viaggi online è al momento tanto redditizia quanto l'industria software online o l'industria dell'intrattenimento online.

Expedia, un sito di prenotazione viaggi online gestito dalla Microsoft Corp., ha riportato un profitto di 450 milioni di dollari nel mese di giugno 2000 e più di 1 milione di prenotazioni. Il sito fornisce assistenza a coloro che stanno cercando informazioni su destinazioni specifiche, a coloro che vogliono prenotare voli o un'intera vacanza online. Meanwhile Travelocity ha riportato dei profitti per 102.7 milioni a Settembre 2000.



Una relazione della Travel Industry Association degli Stati Uniti dichiara che più di 30 milioni di americani si collegheranno nel 2000 per cercare informazioni su possibilità di viaggi. Gli americani stanno sempre più optando per l'impiego dei loro computer al posto dei tradizionali agenti di viaggio, per raccogliere informazioni su viaggi, suggerimenti di programmazione e effettuare le prenotazioni online. La Travel Industry Association ha rilevato che gli utenti di Internet hanno prenotato \$276 milioni in viaggi online nel 1996, compresi viaggi aerei, camere d'albergo, noleggio auto, pacchetti e altri prodotti turistici. Nel 1997, le vendite si sono triplicate raggiungendo i \$827 milioni, e entro il 2000 le dimensioni dell'industria di viaggi online supereranno i \$4.7 miliardi e raggiungeranno i \$8.9 miliardi nel 2002. La biglietteria aerea ha inciso per circa il 90 per cento di tutte le vendite di viaggi online, dando luogo a \$243 milioni di ricavi nel 1996, ma entro il 2002, si prevede che la proporzione dei biglietti aerei acquistati online passi al 73 per cento di tutte le vendite di viaggi online, incidendo per \$6.5 miliardi. E' previsto che le vendite non aeree, per lo più prenotazioni alberghiere e di noleggio auto, aumentino da \$31 milioni nel 1996, a \$2.2 miliardi nel 2002.



Si prevede che la pubblicità online dei siti web turistici aumenti a \$282 milioni nel 2002, e sarà la terza fonte primaria di ricavo per i siti web collegati ai viaggi.

Inoltre, i business relativi a compagnie aeree, alberghi e viaggi, vedranno un notevole aumento di volume di prenotazioni dirette effettuate da utenti online. L'incentivo principale per la creazione di siti web da parte dei fornitori è quello di avere un link diretto con i consumatori ed evitare le commissioni pagate agli agenti di viaggio. Si prevede che entro l'anno 2000, il ricavo relativo alla biglietteria aerea derivante da una fonte online raggiungerà il 5.1 per cento e salirà al 8.2 per cento nel 2002. La biglietteria aerea continuerà ad essere il prodotto turistico principale acquistato su Internet.

La relazione della TIA ha inoltre dimostrato che, mentre più della metà dei viaggiatori preferiscono gli agenti di viaggio per prenotazioni, prezzi, suggerimenti e programmazione di viaggi, l'anno scorso un notevole numero di americani ha trasferito la propria preferenza a Internet.

Se Internet sta aiutando molte nuove aziende ad entrare nel business, in almeno un'industria, il viaggio, sta anche tagliando fuori dal business un gran numero di aziende. L'esplosiva crescita di servizi di prenotazione online, insieme a riduzioni della commissione di agenzia da parte delle compagnie aeree statunitensi sta provocando un rapido ridimensionamento nel business dei viaggi e un notevole consolidamento delle aziende del settore.

"Le agenzie che offrono servizi a valore aggiunto relativi al viaggio continueranno a detenere un gran numero di business, ma le aziende che si limitano a prendere degli ordini fanno parte del passato", ha affermato Terrel Jones, presidente della Sabre Interactive, che gestisce il sito web Travelocity. La parte soft del mercato è passata, nel frattempo le agenzie di viaggio online e di prenotazione aerea basate sul web stanno catturando una grossa fetta di mercato.

L'industria dei viaggi è la prima a sperimentare il potere di "disintermediazione" di Internet, la soppressione dei canali di intermediazione per l'acquisto di beni e servizi dovuta alla presenza di un canale di acquisto online più diretto.

Un grande declino nelle agenzie di viaggio è dovuto ai cambiamenti relativi all'importo della commissione aerea. Oggi le agenzie statunitensi hanno solo l'8% o al massimo 50\$ a biglietto, che è comunque basso, e anche se possono assorbire un tale taglio nei ricavi, gli agenti di viaggio devono ora confrontarsi con la prenotazione online che prevede solo il 5% di commissione. Così se effettuano le prenotazioni dei loro clienti online perdono il 3% della loro commissione, se non prenotano online rischiano di perdere l'intera vendita, data l'esistenza di servizi turistici online che possono offrire tariffe più basse visti i tassi di commissione più bassi.

Attualmente i siti degli agenti di viaggio incidono solo per il 12% delle prenotazioni online, in confronto al 50% dei siti delle compagnie aeree e al 36% dei servizi commerciali in base a uno studio condotto da Plog Research Inc.

I funzionari dei servizi turistici online affermano che il loro business sta crescendo molto rapidamente, ma rifiutano la teoria in base alla quale starebbero tagliando fuori dal business gli agenti di viaggio, intanto la crescita dei servizi turistici online è veloce, ma in confronto alle entrate turistiche complessive è piuttosto inferiore al 10%, "Pertanto sarebbe difficile affermare che avremo un tale impatto" afferma Josh Hearst, group product manager alla Microsoft Expedia. E gli agenti di viaggio non sempre vengono tagliati fuori, in effetti Travelocity, Expedia, Internet Travel Network, hanno tutti "programmi partner" di operatori turistici in cui i clienti possono utilizzare i loro agenti di viaggio esistenti per gestire le prenotazioni anche se non effettuano le loro ricerche online.

Le agenzie continuano ad offrire conoscenze e intuizioni che non possono essere trovate in un servizio online, per non parlare del fatto che è ancora molto lento ottenere le informazioni online necessarie, ma cosa più importante, i servizi online non sempre trovano la migliore tariffa per i clienti. La relazione dell'Airfare ha recentemente messo a confronto le prenotazioni di itinerari diversi, e i prezzi degli agenti di viaggio erano in media di 1000\$ inferiori. I servizi online hanno ufficialmente messo in discussione tali cifre. Ma anche se le agenzie di viaggio possono salvare il loro business servendo servizi a valore aggiunto, non c'è dubbio che Internet avrà trasformato in maniera permanente i loro modelli di business, fintanto che la commissione continua ad essere tagliata, la maggior parte delle agenzie dovrà caricare spese ai propri servizi. Se gli utenti di un'azienda vogliono effettuare le loro ricerche turistiche o addirittura prenotare i biglietti

aerei, le auto, gli hotel stessi, la tecnologia è a loro disposizione. Nelle grandi corporation i servizi turistici online vengono spesso forniti attraverso link intranet o extranet al sito dell'agenzia di viaggi. Molte agenzie effettuano ora più di una semplice prenotazione online, possono confezionare le informazioni e i servizi del sito in base alle politiche di viaggio dell'azienda e partecipare alla loro applicazione. Le corporation, oggi possono, addirittura costruire il proprio sistema di prenotazioni basato sul Intranet, usando software di aziende come TravelNet. I siti turistici pubblici online come Expedia, Travelocity e ITN gestiscono una notevole quantità di business collegato alle prenotazioni specialmente per aziende e utenti indipendenti, che non devono osservare una specifica politica di viaggio.

Ma i servizi turistici online hanno le loro prime vittime. PC Travel, uno dei primi arrivati nel mondo dei viaggi online, è infatti la vittima più recente del ROI (Internet return-on-investment). Man mano che le compagnie aeree e le grosse aziende riducono i costi mettendo in crisi le agenzie di viaggi, il campo verrà occupato quasi interamente da grossi nomi con grandi risorse come Microsoft's Expedia e Sabre Interactive's Travelocity. Per agenzie di viaggio di medie dimensioni basate puramente su Internet come PC Travel, i crescenti costi di CRS rappresentano una minaccia notevole. Le spese CRS caricate per la ricerca che non si trasforma in acquisto sono una grande fonte di spesa per i siti di prenotazione viaggi. Attualmente, gli utenti web spesso curiosano e non prenotano, poiché ritengono comodo usare il Web come strumento per la ricerca dei prodotti, ma non necessariamente come strumento di acquisto. Le commissioni decrescenti da parte dei fornitori stanno riducendo i margini a livelli intollerabili. Oltre alle spese di CRS, i siti stanno lottando con commissioni aeree ridotte per prenotazioni online. "Se il massimo che puoi fare per transazione è \$25, e stai operando a \$20 di costo per biglietto, non c'è possibilità di uscire in pareggio," ha spiegato George Neusome.

Fintanto che la biglietteria online (e-ticketing) viene utilizzata ampiamente nell'industria, la realizzazione (stampa biglietto e spedizione) resterà un enorme salasso per i budget dei siti di prenotazione turistica. PC Travel ha dovuto confrontarsi inoltre con i notevoli costi legati alla realizzazione. Anche la Microsoft dipende enormemente dai World Travel Partners, ricevendo una quota delle entrate di Expedia, per fornire la capacità di realizzazione.

Mentre aumenta la concorrenza tra i siti di servizio completo, l'elemento "prezzo" diventerà comunque un grande differenziatore e un necessario vantaggio competitivo. Oltre alle spese operative, le piccole medie imprese di viaggi online non riescono comunque a vincere, dato che il marchio diventa un forte convettore di traffico e pertanto delle vendite. Non solo i grossi concorrenti rischiano di perdere denaro a breve termine, ma possono anche investire in pubblicità per costruire una consapevolezza di massa del marchio. A differenza del mito "Il Web è un campo da gioco piano", il marchio continuerà a guidare il successo dei siti che dipendono dal traffico per le entrate pubblicitarie e commerciali o entrambi.