

Turismo e comunicazione istituzionale online in Italia

Rodolfo Baggio, Cristina Mottironi, Magda Antonioli Corigliano

Master in Economia del Turismo
Università Bocconi
via Sarfatti, 25, 20136 Milano

{rodolfo.baggio, cristina.mottironi, magda.antonioli}@unibocconi.it

Marzo 2011, in stampa su: Turistica

Abstract

Il ruolo delle nuove tecnologie (ICT) per la promozione sia delle imprese che delle destinazioni turistiche è oggi comunemente accettato. Tuttavia questo può portare ad un uso semplicistico e meramente imitativo delle stesse, senza collocarle in un contesto strategico più ampio, ove le tecnologie divengono un vero e proprio *asset* da sviluppare in maniera integrata all'insieme delle funzioni e risorse di un'organizzazione. Questo vale in particolare per l'approccio ad Internet e alla realizzazione di siti web promozionali, perseguita largamente dagli operatori del settore e dalle istituzioni pubbliche preposte al marketing territoriale. Scopo del lavoro è esaminare la presenza in rete delle istituzioni pubbliche italiane, assumendo come riferimento territoriale quello regionale, attraverso una valutazione euristica della qualità dei siti di promozione turistica ufficiali e la proposta di un indice sintetico di qualità che consente un'analisi comparata degli stessi. Al fine poi di valutare anche l'approccio strategico alle nuove tecnologie da parte delle istituzioni, si sono analizzati i relativi piani triennali di sviluppo turistico. Dall'incrocio tra valutazione della qualità dei siti e allineamento strategico relativo alle ICT si è trovata conferma della relazione positiva tra i due aspetti ed è stato infine possibile raggruppare le regioni italiane in base alla loro 'attitudine tecnologica'.

Parole chiave: Internet, web, marketing territoriale, strategia, valutazione portali, regioni italiane

1 – Introduzione

Nel turismo, il ruolo chiave delle nuove tecnologie (ICT), e del web in particolare, è ormai un fatto riconosciuto. Le destinazioni turistiche, peraltro, beneficiano quanto le imprese della presenza in rete. Le ragioni sono varie e sono state ampiamente discusse dalla letteratura; vale qui la pena richiamare almeno le principali relative alle dinamiche tra turismo e web, lasciando ad altri contesti il campo più vasto relativo ai sistemi informativi e al knowledge management (si veda per es. Antonioli Corigliano e Baggio, 2011 o Buhalis, 2008). Per una destinazione i vantaggi principali della presenza in rete derivano da maggiori opportunità promozionali e di marketing: le nuove tecnologie consentono infatti di comunicare a un numero elevato di visitatori potenziali - tendenzialmente su scala globale - le caratteristiche del territorio e i suoi prodotti e servizi senza sostenere costi proporzionali alla dimensione di mercato raggiungibile; inoltre i siti sono un valido supporto alle politiche di brand, tanto in termini di diffusione che di rafforzamento dell'immagine di un territorio; infine possono parzialmente creare nella mente del turista potenziale un'anticipazione dell'esperienza di vacanza effettiva, stimolando in questo modo il processo di scelta (Kaplanidou e Vogt, 2006; McCartney et al., 2008).

Una condizione essenziale per il raggiungimento di questi obiettivi di comunicazione risiede però, come evidenziato tanto da studiosi che operatori, in una realizzazione del sito web che risponda a criteri qualitativi elevati. La letteratura sul tema ha infatti dimostrato chiaramente, e in più contesti, come una percezione favorevole delle caratteristiche del sito web sia una determinante chiave del successo o meno degli sforzi promozionali profusi da aziende e organizzazioni territoriali (Law et

al., 2010; Lee e Morrison, 2010; Yang e Bolchini, 2010). Tuttavia è altrettanto dimostrato che oggi la progettazione e realizzazione di un sito web richiede un impegno significativo di risorse (Mendes, 2010). Il prerequisito per progetti effettivamente efficaci, inoltre, è una visione chiara dei ruoli e delle funzioni propri del sito, da considerarsi non come un semplice 'artefatto tecnologico' a sé stante, ma come parte integrante di una complessiva strategia di marketing (Buhalis, 1998,2000; Varadarajan e Yadav, 2002).

Muovendo da queste premesse, il lavoro si pone due obiettivi. Il primo è di valutare se e come le istituzioni preposte alla promozione turistica delle regioni italiane abbiano realizzato siti web che rispondono ai requisiti di qualità sopra richiamati e che verranno specificati con maggior dettaglio nelle pagine seguenti. La valutazione è condotta su base comparativa sia dei siti tra di loro che temporale, in quanto i risultati ottenuti sono messi a confronto con un'analisi simile condotta nel 2002 e che permette di tracciare un'evoluzione degli stessi. Il secondo obiettivo è invece relativo all'approccio strategico delle istituzioni nell'accostarsi alle ICT e al web in particolare, con l'intento di stimare una relazione tra rilievo e coerenza delle strategie istituzionali e qualità percepita dagli utenti del sito.

Nelle pagine seguenti quindi, dopo una breve disamina della letteratura per quanto riguarda le principali strategie e attività nell'ambito delle ICT degli organismi preposti al marketing delle destinazioni (le cosiddette DMO, Destination Management Organization), si entrerà nel dettaglio di metodo, risultati e implicazioni dell'analisi dei siti turistici ufficiali delle regioni italiane.

2 - Strategie e attività di marketing delle destinazioni turistiche

Nel turismo il territorio ha una preponderanza di assoluto rilievo. Si può anzi affermare che, in anni di diffusione sostenuta del marketing territoriale, il turismo rappresenta il settore in cui la sua rilevanza è maggiore, in quanto il prodotto turistico stesso è da considerarsi la destinazione nel suo insieme, più che le singole risorse e servizi offerti (Murphy et al., 2000; Ritchie e Crouch, 2003). Questo perché l'esperienza turistica è un'esperienza di tipo composito, che si realizza proprio nella fruizione di un insieme di beni, servizi, infrastrutture e attrattive – tangibili e intangibili – che complessivamente la rendono possibile e la qualificano. Questo è il motivo di fondo per cui, a partire da Medlik e Middleton (1973), il prodotto turistico è definito comunemente come un 'amalgama' o un 'sistema', sistema di cui la destinazione è considerata il fulcro (Antonioli Corigliano, 1999; Candela e Figini, 2003). È nella destinazione che confluiscono gli elementi più significativi del prodotto turistico, nella destinazione avviene la maggior parte del consumo turistico ed è ancora a livello di destinazione che si rendono evidenti gli effetti economici e non del turismo (Cooper et al., 2005; Gunn e Var, 2002).

Il ruolo centrale delle destinazioni, però, non si limita nell'essere dei 'collettori' di prodotti e impatti turistici; ciò che viene sempre più evidenziato è invece l'importanza che esse si pongano come agenti attivi del sistema turistico stesso. La crescita della pressione competitiva a livello globale ha fatto sì che la capacità dei territori di essere proattivi rispetto alle sfide sempre maggiori poste dal turismo sia un elemento chiave di successo sul mercato. È ormai evidente come i fattori di attrattività non siano più sufficienti di per sé a garantire la presenza di flussi turistici e come non sia più possibile ragionare solo in termini di vantaggio posizionale da questi conferito. Peraltro Butler (1980), con il suo modello del ciclo di vita delle destinazioni, spiega in maniera molto efficace la fallacia dell'assunzione che le destinazioni turistiche mantengano necessariamente un trend costante di crescita dei visitatori, tant'è che nell'ultimo decennio la rilevanza delle attività di pianificazione e marketing territoriale si è imposta in maniera significativa all'attenzione di operatori e studiosi.

Vari fattori determinano la necessità di questo ruolo attivo delle destinazioni e, di conseguenza, delle istituzioni pubbliche preposte al governo del turismo. Anzitutto la già richiamata e sempre crescente competizione, determinata non solo da un continuo imporsi di nuove mete sul mercato ma anche dalla formazione di alleanze strategiche orizzontali e verticali tra le compagnie multinazionali del turismo che esercitano pertanto un rilevante potere di mercato (Lafferty e van Fossen, 2001;

Mosedale, 2006). Inoltre la domanda turistica negli ultimi anni è cambiata notevolmente ed è in continua evoluzione: i livelli culturali accresciuti e l'aver ormai maturato varie esperienze di viaggio determinano nei turisti attese di qualità maggiori; a questo si aggiunga che il web ha avuto un effetto dirompente, mettendo a disposizione una mole di informazioni su cui confrontare mete, standard qualitativi e prezzi una volta impensabile. Possibilità di scelta e relativa consapevolezza sono pertanto cresciute notevolmente (Smeral, 1998). Le conseguenze dal lato dell'offerta sono piuttosto evidenti: nonostante il numero di turisti continui a crescere a livello globale, la quota di mercato delle destinazioni non è comunque garantita, anzi per molte va erodendosi. Per beneficiare dei trend positivi - al di là dei momenti congiunturali - del turismo, come le imprese del settore anche i territori vocati devono accentuare i loro sforzi per promuoversi e farsi scegliere, fondamentalmente rinforzando il ventaglio delle attività di marketing, creando un'immagine chiara e basata su elementi distintivi riconosciuti dal mercato e focalizzandosi su qualità e valori propri della destinazione (Go e Govers, 2000; Murphy et al., 2000). È pertanto evidente come le istituzioni siano chiamate a svolgere un ruolo rilevante in questo contesto, in una logica di governance pubblica, oltre che di cooperazione pubblico-privata (Thomas e Thomas, 1998).

2.1 Ruolo e allineamento strategico delle ICT nella promozione delle destinazioni turistiche

Se in una certa misura la promozione turistica è sempre stata una funzione istituzionale degli enti pubblici, quello a cui si sta assistendo negli ultimi anni è una crescente sofisticazione delle attività degli enti e un consolidamento dell'utilizzo di strumenti di marketing complessi e diversificati, almeno da parte dei territori più attenti agli aspetti sopra richiamati.

Le ICT si sono dimostrate uno degli strumenti più validi ed efficaci, quando utilizzate in maniera appropriata, per creare e accrescere la conoscenza e l'immagine dei territori oltre che per mettere in atto una promozione integrata complessiva della destinazione. Gli esempi di come le ICT contribuiscano positivamente al vantaggio competitivo di imprese e territori turistici sono diffusi in letteratura (per una rassegna si vedano Buhalis ed Egger, 2008) e contestualmente gli studiosi hanno anche considerato le condizioni necessarie per raggiungere risultati in questo senso (Buhalis e Law, 2008).

In particolare va evidenziato che, per essere efficace, l'adozione delle nuove tecnologie richiede un approccio strategico da parte di organismi e istituzioni che non può certo essere dato per scontato. Più precisamente, la letteratura ha mostrato ampiamente che, per avere effetti sulla profittabilità, si deve garantire un allineamento tra le ICT e il business complessivo dell'impresa o organismo considerato. Seguendo Henderson e Venkatraman (1993), vari studi hanno enfatizzato la necessità di allineare gli investimenti in ICT alla visione strategica complessiva dell'organizzazione e all'insieme delle sue funzioni, passaggio questo che a volte comporta cambiamenti anche rilevanti. In caso contrario, le ICT rimangono uno strumento a sé stante e il risultato dell'investimento alquanto dubbio.

La portata dell'aver una visione strategica chiara nel perseguire obiettivi di competitività e crescita economica, anche per i territori, è stato affermato da più parti, ma di fatto è divenuto un paradigma con i lavori di Porter (1980; 1985). L'evoluzione attuale delle ICT non cambia questa prospettiva, anzi - come Porter stesso mise in evidenza agli albori della diffusione delle ICT a supporto delle attività economiche - le nuove tecnologie offrono 'migliori opportunità alle aziende per raggiungere un posizionamento strategico rispetto a quanto facesse la generazione precedente di tecnologie. Ottenere questo tipo di vantaggio competitivo non richiede un approccio al business radicalmente nuovo. Richiede di utilizzare i principi riconosciuti del fare strategia' pertanto 'Internet rende la strategia più necessaria che mai' (Porter, 2001: 65. *Traduzione degli autori*).

Se questo non avviene, le tecnologie rischiano di rimanere un mero supporto amministrativo anziché evolvere in un vero e proprio asset (Campbell et al., 2005; Chan, 2002). In particolare, Chang (2003) mostra come questo ordine di ragionamenti si applichi a tutti gli effetti anche alle destinazioni turistiche e alle loro DMO. Infatti, anche se queste riconoscono ampiamente l'importanza delle ICT, persino alimentando quello che l'autore definisce efficacemente il 'mito

dell'internet marketing', in realtà spesso falliscono nello svilupparle come una reale fonte di vantaggio competitivo (Park e Gretzel, 2007).

3 – Metodi

Lo studio analizza le strategie delle ICT e gli strumenti online adottati dalle Regioni italiane in quanto attori chiave, nel contesto nazionale, per la promozione e lo sviluppo del turismo. Questo in particolare a seguito della riforma del Titolo V della Costituzione che, com'è noto, ha conferito alle regioni competenza esclusiva sulla materia. L'analisi è stata condotta in due fasi: in primo luogo, sono stati esaminati e valutati i siti ufficiali del turismo nei loro aspetti comunicativi e operativi; sono poi stati analizzati i contenuti dei piani strategici di sviluppo turistico delle regioni che fanno riferimento specifico all'utilizzo di ICT.

3.1 Valutazione dei siti web

Data l'importanza di un sito web come rappresentante virtuale di un'organizzazione e degli effetti della sua qualità per l'immagine e l'attività della stessa, la questione della definizione di una metodologia valida per la valutazione di tali caratteristiche è da tempo un tema caldo per ricercatori e professionisti. Purtroppo, come la letteratura afferma costantemente, non esiste una metodologia universalmente riconosciuta, e lo stesso concetto di qualità è difficile da definire poiché dipende largamente da situazioni specifiche, oltre che dagli obiettivi e target di riferimento di ogni singolo sito web (Antonioli Corigliano e Baggio, 2006, Law et al, 2010; Morrison et al, 2004).

Alla luce di queste considerazioni, si è scelto di adottare il punto di vista della domanda nel proporre una possibile metodologia di misurazione della qualità dei siti turistici ufficiali delle regioni, considerato che il loro ruolo principale consiste nella promozione del territorio e quindi il loro target privilegiato, quando non esclusivo, è rappresentato proprio dagli utenti finali. La metodologia di valutazione è di tipo euristico e consiste nel determinare la soddisfazione dell'utente per quanto riguarda l'aspetto generale e le funzioni del sito (Baggio, 2003b). Questi elementi vengono combinati in una misura di apprezzamento che può essere intesa come indice complessivo di qualità del sito (QI). L'analisi viene effettuata in due passi. Il primo consiste nel valutare la percezione del visitatore. Combinando una serie di principi provenienti dalla letteratura sulla valutazione delle interfacce uomo-macchina (Molich e Nielsen, 1990; Nielsen e Molich, 1990) con gli elementi che caratterizzano un sito turistico di successo, è possibile definire un elenco di punti da esaminare e farli valutare da un campione di utenti.

L'elenco completo degli elementi sottoposti a valutazione (35 voci) è diviso in sei categorie principali:

- primo impatto (PI): sensazione generale nel corso di una prima visita, prima di un esame accurato del sito web;
- design e grafica (DG): qualità di elementi grafici (immagini, simboli, fotografie, ecc) ed equilibrio tra testi e immagini;
- contenuti informativi (CI): completezza e utilità delle informazioni fornite e chiarezza del linguaggio;
- struttura e navigazione (SN): razionalità della struttura e delle funzioni di navigazione;
- servizi interattivi (SI): numero e qualità dei servizi interattivi e facilità d'uso delle funzioni;
- gestione tecnica (TM): grado di aggiornamento dei contenuti, velocità percepita dei tempi di risposta e assenza di errori o di collegamenti mancanti.

La valutazione è di tipo qualitativo, i visitatori esprimono il loro giudizio su ciascun elemento della lista per mezzo di un punteggio da 1 (minimo) a 5 (massimo). La valutazione complessiva (EV) è calcolata come media aritmetica dei punteggi.

Il secondo passo nella procedura di valutazione è la mappatura dei contenuti e dei servizi offerti online. L'analisi è condotta attraverso l'individuazione di una serie di possibili contenuti informativi

e servizi interattivi che sono considerati utili o interessanti per un utente di un sito web turistico (vedi per esempio: Law et al, 2010; Lee e Morrison, 2010; Park e Gretzel, 2007; Perdue, 2002). L'elenco di elementi (40 complessivamente) è composto da aspetti come accuratezza delle informazioni geografiche, descrizioni di percorsi e itinerari, moduli interattivi di contatto, servizi e-commerce e funzionalità Web 2.0. L'elenco è strutturato in quattro gruppi principali:

- contenuto informativo (IN): materiali di informazione e documentazione;
- rapporto con il cliente (CR): contenuti e servizi che rendono i rapporti con clienti e visitatori più facile e più forte;
- servizi interattivi (SV): funzioni generali e servizi interattivi;
- funzioni Web 2.0 (W2): social network, blog, tagging, ecc;
- e-commerce (EB): funzioni commerciali e di e-business.

La copertura funzionale globale (FC) è espressa come rapporto tra il numero di funzioni identificate e il numero totale di elementi presenti nella lista. I valutatori sono invitati a verificare la presenza degli elementi nel sito analizzato. Si noti che anche questo passaggio di analisi, coerentemente con il precedente, viene condotto attraverso una valutazione da parte degli utilizzatori del sito.

L'indice di qualità complessivo (QI) si ottiene moltiplicando il punteggio di valutazione per la copertura funzionale: $QI = EV \times FC$.

I dati per la valutazione sono stati raccolti nei primi mesi del 2010. Il gruppo di valutatori del campione per entrambe le fasi di analisi è formato da 35 persone con conoscenze diverse del settore turismo e diverse esperienze di navigazione web. Questa dimensione del campione fornisce un intervallo di confidenza di circa il 5% (secondo Antonioli Corigliano e Baggio, 2006). I risultati sono inoltre confrontati con quelli ottenuti in uno studio analogo condotto nel 2002 (Baggio, 2003a), per evidenziare le differenze.

3.2 Valutazione dei piani strategici

Tutte le DMO regionali producono ormai il loro piano strategico di promozione e questo è pubblicamente accessibile. Nella grande maggioranza si tratta di piani triennali. I documenti hanno una struttura abbastanza standard: essi contengono una relazione dei risultati del passato (in termini di arrivi turistici e soggiorni); un'analisi dei loro mercati principali in entrata; alcune considerazioni generali sulle condizioni economiche e sociali della regione. In aggiunta a ciò, i piani forniscono indicazioni strategiche per il miglioramento e lo sviluppo di attività turistiche e, di norma, indicazioni sulle possibili azioni da mettere in atto.

Analizzare e valutare un documento testuale è un argomento a lungo dibattuto e qui, di nuovo, non esistono metodologie universalmente accettate. I criteri più utilizzati sono: leggibilità, chiarezza del testo, razionalità nell'organizzazione dei contenuti, completezza del materiale e così via. Ovviamente, la maggior parte di queste valutazioni sono altamente soggettive e dipendono dalla capacità e dall'esperienza del lettore (Coulthard, 1994; Krippendorff, 2004; White e Marsh, 2006). Il contesto politico e sociale, inoltre, svolge un ruolo importante ed è soggetto a interpretazione, in quanto il linguaggio non è un mezzo di comunicazione neutrale, ma è un elemento intrinseco di una situazione particolare (Shapiro, 1984).

I piani delle regioni italiane sono stati valutati utilizzando la stessa filosofia utilizzata per valutare i siti web, in questo caso seguendo liberamente le indicazioni di Mayring (2000), soprattutto per quanto riguarda la qualità della comunicazione. La parte dedicata alle ICT e il loro possibile impiego come strumenti promozionali o di funzionamento per la comunità del turismo sono stati esaminati da un gruppo di cinque studenti di un master. Un punteggio (da 1 = minimo a 5 = massimo) è stato dato alla chiarezza e alla misura in cui gli obiettivi sono stati formulati e uno stesso punteggio per il dettaglio con cui sono state proposte azioni specifiche. Una metrica generale (QS) è stata calcolata come media aritmetica dei due punteggi.

La soggettività del metodo utilizzato, ovviamente, impedisce l'assegnazione di una validità generale per le valutazioni effettuate. Tuttavia, quando interessa il confronto tra diverse situazioni in un

ambiente omogeneo, come nel caso in esame, una tecnica simile a quella usata qui fornisce una buona validità dei risultati ed è veloce e poco costosa.

4 - Risultati e discussione

I risultati delle valutazioni per l'apprezzamento dei visitatori (EV) e la copertura funzionale (FC) sono mostrati nella figura 1, inoltre gli indici di qualità complessiva riscontrati nel 2002 e nel 2010 sono riportati in figura 2. Tutti i punteggi riportati in questa sezione sono stati normalizzati (cioè giacciono nell'intervallo 0% -100%) per facilitare i confronti.

Guardando alle valutazioni 2010, si può notare che, mentre la maggior parte (86%) dei siti esaminati sono giudicati più che sufficienti (punteggio $EV > 50\%$), la loro copertura funzionale è relativamente bassa e solo il 24% può essere considerato sufficiente. Inoltre, solo il 14% mostra un uso accettabile di funzionalità Web 2.0. L'immagine risultante è quella di organizzazioni che investono nella loro immagine online, ma sono in qualche modo riluttanti a impegnarsi direttamente con i consumatori e pensano ancora alla promozione in modo "tradizionale", dando poco peso ai contributi e alle opinioni del pubblico. Molte ragioni possono essere addotte per giustificare questa situazione (mancanza di risorse, limitatezza delle competenze, scarsità di infrastrutture tecnologiche, ecc.), ma, come alcuni esempi dimostrano chiaramente (Toscana, Friuli e Emilia-Romagna), buone realizzazioni sono possibili. Questo risultato è abbastanza importante perché uno scarso apprezzamento dell'immagine online può ridurre la competitività globale e l'attrattiva delle destinazioni che così pesantemente dipendono oggi su ciò che il Web e le sue caratteristiche più avanzate sono grado di trasmettere ai turisti (Xiang e Gretzel, 2010; Yang e Bolchini, 2010).

Emerge comunque in positivo che l'evoluzione di Internet, e soprattutto degli atteggiamenti dei turisti verso le sue funzioni, sembra essere stato in qualche modo apprezzato dalle DMO italiane. Come mostra la figura 3 (grafico a sinistra), il miglioramento nelle valutazioni è stato notevole, soprattutto per quanto riguarda la percezione degli utenti (EV). In altri termini, le DMO italiane sono state in grado, almeno in una certa misura, di seguire l'evoluzione del contesto tecnologico e gli atteggiamenti e le preferenze del pubblico degli utenti Internet. Questo miglioramento ha riguardato la maggior parte delle regioni, anche se qualcuno ha notevolmente perso il favore del pubblico non avendo rinnovato il proprio sito web e quindi non assecondando i trend in atto (vedi Figura 2).

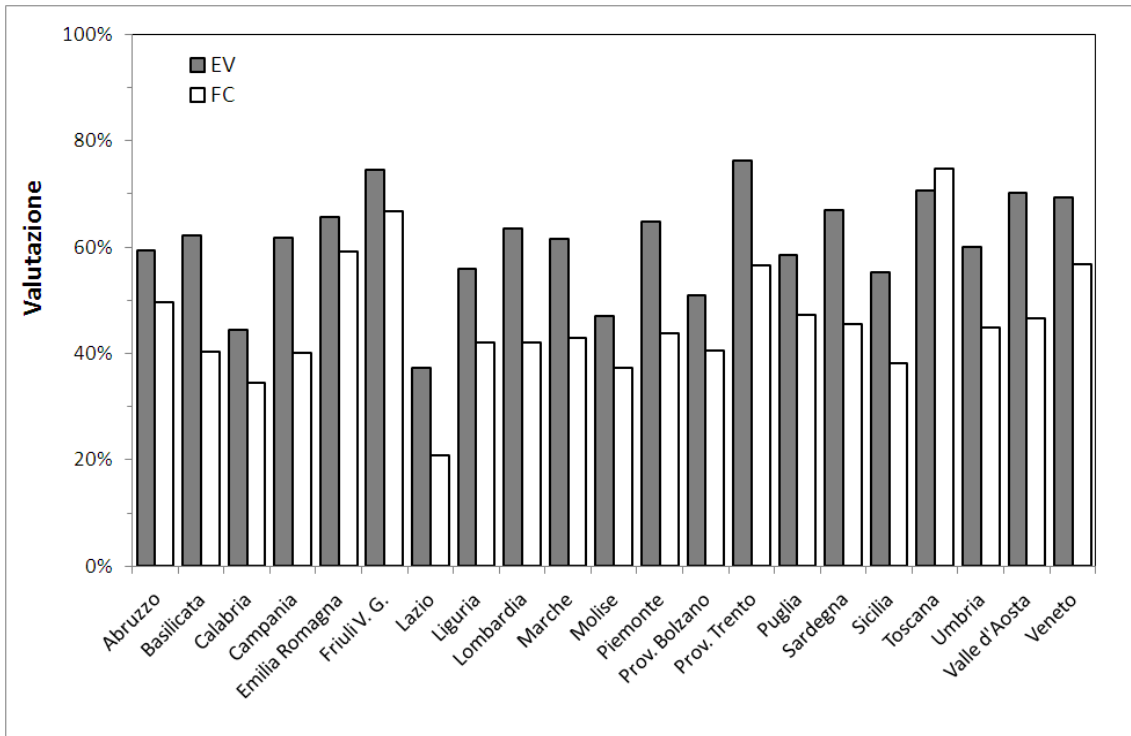


Figura1 Valutazioni dei siti web turistici delle regioni italiane (2010)

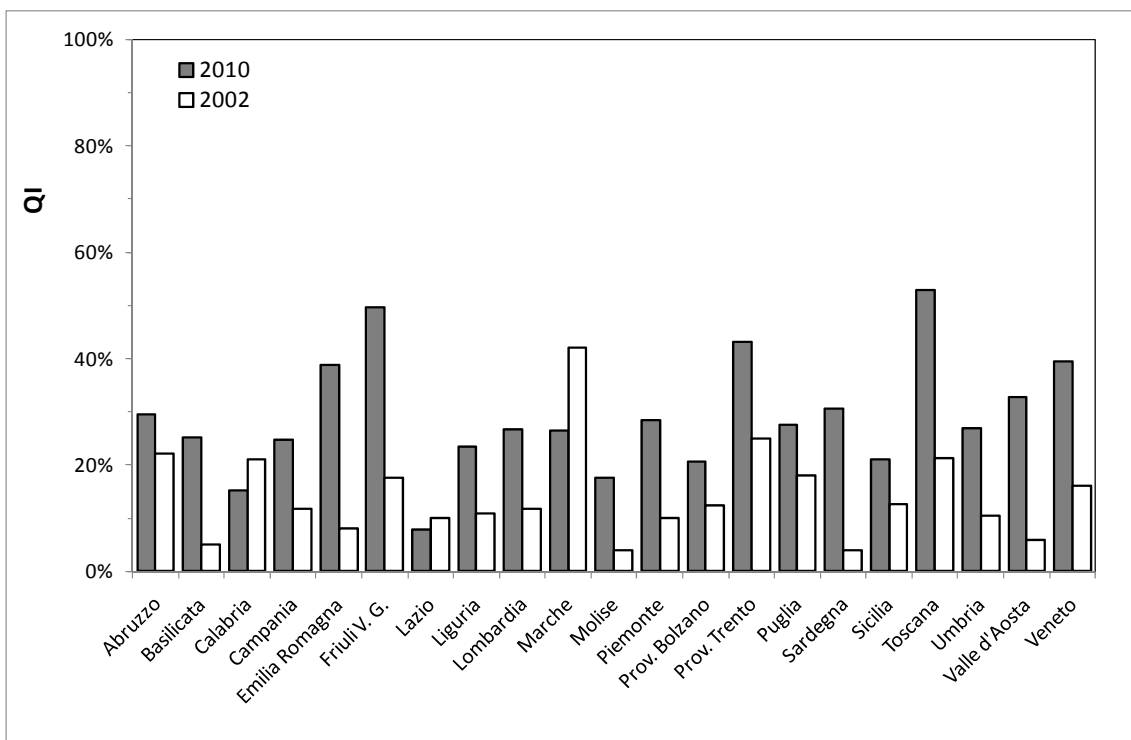


Figura 2 Indice di qualità dei siti web turistici delle regioni italiane 2002 e 2010

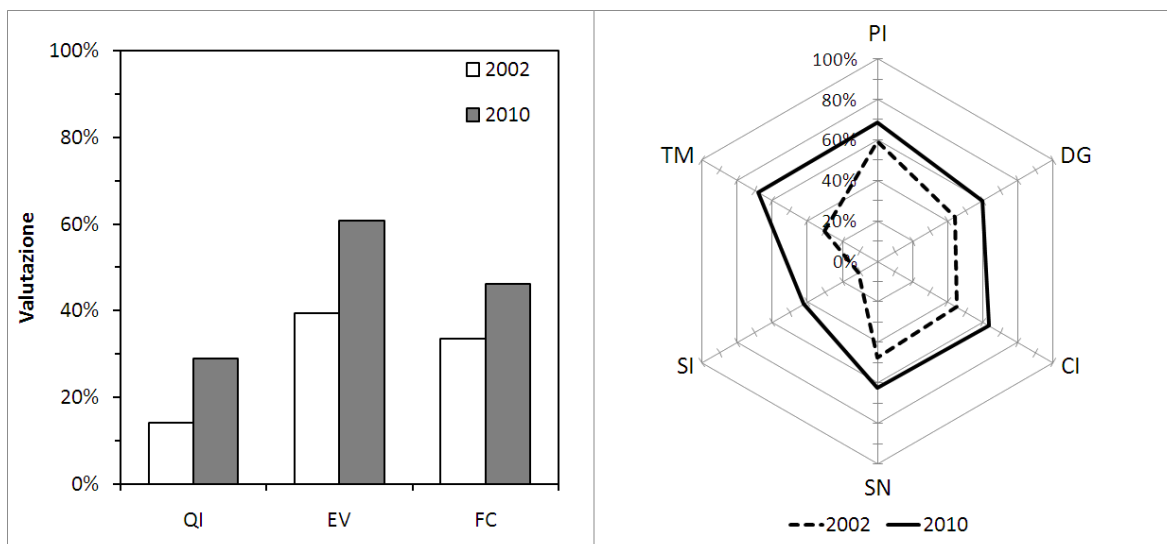


Figura 3 Valutazioni dei siti web turistici delle regioni italiane 2002 e 2010 (sinistra: differenze fra le valutazioni di QI, EV e FC; destra: le componenti di EV, cfr. sezione 3)

Inoltre (Figura 3, pannello di destra), il miglioramento non ha coinvolto tutti gli aspetti in modo uniforme; i servizi interattivi (pur con le carenze citate sopra per quanto riguarda il Web 2.0) si sono sviluppati più di altre funzioni, così come la cura per la gestione tecnica, portando così a un quadro generale più equilibrato.

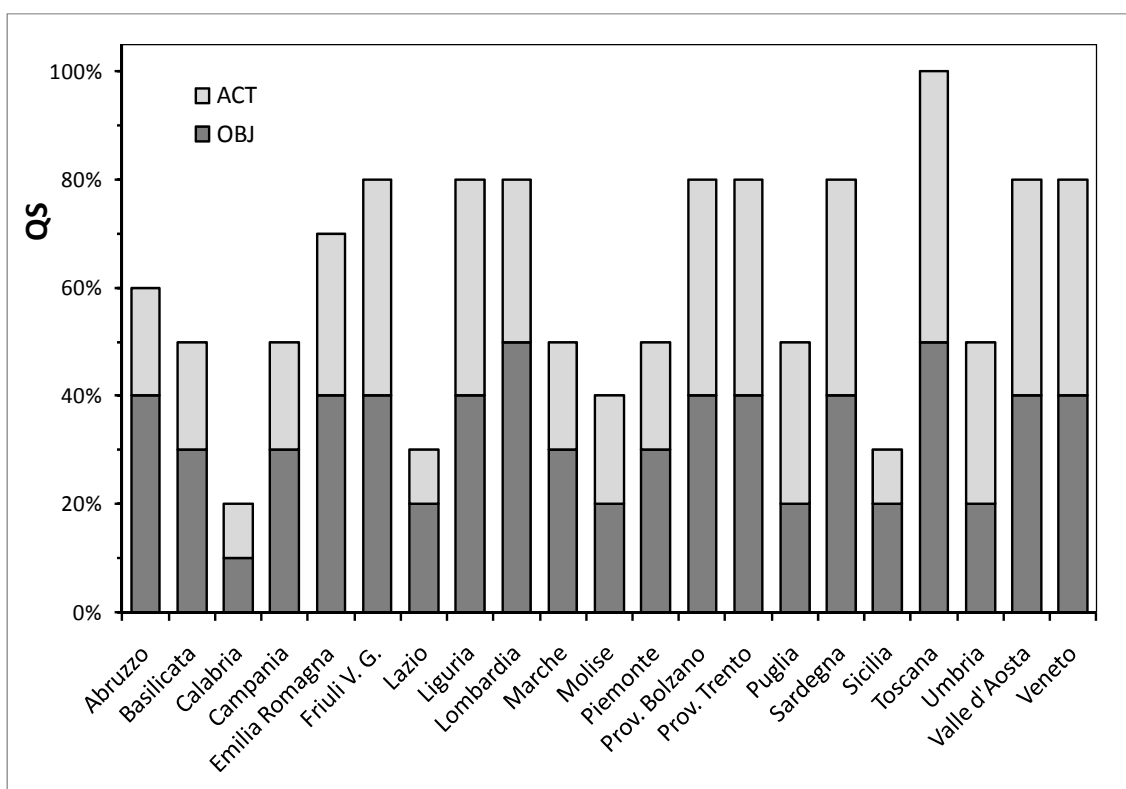


Figura 4 Valutazioni dei piani strategici ICT

Passando alla seconda fase di ricerca, questa - come anticipato - ha riguardato l'atteggiamento strategico delle DMO verso le nuove tecnologie, valutato attraverso le linee strategiche a queste dedicate così come espresse nei piani regionali. I risultati sono riportati in Figura 4. Il grafico mostra i contributi dei due elementi in esame: la chiarezza degli obiettivi (OBJ) e le indicazioni per

un piano d'azione (ACT). La prima cosa da notare è che in quasi la metà dei casi (48%) il punteggio OBJ è superiore ad ACT; in nessun caso succede il contrario, al massimo i due punteggi si equivalgono. In altre parole, in molti casi obiettivi strategici per l'utilizzo e lo sviluppo delle ICT ben precisati e semanticamente chiari sono seguiti solo da indicazioni generiche su come perseguire questi stessi obiettivi. In effetti, solo poco più della metà delle regioni italiane (52%) è dotata di un piano strategico relativo alle ICT considerato sufficiente dai valutatori (punteggio $\geq 50\%$).

Infine, la Figura 5 mappa il rapporto tra le valutazioni ottenute dai siti web (QI) e quelle dei piani strategici ICT (QS). Da questo incrocio, emergono diversi ordini di osservazioni interessanti. Prima di tutto sembra esistere una correlazione positiva tra QI e QS, ovvero tra la qualità dei siti e l'approccio strategico delle regioni all'aspetto delle ICT. Se si conduce una regressione lineare sui due indici si ottiene una buona correlazione ($R^2 = 0.564 \pm 0.0743$) con una pendenza positiva $B = 0.383 \pm 0.077$, piccola ma altamente significativa ($t = 4,953$, $p < 0.001$). Ciò sembra rafforzare il ruolo di una visione strategica definita nella realizzazione di business online (se vediamo la promozione come parte del business) e l'importanza della chiarezza di idee su come attuare tale strategia, il che peraltro conferma quanto indica la letteratura su questo tema (cfr. sezione 2).

La seconda considerazione è che si nota la formazione di tre gruppi relativamente ben definiti. Con alcune modifiche, questi gruppi possono ben rappresentare quelli descritti da Machauer e Morgner (2001) sebbene in un contesto diverso:

- Gruppo 1: è costituito dai *tecnologicamente tiepidi*, ovvero quelle regioni che hanno un atteggiamento debole verso le tecnologie (le ICT non sono un asset strategico; le realizzazioni sono scarse; le prestazioni povere);
- Gruppo 2: si tratta dei *generalmente interessati* ed è rappresentato dalle regioni che hanno un atteggiamento positivo (le ICT sono considerate una risorsa strategica, ma l'attuazione e le prestazioni sono scarse o non ancora del tutto soddisfacenti);
- Gruppo 3: quest'ultimo è costituito dagli *orientati alle ICT*, ossia dalle regioni che mostrano un atteggiamento fortemente indirizzato agli aspetti tecnologici (la visione strategica è chiara; l'insediamento online è forte e buone le prestazioni).

Il primo gruppo (in basso a sinistra nella Figura 5) comprende le regioni che ottengono valutazioni insufficienti sia sulla strategia e che sulla qualità del sito. Come detto sopra, questo è un chiaro esempio di come sia difficile ottenere un apprezzamento sufficiente della propria presenza online quando non esistono chiare linee guida per lo sviluppo di una presenza su Internet.

Il secondo gruppo (in basso a destra nella figura 5) è formato da DMO che hanno fatto un buon lavoro nel dichiarare obiettivi e linee guida ma non sono riusciti (almeno finora) a ottenere buoni risultati nella percezione degli utenti. E' difficile capire il perché. Durante l'indagine sono state poste diverse domande ai responsabili politici sulla possibile difficoltà nell'applicazione pratica di quanto era stato affermato nei piani, ma con i dati raccolti non è ancora possibile giungere a una chiara conclusione; l'approfondimento di questo punto è argomento di una ricerca in corso.

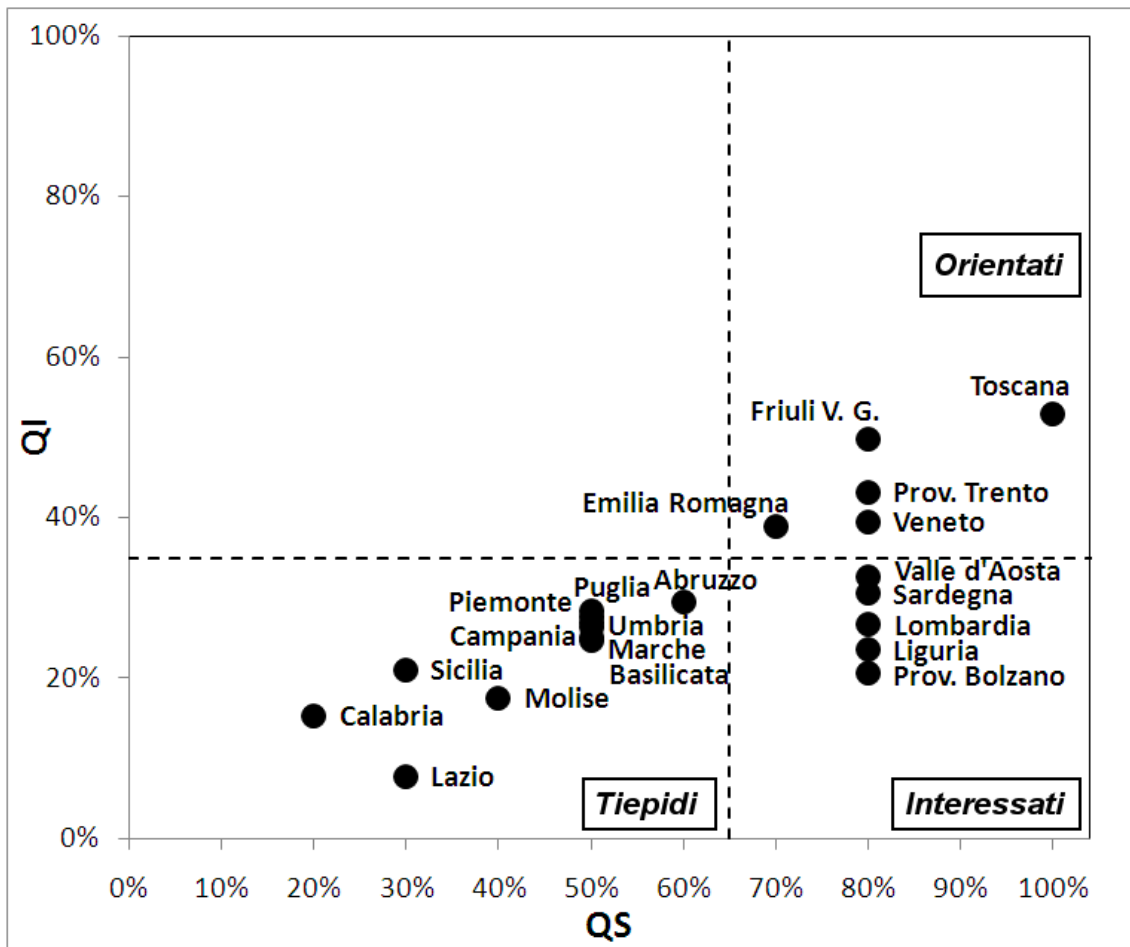


Figura 5 Relazione fra strategie ICT e valutazioni dei siti web

Il terzo gruppo (in alto a destra nella Figura 5), include le organizzazioni regionali tecnologicamente più avanzate in Italia. Esse hanno da tempo capito l'importanza e il ruolo delle ICT nel promuovere una buona immagine e attirare turisti coinvolgendoli. I siti non sono solo semplici brochure elettroniche, ma offrono un ragionevole insieme di funzioni utili e usabili e mirano ad instaurare un buon rapporto con il turista che va oltre la fase decisionale riguardo a un viaggio o una vacanza. Queste regioni, a quanto pare, hanno anche dedicato una buona dose di attenzione a razionalizzare le indicazioni provenienti dal mercato e sono state in grado di inquadrarle in indicazioni strategiche e operative in modo armonico e piuttosto chiaro. Esse hanno anche potuto, negli ultimi anni, contrastare la crisi generalizzata con almeno il mantenimento dei loro risultati in termini di arrivi turistici. E' molto difficile provare una relazione diretta tra buoni livelli di utilizzo delle ICT e prestazioni, ma bisogna ammettere che Internet gioca un ruolo cruciale nel determinare il successo di una destinazione. Come prova supplementare, il quadrante in alto a sinistra è vuoto: non c'è nessuna regione che abbia raggiunto una buona valutazione da parte degli utenti, senza avere un approccio strategico coerente sulle ICT.

5 - Osservazioni conclusive

L'importanza di una buona realizzazione del sito web di una DMO è ampiamente accettata. L'accoglienza favorevole da parte dei turisti, veri o potenziali, ha dimostrato di essere un fattore determinante per il successo di una destinazione sul mercato. I governi regionali italiani si sforzano notevolmente nel promuovere il loro territorio sul mercato turistico nazionale e internazionale, e il web - attraverso la realizzazione di siti di promozione turistica - è uno dei mezzi che utilizzano ormai maggiormente. Il lavoro qui presentato ha valutato la percezione della qualità di questi siti web da parte del pubblico e, attraverso un confronto con una valutazione simile condotta in

passato, ha permesso di determinarne anche l'evoluzione. Inoltre si è considerato l'allineamento tra le intenzioni strategiche e le realizzazioni effettive..

Le DMO italiane ottengono complessivamente una valutazione sufficientemente favorevole da parte degli utenti, anche se una visione troppo orientata verso gli aspetti promozionali lascia le funzionalità interattive in qualche modo trascurate. Cosa più importante, il ricco mondo del Web 2.0 è poco esplorato e una sostanziale mancanza di presenza in quest'area è evidente. Questo può essere un problema in un periodo in cui, al di là del valore e della reale utilità di queste funzioni, il Web 2.0 è così ampiamente esaltato e tanti cybernauti sono attratti da esso.

Il confronto con le valutazioni condotte nel 2002, peraltro, mostra un miglioramento generale seppur con alcune eccezioni. Questo testimonia ulteriormente l'impegno delle DMO italiane a tenere il passo con gli sviluppi nel settore delle ICT e soprattutto con il diverso atteggiamento verso Internet da parte degli utenti.

Tuttavia però, dal punto di vista strategico, emerge come nella formulazione dei piani di promozione regionali, viene sì dato spazio a considerazioni tecnologiche relativamente chiare e ben espresse, ma accompagnate da una certa debolezza nella formulazione di altrettanto chiare ed esaustive linee guida per l'attuazione. Solo una piccola parte di organizzazioni regionali dimostrano di essere in grado di mettere pienamente in pratica ciò che affermano. Nonostante le dichiarazioni contenute nei piani turistici regionali, spesso incentrati sulla creazione di un marchio e un'immagine forti attraverso i canali online, i siti turistici regionali, in troppi casi, non restituiscono i risultati previsti. Al contrario, l'immagine percepita dai visitatori è – almeno parzialmente - compromessa dalla mancanza di funzioni importanti. Questo porta a riscontrare diversi modi di avvicinarsi alle ICT da parte delle organizzazioni preposte alla promozione della destinazione. Un gruppo di istituzioni non sembra considerare le ICT come rilevanti per le loro attività e la realizzazione di strumenti tecnologici è debole; di conseguenza la qualità generale del proprio sito web non è soddisfacente. Un secondo gruppo è costituito da organizzazioni che sembrano essere più convinte di un pieno utilizzo delle ICT e della necessità di seguire i trend in atto, tuttavia esse non sono in grado di trasformare le tecnologie in un *asset* strategico e questo è percepito anche dagli utenti che non valutano questi siti in modo particolarmente favorevole. Infine, un terzo gruppo di organizzazioni riconoscono l'importanza delle ICT per perseguire i loro obiettivi di promozione e sono in grado di allineare la visione strategica con la realizzazione effettiva. I loro siti sono i più apprezzati dagli utenti sia in termini di immagine che di funzionalità. In generale, dunque, i risultati presentati qui suggeriscono che molte organizzazioni regionali, al di là delle intenzioni, non sono ancora in grado di sfruttare a pieno il potenziale delle ICT.

Questo ci riporta ad una considerazione finale riguardante l'immagine generale delle destinazioni italiane e il loro vantaggio competitivo. La qualità generale dei siti esaminati è relativamente buona, ma non è sufficiente nel mercato competitivo di oggi. Molto deve essere fatto per migliorare l'efficienza e l'efficacia di questi strumenti, al fine di sostenere lo sviluppo futuro del turismo in Italia. E' difficile da dimostrare, come detto in precedenza, ma il declino della storia recente può trovare un elemento importante in questa situazione. Un'attenzione maggiore dovrebbe essere data alla formulazione di un uso strategico delle ICT, da non vedersi quindi solo come strumento utile, ma come parte integrante delle attività promozionali e operative delle destinazioni.

6 - Bibliografia

- Antonioli Corigliano, M. (1999). "I distretti turistici e le aggregazioni tra attori per lo sviluppo del prodotto-destinazione." In Colantoni, M. (a cura di). *Turismo: una tappa per la ricerca*. Patron Editore: Bologna.
- Antonioli Corigliano, M. e Baggio, R. (2006), "On the Significance of Tourism Website Evaluations", in Hitz, M., Sigala, M. & Murphy, J. (Eds.) *Information and Communication Technologies in Tourism 2006 - Proceedings of the International Conference in Lausanne, Switzerland*, Springer, Wien, pp. 320-331.
- Antonioli Corigliano, M. & Baggio, R. (2011), *Internet e Turismo 2.0*, Egea, Milano.

- Avison, D., Jones, J., Powell, P. & Wilson, D. (2004), "Using and validating the strategic alignment model", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 13, pp. 223-246.
- Baggio, R. (2003a), "Turismo e Internet, le regioni italiane a confronto", Milan, Italy, Master in Economics and Tourism, Bocconi University.
- Baggio, R. (2003b), "A Websites Analysis of European Tourism Organizations", *Anatolia*, Vol. 14 No. 2, pp. 93-106.
- Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M. & Tekie, E. B. (2005), "Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process", *Long Range Planning*, Vol. 38 No. 5, pp. 445-465.
- Buhalis, D. (1998), "Strategic use of information technologies in the tourism industry", *Tourism Management*, Vol. 19 No. 5, pp. 409-421.
- Buhalis, D. (2000), "Marketing the Competitive Destination of the Future", *Tourism Management*, Vol. 21, pp. 97-116
- Buhalis, D. & Egger, R. (Eds.) (2008), *eTourism Case studies: Management and Marketing issues in eTourism*, Elsevier, London.
- Buhalis, D. & Law, R. (2008), "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research", *Tourism Management*, Vol. 29, pp. 609-623.
- Butler, R. W. (1980), "The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources", *The Canadian Geographer*, Vol. 24 No. 1, pp. 5-12.
- Campbell, B., Kay, R. & Avison, D. (2005), "Strategic alignment: A practitioner's perspective", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 18 No. 6, pp. 653-664.
- Candela, G., Figini, P. (2003). *Economia del turismo*. McGraw-Hill: Milano.
- Chan, Y. E. (2002), "Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organization structure", *MIS Quarterly Executive*, Vol. 1 No. 2, pp. 97-112.
- Chang, D. Y. (2003), "Six fundamentals of strategic implementation of information systems for destination management organizations", *e-Review of Tourism Research (eRTR)*, Vol. 1 No. 4.
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Fayall, A. & Wanhill, S. (2005), *Tourism Principles and Practice*, Pearson Education, Harlow, UK.
- Coulthard, M. (Ed.) (1994), *Advances in Written Text Analysis*, Routledge, London.
- Go, F. M. & Govers, R. (2000), "Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness", *Tourism Management*, Vol. 21, pp. 79-88.
- Gunn, C. A. & Var, T. (2002), *Tourism planning: basics, concepts and cases*, Routledge, New York.
- Henderson, J. C. & Venkatraman, N. (1993), "Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations", *IBM Systems Journal*, Vol. 32 No. 1, pp. 4-16.
- Kaplanidou, K. & Vogt, C. A. (2006), "A structural analysis of destination travel intentions as a function of web site features", *Journal of Travel Research*, Vol. 45 No. 2, pp. 204-216.
- Kearns, G. S. & Lederer, A. L. (2000), "The effect of strategic alignment on the use of IS-based resources for competitive advantage", *Strategic Information Systems*, Vol. 9 No. 1, pp. 265-293.
- Krippendorff, K. (2004), *Content analysis: an introduction to its methodology*, Sage, London.
- Lafferty, G. & van Fossen, A. (2001), "Integrating the tourism industry: problems and strategies", *Tourism Management*, Vol. 22, pp. 11-19.
- Law, R., Qi, S. & Buhalis, D. (2010), "Progress in tourism management: A review of website evaluation in tourism research", *Tourism Management*, Vol. 31, pp. 297-313.
- Lee, J. K. & Morrison, A. M. (2010), "A comparative study of web site performance", *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. 1 No. 1, pp. 50-67.
- Machauer, A. & Morgner, S. (2001) "Segmentation of bank customers by expected benefits and attitudes", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19 No. 1, pp. 6-18
- Mayring, P. (2000), "Qualitative content analysis", *Forum Qualitative Social Research/Forum Qualitative Sozialforschung*, Vol. 1 No. 2, available at: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/1089/2385> (accessed October, 2010).
- McCartney, G., Butler, R. & Bennett, M. (2008), "A strategic use of the communication mix in the destination image-formation process", *Journal of Travel Research*, Vol. 47 No. 2, pp. 183-196.
- Medlik, S. & Middleton, V. T. C. (1973), "The tourist product and its marketing implications", *International Tourism Quarterly*, Vol. 3, pp. 28-35.

- Mendes, E. (2010), "An Overview of Web Effort Estimation", in Zelkowitz, M. V. (Ed.) *Advances in Computers: Improving the Web*, Elsevier, Amsterdam, pp. 223-270.
- Molich, R. & Nielsen, J. (1990), "Improving a human-computer dialogue", *Communications of the Association for Computing Machinery (CACM)*, Vol. 33 No. 3, pp. 338-348.
- Morrison, A. M., Taylor, J. S. & Douglas, A. (2004), "Website Evaluation in Tourism and Hospitality: The Art Is Not Yet Stated", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 17 No. 2/3, pp. 233-251.
- Mosedale, J. (2006), "Tourism Commodity Chains: Market Entry and its Effects on St Lucia", *Current Issues in Tourism*, Vol. 9 No. 4-5, pp. 436 - 458
- Murphy, P., Pritchard, M. P. & Smith, B. (2000), "The destination product and its impact on traveller perceptions", *Tourism Management*, Vol. 21, pp. 43-52.
- Nielsen, J. & Molich, R. (1990), "Heuristic Evaluation of User Interfaces", in *CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, New York, pp. 249-256.
- Park, Y. A. & Gretzel, U. (2007), "Success factor for Destination Marketing Web Sites: a qualitative meta analysis", *Journal of Travel Research*, Vol. 46, pp. 46-63.
- Perdue, R. R. (2002), "Internet Site Evaluations: The Influence of Behavioral Experience, Existing Images, and Selected Website Characteristics", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 11 No. 2, pp. 21-38.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1990), "The competitive advantage of nations", *Harvard Business Review*, Vol. March-April 1990, pp. 73-93.
- Porter, M. E. (2000), "Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy ", *Economic Development Quarterly*, Vol. 14 No. 1, pp. 15-34
- Porter, M. E. (2001), "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, Vol. 79 No. 3, pp. 62-78.
- Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. (2003), *The competitive destination. A sustainable tourism perspective*, Cabi Publishing, Cambridge, USA.
- Shapiro, M. J. (1984), *Language and politics*, Blackwell, Oxford.
- Smeral, E. (1998), "The Impact of globalization on small and medium enterprises: New challenges for tourism policies in European countries." *Tourism Management*, Vol. 19 No. 4, pp. 371-380.
- Thomas, H. & Thomas, R. (1998), "The Implications for Tourism of Shifts in British Local Governance", *Progress in Tourism and Hospitality Research*, Vol. 4, pp. 295-306
- Vanhove, N. (2005), *The Economics of Tourism Destinations*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Varadarajan, P. R. & Yadav, M. S. (2002), "Marketing Strategy and the Internet: An Organizing Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, pp. 296-312.
- White, M. & Marsh, E. (2006), "Content Analysis: A Flexible Methodology", *Library Trends*, Vol. 55, pp. 22-42.
- Xiang, Z. & Gretzel, U. (2010), "Role of social media in online travel information search", *Tourism Management*, Vol. 31 No. 2, pp. 179-188.
- Yang, T. & Bolchini, D. (2010), "Quantifying Brand Values Perception in Destination Websites: a Design Requirements Perspective", in Gretzel, U., Law, R. and Fuchs, M. (Eds.) *Information and Communication Technologies in Tourism 2010*, Springer, Wien, pp. 309-320.