

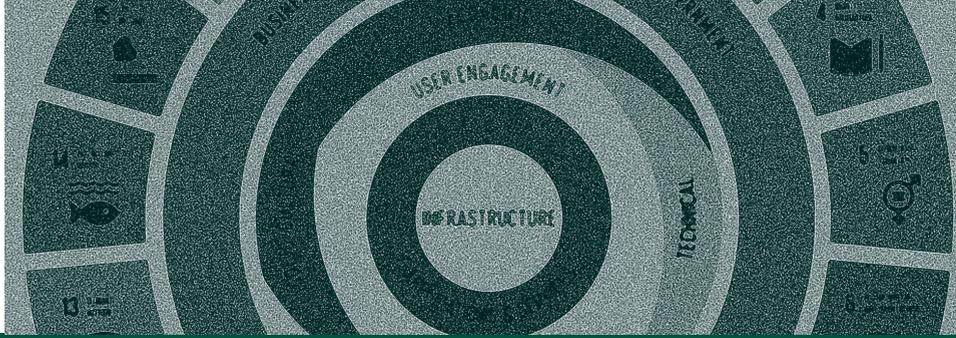
L'INCIDENZA DELLO SVILUPPO DELLE TIC NEL SETTORE TURISMO



Via Lucullo, 3
00187 Roma
Tel.: +39 06 42012372
Fax: +39 06 42012404
info@ebnt.it
www.ebnt.it

Soci EBNT:





L'INCIDENZA DELLO SVILUPPO DELLE TIC NEL SETTORE TURISMO

Proprietà riservata

Il volume L'incidenza dello sviluppo delle TIC nel settore Turismo, è di esclusiva proprietà dell'Ente Bilaterale Nazionale del settore Turismo che ha acquisito il diritto di utilizzarli, cederne la proprietà o diffonderli in modo parziale o totale in qualsiasi forma, direttamente o indirettamente.

L'opera è stata realizzata grazie al contributo che le imprese ed i lavoratori sono tenute a versare agli Enti Bilaterali ai sensi del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dipendenti da aziende del settore Turismo stipulato il 6 ottobre 1994 e successive modifiche ed integrazioni.

L'elaborazione della ricerca è stato realizzata da A.G.S.G. S.r.l..

Autore: *dr. Massimo Forti*

Coordinamento: *Mauro Munari*



L'ENTE BILATERALE NAZIONALE DEL TURISMO (EBNT), è un organismo paritetico costituito nel 1991 dalle organizzazioni sindacali nazionali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative nel settore Turismo: Federalberghi, Fipe, Fiavet, Faita, Federreti, Filmcams - CGIL, Fisascat - CISL, UILTuCS - UIL.

EBNT, è un ente senza fini di lucro e costituisce uno strumento per lo svolgimento delle attività individuate dalle parti stipulanti il CCNL Turismo in materia di occupazione,

mercato del lavoro, formazione e qualificazione professionali.

EBNT svolge e promuove attività di studio e ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione. Fornisce un supporto tecnico-scientifico e alla rete degli Enti Bilaterali Territoriali sulle politiche e sui sistemi della formazione e dell'apprendimento continuo, del mercato del lavoro e dell'inclusione sociale, ne coordina il lavoro e ne definisce le linee operative di indirizzo. EBNT riveste un ruolo determinante nella creazione e consolidamento dell'occupazione di settore e ne studia l'evoluzione, anche in relazione al tema delle pari opportunità, promuovendo interventi mirati volti al superamento di ogni forma di discriminazione nel luogo di lavoro. L'impegno di EBNT, inoltre, è quello di offrire risposte alle situazioni di crisi congiunturali che si manifestano sul territorio nazionale, intervenendo con forme di sostegno al reddito a favore dei lavoratori dipendenti, salvaguardando l'occupazione e la professionalità degli addetti. EBNT ha investito sul valore della bilateralità, interpretando le relazioni tra l'impresa e il sindacato come una risorsa.



VIA NIZZA 128 - 00198 ROMA
TEL. +39 06 84242247
FAX +39 06 85354779
INFO@AGSG.IT - WWW.AGSG.IT

L'Agenzia Generale Studi e Gestioni S.r.l. è una società di assistenza e consulenza in materia di studi e ricerche nel settore della distribuzione commerciale, del turismo e dei servizi, attività editoriale, stampa periodica e non, riviste, produzione di supporti informatici e televisivi, formazione professionale (dalla ideazione e progettazione alla gestione operativa di progetti pilota finanziati dall'UE, azioni di sistema FSE/Ministero del Lavoro,

programmi regionali di formazione e corsi tematici).

In particolare, per quanto attiene alle attività di formazione per gli adulti, svolge iniziative formative per lavoratori dipendenti, quadri e lavoratori autonomi, e apprendistato per i settori turismo, commercio, terziario, terziario avanzato e servizi, in materia di sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro per le figure indicate dal D.lgs. 81 del 2008, antincendio e primo soccorso; nell'area comportamentale, con particolare riguardo a comunicazione, negoziazione e contrattazione; nelle materie di carattere tecnico-amministrativo, informatica e tecniche di gestione contabile ed amministrazione del personale. Per queste attività si avvale della collaborazione sia in fase di progettazione che di realizzazione dei corsi, di professionisti con esperienza pluriennale, quali medici di lavoro, ingegneri, architetti, docenti di diritto del lavoro, psicologi del lavoro, sociologi, esperti in comunicazione, PNL, coaching, esperti di gestione finanziaria, tecnica bancaria, previdenza e docenti madrelingua per i corsi di lingue straniere.

Sommario

Introduzione	9
Cap.1 Lo sviluppo delle TIC nell'era della globalizzazione	13
1.1 Le TIC come segno dei tempi	13
1.2 La Società della Conoscenza	16
1.3 Incidenza delle TIC sul lavoro e sulle professioni	20
1.4 Le nuove competenze digitali	26
CAP.2 Le TIC al servizio delle organizzazioni	31
2.1 Il contributo delle TIC nelle organizzazioni aziendali	31
2.2 La creazione di un sistema globale	36
2.3 La formazione sul lavoro	41
2.4 Sostenibilità e ruolo delle TIC	48
CAP. 3 Le TIC nel settore Turismo	57
3.1 Sviluppo ed ausilio delle tecnologie nel settore Turismo	57
3.2 Applicazione delle TIC nel comparto della ricettività	65
3.3 Applicazione delle TIC nel comparto delle agenzie di viaggio ...	71
3.4 Applicazione delle TIC nel comparto dei pubblici esercizi	76
3.5 Turismo 2.0 e le nuove tendenze dei viaggiatori	83
Conclusioni	89
Bibliografia	93
Sitografia	97

Introduzione

Negli ultimi decenni si è assistito ad una vera e propria rivoluzione tecnologica che ha impresso una svolta epocale nella vita delle persone, soprattutto nella definizione dei rapporti tra gli individui, e tra il singolo individuo con la società nel suo complesso. Lo sviluppo delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (TIC), ha certamente concorso a ripensare le attività umane nelle tante sfere di competenza e di relazione, definendo una linea di avanzamento del limite delle attività oggi "possibili", che fino a qualche tempo fa erano inimmaginabili.

L'azione propulsiva delle tecnologie si avvale soprattutto dell'ausilio dell'informatica, che modificando e ridefinendo il concetto di informazione, ha consentito di rielaborare le attività sotto altra forma, delineando addirittura un mondo parallelo a quello reale, ovvero quello conosciuto come "mondo virtuale".

La capacità di produrre, gestire ed organizzare informazioni attraverso modalità informatiche, ha consentito anche l'introduzione di procedure di comunicazione delle stesse attraverso nuove forme di trasmissione e condivisione dei contenuti in esse riportate. Tali forme nuove di elaborazione delle informazioni hanno conseguentemente prodotto i loro effetti anche nel mercato del lavoro, andando a condizionare le dinamiche delle organizzazioni aziendali, e le relazioni di queste con la società, il mercato di riferimento, l'economia.

In particolare, il settore del Turismo ha risentito di questa trasformazione ed ha costantemente adeguato le proprie esigenze di business relazionandole alle procedure imposte dallo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Si può quindi affermare che le TIC hanno cambiato le abitudini delle persone – nella prospettiva di un graduale accesso degli individui alle pratiche WEB, amplificando i canali di conoscenza a disposizione e condizionandone le scelte –, ma, di rimando, hanno implicitamente obbligato le imprese del settore del turismo a fare i conti con le nuove esigenze del consumatore nate da questa rivoluzione tecnologica.

La presente ricerca ha lo scopo di cercare di illustrare come il settore Turismo abbia assorbito al proprio interno la richiesta di cambio di paradigma

rispetto ad una offerta tradizionale, ritenuta non più in linea con lo spirito del tempo, e, dall'altro, mostrare come in generale il mondo del lavoro e delle organizzazioni abbiano di fatto recepito le possibilità offerte dalle TIC.

Per far ciò, nel primo capitolo si è analizzato lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nella società contemporanea, con particolare riferimento ai mutamenti prodotti dalla globalizzazione. La Società della Conoscenza – come segno dei nostri tempi – induce ad un ripensamento generale dell'individuo nel suo rapporto con la società, a causa della aumentata possibilità/capacità di ognuno di reperire una moltitudine di informazioni, che si rilevano tuttavia molto spesso in reciproca contraddizione. L'impatto delle TIC nell'agire umano si prefigura sotto diversi punti di vista: nel lavoro, nelle professioni, nelle competenze, nei mestieri, ecc.

Lo sviluppo e i contributi delle professioni legati al mondo dell'informatica, introducono al secondo capitolo, dal titolo *Le TIC al servizio delle organizzazioni*. Gli strumenti delle TIC, ovvero il mezzo attraverso cui si delinea la formazione, gestione e scambio delle informazioni attraverso nuovi canali informatici sempre più efficaci e sofisticati, ha consentito alle imprese di introiettare, all'interno dei propri sistemi gestionali, processi sofisticati di condivisione di elementi digitali che hanno consentito la creazione di sistemi gestionali più strutturati, economici, efficienti. Ciò ha permesso alle imprese non soltanto di rivitalizzare i sistemi di gestione interna, ma anche di aprirsi al mondo e creare un approccio globale di offerta multicanale, in un mercato sempre più allargato, toccando un numero maggiore di soggetti diversi con esigenze diversificate.

Il terzo capitolo, *Le TIC nel settore Turismo*, sintetizza le dinamiche di sviluppo presentate nelle due parti precedenti della ricerca, concentrandosi nello specifico sulle caratteristiche del settore Turismo. Partendo dal presupposto che il Turismo, proprio per i numeri che sviluppa, è considerato "l'industria più importante del mondo", si evidenzia che per divenire un elemento così fondamentale delle economie contemporanee su scala globale, ha necessariamente fatto uso delle tecnologie informatiche al fine di dare sostegno alle attività imprenditoriali di riferimento. A conferma di ciò, bisogna considerare che le potenzialità del settore sono amplificate dalla capacità degli operatori di fare rete e creare un collegamento globale a tutti i livelli. Tale capacità è stata potenziata proprio dallo sviluppo dei sistemi delle tecnologie

dell'informazione, che ha saputo ben interpretare le esigenze del settore, guardando sia alle imprese che offrono servizi turistici, ma anche quelle che sono le nuove esigenze della clientela.

Da un certo punto di vista le TIC hanno facilitato i processi di offerta, come anche quello della domanda. D'altro canto, però, questi strumenti hanno creato un mercato concorrenziale molto vivace, facendo diventare la produttività e la competitività delle aziende del settore parametri fondamentali in grado di determinare la stessa sopravvivenza dell'impresa.

Nello specifico, si è poi guardato ai comparti della ricettività, delle agenzie di viaggio e dei pubblici esercizi, cercando di capire come è cambiato il rapporto domanda-offerta in relazione all'introduzione di strumenti informatici e digitali, ed individuando quali trasformazioni il mercato turistico ha avuto in virtù dell'applicazione di tali strumenti.

In conclusione, va sottolineato che guardando all'impatto che le TIC hanno avuto nella società e nei settori produttivi, si è generato un cambio di paradigma sulla definizione di un sistema orizzontale e verticale di condivisione delle informazioni e sulle loro comunicazioni. Poiché il turismo ha profondamente cambiato il suo sistema operativo in virtù dell'introduzione di canali digitali di trasmissione di informazioni, è evidente che tutto il sistema afferente al settore si è strutturato facendo leva su questa capacità di interagire a tutti i livelli: sociale, individuale, commerciale, produttivo.

Tanto più il settore del turismo diventa più integrato, tanto più esso avrà bisogno di supporti tecnologici capaci di sostenere questa evoluzione, in un rapporto dinamico, senza soluzione di continuità.

Le TIC hanno impresso quindi efficienza, aumento della produttività, ma anche complessità e competitività a tutto il sistema. La programmazione delle politiche diventa allora sempre più importante per garantire lo sviluppo sostenibile del settore, ben sapendo che ormai la sua crescita è diventata funzionale alla stabilità economico-sociale dell'intera società contemporanea.

Capitolo 1

Lo sviluppo delle TIC nell'era della globalizzazione

1.1 Le TIC come segno dei tempi

Le TIC (Tecnologie dell'informazione e della Comunicazione, traduzione dell'acronimo inglese ICT), rappresentano il segno indiscusso dei nostri tempi. Possono definirsi come l'insieme dei metodi e delle tecnologie che realizzano sistemi di trasmissione, ricezione ed elaborazione di informazioni (tecnologie web e digitali comprese), che hanno aperto alla affermazione della cosiddetta terza Rivoluzione industriale. Normalmente si intendono per TIC "quelle tecnologie riguardanti sistemi integrati di telecomunicazioni (linee di comunicazione cablate e senza fili), i computer, le tecnologie audio-video e relativi software, che permettono agli utenti di creare, immagazzinare e scambiare informazioni" (Treccani).

Negli ultimi decenni si è assistito ad un forte sviluppo delle tecnologie tout court, con particolare applicazione agli ambiti dell'informazione, che hanno prodotto implicazioni straordinarie nella vita sociale dell'uomo post-moderno, i cui esiti sono sotto gli occhi di tutti. La velocità con cui le trasformazioni prodotte dalla tecnologia impattano nella vita del singolo individuo – e nella comunità in cui la persona è inserita –, hanno profondamente modificato le dinamiche di relazione tra le persone ed il mondo, accelerando il processo di superamento del post-modernismo da parte dell'uomo del XXI secolo, già precedentemente messo in crisi dall'introduzione dall'idea di "complessità" e di "indeterminatezza" dei fenomeni.

Negli ultimi trent'anni, il World Wide Web (WWW.), e le connesse applicazioni sviluppate attraverso il sistema dell'Information Technology (IT), hanno decisamente accelerato il cambiamento di prospettiva della partecipazione dell'individuo nella collettività e nella società. Il World Wide Web si è diffuso su larga scala negli anni novanta del Novecento, e dalle prime applicazioni di carattere "statico" si è passato rapidamente ad una modalità dinamica attraverso la crescita esponenziale dei siti che hanno iniziato a popolare lo spazio internet, con motori di ricerca sempre più sofisticati (Querci L., *L'impatto delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione sulla nascita e il consolidamento di comunità in spazi ibridi*, 2016).

Attraverso la rapida progressione e diffusione del sistema Internet, e soprattutto dopo la nascita di Google nel 1998, primo grande colosso di Internet, la possibilità di accesso a informazioni prima impossibili da reperire diventa una realtà. La capacità di creare interazioni sociali attraverso il WEB si sviluppa come un elemento di ulteriore complessità e superamento delle barriere fisiche, determinando una ulteriore ri-definizione dei concetti di tempo e spazio già precedentemente modificati. La proliferazione di diari online, blog, chat, ecc., definiscono già un nuovo approccio di interconnessione e condivisione di dati, contenuti, idee, esperienze, ecc., costituendo nuovi legami e reti di comunicazione.

Una ulteriore rapidissima evoluzione si ha con l'avvento dei Social Network Site (SNS), che prevede il passaggio da un web statico (o web 1.0) ad una forma di web dinamica (web 2.0). Per Laura Querci "si pone la nascita del web 2.0 nel 2004, in corrispondenza della nascita di Facebook, il primo SNS a raggiungere diffusioni planetarie. Con l'avvento del web 2.0 si è passati da una comunicazione verticale, con una partecipazione passiva dei contenuti condivisi, ad una comunicazione orizzontale caratterizzata da una partecipazione attiva, in cui gli utenti diventano *prosumers*, allo stesso tempo produttori e consumatori di contenuti (Querci, già cit.).

Questa ulteriore evoluzione dei mezzi di comunicazione, attuata mediante forme sempre più flessibili offerte dal WEB, consente agli individui la possibilità di decentrare il sistema di relazioni personali al di fuori della stessa comunità di appartenenza, creando spazi di interazione dilatati e gestiti attraverso modalità differenti da quelle tradizionali. Gli stessi concetti di tempo e di spazio del mondo digitale risultano essere profondamente diversi rispetto a quelli del mondo fisico e reale. Ogni individuo può, mediante l'utilizzo di SNS, assumere un profilo personalizzato, creare contenuti, condividere le informazioni e conoscere quelle degli altri, in uno spazio digitale infinito in tempo reale, in comunità virtuali formate da altre persone, che uti-

lizzano il medesimo spazio digitale e gli stessi strumenti dialogici.

La separazione tra spazio reale e spazio digitale, tra comunità di appartenenza reale e quella creata sul web, tra vita personale e quella virtuale, diventa sempre meno marcata. Sempre più si assiste al condizionamento della vita reale da parte del mondo dei Social media, a partire dalla percezione individuale di eventi specifici, affrancati quasi immediatamente da una immensa mole di informazioni divergenti, che determinano un possibile cambio di prospettiva in tempi relativamente brevi. Ciò accade nelle relazioni primarie, ma soprattutto in quelle secondarie, con effetti sulla visione del mondo che hanno impatti rilevanti sulla società, sulla politica, sul lavoro, sulla fruizione di servizi e sullo stile di vita.

Tale influenza dei Social media e del WEB sulla dinamica sia delle percezioni dell'individuo, ma anche sulle sue conoscenze, determina un nuovo modello di valutazione delle informazioni disponibili, dove la necessità di districarsi in una fitta rete di stimoli e punti di vista, rappresenta la vera sfida dell'uomo attuale.

Appare dunque pertinente la definizione di Bauman della cosiddetta "società liquida", in cui i suoi membri sono destinati a vivere in condizioni sempre mutevoli e cangianti. Tale condizione, influisce sulla formazione dell'identità personale, nella direzione della incertezza dovuta al mutare delle situazioni/abitudini/comportamenti, che non riescono a strutturarsi e consolidarsi per via della rapida sostituzione con altri modelli proposti.

La società liquida – contrapposta alla società solida, tipica espressione dell'età industriale – rappresenta appieno il segno dei nostri tempi. Le possibili varietà di informazioni ricevute dall'individuo, spesso in contraddizione tra loro od opposte, in parte connotabili come fake, e attestanti un pensiero lontano dal raggiungimento di livelli scientifici accettabili, determinano una necessaria responsabilità da parte dell'utente e del fornitore, nella verifica ed accettazione dei molteplici punti di vista, opinioni, rappresentazioni, ecc.

Tali processi di condizionamento delle opinioni su larga scala, aprono problemi di portata generale quando queste influenze arrivano a determinare le strutture stesse della società e la relative forme in cui questa si esprime. Secondo ancora Bauman (Querci, già cit.; Bauman Z., *Vita Liquida*, Bari, Laterza, 2006), i fenomeni tipici di questa visione della società possono essere così elencati:

- 1) Crisi delle democrazie e, più in generale, la crisi dei sistemi politici su scala nazionale;
- 2) L'esplosione del capitalismo neoliberista, con la conseguente deregolamentazione dei mercati finanziari;

- 3) Lo sviluppo di un mercato globale;
- 4) L'aumento della povertà e delle disuguaglianze economiche e sociali su scala mondiale;
- 5) Il sempre maggior ruolo conquistato dalle TIC nella definizione dei rapporti sociali e degli scambi culturali.

Oltre a questi aspetti di carattere generale, è visibile uno spostamento delle opinioni o percezioni rispetto ad altri punti essenziali e riferibili direttamente a quelli sopra citati. Il primo tra tutti può essere individuato nel rapporto tra l'individuo e la sua comunità, anche in ordine alle forme attraverso cui si estrinseca questo rapporto. La parola d'ordine è diventata "ri-definizione" degli aspetti reali della vita nella società e nella comunità, attraverso il perpetuo modificarsi delle opinioni sotto l'influenza delle informazioni ricevute.

In questo caso specifico, lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno determinato un passaggio epocale nella fruizione dei modelli della conoscenza, sotto ogni punto di vista, aprendo opportunità di fruizione dei contenuti alla larga massa degli individui delle società tecnologicamente più avanzate. Si tratta di "tecnologia intellettuale" fondata su beni immateriali e non direttamente tangibili, come appunto la competenza, che determina – o dovrebbe determinare – il differenziale di contenuti tra gli individui nel rapporto con la società. Educazione, lavoro, produzione dei servizi, istituzioni, ecc., rientrano a pieno titolo nelle attività la cui fruizione (o percezione delle stesse) sono state profondamente modificate dalla società liquida e dalla società della conoscenza e dell'informazione a questa collegata.

1.2 La Società della Conoscenza

Le Conclusioni del Consiglio di Lisbona del 23 e 24 marzo 2000 hanno avuto il merito – tra gli altri – di definire e sancire l'entrata dell' Europa nella cosiddetta Società della Conoscenza. Il Consiglio ha dunque evidenziato e portato all'attenzione dei molti un processo che inevitabilmente si stava configurando non soltanto in Europa ma nell'intera area dei paesi tecnologicamente più avanzati. L'Europa, dopo la pubblicazione del Libro Bianco Delors [1993], e quello di Cresson-Flynn [1995], ha di fatto preso atto che il mondo stava cambiando molto rapidamente in considerazione del fatto che la tecnologia dell'informazione e della comunicazione stavano evolvendo in forme che necessariamente avrebbero contribuito ad accelerare una profonda re-

visione dello stile di vita degli individui, oltre che imporre un generale ripensamento dei modelli di società. Infatti non soltanto le forme del lavoro e dello sviluppo economico sarebbero state interessate dal cambio del nuovo paradigma prodotto dall'innovazione tecnologica, ma la stessa forma mentis del cittadino avrebbe dovuto adattarsi al cambio di prospettiva prodotto.

Il tema delle competenze (EBNT, a cura di Forti M., *Il Passaporto europeo delle competenze nel settore turismo*, Roma, AGSG, 2017), Roma, AGSG, 2017) nel nuovo sistema economico produttivo, si è così fatto largo in maniera sempre più preponderante, facendo diventare centrale – molto più rispetto al passato – il problema di una formazione continua che accompagni l'individuo durante tutto l'arco della vita.

La Società della Conoscenza, quindi, rappresenta una efficace definizione della odierna condizione dell'individuo all'interno della società attuale. È tuttavia evidente che il paradigma della formazione continua (lifelong learning) si sviluppa in funzione di una società che è proiettata verso forme di evoluzioni rapidissime, in cui il cittadino deve abituarsi a far fronte a repentini cambiamenti sia sotto il punto di vista lavorativo, ma anche per ciò che attiene alla vita di relazione all'interno della propria comunità (reale o virtuale che sia).

Per questi motivi, è importante sottolineare che le tecnologie dell'informazione hanno trasformato la natura del lavoro e l'organizzazione della produzione. Infatti, l'effetto delle nuove tecnologie risulta essere bidirezionale: da un lato esse accrescono sensibilmente il ruolo del fattore umano nel processo di produzione, dall'altro rendono il lavoratore più vulnerabile ai cambiamenti dell'organizzazione del lavoro, poiché lo trasformano in un semplice individuo in presenza di una rete complessa.

Gli effetti sono così descritti già nel Libro Bianco "Cresson-Flynn", *Insegnare e apprendere. Verso una società conoscitiva*: "la produzione di massa perde posizione a vantaggio di una produzione più differenziata. L'onda lunga dello sviluppo del lavoro dipendente permanente, ossia a tempo pieno e a tempo determinato, sembra subire un'inversione. Cambiano i rapporti di produzione e le condizioni di lavoro. L'organizzazione dell'impresa si orienta verso una maggiore flessibilità e un maggiore decentramento. La ricerca della flessibilità, lo sviluppo della cooperazione in rete, il maggior ricorso alla subfornitura, lo sviluppo del lavoro di gruppo sono alcune delle conseguenze della penetrazione delle tecnologie dell'informazione" (Ivi, p. 10).

La conseguenza più immediata è che "il lavoro sarà sempre più ricco di compiti che richiedono spirito di iniziativa ed adattamento". Le incidenze economiche e sociali, legate alla trasformazione del lavoro, si possono rias-

sumere – in via generale – in fenomeni come: “ lo sviluppo del lavoro individuale indipendente, delle attività terziarie e di nuove forme di organizzazione del lavoro, dette «qualificanti», pratiche di decentramento della gestione, orari flessibili”.

A ciò va aggiunto quanto di competenza concerne lo sviluppo della cultura scientifica e tecnologica. A tal proposito il documento sottolinea che “quanto più è solida la base delle conoscenze scientifiche scolastiche, tanto più si può profittare dell’informazione scientifica e tecnica”.

Tuttavia, emerge in maniera paradigmatica un modello di produzione del sapere e di competenze che combina forme di specializzazione e forme di creatività. Se è vero che lo sviluppo della tecnica e il progresso scientifico rappresentano un fenomeno incontrovertibile ed inarrestabile, è anche vero che “la finalità ultima della formazione, che è quella di sviluppare l’autonomia della persona e la sua capacità professionale, ne fa l’elemento privilegiato dell’adattamento e dell’evoluzione. Pertanto le due risposte principali suggerite dal presente Libro Bianco sono innanzi tutto di permettere a ogni individuo, uomo o donna, di accedere alla cultura generale e successivamente di svilupparne le attitudini al lavoro e all’attività” (ivi, pp. 12-13).

Dunque, ne consegue che bisogna innanzi tutto permettere ad ogni individuo, senza discriminazione alcuna, di accedere alla cultura generale e di sviluppare le attitudini al lavoro secondo quelle che sono le proprie inclinazioni, ma facendo attenzione a quelle che sono le evoluzioni della società.

Centrale, allora, diventa la capacità di apprendere e la padronanza dei saperi fondamentali, al fine di consentire al meglio l’ottimizzazione dei rapporti tra gli individui e la loro relazione con il tessuto sociale. Infatti, ciò che il Libro prefigura, è una sorta di “capacità permanente di evoluzione” delle persone attive, da attuarsi mediante un rinnovamento delle conoscenze tecniche e professionali fondato su una solida cultura generale. Quest’ultima, tra l’altro, è conseguenza di una “base culturale solida ed ampia, letteraria e filosofica, scientifica, tecnica e pratica”.

Tale impostazione rimanda quindi ad un ripensamento dello sviluppo economico che non è, e non può essere, slegato dalla capacità dell’individuo di adeguarsi in maniera efficace al cambiamento prodotto dalla tecnologia. Il problema riguarda sia l’individuo che la società nel suo intero, in cui le istituzioni ad ogni livello sono chiamate a definire strategie e politiche di inclusione che tendano ad eliminare qualsiasi forma di esclusione del singolo dal suo contesto comunitario.

Negli ultimi decenni va rilevato che l’impatto della tecnologia ha esponenzialmente avuto effetti anche nella definizione di un cambio di prospettiva, o

per meglio dire adeguamento, da parte degli Stati nazionali e del continente europeo verso politiche di sostegno su infrastrutture digitali per imprimere velocità al processo di sviluppo economico. Infatti è sorta come ineludibile la richiesta di una diffusione sempre maggiore dei servizi tecnologici attuati tramite reti internet. Tali prospettive di sviluppo proposti dagli Stati ha consentito evidentemente molte letture possibili, alcune delle quali consequenziali le une con le altre. La necessità individuata dagli Stati europei consisteva nella creazione di infrastrutture per il potenziamento dei servizi digitali e tecnologici che fossero il più possibile diffuse ed efficaci, al fine di consentire da una parte lo sviluppo ulteriore di centri di ricerca finalizzati a garantire una maggiore competitività con l'ottimizzazione delle *performance* economiche, ma dall'altro cercare di assicurare a tutta la popolazione (o la maggior parte di questa) le stesse possibilità di crescita e adeguamento al sistema attraverso l'accesso ai servizi digitali.

Infatti questa prospettiva avrebbe dovuto limitare al massimo la divaricazione della forbice tra chi ha la possibilità di accesso a tali servizi e chi non li ha. Evidentemente, la lotta all'esclusione sociale degli individui dalla partecipazione attiva alla Società della conoscenza, passava soprattutto attraverso lo sviluppo di politiche che avrebbero dovuto garantire un effettivo accesso alle strutture di rete digitali per tutti, anche sviluppando sistemi educativi e formativi *ad hoc* finalizzati all'acquisizione di nuove competenze.

Questi due presupposti rappresentavano i due fattori principali del cambiamento di prospettiva avuta nei Paesi ad alto tasso di sviluppo tecnologico negli ultimi decenni, e che trovavano ancora di più la loro giustificazione se legati al processo in atto di globalizzazione ed ai suoi effetti. La globalizzazione, come è possibile intenderla anche oggi, rappresenta infatti al tempo stesso la causa e l'effetto di questi cambiamenti epocali, in ordine agli aspetti economici intrinseci, ma anche dal punto di vista culturale e tecnologico. Secondo una chiara definizione di Beck (Beck U., *Che cos'è la globalizzazione? Rischi e prospettive della società planetaria*, Roma, Carocci, 1999), la globalizzazione si può configurare come "l'evidente perdita di confini dell'agire quotidiano nelle diverse dimensioni dell'economia, dell'informazione, dell'ecologia, della tecnica, dei conflitti trans-culturali e della società civile, cioè in fondo, qualcosa di familiare e allo stesso tempo non concepibile, difficile da afferrare, ma che trasforma radicalmente la vita quotidiana con una forza ben percepibile, costringendo tutti ad adeguarsi, a trovare risposta".

Se dunque si guarda al rapporto esistente tra globalizzazione, sviluppo delle tecnologie e dimensione economica, si può rilevare un legame indissolubile tra questi aspetti, che rimandano costantemente ad una dialettica

circolare, dove ognuna di questi fattori determina una influenza sugli altri e viceversa. Ogni individuo appartiene ad una comunità locale, ma allo stesso tempo è parte di una comunità globale (Villaggio globale) in cui il particolare si definisce in maniera diversa se viene allo stesso momento ricondotto ad una visione globale. Le interazioni tra queste due dimensioni sono costitutive dell'uomo contemporaneo, e caratterizzano le sue attività di pensiero, di cittadinanza, di socialità, insieme a tutti gli altri aspetti che lo coinvolgono nell'esplicitazione della sua vita quotidiana.

Questa nuova *forma mentis* può essere definita come l'autentica cifra della Società della Conoscenza, in cui l'individuo è inserito con una multidimensionalità di funzioni che ne definiscono la sua complessa partecipazione al mondo moderno, e dove proprio la tecnologia rappresenta uno degli strumenti principali che consente la sua navigazione nel variegato oceano di possibilità che gli si presentano davanti.

Per questi motivi si parla sempre più di cittadinanza virtuale, che tuttavia non appare meno concreta di quella reale. Attraverso lo sviluppo delle TIC, la progressiva estensione e la diffusione di sistemi di Social network attraverso reti internet sempre più performanti, si è aperto uno spazio infinito in cui la persona trova possibilità illimitate di condivisione, aggregazione, forme di interazioni più o meno strutturate, finalizzate a produrre o ricevere informazioni in tempo reale, delineando nuove forme dialogiche su scala amplificata rispetto ai vincoli materiali dello spazio e del tempo reale.

In questo caso le TIC hanno enormemente condizionato (e contribuito a stabilire) una vera e propria dimensione della creazione di uno spazio di conoscenza che, per molti versi, ha sorpassato e sostituito i tradizionali mezzi di educazione/formazione/comunicazione, dove l'elemento spazio-temporale rappresenta ancora un parametro fondamentale su cui basare le relative attività. Sempre più importante, dunque, diventerà il focus sulle strategie impiegate per gestire e valutare gli effetti dell'uso delle nuove tecnologie sulla costruzione della realtà, attraverso l'influenza della parte virtuale.

1.3 Incidenza delle TIC su lavoro e sulle professioni

La percezione che l'individuo ha di sé all'interno della società in cui vive è profondamente mutata; tale cambiamento, è dovuto soprattutto alle trasformazioni prodotte dalla tecnologia e in particolare dallo sviluppo repentino delle TIC. Il segno evidente di questa trasformazione è rintracciabile nel mondo del lavoro e delle professioni, dove si registra una forte revisione dei

modelli tradizionali di impiego e una decisa rivisitazione dei rapporti tra mondo produttivo, società ed individuo.

In aggiunta a quanto sopra sostenuto, va evidenziato che il bisogno di una crescita esponenziale della richiesta di competitività da parte delle aziende pubbliche e private, induce ad una spasmodica ricerca di efficientamento dei servizi organizzativi, con importanti modifiche al concetto del lavoro come si era inteso fino ad ora. Infatti, concetti diventati familiari nel lessico comune del mondo del lavoro quali flessibilità, mobilità, adattamento, sono il risultato di una predisposizione a considerare il lavoro come estremamente “variabile” e soggetto a continui cambiamenti. Il concetto di impiego “per tutta la vita”, sta progressivamente scomparendo per lasciare il posto ad una moltitudine di lavori sempre diversi, che condizionano in modo significativo l’approccio dell’individuo – con ripercussioni sulla società – nello svolgimento della propria vita quotidiana.

Ovviamente questo cambio di paradigma interessa tutti i settori del lavoro, che sono fortemente condizionati dallo sviluppo della tecnologia informatica e dei nuovi metodi di comunicazione. L’Europa e l’Italia hanno preso consapevolezza di questa trasformazione inevitabile, anche in relazione alla necessità di mantenere una elevata competitività dei prodotti e dei servizi offerti in opposizione alla concorrenza di altre aree emergenti nel mondo, che sicuramente dimostrano di aver percorso molta più strada verso un efficientamento del sistema produttivo, a volte senza troppi “vincoli” dal punto di vista della tutela dello stato sociale dei lavoratori.

Proprio sul tema della necessità di un ammodernamento del sistema produttivo, il Libro Bianco della Commissione europea del 2017 *Sul futuro dell’Europa. Riflessioni e scenari per l’UE a 27 verso il 2025*, rileva che “nell’arco di una generazione, il lavoratore europeo medio è passato da un posto di lavoro a vita a più di dieci impieghi diversi nel corso della carriera. Il numero delle donne che lavorano è il più alto mai registrato nella storia, ma per ottenere una vera uguaglianza di genere bisognerà abbattere le barriere residue” (p. 10). In stretta correlazione a quanto sopra riportato, il Libro Bianco aggiunge che “molte delle professioni attuali non esistevano dieci anni fa e molte altre saranno create negli anni a venire”, per cui “è prevedibile che la maggior parte dei bambini che iniziano oggi la scuola elementare eserciteranno un domani professioni attualmente sconosciute” (ibidem).

Queste parole fotografano in maniera ineccepibile la rapidità con cui le trasformazioni della tecnologia influenzano il mondo del lavoro. Tale impostazione, che prevede il cambio repentino delle posizioni di lavoro per gli individui, va a definire la necessità di costituire un nuovo concetto di com-

petenze in chiave di ripensamento del sistema lavoro tout court in ordine alle strategie operate della formazione e dei sistemi educativi durante tutto l'arco della vita. In particolare, risulta necessario leggere tale modificazione repentina delle posizioni del lavoro anche in ottica della nascita di nuove professioni direttamente riconducibili allo sviluppo delle TIC e della digitalizzazione, come nuova frontiera applicativa delle moderne tecnologie informatiche.

Secondo studi affermati su scala internazionale, quasi la metà dei lavori svolti attualmente da persone fisiche, nel mondo, potrà essere automatizzato quando le tecnologie si saranno diffuse su scala globale. Il fenomeno della digitalizzazione, presupposto della cosiddetta Quarta Rivoluzione Industriale, rappresenta l'ulteriore sviluppo delle forme delle TIC, con applicazioni su Big data, Cloud Computing, etc., (Cfr. Forti M., *EU Policies and new professional skills for the Industry 4.0*, in «XIII International Conference Guide Association», *The Education in the Fourth Industrial Revolution*, Rome, 3-4 May, 2018, in <https://conference.guideassociation.org/en/>) .

In qualsiasi caso si amplifica la necessità di arrivare alla definizione di un sistema operativo delle organizzazioni complesse all'interno del mondo del lavoro centrate sulla capacità dell'individuo di sviluppare le proprie competenze (digitali e non) su aree di sviluppo digitali, ma con effetti importanti anche su quelle tradizionali. Infatti, ogni settore produttivo, oramai, non può prescindere dalle relative applicazioni tecnologiche in termini di innovazione, sia in riferimento alla produzione di beni e servizi, ma anche in termini di fidelizzazione della clientela o rapporti con terzi, o semplicemente nelle attività di ricerca di personale specializzato da impiegare nel proprio sistema organizzativo attraverso il web (Web Job Vacancy).

Soprattutto questo ultimo punto merita particolare attenzione, in quanto definisce anche il modo in cui si impiegano professioni nei diversi contesti lavorativi, che tuttavia sono legati a doppio filo con lo sviluppo tecnologico. Le cosiddette Skill digitali rappresentano un elemento imprescindibile della formazione dell'individuo, soprattutto se questo vuole inserirsi in percorsi di carriera ascendenti. Come sottolinea puntualmente l'*Osservatorio delle Competenze digitali 2017*, in particolar modo in relazione alle professioni non – ICT, le “Skill digitali continuano ad essere presenti nella maggior parte delle figure professionali, ma con un divario moto più ampio rispetto al precedente SDR (Skill Digital Rate) per professioni ICT e con un valore medio del 16% di SDR [...]. Si è osservato, infatti, che le composizioni delle Skill digitali varia in funzione della tipologia di lavoro: professioni con SDR più basso avranno una prevalenza di SKILL digitali di base (es., Conoscenza Word Processor, conoscenza pc), così come abilità nell'uso di strumenti e piattaforme per la

comunicazione (es., CSM quali WordPress, Joomla, Drupal, piattaforme micro-blogging, o strumenti di computer grafica). Diversamente, maggiore è il livello di SDR richiesto, maggiore è la presenza di Skill digitali tecniche (es. Database, Cad, Solidwords, linguaggi di programmazione quali C++m Python e java, Skill per programmazione web quali HTML5, CSS, PHP, etc.)” (Agenzia per l’Italia Digitale, *Osservatorio delle competenze digitali 2017*, pp. 26-28).

Si evidenzia dalla presente ricerca che negli impieghi non-ICT la componente di Skill digitali varia da profilo a profilo; tuttavia, va osservato che queste sono sempre richieste come aspetto fondamentale della professione in oggetto, con gradi diversi, ma considerate comunque necessarie anche per le qualifiche più tradizionali. Nel relativo schema, rappresentante la Skill Digital Rate per le professioni non-ICT, si possono trovare ad esempio figure come:

- Addetto al controllo di vendita;
- Dirigente nei servizi alberghiere;
- Dirigente delle risorse umane;
- Specialisti nelle pubbliche relazioni;
- Dirigenti nel settore della ricerca e sviluppo;
- Addetti alla gestione del personale;
- Ingegneri industriali e gestionali;
- Addetti alla gestione degli stock;
- Specialisti della pubblicità e del marketing
- Analisti della gestione e del marketing.

Questo elenco sommario rappresenta soltanto una parte delle professioni indicate e di cui si misura la necessità del possesso delle skill digitali nello svolgimento delle mansioni svolte. In questo caso va premesso e specificato che il cosiddetto Skill Digital Rate (SDR) è un indice che misura il grado della pervasività delle skill digitali all’interno di una professione CEN o ISCO, e ne mette in luce la rilevanza. Quindi, “scopo della SDR non è la professione generale delle occupazioni in termini di skill, ma la misurazione della pervasività delle skill digitali nelle singole professioni come emerge dalle esigenze del mercato” (p. 26).

Tale importanza delle skill digitali è rilevata dall’analisi delle Web Job Vacancy, inteso come strumento essenziale per studiare la dinamicità del mercato del lavoro sul Web. Ciò che emerge da questa analisi, riportato dall’Osservatorio delle Competenze digitali 2017, risulta particolarmente significativo per il fatto che: 1) la richiesta delle skill digitali sta permeando for-

temente la domanda di lavoro nelle professioni ICT; 2) la richiesta di competenze digitali risulta marcata anche nelle professioni non strettamente legate all'ICT".

Il motivo di questo successo "trasversale", nel mondo del lavoro *tout court*, spiega come l'utilizzo delle tecnologie informatiche e della comunicazione rappresenta, ora più che mai, un elemento di fondamentale importanza per trainare il *business*, anticipando sempre più i bisogni e la domanda di competenze specifiche. È evidente che in questa prospettiva la domanda di competenze digitali sono estremamente funzionali a promuovere uno sviluppo in questa direzione, soprattutto orientando le aziende ad attrarre personale qualificato che sappiano bene inserirsi in un mondo sempre più orientato alla tecnologia.

Le competenze richieste non sono quindi soltanto centrate a gestire o utilizzare architetture e sistemi informatici di strutture esclusivamente digitali, ma le applicazioni al business possono riguardare anche erogazioni di servizi, supporti consulenziali, fidelizzazione della clientela, modalità gestionali cyber security, ecc.

Le tre macroaree di applicazione delle TIC nei settori tradizionali sono: 1) strategia ed applicazione; 2) progettazione, sviluppo e business; 3) delivery, gestione e monitoraggio. Le relative figure professionali che ricoprono mansioni all'interno delle suddette macroaree, sono di fatto attività chiave nel complesso sistema organizzativo, e utilizzano un mix di competenze digitali avanzate (skill digitali) e competenze trasversali (soft skill). Queste figure professionali, infatti, sanno gestire sia problemi legati ad aspetti della digitalizzazione ed informatica, che quelli legati a capacità di gestione attraverso soft skill che hanno la medesima importanza di quelle digitali, come ad esempio il team working, leadership, problem solving, ecc.

La complessità delle competenze in capo alle figure professionali chiamate a svolgere mansioni certamente delicate e puntuali all'interno di organizzazioni aziendali, rinvia al problema sempre presente del *Recruiting* e della formazione delle persone. Per colmare il gap delle competenze richieste dal mercato e non sempre disponibili, spesso le imprese tentano di riconvertire e/o formare competenze già presenti in azienda attraverso corsi di formazione su piattaforme tecnologiche, attività di training on the job, corsi di formazione su soft skill, attività di coaching/mentoring, attività di e-learning. Ovviamente resistono e continuano ad avere grande importanza le attività di formazione fatte in aula, con modalità in presenza e/o semi-presenza. La commistione tra le due possibilità è sempre più diffusa mediante reti internet in cui gli elementi della presenza e della interazione vengono mediati attra-

verso la tecnologia, che consente di incontrarsi e dialogare, pur senza essere nello stesso spazio fisico. I veicoli possono essere ad esempio videocorsi, webinar, apprendimento da community e social network, app, giochi didattici interattivi, tool di simulazione, tutoraggio online, ecc. Tali strumenti consentono di ottimizzare i tempi dell'organizzazione dell'evento di formazione, produrre notevole risparmio economico e recuperare risorse.

Oltre alla riconversione e formazione del personale già presente nell'impresa, esiste il naturale reperimento di profili professionali dall'esterno. I principali mezzi di reclutamento dei profili richiesti avvengono attraverso interazioni con il mondo universitario, con i sistemi di network professionali di settori, con social media, e altri mezzi digitali e/o tradizionali. Attraverso queste partnership mirate, si può collaborare per stabilire connessioni produttive di interscambio di posizioni professionali attraverso modalità esplicita richiesta-offerta, anche attraverso portali dedicati (si veda l'esempio Eures e il Passaporto delle competenze professionali), oppure società di intermediazione funzionali a tale scopo (Cfr. EBNT (a cura di Forti M.), *Il Passaporto europeo delle competenze nel settore turismo*, Roma, AGSG, 2017) .

Per settori e professionalità che richiedono una alta specializzazione, le Università rappresentano una fucina di talenti potenziali, soprattutto quegli atenei riconosciuti come Hub di eccellenza tecnico-scientifica. Attraverso partnership, i neolaureati vengono assorbiti direttamente da imprese che a loro volta stimolano i centri universitari a concentrarsi su determinate aree di interesse, al fine di ottimizzare la ricerca su settori strategici. Non è un caso, secondo i dati forniti dall'osservatorio, che il 47% delle iniziative delle aziende ICT per il reperimento dei nuovi profili professionali dall'esterno, arrivino per mezzo di interazioni strette con l'Università e le relative facoltà tecnico-scientifiche.

Anche i Social media, oggigiorno, rappresentano uno strumento utilissimo di screening dei profili pubblicati, in quanto intercettano maggiormente un profilo "giovane" del candidato, mentre risorse con una certa seniority, utilizzano canali diretti fondati sulla reputazione e conoscenza, anche attraverso il canale della affiliazione a competitor in aziende affini.

Per ciò che attiene ai servizi del Commercio e servizi (incluso ovviamente il settore del turismo), va sottolineato il contributo delle strategie offerte dalle TIC sono molteplici e si rivolgono in diverse direzioni. Tra le più importanti spiccano quelle relative all'innovazione dell'offerta, con strategie in logica digitale, direttamente riconducibile al miglioramento della Customer Experience.

Ogni professione che prevede una implementazione delle competenze in-

formatiche e digitali, risponde a fabbisogni funzionali al miglioramento delle performance aziendali, che tuttavia non sono esclusivamente da ricondurre al solo fattore di competenza delle TIC ma abbracciano aree e settori trasversali dell'impresa, in un mix di attività tradizionali con nuove competenze digitali

1.4 Le nuove competenze digitali

Il discorso relativo alle nuove competenze digitali è piuttosto complesso, primariamente per il fatto che possono trovarsi professioni interamente riconducibili al settore delle TIC, con altre che utilizzano competenze informatiche e digitali come applicazioni necessarie nell'esercizio della professione non esclusivamente digitale.

Va tuttavia ribadito che le skill digitali non possono tuttavia prescindere, al di là della professione e dalla mansione svolta, di altri tipi di competenze, come quelle di base e quelle trasversali (o soft).

Questo aspetto impatta con conseguenze diverse nei tanti settori professionali, ognuno contrassegnato da peculiarità specifiche, ed aventi con percorsi differenziati ma con alcune caratteristiche di fondo comuni. Ciò che il mondo del lavoro e delle professioni evidenzia, è che di fatto le tecnologie informatiche consentono di automatizzare i processi, ma questo non significa necessariamente avere una garanzia di efficienza in vista di una evoluzione del sistema. Di per sé attivare un sistema tecnologico all'interno del sistema organizzativo non determina sistematicamente lo sviluppo di nuove professioni o posti di lavoro, soprattutto se questo processo non è preceduto da un cambio di mentalità delle persone e da un preventivo lavoro di educazione su queste che sia orientato alla acquisizione della cultura digitale.

Molte delle politiche dell'Unione europea e degli Stati membri stanno predisponendo un lavoro sul medio-lungo periodo per far coincidere un nuovo approccio dei cittadini europei ai temi del digitale e dell'adattamento al cambiamento con lo sviluppo della competitività e dell'efficienza. Evidentemente il tema dello sviluppo della cultura digitale coinvolge il singolo cittadino in ogni espressione della propria vita, a partire dal lavoro fino al tempo libero e lo svago. L'alfabetizzazione digitale, quindi, rappresenta ora più che mai una esigenza imprescindibile per una società che vuole proiettarsi verso il futuro, e dove le competenze digitali risultano essere il perno centrale della crescita umana e professionale dell'individuo all'interno della società di riferimento.

La figura dell'e-Leadership, ad esempio, rappresenta al meglio questa sin-

tesi, delineando una professionalità competente dal punto di vista delle conoscenze digitali attraverso il relativo collegamento con il mondo produttivo nei diversi settori.

Si può dire che l'e-Leadership è un manager in una grande organizzazione o dirigente di una amministrazione pubblica, di alta qualificazione del lavoro, che rappresenta e sintetizza una integrazione continua di competenze, che: 1) sono apprese nella scuola e nell'Università (formali); 2) sono acquisite nel percorso lavorativo grazie alle esperienze accumulate sul lavoro (non formali); 3) sono ottenute grazie ad attività di formazione strutturata on-the-job (informali).

Fondamentalmente, la *mission* dell'e-Leadership, è quello di “vedere il cambiamento, contestualizzato nell'organizzazione in cui lavora, e contestualizzato nei processi aziendali ed alle risorse umane su cui può contare” (Agenzia per l'Italia digitale, Riflessioni sull'e-Leadership, 2014, p. 1) . Va chiaramente evidenziato il fatto che la costruzione di questa “professionalità” è frutto di un percorso complesso, che combina esperienze di studio e lavorative diversificate, ma soprattutto abilità e competenze, non soltanto di tipo digitale, ma riferibili anche alle cosiddette soft skills. Infatti, secondo l'Agenzia per l'Italia Digitale, si “ipotizzano cinque gradini: cultura e conoscenze fondamentali di IT, soft skills (lavoro di gruppo, comunicazione), capacità di leadership (comunicazione, capacità di motivazione), competenze caratterizzanti la e-Leadership (immaginare e contestualizzare il cambiamento), ed infine le conoscenze profonde del contesto in cui e-Leadership opera” (Agenzia digitale, già cit., p. 2).

Tra le competenze manageriali e di contesto, la figura dell'e-Leader sviluppa le seguenti aree di conoscenza, competenze trasversali e digitali:

1) Cultura e conoscenza fondamentale delle TIC. Aree di conoscenza.

- *TIC come fattore d'innovazione*: è consapevole delle potenzialità espresse dallo sviluppo delle TIC finalizzato all'innovazione dei processi di business, di amministrazione, sociali, politici, insieme a quelli dei prodotti/servizi, ecc.;
- *Progetti di innovazione digitale*: conosce quali sono i principali processi, le metodologie e gli strumenti per lo sviluppo e la gestione dei progetti di innovazione digitale;
- *Sicurezza digitale (TIC)*: è a conoscenza dell'importanza di garantire la sicurezza all'interno e all'esterno dell'organizzazione, e attraverso strumenti idonei ne definisce la gestione;
- *Il mondo delle applicazioni*: conosce gestisce i sistemi applicativi e i

conseguenziali servizi (tradizionali e digitali), orientati verso le reti sociali e le organizzazioni;

- *Il mondo dei dati*: conosce l'importanza del saper trattare i dati, le informazioni e le conoscenze all'interno dell'organizzazione;

2) Soft Skills e capacità caratterizzanti l'e-Leadership

- *Fa emergere il talento*: agisce come “network connector”, ovvero riesce a connettere attraverso canali dinamici le risorse per far emergere talenti o relazioni fruttuose.
- *Comunica efficacemente*: conosce ed adotta una comunicazione efficace attraverso strumenti di scambio e feedback, con approccio tradizionale e multimediale;
- *Promuove il cambiamento*: crea una mentalità globale e multiculturale che predispone le persone a comprendere la necessità del cambiamento e ad accogliere positivamente le evoluzioni che ne derivano;
- *Impara dalle esperienze degli altri*: mediante l'esperienza e la condivisione, favorisce il cosiddetto Knowledge sharing e apprende attraverso l'uso di buone pratiche, anche in ambiti diversi dal suo;
- *Sostiene l'energia*: collega e favorisce i buoni risultati individuali e quelli del team in una visione inclusiva al fine di promuovere il buon funzionamento dell'organizzazione;
- *Coinvolge e mobilita le persone*: il lavoro di coinvolgimento delle persone è finalizzato a connettere la visione aziendale agli scopi professionali degli individui. Ciò è finalizzato a creare le condizioni di responsabilità, anche nell'ottica dello sviluppo dell'autonomia e della collaborazione tra le persone che vivono all'interno della stessa organizzazione;

3) Aree di competenza. Competenze caratterizzanti l'e-Leadership

- *Influenza e indirizza il cambiamento digitale, comunica la bontà del risultato*: tiene conto degli approcci “user centered” e “learnability”, per sostanziare l'uso della tecnologia digitale e diffondere gli effetti positivi della azione condotta attraverso questi strumenti;
- *Costruisce e fa rete*: ha la capacità di creare relazioni strutturate e sostanziali con gli stakeholder, clienti, fornitori, ecc., al fine di determinare un ambiente positivo e collaborativo funzionale ad uno sviluppo sostenibile;
- *Valuta le soluzioni tecnologiche*: sceglie le soluzioni migliori e sa ottimizzare il rapporto tra efficacia (qualità del risultato) ed efficienza (tempi

e costi);

- *Identifica opportunità di cambiamento*: valuta e decide strategicamente le opportunità di cambiamento/innovazione proposte attraverso soluzioni applicative e gestionali (es. big data, open data, ecc.).

La Commissione europea nel 2015, con il documento *E-Leadership. Competenze digitali per PMI*, ha attuato uno studio finalizzato ad analizzare la figura dell'e-Leadership in relazione ai bisogni dei paesi membri di possedere tali figure. Appare interessante sottolineare che l'e-Leadership viene definita in questo contesto come “la chiave per utilizzare le nuove tecnologie digitali per innovarsi e trasformarsi, gestite in un contesto organizzativo importante e integrate nella strategia aziendale” (Commissione Europea, *E-Leadership. Competenze digitale per PMI*, 2015, p. 6).

Le relative macro competenze che tali figure devono possedere sono:

- *Leadership strategica*: guidare staff interdisciplinari e influenzare le parti interessate al di là delle barriere (a livello funzionale, geografico);
- *Senso degli affari*: innovare modelli di business operativi, fornendo valore alle organizzazioni;
- *Senso digitale*: immaginare e guidare il cambiamento per le performance aziendali, sfruttando il trend della tecnologie digitali come opportunità d'innovazione.

Partendo dunque dal presupposto che l'Unione europea stima che il livello di queste figure professionali avranno una crescita del 4,6% annuo fino al 2020, quando si prevederà che raggiungeranno le 776.000 unità, va riconosciuto che tale implementazione non sarà uguale in tutti i Paesi membri. Infatti, sottolinea il documento, “oggi, solo otto Stati membri hanno intrapreso iniziative decisive sulla formazione e istruzione in materia di e-Leadership: Irlanda, Regno Unito, Italia, Danimarca, così come Belgio, Spagna, Malta e Paesi Bassi. Altrove, l'entità e la coerenza della definizione delle politiche è ancora limitata e alla maggior parte dei Paesi manca una strategia e la continua attenzione alle politiche in materia di e-Leadership” (Ivi, p. 13].

Tale figura dell'e-Leader, in realtà, risulta essere ben apprezzata dalle PMI, proprio perché la maggior parte di queste ha bisogno di un Leader con competenze digitali marcate, pratiche e pragmatiche. Si rileva che “ in aziende più grandi, le competenze digitali richieste per i leader spesso mettono in evidenza una comprensione della capacità digitali (sapere cosa è possibile, essere in grado di redigere un budget, identificare ed assegnare il lavoro da

fare), ma i leader nelle PMI sono più coinvolti nella produzione di prodotti o servizi digitali o di processi supportati digitalmente” [Commissione Europea: 2015, p. 15].

Tra le esigenze di formazione richieste dalle PMI per la figura dell’e-Leader, spicca quella di gestire e guidare staff e consulenti interdisciplinari qualificati, contraenti e venditori, altri partner, e, dal punto di vista tecnico-digitale, si richiede che abbia opportune conoscenze e competenze: cloud computing, big data/data analytics, sviluppo di app mobili, sviluppo software, sviluppo Web, linguaggi ed ambienti di programmazione, oltre alle normali capacità di comunicazione, comprensione dei clienti e del mercato, gestione del cambiamento e dei progetti, sviluppo del business, vendite e marketing.

L’e-Leadership, quindi, ben rappresenta un ambito professionale in cui le competenze digitali, insieme con quelle di base e le soft skills, siano ben amalgamate e racchiuse in una singola figura. In questo caso, si può dire che la cultura digitale viene di fatto sostanziata in una sintesi emblematica, spiegando come l’individuo che vive questa società non possa più prescindere da quelle competenze digitali che, tuttavia, si poggiano su quelle tradizionali (di base).

Il concetto di e-Leadership, dunque, porta a sistema il ragionamento che, in qualsiasi ambito lavorativo, non si può prescindere dalla specifica conoscenza di quegli attrezzi digitali indispensabili per affrontare al meglio qualsiasi questione relativa al lavoro, attraverso conoscenze strutturate ed integrate di tipo digitale e tradizionale.

Va comunque rilevato che concettualmente l’e-Leader è una figura professionale elitaria, che si raggiunge dopo un percorso formativo e lavorativo complesso di tipo “multidimensionale”. L’esigenza che si pone è comunque quella di produrre su larga scala un percorso formativo che consenta di acquisire le competenze necessarie per diventare e-Leader, o comunque di poter iniziare ad acquisire i fondamenti della cultura digitale e delle soft skill, come del resto prevede la classificazione ESCO a livello europeo. Si evidenzia, dunque, un aspetto fondamentale circa il ruolo della cultura digitale in ambito formativo professionale.

Nonostante l’estensione della cultura digitale nei luoghi di lavoro, è tuttavia necessario comunque sottolineare che questa, da sola, non basta, anche se in un certo qual modo condiziona in modo significativo tutte le altre discipline tradizionali, che rimangono il fondamento della matrice umana dell’individuo e del lavoratore/professionista.

Capitolo 2

Le TIC al servizio delle organizzazioni

2.1 Il contributo delle TIC nelle organizzazioni aziendali

Alla luce di quanto appena esplicitato, le TIC rappresentano uno strumento ormai indispensabile di supporto e facilitazione per ogni aspetto della vita dell'individuo, sia dal punto di vista del vissuto quotidiano, sia per ciò che attiene allo sviluppo delle attività professionali, con ripercussioni nei rapporti con lo Stato, con le amministrazioni, e non ultimo nelle relazioni interpersonali.

Negli ultimi anni si è assistito al fenomeno dello sviluppo ulteriore ed esponenziale delle possibilità offerte dalle TIC, e conseguentemente si è sempre fatta più preponderante l'influenza di queste sulla vita del cittadino, permeandone tutte le sue manifestazioni, dallo stile di vita, alle abitudini, alla visione del mondo.

Questa dimensione di cambiamento "epocale" che riguarda la vita delle persone, non poteva non investire il mondo del lavoro, con particolari declinazioni sugli aspetti relativi alle variabili organizzative aziendali. Queste ultime hanno infatti utilizzato i vantaggi offerti dallo sviluppo delle reti e del digitale per migliorare i processi di comunicazione e coordinamento delle procedure aziendali, ottimizzando al contempo nuovi processi di creazione e diffusione dell'informazione, e non ultimo, della conoscenza.

Proprio per ciò che attiene alla funzione delle TIC all'interno delle organizzazioni aziendali, il ruolo principale svolto dagli strumenti offerti dalla tecnologia digitale consente appunto l'elaborazione delle informazioni attraverso

sistemi sempre più complessi, che facilitano e problematicizzano proprio le attività dell'organizzazione stessa nei suoi rapporti interni ed esterni.

Se infatti si definiscono le organizzazioni come “entità sociali guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturate e coordinate che interagiscono con l'ambiente esterno” (Daft R.L., *Organizzazione aziendale*, Milano, Apogeo, 2001, p. 16), si intuisce come il tema della produzione, gestione e rielaborazione delle informazioni risulta essere centrale. Proprio perché le TIC offrono la possibilità di ottimizzare il recupero, la condivisione e l'elaborazione delle informazioni, le organizzazioni aziendali si avvalgono sempre più dei servizi offerti dallo sviluppo delle tecnologie informatiche per realizzare un efficientamento della propria *mission*, sia in termini di *business*, sia in termini di gestione interna dei processi comunicativi.

Il valore associato dell'informazione, quindi, determina all'interno dell'organizzazione un valore economico che è supportato dal valore stesso delle applicazioni delle TIC. Le funzioni principali svolte dalle TIC in relazione a questo aspetto possono essere così sintetizzate:

- Raccolta e memorizzazione;
- Catalogazione;
- Elaborazione automatica;
- Duplicazione;
- Distribuzione.

Utilizzare gli strumenti offerti dalle TIC consente, evidentemente, un drastico recupero di efficienza in termini di risparmio di tempi e costi. In quest'ottica, risulta chiaro che gli strumenti utilizzati quali software, sistemi e programmi informatici, piattaforme digitali, ecc., hanno il compito di recuperare e gestire dati e informazioni, ma la finalità dell'elaborazione di queste informazioni è sempre funzionale alle indicazioni volute dall'organizzazione (e dalle sue risorse) per stabilire i *desiderata* di queste ultimi. Tanto più sono avanzate le tecnologie che sviluppano i processi di elaborazione delle informazioni, tanto più i sistemi TIC creano vantaggio competitivo all'organizzazione che ne fa uso.

Come si può capire, esiste un nesso necessario tra dati ed informazioni, ma non una esatta sovrapposizione, in quanto i processi di decodifica dei primi consentono di ottenere le seconde mediante un processo di elaborazione. Ciò significa che i dati, (numeri, immagini, ecc.), diventano informazioni soltanto quando si definiscono i criteri di lettura che ne danno un senso compiuto e vengono resi utilizzabili per un fine predefinito che è funzionale

all'organizzazione.

In questo caso, le prestazioni informatiche che consentono di gestire il dato, necessitano di una elaborazione e interpretazione che può essere offerto sia dal sistema stesso, predisposto secondo le finalità dell'organizzazione, oppure dalle stesse risorse umane che ne interpretano il valore al fine di prendere le decisioni necessarie per sviluppare una azione consequenziale.

Va da sé, quindi, che le finalità interpretative sono sempre esclusivamente umane e vengono gestite all'interno di un contesto organizzativo che decide sugli scopi da perseguire, dove gli strumenti offerti dalle TIC hanno lo scopo precipuo di migliorare la funzionalità e l'efficienza del sistema.

Anche per ciò che attiene al tema dell'automazione, questa rappresenta un miglioramento ulteriore del processo di immagazzinazione e gestione del dato, attraverso input predefiniti e vincolati alle finalità date a priori dall'organizzazione che persegue i suoi obiettivi. Certamente, il processo di automazione in un certo qual modo incide nell'ottimizzazione delle *performance* del sistema, in quanto evita che gli stessi lavori siano svolti a "mano dagli uomini", con lentezze ed errori che potrebbero compromettere le prestazioni in termini di efficacia ed efficienza.

Anche il tema della comunicazione, legato alla trasmissione delle informazioni, si struttura nella medesima forma, con la differenza che questa non riguarda tanto il processo di automazione e ripetizione del sistema, quanto quella di fornire dati ed informazioni utili a chi deve svolgere la propria attività. Attraverso il servizio di comunicazione, chi deve prendere decisioni ha i mezzi necessari per svolgere una delle scelte attraverso l'ausilio dei dati e delle informazioni ricevute. Le Tic, dunque, facilitano tale processo di scambio di elementi significativi (indicatori), fornendo un supporto agile necessario, senza sostituirsi alle decisioni che, anche in caso di automazione del sistema, seguono sempre finalità impostate dagli uomini, secondo le predisposizioni organizzative.

Se poi si considera l'organizzazione di una impresa, ed il suo rapporto sostanziale con il processo di acquisizione, gestione e comunicazione di dati ed informazioni, si comprende come proprio il sistema di trasformazione di risorse da input ad output, risulta essere essenziale per il controllo ed il governo della natura progettuale della stessa azienda.

Per ciò che attiene all'elaborazione delle informazioni, procedimento essenziale per stabilire la coerenza dei processi di trasformazione input/output delle informazioni rispetto alla *vision* aziendale, non esiste una sola scuola di pensiero che ne definisca le caratteristiche di fondo.

Secondo la *Scuola decisionale*, il buon funzionamento di un'organizzazione dipende dalla sua capacità di elaborare informazioni, in quanto presuppone che le decisioni vengano prese attraverso dei soggetti dopo una attenta valutazione della qualità dei dati, ad ogni livello. A questa si contrappone la *Scuola transazionale*, ovvero legata alla teoria dei costi di transazione. In questa prospettiva, l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione, anche dal punto di vista economico, dipendono da elementi diversi, compreso quelli legati all'informazione, che caratterizzano lo scambio delle transazioni commerciali e di *business*.

Con lo sviluppo delle TIC, la determinazione delle informazioni e le relative forme di comunicazione delle stesse si sono notevolmente specializzate, facendo diventare sempre più veritiero l'assioma per cui "tanto più i sistemi di trasmissione diventano automatizzati e veloci, tanto più l'intero sistema diventa efficace". Si parla dunque di "alta intensità di informazione", che sottende ad un livello di trasformazione dei processi input/output, in cui vengono determinati elevati livelli di *performance* che sono propri delle organizzazioni molto complesse.

I due paradigmi attraverso cui si può leggere questo rapporto sostanziale tra "informazione" e "organizzazioni" possono essere così sinteticamente descritti:

- 1) *Visione meccanicistica*: deriva da una visione positivista del rapporto di tipo meccanico, in cui la parte è ricondotta al tutto attraverso una propria funzione predeterminata. Secondo quest'ottica, ogni parte ha un compito che è funzionale alla costituzione dell'intero sistema, attraverso meccanismi di tipo top-down. L'esempio più calzante di questa prospettiva è rappresentata dal modello taylorista, con i suoi principi di divisione del lavoro. In questa prospettiva, viene prospettato un modello in cui la razionalità domina il perfetto funzionamento dell'organizzazione, e dove tutto diventa perfettamente programmatico e gerarchicamente strutturato, in un'ottica di efficienza complessiva. L'informazione, in questo caso, è perfettamente disegnata ad un livello differenziato in base alla relativa funzionalità del compito assegnato;
- 2) *Prospettiva organicista*: tale impostazione prevede una rappresentazione che richiama la metafora biologica, dove le singole parti di un sistema si relazionano alle altre dando forma ad un organismo che è di più della sommatoria delle singole parti. L'interazione tra le parti rende complesso il funzionamento dell'organizzazione e non determinabile aprioristicamente, come si potrebbe dedurre dalla precedente visione meccanicistica. Nella visione organicistica, dunque, va tenuto conto

delle possibili interazioni spontanee tra le parti e tra le parti ed il sistema, insieme alla capacità di adattamento di queste in tema di equilibrio delle funzioni di auto-regolamentazione del sistema stesso.

“Dal punto di vista della gestione delle informazioni, adottare questa prospettiva significa rinunciare alla possibilità di scomporre ed identificare in modo efficiente, determinato ed analitico le informazioni necessarie alle varie parti dell’organizzazione, focalizzando invece l’attenzione su aspetti quali rendere possibile ai singoli componenti dell’organizzazione l’accesso alle informazioni che sono utili al fine di una loro auto-organizzazione e auto-regolazione in modo da facilitare il funzionamento efficace del sistema nel suo complesso. La capacità di comunicazione, di memorizzazione e riuso dell’informazione, di modificare in modo flessibile tipi di informazione e loro codifiche rappresentano elementi essenziali secondo questa prospettiva” (<http://static.gest.unipd.it/labtesi/eb-didattica/GIAR/2010/ORGANIZZAZIONE-INFO-ICT.pdf>).

Tra queste due visioni esistono versioni intermedie, ovvero chiamate a ragionare per “processi” ed altre varianti, in cui il tema dell’informazione all’interno delle organizzazioni varia in relazione ai processi adottati per determinare il funzionamento e gli scopi di utilizzo.

È evidente che le organizzazioni, per funzionare e raggiungere gli scopi prefissati alla loro origine, devono gestire una gran quantità di informazioni, sia al proprio interno, sia verso l’esterno. Per poter far ciò, ovvero garantire che il flusso delle diverse informazioni siano mirate al raggiungimento di singoli scopi specifici, l’organizzazione deve diversificarne la tipologia in relazione al contenuto, al contenitore, al formato attraverso cui queste vengono espresse, e agli strumenti a disposizione per realizzare quanto sopra. Ovviamente, le TIC hanno lo scopo di fornire supporti che riescono a garantire che tali informazioni, comunicate tramite strumenti elettronici e digitali sempre più complessi ed efficienti, siano sempre più efficaci per il recupero di competitività dell’azienda. Non è un caso, infatti, che proprio il continuo sviluppo di tecnologie informatiche abbiano profondamente modificato gli assetti del *business* delle imprese, con relativi impatti sull’organizzazione del lavoro e sul concetto stesso di professione.

In questo ambito, il sistema economico e produttivo risulta profondamente cambiato negli ultimi decenni, anche a causa della continua ridefinizione delle strategie di *business*. Proprio le tecnologie dell’informazione e della comunicazione si costituiscono come il motivo principale dei repentini cambiamenti di approccio negli affari, ma allo stesso tempo rappresentano anche

l'unica soluzione alternativa possibile che le imprese possiedono per rimanere all'interno del circuito economico di riferimento. In questo caso R&D (ricerca e sviluppo), intesi come fattori principali della crescita dell'impresa, intravedono proprio nelle TIC uno strumento emblematico di garanzia affinché le stesse possano continuare a competere all'interno di un mercato sempre più globale e tecnologico.

2.2 La creazione di un sistema globale di comunicazione

Un altro aspetto importante che riguarda il mondo delle organizzazioni, in stretto collegamento con lo sviluppo delle Tecnologie dell'informazione e della comunicazione, è la creazione di un sistema complesso (anche globale) di relazione con il mondo produttivo di riferimento.

“Negli attuali sistemi economici – sostiene Di Gregorio –, nessuna impresa può essere considerata autosufficiente e autoreferenziale, ossia capace di svolgere in assoluta autonomia tutte le attività che sono necessarie a sviluppare e sostenere la propria offerta. Per questo motivo, diventa necessario, o quanto meno opportuno, che le imprese instaurino relazioni con imprese e organizzazioni esterne al fine di attuare processi di trasferimento, condivisione e sviluppo congiunto di conoscenza per valorizzare le capacità interne” (Di Gregorio A., *La Comunicazione internazionale di marketing*, Isedi, Torino, 2003, p. 77).

Nell'epoca della globalizzazione e dello sviluppo delle tecnologie informatiche, questa prospettiva investe sia le grandi imprese transnazionali, come anche le PMI, pur con livelli diversificati di relazione.

In questa prospettiva, ogni relazione possibile, interna ed esterna, risulta più efficace laddove vi sia un utilizzo intensivo delle TIC, che naturalmente hanno il compito di fornire strumenti di facilitazione dello scambio di dati/informazioni intra e interorganizzativi. Le aziende hanno dunque molteplici possibilità, attraverso le TIC, di guardare oltre il proprio *target market* di riferimento e trovare la possibilità di stringere alleanze di *business* e di servizio con altre realtà geografiche allargate. Le relazioni interorganizzative, dunque, rappresentano una ulteriore possibilità per le aziende di connettersi ad un ambito di relazione e di affari notevolmente più vasto, ma, allo stesso tempo, rappresenta anche una necessità dovuta al fatto di dover mantenere il proprio grado di competitività. Quindi, va sottolineato che il processo di globalizzazione “ha spinto le imprese a considerare, nell'elaborazione delle proprie strategie, uno spazio geografico decisamente più ampio di quello

nazionale e caratterizzato dall'inasprimento delle barriere e/o dei provvedimenti di natura protezionistica" (Ivi, p. 79). In questa maniera, le relazioni interorganizzative "rappresentano il modo migliore per non disperdere – in condizioni di efficacia ed efficienza – la conoscenza tecnologica e scientifica nel tessuto economico-sociale di ogni Paese". Tale impostazione, inoltre, facilita e intensifica l'evoluzione della domanda finale (e intermedia), che negli ultimi decenni ha profondamente cambiato il ruolo del consumatore o cliente, facendolo diventare interlocutore diretto dei sistemi produttivi (Ibidem).

Naturalmente, va considerato un aspetto fondamentale di carattere generale, che vede la tecnologia come strumento di conoscenza, soprattutto se questa è finalizzata a risolvere i problemi ed ampliare la possibilità di applicazione a scopi più grandi e ambiziosi. In un processo di sviluppo del mercato, sempre più globalizzato e competitivo, la tecnologia informatica e digitale offre dunque una serie di facilitazioni che possono essere di grande utilità nella promozione del business e in tutta la gestione degli affari.

Generalmente si possono considerare tre categorie principali delle innovazioni tecnologiche di processo:

- 1) **Innovazioni relative ai sistemi di produzione:** tecnologie sempre più avanzate, consentono la ridefinizione di procedure di produzione di prodotti, con sempre più sofisticati sistemi di controllo che producono un efficientamento dell'intero ciclo produttivo. È evidente che la competitività dell'organizzazione dipende strettamente dalla qualità del prodotto, le cui caratteristiche sono in stretta relazione con la possibilità di miglioramento dei processi produttivi facilitati dai sistemi tecnologici impiegati. Le TIC, dunque, offrono sotto questo aspetto, benzina al motore dell'innovazione del prodotto;
- 2) **Innovazione in campo logistico:** le TIC offrono ulteriori e specifiche soluzioni anche nel campo della logistica, dove le innovazioni di processo servono a determinare efficientamento di tutto l'apparato di sistema produttivo, alla distribuzione e alla somministrazione dei servizi in modo efficace;
- 3) **Innovazione in campo di gestione:** in questa categoria molto ampia cadono molte attività dell'impresa, dagli acquisti, manutenzione e supporto, attività contabili, sistemi amministrativi e decisionali. In questi campi le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono essenziali per potenziare tutti i rapporti (interni ed esterni) dell'impresa. Anche in questo caso, le TIC sviluppano un sistema di relazioni ad ogni livello, che massimizzano le procedure di decisione dell'organizzazione in chiave di efficienza. I sistemi organizzativi richiedono sempre più si-

stemi innovativi della tecnologia informatica e digitale, in quanto maggiore efficienza nella comunicazione offre il vantaggio di sostenere una maggiore competitività nel mondo produttivo di riferimento.

Queste schematiche osservazioni sull'utilizzo delle TIC nelle organizzazioni, rimandano ad una serie di considerazioni ulteriori, e che attengono alla vita stessa dell'impresa, soprattutto in relazione al ciclo produttivo e commerciale che questa produce per sviluppare le proprie potenzialità e mantenersi sul mercato. Se è vero infatti che un'organizzazione aziendale, in una fase iniziale, utilizza le innovazioni prodotte dalle TIC per una crescita dell'efficienza anche attraverso la riduzione dei costi, in un secondo momento può utilizzare gli strumenti offerti dalle TIC per migliorare l'offerta e nuovi servizi da lanciare sul mercato.

Tutti questi aspetti hanno come minimo comune denominatore una peculiarità che riportano al ruolo primario che l'informazione svolge all'interno di una organizzazione aziendale. Se, com'è stato evidenziato, l'informazione ha una funzione centrale nella definizione di tutte le attività gestionali, di coordinamento e controllo di una data azienda, compreso la logistica e la produzione di servizi anche di tipo finanziario, questa rappresenta un elemento essenziale per consentire alla macchina organizzativa di operare nella giusta direzione e svolgere il proprio compito primario. In questa prospettiva, dunque, va rilevato che proprio le tecnologie informatiche, specialmente quelle offerte tramite le TIC, costituiscono una delle variabili di maggior peso all'intero sistema organizzativo, anche e soprattutto per la trasversalità del suo utilizzo in relazione ai diversi sottosistemi (produttivo, finanziario, amministrativo, ecc.), proprio perché ne consentono il funzionamento.

Il dato importante è che il "sistema informativo" (SI), ovvero l'insieme di elementi interconnessi che hanno il compito di regolare, raccogliere, elaborare, memorizzare e comunicare le informazioni, al fine di rendere tutto il sistema operativo e funzionante, rappresenta il supporto fondamentale per tutte le decisioni inerenti l'organizzazione. Questo sistema informativo, è rappresentato dai software, dai programmi informatici, e da tutte le risorse che operano in questa direzione, e la funzione principale cui deve soddisfare è rendere l'organizzazione aziendale pronta ad affrontare tutte le sfide del mercato. Il SI consente di acquisire la flessibilità necessaria per gestire i mutamenti prodotti dal sistema economico, da quello finanziario, da quello ambientale, che com'è noto rappresentano fattori determinanti dello sviluppo dell'azienda nel contesto di riferimento, come anche la sua tenuta economica in forma sostenibile.

Le TIC, dunque, creano valore aggiunto nella possibilità di organizzare tutti i fattori gestionali che determinano la vita dell'impresa, avendo peraltro una influenza significativa sulla corretta combinazione dei loro effetti finalizzata alla realizzazione di un contributo vincente. Questo significa semplicemente che, se da un parte le aziende vengono influenzate dalle TIC per il contributo che queste possono dare all'intera metodologia di gestione dell'organizzazione, va sottolineato che, dal punto di vista opposto, l'azienda ha la capacità di scegliere gli strumenti TIC più confacenti ai propri bisogni, lasciando al management la possibilità di capire (e scegliere) quale soluzione può al meglio rappresentare la *mission* aziendale. Questa relazione biunivoca è il segno di un processo che lascia al management la possibilità di creare le condizioni necessarie per scelte di *vision* relative del *business*, attraverso la leva della decisione che le è propria.

Proprio in questa relazione si rappresenta a pieno il beneficio dello sviluppo delle TIC in ambito produttivo generale. Lo sviluppo delle TIC ha prodotto un sensibile miglioramento delle *performance* delle imprese che ne hanno fatto uso, ma, allo stesso tempo, la richiesta di sempre migliori strumenti da parte delle aziende per far fronte alla competitività del sistema ha indotto ulteriormente le aziende produttrici di servizi TIC a continuare la ricerca per offrire prodotti sempre più all'avanguardia.

In poche parole, anche i processi decisionali del management sono influenzati dalla complessiva struttura delle risorse a disposizione, da quelle umane a quelle tecnologiche, e determinano il proprio agire in funzione del raggiungimento dell'efficientamento del sistema stesso. Per questi motivi, la stessa capacità di prendere decisioni, è frutto di condizionamenti multipli, dati dalla capacità di dare/ricevere informazioni utili, finalizzate allo svolgimento del compito assegnatogli. Il SIA è quindi un elemento centrale di sviluppo e miglioramento della capacità dell'impresa di trattare le informazioni, distribuirle ed elaborarle, per l'orientamento e la definizione di strategie commerciali e di relazione con gli *stakeholder*, ma soprattutto influenza la visione complessiva dell'azienda. Quindi, ogni canale e mezzo di comunicazione all'interno dell'organizzazione rappresenta di per sé un anello fondamentale per la costruzione di principi, valori, identità, ecc., determinando anche la strada da percorrere attraverso un condizionamento specifico definito in virtù dell'efficientamento programmato dal *management* dell'impresa.

Se le TIC offrono ad una azienda i mezzi e gli strumenti per guadagnare in termini di efficienza ed efficacia, il primo obiettivo che risulta essere prioritario nei *desiderata* del management è quello del *down costing*. Attraverso sistemi di generazione e distribuzione delle informazioni in chiave informatica è pos-

sibile determinare un taglio consistente delle spese e dei tempi di elaborazione, con effettivo esito positivo di risparmio delle risorse, anche in funzione di assunzione delle decisioni appropriate. L'effetto diretto sull'organizzazione del lavoro all'interno dell'azienda può essere duplice: da un lato maggiore efficienza, dall'altro un ripensamento della risorsa organizzativa, anche in termini di rivisitazione/riallocazione/soppressione di elementi, in ottica di riqualificazione dell'intera programmazione del ciclo produttivo e di *business*.

Questo aspetto relativo alle introduzioni delle TIC nei sistemi organizzativi aziendali, produce una riorganizzazione delle imprese periodica, ovvero ogni volta che si instaura il bisogno di essere maggiormente competitivi all'interno del proprio mercato; infatti, le tecnologie a supporto dei sistemi informatici, possono essere considerate come un fattore estremamente importante di produzione, che, in alcuni casi, possono essere valutate come sostitutive anche del capitale umano e dello lavoro tradizionale. Se dunque i costi gestionali decrescono per effetto dell'introduzione delle tecnologie dei sistemi informatici, queste ultime possono anche gradualmente sostituirsi alla forza lavoro e, in particolare, al *middle management* ed agli impiegati.

Ne consegue, in via di massima, che riducendo i costi di transizione, le dimensioni aziendali saranno ridefinite verso il basso, mentre saliranno le quote dei profitti, stabilendo possibili nuove posizioni nel mercato di riferimento. Il riposizionamento dell'impresa nel mercato, apre una miriade di opzioni possibili in virtù del fatto che possono liberarsi risorse economiche per investimenti ulteriori, che passano dall'acquisizione di nuove risorse e/o altre posizioni strategiche di *business* complementari, oppure alla stessa riqualificazione interna delle risorse da allocare in forma diversa. Il tutto, naturalmente, dipende dalle decisioni prese attraverso una valutazione critica delle potenzialità di sviluppo del proprio *business* da parte dell'alto *management*. Tuttavia, appare fondata l'osservazione di chi sostiene che "l'utilizzo della Information technology tende a far diminuire il numero dei livelli aziendali, appiattendolo le numerose gerarchie caratteristiche delle grandi imprese burocratizzate e della loro inefficacia. Ciò avviene perché grazie alla maggiore distribuzione dell'informazione propria dell'utilizzo delle IT, ai dipendenti viene attribuito un maggiore potere decisionale, ricevendo le informazioni necessarie per prendere decisioni senza dover attendere un controllo dall'alto".

La rimodulazione dell'organizzazione aziendale, dunque, in stretta correlazione agli ulteriori fattori di cambiamento introdotti dall'uso delle TIC, producono inoltre l'opportunità di un ampliamento del mercato laddove vi sia una effettiva ricettività delle proposte di *business*. Poiché tutto il mondo produttivo è ormai pervaso dagli strumenti e mezzi messi a disposizione delle

TIC, è evidente che qualsiasi impresa, piccola, media e grande che sia, non può non fare i conti con queste condizioni di base. Le aziende che però sanno inserirsi in un contesto più grande, hanno la possibilità di sfruttare al meglio la potenzialità di reindirizzo della propria azione di business, attraverso processi di comunicazione integrata, indirizzata a migliorare la propria propensione al cambiamento. In questo caso, si passa da un uso delle TIC finalizzato al miglioramento dei propri processi interni, ad un uso più propriamente “esterno”, e proiettato ad immettersi in un circuito globale di market.

2.3 La formazione sul lavoro

Quanto sopra descritto, ci introduce ad un tema strettamente connesso allo sviluppo delle TIC, che è quello della formazione. Anche in questo ambito le tecnologie dell'informazione e della comunicazione svolgono un ruolo fondamentale, soprattutto in due direzioni: la prima attiene alla necessità di considerare la formazione continua come un elemento costitutivo della vita del cittadino/lavoratore contemporaneo, e la seconda riguarda il contributo delle TIC nel migliorare i sistemi di apprendimento attraverso l'ausilio di strumenti didattici digitali, che non sostituiscono ma integrano quelli tradizionali.

Per ciò che attiene al primo aspetto, com'è noto, la formazione durante tutto l'arco della vita risulta essere una necessità non eliminabile nel mondo contemporaneo. Questo aspetto di una formazione permanente è diventato, da alcuni decenni, il *leit motiv* di una intera generazione, proprio per le caratteristiche che il mondo del lavoro ha assunto negli ultimi decenni.

La globalizzazione, insieme allo sviluppo della tecnologia, ha posto il problema della competitività come elemento essenziale per consentire l'inserimento dell'individuo all'interno del proprio contesto di riferimento, e conseguentemente ha posto in evidenza la necessità delle imprese di giocare il proprio ruolo in un contesto molto più ampio rispetto a prima.

La competizione tra le aziende ad ogni livello (micro e macroeconomico) ha conseguentemente modificato il ruolo e la funzione dell'individuo all'interno della propria organizzazione, proprio perché quest'ultima deve far leva sulla competitività per essere in linea con i tempi e poter sopravvivere. Secondo le riflessioni sopra esposte, risulta evidente come l'elemento individuale delle competenze diventa il vero valore aggiunto al proprio contesto produttivo, tanto che le parole del *Memorandum su Istruzione e formazione permanente* della Commissione europea del 2000, sostengono che “nella

società della conoscenza, sono gli individui stessi a fare da protagonisti. Ciò che conta maggiormente è la capacità umana di creare e usare le conoscenze in maniera efficace ed intelligente, su basi in costante evoluzione. Per sfruttare al meglio tale capacità le persone devono essere disposte a gestire il proprio destino e capaci di farlo - in breve, diventare cittadini attivi. L'istruzione e formazione lungo tutto l'arco della vita rappresentano il modo migliore per affrontare la sfida del cambiamento" (Commissione europea, *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*, Bruxelles, 2000, SEC (2000)1832, p. 8).

I sistemi educativi e i programmi di formazione devono realizzare sul piano dell'analisi, sia a livello individuale che collettivo, la consapevolezza, del "nesso tra condizioni di lavoro e condizioni di vita e di questi due aspetti tra loro con l'ambito culturale ed educativo: promuovere una comprensione piena del carattere globale e processuale delle trasformazioni, al pari di una conoscenza del proprio tempo e del proprio contesto, della struttura storica in cui si collocano le dinamiche sociali, in tutte le loro configurazioni politiche, culturali, civili, espressive, anche nelle forme estetiche ed artistiche" (Meghnagi S., *Conoscenza e competenza*, Torino, Loesher, 1992, p. 98).

Com'è noto, infatti, questi aspetti sono direttamente riconducibili a quanto richiesto dalla attuale Società della Conoscenza, dove i cambiamenti tecnologici e l'organizzazione del lavoro nei paesi del capitalismo avanzato, richiedono una formazione di base più ampia, idonea a far fronte ai cambiamenti del sistema sociale e produttivo. Queste caratteristiche sono funzionali, nella loro indispensabilità, a garantire flessibilità e mobilità sul lavoro, condizioni essenziali per un sistema economico e produttivo fondato sul concetto della competitività.

Gli aspetti derivati da questa impostazione, coerenti con un sistema così delineato, sono: a) la riconversione continua dell'occupazione; b) l'integrazione dei sistemi di produzione; c) la multifunzionalità e polivalenza delle mansioni e dei ruoli dei lavoratori; d) la valorizzazione dei saperi dei lavoratori non limitatamente ad un solo compito specifico o a conoscenze di tipo "formale".

Proprio perché le organizzazioni in siffatto regime competitivo delineano al proprio interno una continua modifica delle proprie strutture, in relazione ai processi di sviluppo di prodotti e servizi avanzati attraverso applicazione delle TIC, le risorse umane impiegate al proprio interno saranno necessariamente investite da questi processi di rinnovamento fondati sull'acquisizione di nuove e più aggiornate competenze. Il dato importante è quindi il riconoscimento che le risorse, all'interno dell'organizzazione, possono effettiva-

mente generare valore differenziale rispetto ad aziende concorrenti attraverso la specifica di competenze uniche, in grado di fornire valore aggiunto in quel determinato contesto, ma non riproducibile in altro ambiente produttivo.

Il tema della formazione professionale si delinea come un ulteriore elemento strategico per le imprese, al fine di raggiungere un vantaggio competitivo unico nel suo genere. In questa direzione, proprio le TIC hanno rivoluzionato il panorama stesso della formazione, attraverso l'introduzione di strumenti tecnologici digitali atti ad offrire una formazione didattica complementare.

Le TIC hanno offerto negli ultimi decenni sistemi sempre più complessi per consentire processi formativi in tutti gli ambiti, da quello universitario fino a quelli relativi alla formazione professionale. Rispetto all'esigenza da parte delle imprese di vedere costantemente aggiornate le proprie risorse interne, sia dal punto di vista professionale che da quello intellettuale, le TIC hanno sempre più costituito un solido vantaggio competitivo proponendo modalità e programmi di formazione molto concreti e pragmatici in grado di indirizzare le persone che ne fanno uso verso un immediato utilizzo di metodi, strumenti e applicazioni. Questo perché tramite metodologie didattiche *ad hoc*, si facilita un cambiamento nei comportamenti delle persone che determinano migliori *performance* lavorative, cambiando in meglio gli orizzonti del *business*.

Dal punto di vista dei vantaggi dell'utilizzo delle TIC rispetto alla tradizionale formazione d'aula, possono essere sintetizzati questi principali punti:

- 1) Condivisione dei contenuti didattici con utenti situati a grandi distanze;
- 2) Apprendimento individualizzato secondo ritmi di comprensione propri;
- 3) Flessibilità di apprendimento e di erogazione del servizio formativo attraverso tempi e contenuti personali, permettendo agli individui di fruire solo dei contenuti di cui hanno realmente bisogno, secondo la filosofia del "*Just in time and just enough*";
- 4) Aggiornamento del materiale a disposizione su supporti *online* in forma istantanea, attraverso l'utilizzo di piattaforme, portali e motori di ricerca;
- 5) Riduzione dei costi di gestione rispetto alla partecipazione a formazioni tradizionali (attraverso la possibilità di usufruire la formazione in luoghi privati o aziendali, senza generare costi di viaggio e perdita di tempo);
- 6) *Repository*, ovvero un archivio dove sono collocate contenuti didattici a cui i discenti possono accedere per una formazione flessibile e personalizzata;
- 7) Monitoraggio dell'apprendimento grazie a software che rilevano i ri-

- sultati (KPI) e gestiscono la didattica;
- 8) Utilizzo di supporti multimediali (animazioni ,video, biblioteche digitali, ecc.) che fanno crescere in modo esponenziale l'attenzione e il relativo apprendimento dei discenti, rendendo la formazione *online* flessibile e personalizzata, finalizzata anche alla costruzione di modelli complessi della realtà;
 - 9) Standardizzazione della metodologia d'insegnamento e conseguente uniformità dei livelli di conoscenza dei partecipanti, con possibilità e facilità di modifica dei contenuti e riuso degli stessi in contesti simili (reusable learning object);
 - 10) Facilitazione della comunicazione personale attraverso sistemi di interazione uno a uno, uno a molti, molti a molti (chat, videoconferenze, forum, ecc).

A questi indubitabili vantaggi prodotti dalle TIC nel campo della formazione per gli individui e per le aziende, si possono accostare e quelle che sembrano le più evidenti criticità legate all'uso di strumenti tecnologici in questo campo. La critica più comune, in parte superata con modalità e-learning blended, è quella della mancanza di interazione fisica con il docente e/o con altri allievi della formazione. Una sorta di perdita di socialità che, secondo alcuni, porterebbe ad un impoverimento del contesto didattico. Secondo tale visione, la mancata presenza di altri individui nella formazione del corso, avrebbe la controindicazione di demotivare i discenti e a volte decontestualizzare la somministrazione didattica dal proprio contesto generale. Proprio l'impoverimento ottenuto dalla mancata relazione sociale, genererebbe una minore attenzione dell'allievo con una drastica riduzione della competizione con gli altri studenti.

Da questo punto di vista le TIC hanno sempre più cercato di colmare questi *deficit* per consentire una fruizione della formazione più funzionale e completa. Anche per ciò che attiene alla mancanza di relazioni sociali tra allievi e docenti, le nuove forme di comunicazione legate allo sviluppo delle TIC hanno determinato una sensibile riduzione di tale svantaggio. Attraverso mezzi di comunicazione (social) basate su collegamenti via Internet, quali chat, forum, piattaforme virtuali interattive, webinar, ecc., le persone possono interagire mediante computer, tablet, smartphone, in ogni momento della loro attività quotidiana. Inoltre, le modalità blended learning, ovvero di apprendimento misto o ibrido, consentono di poter creare le condizioni di legare la formazione a distanza con quella in presenza, al fine di creare un approccio più integrato tra docenti e discenti (Cfr. Peres P., Lima L., Lima V., *B-learning*

quality: dimensions, criteria and pedagogical approach, in «Formamente», Rivista Internazionale di ricerca sul futuro digitale, Guide Association , Università degli Studi Guglielmo Marconi, Roma, anno IX, n. 1-2, 2014).

Il primo vantaggio offerto dalla modalità b-learning consiste nel consentire ai docenti ed agli allievi una interazione reciproca, al fine di incoraggiare il lavoro di gruppo e facilitare una maggiore attenzione da parte dei soggetti rispetto ai contenuti didattici, garantendo al tempo stesso lo scambio delle conoscenze. A questa impostazione si aggiunge la possibilità di garantire il massimo della flessibilità di accedere alla formazione in maniera del tutto personalizzata, secondo i tempi preferiti dagli studenti, come garantito dalle caratteristiche tipiche della formazione a distanza. Inoltre, tutto ciò può essere supportato da un basso costo di gestione, oltre che della facilità e velocità dell'attivazione del percorso formativo.

La possibilità di attivare formazione mediante strumenti riconducibili alle TIC sono diventate molteplici, con offerta sempre più ricca di soluzioni su misura per aziende e per singoli lavoratori. I vantaggi che un'organizzazione potrebbe avere dall'uso di questi strumenti possono essere:

- Produzione di esiti verificabili e certi, con feedback immediati dei risultati dell'apprendimento;
- Controllo della formazione ed indirizzo sui contenuti didattici, programmazione degli interventi per una ridistribuzione delle conoscenze;
- Erogazione del servizio in qualsiasi momento con riduzione dei costi globali e con ore di lavoro recuperate;
- Taglio dei costi di attrezzature e luoghi necessari per la formazione, compresi i costi di viaggio;
- Ottimizzazione degli sforzi dell'organizzazione per svolgere corsi tematici interni favorendo una gestione semplificata e meno burocratica;
- Definizione della formazione in relazione alle necessità della organizzazione, ed attraverso la ridefinizione e/o potenziamento delle competenze dei singoli rinnova la propria visione e le strategie di business.
- Miglioramento della produttività del personale che vede accrescere le proprie competenze professionali per meglio interpretare le esigenze dell'organizzazione nel mercato.
- Riutilizzabilità dei contenuti dopo aver predisposto un corso in formato Scorm, e riuso dello stesso ogni volta che c'è necessità.

Le TIC offrono dunque un grande serbatoio di possibili soluzioni ad un'organizzazione aziendale che intende decisamente potenziare le proprie opportunità di crescita attraverso le leve delle competenze.

Vale la pena però sottolineare come una parte della flessibilità della formazione sia rivolta alle specifiche necessità ed esigenze individuali, che si sostanziano in percorsi formativi *ad hoc*, al fine di potenziare/incrementare soltanto alcuni aspetti della attività svolta o da svolgere. In questo caso le cosiddette “pillole formative”, rappresentano lo strumento più indicato per colmare lacune di conoscenza in ambiti particolari di cui si necessita un rinforzo di conoscenza. Si può definire la pillola formativa come “un percorso didattico molto breve erogato in modalità multimediale, fortemente strutturato, capace di affrontare in modo completo e rigoroso un argomento formativo, ovvero una competenza specifica in senso compiuto” (Amicucci A., 2004, in Di Rienzo M.R., *L’efficacia della formazione ICT-based sullo sviluppo delle competenze manageriali. Evidenze da un caso aziendale*, già cit., p. 46). La formazione ottenuta attraverso questa metodologia, consente un apprendimento molto contestualizzato e specifico, da cui si può attingere attraverso manuali informatici, enciclopedie digitali, schemi e procedure autoesplicanti, mobile-learning, ecc. Dunque, “non si tratta né di corsi né di percorsi formativi, ma di atomi di conoscenza disponibili su richiesta nel momento e nel luogo in cui ci servono per rispondere a esigenze che sfuggono alla logica della formazione permanente o ricorrente” (ibidem).

Ogni pillola formativa è costruita da una serie di Learning Object (LO), e di questi ne mantiene le caratteristiche essenziali, ovvero: “ha *autoconsistenza* a livello informativo e formativo in quanto essa è autonoma e autosufficiente rispetto alle altre pillole, e facilmente *reperibile*; ha una buona portabilità, in quanto ciascuna pillola può essere utilizzata su una normale postazione WEB e con un qualsiasi sistema operativo, ed infine è combinabile in quanto una pillola creata per un percorso formativo può essere facilmente utilizzata e assemblata in un diverso percorso così come i LO che lo accompagnano: essi per esempio possono essere singolarmente estratti dalla pillola per essere utilizzati in diversi contesti formativi” (Ivi, p. 47).

La facilità di utilizzo delle pillole all’interno di un sistema organizzativo aziendale è ben spiegabile. Laddove un’impresa ha la necessità di definire il grado di competenza di particolari ruoli e mansioni, soprattutto a livello manageriale, attraverso interventi didattici significativi, il ricorso a tale impianto si rende necessario per diverse ragioni. Innanzi tutto le pillole si avvalgono della semplificazione del contenuto, soprattutto perché fanno leva sulle esperienze individuali ed a queste si collegano. Inoltre, la facilità della fruizione da parte dell’allievo è dato dalla possibilità di coinvolgere tutti i canali sensoriali, che culminano con un *debriefing* che ha il compito di chiudere l’oggetto didattico con un commento e di sollecitare una riflessione dei partecipanti.

Questa metodologia è, insieme alle altre non specificatamente trattate in questo contesto, decisamente esemplificativa di quanto le TIC abbiano influenzato la gestione della formazione aziendale. Il mezzo didattico digitale consente di specificare un determinato contenuto di cui è necessario l'approfondimento, di somministrarlo in una o più riprese, ed infine verificarne il risultato. Il percorso tracciato, pur comune con la metodologia tradizionale della formazione, ha tuttavia un elemento significativo aggiuntivo, che riguarda la possibilità di collegarsi con la globalità dei contenuti sulla materia da trattare in maniera pressoché istantanea. Infatti, l'uso del mezzo digitale, mediante gli strumenti offerti dalle modalità multimediali ed interattive, riporta costantemente l'allievo ad un quadro contenutistico generale e globale attraverso il rimando a collegamenti o link dedicati, in cui ogni approfondimento tematico successivo è pronto e subito a disposizione degli utenti. Utilizzando quindi anche le fonti disponibili sul WEB, il campo formativo potenziale si allarga a dismisura dal punto di vista della didattica, andando anche oltre le semplici indicazioni puramente formali di approfondimento avanzato dal blocco tematico proposto.

In questo senso la preparazione, la progettazione e l'individuazione degli scopi della formazione assumeranno un ruolo strategico, in funzione della finalità richiesta di costruzione della visione aziendale, la creazione di competenze *ad hoc*, o semplicemente rinforzi ed ulteriori approfondimenti tematici. Proprio in questa direzione, ovvero della preparazione della pillola didattica all'interno di un blocco tematico di riferimento, (dove più pillole contribuiscono a fornire un approfondimento particolare di un tema più generale), la programmazione e la costruzione seguono generalmente quattro criteri fondamentali che servono a garantire un'efficace somministrazione al discente, e predisporre questo ad un apprendimento significativo (Ivi, p. 51).

- 1) Area situazionale, che consente di creare un collegamento all'esperienza concreta dell'allievo;
- 2) Area teorica, che fornisce conoscenze di base per lo sviluppo delle relative competenze;
- 3) Area di *edutainment*, in cui si offrono spunti per la riflessione e stimolare la creatività sui temi trattati;
- 4) Area di rinforzo dell'apprendimento, che ha l'obiettivo di fornire al partecipante gli strumenti necessari per verificare i suoi livelli di apprendimento dopo la somministrazione della pillola.

Questi criteri interni alla progettazione della pillola formativa, consentono di allineare perfettamente gli aspetti dell'apprendimento a quelli che sono le

specifiche richieste di ridefinizione della competenza. Al di là delle esigenze individuali, in relazione al processo attraverso cui un'organizzazione costantemente ricalibra i ruoli da assegnare in base alla prospettiva di sviluppo che si è data, le TIC offrono strumenti molto concreti per realizzare un percorso di aggiornamento molto più veloce e concreto.

Se dal lato delle offerte didattiche le TIC contribuiscono a generare prodotti per migliorare la qualità della formazione interna alle risorse dell'organizzazione, appare necessario, dal punto di vista dei contenuti, vedere quale ulteriore contributo queste offrono nella definizione in chiave di sostenibilità del sistema, a cui spesso anche la stessa formazione viene chiamata a dare il suo prezioso apporto.

2.4 Sostenibilità e ruolo delle TIC

La centralità del ruolo della formazione all'interno di una organizzazione aziendale, rappresenta una delle necessità a cui l'impresa deve far fronte per poter essere al passo con i tempi, per rispettare il pieno processo di adeguamento ai cambiamenti dell'intero mondo produttivo. Gli obiettivi strategici cambiano molto velocemente, e le risorse dell'organizzazione debbono saper interpretare tali trasformazioni nei modi e nei tempi giusti.

Al di là dell'elemento della produttività aziendale, fattore imprescindibile della salute di una qualsiasi impresa, si fa sempre più largo l'idea che un'impresa risulta tanto più virtuosa quanto più questa riesce a mantenere un atteggiamento etico in chiave di sostenibilità del sistema economico-produttivo dove questa è inserita.

Nella direzione di una sempre maggiore attenzione alla Responsabilità Sociale d'impresa, che si traduce nei valori dell'*accountability* e nel rispetto della trasparenza e dell'etica degli affari, le organizzazioni sono sempre più indirizzate a seguire questa via favorita e richiesta proprio dai mercati. Infatti, non soltanto le moderne legislazioni impongono alle imprese vincoli di natura ambientale e sociali, ma proprio il rispetto delle richieste avanzate dai vari portatori di interesse (*stakeholder*) in un certo senso tracciano il sentiero che un'organizzazione deve percorrere (Cfr. EBNT (a cura di Forti M.), *La Responsabilità sociale d'impresa nel settore turismo*, Roma, AGSG, 2016).

Il tema dell'*accountability* impone una cultura sempre più orientata verso una rendicontazione puntuale, trasparente ed accessibile da presentare ai diversi *stakeholder*; tale obbligo necessita di strumenti adeguati per tracciare le informazioni necessarie e renderle condivise a tutti coloro che hanno in-

teresse ad acquisirle.

Ritorna dunque il tema delle informazioni, della loro comunicazione, ad un pubblico potenzialmente infinito, ovvero tutti coloro che manifestano un interesse particolare per queste, attraverso un sistema di regole chiare e trasparenti. Tale comunicazione e gestione delle informazioni utilizza, per questi motivi, un vettore esterno ed uno interno. Posto il principio che le procedure assunte da un'organizzazione devono essere coerenti con quella che è la politica dichiarata, il vettore esterno ha il compito di comunicare al di fuori dell'azienda tutta una serie di informazioni che presentano le attività svolte in modo esaustivo e comprensibile. Il vettore interno, invece, va a rappresentare l'esigenza di coordinamento e responsabilizzazione delle risorse al fine di conseguire i risultati prefissati nell'ottica della sostenibilità del sistema azienda. A questo scopo, la formazione interna gioca un ruolo fondamentale, in quanto per tutte le risorse impiegate, con particolare attenzione al *management* dell'impresa, è necessario uno sforzo di adeguamento e comprensione delle attività prodotte dall'organizzazione, finalizzate a far diventare efficace le politiche aziendali che vanno in questa direzione.

In questa visione d'insieme delle politiche di sostenibilità dell'organizzazione, le TIC possono svolgere un ruolo fondamentale per ciò che attiene al conseguimento di obiettivi certi e tangibili, attraverso l'uso di strumenti digitali che le nuove tecnologie mettono a disposizione. Ciò avviene attraverso un uso sistematico di elementi e *tools* digitali per lo scambio e la comunicazione delle informazioni, che, com'è noto, consentono di rendere le comunicazioni efficaci in un lasso di tempo istantaneo.

La stretta connessione esistente tra l'uso delle TIC e le pratiche di sostenibilità sociale d'impresa, ha portato a profonde discussioni a livello globale sul tema dello sviluppo congiunto delle tematiche sopra citate. Non a caso, nel 2017 a Ginevra, è stato presentato nel corso del World Summit on The Information Society Forum, la nuova Policy Statement ICC (International Chamber of Commerce), con il documento dal titolo *Policy and Sustainable Economic Development* (http://www.iccitalia.org/ict_sviluppo_economico_sostenibile.htm).

Il documento vuole sottolineare il ruolo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e l'impatto che queste hanno nello sviluppo del sistema economico globale, tentando una ulteriore sensibilizzazione nei confronti degli attori istituzionali, sociali e d'impresa, che contribuiscono con il loro lavoro alla crescita in chiave sostenibile all'economia mondiale. Nel documento vengono individuati degli indicatori chiave che dovrebbero consentire alle politiche generali delle legislazioni nazionali ed internazionali un

impatto sostenibile su infrastrutture e servizi, al fine di:

- 1) Garantire un ecosistema TIC interoperabile e continuo, assicurandosi che infrastrutture e servizi consentano il coinvolgimento diretto degli utenti;
- 2) Incoraggiare la partecipazione dei principali *stakeholders* nel processo decisionale. Grazie alla consultazione con i principali *stakeholders*, inclusi imprenditori, società civile e comunità tecnologica, i legislatori possono ottenere una migliore e più completa visione e assumere decisioni politiche più coerenti con i problemi concreti;
- 3) Guidare in modo efficace l'apparato politico affinché supporti la creazione di un nuovo contesto favorevole allo sviluppo delle TIC. Le questioni politiche connesse alle TIC sono molteplici, interconnesse e trasversali, e coinvolgono aspetti di natura economica, sociale, culturale, tecnica e di *governance* – e tutte necessarie alla realizzazione della trasformazione tecnologica.

Il documento presentato al Forum intende contribuire con ulteriori specifiche ed approfondimenti al dibattito generale sull'argomento della sostenibilità, implementando quanto già sostenuto nel 2015 dalla relazione prodotta da The United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) dal titolo *Transforming our world: the 2030 Agenda Sustainable Development*, in cui nei punti 4,5,9 e 17, secondo la ICC, proprio le TIC potrebbero giocare un ruolo fondamentale nel determinare un netto miglioramento delle condizioni di sviluppo per l'intera umanità. In questa prospettiva la dichiarazione della politica della ICC, ha l'obiettivo di illustrare “come le TIC stiano dotando le popolazioni di strumenti per alleviare la povertà, accedere all'istruzione, fornire assistenza sanitaria e ridurre le emissioni di CO2” (how ICT is equipping populations with tools to relieve poverty, access education, provide healthcare and reduce CO2 emissions).



(da ICC, in <https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2017/06/icc-ict-policy-and-sustainable-economic-development-2017.pdf>)

Lo schema sopra riportato presenta una panoramica generale delle componenti necessarie per realizzare lo sviluppo economico sostenibile, sottolineandone in particolare le interrelazioni di sistema. Inoltre, mostra anche come le scelte politiche all'interno di queste componenti siano sostenute dall'uso potenziale delle TIC, che di fatto consentono un valido strumento da sfruttare a vantaggio della società.

- Al centro ci sono le infrastrutture, le applicazioni, i servizi e i livelli di coinvolgimento degli utenti, e l'ecosistema delle TIC. Questi evidenziano il ruolo fondamentale delle TIC, e come le diverse funzioni delle stesse sono costruite l'una sull'altra per fornire valore agli utenti.

- L'anello multicolore rappresenta i diversi problemi politici (economici, tecnici, sociali /culturali, *governance*) che sorgono attraverso l'uso e lo sviluppo delle TIC. Questi problemi politici possono essere sovrapposti e richiedere l'esperienza e la competenza delle parti interessate: imprenditoriale, civile, la società, la comunità tecnica e il Governo. Questi problemi devono essere affrontati in modo efficace.
- L'anello attorno alle questioni politiche rappresenta i gruppi di *stakeholder* a cui dovrebbe collaborare affrontare le questioni politiche in evoluzione.
- Lo strato esterno rappresenta un'opportunità di sviluppo economico sostenibile e, come il diagramma suggerisce, questo dipende dagli strati interni: coinvolgimento di tutte le parti interessate per l'elaborazione delle politiche, mediante un ecosistema TIC interoperabile, aperto, trasparente e sicuro.

Per fornire ulteriore approfondimento su ciascuno dei livelli e su come queste componenti interagiscono, è necessario vedere il commento prodotto dal documento ad una serie di punti chiave che rappresentano il contributo delle TIC al sistema della *governance* in chiave sostenibile.

Nel paragrafo 2 dal titolo *The ICT Ecosystem as a Foundation for Sustainable Economic Development*, si sostiene ad esempio che "l'ecosistema TIC è fondamentale per aiutare le popolazioni a sfruttare i benefici delle TIC e ulteriori opportunità di sviluppo (ICT ecosystem is crucial to help populations reap the benefits of ICT and further development opportunity)". Il tema delle infrastrutture diventa centrale per consentire la più ampia diffusione degli strumenti TIC al fine di dotare il maggior numero di persone possibile di servizi offerti dalle nuove tecnologie. Quindi, "in questo caso, le persone devono essere in grado di permettersi un telefono cellulare, di avere accesso a una rete mobile, e di pagare le tariffe per l'accesso alla rete e le utility per ricaricare il telefono. Le appropriate applicazioni e i servizi sono basati sulle infrastrutture, e in questo caso sono applicazioni finanziarie che possono essere utilizzate sul cellulare. A seconda dell'applicazione finanziaria, potrebbe essere necessario accedere ad altri servizi nel *cloud* per comunicare con una finanziaria o altro istituzione per il deposito e il trasferimento di denaro. Una parte fondamentale di questo esempio è la possibilità per l'utente di utilizzare il dispositivo in modo attivo e indipendente e capire le funzionalità dell'applicazione. Questo può essere fatto leggendo o calcolando le informazioni trasmesse. Le competenze digitali e l'alfabetizzazione degli utenti sono quindi importanti e l'ecosistema ICT, come descritto, sottolinea la necessità

di sviluppare sia la domanda che l'offerta della connettività. Il coinvolgimento degli utenti è fondamentale per l'applicazione di un'applicazione e dell'infrastruttura" (Ivi, p. 4).

Un altro importante aspetto si rileva nel paragrafo 3, *Multi Stakeholder Approaches For Well-Informed and Purposeful Policymaking*, in cui viene dichiarato il ruolo degli *stakeholders* nei processi di creazione delle politiche di sostenibilità: "Incoraggiando la partecipazione di tutte le pertinenti parti interessate nei processi decisionali, i Governi possono generare politiche tempestive e abilitanti all'innovazione". Considerando il ruolo svantaggiato di alcune parti delle popolazioni mondiali, con particolare attenzione alla posizione in cui versa il genere femminile nell'impedimento a ricoprire posizioni professionali di un certo livello, si evidenzia come "l'accesso alle TIC può avere un impatto nell'uguaglianza di genere, consentendo alle donne di partecipare più facilmente al mercato del lavoro. Le TIC possono fornire alle donne strumenti per sentirsi più sicure da sole, accedere all'istruzione e ai mezzi finanziari o alle informazioni sanitarie di base".

Su questo argomento si dice inoltre che "è importante consultare la società civile e le comunità tecniche per essere bene informati sugli approcci politici. Ad esempio, la società civile può fornire consulenza su fattori sociali e culturali all'interno dei gruppi sociali che potrebbero avere un impatto sull'accesso e sull'uso delle TIC da parte delle donne. I gruppi sono in grado di raccogliere dati e determinare consapevolezza su questioni che creano ostacoli per le donne. La comunità tecnica presta la sua competenza consigliando le capacità tecniche dell'infrastruttura e tecnologia. Tale esperienza ha valore inestimabile nel considerare come queste capacità possono essere usate, o come l'innovazione tecnologica possa mitigare le questioni politiche identificate in chiave socioeconomica. Ad esempio, la comunità tecnica può lavorare per raccogliere dati sul divario di genere e sviluppare approfondimenti, guidando un processo decisionale basato su prove concrete per superare le sfide. Un buon esempio di "come" e "dove" le parti interessate possono collaborare e condividere le conoscenze su una scala globale, è individuato nell'Internet Governance Forum (IGF). L'IGF offre un'opportunità unica, in quanto predispone l'incontro tra le parti interessate su un piano di parità, condividendo le migliori pratiche sulle opzioni politiche riguardanti una serie di argomenti relativi a Internet. In una sessione principale dell'IGF sulla *Sostenibilità Sviluppo, Internet e crescita inclusiva*, si sono riuniti i rappresentanti di paesi in via di sviluppo, di imprese, comunità tecniche e società civile, per fornire una panoramica generale sul come impiegare Internet in modo significativo e responsabilizzante per i gruppi svantaggiati, come le

donne” (Ivi, p. 5).

Altri punti sull'importanza strategica delle TIC nel sistema della sostenibilità li troviamo nel paragrafo 5, intitolato *Effective Policy Approaches To Support An Enabling Policy Environment*. Si presentano quattro temi generali divisi a loro volta in sottocapitoli specifici, dove proprio il ruolo delle TIC rappresenta il minimo comune denominatore:

1) Economic policy consideration

- **Investment:** Garantire politiche pubbliche che promuovano piuttosto che scoraggiare, gli investimenti nella prossima generazione di tecnologie a banda larga, per consentire nuove applicazioni sensibili alla qualità nei servizi. Allo stesso modo, gli investimenti in reti ad alta velocità e servizi TIC possono creare una piattaforma per la crescita economica, la creazione di posti di lavoro e una maggiore competitività. Per cogliere le opportunità presentate dal maggiore uso delle TIC e di Internet, i responsabili delle politiche dovrebbero promuovere l'ingresso sul mercato e investimenti, che mirino a raggiungere una maggiore copertura geografica delle reti.
- **Data protection :** I governi dovrebbero adottare politiche per costruire la fiducia garantendo che gli utenti abbiano meccanismi pratici e un adeguato controllo su come vengono utilizzati i dati personali. Le aziende dovrebbero adottare le migliori pratiche applicabili per garantire che i dati personali vengano efficacemente protetti in relazione a come la tecnologia e i servizi si evolvono. I governi dovrebbero riconoscere che l'approccio di responsabilità che guida l'autoregolazione si sforzi per garantire l'applicazione di un metodo più flessibile ed efficace per raggiungere la protezione dei dati del regolamento governativo. L'approccio più produttivo per garantire una solida privacy e sicurezza gli standard sono conformi volontariamente alle linee guida del settore ampiamente accettate
- **Cross border data flows:** I governi dovrebbero garantire che tutti i cittadini e le aziende possano realizzare il pieno potenziale di Internet come una piattaforma per l'innovazione e la crescita economica, adottando politiche che facilitino l'adozione di nuove tecnologie e il movimento globale di dati che li supporta. Stabilire regole chiare e far rispettare i ruoli e le responsabilità nella catena del valore dell'elaborazione dei dati sono le chiavi per il mantenimento della responsabilità sulla conformità indipendentemente dalla località. Alcuni problemi di politica pubblica impellenti, compresi privacy e sicurezza, sono ricono-

sciuti come possibili eccezioni e possono costituire una legittima base per i governi per porre alcuni limiti sui flussi di dati se sono implementati in un modo non discriminatorio, non arbitrario, in modo meno restrittivo dal punto di vista commerciale.

2) Social/cultural policy consideration

- **ICT Skills:** affinché le popolazioni siano in grado di utilizzare le TIC in modo significativo, i governi dovrebbero incoraggiare lo sviluppo delle competenze di alfabetizzazione e formazione nelle TIC e materie affini per sfruttare le opportunità di sviluppo che le TIC portano.
- **Access for disadvantaged groups:** Accesso per gruppi svantaggiati. Particolare attenzione dovrebbe essere data allo sviluppo di strumenti, prodotti e servizi che promuovono accesso per gli anziani e le persone con disabilità. È anche importante proteggere i diritti delle donne alla libertà, contro la discriminazione ed esclusione, e sostenere la partecipazione dei loro diritti a livello politico, economico, culturale e sociale.
- **Locally relevant content, resources and tools:** Le politiche sono necessarie per continuare a sostenere iniziative di rafforzamento delle capacità miranti a potenziare individui e imprese a livello locale, per diventare produttori di contenuti, e sviluppare modelli di *business* che sono unici e rilevanti per le economie nazionali. Dovrebbero essere incoraggiate le politiche che promuovono la creazione di contenuti rilevanti
- a livello locale. Tali politiche dovrebbero essere guidate dal mercato, e basate su accordi commerciali volontari.

3) Technical policy consideration:

- **Infrastructure:** Nell'elaborare le politiche TIC, i governi devono prendere in considerazione che alla fine del 2016, 3.9 miliardi di persone, ovvero il 53% della popolazione mondiale, non utilizzavano ancora Internet. Nelle Americhe e nel Commonwealth delle regioni degli Stati indipendenti, circa un terzo della popolazione non è ancora andata *online*. Secondo l'International Telecommunications Union, il 58,1% delle persone in Asia e nella regione del Pacifico, il 58,4% negli Stati arabi e il 75% in Africa, devono ancora connettersi a Internet. Al contrario, il 79% di europei hanno accesso a Internet. I tassi di penetrazione di Internet sono più alti per gli uomini che per le donne, dato riscontrato universalmente in tutti i continenti. Bisogna garantire il pieno potenziale dell'investimento nelle TIC nella banda larga e nelle infrastrutture, nelle

tecnologie di accesso, nei dispositivi wireless e negli altri aspetti correlati dell'ecosistema TIC.

- **Spectrum allocation:** La disponibilità di spettro, per uso condiviso ed esclusivo, concesso in licenza e senza licenza, ha un ruolo fondamentale per promuovere l'accessibilità di Internet e quindi le sue prospettive di sviluppo. Ci sono notevoli vantaggi economici derivanti dall'adozione di misure volte a garantire la disponibilità di uno spettro sufficiente a supportare le crescenti richieste, seguendo le tendenze attuali e previste del traffico dati.

4) Governance Policy considerations:

- **Interoperability:** La mancanza di interoperabilità tra le politiche e il contesto normativo può creare inutili oneri amministrativi e incoerenze di conformità tra le diverse giurisdizioni, soffocando le opportunità e i progressi che possono essere fatti. L'adozione di principi esistenti come i principi enunciati in *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Privacy Guidelines*, e *Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) Privacy Framework Principles*, garantiscono dati adeguati di protezione e approcci coerenti tra i paesi.
- **Public-private partnerships:** I partenariati pubblico-privati sono importanti per sfruttare gli standard e gli investimenti del settore esistenti. Ciò aiuterà a utilizzare risorse pubbliche e private per facilitare la ricerca, la leadership e la *governance* per promuovere l'uso delle TIC per lo sviluppo sostenibile.
- **Institutional capacity and cooperation:** Il rafforzamento delle capacità rimane fondamentale per garantire che le istituzioni di tutto il mondo siano maggiormente in grado di collaborare per affrontare i problemi dello sviluppo e condividere le informazioni. Maggiori sforzi potrebbero essere fatti attraverso appropriate entità regionali e globali, come l'IGF, per aiutare a raccogliere le conoscenze per il rafforzamento delle capacità.

Capitolo 3

Le TIC nel settore turismo

3.1 Sviluppo ed ausilio delle tecnologie nel settore Turismo

Lo sviluppo delle TIC hanno segnato profondamente la mentalità contemporanea, ri-definendo il modo di relazionarsi degli individui nel costante rapporto tra l'uno ed i molti. La possibilità di trasmettere le informazioni attraverso dispositivi elettronici in modo istantaneo ed efficace, e quindi comunicare messaggi, dati, ecc., ha creato nuovi paradigmi di conoscenza e di coscienza. L'individuo è sempre più parte di un contesto infinite volte più grande rispetto a prima, investito dall'immensa quantità di informazioni che lo coinvolgono che al tempo stesso ne condizionano l'esistenza. Tutto questo processo ha impattato in maniera significativa nel rapporto del singolo con le istituzioni, con il mondo produttivo nel quale è inserito, con le comunità locali in cui vive, riscrivendo in maniera totalmente nuova le relazioni.

Per quanto riguarda il mondo produttivo, alcuni settori, come quello del turismo, hanno necessariamente acquisito il Know-how delle TIC e modificato gli strumenti attraverso cui gli operatori del settore agiscono, cercando di intercettare le nuove esigenze della clientela. Infatti, proprio l'uso delle TIC, ha contribuito a determinare un cambiamento della domanda e dell'offerta dei servizi turistici in tutto il mondo.

Quando si parla di turismo ci si riferisce alla più grande industria globale. Negli ultimi anni, dopo il periodo buio della crisi economica mondiale, si è constatato che il trend della domanda e dell'offerta dei servizi turistici è notevolmente ripreso, e i tassi di crescita del settore segnano un incremento sostanziale anno dopo anno. Il mercato sta in un certo senso sfruttando le tante possibilità offerte dei nuovi sistemi di comunicazione e dei servizi sem-

pre più innovativi.

Secondo le stime UNWTO (UN-World Tourism Organization) del 2017, *International Tourism result: the highest in seven years*, il dato relativo alle persone che hanno prodotto uno spostamento per fini turistici è di 1,322 milioni, con un incremento percentuale che vede un (+7%) rispetto al dato dell'anno precedente. Se si guarda specificatamente alle destinazioni (intese come macro aree), il report conferma l'Europa come il continente che maggiormente traina il mercato con un (+8%) rispetto al 2016, con particolare attenzione ai paesi del Mediterraneo che risultano essere i più gettonati per ciò che riguarda gli arrivi internazionali.

Se si guarda all'Europa nel suo complesso, i dati Eurostat del 24 gennaio 2018, presentati nel report *Tourism in EU. Number of night spent in EU up in 2017*, confermano che “nel 2017, il numero di notti trascorse in strutture ricettive turistiche nell'Unione europea (UE)

dovrebbe aver raggiunto più di 3,2 miliardi, in crescita del 5,1% rispetto al 2016. Dal 2009, c'è stato un aumento costante del numero di notti trascorse negli stabilimenti di alloggio turistico nell'UE, in particolare guidato dall'aumento delle notti trascorse da non residenti del paese visitato. Nel 2017, la Spagna (471 milioni di notti, + 3,6% rispetto al 2016) ha mantenuto il suo vantaggio, davanti alla Francia (431 milioni, + 6,6%), Italia (425 milioni, + 5,4%) e Germania (400 milioni, + 2,7%)”.

In relazione a questi dati si può certamente definire, in Italia ed in Europa, un quadro molto complesso ed articolato di *business* che, proprio per il particolare impatto che esso ha nell'economia europea, rappresenta una delle forze motrici dell'economia europea ed italiana. Proprio per questi motivi, il sistema del turismo a tutti i livelli di *governance*, si è necessariamente dotato di strumenti all'avanguardia per ciò che attiene la gestione delle informazioni collegate direttamente ai comparti di riferimento e all'analisi dei fabbisogni. In questo caso, è facile intuire come le TIC siano essenziali nell'organizzare, promuovere e gestire attività legate al turismo, che fanno dell'informazione e della comunicazione dei servizi offerti le principali attività di *business*.

In questa prospettiva le TIC diventano essenziali nelle pratiche di turismo contemporaneo in quanto i servizi offerti da questo settore sono di “natura intangibile”, proprio perché esiste una distanza oggettiva tra coloro che acquistano quei servizi e coloro che li offrono. Dunque, la qualità dell'informazione e della comunicazione sui servizi offerti all'utente dipendono in gran parte dall'utilizzo delle TIC in maniera appropriata al fine di garantire la commercializzazione del prodotto su larga scala.

Le innovazioni tecnologiche, dunque, intervengono principalmente nella

produzione turistica nel senso di: 1) consentire un livello operativo ottimale, attraverso la digitalizzazione dei dati e delle informazioni per collegare tutte le relazioni in capo all'intera catena del valore; 2) consentire l'inserimento dell'azienda all'interno del proprio ambito di *business* in maniera competitiva.

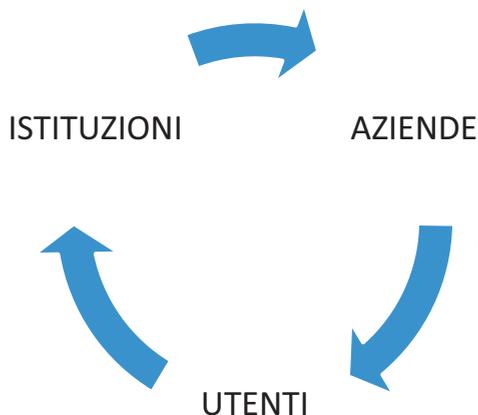
Le implicazioni connesse con questi due punti, si riferiscono alla complessità del sistema turistico e alla multidimensionalità degli effetti prodotti sull'economia e sulla società. Dal punto di vista della digitalizzazione come aspetto pregnante di ogni attività di gestione e di scambio di informazioni, si può constatare che le attività turistiche oggi debbono principalmente fare i conti anche con un mutato atteggiamento della clientela, la quale ha cambiato orientamenti ed abitudini, soprattutto per ciò che attiene la scelta degli strumenti da utilizzare per indirizzare il proprio soggiorno. È noto, infatti, che tanto più la capacità degli individui ad utilizzare mezzi digitali messi a disposizione dal WEB, sia che essi siano motori di ricerca generali che settoriali, o gli stessi social network, tanto più le aziende del settore dovranno inserirsi in questo sistema competitivo ed offrire servizi di comunicazione sempre più sofisticati a quei potenziali clienti.

Il cambio di abitudini della clientela apre nuovi scenari, e nuove possibilità di accesso ai servizi turistici, come dell'offerta stessa. Questo dato di fatto, ormai consolidato, definisce l'esigenza di una comunicazione integrata costante con tutti i soggetti primari interessati. Da una parte ci sono le aziende turistiche e i relativi servizi, dall'altro ci sono gli utenti che scelgono le proposte più confacenti alle loro esigenze attraverso molteplici canali, e, in aggiunta, a fianco a questi, ci sono le istituzioni e le comunità locali, che consentono con le infrastrutture messe a disposizione e con le politiche di accoglienza turistica che le attività di ricezione diventino possibili.

Oltre a questi aspetti, compito delle istituzioni locali è quello di assicurare servizi efficienti per la popolazione e per i turisti, sostenendo tutto l'indotto prodotto, per delineare politiche dell'accoglienza e dello svago che possano essere attrattivi, rafforzare la credibilità, potenziare le forme di promozione del territorio, e costruire relazioni finalizzate ad incentivare attività di pubblico interesse. A livello macro-regionale, nazionale, e internazionale, inoltre, le istituzioni ad ogni livello devono cooperare per creare un sistema integrato di collaborazioni e di comunicazione delle finalità, e garantire un sistema di *governance* dell'intero sistema in forma sostenibile.

Secondo questo schema, si intuisce la circolarità dei rapporti della promozione turistica, seppure rappresentata in maniera schematica, ma sufficiente a mostrare la connessione esistente tra i soggetti principali che

operano nel settore senza i quali non ci sarebbe alcuna attività commerciale. Ovviamente la declinazione delle relazioni esistenti tra questi soggetti sono multiple e connotate da una serie di sottosistemi che regolano molti aspetti relativi al contesto di fondo.



A fare da collante, tuttavia, sono le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che consentono di creare una infrastruttura digitale senza la quale sarebbe impensabile qualsiasi attività di coordinamento e gestione del sistema turistico su larga scala.

Fondamentale, in siffatto sistema integrato, è appunto la raccolta e la registrazione di dati che forniscono un flusso di indicazioni funzionali a dare un quadro di coordinamento tra locale/nazionale/internazionale.

Un esempio molto calzante può essere dato dall'iniziativa prodotta dalla Commissione europea denominata *Il sistema europeo di indicatori per il turismo. Toolkit ETIS per la gestione sostenibile delle destinazioni*, del marzo del 2016. Già prodotto nel 2013, con aggiornamento nel 2016, il sistema ETIS ha "lo scopo di aiutare le destinazioni turistiche a monitorare e misurare le loro prestazioni in materia di turismo sostenibile, utilizzando un approccio comune e comparabile".

L'ETIS è tuttavia uno strumento di gestione volontario, e si basa su raccolte dati, osservazioni e autovalutazioni da parte delle istituzioni delle destinazioni. Questa iniziativa è il frutto del lavoro svolto in cooperazione tra la Commissione e il Gruppo per la Sostenibilità del Turismo (GTS), anche in conseguenza della Comunicazione del 30 giugno 2010 *L'Europa, prima destinazione turistica del mondo – nuovo quadro politico per il turismo europeo*, COM (2010) 352 definitivo.

La fase pilota è durata più di due anni ed ha coinvolto oltre cento destinazioni in tutta Europa, fornendo materiale importante per l'analisi della Commissione. L'edizione del 2016 del Toolkit ETIS è il risultato di questo progetto pilota, e principalmente ha lavorato su 27 indicatori fondamentali e 40 indicatori opzionali, suddivisi in quattro categorie: 1) gestione delle destinazioni; 2) impatto sociale e culturale; 3) valore economico; 4) impatto ambientale.

Nel rapporto ETIS 2016 gli indicatori principali sono diventati 43, e coprono aspetti fondamentali del monitoraggio della sostenibilità e forniscono elementi importanti per la gestione del settore, consentendo inoltre la possibilità di produrre un'analisi comparativa tra le destinazioni. I criteri di riferimento, già raggruppati nelle categorie sopra riportate, sono estremamente importanti, ed offrono una panoramica abbastanza ampia della varietà di parametri richiesti per garantire un turismo sostenibile. Inoltre, offrono anche una prospettiva sulle figure professionali richieste dal settore, anche se in via schematica e non esaustiva dell'intera gamma delle professioni richieste.

La definizione di "destinazione", com'è intesa nel progetto, consente di allargare lo sguardo nella prospettiva di considerare il fattore turismo nella sua complessità e declinazioni possibili. Per "destinazione" si intende:

- Un'area geografica attualmente o potenzialmente interessante per i visitatori/turisti;
- Una località o una regione conosciuta, che può facilmente essere definita come destinazione-turistica e che rappresenta una serie di infrastrutture e di prodotti creati a fini turistici;
- Una località o una regione che viene promossa come destinazione;
- Una località o una regione dove è possibile misurare la domanda e l'offerta di servizi turistici, ovvero la cosiddetta economia del turismo;
- Una località o una regione dove il processo di gestione dei visitatori coinvolge normalmente una serie di parti interessate del settore pubblico e privato insieme alle comunità ospitanti.

L'iniziativa parte dalla consapevolezza che "la competitività del settore turistico è strettamente legata alla sua sostenibilità, poiché la qualità delle destinazioni turistiche dipende in misura considerevole dal loro ambiente naturale e culturale e dagli atteggiamenti delle comunità locali" (p. 7). Il rimando allo stretto rapporto esistente tra la dimensione internazionale per lo sviluppo sostenibile globale e quello delle realtà locali, riporta ad una gestione cooperativa delle risorse lungo tutta la catena dei valori. In un sistema altamente controllato e supervisionato, l'iniziativa ETIS ha anche lo scopo di "raccolta di dati e informazioni su vasta gamma di questioni pertinenti all'im-

patto del turismo sull'economia, sulla comunità e sull'ambiente locali" (p.11).

La mole di dati circolanti e messi a disposizione attraverso il Toolkit ETIS, ha lo scopo di incoraggiare la creazione di "un gruppo di lavoro delle parti interessate (un team interdisciplinare)" per stabilire "le priorità, i ruoli, le responsabilità tra gli attori, stimolando la cooperazione e il coordinamento e sostenendo il processo di gestione ed il monitoraggio". Per far ciò, l'ETIS "promuove lo sviluppo e il miglioramento di un sistema informatico integrato, che possa fungere da supporto per colmare il divario a livello di informazione nonché per altre analisi e valutazioni" (P. 13).

Tale sistema di scambio di informazioni "consente ai responsabili politici decisionali di monitorare i principali elementi che determinano l'attrattività e la competitività sul mercato delle destinazioni, in modo che possano migliorare l'esperienza dei visitatori" (ibidem). Per le finalità pocanzi descritte, le TIC rappresentano lo strumento necessario affinché vi sia un profittevole scambio di informazioni su larga scala. Infatti, "diversi documenti informatici di supporto sono stati sviluppati per aiutare le destinazioni nell'attuazione dell'ETIS, come ad esempio: *la scheda dati della destinazione* (che è uno strumento inteso ad acquisire i dati raccolti dalle parti interessate); *il profilo delle destinazioni*; *il modello di lettera d'invito*, *i questionari* (per visitatore, residente, gestione della destinazione ed imprese) e *un glossario*. Questi documenti sono disponibili sul sito WEB della Commissione Europea" (http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators/index_en.htm).

Questa raccolta di dati consente di attivare un processo atto a riunire in un luogo le varie fonti di dati per creare un quadro dettagliato dell'industria turistica delle destinazioni. Una volta raccolti questi dati, anche parziali, ne consegue necessariamente una analisi per impostare un eventuale piano d'azione, e conseguentemente attivare processi di promozione dello sviluppo in un'ottica di miglioramento continuo. "Con il tempo – continua il documento – i dati raccolti dovrebbero aiutare a raccontare una storia sulla destinazione, integrabile nei piani di marketing e di comunicazione, nonché a fornire informazioni utili per le strategie e le politiche di lungo termine. Nel comunicare con il pubblico, il gruppo di lavoro potrà quindi considerare i vari tipi di turisti che ora possono essere attirati verso la destinazione, nonché i vari modi in cui la destinazione può essere presentata ai potenziali visitatori, mettendo in evidenza i punti di interesse. Ciò permetterà di massimizzare i benefici economici ottenibili da una migliore gestione e da una maggiore sostenibilità della destinazione".

Tutta questa procedura dovrà portare ad individuare i molteplici vantaggi

sia per la clientela, sia per tutto il sistema dell'offerta turistica. Tali vantaggi possono essere sintetizzati in:

- Migliori informazioni per il processo decisionale;
- Gestione dei rischi efficace;
- Definizione di priorità per i progetti d'azione;
- Analisi comparativa delle prestazioni;
- Maggiore coinvolgimento della comunità a sostegno agli attori del settore turistico;
- Migliore esperienza del visitatore;
- Maggior profitto e più risparmio sui costi;
- Maggior valore per visitatore.

Lo schema degli indicatori principali descritti nei documenti sono così riportati :

Sezione A: gestione della destinazione		
Criteri	N. di riferimento dell'indicatore#	Indicatori principali ETIS
A.1 Politica pubblica per un turismo sostenibile	A.1.1	Percentuale delle imprese/strutture turistiche nella destinazione che utilizzano una certificazione volontaria/un marchio per misure inerenti l'ambiente/la qualità/la sostenibilità e/o la responsabilità sociale delle imprese
A.2 Soddisfazione del cliente	A.2.1	Percentuale dei turisti e degli escursionisti soddisfatti dell'esperienza complessiva nella destinazione
	A.2.2	Percentuale dei visitatori abituali/visitatori che ritornano nella destinazione (entro 5 anni)

Sezione B: valore economico		
Criteri	N. di riferimento dell'indicatore#	Indicatori principali ETIS
B.1 Flusso turistico (volume & valore) nella destinazione	B.1.1	Numero di pernottamenti turistici al mese
	B.1.2	Numero di escursionisti al mese
	B.1.3	Contributo relativo del turismo all'economia della destinazione (% PIL)
	B.1.4	Spesa giornaliera per turista pernottante
	B.1.5	Spesa giornaliera per escursionista
B.2 Risultati delle imprese turistiche	B.2.1	Lunghezza media del soggiorno dei turisti (notti)
	B.2.2	Percentuale dei posti letto occupati al mese in strutture ricettive commerciali e media annua
B.3 Quantità e qualità dell'occupazione	B.3.1	Occupazione diretta nel turismo come percentuale dell'occupazione totale nella destinazione
	B.3.2	Percentuale dei posti di lavoro stagionali nel turismo
B.4 Catena di distribuzione del turismo	B.4.1	Percentuale di prodotti alimentari, bevande, beni e servizi prodotti a livello locale e acquistati dalle imprese turistiche della destinazione

Sezione C: impatto sociale e culturale		
Criteri	N. di riferimento dell'indicatore#	Indicatori principali ETIS
C.1 Impatto sociale/sulla comunità	C.1.1	Numero di turisti/visitatori per 100 residenti
	C.1.2	Percentuale dei residenti soddisfatti del turismo nella destinazione (al mese/per stagione)
	C.1.3	Numero di letti disponibili nelle strutture ricettive commerciali per 100 residenti
	C.1.4	Numero di seconde case per 100 case
C.2 Salute e sicurezza	C ² ₁	Percentuale dei turisti che sporgono denuncia alla polizia
C.3 Parità di genere	C.3.1	Percentuale di uomini e donne occupati nel settore del turismo
	C.3.2	Percentuale delle imprese turistiche il cui direttore generale è una donna
C.4 Inclusione/accessibilità	C.4.1	Percentuale di camere presso strutture ricettive commerciali accessibili alle persone con disabilità
	C.4.2	Percentuale di strutture ricettive commerciali che partecipano a programmi informativi riconosciuti in tema di accessibilità
	C.4.3	Percentuale dei trasporti pubblici accessibili alle persone con disabilità e alle persone con specifiche esigenze di accesso
	C.4.4	Percentuale di attrazioni turistiche accessibili alle persone con disabilità e/o che partecipano a programmi informativi riconosciuti in tema di accessibilità
C.5 Tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, dell'identità e delle risorse locali	C.5.1	Percentuale dei residenti soddisfatti dell'impatto del turismo sull'identità della destinazione
	C.5.2	Percentuale degli eventi della destinazione turistica che si occupano di cultura e patrimonio tradizionale/locale

Sezione D: impatto ambientale		
Criteri	N. di riferimento dell'indicatore#	Indicatori principali ETIS
D.1 Riduzione dell'impatto dei trasporti	D.1.1	Percentuale dei turisti e degli escursionisti che utilizzano vari mezzi di trasporto per raggiungere la destinazione
	D.1.2	Percentuale dei turisti e degli escursionisti che utilizzano i servizi locali/di mobilità dolce/di trasporto pubblico per circolare nella destinazione
	D.1.3	Distanza media (km) percorsa dai turisti e dagli escursionisti dal proprio domicilio verso la destinazione
	D.1.4	Impronta di carbonio media dei turisti e degli escursionisti che si spostano dal proprio domicilio verso la destinazione
D.2 Cambiamento climatico	D.2.1	Percentuale delle imprese turistiche che partecipano a programmi per la mitigazione del cambiamento climatico, quali la compensazione di CO ₂ , i sistemi a basso consumo energetico ecc., e che mettono in atto risposte e azioni di «adattamento»
	D.2.2	Percentuale delle strutture ricettive e delle infrastrutture di richiamo turistico situate in «zone vulnerabili»
D.3 Gestione dei rifiuti solidi	D.3.1	Produzione di rifiuti per pernottamento turistico rispetto alla produzione di rifiuti per persona della popolazione generale (in kg)
	D.3.2	Percentuale delle imprese turistiche che effettuano una raccolta differenziata dei rifiuti
	D.3.3	Percentuale del totale dei rifiuti riciclati per turista rispetto alla totalità dei rifiuti riciclati per residente all'anno
D.4 Trattamento delle acque reflue	D.4.1	Percentuale delle acque reflue provenienti dalla destinazione che vengono sottoposte a un trattamento almeno di secondo livello prima dello scarico
D.5 Gestione dell'acqua	D.5.1	Consumo d'acqua per pernottamento turistico rispetto a quello della popolazione generale per persona a notte
	D.5.2	Percentuale delle imprese turistiche che adottano misure per ridurre il consumo di acqua
	D.5.3	Percentuale delle imprese turistiche che utilizzano acqua riciclata
D.6 Consumo energetico	D.6.1	Consumo energetico per pernottamento turistico rispetto a quello della popolazione generale per residente a notte
	D.6.2	Percentuale delle imprese turistiche che adottano misure per ridurre il consumo energetico
	D.6.3	Quantità annua di energia consumata da fonti rinnovabili (MWh) come percentuale del consumo energetico totale a livello di destinazione all'anno
D.7 Tutela del paesaggio e della biodiversità	D.7.1	Percentuale delle imprese locali nel settore turistico che sostengono attivamente la protezione, conservazione e gestione della biodiversità e dei paesaggi locali

3.2 Applicazione delle TIC nel comparto della ricettività

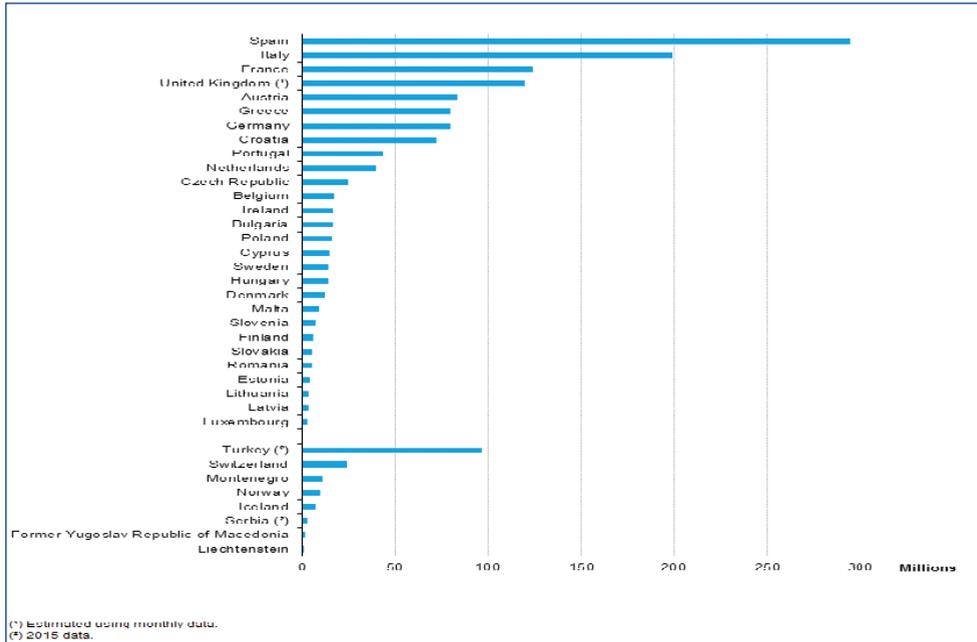
L'industria turistica, come attività ad alto contenuto informativo, è legata fortemente allo sviluppo delle tecnologie informatiche, in quanto da esse ricava un indubbio beneficio nella creazione, raccolta, trasformazione e trasmissione delle informazioni relative al suo *business*. La competitività all'interno del settore, spinge le aziende ad essere sempre più attente ai nuovi indirizzi forniti dalle TIC in ottica di accaparramento di una fetta di mercato, diventato sempre più fluido ed intangibile, frutto di un confronto serrato tra prodotti e/o destinazioni in competizione.

In questa competizione tra destinazioni, località e aree di attrazione turistica, il settore ricettivo si delinea come il fulcro delle attività di accoglienza a turisti e viaggiatori. I dati italiani ed europei mostrano la capillare proliferazione di attività di tipo ricettivo, che vanno dalle grandi catene alberghiere fino alle piccole entità di carattere familiare o a conduzione individuale, dove queste ultime rappresentano una buona fetta del mercato esistente.

Secondo Eurostat, nel 2016 erano attivi nell'UE- 28 più di 608.000 esercizi ricettivi turistici con oltre 31 milioni di posti letto (http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics/it). La distribuzione dei posti letto riflette, bene o male, le propensioni turistiche dei diversi Stati; circa il 32,2 % di questi sono concentrati in solo due Paesi membri, nello specifico la Francia con 5,1 milioni ed Italia con 4,9 milioni. Spagna e Germania seguono nella classifica.

Un altro dato importante è quello relativo ai pernottamenti effettuati nei diversi Stati dell'Unione, dove più della metà (55,7%) del totale dei pernottamenti da parte di non residenti in UE sono stati effettuati in Spagna (295 milioni), Italia (199 milioni), Francia (124 milioni), Regno Unito (119 milioni), mentre il fanalino di coda in questa classifica sono Lussemburgo e Lettonia.

Per ciò che attiene ai residenti dell'UE, si è stimato che il 62,1% del totale abbia partecipato a soggiorni turistici per fini personali o per lavoro nel 2016, arrivando ad effettuare 1,2 miliardi di viaggi, con una maggiore concentrazione nel periodo estivo, ovvero nei mesi di luglio ed agosto.



tourist accommodation establishments, 2016

	Number of establishments (units)	Number of bed places (thousands)	Nights spent by residents and non-residents (millions)
EU-28 (*)	606 400	31 319	2 873.0
Belgium	8 210	368	36.9
Bulgaria	3 331	328	25.2
Czech Republic	9 168	717	49.7
Denmark	1 126	418	31.9
Germany	50 152	3 336	388.9
Estonia	1 454	59	6.2
Ireland	3 145	200	31.1
Greece	34 665	1 241	101.9
Spain	48 701	3 516	455.0
France	30 047	5 134	404.8
Croatia	83 233	987	77.8
Italy	178 449	4 943	402.9
Cyprus	785	84	15.3
Latvia	759	47	4.4
Lithuania	2 686	77	7.0
Luxembourg	432	64	3.0
Hungary	4 436	446	29.3
Malta	184	43	9.0
Netherlands	8 950	1 370	106.2
Austria	20 619	1 001	118.0
Poland	10 509	749	79.4
Portugal	4 171	568	66.0
Romania	7 028	326	25.3
Slovenia	3 250	113	11.1
Slovakia	2 755	184	13.9
Finland	1 368	253	20.3
Sweden	4 187	802	57.2
United Kingdom (*)	84 580	3 944	295.6
Iceland	1 111	44	7.8
Liechtenstein	91	2	0.1
Norway (*)	2 555	255	33.0
Switzerland	41 319	681	50.4
Montenegro			11.3
Former Yugoslav Republic of Macedonia (*)	441	43	1.7
Serbia (*)	987	102	6.6
Turkey (*)			133.9

(*) Estimate made for the purpose of this publication, based on available data.
 (*) Nights spent by residents and non-residents estimated using monthly data.
 (*) Number of establishments and bed places: 2015.
 (*) Number of establishments and bed places: 2014.
 (*) Nights spent by residents and non-residents: 2015.

Source: Eurostat (online data codes: tour_cap_nat and tour_occ_ninat)

Dal punto di vista statistico, ci si riferisce ai visitatori intendendo per questi le persone che effettuano un viaggio verso luoghi diversi dal proprio ambiente abituale per un periodo inferiore all'anno. Questo viaggio può essere fatto per diversi scopi, come ad esempio una vacanza, per lavoro, motivi personali, ecc. A livello europeo, "le statistiche sul turismo si compongono di due principali elementi: da un lato, le statistiche relative alla capacità ricettiva e all'occupazione degli esercizi ricettivi collettivi e, dall'altro, le statistiche sulla domanda di turismo. Nella maggior parte degli Stati membri dell'UE le prime sono rilevate tramite indagine presso gli esercizi ricettivi, mentre le seconde sono compilate ricorrendo principalmente a indagini sui viaggiatori ai valichi di frontiera e a indagini sulle famiglie".

Per quanto riguarda le statistiche sulla capacità degli esercizi ricettivi collettivi, essi "rilevano il numero degli esercizi, il numero di camere e il numero di posti letto. Tali statistiche, disponibili per tipo di esercizio e per regione, sono compilate annualmente. Le statistiche sull'occupazione degli esercizi ricettivi collettivi rilevano il numero degli arrivi (negli esercizi ricettivi) e il numero di pernottamenti di residenti e di non residenti, disaggregati per tipologia di esercizio e per regione. Sono disponibili una serie statistiche mensili e annuali. Sono inoltre compilate statistiche sull'occupazione delle camere e dei posti letto (tassi di occupazione)".

Le statistiche sulla domanda di turismo sono compilate in relazione al numero di viaggi turistici (e al numero di pernottamenti nel corso di tali viaggi) disaggregando i dati per: paese di destinazione, motivo, durata del soggiorno, tipo di alloggio, mese di partenza, modo di trasporto, spesa, con particolare attenzione alle variabili sociodemografiche dei turisti che comprendono: sesso, fascia d'età, livello di istruzione, reddito familiare, condizione lavorativa.

Le indagini rispondono ai dettami del Regolamento EU 692/2011. Le unità di rilevazione per i servizi ricettivi sono: esercizi alberghieri che includono oltre che gli alberghi in senso stretto, classificati in cinque categorie contrassegnate da stelle in ordine decrescente, anche le residenze turistiche alberghiere; esercizi extralberghi: campeggi, villaggi turistici, forme miste di campeggio e villaggi turistico, alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale, agriturismi, ostelli per la gioventù, case per ferie, rifugi di montagna, altre strutture ricettive n.a.c, bed and breakfast e altri alloggi privati.

In Italia è l'ISTAT ad occuparsi della raccolta dei dati producendo una rilevazione totale. "L'Istat si avvale di organi intermedi, quali gli uffici di statistica del Sistema Statistico Nazionale e/o gli Enti territoriali competenti in materia di turismo, che in conformità alle differenti normative regionali, prendono

parte alla rilevazione occupandosi di tutte le fasi della raccolta dati presso le strutture ricettive e dell'invio mensile dei dati all'Istat. Ogni anno l'Istat invia agli organi intermedi una circolare molto dettagliata in cui vengono fornite tutte le indicazioni per la conduzione dell'indagine. Vengono inviate in allegato alla circolare anche l'informativa per le strutture ricettive a firma del Presidente dell'Istat e un *format* di lettera per la presentazione dell'indagine che gli stessi organi intermedi possono inviare alle strutture. I dati sul movimento giornaliero dei clienti vengono successivamente comunicati dagli esercenti delle strutture ricettive, con dettaglio comunale, in formato elettronico secondo il tracciato *record* corrispondente al modello MOV/C. Tali dati sono poi raccolti e riepilogati mensilmente proprio dagli organi intermedi che si occupano della rilevazione. Questi ultimi provvedono al loro inoltro all'Istat tramite il sito certificato e protetto (<https://www.istat.it/it/archivio/15073>).

In questa prospettiva, va evidenziato che l'enorme quantità di dati recuperati e gestiti da istituzioni ed enti competenti sono indispensabili per tracciare una fotografia del settore che sia sempre aggiornata e corrispondente alla realtà. Il ruolo tenuto dalle tecnologie informatiche digitali è assolutamente evidente, soprattutto perché lo scambio di dati e documenti rappresentano la principale fonte di informazioni per predisporre strategie mirate allo sviluppo del settore e alla sostenibilità del sistema.

Se tuttavia si vuole vedere quale altro sviluppo le TIC hanno impresso al settore del turismo, con particolare attenzione al comparto della ricettività, bisogna rivolgere lo sguardo al sistema dell'offerta. Accanto al segmento del mercato cosiddetto "organizzato" di promozione e commercializzazione di offerte attraverso soggetti di intermediazione (agenzie di viaggio, tour operator, ecc..) si è particolarmente sviluppata una grande fetta di mercato attraverso il "fai da te". Le ripercussioni sul sistema della ricettività sono state negli ultimi anni sempre più significative, considerando che le strutture sono aumentate progressivamente nel numero come anche nella tipologia dei servizi offerti. Le strutture di piccole dimensioni sono cresciute in maniera esponenziale, determinando una diversa valutazione dell'offerta da parte dell'utente. Queste piccole unità ricettive, rispetto alle grandi catene alberghiere ed ai villaggi turistici, proprio per rimanere sul mercato con un'offerta competitiva, necessariamente devono dotarsi di collegamenti a servizi esterni (oltre quelli interni) da offrire alla clientela. In questo caso eventuali servizi di supporto devono essere ricercati in attività fornite nella zona in cui l'impresa ricettiva è locata. Tali servizi possono variare dalle location altamente commerciali, a quelle che offrono attività ludiche e di svago, dagli intrattenimenti per sport e benessere a quelli che garantiscono alta qualità di

ristorazione ed enogastronomia, compreso ambienti naturalistici di pregio.

Dunque, per garantire segmenti di mercato alle diverse imprese esistenti, dalla grande catena al piccolo bed&breakfast o affittacamere, il posizionamento nel mercato è demandato in gran parte alla comunicazione esterna, attraverso partecipazione a strumenti innovativi digitali che affiancano (ma non sostituiscono) i tradizionali mezzi di pubblicità dell'esercizio commerciale. In questo caso è necessario stabilire un collegamento diretto e funzionale con quelle che sono le attività di promozione suggerite dal luogo di attività, legate alle politiche turistiche da parte delle Istituzioni, conformi ad iniziative di accoglienza ed intrattenimento di tipo pubblico, come eventi, fiere, sagre, manifestazioni, ecc.

È evidente che il sistema di informazione e comunicazione rappresenta il cardine su cui si gioca il successo o l'insuccesso della potenzialità turistica di un luogo e di un'impresa. Il fattore della condivisione della promozione si gioca su molti livelli, dove la partecipazione al mondo della offerta via WEB rappresenta una chiave fondamentale di visibilità che può aprire nuove strade di *business* a molte aziende. Nel settore ricettivo, questa strada è essenziale perché intercetta quella parte di clientela che si interroga, attraverso il WEB, su quali strutture possono corrispondere alle proprie esigenze, a partire dall'offerta del territorio, fino a quella di sostenibilità di un costo proporzionato alle proprie capacità di spesa.

Moltissimi piccoli operatori sono entrati in rete, non soltanto utilizzando la strada esclusiva della creazione di un proprio sito WEB, ma utilizzando tutte quelle forme di visibilità/prenotazione offerte dal mercato delle TIC applicata al settore. Quindi, le cosiddette "strategie interne di marketing", vanno al di là della sola vetrina offerta dal sito, ma si estende alla partecipazione a veri e propri strumenti di commercio elettronico, come ad esempio la possibilità di prenotazione online (booking), sia nel proprio sito (booking Engine), o partecipando a meta motori di ricerca specializzati in comparazione di offerte e servizi (es. Trivago, Kayac, TripConnect di Tripadvisor e Hotel Finder di Google).

Non tutte le PMI del settore turistico rispondono a questa necessità di aprire nuovi canali di comunicazione, affidandosi per lo più a canali tradizionali, come ad esempio il passaparola o la fidelizzazione del cliente. Nonostante questo aspetto, va rilevato che quanto più gli utenti si affidano alle soluzioni proposte da WEB per ponderare una scelta della destinazione e dei servizi di loro gradimento, tanto più le aziende ricettive si sposteranno su questo canale di comunicazione per intercettarne la domanda.

Per gli utenti che utilizzano i servizi TIC applicati al turismo, sia in caso di

Booking Engine all'interno del sito, o le OTA (Online Travel Agency), oppure meta motori di ricerca, i vantaggi sono facilmente elencabili:

- Rispondenza al proprio budget personale;
- Verifica rapporto qualità-prezzo;
- Risparmio di tempo e flessibilità dell'accesso in qualsiasi ora del giorno;
- Accesso facile tramite rete internet disponibile in qualsiasi luogo tramite computer, tablet, smartphone.

Nel caso dei meta motori di ricerca esiste l'ulteriore vantaggio della comparazione diretta di offerte in una stessa località, per verificare i servizi offerti ed il prezzo proposto dagli operatori. A tali vantaggi per l'utenza, corrisponde tuttavia un impegno dell'impresa a continuare la propria strategia di marketing, anche se inseriti in meta motori di ricerca, che certamente aiutano nella comunicazione ma non rappresentano *in toto* la soluzione a tutte le problematiche.

Per le imprese ricettive che vogliono utilizzare questi strumenti create dalle TIC, è necessario:

- 1) Aggiornare costantemente i contenuti e le offerte della propria struttura;
- 2) Rivedere il sistema di pagamento delle pubblicità ricevuta attraverso il sistema pay-per-click, soprattutto controllando il ritorno di efficacia dello strumento;
- 3) Migliorare il booking engine e farlo funzionare al meglio.

Per creare le condizioni ottimali affinché si realizzino le procedure di adattamento alle esigenze di mercato, le aziende di promozione turistica hanno dovuto, per questi motivi, acquisire figure "professionali ibride" che sapessero unire competenze di marketing e comunicazione turistica, soprattutto utilizzando *skill* digitali avanzate.

Tra le professionalità in ascesa in questo particolare ambito di *business*, le figure maggiormente ricercate oggi sono:

- *Community manager*, ovvero la figura che è chiamata a instaurare e gestire le relazioni online con la clientela, i consumatori, gli *stakeholder*, attraverso WEB e social media;
- *Web content specialist*, che gestisce i contenuti di marketing in relazione alle diverse piattaforme digitali, quali ad esempio sito, social media, blog, ecc.;
- *Digital strategic planner*, che si occupa delle strategie, in collaborazione con il management, circa le attività del WEB;

- *E-reputation manager*, cioè colui al quale è affidata la mansione di verificare le opinioni degli utenti in stretta relazione alle attività commerciali prodotte dall'impresa, in particolare gestendo l'apporto degli *influencer*;
- All-line adversting, che è la persona che deve definire e realizzare le campagne di marketing online investendo le proprie risorse su canali WEB;
- *e-commerce specialist*, ossia colui che ha il compito di progettare le soluzioni di vendita online, alla cui responsabilità andranno le diverse gestioni delle offerte e dei prodotti su tutti i canali digitali interessati.

In conclusione si può affermare che le TIC hanno sviluppato strumenti di facilitazione della comunicazione della offerta dei servizi e, allo stesso tempo, modificato la domanda da parte della clientela. Al di là delle diverse possibilità createsi all'interno del comparto ricettivo, va ascritto alle TIC il merito di aver avvicinato la domanda e l'offerta su scala globale, intercettando le grandi opportunità date dalla globalizzazione dallo sviluppo delle tecnologie informatiche e digitali. Tuttavia questa serie di opportunità non risolvono tutte le problematiche relative alla competitività del settore, come non creano una condizione di stabilità alle imprese. Al contrario, le aziende del settore, pur sfruttando questi canali, devono garantire alla clientela che il servizio offerto sia corrispondente alle attese, e soprattutto sempre in linea con le esigenze della clientela. Il contributo delle TIC in parte serve a semplificare il sistema, ma lo rende al tempo stesso più complesso in quanto sempre bisognoso di aggiornamenti e innovazione.

3.3 Applicazione delle TIC nel comparto della agenzie di viaggio

In questo contesto, si evidenzia tutta la pluralità di interessi che investono il *business* del settore Turismo, soprattutto quando si mettono insieme le complessità relative alla scelta delle destinazioni, delle strutture ricettive, e delle modalità con cui tali scelte vengono effettuate da parte dell'utente. I servizi di ricerca e prenotazione della struttura possono avvenire in modalità tradizionale, o tramite gli strumenti messi a disposizione delle tecnologie informatiche applicate al settore.

Il nuovo profilo di turista o viaggiatore, che si concentra soprattutto su soggiorni brevi o dell'ultimo minuto, è oramai orientato a confrontare le offerte presenti sul WEB, sia a livello nazionale che internazionale. Internet offre

un grande supporto al consumatore, fornendogli una serie di informazioni su risorse, storia e struttura socio-economica della destinazione. Tutto il tessuto di informazioni presenti sul WEB concorre quindi a delineare un sistema di offerte in cui l'esattezza delle notizie riguardanti prodotti e servizi stabiliscono il grado di soddisfazione del cliente, oltre a garantire una panoramica di accessi, elementi di attrattività, attività di servizi complementari, ecc. Con la tecnologia è dunque possibile avere, in tempi molto brevi, tutta una quantità di informazioni utili alla scelta definitiva del soggiorno.

La struttura integrata di questi sistemi consente di avere una gestione delle attività relative al turismo modificate rispetto al passato, in cui si ridefiniscono le metodologie e le strategie utilizzate per la verifica della congruità su domanda e dell'offerta.

La dimensione tecnologica della nuova dialettica instaurata tra venditore e compratore di servizi turistici, ha non soltanto modificato gli atteggiamenti degli operatori del settore e degli utenti, ma ha altresì sostituito un particolare linguaggio con uno totalmente nuovo, funzionale a corrispondere alle attese di sviluppo commerciale.

Le organizzazioni tradizionali di agenzie di viaggio (GDS, Tour operator, agenzie di viaggio specializzate) hanno ampiamente recepito le novità in campo tecnologico dell'informatica nelle rispettive attività di intermediazione, utilizzando le vie commerciali aperte dal WEB nel progressivo percorso di digitalizzazione del sistema di promozione turistica. La capacità di adeguarsi a questo nuovo mercato, offerto dall'uso estensivo delle TIC, ha fatto sì che molte delle organizzazioni di intermediazione tradizionali convertissero parte delle loro attività a forme di commercio elettronico sfruttando l'enorme quantità di dati ed informazioni trovate sul WEB. Accanto a queste, però, si sono create altre organizzazioni di intermediazione totalmente incentrate su piattaforme digitali (organizzazioni di e-intermediation), che rappresentano una ulteriore conferma della possibilità di *business*, sfruttando l'ampiezza del mercato e le molteplici applicazioni trovate nel WEB.

Tali iniziative di carattere squisitamente digitali appartengono alla cosiddetta New Economy, con tutto ciò che comporta in termini di impatto sull'occupazione del comparto. Tali agenzie online, si basano su un lavoro di progettazione di piattaforme che necessitano di alte competenze informatiche per la realizzazioni di strumenti digitali; ma non solo. Oltre alla conoscenza ed abilità informatiche, si richiedono anche specifiche capacità di ricerca dei prodotti da commercializzare, capacità di negoziazione, capacità di utilizzare le informazioni per la creazione di pacchetti turistici e comunicazione dell'utenza, la capacità di stringere alleanze commerciali con fornitori

di servizi, ecc. A questi aspetti si aggiunge anche la abilità di interpretare l'evoluzione del mercato e quella di trasportare in piattaforme digitali quanto sopra descritto.

La forma delle e-intermediation, dunque, risulta essere molto complessa, e necessita di competenze sviluppate nel settore, specifiche e non approssimative. Molte di queste attività fanno capo a diverse aziende leader del settore, che hanno adeguato la propria offerta commerciale alle richieste dell'utenza di avere a disposizione strutture di prenotazione agili, veloci, con costi ridotti o nulli, comode da utilizzare in qualsiasi momento. Le grandi aziende del settore, inoltre, sfruttano la già comprovata esperienza di tessere accordi con compagnie di trasporti, servizi ricettivi, servizi di clientela, attraverso un potere contrattuale elevato, che deriva dalla pregressa esperienza nel settore.

Quanto più tale peso si definisce in termini di presenza di mercato globale (tradizionale ed online), tanto più le dinamiche dell'offerta turistica seguono binari commercialmente definiti, sia in termini di promozione che in termini di influenza sulle destinazioni e sulle strutture da utilizzare.

Il mercato online si sviluppa in un contesto dunque molto mutevole (nel senso delle preferenze della clientela), ma al tempo stesso strutturato (la definizione dell'offerta). In questo caso va sottolineata l'introduzione di pratiche "fai da te" del cliente che, in un certo qual modo, tende ad oltrepassare il ruolo delle agenzie di intermediazione tradizionali per attingere direttamente al mercato per prenotare ed usufruire di pacchetti turistici in maniera diretta.

La struttura del segmento del "fai da te" è dunque molto diversa da quella del cosiddetto turismo "organizzato", in quanto tende a superare l'intermediazione delle agenzie di viaggio tradizionali che normalmente producevano - e producono - pacchetti di viaggio predefiniti da parte di Tour operator. Con questa procedura di selezione ed individuazione delle destinazioni, delle strutture ricettive e dei mezzi di trasporto, il turista "fai da te" sposta in continuazione l'attenzione verso una modalità ulteriore di servizi turistici offerti da soggetti ed imprese "alternativi".

In questo segmento, gioca un ruolo molto importante la tipologia di offerta dell'ultimo minuto, ovvero i servizi di Last minute, che consentono agli utenti di cercare proposte da cogliere in tempi brevi per ottenere sconti vantaggiosi da parte della struttura turistica. La rete di strutture connesse in un sistema informatico di comunicazione digitale consente di offrire una serie di proposte turistiche che ha diversi vantaggi: per l'utenza, il primo vantaggio ottenuto è quello di avere una panoramica di offerta e, quindi, scegliere la proposta più vantaggiosa in termini di costi e di servizi richiesti. Inoltre, consente di

attivarsi all'ultimo minuto, sfruttando disponibilità createsi da imprese del settore prima non disponibili. Il vantaggio per le aziende turistiche è fondamentalmente quello di ottimizzare le presenze presso la propria struttura, ed evitare che ci siano buchi nelle prenotazioni ed impegnare le proprie risorse al meglio.

Uno dei *players* più importanti al momento può essere indicato in lastminute.com, che nasce nel 1988 nel Regno Unito, ma che ben presto si è esteso in altri mercati come Francia, Germania, Spagna, Italia, ecc. L'obiettivo dichiarato è quello di semplificare la vita di chi viaggia affidandosi alla tecnologia. In questa ottica, lastminute.com, attualmente offre servizi in 35 paesi ed ha disponibilità di 15 lingue per comunicare le proprie offerte. Il gruppo attualmente vanta un portfolio di marchi molto conosciuti come Bravofly, Rumbo, Volagratis, Jetcost, che tendono ad offrire una serie di vantaggi e facilitazioni per i potenziali clienti. Tra i vari servizi offerti, a livello trasversale ed integrato, si possono trovare voli, hotel, volo + hotel, weekend, villaggi e resort, last second, crociere, auto, case vacanze, gift card. Il marchio è diventato talmente globale che l'espressione "Last Minute" è entrato nel lessico comune per indicare soluzioni dell'ultimo minuto per le persone che viaggiano.

Su questo filone di business, TripAdvisor risulta essere il sito di viaggio più grande del mondo, che "permette ai viaggiatori di sfruttare al massimo il potenziale di ogni viaggio. Con **oltre 630 milioni di recensioni e opinioni** relative alla più grande selezione di business di viaggio a livello mondiale – 7.5 milioni di alloggi, compagnie aeree, esperienze e ristoranti – TripAdvisor offre ai viaggiatori le esperienze della community per aiutarli a decidere dove soggiornare, come volare, cosa fare e dove mangiare. TripAdvisor inoltre confronta i prezzi di oltre 200 siti di prenotazione per permettere ai viaggiatori di trovare la tariffa più conveniente dell'hotel adatto a loro. I siti a marchio TripAdvisor sono presenti in 49 mercati e rappresentano la più grande community di viaggiatori del mondo: **455 milioni di visitatori unici al mese**, tutti alla ricerca del meglio per i loro viaggi".

Le sussidiarie e affiliate di TripAdvisor, possiedono e gestiscono un portfolio di siti web e business, che include più di 20 media brand di viaggio tra cui:

www.airfarewatchdog.com;

www.bokun.io;

www.bookingbuddy.com;

www.citymaps.com;

www.cruisecritic.com;

www.familyvacationcritic.com;

www.flipkey.com;
www.gateguru.com;
www.holidaylettings.co.uk;
www.holidaywatchdog.com;
www.housetrip.com;
www.jetsetter.com;
www.niumba.com;
www.onetime.com;
www.oyster.com;
www.seatguru.com;
www.smartertravel.com;
www.thefork.com
(inclusi www.lafourchette.com;
www.eltenedor.com;
www.iens.nle;
www.dimmi.com.au),
www.tingo.com;
www.vacationhomerentals.com;
www.viator.com.

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione offrono anche un ulteriore strumento di orientamento alla clientela su strutture turistiche e servizi annessi. Con lo sviluppo dei social media e la relativa facilità con cui gli individui si trasmettono informazioni, le attività del comparto turistico hanno un ulteriore canale di comunicazione per evidenziare il prodotto da loro offerto. Accanto infatti alle organizzazioni di e-intermediation, si affiancano anche i Travel blogs e i Travelogues, ovvero spazi virtuali dove si recensiscono, attraverso commenti, le esperienze fatte nelle località/strutture selezionate.

In queste bacheche virtuali, diari di viaggio, le persone possono scrivere le proprie impressioni su una o più determinate esperienze, raccomandando o criticando la singola struttura o i servizi ad essa connessi. Questa modalità di confronto è la visione aggiornata delle vecchie guide turistiche tradizionali, non compilate da professionisti dal settore, ma formate acquisendo le informazioni dei viaggiatori e turisti che esprimono le loro opinioni e le percezioni della loro esperienza. Tali portali hanno avuto negli ultimi anni una diffusione significativa, ed è una delle cause del successo di gruppi come TripAdvisor, Virtual Tourist, viaggiatore.it, vagabondo.it, ecc.

Come forum di viaggiatori, queste piattaforme delineano una nuova strategia di promozione, e conseguentemente, di orientamento per gli utenti. In

particolare questi strumenti abbondano di informazioni utili come suggerimenti, foto gallery, informazioni su itinerari, ristoranti, eventi, e tutta l'offerta turistica nel suo complesso.

Va segnalato, che proprio la possibilità di intervenire direttamente in queste community può esporre il sito a notizie non vere, tendenziose, miranti a spostare l'attenzione verso prodotti e servizi piuttosto che altri, a falsare comunque la percezione, consentendo la possibilità di attivare pratiche di concorrenza sleale. Per evitare che la propria immagine e quella dell'azienda sia coinvolta in forme di *bad reputation*, oppure per promuovere un alto livello di giudizi positivi nei propri confronti, si è sviluppato a questo riguardo una vera e propria strategia comunicativa con manager specializzati nella gestione di tali pratiche.

Proprio perché i Travelogues sono diventati così potenti nell'indirizzare le scelte dei consumatori, tanto da consentire ad un'impresa turistica di avere successo, o di avere una brutta reputazione, che proprio gli operatori turistici ed i *destination marketers* dovranno tenere in debito conto i giudizi espressi in questa modalità. Avviene così che molte imprese investano parecchio denaro per risultare nei primi posti della classifica ed ottenere sempre recensioni positive, inficiando così la purezza dello strumento, soggetto a evoluzioni e condizionamenti dei players più grandi.

Per ciò che attiene al lavoro svolto dalle agenzie di viaggio, e tutti gli operatori che svolgono attività di intermediazione, l'attenzione a queste modalità di comunicazione digitale deve essere sempre maggiore. Come si può intuire, accanto ai servizi reali si affianca una realtà virtuale che crea un mondo parallelo intriso di giudizi e preferenze che inevitabilmente condiziona il mercato dell'offerta e della domanda. La percezione diventa importante tanto quanto la realtà dei fatti, con la differenza che il mercato diventa sempre più competitivo e brutale attraverso il cattivo uso di questi strumenti.

In questo caso le TIC hanno avuto una funzione fondamentale nell'allargamento del mercato per tutti gli operatori del settore, partecipando così al sistema globale del turismo, ma allo stesso tempo ha avuto anche la responsabilità di condizionare questo stesso mercato in maniera non sempre positiva.

3.4 Applicazione delle TIC nel comparto dei pubblici esercizi

Come in tutti gli altri comparti del turismo, lo sviluppo delle TIC ha profondamente influenzato anche le attività attinenti ai pubblici esercizi commer-

ciali, che in Italia sono inquadrati all'interno del relativo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per il settore Turismo (CCNL).

Nell'ottica europea si tende a parlare di Turismo nel suo complesso, comprendendo in esso tutte le attività riconducibili al relativo settore. La distinzione italiana all'interno del CCNL è funzionale a definire le diverse specificazioni riguardanti la tipologia di attività, le mansioni svolte dal personale addetto, identificando così aspetti peculiari e particolari non rintracciabili in altri comparti dello stesso settore.

Le attività riconducibili al comparto dei pubblici esercizi, definiti nel CCNL, sono le seguenti:

- a) ristoranti, sia di tipo tradizionale che self-services, fast-foods, trattorie, tavole calde, osterie con cucina, pizzerie, rosticcerie, friggitorie e similari;
 - piccole pensioni, locande, piccole trattorie ed osterie con cucina, che abbiano non più di nove camere per alloggio;
 - caffè, bar, snack bar, bottiglierie, birrerie, fiaschetterie, latterie ed ogni altro esercizio ove si somministrano e vendono alimenti e bevande;
 - chioschi di vendita di bibite, gelati e simili;
 - gelaterie, cremerie;
 - negozi di pasticceria e confetteria, reparti di pasticceria e confetteria annessi a pubblici esercizi;
- b) locali notturni, sale da ballo e similari; sale da biliardo e altre sale giochi autorizzate dalla vigente normativa;
- c) laboratori di pasticceria e confetteria anche di natura artigianale;
- d) posti di ristoro sulle autostrade;
 - posti di ristoro nelle stazioni ferroviarie (buffets di stazione), aeroportuali, marittime, fluviali, lacuali e piscinali; servizi di ristorazione sui treni; ditte appaltatrici dei servizi di ristorazione sulle piattaforme petrolifere;
 - aziende addette alla preparazione, confezionamento e distribuzione dei pasti (catering ed altre);
 - aziende per la ristorazione collettiva in appalto (mense aziendali e simili) e servizi sostitutivi di mensa;– spacci aziendali di bevande (bar aziendali e simili);
- e) pubblici esercizi sopra elencati annessi a stabilimenti balneari, marini, fluviali, lacuali e piscinali, ad alberghi diurni, a palestre e impianti sportivi;
- f) aziende per la somministrazione al domicilio del cliente;
- g) ogni altro esercizio in cui si somministrano alimenti e bevande;
- h) parchi a tema.

In questo comparto si raccolgono diverse tipologie di attività, la maggior parte delle quali di dimensione piccola e piccolissima, a carattere familiare o individuale. Accanto a queste, possono coesistere grandi multinazionali leader del settore, come ad esempio il caso di Autogrill spa, che oggi rappresenta la più grande azienda al mondo di servizi di ristorazione per le persone che viaggiano.

È evidente che l'uso delle TIC possono essere diverse a seconda della tipologia di azienda, delle sue dimensioni, delle sue capacità di stare nel mercato e rappresentare una attività di tipo turistico su scale diverse.

Nel caso delle piccole aziende, ad esempio, le TIC rappresentano molto più un vantaggio nel caso in cui queste vogliano far conoscere la propria attività ad un vasto pubblico. In relazione a quanto sopra esposto, la possibilità di accedere a forme di pubblicità efficace attraverso l'uso di siti aziendali, chat, profili Facebook, ecc., risulta essere il mezzo più adeguato per costruire una vetrina sul mondo, amplificando il numero dei contatti e definire una linea strategica di marketing.

Molte di queste attività sui social network servono a costruire un rapporto fiduciario con la clientela, fornire loro promozioni *ad hoc*, far conoscere le proprie iniziative, e naturalmente avere un feedback delle attività complessive o specifiche, recependo così gli orientamenti degli utenti al fine di mirare il tipo di offerta secondo *cluster* definiti.

Le piccole o piccolissime attività, fondamentalmente, usano anche i siti di recensione, sfruttando gli effetti di una pubblicità positiva per creare aspettative e ampliare il mercato di riferimento, anche e non soltanto dal punto di vista del turista occasionale, ma rivolgendosi alla clientela del luogo di appartenenza.

Dal punto di vista pubblicitario e promozionale, le piccole imprese possono trarre molti vantaggi dallo sviluppo delle TIC, e hanno determinato, con la loro sempre maggiore presenza in questi portali, anche la grande diffusione tra gli utenti di speciali applicazioni che ne consentono l'uso quotidiano.

Si sono infatti diffuse negli ultimi anni alcune App dedicate, scaricabili direttamente sui smartphone, tablet e pc, che forniscono alla clientela servizi di ordinazione e consegna di pasti in tempi rapidi, direttamente in ufficio o a domicilio. L'offerta prodotta dal mercato è sempre più significativa, in quanto raccoglie le esigenze speciali della clientela di potere usufruire di pasti senza spostarsi dal luogo in cui ci si trova in quel preciso momento, attingendo anche ad una scontistica mirata ed offerte promozionali per determinate ordinazioni.

Tali attività imprenditoriali, quindi, attraverso l'uso della tecnologia, trova il

giusto compromesso tra esigenze della clientela di avere un risparmio in termini di tempo e di denaro, e le imprese di ristorazione che possono così aumentare il volume di affari, allargando così la platea dei consumatori. La domanda di questi servizi è aumentata progressivamente negli ultimi anni, e l'offerta è diventata nel tempo più variegata e funzionale a soddisfare esigenze sempre diverse.

Un esempio può essere il caso di *Deliveroo*, che offre di consegnare a domicilio pasti attraverso una rete di ristoranti tipici, non soltanto nostrani, ma anche internazionali, incontrando i più variegati gusti ed esigenze. Si può scegliere tra cucina americana, libanese, thailandese, indiana, giapponese, messicana, cinese, greca, Halal, con piatti tipici di quelle regioni, secondo i desideri del momento. Tutto il processo di ordinazione si basa attraverso l'uso di una App che utilizza un algoritmo denominato "Frank", che attraverso una "tecnologia predittiva", è in grado di gestire nel modo più efficace l'assegnazione di ordini in base alla posizione geografica dei ristoranti, dei rider, dei clienti. Questo algoritmo aiuta a stimare il tempo necessario per la preparazione di un ordine, calcolando il processo di consegna e riducendone del 20% i tempi di attesa. Il cliente, da parte sua, può inoltre controllare attraverso l'App lo stato della preparazione dell'ordine, ed effettuare pagamenti direttamente dallo smartphone qualora non si volessero utilizzare i contanti.

Per rendere l'idea dello sviluppo del settore, soltanto *Deliveroo*, nata nel 2013 a Londra, ha avuto una crescita di ricavi in questi anni di oltre il 650%, ed i ristoranti suoi affiliati possono contare un aumento di almeno del 30% del proprio fatturato.

Su questa linea di servizi troviamo molte altre applicazioni che svolgono il medesimo lavoro di consegna di pasti a domicilio. Tra le aziende che offrono una simile attività può essere citata *Just eat*, oggi tra le più importanti realtà non solo in Italia. Oggi *Just Eat* opera in 13 nazioni e conta oltre 64.000 ristoranti *partner* affiliati in una rete complessa di servizi, che servono oltre 14 milioni di clienti. In Italia, sono *leader* del mercato, con presenze in oltre 500 comuni e 7000 ristoranti associati. Altre aziende, pur di minor peso commerciale ma degni di nota, sono *Pizzabo*, *Food Racer*, *Bacchette* e *Forchette*, *Social Food*, ecc.

Una variazione sul tema è rappresentata da *The Fork*, una derivazione del più grande e potente meta motore del gruppo *TripAdvisor*, che consente, attraverso il sistema di geolocalizzazione dello smartphone, di prenotare un ristorante nelle vicinanze in due click. Il sistema, che usa una speciale App, consente di avere a disposizione una serie di ristoranti nel luogo in cui ci si trova, e prenotare direttamente senza alcuna difficoltà. Attraverso l'App, *The*

Fork consente di avere una panoramica dei ristoranti più vicini, corredati dai consueti giudizi dei clienti che hanno lasciato la propria impressione su *TripAdvisor*. Oltre a questo servizio di prenotazione, l'App mostra l'offerta del ristorante, ed il tasso di sconto se si prenota attraverso questa piattaforma. *The Fork* è attualmente presente in 11 Paesi, tra cui Francia, Spagna, Svizzera, Belgio, Italia, Paesi Bassi, Danimarca, Svezia, Portogallo, Brasile ed Australia, contando oltre 50.000 ristoranti affiliati in più di 4000 città del mondo, diventando in Europa il primo *player* nella prenotazione online dei ristoranti.

Ciò che impressiona, guardando a queste cifre, è la grandissima rete di esercizi di ristorazione che partecipa a questa innovativa forma di promozione della propria attività, attraverso l'uso di applicazioni tecnologiche. È evidente che l'adesione a forme di coinvolgimento in attività promosse e sostenute da meta motori di ricerca intestati ai grandi player del settore, consolida la presenza di molti esercizi di ristorazione nel mercato di settore. I piccoli ristoranti, bar, pizzeria, quindi, traggono vantaggio dalle opportunità offerte da questo sistema integrato di pubblicità, facendoli conoscere ad un pubblico più vasto, che altrimenti avrebbe fatto fatica a produrre un contatto attraverso i sistemi tradizionali di promozione. In base a queste risultanze, ben si capisce quale ruolo svolgano le TIC per queste attività commerciali di piccole dimensioni.

Per queste stesse piccole realtà, invece, l'uso delle TIC come strumento di uso gestionale, ha un impatto è sicuramente più ridotto, in quanto le micro aziende di carattere familiare spesso non hanno grandi necessità di gestire sistemi organizzativi complessi. Questo dipende dalle opportunità di *business*, dalla quantità di informazioni importanti che scambiano con l'esterno, ad esempio con i fornitori, con le istituzioni, ecc. In questo caso ancora possono coesistere forme miste di gestione, laddove ad esempio è importante la comunicazione tradizionale con il proprio fornitore di materie prime, dove ad esempio si sceglie in prima persona il prodotto da lavorare.

Per le medie e le grandi aziende, il rapporto con le TIC quasi si inverte, in quanto l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione rappresentano un tassello fondamentale per la gestione di un sistema organizzativo complesso. Le grandi imprese, specie se multinazionali, fanno delle TIC lo strumento principale per qualsiasi scambio di informazioni tra il centro e le periferie, attraverso un sistema integrato di comunicazione che consente la massima tempestività ed efficienza tra input ed output.

Questo utilizzo intensivo si applica ad ogni forma di comunicazione interna ed esterna. Dalla comunicazione di dati relativi ad incassi, previsioni, pro-

mozioni commerciali, ordini di merce attraverso dispositivi elettronici, stoccaggio delle stesse in magazzini con sistemi di inventario sempre più sofisticati, ecc., ma anche rapporti con i dipendenti, sistemi di gestione dei cedolini paga, formazione, comunicazioni interne attraverso sistemi intranet di ultima generazione.

Le applicazioni possibili delle tecnologie dell'informazione e comunicazione implicitamente richiamano la necessità di avere a propria disposizione personale qualificato per poter utilizzare al meglio gli strumenti tecnologici. In questo caso molte figure professionali specificatamente dedicate alle TIC si affiancano ad addetti operativi nel commerciale, nel marketing, logistica, di compartimenti finanziari, ecc.

Nuovi e aggiornati strumenti informatici consentono di efficientare il sistema, ridurre gli sprechi, i costi di gestione, ottimizzare la produttività e, conseguentemente, la competitività dell'impresa. Non è un caso che le grandi imprese investano molti soldi nel dotare il proprio sistema organizzativo di sistemi informatici di controllo anche delle dispersioni, sia in termini di valore che di merci.

Nel caso delle grandi imprese dei pubblici esercizi, il *core business* principale è riconducibile ai servizi di ristorazione. In linea di massima la catena del controllo risulta fondamentale sia per ciò che attiene alle qualità delle attività svolte, sia per quanto riguarda il coordinamento delle attività promozionali, sia per verificare la coerenza della somministrazione e del servizio. Soprattutto nel caso in cui si parli di multinazionali, le strategie e le politiche generali di business rimandano ovviamente a collegamenti strutturati tra le diverse realtà regionali (micro e macro), e dove proprio le TIC offrono i sistemi adatti per consentire che vi sia un dialogo costante ed immediato tra le parti per garantire le funzionalità del sistema.

Per quanto riguarda l'uso delle TIC sul tema della pubblicità attraverso portali dedicati, questa dimensione rimane meno marcata rispetto all'uso fatto nel sistema gestionale dell'organizzazione. È infatti più probabile che queste aziende operino in forma diretta per fidelizzare il cliente che non utilizzando meta motori o siti specializzati di promozione di marketing. Attraverso applicazioni scaricabili, le imprese di questo comparto tendono a far ritornare il cliente attraverso sconti o promozioni per categorie di clienti, utilizzando quindi la tecnologia per indirizzare messaggi *ad personam*. Tale sistema consente anche di avere una base di controllo circa le caratteristiche e le abitudini della propria clientela, analizzata e ricodificata in base agli andamenti progressivi del consumo. Tali *feedback*, non di rado, servono anche nella promozione di *survey*, ovvero sondaggi sulla soddisfazione del cliente,

oppure sulla percezione che gli stessi hanno circa i servizi, la cortesia, oltre che sul prodotto stesso.

Una variazione sul tema delle *survey* può anche essere quella fatta all'interno dell'organizzazione per vedere il livello di coinvolgimento dei lavoratori su scala internazionale, nazionale e territoriale, circa il lavoro svolto. È il caso, ad esempio, della *engagement survey* "Do you feel good" di Autogrill spa, che, attraverso questionari anonimi online prodotti sul proprio portale intranet "A-connect", si proponeva di sondare quali potevano essere i punti positivi e quelli negativi della propria organizzazione, misurata attraverso la percezione dei suoi dipendenti circa il rispettivo coinvolgimento nella *vision* aziendale. La finalità della *survey* era quella di migliorare alcuni aspetti del sistema organizzativo laddove si fossero evidenziate delle criticità.

Il questionario è stato strutturato per analizzare quattro aree che costituiscono l'indice di coinvolgimento dei collaboratori rispetto alla *vision* dell'impresa, con particolare riferimento a:

- **Satisfaction:** livello di soddisfazione che la persona trae dal proprio lavoro all'interno dell'organizzazione;
- **Advocacy:** attitudine a farsi promotore della propria azienda, veicolando un'immagine positiva;
- **Pride:** orgoglio e il senso di appartenenza all'organizzazione;
- **Commitment:** livello di corrispondenza tra gli obiettivi individuati della persona e gli obiettivi dell'organizzazione che costituisce il desiderio e la motivazione a rimanere in azienda.

I dati forniti scaturiti a livello europeo, per paese e per punto di vendita, consentivano di avere una fotografia della realtà aziendale, per porre conseguentemente il *focus* su determinati aspetti ritenuti critici e definire al contempo eventuali azioni correttive. In tutta Europa sono state molteplici le iniziative avviate per supportare la fase di *action planning* del progetto, e successivamente ulteriori azioni HR sono state sviluppate in funzione delle priorità emerse dai risultati della *survey*, come ad esempio la rubrica di comunicazione interna "Our Business, our Future, our Role".

Per dare soltanto alcune cifre significative, nel 2016 alla citata *survey* hanno partecipato 20.741 persone in 16 paesi, con un riscontro dell'88% di indice di risposta. Ciò ha fatto concludere ad Autogrill che "lavorando sui risultati dell'*engagement survey* e sulla rilevazione annuale della *customer satisfaction* si è confermata negli anni una positiva correlazione tra soddisfazione del cliente e coinvolgimento dei dipendenti sui diversi punti vendita. Sul perimetro italiano, inoltre, la correlazione tra l'indice di *engage-*

ment e il livello di *performance* agito dai direttori di punto di vendita ha confermato un legame positivo e statisticamente significativo tra la capacità manageriale dei direttori e il grado di coinvolgimento dei dipendenti sul posto di lavoro. Tutto ciò ha rafforzato la convinzione che il coinvolgimento delle persone debba essere in cima alle priorità del Gruppo”.

In conclusione si può affermare che questa indagine sulla situazione organizzativa dell'impresa, evidenzia che tutte le attività di programmazione, esecuzione e valutazione complessiva della survey, a partire dalla raccolta di dati e informazioni fino alla loro elaborazione, sono state realizzate attraverso un uso intensivo del portale intranet aziendale, che ha saputo ben fungere da strumento di raccordo sfruttando tutte le opportunità offerte dalle tecnologie informatiche. Questa esperienza, quindi, ben dimostra che le TIC, anche in questo caso, hanno ulteriormente offerto prova che il loro utilizzo non può essere considerato né superfluo né accessorio, in quanto hanno potuto consentire attività – non soltanto di tipo commerciale – che vanno nella direzione di una sostanziale attenzione verso gli *stakeholder* nel loro complesso, e con particolare riferimento, in questo caso, alle persone che lavorano all'interno del settore o in una azienda specifica.

3.5 Turismo 2.0 e le nuove tendenze dei viaggiatori

Alla luce degli effetti prodotti dall'impatto dello sviluppo delle tecnologie informatiche sui sistemi di informazione e comunicazione applicati al turismo, si evidenzia come la rivoluzione innescata dall'uso del WEB abbia interamente ridefinito non soltanto l'approccio del turista/viaggiatore nei confronti del

l'intero sistema dell'offerta, ma ha anche prodotto un cambio di mentalità dello stesso individuo rispetto alle proprie esigenze più intime.

Queste considerazioni hanno portato a determinare una nuova modalità di turismo rispetto ai canoni tradizionali, introducendo un nuovo paradigma, che oggi va sotto il nome di Turismo 2.0. Alla base del concetto di Turismo 2.0, si pone il riconoscimento di esigenze speciali da parte del turista/viaggiatore, che vede nella conoscenza di altri luoghi una opportunità di crescita umana ed esperienziale realmente significativa per la propria esistenza.

In un certo senso si può sostenere, anche per ciò che attiene all'esperienza turistica, quanto già rilevato in generale da molti studiosi sulla modifica degli atteggiamenti di acquisto da parte delle persone. La diffusione dell'uso del WEB presso i consumatori ha modificato i bisogni del soggetto, il quale vede

nella pratica di acquisto non soltanto la soddisfazione dei propri bisogni - primari e secondari - attraverso scelte razionali, ma piuttosto un modo per esprimere la propria personalità mediante un atteggiamento comunicativo che passa per l'appunto attraverso le scelte operate.

La tendenza del consumatore moderno, oramai diventata una sorta di abito mentale dell'individuo, è quella di dare ampia rappresentazione della propria personalità attraverso la prima fase di ricerca ed accaparramento di beni e servizi, e, successivamente, di comunicazione degli esiti di tale attività alla comunità di appartenenza. In questo senso, tale attitudine dell'individuo/consumatore a comunicare con l'esterno le proprie esperienze, consente l'instaurazione di un rapporto interpersonale che tende a migliorare l'immagine che la persona ha di sé nel contesto in cui vive, cercando così di esprimere significati pregnanti che lo riguardano, per assumere posizioni di rilievo agli occhi di chi riceve le informazioni.

Secondo questa prospettiva, risulta evidente che il rapporto tra consumatore e mercato risulta essere modificato, se non addirittura ribaltato. Nel rapporto tradizionale tra domanda-offerta, il mercato tendeva sempre a suggerire e/o imporre i propri prodotti ad una clientela generalizzata e silente. L'offerta era quindi dominante rispetto alla capacità di ricezione da parte della clientela, la quale poteva scegliere o no di acquistare prodotti e servizi, decretando solo così la bontà di una offerta commerciale.

Attraverso l'uso del WEB, questo rapporto si è invertito, nel senso che il consumatore oggi non soltanto acquista, ma comunica le proprie valutazioni rispetto alla sua esperienza. Mediante l'ausilio di Internet, meta-motori di ricerca, blog dedicati, social media, ecc., le persone si inseriscono in network generalisti di scambio di informazioni, oppure in siti specializzati di settore, con lo scopo di raccontare il proprio vissuto, credendo alla capacità di generare valore aggiunto con i proprie racconti.

Il capovolgimento di questi rapporti di forza tra mercato e consumatore, genera un ripensamento generale dell'atteggiamento del primo rispetto al secondo. I mercati oggi intercettano la grande mobilità del consumatore e le sue scelte di acquisto, avendo fatto del concetto di "centralità del cliente" il primo aspetto fondamentale delle pratiche di commercializzazione. In questa direzione, la propensione delle aziende ad intercettare i bisogni del consumatore e stabilire con loro un rapporto di fidelizzazione, rappresenta la risposta offerta dal mercato alla rivoluzione in atto, generata proprio dall'uso del WEB da parte delle clientela. Conseguentemente, è facile capire come tale modificazione del rapporto tra individuo e aziende sia dovuto alla penetrazione su larga scala delle tecnologie dell'informazione e comunicazione,

e dall’impatto che queste hanno avuto nella vita delle persone, in particolare nella dialettica tra domanda e offerta.

Il settore turismo ha assorbito tale nuova tendenza dei consumatori, ed ha fatto dell’informazione e della comunicazione il perno su cui far ruotare tutta l’offerta del settore. Poiché la rete è diventata un enorme contenitore di informazioni di diverso genere, la conseguenza più evidente è che ciò che viene vissuto dal singolo individuo può essere condiviso in “tribù di consumatori”, secondo la definizione di Bernard Cova, padre del cosiddetto “Marketing Tribale”. Secondo la teoria iniziata da Cova, il *Tribal Marketing* “trasforma il *brand* in un aggregato di persone. Nessuna affinità per età, credo o stato sociale tra i membri, ma una sola cosa in comune: lo stile di vita legate a un prodotto”.

In questo senso il valore che oggi viene attribuito a questi legami di appartenenza è molto forte, tanto da poter influenzare il mercato e la sua offerta. Tale attitudine si ripropone in maniera evidente anche nel settore turismo, proprio perché le esperienze di viaggio vengono concepite come momenti di soddisfazione personale, la cui proiezione in termini collettivi può generare anche consensi verso un tipo di scelta di acquisto rispetto ad altre. Le TIC hanno certamente offerto tutti i mezzi necessari affinché questa nuova predisposizione del turista/viaggiatore avesse successo, fino a costituire un vero e proprio paradigma esistenziale. Non importa più, quindi, soltanto il momento soggettivo della vacanza, ma l’utente, una volta tornato a casa, utilizzerà la rete per raccontare il suo soggiorno in tutti i particolari attraverso foto e video, aggiungendo inoltre un proprio giudizio personale per dare un valore collettivo alla sua esperienza.

La versione del turista 2.0, dunque, si impegna a creare valore aggiunto con la sua testimonianza sfruttando tutte le possibilità offerte dalla rete e dalle TIC, non soltanto in fase di progettazione del viaggio, ma anche – consapevolmente o inconsapevolmente –, determinando la buona reputazione di un servizio o una destinazione, cambiando anche gli orientamenti dell’offerta turistica. Si è giunti a sostenere che i giudizi postati sui social network o strumenti affini, siano ancor più importanti delle stesse destinazioni di viaggio.

Per capire i movimenti e le preferenze del turista 2.0, soprattutto in relazione alla tendenza a utilizzare il WEB e le pratiche TIC per definire una prassi che è sempre più marcata, è sufficiente guardare alle previsioni prodotte per il 2017 da uno studio di booking.com, e ripreso dal *corriere.comunicazione.it*, sugli orientamenti dei viaggiatori (Cfr. *Turismo 2.0, 2017 all’insegna di mobile e machine learning*, in <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/turismo-20-2017-all-insegna-di-mobile-e-machine-learning/>).

Secondo questo studio, il 44% dei viaggiatori vuole programmare viaggi via *smartphone*, aspettandosi di definire la vacanza in pochi TAP. Gli utenti si rivolgono alla tecnologia “per evitare intoppi, trovare adeguate risposte ai bisogni, migliorare l’esperienza sulla base di raccomandazioni e consigli”. Il ricorso all’intelligenza artificiale e apprendimento automatico (*machine learning*) sarà sempre più ricorrente in quanto concepiti come veri e propri “compagni di viaggio”, poiché attraverso App dedicate, saranno in grado di anticipare i bisogni e rispondere in maniera adeguata ancor prima di ricevere richieste specifiche. La sfida delle nuove applicazioni tecnologiche, infatti, è quella di risolvere ogni dubbio in tempo reale, attraverso un’assistenza continua e a portata di mano.

Un altro elemento da sottolineare è il boom dei viaggi “bleisure”, ovvero la fusione di *leisure* (svago) e *business* (lavoro). Il trend di crescita di questa tipologia di viaggio è importante, con un’incidenza di aumento nel corso degli anni. Tale tipologia di viaggio consiste nel fatto che chi intraprende un soggiorno di lavoro, può prolungare di qualche giorno la permanenza nella destinazione diventando a suo modo turista e godendo delle offerte di accoglienza del luogo. Questa tipologia di viaggiatori per affari/turismo rappresentano il 49% di coloro che viaggiano soltanto per *business*, con una propensione ad arrivare al 75% negli anni a venire. Infatti, “i viaggi di *business* non sono più visti come una perdita di tempo o un fastidio inevitabile, ma sono diventati un’occasione per ampliare orizzonti e trovare ispirazione per crescere e arricchire vita e carriera”.

Sulle scelte delle destinazioni per turismo, lo studio di *booking.com* mostra alcune tendenze sulle preferenze. Il 45% degli intervistati vuole programmare viaggi sempre più avventurosi, mentre il 47% vorrebbe vedere posti mai visitati prima da contatti o amici. Inoltre, il 56% dei viaggiatori vorrebbe affrontare viaggi in località meno battute dalle tratte turistiche, mostrando un segno di indipendenza dai *cliché* tradizionali.

Ulteriori spunti di riflessione possono essere dati da ulteriori rilevazioni da parte dei dati presentati dallo studio di *booking.com*, come ad esempio il fatto che il 44% è interessato a strutture che offrano servizi per il benessere e relax, come ad esempio spa, concentrandosi verso strutture che assicurino spazi adeguati per attività per la salute, vita sana, e ricerca dell’equilibrio interiore.

Importante sottolineare anche il tema dei viaggi con soluzioni di eco sostenibilità, dove un terzo degli intervistati (36%) cerca soluzioni che rispettino il concetto di salvaguardia dei luoghi visitati. Infatti, “i turisti stanno trovando il modo di vivere la propria esperienza di viaggio fino in fondo, nel totale ri-

spetto della cultura e dell'ambiente che visitano, spesso rivedendo i propri mezzi di trasporto o tempistiche. I soggiorni ecologici non sono più la pretesa di pochi, ma la norma di molti turisti". Si registra, proprio in questo settore, una importante mole di discussioni sulla necessità di incentivare viaggi *eco-friendly* attraverso la riduzione di tasse, con dibattiti che hanno un grande peso attraverso la diffusione in rete di proposte mirate all'attenzione di programmi sulla sostenibilità della destinazione. Il 41% degli intervistati si è già dimostrato interessato a queste proposte, soprattutto verso l'introduzione di *standard* internazionali di sostenibilità ambientale e con strutture e mezzi adeguati al raggiungimento di questo scopo.

Altro punto fondamentale della rilevazione della ricerca, è la cortesia riscontrata durante il soggiorno da parte degli addetti della struttura e di tutto lo staff con cui vengono in contatto. La cosiddetta "attenzione al cliente" è un principio che può fare la differenza. In questo contesto, "le recensioni continueranno ad avere un peso importante, con il 40% degli intervistati che non prenoterebbero mai una struttura con più di tre recensioni negative". Ciò dimostra come i viaggiatori "saranno sempre più coscienti di come il fattore umano sia indispensabile per garantire una vacanza ben riuscita e indimenticabile: di conseguenza, vedremo crescere il desiderio di comunicazione e interazione, con un aumento delle *chat bot*, sempre più vicine al calore, alla personalità e alla spontaneità delle relazioni e connessioni tra umani in carne ed ossa".

Riassumendo, le conclusioni dello studio prodotto da booking.com, definiscono il profilo del turista/viaggiatore del 2017, che racchiude, in linea di massima, l'identikit del turista 2.0 della nostra epoca. Dalla sintesi del profilo di utenza sopra menzionato, si evidenzia che "i viaggiatori del 2017 dovranno rispondere al loro insaziabile appetito per l'avventura, ma sempre nel rispetto della cultura locale e dell'ambiente. Mentre cerchiamo interazioni sempre più personalizzate ed i comfort della vita domestica, ci aspettiamo che le nuove tecnologie possano migliorare la nostra esperienza, al punto di avvicinarci alle cose che amiamo, in maniera più intelligente e puntuale. Sia che il nostro viaggio ci porti dall'altra parte della strada o in angoli remoti del pianeta, vogliamo scavare sempre più a fondo alla ricerca di autenticità e di un senso di connessione vero, che possiamo sentire ad ogni passo". In qualsiasi caso, emerge il fatto che, secondo le valutazioni di booking.com, "quello che conterà nel 2017 non sarà la destinazione, ma l'intera esperienza, e la possibilità di dare ai nostri utenti e viaggiatori gli strumenti tecnologici adeguati per esprimere e seguire in ogni momento il loro stile di vita".

Conclusioni

In conclusione si può sostenere che gli effetti dello sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, negli ultimi decenni, hanno profondamente trasformato il mondo in cui viviamo. Le TIC hanno consentito il dispiegarsi di possibilità legate all'ampliamento degli orizzonti di conoscenza, determinando, allo stesso tempo, una condizione di complessità del modo di vivere degli individui senza precedenti.

Le TIC si offrono come strumenti di facilitazione e semplificazione dei processi, eppure, l'alto tasso di sviluppo e la velocità con cui queste si evolvono, determinano gradi di specializzazione delle abilità e delle competenze non sempre facilmente reperibili nel mercato.

Per l'individuo, come per l'intera società moderna, le TIC rappresentano soprattutto il modo attraverso cui quello che un tempo si pensava impossibile può oggi diventare possibile. Poter scambiare informazioni con soggetti situati dall'altra parte del mondo in tempo reale, elimina di fatto i confini della comunicazione, abbattendo i muri dello spazio e del tempo. Da questo punto di vista, le possibilità offerte dalle applicazioni delle TIC portano tutte le attività dell'uomo verso una nuova dimensione, nel suo rapporto con l'altro, e con la società in genere. Tale influenza impatta su tutte le sue manifestazioni concrete, nel rapporto con le istituzioni, con la propria comunità, nell'ambito produttivo e professionale.

La pervasività delle influenze portate dallo sviluppo delle TIC e dalle relative applicazioni nel mondo reale, ha quindi prodotto un concreto condizionamento nel mondo del lavoro, costringendo le imprese a fare i conti con una situazione meno stabile ed in perenne divenire. Alcuni settori hanno percepito più di altri il cambiamento del paradigma, avendo intuito che l'uomo, che vive in un mondo globalizzato ed altamente tecnologico, possiede esigenze, caratteristiche, aspirazioni diverse dall'individuo di qualche decennio fa.

Il settore del Turismo ha acquisito la consapevolezza che gli individui, i turisti, i viaggiatori, necessitano di esigenze specifiche, proprio perché definite attraverso il modo di vivere condizionato delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Per ottemperare al soddisfacimento di questi specifici bisogni, le imprese operanti nel settore del turismo non possono far altro che utilizzare gli stessi strumenti messi a disposizione dalle TIC, per consentire che le persone che si spostano per turismo o per lavoro trovino quello di cui hanno bisogno.

Oggi le dimensioni del turismo mondiale, come quello nazionale o territoriale, sono talmente intrecciate tra loro che non è possibile pensare a questo settore se non come ad un enorme e complicato sistema, in cui le parti si reggono attraverso le funzionalità degli strumenti offerti dalle TIC.

Gli usi delle TIC in questo settore sono molteplici. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono essenziali per costituire collegamenti tra i diversi attori del sistema quali ad esempio imprese, istituzioni e clientela, ma anche per costruire un terreno comune dove domanda ed offerta si incontrano. In più, le aziende possono usare le TIC sia al proprio interno (gestire l'organizzazione, comunicare i dati a più livelli, fare formazione a distanza, controllare il funzionamento del sistema di gestione, comunicare tra sedi distaccate dell'impresa, ecc.), o al proprio esterno (ovvero gestire rapporti con terzi, produrre pubblicità, gestire il rapporto con la clientela, ecc.).

Gli utenti, cioè coloro che usufruiscono dei servizi turistici, possono infatti accedere, attraverso reti internet o applicazioni su dispositivi portatili, ad una vasta gamma di offerte, poste in comparazione tra loro, con la possibilità di accesso diretta all'offerta senza intermediazioni di soggetti preposti a questo ufficio.

Attraverso questo sviluppo intensivo delle TIC nelle attività turistiche, si è giunti a far diventare il settore Turismo la "più grande industria del mondo". Le TIC hanno offerto una serie di strumenti, che sfruttando le grandi potenzialità garantite dall'uso del WEB, hanno toccato ogni sfera delle attività del settore che coinvolge ogni livello. Oggi non si può pensare un turismo che sia svincolato da tutto il resto del sistema produttivo ed economico del paese di riferimento, ma soprattutto non è concepibile una integrazione dei vari comparti che svolgono le attività in questo settore senza considerare il contributo che proprio le TIC hanno offerto per consentire le relative connessioni.

Sempre più quindi si avanza l'idea di promuovere un turismo che sia realmente sostenibile, responsabile, ed in linea con le buone pratiche di rispetto

degli *stakeholder*, primari e secondari. La bontà del turismo moderno quindi rimane legato alle prassi e alle procedure utilizzate per sviluppare il *business* in ottica di trasparenza, efficienza e rispetto. In questa ottica le TIC hanno certamente contribuito a facilitare le opportunità di sviluppo del settore nella direzione sopra auspicata, anche se l'integrazione dei sistemi di coordinamento ha ancora bisogno di ulteriori miglioramenti. Com'è infatti noto, la velocità con cui le TIC si sviluppano, generano la necessità di un costante aggiornamento del sistema turistico nel suo complesso, in quanto le novità prodotte in ragione dell'innovazione creano di continuo nuovi paradigmi cui il settore del turismo dovrà necessariamente guardare per efficientare le proprie *performance*. Si sta già parlando della 4° Rivoluzione Industriale, con l'introduzione della robotica e servizi digitali di ultima generazione su rete 5G, dove l'interattività dei sistemi sarà fondamentale per rendere il turismo sempre più vicino a quelle che sono le esigenze degli utenti.

Gli impatti della tecnologia applicata al lavoro, in qualsiasi caso, generano l'esigenza del continuo adattamento delle imprese e delle persone in esse impiegate, compreso coloro che usufruiranno dei servizi da questi offerti. La sfida del futuro sarà allora quella di far progredire il sistema senza però dimenticare che dietro qualsiasi tecnologia c'è sempre una decisione che compete alle persone. Fino a che le decisioni politiche di sviluppo e di *business* saranno in mano alle persone e non ad algoritmi, la tecnologia avrà apportato soltanto valore aggiunto nel *business* senza snaturare i rapporti umani.

Bibliografia

- Agenzia per l'Italia Digitale, Osservatorio delle competenze digitali 2017, in https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/osservatorio_competenze_digitali_2017.pdf;
- Agenzia per l'Italia digitale, *Riflessione sulla E-leadership*, in https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/documentazione/note_in_tema_di_e-leadership.pdf;
- Amicucci, 2004, in Di Rienzo, *L'efficacia della formazione ICT-based sullo sviluppo delle competenze manageriali. Evidenze da un caso aziendale*, in <https://eprints.luiss.it/68/1/di-renzo-20090331.pdf>;
- Bauman Z., *Vita Liquida*, Bari, Laterza, 2006;
- Beck U., *Che cos'è la globalizzazione? Rischi e prospettive della società planetaria*, Roma, Carocci, 1999;
- Commissione Europea, *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*, Bruxelles, 2000, SEC (2000)1832;
- Commissione Europea, *L'Europa, prima destinazione turistica del mondo – nuovo quadro politico per il turismo europeo*, 2010, COM (2010) 352 definitivo;
- Commissione Europea, *E-Leadership. Competenze digitale per PMI*, 2015.
- Daft R.L., *Organizzazione aziendale*, Milano, Apogeo, 2001;
- Di Gregorio A., *La Comunicazione internazionale di marketing*, Isedi, Torino, 2003;
- Di Rienzo M.R., *L'efficacia della formazione ICT-based nello sviluppo delle competenze manageriali. Evidenze di un caso aziendale*, in <https://eprints.luiss.it/68/1/di-renzo-20090331.pdf>;
- EBNT (a cura di Forti M.), *La Responsabilità sociale d'impresa nel settore turismo*, Roma, AGSG, 2016;

- EBNT (a cura di Forti M.), *Il Passaporto europeo delle competenze nel settore turismo*, Roma, AGSG, 2017), Roma, AGSG, 2017)
- ETIS, *Il Sistema europeo per gli indicatori del turismo. Toolkit ETIS per la gestione sostenibile delle destinazioni*, in [file:///C:/Users/autogrill.UILTUCS/Downloads/ETIS_Toolkit_IT%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/autogrill.UILTUCS/Downloads/ETIS_Toolkit_IT%20(4).pdf);
- European Commission, *E-Leadership. Competenze digitali per PMI*, in http://eskills-lead.eu/fileadmin/lead/brochure-lead/eleadership_digital_skills_v1_it.pdf;
- Eurostat. *Statistiche sul turismo*, in http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics/it;
- Forti M., *EU Policies and new professional skills for the Industry 4.0*, in «XIII International Conference Guide Association», *The Education in the Fourth Industrial Revolution*, Rome, 3-4 May, 2018, in <https://conference.guideassociation.org/en/>
- Forum Economico mondiale, *Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution: the future of Jobs*, Global Challenge Insight, gennaio 2016;
- International Chamber of Commerce (ICC), *ICT policy and sustainable economic development*, in <https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2017/06/icc-ict-policy-and-sustainable-economic-development-2017.pdf>;
- ICT e Turismo, *L'impatto di Internet e delle ICT sull'industria turistica e le sue implicazioni future*, in http://www.thinktag.it/system/files/1427/Estratto_XV.pdf?1292061020;
- Libro Bianco, *Crescita, competitività, occupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo*, 1993;
- Libro Bianco, *Insegnare e apprendere. Verso una società conoscitiva*, 1995, COM (95) 590 Def.;
- Libro Bianco *Sul futuro dell'Europa. Riflessioni e scenari per l'UE a 27 verso il 2025*, marzo 2017;
- Meghnagi S., *Conoscenza e competenza*, Torino, Loesher, 1992;
- Peres P., Lima L., Lima V., *B-learning quality: dimensions, criteria and pedagogical approach*, in «Formamente», *Rivista Internazionale di ricerca sul futuro digitale*, Guide Association, Università degli Studi Guglielmo Marconi, Roma, anno IX, n. 1-2, 2014;
- Previtelli P., *L'impatto organizzativo delle information and communication technologies*,

- in file:///C:/Users/autogrill.UILTUCS/Downloads/1232-5752-1-PB.pdf;
- Osservatorio delle competenze digitali, *Scenari, Gap, nuovi profili professionali e percorsi formativi*, in https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/osservatorio_competenze_digitali_2017.pdf;
- Querci L., *L'impatto delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione sulla nascita e il consolidamento di comunità in spazi ibridi*, in file:///C:/Users/autogrill.UILTUCS/Downloads/phd_unimib_775171%20(3).pdf
- Rossignoli C, Frigerio C., Mola L., *Le implicazioni organizzative di una internet adottata come tecnologia di coordinamento*, in https://www.researchgate.net/publication/279486266_Le_implicazioni_organizzative_di_una_intranet_adottata_come_tecnologia_di_coordinamento;
- Sguera, F., Bergami M., Morandin G., *Condivisione di conoscenza e successo delle ICT nelle organizzazioni: una questione tecnologica o sociale?*, in http://www.woa.sistemacongressi.com/web/woa2008/paper/track42/Condivisione%20di%20conoscenza%20e%20successo%20delle%20ICT%20nelle%20organizzazioni_Sguera_Bergami_Morandin.pdf;
- Sole 24 Ore, *Airbnb nel mirino UE: poca chiarezza su prezzi e rimborsi, si adegui alla legge*, in <http://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2018-07-17/airbnb-mirino-ue-poca-chiarezza-prezzi-e-rimborsi-si-adequi-legge-094715.shtml?uuid=AETIMxMF>;
- SDGs, *Trasforming our world: the 2030 Agenda Sustainable Development*, in <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>;
- UNWTO, *International Tourism result: the highest in seven years, 2017*, in <http://media.unwto.org/press-release/2018-01-15/2017-international-tourism-results-highest-seven-years>;
- XIII International Guide Association, *The Education in the Fourth Industrial Revolution*, Rome, 3-4 May, 2018, in <https://conference.guideassociation.org/en/>.

Sitografia

<https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/turismo-20-2017-all-insegna-di-mobile-e-machine-learning/>

http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators/index_en.htm

http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics/it

<http://static.gest.unipd.it/labtesi/eb-didattica/GIAR/2010/ORGANIZZAZIONE-INFO-ICT.pdf>

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_Hospitality_Sector_in_Europe/\\$FILE/EY_The_Hospitality_Sector_in_Europe.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_Hospitality_Sector_in_Europe/$FILE/EY_The_Hospitality_Sector_in_Europe.pdf);

<https://ec.europa.eu>;

<https://www.istat.it/it/archivio/15073>

<http://www2.unwto.org/>;

