

---

# LA *DIGITAL TRANSFORMATION* DI TRENITALIA: DA OPERATORE DELLA MOBILITÀ A “ISPIRATORE DI VIAGGIO”

Data di pubblicazione: maggio 2023

## ABSTRACT

Il caso Trenitalia offre la possibilità di analizzare un’impresa che ha investito in innovazione utilizzando il digitale per consolidare il *concept* di viaggio, come esperienza, e non come semplice trasporto, ponendo il cliente al centro delle sue scelte strategiche e operative.

Il turista moderno, infatti, vive la sua esperienza come il risultato di una serie di servizi integrati. Ne deriva una evoluzione del ruolo dell’operatore della mobilità, che oggi non può più limitarsi alla semplice erogazione del servizio, presidiando soltanto la fase del viaggio in senso stretto.

Un *trigger event* porta Trenitalia ad accelerare il processo di trasformazione digitale: il Covid-19, che irrompe a febbraio del 2020 e genera una grave contrazione della domanda di mobilità.

Nei mesi successivi, l’impresa interviene sul suo modello di business ricorrendo allo strumento dell’*open innovation* per potenziare la sua posizione nella fase del pre-viaggio, che si colloca all’inizio del *travel journey*.

Così facendo, lungi dall’offrire un mero servizio di mobilità, Trenitalia propone soluzioni digitali in grado di supportare e stimolare il cliente durante la fase ispirazionale e di scelta del viaggio, volte ad abilitare la crescita del business dell’intera filiera del turismo.

**KEYWORDS:** travel experience, travel journey, digital transformation, open innovation.

## BIOGRAFIA DELL’AUTRICE

**Simona D’Amico:** ha conseguito il PhD in “Economia e governo dell’impresa” presso l’Università degli Studi di Foggia. È ricercatore in Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Economia e Giurisprudenza dell’Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale. Svolge attività didattica in percorsi di formazione executive e post laurea in tema di

marketing e strategie d'impresa. I suoi interessi di ricerca si focalizzano su tematiche di consumer behaviour e customer experience. È socia della Società Italiana Marketing e della Società Italiana di Management.

## OBIETTIVI/RISULTATI DI APPRENDIMENTO

Nello specifico, il caso consente agli studenti di:

1. comprendere i fattori che hanno portato all'evoluzione del settore dei trasporti in Italia;
2. comprendere l'impatto della strategia di Trenitalia sulla filiera turistica del Paese;
3. comprendere le motivazioni che hanno portato Trenitalia a intervenire sul suo modello di business investendo in innovazione;
4. comprendere le potenzialità dell'*open innovation*;
5. identificare gli strumenti attraverso i quali Trenitalia ha progettato la *travel experience* dei suoi clienti.

I principali riferimenti teorici che gli studenti potranno apprendere con la lettura e risoluzione del caso sono i seguenti.

1. Concetto di *travel experience*.
2. Concetto di *travel journey*.
3. Concetto di *mobilità sostenibile*.
4. Concetto di *open innovation*.
5. Impatto della *digital transformation* sui modelli di business.

# LA *DIGITAL TRANSFORMATION* DI TRENITALIA: DA OPERATORE DELLA MOBILITÀ A “ISPIRATORE DI VIAGGIO”

(Caso di studio)

## LA MOBILITÀ IN ITALIA: DATI E TREND DI SETTORE

Nel corso degli ultimi anni i modelli di mobilità in Italia hanno conosciuto una profonda ridefinizione, che ha inciso sulle dinamiche competitive del settore.

Mentre il prezzo della benzina aumentava, insieme a quello dei biglietti aerei, si faceva strada l'alternativa di viaggio in treno come mezzo di trasporto più efficiente, rispetto agli altri (automobile, aereo e autobus), e capace di soddisfare un viaggiatore sempre più sensibile al tema della sostenibilità ambientale (Focus 1).

## Focus 1

### La sostenibilità nel settore dei trasporti

Secondo i dati dell'Agencia Europea dell'ambiente (EEA), nel 2019 i trasporti hanno rappresentato il 25% delle emissioni di gas a effetto serra dell'Unione Europea. Il principale responsabile è il trasporto su strada (72%), segue il trasporto marittimo (14%) e l'aviazione (13%), mentre il trasporto ferroviario (che comprende anche i treni alimentati a diesel) incide appena per lo 0,4%.

Nel rapporto *Transport and Environment Reporting Mechanism* (TERM) del 2021, l'EEA prevede che le misure politiche esistenti, sebbene contribuiranno alla diminuzione dell'impatto ambientale del settore, non saranno sufficienti al raggiungimento dell'obiettivo della neutralità climatica fissato per il 2050.

Secondo la Commissione europea, infatti, tenendo conto delle misure ad oggi in vigore, le emissioni di anidride carbonica dei trasporti nel 2030 aumenteranno del 3,5% rispetto a quelle del 1990 ed entro il 2050, del 22%, sempre rispetto ai livelli del 1990.

In particolare, il trasporto su strada dovrebbe far registrare una riduzione delle emissioni del 4% entro il 2030 e del 35% entro il 2050, rispetto al 1990. Tale riduzione sarà in gran parte riconducibile al passaggio ai veicoli elettrici.

Tuttavia, sebbene l'elettrificazione dei trasporti consentirà di incidere sulle emissioni, per favorire una più ampia sostenibilità della mobilità occorreranno anche cambiamenti nella modalità di organizzazione del sistema nel suo complesso.

Per questo occorre passare a modalità di trasporto più sostenibili, come l'alta velocità ferroviaria, il traffico merci su rotaia e il trasporto per vie d'acqua interne, e favorire anche una migliore accessibilità ai posti di lavoro e ai servizi.

In particolare, l'introduzione dei treni Alta Velocità (AV) di Trenitalia, che hanno ridotto considerevolmente i tempi di percorrenza tra le principali città italiane, e la successiva liberalizzazione del trasporto ferroviario (Focus 2), con l'ingresso nel settore del competitor Italo – Nuovo Trasporto Viaggiatori (NTV), ha avuto effetti diretti sulla competizione intermodale (tra i treni AV e l'aereo) con una considerevole riduzione della quota di mercato dell'aereo a favore del treno.

Secondo i dati di TRA Consulting, nel 2016, quattro anni dopo la liberalizzazione, il trasporto aereo aveva perso 33 punti percentuali dal 2009 e circa 40 dal 2011.

Legambiente, nel *Rapporto Pendolaria 2021*, dipinge una realtà, quella pre-Covid-19, di massima crescita per il traffico di viaggiatori sui treni. Una crescita che ha interessato tanto l'AV (da 6,5 milioni di passeggeri l'anno nel 2008 a 40 milioni nel 2019, con un incremento del 515%), quanto gli Intercity (+0,8% nel 2019) e i treni Regionali (+0,6%).

L'irruzione nel 2020 della pandemia da Covid-19 ha stravolto le abitudini di mobilità della popolazione mondiale, con conseguenze soprattutto sul trasporto pubblico.

## Focus 2

### La liberalizzazione del trasporto ferroviario

Il processo di liberalizzazione del trasporto ferroviario, avviato in Europa con la Direttiva 440/1991, che è stata adottata in Italia attraverso il D.P.R. 277/98, è consistito nell'introduzione di una pluralità di operatori (imprese ferroviarie) che utilizzano le stesse infrastrutture ferroviarie, e operano sul mercato secondo i principi del liberalismo economico, offrendo prestazioni che non sono regolate sotto il profilo tariffario e non sono esplicitamente sussidiate.

La liberalizzazione ha introdotto nel settore i principi della competizione, che ha portato alla differenziazione dell'offerta in termini di: tariffe, targetizzazione della clientela, frequenza delle corse, scelta delle stazioni di origine e destinazione, fermate intermedie, livello di comfort e servizi di bordo, servizi sussidiari offerti ecc.

L'Italia costituisce un caso particolarmente interessante di liberalizzazione del settore perchè nel Paese sono presenti due operatori che erogano il servizio di AV: Trenitalia (a partire dal 2008), operatore pubblico, e NTV (a partire da Aprile 2012), operatore interamente privato.

I due operatori concorrono principalmente su tre tratte:

- Roma – Milano, da aprile 2012;
- Roma – Torino, da ottobre 2012;
- Roma – Venezia, da dicembre 2012.

Come riporta PwC Italia, nel periodo del lockdown [1] gli spostamenti di lunga percorrenza si sono ridotti del 95% e, genericamente, quelli in auto sono diminuiti di una percentuale compresa tra il 70 e l'80 rispetto allo stesso periodo del 2019. Invece il trasporto pubblico locale su gomma e su ferro ha fatto registrare una contrazione compresa tra l'85% e il 90%.

Nei mesi immediatamente successivi al lockdown si è assistito a una sostanziale ripresa degli spostamenti in auto, che hanno presentato una variazione compresa tra -10% e +10%. Il trasporto pubblico locale su gomma e su ferro ha continuato la sua frenata, seppure con minore intensità (-60/-80%), così come gli spostamenti di lunga percorrenza (-70/-80%).

L'emergenza sanitaria ha inciso sia sulla frequenza dei trasporti che sulle modalità di spostamento. La domanda di mobilità si è contratta per effetto di diversi fattori: la digitalizzazione delle attività lavorative (*smart working*) e formative (didattica a distanza); le norme anticontagio che hanno ridotto la capacità di trasporto per rispettare il distanziamento sociale; il timore del viaggiatore di condividere con altre persone l'esperienza di viaggio (sia *business* che *leisure*) con la conseguente preferenza per la mobilità privata.

Da quanto sopra, emerge, dunque, uno scenario complesso e multiforme, ricco di sfide e di possibili nuove opportunità volte a incidere sul settore che ha il maggiore impatto economico e sociale sulla vita quotidiana.

In particolare, i trend della mobilità in Italia oggi possono essere ricondotti ai seguenti:

- sostenibilità: il World Business Council for Sustainable Development definisce la mobilità sostenibile come l'insieme delle modalità di spostamento in grado di ridurre l'impatto

ambientale (inquinamento atmosferico e acustico), sociale (congestione stradale e incidentalità) ed economico (degrado urbano, consumo del territorio e costo dei trasporti) generato dai veicoli alimentati da combustibili fossili. A ben vedere, si considera un concetto ampio di sostenibilità, che va oltre lo sviluppo di soluzioni di mobilità a basso impatto ambientale;

- integrazione: le nuove esigenze di sicurezza e di capacità dei mezzi di trasporto richiedono la necessità di progettare un sistema di mobilità che sia integrato e intermodale, consentendo la combinazione di differenti vettori in una visione globale del processo di trasferimento delle persone e delle merci. L'impiego integrato di differenti mezzi di trasporto permette l'ottimizzazione dei tempi e dei costi degli spostamenti. Il trasporto intermodale diventa, così, uno strumento per ridurre il traffico urbano, favorendo il ricorso ai mezzi pubblici, con un positivo impatto anche sull'ambiente;
- digitalizzazione: la propensione a digitalizzare il sistema della mobilità collettiva è legata alla necessità di gestire in modo efficace ed efficiente il sistema, monitorando i livelli di affollamento, fornendo informazioni aggiornate agli utenti e consentendo la pianificazione del viaggio e l'acquisto dei servizi.

Queste tendenze devono essere contestualizzate nell'ambito della stretta relazione tra mobilità e turismo.

La *travel experience*, infatti, assume un ruolo particolarmente rilevante nel generare l'esperienza del turista, che sceglie il mezzo di trasporto che gli consente di raggiungere la destinazione di suo interesse il più velocemente possibile, offrendogli anche una confortevole esperienza di viaggio.

Il turista moderno vive la sua esperienza come il risultato di una serie di servizi integrati. Ne deriva allora, una evoluzione del ruolo dell'operatore della mobilità, che oggi non può più limitarsi alla semplice erogazione del servizio, presidiando esclusivamente la fase del viaggio in senso stretto, ma deve essere presente anche in quella del "pre" e del "post" viaggio in un contesto di crescente digitalizzazione della domanda e, conseguentemente, dell'offerta.

## TRENITALIA: POSIZIONAMENTO COMPETITIVO E DINAMICHE EVOLUTIVE<sup>1</sup>

Nel 1905 nasce il Gruppo Ferrovie dello Stato (FS), che consente la mobilità di giovani, famiglie e lavoratori. La vision del Gruppo è quella di creare valore per il Paese contribuendo a una mobilità multi-modale, ponendo al centro i bisogni delle persone nel rispetto della sostenibilità ambientale.

Nel 2000 nasce Trenitalia, controllata al 100% da FS Italiane Spa, con l'obiettivo di garantire al Paese un'offerta di servizi volta a soddisfare le esigenze del viaggiatore attraverso tre tipologie di treni:

- Regionali: effettuano servizio all'interno di una medesima regione, o in alcuni casi a cavallo tra regioni contigue;

---

<sup>1</sup> Adattamento da: [www.fsitaliane.it](http://www.fsitaliane.it)

- Intercity: assicurano collegamenti tra centri di medie e grandi dimensioni e circolano su linee tradizionali al di fuori della rete AV;
- Frecciarossa: attraversano il Paese raggiungendo la velocità massima di 300 km/h, entrando nel cuore delle grandi metropoli e accorciando le distanze. Con questa offerta Trenitalia ha superato il servizio ES\* Eurostar Italia, espressione dei primi collegamenti AV italiani, associato a prestazioni non più in linea con le esigenze espresse dal mercato.

L'introduzione nel 2005 dei treni AV ha inciso in maniera determinante sulle strategie di marketing di Trenitalia, che ha puntato a consolidare la sua *brand image* come espressione di un posizionamento *premium*.

In questa direzione, l'impresa si è posta l'obiettivo di migliorare la *customer experience* dei suoi clienti durante tutte le fasi del viaggio:

- *pre-viaggio*: capillarità della rete per garantire il collegamento di città e piccoli centri sul territorio nazionale; servizi *ancillary* come il noleggio auto, il parcheggio facile, la spedizione bagagli; sale che trasformano l'attesa del viaggio in un'esperienza piacevole e rilassante; servizio di accoglienza, assistenza alla clientela e informativo (cambi prenotazione; acquisto biglietto last minute; richiesta di informazioni sull'andamento della circolazione, sugli orari in tempo reale e sulle offerte commerciali) attraverso FrecciaDesk, posizionati nelle immediate vicinanze dei binari di partenza dei treni Freccia;
- *durante il viaggio*: miglioramento dei servizi di ristorazione a bordo; servizi di intrattenimento attraverso il portale Freccie, i monitor di bordo che offrono la possibilità di vedere film, serie e programmi TV, cartoni, musica, di leggere quotidiani, riviste e libri e di monitorare il viaggio in tempo reale;
- *post-viaggio*: servizi post-vendita (per esempio bagaglio facile); soluzioni intermodali (per esempio servizio MyTaxi, navette FRECCIALink, soluzioni di autonoleggio, car sharing, scooter sharing ecc.); un servizio di customer care, telefonico e web, attraverso call center.

Nel 2012 l'ingresso nel mercato del competitor diretto Italo-NTV, primo operatore privato italiano sulla rete ferroviaria AV, ha segnato la liberalizzazione del settore ferroviario. La strategia commerciale di Italo-NTV si è caratterizzata per un'offerta di alta qualità, per l'ampliamento della copertura territoriale, tramite la flotta Italo e i servizi Italobus, oltre che per l'incremento delle frequenze e l'apertura di nuove tratte.

La concorrenza tra i due operatori ha comportato un miglioramento continuo della qualità del servizio e una riduzione del prezzo medio del biglietto. Oggi la competizione di prezzo in questo segmento di mercato è intensa e Frecciarossa occupa una posizione di follower, soprattutto a causa della struttura dei costi aziendali, più pesante e rigida di quella del competitor.

## LA PROSPETTIVA *CUSTOMER-CENTRIC*

La politica commerciale adottata da Trenitalia negli ultimi anni ha assegnato al cliente una centralità crescente al fine di offrirgli una proposta di valore, caratterizzata da un servizio di eccellenza, progettato sulle sue reali esigenze.

In particolare, la crescita di Italo Treno, competitor diretto sulle tratte AV, ha posto l'impresa di fronte a nuove sfide e all'esigenza di partire dal cliente con l'obiettivo di soddisfarlo e fidelizzarlo per creare valore e acquisire un vantaggio competitivo.

A tal fine, Trenitalia ha utilizzato l'innovazione digitale per diventare un *provider* di soluzioni di viaggio integrate, di cui il treno è semplicemente una componente di una più ampia offerta mirata a migliorare l'intera esperienza del viaggiatore.

Obiettivo della strategia di rinnovamento di Trenitalia è quello di comprendere i bisogni dei propri clienti e di accompagnarli e migliorare le loro esperienze di viaggio attraverso l'offerta di soluzioni innovative, pensate per fornire servizi utili e personalizzati.

Attraverso la piattaforma *Extended Customer Experience* (ECE), Trenitalia semplifica il modo di viaggiare con la totale dematerializzazione del titolo di viaggio.

La piattaforma si fonda su quattro *pillar*: *journey planner*; *travel companion*; *event solutions*; *customer engagement* (Figura 1).

**Figura 1.** La piattaforma *Extended Customer Experience* (ECE) di Trenitalia



Fonte: elaborazione dell'autore

## ISPIRARE IL VIAGGIO ATTRAVERSO L'INGAGGIO DIGITALE

Nel Febbraio del 2020 si manifesta un *trigger event* che accelera il processo di trasformazione digitale e di innovazione del business già in atto nell'impresa da alcuni anni.

La crisi sanitaria, che ha avuto un forte impatto sulla domanda di mobilità espressa dal cliente business, che predilige l'AV per la maggiore flessibilità, la numerosità dei collegamenti e il comfort delle carrozze, porta Trenitalia a sviluppare il segmento *leisure*, costituito da coloro i quali viaggiano durante il tempo libero per raggiungere le località di vacanza. Per rilanciare il settore, l'impresa interviene sul suo modello di business ricorrendo allo strumento dell'*open innovation* (Focus 3).

### Focus 3 *L'open innovation*

*L'open innovation* è un processo di innovazione diffuso, basato sulla gestione dei flussi di conoscenza in entrata o in uscita dall'impresa. Secondo questo approccio, l'innovazione è generata accedendo, sfruttando e assimilando flussi di conoscenza che varcano i confini della stessa impresa (Chesbrough, 2003; Chesbrough *et al.*, 2018). In questa prospettiva, le imprese ricercano spunti, idee e soluzioni innovative al di fuori del proprio perimetro, relazionandosi con start up, università, centri di ricerca, fornitori, collaboratori o altri soggetti esterni.

Così facendo, nel *travel journey*, Trenitalia, già presente nella fase del viaggio, consolida la sua posizione anche in quella del “pre-viaggio”: non più soltanto erogatore del servizio di mobilità, ma anche “ispiratore il viaggio” (Figura 2).

**Figura 2.** Il *travel journey*



Fonte: elaborazione dell'autore da Shen *et al.* (2020); Yachin (2018); Choi *et al.* (2012)

La fase del pre-viaggio si colloca all'inizio del *travel journey* e comprende le seguenti attività:

- la ricerca dell'ispirazione: è l'attività propria del viaggiatore che ancora non ha deciso la sua destinazione e cerca ispirazioni e idee. Fino a qualche tempo fa Trenitalia svolgeva una funzione ispirazionale soltanto attraverso sintetici banner promozionali sul sito o sull'app;
- la ricerca di informazioni: è una attività molto critica della fase pre-viaggio. Il viaggiatore, che oggi è solito cercare informazioni soprattutto online, si informa sulle diverse opzioni di mobilità, alloggio e attività ricreative da svolgere durante la sua esperienza di viaggio. Le informazioni raccolte vengono confrontate e analizzate. Trenitalia svolge una funzione informativa tramite i suoi *touchpoint* fisici (biglietterie e agenzie di viaggio) e digitali (sito e app);
- la pianificazione [2]: è l'attività in cui il viaggiatore è impegnato a organizzare gli spostamenti, l'alloggio, le attività da svolgere in loco. Anche in questa fase Trenitalia supporta il viaggiatore tramite i suoi *touchpoint* fisici (biglietterie e agenzie di viaggio) e digitali (sito e app).



Lo sviluppo digitale ha inciso significativamente sulle fasi del *travel journey* perché è cambiato il processo decisionale del turista, che oggi ha la possibilità di scegliere tra una enorme varietà di alternative potenziali rispetto a quando le tecnologie Internet non erano ancora ampiamente diffuse (Buhalis e Law 2008; Barile *et al.*, 2017; Pencarelli, 2019; Pencarelli, 2020; Pencarelli *et al.*, 2020). Inoltre, sono cambiate le modalità, i tempi e gli strumenti per cercare informazioni e acquistare e valutare i prodotti turistici e le proposte di valore esperienziali (Pencarelli, 2019; Palladino, 2019). Oggi il processo cognitivo che porta alla decisione di acquistare un prodotto turistico ha inizio dalla rete, dal cosiddetto *Zero Moment of Truth* (ZMOT), teorizzato da Google nel 2011.<sup>2</sup>

Si tratta del momento in cui il turista utilizza la rete per cercare ispirazioni o informazioni necessarie a prendere la decisione che lo condurrà a effettuare la prenotazione (offline, tramite agenzia di viaggio, o online, tramite i siti web degli operatori turistici).

Lo ZMOT (Lecinski, 2011) rappresenta il momento cruciale in fase decisionale, che ne precede altri due:

- il *First Moment of Truth*: è il momento della prenotazione e può tenersi presso un punto di vendita fisico (per esempio agenzia di viaggio) o, come accade sempre più spesso, online;
- il *Second Moment of Truth* (SMOT): è il momento che segue l'acquisto, quando si utilizza il prodotto/servizio e si verifica se risponde o meno alle proprie aspettative. Si tratta del momento del viaggio ossia dell'esperienza a seguito della quale il turista potrà ritenersi o meno soddisfatto.

L'avvento del mobile ha portato successivamente Google a teorizzare il superamento dello ZMOT, che si frazionerebbe in tanti micro momenti della verità (senza un ordine prestabilito) durante i quali il turista ha accesso alla rete attraverso il proprio *mobile device*.<sup>3</sup>

Per questo le imprese devono presidiare i micro momenti mediante la presenza sui canali digitali, che sono strumentali a intercettare il cliente nel momento giusto.

In questa prospettiva si colloca il ruolo ispirazionale di Trenitalia che, intervenendo già nelle prime fasi del processo decisionale del viaggiatore, vuole incoraggiare il viaggio in treno attraverso l'ingaggio digitale.

A tal fine, a marzo 2021 l'impresa lancia la challenge *Train Digital Tourism Experience*.

A ben vedere, la *digital transformation* di Trenitalia non si è risolta nella mera adozione di tecnologie digitali, ma ha investito il modello di business dell'impresa come conseguenza di un ripensamento dell'approccio al mercato e della proposta di valore al cliente (Broekhuizen *et al.*, 2021).

Le soluzioni adottate hanno contribuito a migliorare la *customer satisfaction* grazie all'offerta di un'*experience tailor-made* modulata sulle reali esigenze di viaggio del cliente.

Si tratta di un chiaro esempio di come una situazione di crisi possa accelerare il processo di *digital transformation* di un'impresa.

---

<sup>2</sup> Accedi al documento pubblicato da Google "ZMOT. Winning the ZERO moment of Truth" attraverso il link: <https://qr.page/g/2QDNWqvVZiK>

<sup>3</sup> Accedi al documento pubblicato da Google "Micro-Moments: Your Guide to Winning the Shift to Mobile" attraverso il link: <https://qr.page/g/3EDL6I5HM5m>

## LA CHALLENGE *TRAIN DIGITAL TOURISM EXPERIENCE*

Il 29 marzo 2021 Trenitalia, in collaborazione con la struttura di Open Innovation di Ferrovie dello Stato, ha lanciato la challenge *Train Digital Tourism Experience* (Box 1).



L'obiettivo è stato quello di raccogliere le proposte provenienti da start up e PMI innovative al fine di individuare soluzioni, in ambito *digital tourism* e *leisure*, volte a migliorare l'esperienza del viaggiatore e ad abilitare la crescita del business dell'intera filiera turistica. Le soluzioni proposte hanno mirato alla valorizzazione di mete e luoghi di interesse artistico-culturale, non necessariamente le più popolari, ma anche di quelle considerate minori, per intercettare nuovi flussi turistici, sia nazionali sia internazionali, che possono avvalersi del treno come mezzo per raggiungere le destinazioni di interesse dislocate sul territorio nazionale.

In particolare sono state richieste soluzioni digitali in grado di supportare e stimolare il cliente durante la fase ispirazionale e di scelta del viaggio, soprattutto attraverso *call-to-action* indirette e non strettamente collegate alla sola prenotazione del viaggio, ma in ottica *total experience* per il viaggiatore.

Start up o PMI innovative hanno avuto tempo fino al 15 maggio 2021 per inviare il proprio contributo. Le imprese selezionate hanno partecipato gratuitamente a un processo di accelerazione per start up, con il supporto di professionisti di esperienza, e hanno potuto implementare la propria soluzione affiancando il team di Trenitalia.

Il programma di accelerazione è stato erogato dal Gruppo FS Italiane con il supporto di Campania NewSteel, incubatore certificato, e dell'Innovation Hub del Gruppo FS dedicato al turismo.

In questa direzione, Trenitalia, con il supporto della struttura di Open Innovation di Ferrovie dello Stato, ha selezionato 4 delle 51 start up e PMI innovative che hanno presentato i propri progetti e che sono successivamente passate al percorso di accelerazione:

- **Yookye:** un'impresa italiana che attraverso una propria piattaforma permette agli utenti, che esprimono le proprie preferenze, di trovare proposte di viaggio create su misura da esperti e guide locali. Inoltre, la piattaforma offre ai turisti l'accesso a recensioni trasparenti e affidabili perché certificate dalla tecnologia *blockchain*;

- **Qibee:** impresa svizzera che mette a disposizione degli utenti una infrastruttura sicura, basata sulla tecnologia *blockchain*, che abilita un *marketplace* innovativo di servizi/prodotti legati al viaggio e alla filiera turistica e che sono acquistabili attraverso un *wallet* ricaricabile;
- **VirtuItaly:** impresa italiana che mostra esperienze culturali attraverso tecnologie digitali, sia in ambienti fisici che su *cloud*. L'impresa offre la possibilità di visionare mostre immersive e interattive fruibili digitalmente da remoto con i migliori standard qualitativi, facendo rivivere l'evento con un grande spettacolo basato su immagini ad altissima risoluzione, multi-proiezioni, musica, animazioni e un'area interattiva;
- **Deduce Data Solutions:** impresa spagnola che propone servizi di *machine and learning* e bot virtuali ispirazionali provenienti dal mondo dei social network sul tema turistico, per abilitare un assistente virtuale che aiuta il cliente a trarre ispirazione, raccogliere suggerimenti, pianificare, prenotare, acquistare e recensire il viaggio.

Proponendo percorsi di accelerazione alle start up innovative, Trenitalia ha voluto cogliere la sfida per un rilancio del settore turistico attraverso l'impiego dell'*open innovation* con l'obiettivo di presidiare i trend di mercato, di intercettare nuove opportunità di business e di connettersi con l'ecosistema esterno.

## NOTE

[1] Con il termine “lockdown” si fa riferimento al confinamento che il Governo ha imposto agli italiani per far fronte all'emergenza sanitaria legata al Covid-19. Con il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (DPCM) del 9 marzo 2020 si vieta ogni spostamento della popolazione e a partire dal 12 marzo si sospendono le comuni attività commerciali al dettaglio, le attività didattiche e i servizi di ristorazione. Inoltre, si vietano gli assembramenti di persone nei luoghi pubblici o aperti al pubblico.

Il lockdown previsto dal DPCM ha inizio il 9 marzo 2020 e termina il 4 maggio 2020.

[2] Sebbene qui si faccia riferimento alla pianificazione pre-viaggio, occorre considerare che è possibile identificare tre fasi principali di pianificazione: “pianificazione pre-viaggio”, “pianificazione durante il viaggio” e “pianificazione post-viaggio”.

## DOMANDE PER LA DISCUSSIONE

1. Quale supporto può fornire alle imprese l'*open innovation* in una situazione di crisi?
2. In che modo il digitale ha supportato Trenitalia nella ridefinizione del suo modello di business?
3. In che modo Trenitalia utilizza il digitale per incidere positivamente sull'esperienza del viaggiatore?
4. A partire dalla sua vision, quali indicatori di performance (KPI) Trenitalia dovrebbe utilizzare per monitorare l'efficacia dei suoi investimenti in innovazione?
5. In che modo le innovazioni introdotte da Trenitalia possono contribuire alla promozione della filiera turistica del Paese?

## BIBLIOGRAFIA

- Barile, S., Ciasullo, M.V., Troisi, O., Sarno, D. (2017). The role of technology and institutions in tourism service ecosystems: Findings from a case study. *The TQM Journal*, vol. 29, n. 6, pp. 811-833.
- Broekhuizen, T.L., Broekhuis, M., Gijsenberg, M.J. & Wieringa, J.E. (2021). Introduction to the special issue–Digital business models: A multi-disciplinary and multi-stakeholder perspective. *Journal of Business Research*, vol. 122, pp. 847-852.
- Buhalis, D., Law, R. (2008). Twenty years on and 10 years after the Internet: the state of Tourism research. *Tourism Management*, vol. 29, n. 4, pp. 609-623.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (2008). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press.
- Choi, S., Lehto, C., Morrison, A.M., Jang, S. (2012). Structure of travel planning processes and information use patterns. *Journal of Travel Research*, vol. 51, n. 1, pp. 26-40.
- EEA (2022). *Transport and environment report 2021. Decarbonising road transport – the role of vehicles, fuels and transport demand*.
- Legambiente (2021). *Rapporto Pendolaria 2021*.
- Lecinski, J. (2011). *ZMOT. Winning the Zero Moment of Truth*, Google.
- Palladino, D. (2019). *Digital marketing extra alberghiero*. Hoepli: Milano.
- Pencarelli, T. (2019). *La rivoluzione digitale nel settore dei viaggi e delle vacanze: verso il turismo 4.0*. Apogeo: Milano.
- Pencarelli, T. (2020). The digital revolution in the travel and tourism industry. *Information Technology & Tourism*, vol. 22, n. 3, pp. 455-476.
- Pencarelli, T., Gabbianelli, L., Savelli, E. (2020). The tourist experience in the digital era: the case of Italian millennials. *Sinergie italian journal of management*, vol. 38, n. 3, pp. 165-190.
- PwC (2021). *Una nuova normalità per il sistema dei trasporti*.
- Shen, S., Sotiriadis, M., Zhang Y. (2020). The Influence of Smart Technologies on Customer Journey in Tourist Attractions within the Smart Tourism Management Framework. *Sustainability*, vol. 12, n. 10, pp. 1-18.
- Yachin, J.M. (2018). The ‘customer journey’: Learning from customers in tourism experience encounters. *Tourism Management Perspectives*, vol. 28, pp. 201-210.

## ULTERIORI RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Per approfondire il concetto di *travel experience* (Domande 3 e 4)

Neuhofner, B., Buhalis, D., Ladkin, A. (2014). A Typology of Technology-Enhanced Tourism Experiences. *International Journal of Tourism Research*, vol. 16, n. 4, pp. 340-350.

Per approfondire i concetti di *travel journey* e di impatto della *digital transformation* sui modelli di business (Domanda 2)

Carminati, S. (2019). *Digital Strategy per il turismo Strumenti e strategie per accogliere il cliente su web e social media*. Hoepli. Milano.

Del Vecchio, P., Ndou, V., Passiante, G. (2018). *Turismo digitale e smart destination. Tecnologie, modelli e strategie per la crescita di un sistema turistico integrato*. Franco Angeli: Milano.

Per approfondire i concetti di *travel journey* e di *mobilità sostenibile* (Domanda 4)

Ruffelli, A. (2022). *I trasporti in Italia: verso una mobilità sostenibile?* Analisi del Servizio Studi BNL BNP Paribas. Focus Economia e Banche:

[https://privatebanking.bnpparibas.it/content/dam/bnlpb/myexpert/mercati/Focus\\_n.13\\_I\\_trasporti\\_in\\_Italia\\_verso\\_una\\_mobilit%C3%A0\\_sostenibile-1.pdf](https://privatebanking.bnpparibas.it/content/dam/bnlpb/myexpert/mercati/Focus_n.13_I_trasporti_in_Italia_verso_una_mobilit%C3%A0_sostenibile-1.pdf)

Piano industriale Gruppo FS 2022-2023:

<https://www.fsitaliane.it/content/fsitaliane/it/media/comunicati-stampa/2022/5/16/piano-industriale-del-gruppo-fs-italiane-2022-2031.html>

Per approfondire il concetto di *open innovation* (Domande 1 e 5)

Chesbrough, H. (2020). *Innovation Imperatives from Covid-19*. Forbes.

Jha, S.K. (2021). Imperatives for open innovation in times of COVID-19. *International Journal of Innovation Science*, vol.12.

Santoro, G. (2018). *Open innovation: Aspetti teorici ed evidenze empiriche*. G. Giappichelli Editore: Torino.

## SITOGRAFIA

Agenzia Europea dell’Ambiente: <https://www.eea.europa.eu>

Autorità di Regolazione dei Trasporti: <https://www.autorita-trasporti.it>

Ferrovie dello Stato Italiane: <https://www.fsitaliane.it>

Italo-NTV: <https://italospa.italotreno.it>

TRA Consulting: <https://traconsulting.eu>

Trenitalia: <https://www.trenitalia.com>

World Business Council for Sustainable Development: <https://www.wbcsd.org>

Google “ZMOT. Winning the ZERO moment of Truth”: <https://qr.page/g/2QDNWqvVZiK>

Google “Micro-Moments: Your Guide to Winning the Shift to Mobile”:  
<https://qr.page/g/3EDL6I5HM5m>