

ROBERTA GARIBALDI

# **ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE TURISTICHE**



EDITORE ULRICO HOEPLI MILANO

**Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008**  
via Hoepli 5, 20121 Milano (Italy)  
tel. +39 02 864871 – fax +39 02 8052886  
e-mail [hoepli@hoepli.it](mailto:hoepli@hoepli.it)

**[www.hoepli.it](http://www.hoepli.it)**

Tutti i diritti sono riservati a norma di legge e a norma delle convenzioni internazionali

Nessuna parte di questo libro può essere riprodotta con sistemi elettronici, meccanici o altri, senza l'autorizzazione scritta dell'Editore.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall' art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale potranno avvenire a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, corso di Porta Romana n.108, 20122 Milano, e-mail [segreteria@aidro.org](mailto:segreteria@aidro.org), sito web [www.aidro.org](http://www.aidro.org)

**ISBN 978-88-203-4052-0**

Ristampa:

4 3 2 1 0                    2008 2009 2010 2011 2012

Realizzazione editoriale: Thèsis Contents S.r.l., Firenze-Milano

Copertina: MN&CG S.r.l., Milano

Stampa: L.E.G.O. S.p.A., Stabilimento di Lavis (TN)

Printed in Italy

# Indice

<b>Gli autori</b>	XI
<b>Introduzione</b>	XIII
<b>Parte I L'impresa e il turismo</b>	1
<b>1 L'economia e la gestione delle imprese turistiche (<i>Roberta Garibaldi</i>)</b>	3
1.1 Impresa turistica	3
1.1.1 Le diverse tipologie di imprese turistiche: definizioni	5
1.1.2 La filiera: problemi e caratteristiche	7
1.2 Economia e gestione delle imprese	10
1.3 L'organizzazione	10
1.3.1 Struttura organizzativa	11
1.3.2 Meccanismi operativi	13
1.3.3 Leadership e cultura d'impresa	14
1.4 La strategia	15
1.4.1 La gestione strategica competitiva di base	16
1.4.2 La gestione strategica dei processi di sviluppo	17
1.4.3 La gestione strategica dei processi di innovazione	20
1.5 La gestione operativa	22
1.5.1 La produzione	22
1.5.2 Il marketing	28
<b>2 Lo sviluppo del turismo dal dopoguerra a oggi (<i>Andrea Macchiavelli</i>)</b>	33
2.1 Lo scenario del turismo mondiale	33
2.1.1 Le previsioni di sviluppo	39
2.2 Il ruolo dell'Italia nel mercato mondiale	42
2.2.1 Il percorso dell'Italia dal 1950 al 2000	42
2.2.2 Il ruolo dell'Italia nel mercato turistico odierno	49
2.2.3 I grandi problemi attuali	51
2.3 La domanda turistica: caratteristiche e comportamento del turista	54
2.3.1 Lo sviluppo dei trasporti e i voli low cost	56

## INDICE

2.3.2	La diffusione delle tecnologie e la trasparenza del mercato	58
2.3.3	Le implicazioni sulla destinazione turistica	60
<b>Parte II L'offerta</b>		<b>67</b>
<b>3</b>	<b>Le imprese alberghiere</b> <b>(Clara Benevolo e Mario Grasso)</b>	<b>69</b>
3.1	L'impresa alberghiera: un quadro di insieme	69
3.1.1	Normativa e classificazione	70
3.1.2	L'evoluzione dell'offerta ricettiva	73
3.2	L'organizzazione dell'offerta	76
3.2.1	Le unità organizzative di un'impresa alberghiera single-unit	77
3.2.2	Le tipologie di struttura organizzativa	79
3.3	Orientamento strategico e leve di marketing	82
3.3.1	Il rapporto con la clientela e la segmentazione	82
3.3.2	Il rapporto con i tour operator	84
3.3.3	Strategie	85
3.3.4	Le politiche di marketing operativo	88
<b>4</b>	<b>Agriturismo e ricettività rurale</b> <b>(Piergiorgio Mangialardi)</b>	<b>97</b>
4.1	Agriturismo e ricettività rurale: un quadro di insieme	97
4.1.1	Da business a leisure in trecento anni	100
4.1.2	Lo scenario in Italia	100
4.2	L'organizzazione dell'offerta	102
4.2.1	Aprire e gestire un agriturismo	102
4.2.2	Le diverse tipologie di offerta di ospitalità rurale	104
4.3	Orientamento strategico e leve di marketing	106
4.3.1	La collaborazione come scelta strategica: esempi italiani ed europei	106
4.3.2	La piramide dei valori per il cliente	108
4.3.3	Strumenti di marketing operativo	109
<b>5</b>	<b>Il bed &amp; breakfast</b> <b>(Massimiliano Vavassori e Niccolò E. Pozzetto)</b>	<b>113</b>
5.1	Bed & breakfast: un quadro di insieme	113
5.1.1	L'origine internazionale	113
5.1.2	Le normative regionali sui B&B	114
5.1.3	Serie storica dell'offerta: analisi e commento	119
5.2	L'organizzazione dell'offerta	120
5.2.1	Profilo del proprietario	121
5.3	Orientamento strategico e leve di marketing	123
5.3.1	I circuiti di B&B	123
5.3.2	Classificazioni e qualità dei servizi	126

## INDICE

<b>6</b>	<b>Le imprese e le attività congressuali (Gavino Maresu)</b>	131
6.1	Il sistema congressuale: un quadro di insieme	131
6.1.1	L'economia dei congressi	132
6.1.2	I congressi e il turismo: stagionalità e dinamiche	133
6.1.3	Le leggi di riferimento del settore	135
6.2	L'organizzazione dell'offerta	135
6.2.1	I Professional Congress Organizer (PCO) e i Meeting planner	136
6.2.2	Le strutture congressuali	140
6.2.3	Altre imprese, attività e servizi nel settore congressuale	142
6.2.4	Le tipologie degli eventi aggregativi	144
6.2.5	Gli aspetti organizzativi di un congresso internazionale	147
6.3	Orientamento strategico e leve di marketing	152
6.3.1	I generatori di congressi: la domanda	153
6.3.2	I club di prodotto e i Convention Bureau	156
6.3.3	L'asse della comunicazione turistico-congressuale	158
<b>7</b>	<b>Il trasporto aereo (Oliviero Baccelli)</b>	163
7.1	Il ruolo del trasporto aereo: un quadro di insieme	163
7.1.1	Dall'epoca pionieristica ai grandi numeri	164
7.1.2	L'evoluzione normativa: verso la deregulation	165
7.1.3	Il mercato in Italia	169
7.2	Gli attori del business aereo	168
7.2.1	I network carrier e il sistema hub&spokes	172
7.2.2	I vettori regionali	176
7.2.3	I charter	176
7.2.4	La rivoluzione generata dalle low cost	180
7.2.5	I grandi aeroporti	187
7.2.6	Il ruolo degli aeroporti minori	189
<b>8</b>	<b>Le imprese crocieristiche (Francesco di Cesare)</b>	193
8.1	La produzione crocieristica: un quadro di insieme	193
8.1.1	Le dimensioni dell'industria crocieristica	195
8.1.2	Lo scenario europeo, mediterraneo e italiano	198
8.2	L'organizzazione dell'offerta	200
8.2.1	Struttura organizzativa delle compagnie di crociera	201
8.2.2	Gli altri operatori	202
8.3	Orientamento strategico e leve di marketing	206
8.3.1	Scelte strategiche e arena competitiva	206
8.3.2	L'uso delle leve di marketing	210

## INDICE

<b>Parte III L'intermediazione</b>	217
<b>9 I tour operator (Paolo Chimenti)</b>	219
9.1 I tour operator: un quadro di insieme	219
9.1.1 L'evoluzione storica del turismo organizzato	221
9.1.2 Il quadro di riferimento in Italia e in Europa	223
9.2 L'organizzazione dell'offerta	227
9.2.1 I contratti di fornitura di servizi	228
9.2.2 I costi di produzione	230
9.2.3 La struttura organizzativa	231
9.3 Orientamento strategico e leve di marketing	233
9.3.1 La domanda	233
9.3.2 Le strategie	235
9.3.3 Le scelte di marketing operativo	238
<b>10 I tour operator di villaggi turistici (Roberta Garibaldi)</b>	245
10.1 Il villaggio turistico: un quadro di insieme	245
10.1.1 La nascita e l'evoluzione	245
10.1.2 La realtà del settore in Italia	248
10.2 L'organizzazione dell'offerta	249
10.2.1 Localizzazione delle strutture e livello qualitativo	249
10.2.2 Rapporto tra gestione e proprietà	250
10.2.3 Le attività sportive, ricreative e per la famiglia	251
10.2.4 Struttura organizzativa	251
10.3 Orientamento strategico e leve di marketing	253
10.3.1 La segmentazione	253
10.3.2 Le strategie in atto	254
10.3.3 Le scelte di distribuzione	258
10.3.4 Le scelte di prezzo e promozionali	263
<b>11 Le agenzie di viaggio (Mario Grasso)</b>	269
11.1 Il ruolo delle agenzie di viaggio: un quadro di insieme	269
11.1.1 L'autorizzazione all'apertura e all'esercizio	271
11.1.2 La situazione in Italia	272
11.2 L'organizzazione dell'offerta	273
11.2.1 La consulenza alla clientela individuale	275
11.2.2 I servizi alla clientela d'affari	278
11.2.3 L'ambiente competitivo	281
11.2.4 Dalle provvigioni alle fee	283
11.2.5 L'organizzazione	285
11.3 Orientamento strategico e leve di marketing	287

## INDICE

11.3.1 L'integrazione verticale a monte	288
11.3.2 La collaborazione	294
11.3.3 L'espansione orizzontale	298
<b>12 Gli intermediari turistici on-line</b> <b>(Roberto Peretta)</b>	<b>303</b>
12.1 Comunicazione digitale e turismo: un quadro di insieme	303
12.1.1 Gli attori in base all'attività svolta dall'organizzazione originaria	305
12.1.2 Gli attori in base all'ambito di azione: gli intermediari turistici on-line globali	307
12.1.3 Gli attori in base all'ambito di azione: gli intermediari turistici on-line non globali	312
12.1.4 Gli attori in base al modello di business adottato	317
12.2 Organigramma e funzioni aziendali	319
12.3 Orientamento strategico e leve di marketing	322
12.3.1 La domanda raccolta	322
12.3.2 Le strategie adottate	322
12.3.3 Le politiche di marketing operativo	324
<b>Bibliografia</b>	<b>329</b>

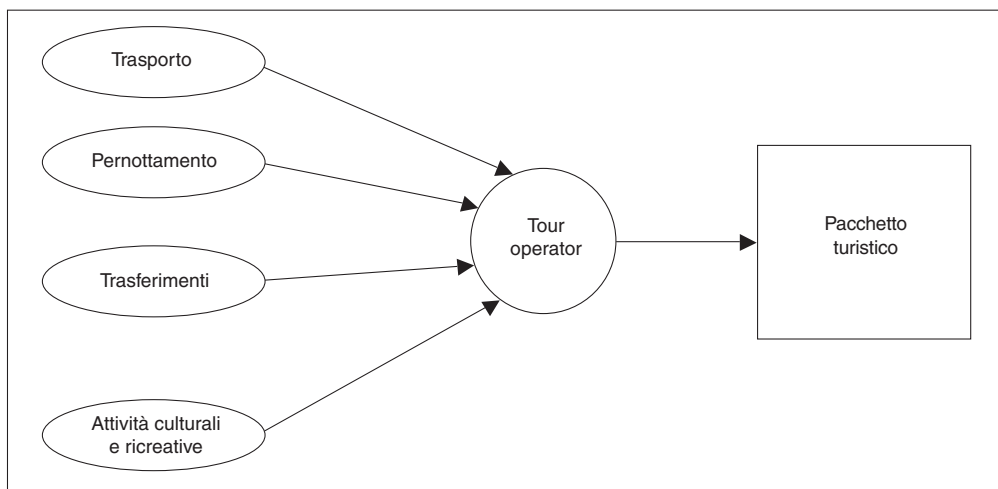
# 9 I tour operator

di Paolo Chimenti

## 9.1 I tour operator: un quadro di insieme

I tour operator svolgono un ruolo di primo piano all'interno della filiera del turismo organizzato. Grazie alle loro capacità organizzative e commerciali, forniscono una serie di servizi per soddisfare le specifiche esigenze dei potenziali consumatori, servizi che confluiscono nei pacchetti turistici che le aziende di tour operating commercializzano con differenti modalità distributive. I tour operator svolgono la funzione di veri e propri broker fra il cliente finale e gli operatori dell'offerta che offriranno i propri servizi al cliente finale nel momento del viaggio. I diversi servizi del tour operator vengono assemblati in un unico "contenitore", il pacchetto turistico.

**Figura 9.1** Operazione di assemblaggio di servizi del tour operator.



Il pacchetto turistico può comprendere differenti combinazioni di servizi: dal semplice soggiorno presso strutture alberghiere, villaggi turistici o altre tipologie ricettive, alla proposta di viaggi itineranti, dal solo volo alla crociera ad altre combinazioni ancora, sia in Italia che all'estero.

Nel mercato, accanto ai tour operator, sono presenti altri operatori non istituzionali che

svolgono un'attività di produzione di viaggi organizzati, ma con modalità di intervento non continuative e con un'offerta molto limitata, sia in termini di destinazioni che di servizi. Esempi di questa seconda tipologia di operatori sono le agenzie di viaggio che, accanto all'attività di distribuzione, sono in grado di realizzare pacchetti turistici per un numero più o meno ampio di clienti, mettendo a frutto la propria esperienza, sia in termini di conoscenza delle destinazioni che di capacità di utilizzo dei sistemi di prenotazione telematici, come i CRS, confezionando un prodotto "su misura" per le specifiche esigenze della domanda. Altre tipologie di operatori che dispongono del necessario know-how per la realizzazione di pacchetti turistici, possono essere le organizzazioni sindacali, alcune associazioni pubbliche e private, enti religiosi che, forti del disporre di un bacino di domanda potenziale sufficientemente conosciuto (i propri iscritti, i propri soci), organizzano viaggi che spesso hanno come destinazione una località predefinita e una durata limitata.

Paradossalmente, si potrebbe affermare che oggi, grazie alla diffusione e allo sviluppo delle informazioni disponibili in rete, per essere un tour operator e organizzare un viaggio potrebbe essere sufficiente disporre di un telefono, di un computer con una connessione veloce a Internet, di una buona rete di conoscenze e di facilità di relazione; sarà certamente capitato a molti di improvvisarsi operatore turistico per un gruppo di amici e organizzare per essi una vacanza, prenotando on-line gli hotel, i voli aerei e redigendo una breve guida delle località più interessanti, delle specialità gastronomiche, dei musei e altre attività.

Ma gli elementi distintivi dell'attività del tour operator sono:

- continuità di programmazione;
- realizzazione di cataloghi;
- capacità di effettuare operazioni charter;
- innovazione di prodotto-destinazioni.

La vera linea di confine con un'attività di tipo industriale, risiede nella continuità di programmazione che per i tour operator copre l'intero anno, con una stagione estiva e una invernale e soprattutto, nella capacità di organizzare voli charter che, per le particolari caratteristiche che li contraddistinguono, rappresentano un vero e proprio salto verso un'organizzazione non più artigianale. Occorre inoltre sottolineare come la mission delle aziende di tour operating si concentri soprattutto nell'organizzazione di viaggi che hanno come destinazione finale località che si trovano al di fuori dei confini nazionali, intercettando le esigenze di target definiti di clienti finali, che necessitano dell'intervento di operatori specializzati per la realizzazione del viaggio.

Questa specifica area di attività è meglio conosciuta come attività di *outgoing* (flussi di domanda in uscita dal Paese di origine) che si contrappone a quella componente di turismo in entrata (dall'estero verso, per esempio, l'Italia) che si identifica con l'attività di *in-coming*, area nella quale intervengono i tour operator che svolgono la propria attività nei Paesi d'origine, organizzando viaggi per i propri connazionali verso tutte le destinazioni. Tuttavia, almeno per l'Italia, questa dicotomia dell'attività di tour operating si è modificata nel corso degli anni, da un lato per effetto delle particolari caratteristiche del nostro Paese dal punto di vista dell'attrattiva turistica e, dall'altro, delle abitudini di consumo di viaggi di gran parte della popolazione, poco propensa, fino a non molto tempo fa, a recarsi all'estero per trascorrere periodi più o meno lunghi di vacanza. Come conseguenza, molti operatori hanno progressivamente inserito all'interno della propria attività di programmazione pro-

## I TOUR OPERATOR

dotti-destinazione in Italia, in particolare i tour operator attivi nel segmento dei villaggi, e alcuni di essi sono diventati dei veri specialisti sul “prodotto Italia” anche se con un’offerta focalizzata soprattutto su proposte di soggiorno.

**Figura 9.2** Matrice tecnologie/funzioni d’uso/clienti.



### 9.1.1 L'evoluzione storica del turismo organizzato

Il turismo organizzato ha una data di origine certa e un inventore ben determinato. Il 5 luglio 1841, l'inglese Thomas Cook, sfruttando le nuove possibilità offerte dal treno, organizzò un viaggio da Leicester a Loughborough: vi parteciparono 570 persone, al costo di uno scellino per persona. Il successo fu tale da spingere lo stesso Cook a inventarsi pacchetti turistici sempre più completi, dando così inizio all'industria turistica moderna.

In Italia, la prima agenzia turistica è stata fondata da Massimiliano Chiari nel 1878, seguita da Oltremare, Perlo, Pier Busseti, Turisanda, I Grandi Viaggi e molte altre.

Ma è dagli anni Sessanta in poi che in Italia è cominciata una nuova fase del turismo, quale conseguenza delle profonde trasformazioni socioeconomiche che hanno caratterizza-

## Storia del turismo

La nascita del turismo, inteso come fenomeno economico e sociale, risale al XIX secolo, in coincidenza della rivoluzione industriale. Si può però parlare di viaggio già da tempi antichissimi. Per esempio, già all'epoca degli etruschi, dei greci e dei romani era abitudine spostarsi per santuari pagani attraverso la pratica del viaggio a piedi: il pellegrinaggio. Questa pratica ebbe grande impulso nell'Alto Medioevo, tra l'XI e il XIII secolo, quando si verificò una grande diffusione dei pellegrinaggi cristiani, in particolare intorno alle tre mete principali: Roma, Gerusalemme e Santiago di Compostela. I luoghi santi potevano essere raggiunti dai pellegrini attraverso diversi itinerari, come il Camino de Santiago o la Via Francigena, detta anche Via Romea, seguita per andare a Roma. Il gran numero di viaggiatori in cammino fece in modo che verso queste tre località si snodasse una rete di prime forme di ospitalità: santuari, ostelli, mansioni, ospedali, xenodochi, conventi che assistevano e offrivano riposo.

I grandi viaggi incominciarono con le prime esplorazioni del XV secolo ma, in senso più culturale si diffusero nel corso del Settecento, all'epoca del Grand Tour. Il Grand Tour era una pratica dei figli della ricca aristocrazia per lo più inglese. Questi giovani iniziavano il loro viaggio dall'Inghilterra e si recavano in Francia, Italia e Germania per visitare di persona i luoghi che avevano conosciuto dai libri. L'Italia era una meta molto apprezzata per le sue ricchezze culturali e antichità, decantate dagli autori classici, ma il Grand Tour non si spingeva più a sud di Napoli, fino a quando Stendhal scrisse che per cogliere tutta l'essenza del Bel Paese era d'obbligo visitare la Sicilia, con le sue meravigliose rovine greche. Da allora molti lo seguirono, come per esempio Goethe, che scrisse un testo che può essere considerato una proto-guida turistica (*Italienische Reise*).

La rivoluzione industriale e i cambiamenti economici e socioculturali da questa innescati, dalla rivoluzione dei trasporti e al nuovo concetto di tempo libero, favorirono la nascita del turismo e lo sviluppo di vere e proprie attività turistiche così come noi le intendiamo al giorno d'oggi: si collocano in quegli anni i primi viaggi organizzati, agenzie di viaggio e guide turistiche, nonché nuovi esempi di infrastrutture adibite all'ospitalità, quali alberghi, pensioni, trattorie.

Nei primi decenni del Novecento, segnati dalle due guerre, solo pochi eletti, appartenenti per lo più alla classe aristocratica o alla borghesia emergente, potevano permettersi di viaggiare. Con i regimi totalitari, si manifestarono le prime forme di turismo popolare, con la diffusione delle colonie e dei centri vacanze volute dal sistema per controllare le masse, anche nel tempo libero. È comunque solo nella seconda metà del Novecento che nasce il turismo di massa, in Italia a partire dagli anni Sessanta.

(F.P.)

to il nostro Paese (boom economico), che ha portato una quota crescente della popolazione a spostarsi, sia per motivi di lavoro (ancora il motivo prevalente) sia per vacanza. Il mezzo maggiormente utilizzato dai turisti era il pullman, le agenzie di viaggio nel 1960 erano 795 ma stavano crescendo in modo rapidissimo.

La prima tariffa IT (Inclusive Tour) sui voli aerei, nella sua versione iniziale, è stata introdotta a metà degli anni Sessanta ed era riferita esclusivamente ai viaggi di andata e ritorno e comportava uno sconto del 33% rispetto alla tariffa normale. Queste tariffe erano utilizzabili esclusivamente dalle agenzie di viaggio, con l'approvazione del vettore aereo, nei pacchetti turistici.

Negli anni Settanta sono stati realizzati i primi voli charter: per la prima volta veniva no-

## I TOUR OPERATOR

leggiato, per un determinato periodo di tempo, l'intero aereo per organizzare viaggi a catena e questo fenomeno si è progressivamente ampliato fino ad arrivare agli anni Ottanta quando l'aereo è divenuto il principale mezzo di trasporto dei viaggi organizzati all'estero dai tour operator. Le prime destinazioni a riscuotere più successo furono Cuba e Santo Domingo. Successivamente, grazie alla progressiva liberalizzazione del trasporto aereo in Europa, sulla scorta di quanto già avvenuto negli Stati Uniti, il settore del turismo organizzato nel nostro Paese ha ricevuto un impulso decisivo, in quanto i tour operator hanno potuto contare anche su vettori aerei italiani (fino ad allora l'85% del movimento turistico era sviluppato da compagnie estere) e ciò ha permesso di disporre di una capacità di trasporto molto alta che ha arricchito le proposte di viaggio disponibili sul mercato.

La grande concorrenza che caratterizzò il mercato negli anni successivi, portò a una diminuzione dei prezzi, fenomeno che spinse gli operatori a sperimentare mete sempre nuove e sempre più convenienti, come Spagna, Grecia e Tunisia. La popolarità in Italia di questo tipo di viaggi fu aiutata dalla contemporanea nascita e diffusione della televisione commerciale, che fece una grande promozione a livello nazionale delle offerte disponibili.

Parallelamente, è aumentato il numero degli operatori la cui dimensione media, sia in termini di giro d'affari che di volumi trasportati era ed è rimasta tuttavia molto contenuta, soprattutto se raffrontata con la realtà di altri Paesi europei, generando una dispersione delle risorse e uno scarso potere contrattuale nei confronti dei fornitori di servizi.

Anche la rete distributiva si è adeguata al trend di sviluppo, con un costante incremento dei punti vendita anche grazie alla liberalizzazione delle licenze e tutto ciò ha portato ad avere un'offerta e un trade forse sovradimensionati rispetto alle attuali caratteristiche qualitative della domanda di riferimento, con inevitabili tensioni a livello di competizione fra le imprese, che rischia di compromettere l'equilibrio del sistema e la tenuta economico-finanziaria di molti operatori. L'offerta, negli anni, diventò così ampia, in proporzione alla domanda, che tanti posti a disposizione rimanevano invenduti. In questo modo nacque il mercato delle offerte speciali e dei last minute. A livello globale Internet, la globalizzazione, l'apertura dei mercati, l'Europa Unita e lo sviluppo delle low cost resero ancora più facile, alla portata di tutti e diffusa la pratica del viaggio organizzato e del turismo, oggi considerato un bisogno primario dell'uomo industrializzato.

### 9.1.2 Il quadro di riferimento in Italia e in Europa

In Italia lo scenario dell'offerta di viaggi organizzati è caratterizzato dai seguenti fattori.

- Presenza di un numero elevato di operatori (circa 120), la maggior parte dei quali di media e piccola dimensione con un portafoglio prodotti che spesso si focalizza su destinazioni di medio raggio o sul mercato domestico. Il risultato è una capacità dell'offerta che supera le attuali dimensioni della domanda e che determina una forte competizione sui prezzi, con conseguenze penalizzanti sui livelli di redditività delle aziende.
- Consolidamento delle posizioni raggiunte dalle aziende leader e livello di concentrazione medio-alto, con sei-otto gruppi che assorbono poco più del 60% del mercato; i vantaggi acquisti dalle aziende leader risultano difficilmente attaccabili dagli altri competitor. Esse, inoltre, sono caratterizzate da una forte specializzazione produttiva in termini di prodotto/mercato (generalisti di corto-medio raggio, villaggi, crociere, lungo raggio di fascia alta).

## CAPITOLO 9

- Bassi livelli di redditività per la quasi totalità delle aziende presenti nel settore, le cui positive performance sul mercato, sia in relazione ai ricavi che alla movimentazione, non permettono di generare sufficienti risorse per sostenere lo sviluppo futuro. Questo è l'effetto di una struttura dei costi estremamente rigida dove i costi per l'acquisizione di servizi (volo e strutture ricettive) assorbono gran parte del giro d'affari generato. Di conseguenza, la crescita delle imprese leader è spesso avvenuta per linee esterne (acquisizioni) mentre un ruolo di primo piano è stato assunto da player finanziari e industriali esterni al settore del tour operating, nonché degli istituti di credito, intervenuti anche di recente per permettere il rifinanziamento dell'attività di alcune aziende.
- “Debolezza” dell'intero comparto fortemente esposto al verificarsi di eventi straordinari, sia atmosferici sia no, in grado di condizionare l'andamento di una stagione anche se gli operatori si stanno sempre più organizzando per una migliore gestione delle emergenze.

**Tabella 9.1** Principali tour operator europei (2007).

	Società	Giro d'affari (in milioni di euro)			Passeggeri	
		2006	2005	2004	2006	2005
1	Tui	14.083,9	14.096,5	13.318,9	21.930.000	21.572.000
2	Thomas Cook	7.780,2	7.661,2	7.478,8	13.608.000	13.242.800
3	My Travel	4.300	4.307,2	4.760,4	n.d.	n.d.
4	Rewe	4.250	4.230	4.569	n.d.	n.d.
5	First Choice	4.000	3.590	3.408,8	4.544.000	4.778.000
6	Kuoni	2.600	2.379	2.325,3	n.d.	n.d.
7	Club Méditerranée	1.679	1.590	1.600	1.328.000	1.370.000
8	Altours	1.382	1.343	1.265	1.538.000	1.522.500
9	Alpitour	1.332	1.146,5	1.108	n.d.	n.d.
10	Grupo Iberostar	1.200	1.113	2.800	n.d.	n.d.
11	Hotelplan	1.117,5	1.115	1.163,9	1.691.000	1.891.000
12	Oad Group	882	766	733	728.000	737.000
13	FTI	769	577,9	545,7	1.363.761	962.000
14	Gruppo Ventaglio	761,1	731,8	760,5	n.d.	n.d.
15	Verkehrsbüro	746,5	708,8	581	n.d.	n.d.
16	Oger Group	623	677	639	1.250.000	1.367.446
17	Holidaubreak	447,8	445,8	414,7	n.d.	n.d.
18	Voyages Fram	410	411,4	418	n.d.	n.d.
19	Aida Cruises	408	375,1	370,3	239.000	233.000
20	Go Voyage	402	313	313	978.000	756.000

Fonte: Fw.

## I TOUR OPERATOR

La graduatoria dei principali tour operator europei appena presentata è il risultato di un vasto e relativamente lungo processo di aggregazione che ha coinvolto, in particolare, alcune delle principali aziende europee. In primo luogo proprio il leader TUI, le cui attuali caratteristiche derivano anche dalle acquisizioni, dalle riorganizzazioni societarie, dagli investimenti e dai disinvestimenti che si sono succeduti al suo interno soprattutto dalla metà degli anni Novanta.

È un processo che caratterizza il mercato europeo del tour operating anche nel breve e medio periodo, come sembrano confermare i recenti avvenimenti che hanno interessato proprio i due follower del leader TUI: Thomas Cook e My Travel, che tra aprile e giugno 2007 hanno realizzato una fusione dando vita alla società Thomas Cook Group Plc. che, di fatto, ha già reso “obsoleta” la graduatoria già ricordata. Il nuovo gruppo europeo avrà una capacità di movimentazione molto vicina a quella del leader TUI: oltre 19 milioni di passeggeri di cui 13,6 milioni realizzati da Thomas Cook e 5,5 milioni realizzati da My Travel.

Allo stesso modo, il maggior tour operator italiano che fa parte delle prime dieci aziende europee, Alpitour, deve questo suo posizionamento anche all'intensa politica di acquisizioni che sono state realizzate dal gruppo a partire dal 2000.

Quanto descritto è la conferma della necessità, da parte delle aziende di tour operating, di realizzare accordi, joint venture, fusioni/acquisizioni per poter ottenere vantaggi competitivi all'interno del comparto del turismo organizzato, per effetto di:

- miglioramento dell'attuale catena del valore con l'obiettivo di assicurare alle aziende sufficienti margini di redditività, per generare risorse da impiegare nel rafforzamento e nello sviluppo dell'attività, nonché reperire mezzi finanziari sempre più indispensabili a garantire un corretto equilibrio tra l'attività di core business e la struttura patrimoniale;
- rafforzamento della presenza sul mercato attraverso continui sviluppi e miglioramenti dei prodotti offerti, azioni che risultano certamente più efficaci integrando portafogli di destinazione già esistenti senza sottoporsi all'incognita della creazione di nuovi prodotti e della relativa incertezza tipica delle fasi di start up.

La grande differenza che sussiste fra la struttura dell'offerta europea e quella italiana, sia in termini di dimensioni che di “peso” sul mercato internazionale trova la sua principale ragione d'essere, oltre che nelle forti disomogeneità nelle modalità di fruizione della vacanza, proprio nella scarsa capacità da parte delle imprese italiane di realizzare accordi di partnership con la conseguenza di continuare ad avere un ruolo marginale nell'ambito del mercato internazionale e di mantenere una grande frammentazione dell'offerta sul mercato domestico.

### ***Il gruppo Hotelplan***

**CASO**

Il gruppo, che ha come azionista di controllo la Federazione delle Cooperative MIGROS è stato costituito in Svizzera nel 1935. Il Gruppo opera in Svizzera e in Europa attraverso i gruppi elencati di seguito.

- Hotelplan Swiss Group, attiva con i marchi Hotelplan, M-travel ed Easy per i viaggi

## CAPITOLO 9

a basso prezzo, Esco, Tourisme pour Tous, specializzato nella realizzazione di pacchetti per la parte francofona della Svizzera, Royal Tours focalizzato nella programmazione in Marocco, Tunisia, Turchia ed Egitto, Dornbierer Reisen con un catalogo di viaggi avventura e spedizioni e infine First Business Travel specializzata nella costruzione di pacchetti a hoc per la clientela business.

- Inghams Travel, tour operator inglese attraverso il quale il gruppo Hotelplan commercializza i propri prodotti in Gran Bretagna e Irlanda con un'offerta focalizzata su pacchetti vacanza in montagna, sia per la stagione invernale che per quella estiva, in dodici Paesi.
- Hotelplan Holland, è stata costituita nel 1948 ed è specializzata nella programmazione di pacchetti vacanze nel Mediterraneo. Nel 2006 è stata acquisita da uno dei principali gruppi turistici olandesi, OAD.
- Interhome Group, una delle più importanti società di intermediazione per l'affitto di case vacanze e appartamenti in Europa con oltre venti mila proprietà. L'azienda offre un'ampia gamma di soluzioni: dal mini-appartamento alle ville di lusso in moltissimi Paesi (Italia, Francia, Spagna, Svizzera, Gran Bretagna, Irlanda, Croazia, Ungheria, Polonia, Repubblica Ceca, Turchia e Florida).
- Belair, la compagnia aerea del gruppo Hotelplan, fondata nel 2001, opera con due Boeing 757 per i viaggi di corto e medio raggio e un Boeing B767 per le destinazioni di lungo raggio.
- Horizonte, società specializzata nel gestire soggiorni in hotel a tre e quattro stelle nelle destinazioni del Mediterraneo.
- Travelwindow, agenzia specializzata nella vendita on-line di prodotti turistici, è stata acquisita dal Gruppo nel 2005; il suo portale è tra quelli più visitati nel settore dei viaggi e turismo.
- Hotelplan Italia, specializzato nella programmazione di viaggi sul lungo raggio con prodotti di fascia alta, con destinazioni privilegiate come USA, Asia, Oceano Indiano, Messico e Carabi. Nel 2005 è stata completata l'integrazione con Turisanda ed è stato inserito un nuovo brand (TClub). Rappresenta uno dei maggiori operatori specializzati nel segmento del lungo raggio, presenza che si è ulteriormente rafforzata attraverso l'acquisizione di Turisanda.

L'approccio al mercato del tour operating risulta focalizzato su:

- specializzazione dell'attività di programmazione sul lungo raggio con prodotti caratterizzati da una grande flessibilità, anche a livello di prezzo che permette ai propri clienti di avere il viaggio "confezionato" su misura dove è possibile combinare sia differenti modalità di spostamento che combinazioni specifiche di più itinerari e differenti destinazioni;
- alto livello qualitativo dei prodotti offerti;
- costante azione di fidelizzazione delle agenzie di viaggio attraverso azioni mirate e, nel contempo, attenta selezione dei propri partner commerciali.

Nel 2006 il gruppo ha realizzato un fatturato complessivo di 1755 milioni di franchi svizzeri contro i 1728 milioni di franchi svizzeri dell'anno precedente (+ 1,5%) e ha trasportato circa 1,7 milioni di passeggeri con una flessione del 10,6% rispetto al 2005, anno nel quale la movimentazione complessiva è stata pari a circa 1,9 milioni di passeggeri. Gli addetti complessivi sono 2542 (3109 nel 2005).

Qui di seguito sono riportati i principali dati del gruppo suddivisi per società operativa.

## I TOUR OPERATOR

**Tabella 9.2** Performance del Gruppo Hotelplan (2005 – 2006).

Società operative	2005			2006		
	Ricavi	Pax	Addetti	Ricavi	Pax	Addetti
Hotelplan CH	685,8 (a)	714.984	1.514	732,5 (a)	716.634	1.387
Hotelplan Italia	236,0 (b)	195.807	405	242,1 (b)	171.615	423
Hotelplan GB	150,4 (c)	226.548	160	161,4 (c)	220.796	164
Hotelplan NL (d)	84,7 (b)	272.238	419	33,3 (b)	60.257	n.d.
Interhome	185,6 (a)	497.310	327	194,5 (a)	505.162	352
Horizonte	29,3 (a)	323.000 (e)	275	30,6 (a)	361.500 (e)	215
Travelwindow	n.d.	n.d.	n.d.	2,2 (a)	21.732	13

Note: (a) milioni di franchi svizzeri; (b) milioni di euro; (c) milioni di sterline; (d) la società è stata ceduta nel 2006; (e) pernottamenti.

Fonte: elaborazioni su dati di bilancio Hotelplan.

## 9.2 L'organizzazione dell'offerta

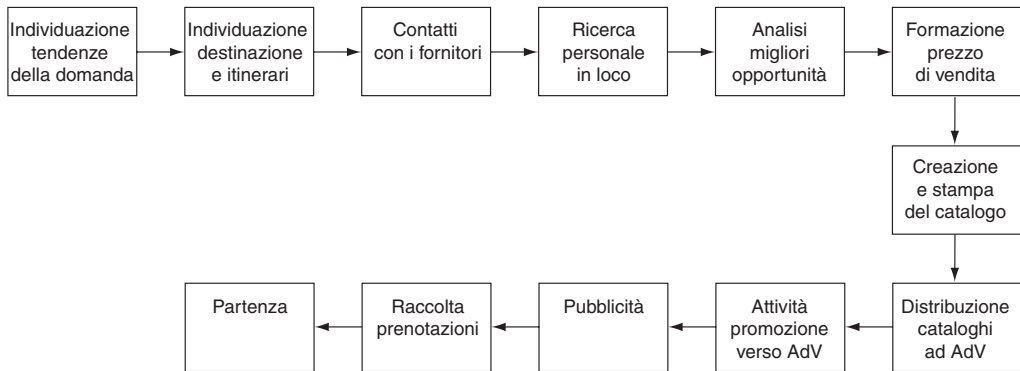
Richiamando i concetti espressi precedentemente riguardo alla definizione dell'attività di tour operating, si può comprendere l'importanza che riveste la produzione dei pacchetti turistici all'interno della gestione complessiva del business. Occorre, tuttavia, sottolineare come quest'area funzionale, pur ricoprendo ancora un ruolo strategico di primaria importanza, abbia nel corso degli anni, ridimensionato la sua valenza come fattore di successo nella competizione fra i diversi operatori presenti e questo fenomeno ha avuto la sua motivazione principale, da un lato, nella crescita del numero di operatori che ha di fatto aumentato l'offerta di prodotti disponibili sul mercato e, dall'altro, nella relativa standardizzazione del pacchetto turistico, almeno nelle sue componenti fondamentali. Di conseguenza, risulta sempre più difficile parlare di una vera e propria innovazione del prodotto turistico nella sua configurazione di viaggio organizzato, poiché le modalità attraverso le quali esso viene "confezionato" rimangono sostanzialmente inalterate.

Le innovazioni più significative risiedono soprattutto nella scelta delle destinazioni, attività nella quale si concretizza il know-how del tour operator nel proporre soluzioni attrattive per la propria clientela, frutto della capacità di ricerca di nuove soluzioni che, spesso, possono portare le aziende a essere dei veri e propri pionieri inventando di fatto una destinazione, decretandone il successo e una sorta di effetto moda. Fenomeni come la Spagna per Alpitour, il Kenya per Francorosso, l'Egitto per Turisanda sono ancora oggi la testimonianza tangibile di cosa significhi essere i precursori nei confronti di una specifica destinazione.

Attraverso un'estrema sintesi, la produzione di un pacchetto all inclusive può essere scandita nel modo qui di seguito illustrato. Va da sé, che ognuno di questi momenti è il risultato finale di un percorso più complesso e articolato che viene intrapreso in sinergia tra le diverse aree funzionali dell'azienda, utilizzando, in alcune fasi, strumenti conoscitivi come le ricerche di mercato sui consumatori, i feedback della propria forza vendita (promoter), i

contatti con le agenzie privilegiate e facendo leva sul know-how, sull'esperienza accumulata e sulle proprie capacità contrattuali in momenti topici, come la ricerca dei fornitori (soprattutto vettori aerei e hotel) e la stipula dei contratti di servizio.

**Figura 9.3** Attività di un tour operator: dall'analisi di mercato alla partenza dei clienti.



### 9.2.1 I contratti di fornitura di servizi

In considerazione della criticità della fase dei contatti e della scelta dei fornitori nel processo di costruzione del pacchetto turistico, è quanto mai opportuno soffermarsi su questo argomento e analizzare in dettaglio quali sono le modalità di acquisto dei servizi essenziali per un operatore turistico.

I tipi di contratto che le aziende di tour operating possono stipulare con i propri fornitori (aziende ricettive alberghiere o extra alberghiere, vettori di trasporto aereo) sono di due principali tipologie:

- contratto di vuoto per pieno, chiamato anche *commitment*, implica il pre-acquisto di beni o servizi in blocco da parte del tour operator;
- contratto di *allotment*: chiamato anche *allocation*, implica la prenotazione di servizi/prodotti in blocco da parte del tour operator.

Con il contratto di vuoto per pieno il tour operator pre-acquista una determinata quantità di beni o servizi dal fornitore a un prezzo fissato tra le parti al momento dell'accordo. Il fornitore, secondo contratto, ha l'obbligo di consegnare al tour operator i beni o servizi da questo acquistati in un tempo successivo alla data di stipulazione del contratto. Acquistando i beni o servizi in blocco, il tour operator può beneficiare di un prezzo molto più basso rispetto a quello dei singoli beni o servizi; d'altra parte, avendoli pre-acquistati si accolla il rischio di invenduto: l'acquisto del blocco è infatti indipendente dalla reale vendita di beni o servizi al cliente finale.

Al contrario, con il contratto di allotment il tour operator prenota un certo numero di beni o servizi dai fornitori, senza acquistarli, beneficiando del diritto di utilizzarli fino a una data decisa tra le parti, detta release. In questo modo il tour operator non si accolla il rischio di invenduto perché non ha nessun obbligo economico nei confronti del fornitore nel caso

## I TOUR OPERATOR

in cui i prodotti non dovessero essere venduti al turista finale, ma d'altra parte non beneficia degli stessi prezzi vantaggiosi di cui beneficerebbe con il vuoto per pieno. È comunque importante sottolineare che gli sconti che ricevono i tour operator, oltre a variare in base al tipo di contratto stipulato con i fornitori, dipendono anche dalle loro dimensioni aziendali e dal loro potere di acquisto: le riduzioni di prezzo pertanto possono variare dal 10% al 50%, ma i grandi tour operator riescono a ottenere anche riduzioni del 70%.

**Tabella 9.3** Allotment e commitment: differenze tra rischi e profitti per tour operator e fornitori.

	Commitment/vuoto per pieno		Allotment/allocation	
	Rischio finanziario	Margine di profitto	Rischio finanziario	Margine di profitto
<b>Tour operator</b>	Alto	Alto	Assente	Medio
<b>Fornitore</b>	Assente	Basso	Alto	Medio

I tour operator sono soliti siglare accordi di vuoto per pieno per le destinazioni classiche, consolidate da anni o per le quali l'esperienza maturata consente di prevedere una domanda elevata e ciò permette di contare su un maggior grado di affidabilità delle previsioni sulla domanda turistica e ridurre, in tal modo, il rischio finanziario legato all'invenduto. Invece, le destinazioni nuove, per cui può risultare più difficile fare previsioni e quelle ad alto rischio per motivi politici, sociali, metereologici, sono, in genere, oggetto di accordi di allotment. Comunque negli ultimi anni, viste le caratteristiche del mercato turistico, sempre più in evoluzione, dinamico, ma anche altamente rischioso e influenzabile da condizioni a esso esogene, il tipo di contratto maggiormente utilizzato dai tour operator risulta quello di allotment.

Il contratto di *allotment* può essere gestito con una delle seguenti clausole:

- clausola *free sale*: il tour operator riceve dal fornitore la libera gestione di un determinato numero di posti in certi periodi dell'anno, dopo che la vendita è avvenuta ne da comunicazione al fornitore;
- clausola *sale and report*: il tour operator riceve dal fornitore aggiornamenti continui sulla disponibilità residua;
- clausola riserva con d'opzione: l'albergo tiene impegnate le camere (o una parte di esse) o il vettore aereo di posti fino a una data stabilita (*release day*) o entro determinati termini (per esempio venti giorni prima della data del viaggio).

Facciamo un esempio di un contratto di *allotment* tra un'impresa alberghiera e un tour operator, generalmente il contratto prevede:

- la descrizione delle caratteristiche della struttura alberghiera e della sua posizione;
- il numero, le tipologie e le caratteristiche delle camere a disposizione dei clienti del tour operator nel periodo concordato (tale disponibilità può anche essere attribuita al tour operator in esclusiva) e il tipo di trattamento previsto;
- i servizi e le attrezzature fruibili dai clienti inclusi nel prezzo, nonché quelli fruibili a prezzi supplementari;

- le tariffe confidenziali concordate fra le parti; tali prezzi sono ridotti rispetto alle tariffe ufficiali e al netto di provvigione: essi risentono notevolmente del numero di camere prenotate, del periodo di tempo a cui si riferisce il contratto, delle condizioni stabilite per il recesso; le tariffe possono essere differenziate secondo la stagione: in genere sono accordati sconti e condizioni particolari a favore di particolari target (sposi in viaggio di nozze, famiglie con bambini, terza età);
- le clausole inerenti al diritto di recesso del tour operator.

### 9.2.2 I costi di produzione

La struttura del conto economico dei tour operator è condizionata in larga parte dalle caratteristiche dell'attività di tour production, con un'elevata incidenza dei costi esterni, che assorbono oltre il 90% del fatturato aziendale. Ruolo primario hanno l'acquisto dei servizi di trasporto e di soggiorno e la gestione delle unità ricettive nel caso dei villaggi, cui si aggiungono gli investimenti di marketing e quelli commerciali. L'incremento che tali costi hanno avuto negli ultimi anni ha condizionato tutta la struttura del conto economico di settore, riducendo la capacità di generare gli utili necessari per lo sviluppo delle aziende. La possibilità di offrire prezzi più competitivi e/o di aumentare i margini deriva da un insieme di fattori, tra i quali il più importante è l'aumento del potere contrattuale

**Tabella 9.4** La catena del valore del settore del tour operating (2005).

	%	
<p><b>Progettazione e realizzazione dei prodotti</b></p> <p><b>Acquisto di servizi da terzi e loro assemblaggio</b></p>	67-69	<b>Stabile</b> anche se l'incidenza sul giro d'affari rimane elevata
<p><b>Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• distribuzione dei cataloghi alle agenzie</li> <li>• attività di promozione</li> <li>• comunicazione pubblicitaria verso utente finale</li> <li>• servizi di supporto alla rete distributiva</li> </ul>	21-22	<b>In crescita</b> per effetto dello sviluppo delle iniziative nei confronti del consumatore finale e del trade
<b>Margine aziendale</b>	0,5	<b>In flessione</b>
<b>Margine della distribuzione</b>	10	<b>Stabile</b> anche se il riconoscimento di overcommission tende a innalzare il margine
<b>Consumatore finale</b>	100	

Fonte: Databank.

nei confronti dei fornitori. Ma la maggior parte delle aziende italiane è caratterizzata da un insufficiente livello di capitalizzazione, cui si aggiunge il ridotto livello dimensionale in termini di volumi e di giro d'affari.

Tutti questi elementi concorrono nel determinare una "cronica" debolezza patrimoniale e finanziaria che diventa ancora più critica in occasione della realizzazione di politiche di acquisizione per sostenere il proprio sviluppo, fenomeno che ha rappresentato la novità più saliente in questi ultimi anni per l'intero settore.

Il permanere di questa situazione sta costringendo la maggior parte dei tour operator presenti a cercare nuove soluzioni per modificare l'attuale organizzazione, con l'obiettivo di assicurare sufficienti margini di redditività per generare risorse da impiegare nel rafforzamento e nello sviluppo dell'attività, nonché reperire mezzi finanziari sempre più indispensabili a garantire un corretto equilibrio tra l'attività di core business e la struttura patrimoniale.

Le forti difficoltà che in questi ultimi anni hanno caratterizzato l'andamento di alcuni tra i principali operatori del settore confermano ancora una volta la forte criticità dei fattori legati alla gestione finanziaria e patrimoniale delle aziende le quali, senza adeguati interventi per rafforzare i propri asset, vedranno accrescere in modo significativo i rischi di crisi finanziarie con la conseguente necessità di ricorrere in modo sempre più intenso all'indebitamento.

### 9.2.3 La struttura organizzativa

La gestione dell'attività di tour operating richiede un'attenzione sempre maggiore alla propria struttura organizzativa e ciò vale soprattutto oggi dove la forte competizione tra le aziende, spesso incentrata sulla leva prezzo, unitamente a una struttura dei costi estremamente rigida come si avrà modo di vedere più avanti, rende indispensabile l'adozione di modelli organizzativi che permettano alle imprese un'efficace allocazione delle risorse interne per raggiungere, da un lato, una flessibilità operativa in grado di recepire i mutamenti delle condizioni del mercato e, dall'altro, un migliore utilizzo delle risorse interne senza appesantire in modo eccessivo la struttura organizzativa interna.

Come nelle imprese alberghiere, anche nei tour operator riscontriamo modelli organizzativi di tipo funzionale e di tipo divisionale, a seconda delle dimensioni dell'azienda: le imprese di dimensioni più ridotte seguono il modello funzionale, gli operatori di grandi dimensioni, con divisioni multifunzionali e/o multibrand (come TUI e Hotelplan), sono organizzate secondo il modello divisionale.



CASO

#### **Gruppo TUI**

È il maggior gruppo turistico europeo e attualmente è, a tutti gli effetti, una vera e propria public company, con il 90% circa del capitale sul mercato (flottante) mentre il rimanente 10% è indirettamente posseduto in parti uguali dalla famiglia spagnola Riu, proprietaria di catene alberghiere, e dall'istituto di credito spagnolo Caja de Ahorros del Mediterraneo.

Le principali aree di business presidiate sono le seguenti.

■ Turismo: nel 2005 ha generato ricavi per 14,1 miliardi di euro, pari al 72% del giro

d'affari del gruppo, occupando la posizione di leader assoluto a livello europeo dove, grazie alla sua forte integrazione verticale, sia a monte (linee aeree e hotel) sia a valle (rete di distribuzione), è in grado di soddisfare le esigenze di numerosi target di clientela. Il gruppo è attivo con circa ottanta tour operator presenti in diciotto Paesi, frutto dell'intensa politica di acquisizioni portata avanti in questi anni, e i marchi più affermati sono, oltre allo stesso TUI, Robinson, Airtours, Thomson, Nouvelles Frontieres, Arke, Star Tours, Jetair, Gebeco, 1-2 Fly, ognuno dei quali è fortemente radicato nel territorio di origine.

Distribuzione viaggi, dove è presente con una ramificata rete di tipo tradizionale composta da oltre 3300 agenzie di viaggio, localizzate soprattutto in Germania, Gran Bretagna, Belgio e Olanda con diversi marchi (FIRST, Hapag-Loyd, TUI e Lunn-Poly), la cui attività è integrata dall'utilizzo sempre più intenso di canali complementari, come Internet, e dove sono stati realizzati circa cinquanta siti web che soddisfano le esigenze di prenotazione.

- Trasporto aereo, al cui interno il gruppo è attivo con una propria flotta che riunisce le seguenti compagnie: Britannia, Hapagfly, Thomsonfly, Jetairfly, Corsairfly e Arkefly. L'integrazione con una propria flotta permette a TUI di gestire tutte le fasi della filiera produttiva relativa al trasporto aereo e di realizzare significative sinergie e riduzioni di costi. Nel 2002 il gruppo ha fatto il suo ingresso nel segmento low cost attraverso il marchio Hapag-Lloyd Express (HLX) per offrire voli a prezzi molto bassi grazie a particolari tecniche di prenotazione. A partire dal gennaio 2007, le compagnie low cost Hapagfly e HLX hanno unificato in un unico brand, TUIfly.com, le proprie attività.
- Trasporto marittimo, area di business dove è presente attraverso Hapag-Lloyd AG.
- Crociere, segmento presidiato con il brand Hapag-Lloyd Cruises, operatore leader sul mercato di lingua tedesca per le crociere premium e di lusso. La flotta è composta da cinque unità da crociera, due a cinque stelle (MS Europa e MS Hanseatic) una a quattro stelle (MS Bremen) e una a tre stelle (MS Columbus). Nel 2005 quest'area di business ha generato ricavi per 148 milioni di euro.
- Hotel, dove è presente con la divisione Hotels & Resorts che gestisce l'attività di oltre trecento unità ricettive per oltre 165 mila letti commercializzati con differenti brand come Riu, Robinson, Dorfhotel, Magic Life, Paladine, Iberotel, Grupotel, Grecotel e Nordotel, tutti di elevato livello qualitativo.

Per quanto riguarda le risorse umane e le competenze, tutte le professionalità legate ai tour operator necessitano di una preparazione adeguata e più specifica che in passato, modulandosi sulle competenze che un contesto sempre più specializzato richiede.

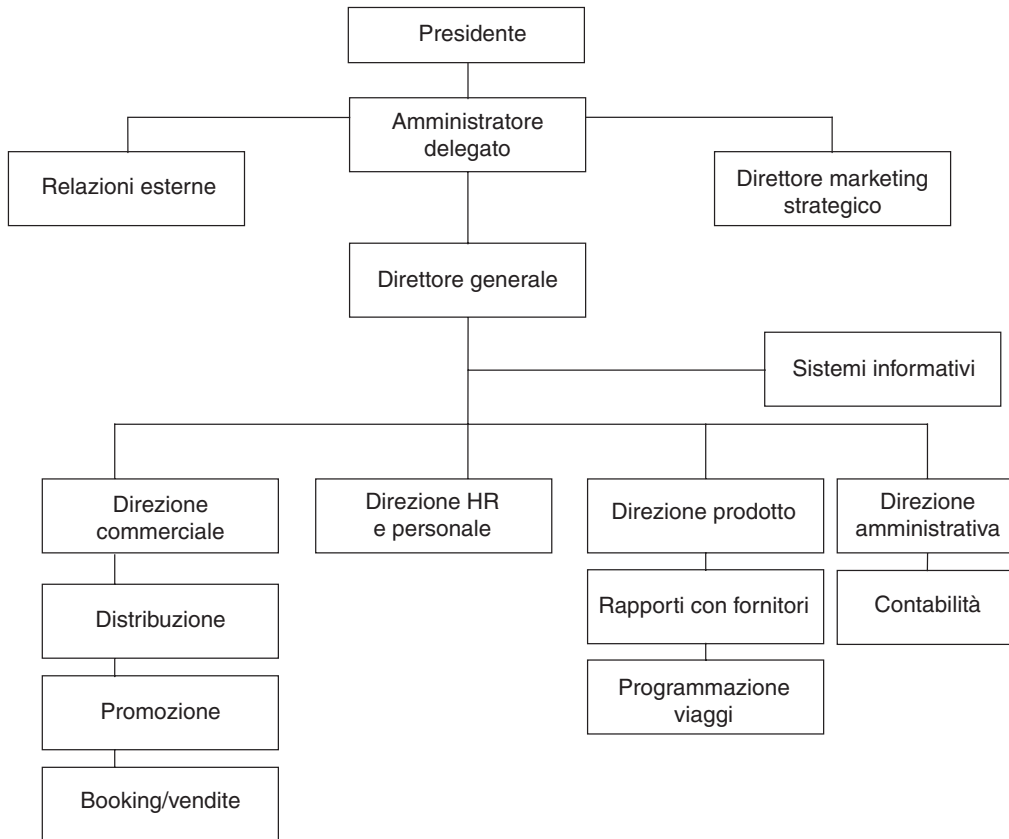
In generale, si può individuare chi lavora al back-office, cioè coloro che non sono a contatto con il pubblico, come le persone in staff che si occupano di amministrazione e contabilità, di marketing, edp (elaborazione dati programmabili), risorse umane, e chi lavora al front-office, gli addetti alle vendite che operano costantemente a contatto con il cliente, che può essere il cliente finale o l'agente di viaggio.

Sono gli addetti al booking, gli addetti al booking su misura, gli operativi, gli addetti all'ufficio voli, gli addetti all'ufficio documenti, che svolgono invece un ruolo di tipo tecnico-operativo, nonché i promoter. Le mansioni consistono in gestione della vendita, preparazione e controllo dei documenti di viaggio, dei documenti relativi alla prenotazione; gestione delle pratiche amministrative relative alla vendita. Altre figure richieste dal turismo organizzato sono: i programmatori di viaggi, gli assistenti centri vacanze, gli accompagnatori, gli animatori, i promotori vendite.

## I TOUR OPERATOR

La specializzazione formativa per i manager del turismo di solito avviene in fase post-universitaria, e prevede un master in economia del turismo oppure passa attraverso diplomi di laurea breve. Le principali specializzazioni riguardano il marketing per il turismo, il turismo culturale, il food & beverage management, il web marketing. L'offerta in questo senso si fa sempre più ampia sia in Italia che all'estero, e le previsioni di ulteriore sviluppo del settore promettono carriere interessanti.

**Figura 9.4** Organigramma di un tour operator.



## 9.3 Orientamento strategico e leve di marketing

### 9.3.1 La domanda

Chi e quanti sono i clienti finali delle aziende di tour operating italiane? In prima battuta, si può affermare che l'universo dei potenziali acquirenti di viaggi organizzati è rappresentato dalla quota di popolazione (di qualsiasi età e ceto sociale) orientata a trascorrere un periodo, più o meno lungo, lontano dal luogo di residenza abituale o, comunque, effettuare un viaggio sia a scopo di vacanza che per lavoro. Ma non a caso è stata utilizzata l'espressione

“potenziali acquirenti” poiché, se è vero che tutti coloro che desiderano compiere un viaggio potrebbero essere consumatori di pacchetti turistici, in realtà intervengono numerosi fattori come condizioni socioeconomiche delle famiglie, abitudini di consumo, stili di vita che, di fatto, circoscrivono il mercato di riferimento delineandone i confini e le sue caratteristiche quali-quantitative.

In relazione alle modalità di fruizione della vacanza, un importante contributo alla comprensione dei fenomeni che caratterizzano la domanda di viaggi è fornito annualmente dall'ISTAT che, a partire dal 1997, conduce una rilevazione trimestrale telefonica CATI (Computer Aided Telephone Interview) su un campione nazionale di 14 mila famiglie (3500 per trimestre), corrispondenti a circa 40 mila individui di ogni età, distribuiti sull'intero territorio nazionale. L'obiettivo è quello di quantificare e analizzare i flussi turistici dei residenti in Italia, diretti sia all'interno del Paese che all'estero, oltre che di fornire informazioni circa le modalità di effettuazione dei viaggi e le caratteristiche sociodemografiche dei turisti. Le informazioni raccolte riguardano i viaggi con almeno un pernottamento, realizzati per ragioni di lavoro o di vacanza.

I dati ISTAT per il 2006 stimano che i residenti in Italia hanno effettuato 107 milioni e 895 mila viaggi (con pernottamento) cui sono corrisposte 721 milioni e 72 mila notti. Rispetto al 2005, si registra un leggero aumento nel numero di viaggi (+0,7%), accompagnato da un aumento delle notti trascorse fuori casa (+6,6%). All'interno dei viaggi, le vacanze, che hanno pesato per l'87%, mostrano una lieve crescita (+1,9%), mentre i viaggi per motivi di lavoro, che hanno rappresentato il restante 13% dei viaggi, hanno mostrato una diminuzione (-6,5%).

Per quel che riguarda la destinazione, nell'83,2% dei viaggi si è rimasti in Italia; rispetto al 2005, sono stati trascorsi più viaggi nel Mezzogiorno (+7,0%), dove sono state effettuate più vacanze brevi (+12,9%). All'estero, meta preferita nel 16,8% dei casi, si è viaggiato in Europa di più che nel 2005 (82,4% dei viaggi all'estero contro il 79% del 2005), soprattutto in occasione delle vacanze lunghe (78,7% contro il 74,3%). Senza soffermarsi eccessivamente nel riportare le conclusioni della ricerca ISTAT, è sufficiente affermare che questi dati forniscono una prima valutazione dei comportamenti della popolazione italiana in relazione ai viaggi e possono essere il primo passo per la costruzione di un database che possa permettere di analizzare in dettaglio i comportamenti d'acquisto e di consumo dei turisti.

Nella tabella seguente, a titolo esemplificativo, sono riportati alcuni dati che consentono di raffinare ulteriormente le informazioni e di circoscrivere ancora di più il mercato di riferimento per l'attività di tour operating.

**Tabella 9.5** Ripartizione dei viaggi per tipologia e organizzazione del viaggio (2006).

Organizzazione del viaggio	Vacanza 1-3 notti	Vacanza 4 o più notti	Vacanza	Lavoro	Totale viaggi
Prenotazione diretta anche da Internet	31,8	39,9	36,1	46,0	37,4
Prenotazione presso agenzia	5,9	18,9	12,9	14,4	13,1
Nessuna prenotazione	60,6	40,0	49,6	29,7	47,0
Non sa/non risponde	1,7	1,2	1,4	9,9	2,5
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ISTAT.

In relazione alle modalità con cui viaggiano i residenti, per il 2006 l'ISTAT rileva una significativa diminuzione della tendenza a partire senza provvedere a prenotazioni preventive (47% dei viaggi nel 2006 contro il 51% del 2005) e risultano in aumento i viaggi in cui si effettua una prenotazione diretta: dal 34,4% nel 2005 al 37,4% nel 2006, soprattutto in virtù dell'incremento che si è osservato per le prenotazioni effettuate attraverso Internet, il cui peso, nell'ultimo triennio, è raddoppiato, passando dal 7,7% nel 2004 al 15,3% nel 2006.

Un secondo importante contributo per la comprensione dei fenomeni che caratterizzano la domanda di viaggi è fornito dall'UIC, che dal 1996 ha avviato un'estesa indagine campionaria alle frontiere, che consente la produzione di statistiche analitiche su molteplici aspetti del turismo internazionale del Paese, in linea con gli standard metodologici fissati dagli organismi internazionali.

La tecnica adottata dall'UIC per la raccolta dei dati per la bilancia turistica è denominata *inbound-outbound frontier survey* e consiste nell'intervistare un campione rappresentativo dei viaggiatori, residenti e non residenti, in transito alle frontiere italiane e nell'effettuare conteggi qualificati allo scopo di determinare il numero e la nazionalità dei viaggiatori in transito. Il campionamento è effettuato in modo indipendente presso ogni tipo di frontiera (strade, ferrovie, aeroporti e porti internazionali), in punti di frontiera selezionati come rappresentativi.

### 9.3.2 Le strategie

L'elemento principale per interpretare l'evoluzione dell'offerta del settore del tour operating, è la risposta delle imprese per fronteggiare il fattore strutturale che condiziona tutte le strategie di sviluppo: l'insufficiente redditività dell'intero comparto unita a una cronica sottocapitalizzazione (risultato della prevalente caratterizzazione familiare delle aziende) e la conseguente scarsa capacità di generare al proprio interno le adeguate risorse economiche e finanziarie necessarie a garantire la permanenza nel settore e il futuro sviluppo.

Le strategie fin qui adottate dalle imprese, hanno fatto leva soprattutto su:

- crescita dimensionale per linee esterne, attraverso acquisizioni, che ha portato alla costituzione di gruppi multibrand al cui interno convivono marchi differenti;
- rafforzamento del proprio core business in un'ottica di progressiva specializzazione produttiva caratterizzata da:
  - generalisti di medio raggio;
  - generalisti di lungo raggio;
  - gestori di villaggi;
  - compagnie crocieristiche.

Si possono così identificare quattro raggruppamenti di imprese con differenti modalità di presenza e un'ampia differenziazione di prodotti offerti, soprattutto in termini di destinazioni proposte.

Analizziamo caso per caso.

#### *Tour operator generalisti medio raggio*

A questo gruppo appartengono le aziende la cui attività è caratterizzata da una prevalente specializzazione sul corto-medio raggio e nella gestione di soggiorni, soprattutto in Italia.

All'interno di quest'area di specializzazione, esse si collocano su modalità differenti in relazione alla tipologia di prodotti offerti, che vanno dai residence ai villaggi turistici con estensione verso gli inclusive tour. La competizione è molto accesa in particolare verso le aziende degli altri gruppi, con un deciso utilizzo della leva prezzo che rappresenta un forte elemento di differenziazione, soprattutto per il segmento di utenza medio.

### *Tour operator generalisti lungo raggio*

In questo gruppo sono presenti le aziende che sono fortemente specializzate nell'ambito del lungo raggio con un target di utenza finale di fascia medio-alta.

I competitor presenti puntano a una decisa strategia di differenziazione dei rispettivi prodotti basata su alcuni elementi-chiave:

- alto livello qualitativo dei servizi offerti ed elevato prezzo medio;
- capacità di anticipare nel tempo le tendenze del mercato, proponendo nuove destinazioni sulle quali esercitare un'intensa e duratura attività di programmazione;
- elevato grado di specializzazione su alcuni prodotti/destinazione dove collocarsi in posizione di leader;
- elevata immagine di prodotto e consolidata immagine di impresa.

In alcuni casi, inoltre, alcune imprese, significativamente quelle di non rilevanti dimensioni (sia in termini di fatturato che di persone movimentate), spingono ulteriormente la differenziazione dei propri prodotti enfatizzando l'alto livello di specializzazione attraverso la produzione di pacchetti personalizzati rivolti a clienti con particolari interessi, soprattutto culturali e di studio.

### *Tour operator multibrand*

Sono presenti in questo raggruppamento le principali aggregazioni di tour operator che sono state realizzate nel corso di questi ultimi due anni a seguito delle politiche di acquisizione che hanno caratterizzato le rispettive società capogruppo, Alpitour e I Viaggi del Ventaglio.

Queste aziende hanno perseguito l'obiettivo della crescita attraverso linee esterne e il risultato dell'intensa politica di acquisizioni per tutti i gruppi è il deciso ampliamento del portafoglio prodotti che abbracciano un ventaglio di proposte estremamente ampio e differenziato per target di consumo e modalità di fruizione della vacanza (dal viaggio itinerante al soggiorno in villaggio, dal corto-medio raggio al lungo raggio) anche se in alcuni casi si verificano sovrapposizioni di prodotti.

### *Tour operator focalizzati (monoprodotto)*

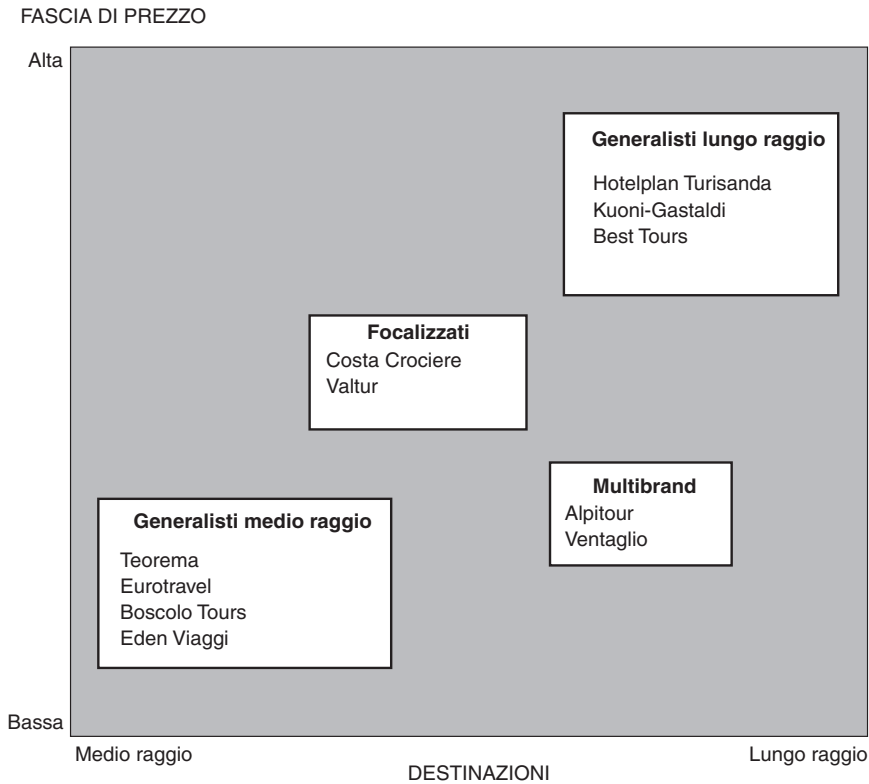
Il gruppo comprende:

- i tour operator che gestiscono direttamente i villaggi turistici sia in Italia che all'estero, realizzando la totalità o una quota significativa del proprio giro d'affari all'interno di questo specifico segmento di mercato; tutte le aziende di questo gruppo sono collocate in una fascia medio-alta del mercato, con una gamma di prodotti molto ampia e differenziata: villaggi in Italia e all'estero e una serie di proposte integrative al soggiorno quali attività sportive e culturali;

## I TOUR OPERATOR

- le aziende che svolgono attività di organizzazione e vendita di crociere e si caratterizzano per la presenza navi di proprietà o in affitto da imprese terze con le quali realizzano l'attività di programmazione sulla base di criteri che tendono a massimizzare l'occupazione delle unità navali, come Costa Crociere.

**Figura 9.5** Tour operator: mappa dei gruppi strategici.



Fonte: Databank.

### **Il gruppo Alpitour**

**CASO**

La storia del leader del settore dei viaggi organizzati in Italia, e uno dei maggior tour operator europei, inizia nel 1947 a Cuneo, quando viene aperto Alpi, ufficio di viaggi e turismo che trasporta gli italiani in pullman e treno agli eventi più significativi del periodo, come l'Anno Santo a Roma o il Carnevale di Nizza. Alpi cresce e, nel 1960, con gli inclusive tour crea un nuovo mercato, quello delle vacanze "tutto compreso" nelle principali località europee. A quel tempo, sei giorni a Barcellona e Madrid costavano 69 mila lire. Nel 1970 avviene il suo grande sviluppo. Anticipando il mercato, Alpitour lancia i voli speciali diretti verso il Mediterraneo. Il successo è immediato: questa formula permette infatti di ridurre la durata del viaggio, scegliere giorni e orari secondo le

esigenze dei clienti e ottenere un sensibile contenimento dei costi. Nel 1980 Alpitour raggiunge il traguardo più ambito: diventa il leader italiano delle vacanze. Alla base del successo stanno l'organizzazione e l'assistenza all'estero; l'evoluzione informatica nelle prenotazioni, con Easy book, l'unico sistema telematico del settore; una forte comunicazione sui mass-media. Negli anni Novanta Alpitour si sviluppa ulteriormente: vengono messi a punto programmi sempre più articolati e attivati nuovi uffici operativi in Spagna, Tunisia, Santo Domingo, Messico, Parigi e Londra. Si ampliano i viaggi a lungo raggio, nascono gli hotel "Italian Style" e i "BravoClub", i villaggi di Alpitour. Nel 1998 inizia il processo di sviluppo societario e organizzativo che ha condotto all'attuale configurazione del gruppo, realtà integrata in grado di presidiare lungo tutta la filiera, il business delle vacanze organizzate.

La concentrazione di quattro marchi principali, unitamente all'ingresso in specifici segmenti di mercato, rappresenta il principale punto di forza del gruppo in grado di coprire i differenti target del mercato turistico sia in termini di consumatore finale che di prodotto/destinazione offerte.

La strategia è incentrata su:

- sviluppo della propria presenza sul mercato italiano per linee esterne che ha portato alla creazione di un unico grande gruppo turistico multibrand: Alpitour, nella cui programmazione l'attività sul medio raggio continua a rappresentare il proprio punto di forza, Francorosso, Viaggidea il cui core business è rappresentato dall'area caraibica e Volando che si rivolge a uno specifico target di clientela, quello dei viaggi cheap e poco strutturati, adatti a un consumatore giovane;
- razionalizzazione delle proprie strutture e della propria organizzazione interna che ha visto la creazione di specifiche unità di business all'interno del gruppo;
- integrazione a valle con la distribuzione, attraverso la realizzazione del network Welcome Travel e lo sviluppo di politiche commerciali attente a valorizzare le agenzie partner;
- integrazione a monte con la costituzione di una nuova compagnia aerea (Neos) nell'ottica di un maggior controllo della filiera produttiva.

Le scelte strategiche incentrate su uno sviluppo delle proprie dimensioni attraverso acquisizioni di realtà affermate e ognuna specializzata su specifici prodotti e target di clientela hanno consentito al gruppo di consolidare e rafforzare l'assoluta leadership del settore.

### 9.3.3 Le scelte di marketing operativo

I maggiori sforzi delle aziende di tour operating sono focalizzati verso tutte le leve che compongono il marketing mix, pur con una differente intensità.

#### *Prodotto*

Le politiche di prodotto attraverso le quali realizzare una differenziazione dell'offerta costituiscono lo strumento maggiormente utilizzato dalle imprese del settore.

Esse si concretizzano soprattutto in:

- ampliamento della gamma delle destinazioni in catalogo, unitamente all'arricchimento dei servizi complementari che formano una parte importante all'interno dei pacchetti;
- flessibilità produttiva nella costruzione dei pacchetti, con l'obiettivo di non strutturare rigidamente il viaggio ma, al contrario, personalizzare il più possibile la vacanza in funzione di specifiche esigenze del consumatore finale;
- maggiore presenza di servizi aggiuntivi con l'obiettivo di accrescere la propensione al-

## I TOUR OPERATOR

l'acquisto di viaggi organizzati da parte del consumatore finale, come per esempio le polizze di assicurazione oppure la possibilità di finanziare la vacanza attraverso il ricorso a particolari forme di credito al consumo.

In relazione all'ampliamento della gamma di destinazioni si può rilevare come queste siano in stretta connessione con la necessità da parte del tour operator di garantire, da un lato un flusso costante di domanda sull'intero arco dell'anno e dall'altro di coprire tutte le potenziali fasce di mercato presenti all'interno della domanda.

Tuttavia, la ricerca di nuove destinazioni può trovare forti barriere nella presenza già consolidata di altri operatori, la cui curva di esperienza può garantire la leadership su quella specifica destinazione.

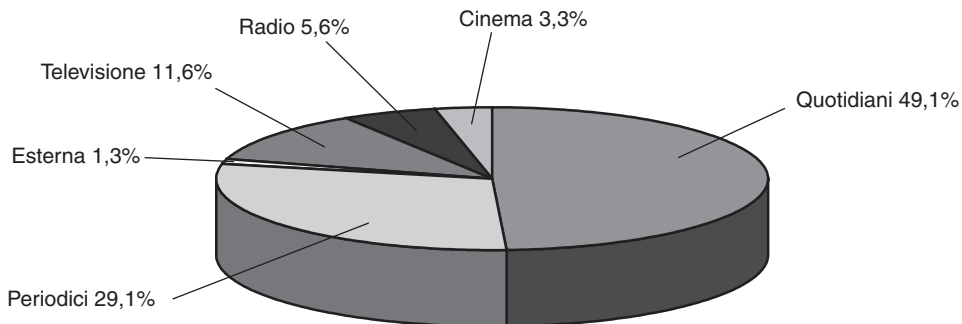
### *Pubblicità e promozioni*

La leva rappresentata dalle iniziative promo-pubblicitarie ha progressivamente assunto un ruolo di primo piano nell'ambito delle scelte di marketing adottate dalle aziende di tour operating, che hanno sempre più utilizzato tali strumenti per comunicare le novità della programmazione, nonché affermare la propria brand image, sia presso il cliente finale che presso il trade.

Analogamente ad altri comparti merceologici, la veicolazione della comunicazione promo-pubblicitaria avviene attraverso alcuni strumenti tradizionali, come la pubblicità sui media, anche se il valore complessivo degli investimenti realizzati dai tour operator sono di gran lunga inferiori a quelli realizzati in altri settori industriali.

In relazione ai media utilizzati, la stampa quotidiana si conferma come il mezzo più utilizzato e con una quota in crescita: da sola assorbe oltre il 49% degli investimenti pubblicitari, seguita dalla stampa periodica con poco più del 29%, dalla televisione che conferma la flessione del 2005 (11,6%) e dalla radio (5,6%).


**Figura 9.6** Ripartizione per mezzo degli investimenti pubblicitari realizzati dai tour operator (2006).



Fonte: elaborazione su dati Nielsen.

## CAPITOLO 9

**Tabella 9.6** I tour operator che investono maggiormente in comunicazione (2006).

Società	% sul totale degli investimenti a costo per spazio	Marchi
Alpitour	4,6%	
Costa Crociere	15,9%	
Club Med	5,6%	
Valtur	3,2%	
Ventaglio	4,2%	
MSC Crociere	7,4%	

Fonte: elaborazione su dati Nielsen.

Accanto alla pubblicità tradizionale, sono utilizzati altri strumenti come:

- partecipazione a fiere nazionali e internazionali come per esempio la BIT- Borsa Internazionale del Turismo, che si svolge a Milano nel mese di febbraio di ogni anno;
- sponsorizzazioni di eventi sia in ambito turistico che non; un esempio sono I Viaggi del Ventaglio che hanno legato al proprio brand l'attività del teatro Smeraldo di Milano o MSC Crociere che è divenuta sponsor del carnevale di Venezia;
- creazione, all'interno delle agenzie di viaggio, di corner specifici;
- realizzazione di educational (soggiorni in loco) dedicati agli agenti di viaggio per illustrare le caratteristiche dei nuovi prodotti.

### *Prezzo*

Rappresenta un'importante leva di marketing, funzionale alle strategie di differenziazione dei prodotti adottate dalle imprese di tour production.

La costruzione del sistema tariffario è strettamente connesso alla tipologia e agli standard qualitativi dei prodotti offerti, sia in relazione al trasporto e alle strutture ricettive prescelte, nonché dei servizi complementari inclusi nel pacchetto.

La determinazione del prezzo di vendita dei pacchetti turistici (il cosiddetto pricing) rappresenta uno dei compiti più delicati per gli operatori turistici poiché, partendo dalla definizione di un punto di equilibrio tra costi e ricavi (break even point), deve necessariamente tener conto di numerose variabili: dalle condizioni praticate, dalla concorrenza alla propensione, alla spesa dei differenti target di clientela, alla stagionalità (alta/bassa stagione).

In questi ultimi due-tre anni, la leva prezzo ha assunto una particolare valenza, soprattutto in relazione al cosiddetto fenomeno delle offerte speciali, contraddistinte da prezzi estremamente ribassati rispetto al listino tradizionale e rivolte a specifici target di clientela finale che hanno la possibilità di non programmare le proprie vacanze. Questo fenomeno trae le sue origini dall'ampliamento dell'offerta di trasporto aereo (charter) quale effetto del potenziamento delle flotte operanti sul mercato italiano, che ha generato una maggiore propensione all'acquisto di posti da parte di un numero sempre più ampio di tour operator che, per converso, accettano il rischio di invenduto.

È proprio per fronteggiare questo tipo di rischio che gli operatori del settore, a fronte di cancellazioni o di mancate vendite per situazioni contingenti, decidono di immettere sul mercato prodotti a un prezzo fortemente ribassato e, in alcuni casi, inferiori al costo dell'intero pacchetto. Allo scopo di fronteggiare questa tendenza, alcuni fra i principali tour operator hanno introdotto campagne di incentivazione per le prenotazioni effettuate con largo anticipo (advanced booking) che permette anche, contrariamente all'offerta last minute, di programmare e gestire al meglio l'alta stagione. Infine, in relazione alla variabile prezzo, sono presenti sul mercato già da alcuni anni particolari forme di incentivazione all'acquisto della vacanza, basate sulla concessione di crediti al consumo, erogati da finanziarie specializzate con le quali i principali tour operator hanno stipulato delle convenzioni specifiche.

Nonostante questa opportunità il numero di consumatori che finanzia la propria vacanza stipulando un prestito è ancora limitato, mentre, tra i beni acquistati con queste forme di finanziamento, l'automobile è quello che raccoglie la quota maggiore di richieste.

### *Distribuzione*

Ricordiamo alcuni degli eventi già trattati in altri capitoli, che hanno modificato lo scenario della distribuzione turistica italiana:

- crescita costante del numero complessivo di agenzie di viaggio;
- incremento di forme di associazionismo;
- progressiva riduzione dei margini dell'intermediazione su alcune attività tipiche come la biglietteria aerea, (che ha spesso rappresentato un volano per la generazione di traffico sul punto vendita) cui si aggiunge una lievitazione dei costi di gestione dell'agenzia (dal personale all'informatizzazione, dalla gestione amministrativa alle spese generali come telefono, fax, attività promozionali ecc.);
- sviluppo di nuove forme di intermediazione (Internet).

A fronte di questi cambiamenti, se fino a un recente passato, la relazione fra tour operator e agenzia di viaggio era regolata essenzialmente dal riconoscimento di una commissione sui pacchetti venduti (oscillante tra un 8 e 10%), con tecniche di incentivazione che miravano soprattutto ad aumentare questi valori al raggiungimento di determinati volumi di vendita (le cosiddette *overcommission*), oggi le imprese hanno messo a punto diversi interventi con l'obiettivo di fidelizzare maggiormente i punti vendita. In particolare, si sono sviluppati nuovi strumenti-servizi come, per esempio, sistemi informatici di collegamento allo scopo di facilitare tutte le operazioni legate al booking, concorsi fra agenzie di viaggio, diffusione di house organ, maggiore frequenza di contatti fra la forza vendita e la rete al dettaglio, corner espositivi preferenziali, fino alla realizzazione di veri e propri accordi di partnership fra tour operator e gruppi di agenzie/network. Parallelamente a questi fenomeni, si registra anche una progressiva integrazione a valle con i punti vendita al dettaglio da parte di alcuni dei principali tour operator, in particolare Alpitour e I Viaggi del Ventaglio, che hanno dato vita a propri network di agenzie, dotate di un proprio marchio, controllate direttamente o attraverso accordi commerciali.

### *Internet e commercio elettronico*

L'avvento di Internet e il suo adattamento alla promozione e alla commercializzazione dei prodotti turistici ha modificato e sta modificando la filiera del settore con lo sviluppo di nuove forme di relazione fra gli operatori e i clienti. Oggi, tutti gli operatori del settore dispongono di un proprio sito al cui interno i principali contenuti riguardano i cataloghi, le destinazioni, le offerte promozionali, la storia dell'operatore e, anche se non sempre, un profilo economico dell'azienda con sezioni dedicate di investor relation, in particolare per le società quotate in Borsa come I Grandi Viaggi e I Viaggi del Ventaglio. In sostanza, per la maggior parte dei casi, sono siti-vetrina utilizzati soprattutto con obiettivi promozionali, ma dai quali manca totalmente la funzione di vendita on-line, essendo prevista la sola possibilità di verificare la disponibilità del prodotto prescelto e di effettuare una prenotazione, con l'effettivo acquisto rimandato a un contatto diretto con l'agenzia di viaggio tradizionale, che formalizzerà la prenotazione e il pagamento.

L'assenza di strumenti di vendita on-line deriva probabilmente da alcuni dei seguenti fattori:

- forte potere contrattuale delle agenzie di viaggio tradizionali nei confronti degli operatori, fenomeno per certi versi amplificato da un'ancora bassa integrazione a valle;
- relativa complessità dei pacchetti turistici, molti dei quali, come i tour, necessitano per l'acquisto della consulenza di personale qualificato; solo alcuni prodotti più semplici, come i soggiorni, possono essere oggetto di una transazione on-line;
- valore elevato della maggior parte delle transazioni (si pensi, per esempio, a un viaggio per una famiglia di quattro persone in alta stagione) che rende praticamente impossibile effettuare l'acquisto del pacchetto, utilizzando la propria carta di credito, al di là degli effettivi problemi di sicurezza delle transazioni on-line.

Questa situazione penalizza certamente le aziende di tour production, oltre che dal lato della conoscenza e della fidelizzazione della propria clientela, impedendo la costruzione di un database dei clienti attraverso il quale attivare azioni mirate di promozione, informazione, fornitura di servizi dedicati, ma anche da quello di una riduzione del costo dell'intermediazione, un fattore oggi sempre più strategico per le aziende del settore, sempre alla ricerca di risorse adeguate e necessarie per lo sviluppo della propria attività. Appare, infine, evidente come le azioni sul

cliente finale (il consumatore di viaggi) da parte delle aziende di tour operating siano molto circoscritte e soprattutto orientate ad attivare un canale informativo, sia di tipo tradizionale (cataloghi cartacei, pubblicità, promozioni) che attraverso gli strumenti ICT, ma non finalizzati alla vendita diretta, cioè senza l'intervento dell'agente di viaggio, perché le aziende stesse avvertono, tuttora in modo evidente, il rischio di essere penalizzate dalle agenzie di viaggio e dalla situazione di conflittualità che ne deriverebbe. Paradossalmente la diffusione e la sempre più massiccia presenza sulla rete di operatori turistici, alcuni dei quali attivi a livello globale, come compagnie aeree (grazie al fenomeno low cost), catene alberghiere, società di autonoleggio, possono rappresentare una significativa minaccia nei confronti del turismo organizzato consentendo a fasce consistenti di consumatori di costruirsi in modo totalmente autonomo la propria vacanza: dall'acquisto on-line dei biglietti aerei alla prenotazione di hotel e auto a noleggio. Infatti, il prodotto turistico che esprime le più interessanti possibilità per gli operatori on-line è rappresentato dalla soluzione volo+hotel, che risulta particolarmente gradita dalla domanda di riferimento e si presta in modo ottimale a essere acquistato su Internet, in relazione alla minor complessità del processo di acquisto e alla maggiore libertà di scelta che concede al cliente finale.

### Domande

- Il ruolo che Internet ha giocato nel commercio elettronico è stato un'opportunità o una minaccia per i tour operator?
- Come dipendente di un tour operator di medie dimensioni, in che modo potresti superare una scarsa redditività in una situazione di struttura di costi molto rigida?
- Quali sono, a tuo avviso, gli vantaggi/svantaggi di un'integrazione verticale a monte/a valle?
- Nei panni di un dipendente di un medio/piccolo tour operator, come costruiresti il rapporto con i fornitori?

### Letture di approfondimento

- Biella, A. (1993) *L'industria del viaggio organizzato*, Milano, Franco Angeli.
- Candela, G. (2005) *Economia dei sistemi turistici*, Milano, McGraw-Hill.
- Candela, G. e Figini, P. (2003) *Economia del turismo*, Milano, McGraw-Hill.
- Rosso, F. (2006) *50 anni di tour operating in Italia*, Milano, Hoepli.
- Soccurru, M. (2004) *I contratti stipulati nel settore turistico: efficienza dell'allotment con riserva d'opzione*, Primo seminario dottorandi, Società Italiana di Economia e Politica Industriale, Ferrara.

### Indirizzi web

- Alpitour: [www.alpitour.it](http://www.alpitour.it)
- ASTOI (Associazione Tour Operator Italiani): [www.astoi.com](http://www.astoi.com)
- TTG (Tourism Travel Gazette): [www.ttgitalia.com](http://www.ttgitalia.com)
- TUI: [www.tui.it](http://www.tui.it)