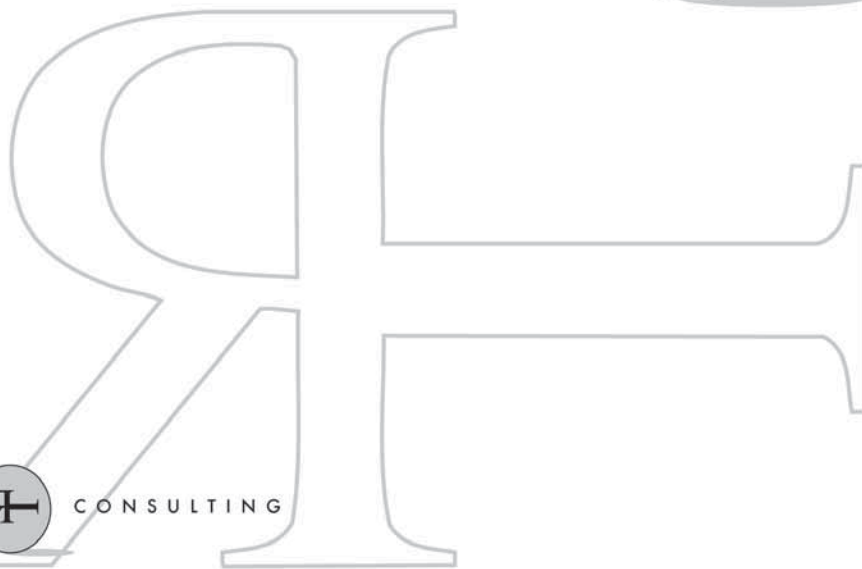


le pagine di

RISPOSTE



TURISMO



interventi di

Giuliana Manica
Margherita Bozzano
Alessandro Margherita
Claudio Petti
Mariapina Trunfio
Luca Petruzzellis
Claudio Nigro
Gianni Pezzato
Rino Vitelli
Gloria Rech

le pagine di Risposte Turismo

Vol. 2/2007

Pubblicazione di Risposte Turismo S.r.l.

Dorsoduro 1479

30123 Venezia

tel. +390412960775

fax +390412414941

info@risposteturismo.it

www.risposteturismo.it

Coordinamento Scientifico

Francesco di Cesare

Direzione Editoriale

Rino Vitelli

Organizzazione

Gloria Rech

Hanno collaborato

Anthony A. La Salandra

Elisa Berton

È vietata la riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, non autorizzata, compresa la fotocopia.

Creare un forum permanente di dibattito e confronto sui temi della gestione e dello sviluppo del turismo, contribuendo – attraverso un puntuale approfondimento delle questioni di maggior interesse, un continuo aggiornamento sui motivi di più stretta attualità ed un proficuo scambio di esperienze ed idee tra i professionisti del settore – all’arricchimento del bagaglio tecnico degli “addetti ai lavori”.

Mettere a disposizione delle imprese, delle associazioni di categoria e degli enti preposti allo sviluppo e al coordinamento delle attività turistiche, uno strumento di riflessione sui problemi e le prospettive del turismo, favorendo la formazione – tra gli operatori pubblici e privati del settore – di una consapevolezza più chiara e diffusa del ruolo chiave da essi giocato nel contesto dell’economia italiana e globale.

Costituire una collana di volumi pensati non solo per poter essere letti e custoditi, ma anche e soprattutto per poter essere agevolmente consultati ogni volta che ci si trovi di fronte ad un problema per il quale possa essere utile documentarsi su base scientifica.

Sono i tre ambiziosi obiettivi alla base della nascita delle pagine di Risposte Turismo, pubblicazione periodica realizzata da RT con la collaborazione dei nomi più prestigiosi e apprezzati del mondo turistico nazionale ed internazionale, e distribuita ad un selezionato numero di soggetti istituzionali ed imprenditoriali.

È un’ esplorazione a 360 gradi, quella che conduciamo nel variegato mondo del turismo: manager, esperti e ricercatori italiani e stranieri sono chiamati ad analizzare, di volta in volta, problemi di gestione e opportunità di mercato per tour operator, alberghi, vettori aerei, compagnie crocieristiche, agenzie di viaggio, imprese di organizzazione congressuale, enti di promozione turistica, autorità di governo locale, consorzi territoriali, convention bureaux e tutti gli altri protagonisti di un settore che, più cresce, più sente il bisogno di riflettere e interrogarsi sulle proprie prospettive future.

Ricerche, valutazioni, tesi, antitesi, suggerimenti, spunti critici, persino polemiche (purché costruttive) costituiscono dunque gli “ingredienti” di queste pagine, e al tempo stesso, si spera, il terreno di crescita di un comparto che oggi ha più che mai bisogno – prima ancora di far ascoltare la propria voce all’esterno – di dialogare al proprio interno.

Il rigore metodologico degli interventi e la competenza sugli argomenti sviluppati rappresentano, invece, la bussola che guida il cammino di un’iniziativa editoriale che ha già incontrato e ci auguriamo possa continuare ad incontrare l’attenzione, l’interesse e il consenso di coloro per i quali è nata e alle cui istanze è indissolubilmente legata: i professionisti del turismo.

To create a permanent forum to debate and compare the themes of tourism management and development, contributing to the enrichment of the professionals' technical background through an accurate discussion about the more interesting issues, a continuous updating on the actual arguments and a profitable exchange of experiences and ideas among the experts of the sector.

To put at the disposal of the enterprises, the trade associations and the authorities delegate to develop and co-ordinate the tourist activities, a tool to reflect on the tourist problems and perspectives, promoting the setting up – among the private and public operators – of a more clear and widespread consciousness of the key role they play in the Italian and global economy.

To create a series of volumes, thought not only to be preserved, but also and especially to be consulted every time we face a problem and need to gather information with a scientific approach.

These are the three ambitious objectives at heart of le pagine di Risposte Turismo, a periodical publication that will be realized by RT in collaboration with the most prestigious and appreciated exponents of the national and international tourist industry, which will be distributed to a selected number of entrepreneurial and institutional subjects.

We will make a 360-degree exploration in the variegated tourist world: Italian and foreign managers, experts and researchers will be asked to analyse organisational problems and market opportunities for tour operators, hotels, airlines, cruise operators, travel agents, meeting organizers, tourist boards, local authorities, territorial consortiums, convention bureaux and all the others actors of a sector where more is the growth more increases the need to reflect and question about the future perspectives.

Theses, analyses, evaluations, suggestions, critical cues and also disputes (providing they are constructive) will be the “ingredients” of these pages and at the same time (we hope) the growth ground of a sector that requires an internal dialogue in advance of making its voice listened outside.

The methodological precision of the articles and the competence about the contents represent the compass that will guide the path of this publishing initiative. We hope that it can meet – on the way – the attention, interest and agreement of the persons it is thought for: the tourism professionals.

INDICE

Risposte Turismo: presentazione delle attività	7
La promozione del Piemonte dopo le Olimpiadi <i>di Giuliana Manica</i>	11
Le esperienze ed i programmi di comunicazione e promozione dell'offerta turistica ligure <i>di Margherita Bozzano</i>	19
Online e offline nel turismo: prospettive a confronto <i>di Alessandro Margherita, Claudio Petti</i>	25
Clusters of Tour Operators and New Typologies of Tourism in Destination Management <i>di Mariapina Trunfio, Luca Petruzzellis, Claudio Nigro</i>	38
Le nuove offerte nel settore del trasporto aereo "on demand" e dei servizi "aerotaxi" <i>di Gianni Pezzato</i>	50
Il mercato del lavoro nel comparto ricettivo alberghiero della Campania <i>di Rino Vitelli, Gloria Rech</i>	70

INDEX

Risposte Turismo: The activities	9
The Promotion of Piemonte after the Olympic Games <i>by Giuliana Manica</i>	12
The Tourism Communication and Promotion of Liguria: Experiences and Plans <i>by Margherita Bozzano</i>	20
Online e Offline in Tourism: a Comparison of Perspectives <i>by Alessandro Margherita, Claudio Petti</i>	26
Cluster di tour operator e nuove tipologie di turismo nel destination management <i>by Mariapina Trunfio, Luca Petruzzellis, Claudio Nigro</i>	39
New “On demand” Proposals and “Aerotaxi” Services in the Air Transport Sector <i>by Gianni Pezzato</i>	51
The Labour Market in the Hotel Sector of Campania Region <i>by Rino Vitelli, Gloria Rech</i>	71

Risposte Turismo: presentazione delle attività

Risposte Turismo è una rete di consulenti, ricercatori ed esperti, specializzata nel fornire soluzioni progettuali ed operative ad organizzazioni ed imprese appartenenti al settore turistico e interessate da problematiche di carattere strategico o gestionale.

La metodologia degli interventi si basa sull'impiego degli strumenti di analisi accreditati dagli studi di economia e management delle imprese, sul continuo aggiornamento delle tecniche di indagine del settore, sul confronto con una casistica internazionale completa ed eterogenea.

Risposte Turismo - società guidata da Francesco di Cesare e Rino Vitelli - articola la propria attività in tre principali campi:

- la consulenza (RT Consulting),
- la formazione (RT Training),
- gestione (RT Management).

In particolare, per ciò che concerne la prima area di intervento, Risposte Turismo elabora:

1. supporti di analisi alle decisioni di investimento in strutture legate all'industria turistica (alberghi, villaggi, centri congressi, parchi a tema) nel territorio nazionale ed estero. Tali interventi si sviluppano attraverso una puntuale analisi del contesto individuato per localizzare l'investimento, delle singole componenti ambientali, delle potenzialità di mercato per l'idea alla base del progetto;
2. analisi puntuali sulla domanda di prodotti turistici. Attraverso l'utilizzo delle più efficaci tecniche di rilevazione statistica delle esigenze, motivazioni, volontà ed abitudini di acquisto di insiemi di riferimento di possibili utilizzatori, nazionali ed internazionali, queste azioni mirano a fornire utili elementi per ponderare scelte di investimento, gestione, marketing;
3. progetti di costruzione di prodotti turistici d'area. Tali interventi avvengono attraverso la conoscenza, l'esame e la valorizzazione degli elementi (infrastrutturali, strutturali e di contesto) di un territorio candidato a presentarsi con una proposta riconoscibile e appetibile al mercato della domanda turistica nazionale e/o internazionale. Sono azioni tipicamente richieste - e quindi indirizzate - da insiemi di operatori o rappresentanze pubbliche o private degli stessi;

4. piani strategici del turismo. Sono percorsi di analisi che puntano a definire le più opportune direzioni di sviluppo per destinazioni già presenti sul mercato che richiedono una mirata progettazione per cogliere al meglio le opportunità che il mercato presenta ed affrontare con professionalità il nuovo scenario competitivo. Sono lavori che garantiscono al committente una serie di indicazioni puntuali e traducibili in investimenti ed azioni concreti.

In relazione al secondo campo d'attività, Risposte Turismo è specializzata nel fornire:

1. formazione di base e aggiornamento continuo ad operatori del settore turistico sulle principali tecniche di gestione e sulla conoscenza ed approccio a temi, problematiche, aspetti critici pertinenti la sfera strategica ed operativa della propria attività;
2. formazione di base ed avanzata per figure professionali nuove entranti nel settore turistico, mirante a costruire profili professionali adeguati alle esigenze in continuo mutamento di un così vasto settore.

Per ciò che riguarda, infine, la terza area di intervento, Risposte Turismo svolge un'attività di ideazione, organizzazione e gestione - o assistenza nella gestione - di eventi così come di ideazione e realizzazione di campagne di comunicazione e promozione, sviluppate su un precedente lavoro di orientamento strategico. Sono interventi che muovono da esigenze della domanda riconducibili a due principali motivazioni:

1. lavorare su nuovi strumenti di organizzazione dell'offerta turistica di una destinazione, e principalmente sugli eventi dal diverso carattere e rivelatesi negli ultimi anni preziose soluzioni per far emergere nuove mete, posizionarne più efficacemente alcune già note, intervenire nella distribuzione dei flussi turistici durante l'anno;
2. sviluppare azioni di comunicazione con un approccio forte non solo delle competenze specifiche di chi opera in questo specifico settore ma anche di quelle tecniche legate alla conoscenza delle problematiche della macroindustria turistica, potendo così vedersi affiancati da professionisti in tutto il complesso percorso che parte dalla pianificazione strategica per arrivare alla realizzazione concreta di azioni di gestione.

Risposte Turismo: the activities

Risposte Turismo is a net of operators, consultants and researchers experienced in strategic and executive problems of the travel and tourism macro-sector. Its aim is to provide to corporations and enterprises improved operative solutions.

The methodological assumptions of the actions are: the specific strategic analysis based on the traditional studies of the enterprises' economy and management; the constant updating of the research techniques of the sector; the comparison with an international, complete and heterogeneous lot of cases.

Risposte Turismo - owned by Francesco di Cesare and Rino Vitelli - breaks down its activities in three main branches:

- Consulting (RT Consulting)
- Training (RT Training)
- Management (RT Management).

With reference to the first branch, Risposte Turismo is specialised in providing:

1. Supporting analysis to decisions about the investments in the national or overseas tourist industry (hotels, holiday camps, conference centers, cruising ships, and so on). These actions are realized through an accurate analysis of: the contest identified to locate the investment; the single environmental components; the market potentials about the idea at heart of the project;
2. Accurate analysis at the demand of tourist products. The actions that aim to provide useful tools to aid decisions of investments, management and marketing, are based on the use of the most efficient statistical techniques to record requirements, motivations, desires and buying habits of potential buyers - national or international - of a determinate service;
3. Production of area tourist products. These actions are realised through the knowledge, the Analyse and the Valorization of the Elements - infrastructural, structural and of context - of a region that aims to submit a distinguished and tempting proposal to the market of the national or international tourist demand. These are actions generally requested and also addressed from groups of operators or public or private representatives of them;

4. Strategic tourism plans: researches carried out to define the most appropriate development directions for destinations already active in the market which need specific planning to take advantage of new opportunities and face the new competitive arena. These plans provide clients with a set of practical guidelines which can be easily translated into actual investments and actions.

In the second branch of activities, Risposte Turismo is specialised in providing:

1. Basic training and unceasing updating for operators of the tourist sector regarding main management techniques and the knowledge and approach to topics, problems and critical aspects concerning the strategic and operating sphere of the own activity;
2. Basic and advanced training for new tourist professional figures aiming to create career briefs conforming to the endless changing requirements of such a wide sector.

Finally, the third business area of Risposte Turismo consists in the planning, development and management – or support in the management – of events as well as the organization of communication and promotion campaigns after a preliminary study of strategic orientation. These two activities aim to satisfy the two following requirements of demand:

1. the necessity to develop new organization tools for the tourism supply of a destination, especially events of different typologies, which have recently turned into useful solutions to make new destinations emerge, position old ones more efficaciously and change the distribution of tourism flows during the year;
2. the need to develop communication actions with the technical support of experts in the issues connected with the tourism macro-sector, giving clients the chance to be guided by professionals in the complex process from strategic planning to the actual realization of management actions.

La promozione del Piemonte dopo le Olimpiadi

Giuliana Manica

Fino a tre anni fa difficilmente si sarebbe attribuito alla Regione Piemonte la caratteristica di territorio turistico "on the map". Ma con le Olimpiadi e le Paralimpiadi di Torino 2006 è - nei fatti - cominciata per il Piemonte una nuova fase. Se internazionalmente è stato riconosciuto il grande successo dei Giochi, i maggiori risultati per il territorio si stanno manifestando grazie all'intuizione della classe dirigente istituzionale, dell'imprenditoria, della finanza e della complessiva realtà piemontese, nel prevedere quanto questo evento potesse essere una nuova ragione di sviluppo e comportare un processo di diversificazione dello stesso.

Dal punto di vista della domanda le Olimpiadi hanno permesso la penetrazione in mercati turistici che, fino ad oggi, non sapevano dell'esistenza del Piemonte. Sono state predisposte e realizzate campagne di promozione, prima durante e dopo le Olimpiadi, e sulla scia del claim dei Giochi è stata colta l'occasione per dare spazio ai nuovi prodotti, implementando il tutto con un nuovo metodo operativo che prevede una promozione nazionale ed internazionale coerente e coordinata

tra le province piemontesi, la città di Torino ed il sistema delle ATL già operante sul territorio. Significativa l'attenzione registrata non solo per Torino e per le montagne olimpiche, ma per il complesso del territorio regionale. Le peculiarità territoriali vengono sviluppate con ogni modalità, nella convinzione che il turista generalista non esista più.

Dal corrispondente punto di vista dell'offerta è stato svolto un lavoro a tutto campo che, sfruttando costantemente macroeventi ed eventi specifici a scala ridotta, permette il rinnovare l'attenzione sulla gamma dei diversi aspetti propri del territorio. Laddove si riscontrano evidenti limiti nelle risorse da poter offrire (si pensi all'assenza del prodotto mare per il Piemonte) è senza dubbio innovativo proporsi, sui quei mercati internazionali lontani al pari di quelli emergenti, con offerte integrate con altre regioni al fine di promuovere un'offerta più completa, che dalla montagna arriva al mare, allargandosi a tutti quei prodotti turistici che il Piemonte da solo non potrebbe offrire, nonostante sia una terra dalle notevoli eccellenze e qualità.

The Promotion of Piemonte after the Olympic Games¹

Giuliana Manica*

Up until three years ago the Piedmont region had not been considered as a tourist destination “on the map”. The Turin 2006 Olympic and Paralympic Games, however, have brought about a new phase for Piedmont. The great success of the Games has been internationally recognized but the most relevant benefits for the region derive from the ability of the institutional governing board, entrepreneurs, finance and the whole Piedmontese community to foresee how this event could be a new source of development and imply a diversification process of this development.

On the demand side, the Olympic Games made it possible to penetrate those tourist markets which had never heard of Piedmont before.

Promotion campaigns were planned and launched before and after the Olympic Games and, drawing on the claim, new products were offered, according to a new national and international promotion scheme based on a coordinated and

consistent action of Piedmont provinces, the city of Turin and the ATL (local tourism boards) network already working in the area.

Significant attention has been focused not only on Turin and the Olympic mountains, but also on the whole region. Local peculiarities are being developed in many different ways, in the firm belief that mass-market tourism is over.

On the supply side, the destination is working hard in constantly exploiting mega or minor events to renew attention to the different products the territory is able to offer. Moreover, it has adopted an innovative approach in facing the actual limits in the range of products it can offer (i.e. the unavailability of “sea tourism”) by coming to far international markets like to emerging destinations: by integrating its offer with that of other regions, which has made it possible to increase the number of products tourists can experience in Piedmont, from the mountains to the sea.

* Tourism, Sport and Equal Opportunities Councillor for the Piedmont Region.

¹ This article is an extract from the paper presented by Councillor Manica at the conference “Quando il prodotto non basta più. Il ruolo della comunicazione nel rilancio dell’offerta turistica italiana” (“When the product is no longer enough. The role of communication in relaunching Italian tourism offer”), 27-29 March 2007, Santa Margherita Ligure. It was organized by the Consortium Portofino Coast (www.portofinocoast.it) and supervised by Francesco di Cesare. This and the following article refer to the same work session, entitled “Who communicates tourism? And how? Communication experiences of regional public administrations”.

La promozione del Piemonte dopo le Olimpiadi¹

*Giuliana Manica**

Dopo le Olimpiadi del 2006, Torino e il Piemonte sono entrati ufficialmente tra le mete turistiche a livello internazionale. Siamo talmente vicini alla Liguria che ci conosciamo molto bene e sapete come la nostra non sia una regione tradizionalmente turistica. Il Piemonte è madre dell'industria; quando si pensa al nostro territorio lo si associa alla Fiat, alla grande fase dell'industrialismo italiano, certamente non al turismo. Ma con le Olimpiadi e le Paralimpiadi di Torino 2006 è cominciata una nuova fase, non solo perché i Giochi hanno avuto un grande successo, ma anche perché c'è stata un'intuizione della classe dirigente istituzionale, dell'imprenditoria, della finanza e della complessiva realtà piemontese, di quanto questo evento potesse essere una nuova ragione di sviluppo e comportare un processo di diversificazione dello stesso. I risultati raggiunti indicano che ci sono tutti i presupposti per un futuro post-

olimpico che riguarda il Piemonte, ma che può riguardare più complessivamente l'intero Paese. Le Olimpiadi sono state, infatti, un evento ed un successo italiano, prima che piemontese. Oggi siamo tra le destinazioni 'on the map', come si direbbe turisticamente, e lo diciamo supportati dai dati dei tour operator a livello internazionale. Le Olimpiadi ci hanno permesso l'accesso a mercati che, fino ad oggi, non sapevano della nostra esistenza. Quando si parlava di Torino e del Piemonte, la prima domanda che seguiva era "...ah si Torino quella città vicino a Milano.." o "...il Piemonte, quella regione ai confini con la Francia". Questo era il grado di notorietà turistica che il Piemonte aveva a livello internazionale. Ma quest'estate, uno tra i siti americani più importanti, "about.com", ha segnalato Torino come quarta città da non perdere fra le perle italiane. E nei mesi scorsi, in occasione del Salone Internazio-

* Assessore al Turismo, Sport e Pari Opportunità della Regione Piemonte.

¹ Il presente articolo è tratto dalla relazione presentata dall'Assessore Manica al convegno "Quando il prodotto non basta più. Il ruolo della comunicazione nel rilancio dell'offerta turistica italiana", 27-29 marzo 2007, Santa Margherita Ligure. Convegno organizzato dal Consorzio Portofino Coast (www.portofinocoast.it) e curato da Francesco di Cesare. L'articolo ed il successivo rientrano nella stessa sessione di lavoro dal titolo "Chi comunica il turismo? E come? Iniziative di comunicazione di amministrazioni regionali".

nale del Gusto, il New York Times ha posizionato il Piemonte prima dell'Emilia Romagna per quanto riguarda l'eno-gastronomia, che rimane certamente il fiore all'occhiello della nostra regione. La nostra è una terra che ha molto da offrire. Le Olimpiadi ne sono state una vetrina internazionale importante, ma la professionalità e l'impegno di tutti i piemontesi che hanno creduto in questa avventura, sono stati i fattori determinanti a consentirci dei risultati interessanti. Il periodo olimpico ha registrato più di 900.000 visitatori concentrati sul territorio, con un incremento su quello stesso periodo del 2005 del 40,7%. Già nel 2005 avevamo raggiunto i 10 milioni di turisti, traguardo che nel 2006 è stato tagliato nei soli primi sei mesi, compresi ovviamente i numeri olimpici. Il 2007 sarà l'anno che ci consentirà di verificare quanti di quei visitatori saremo riusciti a trattenere, con l'azione di promozione post-olimpica della Città e della Regione, incoraggiati da un'attenzione che abbiamo registrato non solo per Torino e per le montagne olimpiche, ma per il complesso del territorio regionale. Le Olimpiadi sono state, inoltre, un'occasione irripetibile per potenziare l'offerta ricettiva: oggi la tipologia di strutture va dal bed and breakfast agli agriturismi, fino a prestigiosi 5 stelle realizzati proprio per i Giochi. Abbiamo superato i 170.000 posti letto e abbiamo oltre 4.200 strutture tra alberghiere ed extralberghiere. Molte di queste strutture sono

state il risultato dell'investimento olimpico che, però, non si riferisce unicamente ai Giochi, ma guarda al futuro. L'obiettivo che ci proponiamo è di raddoppiare il peso del turismo nel PIL regionale entro il 2010, incrementandolo dal 2 al 4%. È un obiettivo ambizioso, ma che riteniamo possibile sulla scia degli importanti risultati conseguiti. Abbiamo predisposto e realizzato una campagna di promozione, prima durante e dopo le Olimpiadi, cogliendo l'occasione per implementarla attraverso un nuovo metodo operativo. Se c'è, infatti, un errore tipicamente italiano è quello di promuovere il territorio separatamente e nei modi più diversi possibili, con il risultato di presentarsi in molti, troppi, alla fiera che conta meno sul mercato. Mercati che penseranno: "questi italiani sono un po' pazzi, sono venuti quarantacinque volte a promuovere la stessa cosa". In sostanza, è come se tutti corressero a centro campo dietro al pallone. Pertanto, abbiamo instaurato un gioco di squadra con le province piemontesi, la città di Torino ed il sistema delle ATL già operante sul territorio, al fine di realizzare una promozione nazionale ed internazionale coerente e coordinata. Nel seguire questa direzione abbiamo pensato di muoverci allo stesso modo anche con altre regioni, quali ad esempio la Liguria, regione limitrofa per noi molto importante. Sui mercati internazionali, a partire da quelli più lontani al pari di quelli emergenti, saremo così in grado di promuov-

vere un'offerta potenziata, che dalla montagna arriva al mare, allargandosi a tutti quei prodotti turistici che da soli non potremmo offrire. Pensiamo già quest'anno di mettere a punto una proposta che possa essere operativa l'anno prossimo. Inoltre, investimenti cospicui sono stati diretti alla promozione nazionale ed internazionale, tramite campagne nelle grandi stazioni e sulle principali testate media, oltre che alla partecipazione alle principali fiere di settore, che però, rispetto al mio insediamento, sono state tagliate di oltre la metà, ritenendole uno strumento alquanto superato, con alcune eccezioni da individuare con cura. Ad esempio, la nostra presenza alla BIT più che puntare esclusivamente in modo ridondante sui padiglioni espositivi, ha unito - per dirla usando l'espressione coniata dal nostro amico Prosperini² - un'occupazione 'manu militare' delle principali stazioni di Milano e dell'aeroporto durante i giorni di fiera. C'è da aggiungere, poi, che la notorietà acquisita da Torino ha rappresentato un elemento importante di promozione e traino per tutto il resto del territorio. Da qui la scelta di puntare su un nuovo brand, che ha sostituito il precedente "Piemonte scopritelo adesso", trasformandolo in "Torino + Piemonte, Passion and more", sulla scia del claim

delle Olimpiadi "Passion lives here", declinato per i vari prodotti turistici "Passion and golf", "Passion and food", "Passion and sun". È nata anche la Piemonte Card, recentemente unificata con la Torino Card, e diventata una delle card più ricche di proposte turistiche a livello nazionale. Inoltre, con il contributo di importanti consulenze, alcune di fama internazionale, ci stiamo dotando di un Piano Strategico del Turismo piemontese, costruito sulle peculiarità dei singoli territori, la montagna, la collina, i laghi, la città, e basato sia sui prodotti già affermati che su quelli potenziali. Sui primi agiamo con un'azione di marketing e di commercializzazione. Ma abbiamo lanciato anche nuovi prodotti come il wedding, riconosciuto come un mercato in grande espansione, con grandi castelli e location interessanti, il fishing, il cicloturismo ed il turismo culturale. Torino e il Piemonte hanno cambiato pelle con le Olimpiadi e si sono scoperte glamour, aggettivo che difficilmente vi si sarebbe potuto abbinare negli anni dell'industrialismo più grigio. Oggi riapre i suoi saloni al pubblico Palazzo Madama e cresce la passione per le strutture museali, dal Museo del Cinema a quello Egizio. Non dimentichiamo poi, a breve, la grande inaugurazione della Venaria Reale che di per sé rappresenta un prodotto turistico dal grande appeal. Una novità su cui puntiamo molto è, anche, il progetto "Passion and Golf". Il Piemonte, con i suoi 51 campi è la seconda

² Pier Gianni Prosperini, Assessore Giovani, Sport e Turismo, Regione Lombardia

regione italiana per numero di green e cinque dei campi da golf piemontesi sono tra i primi dieci in Italia. Il primo golf italiano è il golf di Biella, un golf club piemontese. Oltre ad avere, quindi, un numero di green assolutamente significativo, parliamo di un mercato enorme, che si aggira attorno ai 40 miliardi di euro, con un numero di turisti golfisti che si prevede, nel 2010, superino i 25 milioni all'anno. Inoltre il turista golfista spende, in media, tre volte ciò che spende un turista normale, lasciando un grande valore aggiunto sul territorio. Partendo da queste basi, siamo la prima regione italiana ad aver avviato un centro di prenotazione unico per i T-time, gli orari di partenza dei campi da gioco. Questo sistema a partire dalla prossima stagione permetterà agli operatori di inserire agevolmente la proposta golf all'interno della propria offerta internazionale. È anche possibile effettuare la prenotazione dalla sezione green del sito internet www.torinopiemonte.com, un sito turistico-commerciale, nato per fornire al turista informazioni non istituzionali, ma di dettaglio che precederanno la transazione commerciale, sul modello di altre esperienze internazionali quali Visit Scotland.

Tra i settori strategici, sicuramente più vicini al core business piemontese, mantiene un ruolo importante comunque, anche, il settore industriale, che oggi può contare sulla grande esperienza organizzativa maturata nel corso delle Olimpiadi e delle Paralimpiadi. Dispon-

iamo di 700 sale meeting e abbiamo a disposizione le nuove venues olimpiche, strutture avveniristiche come l'Oval, nato per ospitare il pattinaggio di velocità e riconvertito in spazio fieristico da 20.000 metri quadrati; il Palao-olimpico, il cosiddetto PalaIsozaki, costruito per l'hockey ma destinato a diventare uno dei centri più avanzati d'Europa per manifestazioni di richiamo mondiale e ancora il PalaVela, splendidamente ristrutturato dall'architetto Gae Aulenti, anch'essa sede possibile di eventi importanti. Oltre a poter contare su due realtà di riconosciuta professionalità quali il 'Torino Convention Bureau' ed il 'Lago Maggiore Conference', in grado di offrire servizi di alto livello e, per quanto riguarda i laghi, un rapporto qualità-prezzi fortemente competitivo sul mercato congressuale italiano, che è uno dei più costosi in Europa, più costoso anche degli Stati Uniti. Nel giugno 2008 ospiteremo in Piemonte il Congresso Mondiale degli Architetti, che rappresenta non solo un grande appuntamento congressuale, ma un'altra occasione per veicolare la nuova immagine di Torino e del Piemonte, che va oltre la componente industriale. I grandi eventi, quindi, rimangono senz'altro uno degli obiettivi di punta: del resto siamo già la patria di Terra Madre, della Fiera del Libro, del Salone del Gusto. Ricordo, poi, come l'enogastronomia sia per noi un punto importante: in Piemonte, a Pollenzo, è nata la prima Università Enogastronomica. In questo

ambito non solo il pubblico ma anche il privato sta investendo fortemente ed in modo industriale. Avrete sentito parlare della straordinaria esperienza di Eataly che, offrendo e commercializzando le eccellenze enogastronomiche di tutto il Paese, con la possibilità di degustarle, ha avuto un successo straordinario, con visitatori arrivati da molti luoghi, anche lontani.

Dal punto di vista del mercato turistico il nostro rimane prevalente nazionale, con il 60% di presenze italiane. Seguono il mercato europeo e statunitense dell'East coast, che ha una maggiore propensione alla spesa. Questi sono i target sui cui si concentra prevalentemente anche il nostro lavoro promozionale, con uno sguardo anche ai nuovi mercati emergenti. Tornando ai grandi eventi, non dimentichiamo la vocazione sportiva del Piemonte che, attraverso la Fondazione post-olimpica, continuerà ad attrarre importanti manifestazioni sui siti a cinque cerchi. Lo stesso faremo sul resto del territorio, nel binomio tra sport e turismo, che ha reso indimenticabili le Olimpiadi, ma anche i Mondiali di Scherma, le Olimpiadi degli Scacchi, le Universiadi e altri importanti eventi di carattere sportivo. Inoltre, nell'anno europeo delle Pari Opportunità ospiteremo, in ottobre al Lingotto di Torino, la prima Fiera Internazionale dei Diritti e delle Pari Opportunità per tutti, che avrà carattere internazionale e biennale, sulla scia della Fiera del Libro e del Salone del Gusto. Pensiamo alla nascita in Piemonte di un

laboratorio dell'innovazione sociale, nel quale crediamo come elemento ulteriore per aumentare la competitività di un territorio. Sul fronte dei collegamenti stiamo lavorando sia con il progetto Autozug, un treno con macchina al seguito che arriva dalla Germania e con Artesia, la società che gestisce le ferrovie francesi per la linea Parigi-Torino. Stiamo ragionando, anche, sui collegamenti delle compagnie low-cost sull'aeroporto di Torino Caselle, che è stato completamente ristrutturato in seguito alle Olimpiadi ed è attualmente un aeroporto modernissimo, e in modo coordinato con il grande hub di Malpensa, che è a 19 chilometri dal Piemonte.

Penso che tutto questo debba essere inserito in un lavoro di squadra a livello nazionale, che con gli altri Assessori al Turismo stiamo realizzando con ENIT in modo assolutamente significativo. Pare che la campagna di carattere promozionale stia partendo, il portale deve essere un po' messo a punto, ma è per noi già un riferimento costante, perché tutto ciò sia in sintonia con ciò su cui stiamo lavorando.

Concludo il mio intervento descrivendovi un prodotto che a me piace molto, basato sulla convinzione che il turista generalista non funzioni più. Il Piemonte è una terra che può offrire diverse eccellenze e diverse qualità. Abbiamo puntato su un segmento che, se certamente è di nicchia, è però in grande espansione: il segmento donne viaggiatrici. Il 56% delle impren-

ditrici turistiche in Piemonte è donna e sono, prevalentemente, le donne che viaggiano da sole o che scelgono in famiglia o in coppia le destinazioni turistiche. Già in occasione delle Olimpiadi avevamo realizzato un progetto editoriale dedicato a loro che si chiamava Benvenute, e che ha riscosso un grande successo. Ma la prima guida turistica per donne viaggiatrici

verrà pubblicata da De Agostini e sarà in libreria da aprile: si chiama “Piemonte, donna in viaggio”. De Agostini ha deciso di ricavarne un’intera collana al femminile, e penso che altre regioni ci seguiranno dopo un lungo periodo di esclusiva e di copyright che, ovviamente, la Regione Piemonte ha ottenuto.

Le esperienze ed i programmi di comunicazione e promozione dell'offerta turistica ligure

Margherita Bozzano

È un aspetto rilevante, se non addirittura essenziale, sia nell'ambito della comunicazione interna che verso il mercato turistico, prendere coscienza di quanto il mercato e la comunicazione stiano cambiando.

Ad essere coinvolti in questa rapida evoluzione sono anche gli stessi strumenti a disposizione della comunicazione.

Le regioni italiane, alla luce di una rinnovata volontà di coordinamento nazionale e – in alcuni casi – di una contenuta disponibilità di risorse economiche da dedicare alla promozione, si trovano a fare il punto sulle loro modalità operative, riconsiderando in alcuni casi il proprio modus operandi.

La rinnovata attenzione alla segmentazione del mercato, per quanto concerne sia il prodotto da offrire sia il bacino di domanda cui rivolgersi, apre inoltre lo spazio per l'impiego di nuovi strumenti di comunicazione.

Esigenze e caratteristiche diverse comportano infatti una maggior ampiezza della tipologia di strumenti che, in alcuni casi, sono da inventarsi ex-novo, in altri da adeguare in modo coerente alla scelta di più definiti target di mercato.

La comunicazione è da intendersi anche come momento di riflessione e confronto all'interno del territorio stesso fra tutti i soggetti che vi operano, utile per comprendere e condividere l'identità locale, che rappresenta essa stessa il prodotto turistico principale.

La Regione Liguria è impegnata nel reindirizzare i propri sforzi, attraverso l'individuazione di sei diverse linee tematiche basate sul prodotto (ad esempio biking, trekking e diving), per ognuna delle quali vengono sviluppati interventi di comunicazione dedicati, con lo sviluppo per le stesse linee di un completo corredo multimediale a supporto del programma pluriennale di comunicazione.

The Tourism Communication and Promotion of Liguria: Experiences and Plans¹

*Margherita Bozzano**

Being aware of how market and communication are changing is important – and even essential – within tourism internal and external communication. The rapid evolution process also affects communication tools themselves. Italian regions have recently begun to reflect upon their operational schemes and, in some cases, to reconsider their modus operandi, due to a new impulse towards national coordination and the limited availability of economic resources to allocate to promotion. The special attention given to market segmentation, concerning both the product on offer and the target catchment area, can bring about new opportunities in terms of communication tools. Different needs and characteristics imply the use of a wider range of tools. In some cases

they have to be completely reinvented, in others they have to be adapted according to the selection of more specific target segments. Communication has also to be intended as an opportunity of reflection and debate among all actors operating in the destination, useful to understand and share the local identity which represents itself the main tourist product. The Liguria region is redirecting its efforts through the definition of six different thematic classes based on product (i.e. biking, trekking and diving) and specific communication actions are developed for each of them. Moreover, a whole multimedial scheme is supposed to be developed for each thematic class to support the multi-year communication plan.

* Tourist Councillor for the Liguria Region.

¹ This article is an extract from the paper presented by Councillor Bozzano at the conference “Quando il prodotto non basta più. Il ruolo della comunicazione nel rilancio dell’offerta turistica italiana” (“When the product is no longer enough. The role of communication in relaunching Italian tourism offer”), 27-29 March 2007, Santa Margherita Ligure. It was organized by the Consotium Portofino Coast (www.portofinocoast.it) and supervised by Francesco di Cesare. This and the previous article refer to the same work session, entitled “Who communicates tourism? And how? Communication experiences of regional public administrations”.

Le esperienze ed i programmi di comunicazione e promozione dell'offerta turistica ligure¹

Margherita Bozzano*

Vorrei segnalare un piccolo episodio che rispecchia l'evolversi della comunicazione e promozione turistica. Lo scorso anno abbiamo prodotto un filmato di presentazione turistica della Liguria in sette versioni, tra le quali una versione cinese. Con gli adattamenti necessari per questo mercato, il filmato è stato presentato a Shanghai e a Pechino nell'ambito dell'iniziativa "Italia-in-Cina". L'emozione che ha suscitato la visione del filmato è stata a dir poco straordinaria. Un importante operatore di Pechino subito dopo la proiezione ha osservato: "questo messaggio vale più di 10 tonnellate di carta". Questo è un sintomo di come gli strumenti a disposizione della comunicazione si stiano rapidamente evolvendo. Credo che questo aspetto sia particolarmente rilevante, sia nell'ambito della comunicazione interna sia nella comunicazione verso il mercato turistico.

La comunicazione come strumento di confronto è un punto cardine del nostro programma di rilancio del turismo ligure. Un confronto prima di tutto sul territorio, fra tutti i soggetti che vi operano, e poi con l'esterno, utilizzando strumenti nuovi e adeguati alle esigenze del mercato e del cliente. Prima ci si affidava quasi esclusivamente alle campagne pubblicitarie, si sceglievano i media adatti per quel tipo di target e per quel tipo di prodotto. Adesso questo non basta più, gli strumenti di comunicazione sono molto più articolati, in primo luogo il web è – e sarà sempre più – il veicolo primario di comunicazione. Questo rende la cosa da una parte molto più semplice e dall'altra molto più complicata.

Cominciamo dalla comunicazione interna: quanto è importante il comunicare fra noi? Tra di noi a livello locale, regionale e nazionale. Innanzitutto è importante per essere consape-

* Margherita Bozzano, Assessore al Turismo della Regione Liguria.

¹ Il presente articolo è tratto dalla relazione presentata dall'Assessore Bozzano al convegno "Quando il prodotto non basta più. Il ruolo della comunicazione nel rilancio dell'offerta turistica italiana", 27-29 marzo 2007, Santa Margherita Ligure. Convegno organizzato dal Consorzio Portofino www.portofinocoast.it e curato da Francesco di Cesare. L'articolo ed il precedente rientrano nella stessa sessione di lavoro dal titolo "Chi comunica il turismo? E come? Iniziative di comunicazione di amministrazioni regionali".

voli dell'offerta che abbiamo e di quello che ciascuno di noi sta facendo. Vi sembreranno cose piuttosto ovvie, ma non lo sono poi così tanto. Tutto il programma che abbiamo impostato da poco meno di due anni a questa parte corre su questo doppio binario. Da una parte il prendere consapevolezza fra tutti i soggetti, che sono molteplici sia pubblici che privati, della potenzialità, per non dire della "potenza di fuoco" di cui disponiamo. In termini di prodotto naturalmente, perché da qui non si può non partire, ma anche in termini di differenziazione e comunicazione dello stesso. Tutti noi ci confrontiamo sia a livello nazionale che a livello locale con una estrema frammentazione sia della comunicazione che della stessa offerta.

Le due cose vanno in parallelo, sono due aspetti che dobbiamo fortemente rivedere e riadattare scegliendo a monte i mercati obiettivo e adottando strumenti di comunicazione coerenti con questi target. Credo che questi siano proprio i principi da cui muoversi per concepire un'offerta turistica e di conseguenza una comunicazione interna ed esterna all'altezza delle sfide che il mercato ci pone. Quello del turismo è un mercato in continua evoluzione, un mercato che non ha più rigidi contorni, un mercato che vede oramai assorbire quasi la metà dell'intero volume di e-commerce del mondo. È un mercato destinato a svilupparsi rapidamente su questi nuovi mezzi. La sfida cui ci tro-

viamo di fronte non è dunque di poco conto. L'identità è il nostro prodotto principale, la nostra unicità. Da uno studio realizzato da Ambrosetti e presentato recentemente a Napoli, una radiografia sul Sistema-Turismo-Italia, è emerso che l'Italia continua – ed ha buone chance di continuare a farlo anche in futuro – ad essere il "sogno". Essa rappresenta un sogno anche per molti paesi emergenti quali Cina ed India. Ulteriore elemento emerso dalla ricerca di Ambrosetti, l'elevata aspettativa nei confronti del nostro Paese che viene poi a cadere – non sempre, ma spesso – quando si viene a confrontare la qualità dei servizi con il livello dei prezzi. I risultati ci devono far riflettere: disponiamo di un prodotto che in termini emozionali e di aspettativa è di altissimo livello (è un "marchio" insuperabile), però questo prodotto non sempre è all'altezza dell'aspettativa in merito alla qualità dei servizi e al rapporto qualità/prezzo.

Per darvi l'idea della direzione che abbiamo intrapreso in Liguria mi soffermerei ancora su qualche esempio pratico. Tra le sei linee di prodotto che abbiamo individuato, tese a destagionalizzare e a internazionalizzare sempre più i nostri flussi turistici, ve ne sono due, cui abbiamo dedicato due trailer. Il primo riguarda l'outdoor, cioè tutte le attività all'aria aperta, ed in particolare il biking e il trekking, mentre l'altro riguarda il diving. Nel nostro piano di comunicazione e nel nostro programma tri-

ennale intendiamo sviluppare per tutte le linee tematiche un corredo multimediale di cui questi trailer sono solo un esempio. Oltre all'outdoor e al diving, l'enogastronomia, per la quale abbiamo avviato progetti di co-marketing e iniziative speciali legate al marchio Slow-Food, come Slow-Fish, il Salone biennale della pesca sostenibile e l'apertura a Genova di una sede dell'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo e Colorno.

I borghi dell'entroterra sono un'altra linea tematica che ci vede molto impegnati. Abbiamo due marchi di qualità: i borghi delle "Bandiere Arancioni" e i "Borghi più belli d'Italia".

Un altro tema è legato a fiori, parchi e giardini: presenteremo proprio a giugno di quest'anno "Un mare di giardini", l'itinerario dei giardini e delle ville storiche della Liguria da Ventimiglia fino alla Toscana.

Stiamo inoltre realizzando una selezione degli eventi che hanno una valenza realmente turistica, suddividendoli per tematiche. Si pensi a Mondomare Festival, o al Festival della Mente di Sarzana, oltre al già citato Slow-Fish.

L'opportunità di lavorare in rete attraverso una valorizzazione turistica degli eventi e del territorio è un aspetto da sviluppare ulteriormente. Ed è su questo fronte che, con l'avvio dei sistemi turistici locali, ci aspettiamo di avere uno strumento in più, in grado di consolidare l'abitudine a lavorare insieme, sia fra singole destinazioni che fra pubblico e privato.

Avviandomi alla conclusione del mio intervento, segnalo un capitolo importante della nostra attività legato a tutte le iniziative di co-marketing. Si è prima detto di quanto gli strumenti e i modi di comunicazione stiano evolvendo con una velocità straordinaria e quindi di quanto sia indispensabile adeguare anche il mix degli strumenti di marketing a questa nuova realtà. Noi lo stiamo facendo promuovendo azioni di co-marketing suddivise per temi. Abbiamo agito sul fronte del turismo congressuale (nella nostra regione è presente una realtà coesa e consolidata): per il secondo anno è stato portato avanti un piano di promo-commercializzazione condiviso tra pubblico e privato, con un budget globale di oltre mezzo milione di euro (di cui il 50% è privato e il 50% è pubblico).

Sul fronte del turismo crocieristico la Regione Liguria ha promosso un'iniziativa di co-marketing a costo zero con il gruppo Costa Crociere: la Liguria è stata presente un mese su tutte le navi della flotta Costa, a bordo delle quali è stato proposto ogni settimana un menu tipico dedicato ai prodotti tipici della regione; uno spot Liguria di 60 secondi è andato in onda in tutte le cabine delle navi da crociera della flotta Costa e ha preceduto l'inizio degli spettacoli a bordo; è stato distribuito materiale con ricette liguri in sette lingue e si sono organizzate degustazioni. È nostra intenzione proseguire con azioni come quella avviata

con Costa Crociere anche con altre realtà che operano sul territorio. Con un grande istituto bancario europeo stiamo ad esempio finalizzando azioni di co-marketing che hanno come destinatari i correntisti della banca in Europa. Questo modo di agire trova una ragion d'essere nella contenuta disponibilità di risorse economiche. Occorre non disperdere il contenuto del budget in generiche campagne pubblici-

tarie e utilizzare sempre di più questi mezzi in modo efficace. Questa magica parola “co-marketing”, cioè condivisione di un'azione di promozione e di commercializzazione tra pubblico e privato, deve diventare una regola di condotta e non un'azione estemporanea. Questo è anche il programma che implementeremo tutti insieme con l'avvio dei sistemi turistici locali.

Online e Offline nel turismo: prospettive a confronto

Alessandro Margherita, Claudio Petti

L'industria turistica diventa sempre più un dominio IT-based e cambiamenti quali la competizione on-line di nuovi player, la riduzione delle commissioni aeree ed il consolidamento settoriale rendono difficile la sostenibilità dei modelli di business tradizionali. La tecnologia gioca un ruolo critico nell'innovazione dell'intera supply chain ed Internet, in particolare, è uno dei driver principali di una vera e propria rivoluzione che rappresenta sia un'occasione che una minaccia per gli intermediari turistici. Il nuovo contesto richiede, soprattutto a tour operator ed agenzie viaggi, di evolvere da semplici reservation provider a travel advisor che aggiungono valore reale nella distribuzione dei servizi turistici. Ciò richiede un utilizzo più esteso e mirato di Internet e delle applicazioni IT, insieme all'ottimizzazione dei processi e delle pratiche di business per far leva sulle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie. Tuttavia, agenzie viaggi e tour operator divergono notevolmente in termini delle loro percezioni relative all'adozione tecnologica e, in particolare, alla transizione verso modelli e strategie di e-business. Il determinante principale di tali differenze è rappresentato da un

insieme di elementi culturali e strutturali che hanno effetto sulla complessiva prontezza al cambiamento dell'organizzazione. Negli ultimi decenni è fortemente cresciuto il focus scientifico e di management sull'adozione tecnologica ed il re-engineering di processo è stato sempre più usato come metodo per la razionalizzazione delle aziende. Termini quali change management e business engineering sono entrati nel lessico comune ad indicare metodologie usate per trasformare le strategie, i processi ed i sistemi informativi. Nonostante tale proliferazione, i progetti di innovazione spesso falliscono anche a causa di una sottostima degli adattamenti organizzativi necessari all'utilizzo produttivo della nuova tecnologia. Inoltre, non tutte le strutture e le culture costituiscono un terreno fertile all'adozione tecnologica. Questo contributo sintetizza alcuni dei risultati di un'analisi condotta in collaborazione con Amadeus su trenta medio/grandi agenzie viaggi e tour operator italiani. I risultati dimostrano un livello medio/basso di utilizzo esperto dell'Information Technology ed un approccio non completamente aperto all'adozione dell'e-business.

Online and Offline in Tourism: a Comparison of Perspectives¹

Alessandro Margherita, Claudio Petti***

Tourism industry is becoming an increasingly IT-based domain and changes like competition of on-line new entrants, capping of airlines fees and industry consolidation challenge the sustainability of traditional business models. Technology plays a critical role in the innovation of the entire supply chain and Internet, in particular, is one of the greatest shapers of tourism industry, representing both an opportunity and a threat to intermediaries such as travel distributors. The changing landscape asks mainly tour operators and travel agencies to evolve from simple reservation providers to travel advisors which add real value in the distribution of travel services. This requires a more extended and targeted use of Internet and IT solutions, coupled with optimized business processes and practices to leverage on potentialities offered by new technologies. Nevertheless, travel distributors greatly diverge in terms of their perceptions related with technology adoption and, especially with the transition to e-business models and strategies. the major determinant of these differences is

represented by a set of cultural and structural enablers which impact on the overall organizational readiness to change. The last decades have seen a strong scientific and management focus on technology adoption and process re-engineering as approaches used to rationalize companies and terms such as change management and business engineering have entered the popular lexicon as methodologies used to transform business strategy, work processes and information systems. Despite this proliferation, innovation projects often fail also because organizational changes are underestimated for the productive adoption of a new technology. Besides, not all structures and cultures represent a fertile field for technology adoption. This contribution synthesizes some major findings of an analysis which involved thirty medium/big Italian travel agencies and tour operators. The results of the research, carried on in collaboration with Amadeus, show a medium/low level of expert use of Information Technology and an approach not completely open to e-business adoption.

¹ The present article is the summary of a part of a research submitted for publication to an international journal

* Researcher at the eBusiness Management Section of Scuola Superiore ISUFI (University of Salento).

** Researcher at the eBusiness Management Section of Scuola Superiore ISUFI (University of Salento).

Online e Offline nel turismo: prospettive a confronto¹

Alessandro Margherita*, Claudio Petti**

1. Prontezza al cambiamento e focus della ricerca

Negli ultimi anni molti ricercatori [Cummins e Worley, 2005; Madsen ed al., 2005; Smith, 2005; Thomas, 1994 Armenakis, Harris e Mossholder, 1993] hanno esplorato le tematiche dell'innovazione e della prontezza al cambiamento organizzativo in diversi contesti di business. La prontezza al cambiamento è stata definita in vari modi e collegata con i valori delle persone, le loro convinzioni, atteggiamenti e intenzioni, da un lato, e con un insieme di facilitatori a livello tecnologico ed organizzativo dall'altro.

Brynjolfsson [2002] ha esaminato le caratteristiche delle aziende che usano le Information Technology in modo più esteso e produttivo e ha trovato che un aumentato livello di IT è associato ad un più alto potenziale innovativo e produttivo soltanto in presenza di un insieme distinto di pratiche organizzative. Queste pratiche sono correlate a elementi quali apertura

delle comunicazioni, modelli di *problem solving*, *empowerment* dei dipendenti e sistemi di incentive.

Nella stessa prospettiva, Love e Gunasekaran [1997] suggeriscono che l'uso della tecnologia come *enabler* è raramente sufficiente a causare cambiamenti importanti. Una forte compenetrazione di fattori umani, tecnologici ed organizzativi costituisce requisito indispensabile.

La valutazione del livello a cui tali elementi sono presenti all'interno di un'organizzazione può contribuire, quindi, a focalizzare meglio un progetto innovativo. L'analisi dei potenziali aspetti di supporto/forza e resistenza/debolezza fornisce inoltre una valutazione della generale probabilità di successo del progetto stesso.

Sulla base dei contributi citati ed altri abbiamo identificato cinque aspetti rilevanti per la "misurazione" della prontezza al cambiamento di un'organizzazione:

a - Accesso alla conoscenza e pattern di comunicazione. Si includono sia le modalità di

* Ricercatore presso l'eBusiness Management Section della Scuola Superiore ISUFI (Università del Salento).

** Ricercatore presso l'eBusiness Management Section della Scuola Superiore ISUFI (Università del Salento).

¹ Il presente contributo è la sintesi di parte di una ricerca sottomessa per la pubblicazione in una rivista internazionale.

accesso alle informazioni rilevanti (di mercato o commerciale in senso ampio, procedure, cruscotti informativi e di performance, etc.) e la loro forma ed origine che i modelli e gli strumenti di comunicazione interni all'organizzazione e con attori esterni.

b - Empowerment e capitale umano. Si fa riferimento ai livelli di gerarchia ed al grado di valorizzazione degli individui, misurata da elementi quali il livello di centralizzazione delle procedure, la procura di autorità, la presenza o meno di task che richiedono giudizio personale e creatività, le policy di training e l'attenzione complessiva alla crescita professionale del team.

c - readiness tecnologica. Tra gli aspetti che influenzano la prontezza al cambiamento di un'organizzazione va incluso il livello di dotazione tecnologica e delle soluzioni (soprattutto IT) utilizzate per l'esecuzione delle attività, così come le specifiche competenze delle persone relativamente al loro utilizzo.

d - Attitudine al cambiamento. I valori, le percezioni della gente, il tasso di "innovatori", la composizione dei gruppi, la consapevolezza dei benefici potenziali sono elementi che influiscono notevolmente sulla prontezza al cambiamento di un'organizzazione, così come il supporto dei manager, le barriere e i fattori facilitanti riconosciuti.

e - Motivazione e sistemi incentivanti. Si includono i sistemi adottati a ricompensa delle performance, insieme alla motivazione generale del team, i programmi di miglioramento di rendimento, i sistemi di incentivazione.

I driver identificati rappresentano elementi su cui genericamente basare la valutazione della prontezza al cambiamento di un'organizzazione. A seconda degli specifici contesti settoriali e realtà organizzative, è però importante una customizzazione dell'analisi e degli aspetti considerati, soprattutto nel senso della rilevanza che alcuni hanno rispetto ad altri.

Nel caso di aziende di servizi, come quelle di distribuzione turistica per esempio, dati lo spiccato uso delle Information Technology ed i continui flussi informativi caratterizzanti la normale operatività, gli aspetti relativi alla *readiness* tecnologica ed i pattern di gestione informativa/comunicativa richiederanno una particolare attenzione in fase di valutazione.

Questo contributo sintetizza parte dei risultati di un caso studio che ha visto coinvolte medie e grandi agenzie viaggi e tour operator italiani, con l'obiettivo di evidenziare il loro posizionamento in termini di condizioni strutturali e culturali al cambiamento. Un particolare focus è stato posto sulle potenzialità, spesso inesplorate, di Internet e delle Information Technology per l'ottimizzazione o ridisegno dei processi chiave.

La ricerca è stata condotta in collaborazione con *Amadeus*, leader mondiale di tecnologie e soluzioni per la distribuzione di servizi turistici. Le sezioni seguenti illustrano la strategia di ricerca applicata, le attività intraprese ed i principali risultati raggiunti.

2. Unità d'analisi e fonti informative

La ricerca è stata condotta applicando una strategia di *multiple case study* [Yin, 1984]. Quali unità di analisi sono state identificate 30 grandi agenzie di viaggio e tour operator italiani del mercato *leisure*, per tre motivi primari:

- le piccole imprese sono generalmente meno inclini ad intraprendere iniziative di cambiamento, così come a partecipare a ricerche di tal tipo;
- il mercato italiano è interessante dato il basso livello di competitività di molti *player* tradizionali;
- il mercato *leisure* è rilevante dato il livello molto elevato di transazioni rispetto ad altri segmenti di business.

Fonti differenti sono state usate per la raccolta dei dati: siti web, brochure, cataloghi descrittivi ed un'indagine telefonica con referenti aziendali a vario livello. A tal fine, un questionario costituito da domande a risposta chiusa è stato creato ed usato per l'analisi. Infine, alcuni *white paper* (estratti dallo studio Amadeus deno-

minato *Show me the Value*) sono stati usati per ottenere dati sull'effetto delle IT sulla performance di costo e tempo dei processi chiave dei distributori.

3. Aziende, processi e soluzioni

Due punti importanti sono stati definiti inizialmente: gli operatori specifici da coinvolgere nello studio e le soluzioni/tecnologie da considerare per l'indagine.

Per quanto riguarda il primo aspetto, 13 aziende di medie dimensioni (fino a 100.000 prenotazioni/anno) e 17 grandi aziende (fino a un milione di prenotazioni/anno) sono state identificate. Per ogni azienda, il Direttore Generale, il responsabile marketing e/o un membro dello staff operativo sono stati individuati come interlocutori per la ricerca.

L'identificazione delle specifiche soluzioni/tecnologie che supportano i processi critici delle agenzie viaggi e tour operator sono stati basati sia su documentazione informativa che su rapporti tecnici e fonti di letteratura [Buhalis, 2001; Inkpen, 1994]. Tre gruppi principali di attività sono stati riconosciuti come particolarmente rilevanti: la ricezione/acquisizione delle richieste da parte dei clienti, le attività di accesso ai fornitori per l'acquisizione dei servizi o pacchetti, la prenotazione dei servizi e la ricezione delle conferme. Le soluzioni tecnologiche esistenti a supporto di tali attività sono mirate a:

- controllare dinamicamente i prezzi scontati o negoziati, aggregarli ed unificarli;
- aggiornare la lista dei venditori e delle loro caratteristiche;
- supportare le comunicazioni e lo scambio informativo/documentale, anche basato su standard quali xml;
- controllare le procedure di *booking* relative a voli, car rental, cruise, hotel, guide, etc.;
- sostenere le transazioni Internet-based;
- controllare i processi di distribuzione e vendita.

Tale lista, ovviamente non esaustiva, fornisce una struttura di riferimento dei requisiti funzionali dei tool software a supporto della creazione di valore nella distribuzione turistica. Nella nostra analisi, l'insieme di tali funzionalità/applicazioni è stata utilizzata come una sorta di *checklist* per la valutazione del livello di adozione ed expertise tecnologica delle agenzie e tour operator analizzati.

4. Raccolta e analisi dei dati

La prima fase dell'analisi è stata la creazione del questionario da utilizzare per la "misurazione" della prontezza al cambiamento delle aziende coinvolte. Nel formulare sia le domande che il sistema di risposta abbiamo adottato la scala di Likert [Likert, 1932], al fine catturare le opinioni dei rispondenti così come alcune

frequenze di utilizzo dei sistemi software o di esecuzione di specifiche pratiche.

La progettazione del questionario è passata attraverso una submission di prova a ricercatori ed esperti di dominio, oltre che una review intermedia degli esperti di *Marketing e Comunicazione* di Amadeus Italia. Il questionario finale conteneva circa 40 domande richiedenti una valutazione variabile da 0 (*mai, molto basso o assolutamente non d'accordo*) a 4 (*sempre, molto alto o assolutamente d'accordo*). Le diverse domande sono state progettate in modo da cogliere i diversi aspetti descritti nella sezione 1.

Il processo di submission è avvenuto per telefono, una soluzione che ha garantito un ragionevole *trade-off* tra tempo di reazione e qualità di interazione. Soltanto per cinque aziende, che hanno richiesto esplicitamente di ricevere il questionario via e-mail, abbiamo usato questa modalità e chiesto loro di restituire il questionario compilato in circa cinque giorni. Le interviste telefoniche hanno avuto una durata media di 20 minuti e hanno prodotto dei fogli di lavoro individuali per ogni azienda, aggregati poi in un unico database per l'analisi complessiva dei dati ed il confronto fra le diverse aziende. L'intero processo è stato completato nei mesi di aprile e maggio 2006. Soltanto 8 aziende su 30 hanno espresso una mancanza completa di interesse verso l'iniziativa. Il tasso dei partecipanti è stato, quindi, del 73% circa. Alcuni dati possono sintetizzare il campione

analizzato: il 95% delle aziende ha più di 10 dipendenti, il 75% serve più di 1.000 clienti, l'80% realizza più di 100.000 euro di vendite annuali ed il valore medio delle spese di distribuzione e vendita è pari a circa il 9% dei costi di gestione totali. Oltre ai valori medi delle aziende calcolati per ogni sezione del questionario, abbiamo determinato due misure sintetiche espressive della presenza o meno di fattori strutturali e culturali abilitanti al cambiamento. Riportiamo di seguito le principali considerazioni derivanti dall'analisi delle risposte fornite.

Fonti informative e pattern di comunicazione. Un primo set di domande è stato indirizzato a studiare da dove (interno ed esterno dell'organizzazione) le agenzie viaggi e tour operator ottengono le informazioni necessarie alla quotidiana operatività. Inoltre, gli aspetti riguardanti le procedure di comunicazione interna ed esterna (vendita e promozioni) sono state studiate. Relativamente alle fonti informative, abbiamo riscontrato un utilizzo di Internet genericamente elevato (il livello medio è 3.3 su 4). In particolare, agenzie viaggi e tour operator accedono a siti web di fornitori di servizi quali Alitalia, Air France, Marriott, Avis per ottenere informazioni necessarie per i loro clienti (3.2). L'accesso a siti di player on line quali Expedia ed Opodo, di distributori e di *Destination Management System* non è invece

elevato (rispettivamente 1.6, 1.5 ed 1.9 su 4). Le informazioni acquisite dalle diverse fonti non sono utilizzate per prenotazioni on-line (2 su 4) e si gestiscono spesso delle *knowledge base* strutturate di informazioni rilevanti di mercato (2.9). Per quanto riguarda gli aspetti di comunicazione interna ed esterna, la rete Internet è usata principalmente per lo scambio di e-mail (3.3), mentre non è frequente l'avvio di campagne di web marketing (2.4). Gli obiettivi commerciali e strategici di alto livello sono ben definiti e comunicati all'interno dell'organizzazione (3.5).

La readiness tecnologica. Un elemento importante analizzato si riferisce all'infrastruttura IT ed al tipo/grado di utilizzo della stessa, insieme alle relative competenze dei team coinvolti. Per quanto attiene alle applicazioni software, la maggior parte delle agenzie e tour operator utilizzano tool per la generazione di report periodici, *data mining* e analisi statistica (3.4 è il valore medio). Molto basso è il livello d'uso di tool per il *profiling* dei clienti (2.1 su 4), così come l'uso di sistemi di comunicazione su standard del tipo xml (1.3) e quelli per l'elaborazione automatica delle *fee* di distribuzione (1.8). Tutte le aziende analizzate usano una Intranet per l'esecuzione delle attività quotidiane (3.5) mentre non tutti hanno accesso a reti estese ed extranet con fornitori o altri intermediari (2.2) o piattaforme installate

da terzi come GDS (2.5). Molto raro è l'uso di palmari o altri dispositivi mobili per l'esecuzione delle attività (1.2).

L'attitudine al cambiamento. L'analisi della prontezza al cambiamento di un'organizzazione è fortemente basata sull'esplorazione della cultura e le percezioni dei suoi membri. Nella nostra *survey*, abbiamo analizzato il limite riconosciuto sia ai facilitatori che alle barriere all'introduzione di cambiamenti ed il livello di consapevolezza dei benefici e rischi dell'*e-business*. Sulla base delle risposte fornite, emerge come i manager non riconoscano a pieno le implicazioni concorrenziali che derivano dalle nuove tendenze del settore (2.5 su 4) e i rischi che vengono dai competitor on-line (2.1). A tal riguardo, Internet è considerato come uno dei possibili canali distributivi e non l'unico. I responsabili non ritengono che le competenze (soprattutto tecnologiche) dei clienti possano costituire una barriera al cambiamento (2.8), così come la sicurezza/privacy e la tendenza alla negoziazione face to face (3.5).

Si ritiene che l'*e-business* possa apportare benefici in termini di fidelizzazione dei clienti (3.0), miglior marketing delle offerte e dei cataloghi (3.0), estensione del mercato e visibilità aumentata (3.0). Al contrario, i responsabili ritengono che nessun guadagno ragionevole possa essere ottenuto in termini di prenotazioni più consistenti e più veloci (2.4 su 4),

più efficiente gestione dei cataloghi (2.4), interazione migliore con i clienti (1.9), *tracking* migliore degli stessi (2.4), riduzione dei costi di distribuzione totali (2.2). Il tasso di persone considerate come *innovatori* all'interno delle organizzazioni ed il livello di tolleranza dei rischi è ragionevolmente alto (3.2).

Empowerment e capitale umano. In relazione a tali aspetti, l'indagine è stata indirizzata ad accertare il livello di gerarchie esistente all'interno dell'azienda e la valorizzazione delle competenze specifiche individuali. È emerso che una considerevole parte dei responsabili (circa il 40%) pensa che molti dei processi-chiave della propria azienda rappresentano lavoro sostanzialmente di routine. Ciò è forse dovuto al fatto che agenzie viaggio e tour operator sono ancora troppo legati ad una logica di semplici *reservation provider*, mentre le pressioni concorrenziali e l'evoluzione dei clienti impongono sempre più un nuovo ruolo di *travel advisor*. Questa evoluzione dovrebbe basarsi su una accresciuta abilità di leggere i bisogni dei clienti ed una maggiore creatività nella loro soddisfazione, basata in ultima analisi, sul migliore utilizzo del potenziale innovativo delle risorse umane. Altri dati interessanti riguardano il fatto che le aziende analizzate non hanno una politica strutturata di training delle risorse e nessuna di esse fa utilizzo di strumenti di *e-learning* o multimedia learning.

Motivazione e sistemi incentivanti. In relazione a tale ultimo punto, soltanto poche domande sono state incluse nel nostro questionario al fine di accertare l'efficacia dei sistemi *incentive* applicati dalle aziende per motivare il personale. Circa il 60% delle aziende analizzate adotta dei benefit proporzionali al volume delle prenotazioni di periodo (ex. ogni tre mesi). Le politiche delle ricompense sono considerate complessivamente efficaci (3.1 su 4) e la motivazione degli impiegati è avvertita come relativamente alta (3.2)

L'analisi dei questionari ha permesso anche di formulare una valutazione sintetica della prontezza al cambiamento delle organizzazioni analizzate. I diversi aspetti considerati per l'analisi sono stati aggregati in due gruppi distinti: alcuni si riferiscono principalmente ad aspetti strutturali/di competenza mentre un secondo gruppo include elementi riferiti alla prontezza culturale delle aziende. Abbiamo così calcolato due indici sintetici: un indice che chiamiamo *structural enablers index*, che comprende valutazioni riferite ai flussi di conoscenza, agli aspetti di comunicazione ed all'infrastruttura tecnologica, ed un *cultural enablers index*, che ingloba invece l'attitudine al cambiamento, la valorizzazione del capitale umano e gli aspetti motivazionali. I due indici sintetici, ottenuti come semplice media dei valori (0 - 4) associati alle risposte date con

riferimento agli aspetti strutturali o culturali, sono stati calcolati per ogni azienda così come per l'intero campione (media di singoli valori). Lo *structural enablers index* del campione è uguale a 2.24, mentre l'indice culturale è uguale a 2.73. Sulla base dei 22 valori puntuali, è stata anche effettuata un'analisi di correlazione per misurare se ed a quale grado esiste una relazione statistica tra le due misure. L'indice di correlazione ottenuto è uguale a 0.055 che indica (relativamente al campione analizzato), una mancanza di relazione fra i driver infrastrutturali e culturali del cambiamento. Una spiegazione possibile può essere il fatto che le aziende studiate basano tipicamente le loro attività quotidiane sull'uso di IT e su fonti diversificate (e a volte complesse) di informazione. Tuttavia, ciò non necessariamente implica un livello elevato di disponibilità al cambiamento e consapevolezza dei benefici potenzialmente realizzabili. I cambiamenti organizzativi e/o tecnologici non sono considerati sempre come vantaggiosi. Le agenzie viaggi e i tour operator analizzati fanno un uso essenziale del web e non ne sfruttano le relative potenzialità (per esempio per fare marketing on line o benchmarking dei competitor). Non percepiscono a pieno i rischi che vengono dai competitor on line e riconoscono barriere allo shift verso modelli di e-business che sono ancora maggiori dei benefici riconosciuti.

5. Innovazioni di processo

Oltre ad aspetti organizzativi *statici*, la nostra analisi ha cercato di cogliere elementi correlati alla dinamica dei *workflow* rilevanti all'interno dei distributori di servizi turistici. Un elemento emerso è la centralità strategica riconosciuta ai modi, tempi e costi dall'accesso ai *service provider* per l'acquisizione dei servizi e pacchetti in seguito a richieste dei clienti. Dopo la ricezione della richiesta (via desk, e-mail, fax, call center, sito web) l'accesso al provider è un momento molto critico per il suo impatto su costi e tempi e, conseguentemente, sulla soddisfazione complessiva del cliente. Il rapporto con i *service provider* è diretto o intermediato da *aggregatori* ed *inbound* che hanno accesso a reti o canali preferenziali, basati anche su reti extranet o sistemi computerizzati di prenotazione.

Dai rilevamenti fatti, risulta che la durata dell'intero processo di acquisizione varia da pochi minuti (1 o 2) per un singolo servizio, ad una settimana, per un pacchetto molto complesso composto dai servizi differenti. Il tempo per un pacchetto di media complessità (ex. prenotazione volo, hotel e auto) è di circa 30 minuti. Altre due misure interessanti ottenute si riferiscono al costo medio complessivo della singola prenotazione, che è di circa 40 euro, ed al numero di risorse umane impiegate per eseguire il processo, che è pari a 1 o 2 persone.

L'acquisizione più efficace ed efficiente dei servizi e pacchetti di viaggio è spesso risultato di un network più grande di fornitori collegati in modo più dinamico. Ciò più determinare, potenzialmente, scelte più mirate, prezzi più competitivi e quindi una maggiore soddisfazione dei clienti. Sulla base della ricerca, sono state individuate alcune aree potenzialmente migliorabili al fine di accrescere i livelli di efficienza (principalmente nella raccolta requisiti e inventari) ma anche di novità (nuovi servizi che aggiungono valore alla *travel experience*), lock-in (customizzazione e fidelizzazione) e delle complementarità (fra i servizi e gli attori) [Amit e Zott, 2001] nella gestione dell'intera supply chain turistica.

Le tre aree critiche sono state individuate nei rapporti con i provider, i rapporti con i clienti ed alcune pratiche relative all'organizzazione interna. Per quanto attiene al rapporto con i provider, per esempio, sono ipotizzabili la creazione di cataloghi web (tipo *Yellow Pages* turistiche), l'uso di xml come standard per le comunicazioni, l'utilizzo di *recommendation system* in caso di servizi e pacchetti non disponibili.

Relativamente ai rapporti con i clienti, alcune applicazioni potrebbero essere l'acquisizione delle richieste e la distribuzione dei servizi attraverso l'utilizzo di network on-line appositamente creati e gestiti. L'utilizzo delle aste è un ulteriore importante aspetto valutato. In

particolare, l'uso delle aste può avere quali benefici l'ottimizzazione nella assegnazione dei servizi e dei pacchetti ai clienti, l'eliminazione di inventari non venduti, la generazione di una rete di clienti che facilita la promozione delle offerte e la valutazione delle controparti. Inoltre, le aste rappresentano un potente meccanismo per la vendita di *incentive travel* e per sostenere strategie di *up-selling* e *cross-selling*. Un modello potenzialmente rilevante da adottare quale benchmark è quello di eBay. La creazione di un marketplace, accompagnato da strumenti di *community creation* quali forum e blog, potrebbe accrescere la dinamicità ed efficienza dei processi di gestione della supply chain turistica.

Un altro aspetto da riconsiderare è quello della multicanalità della relazione con il cliente. A tal riguardo, la messaggistica digitale (SMS e MMS) è ancora poco sfruttata per supportare il cliente *on-site* (attrazioni e luoghi da visitare, intrattenimenti, ristoranti, altro). Le tecnologie di comunicazione *mobile* come i palmari hanno grandi potenzialità in quanto possono supportare, ad esempio, la creazione di reti estese di agenti che raccolgono i requisiti del cliente ed avviano procedure di prenotazione anche lontano dai *desk* dell'agenzia. In tal caso, si dovrebbero prevedere meccanismi di dialogo tra i sistemi *mobile* e le piattaforme centrali di reservation presenti all'interno delle sedi o direttamente presso i provider.

6. Conclusioni

Il panorama dei player della distribuzione turistica in Italia è ancora caratterizzata da posizioni tradizionali in termini di prontezza e propensione culturale al cambiamento, soprattutto relativamente all'orientamento all'*e-business* ed a logiche di presenza on-line. La transazione verso modelli più IT-based prevede sia lo sviluppo/adozione di sistemi tecnologici ad hoc che un intenso programma di crescita della consapevolezza dei benefici da parte degli addetti ai lavori.

Le soluzioni tecnologiche dovrebbero integrare in modo sempre più stretto tre aspetti fondamentali: la gestione dei servizi e pacchetti (design e composizione), la gestione sistematica dei viaggiatori (requisiti, *feedback collection*, *profiling*) e degli inventari (vendite e assegnazione). Le nuove configurazioni richiedono soluzioni tecnologiche in grado di controllare una quantità di informazioni molto grande e proveniente da diverse fonti, così come interagire in modo efficiente ed efficace con molti attori differenti. La creazione di portali per la condivisione di informazioni (clienti, fornitori, destinazioni, ecc.) e la comunicazione multicanale con i clienti potrebbero facilitare processi di design di nuovi prodotti e servizi ad alto valore aggiunto. Allo stesso modo, è possibile immaginare meccanismi e piattaforme per il design distribuito dei ser-

vizi e dei pacchetti fra fornitori e distributori. Un progetto di ricerca lanciato da Amadeus, denominato *Show me the Value*, ha interessato 11 diversi paesi con l'obiettivo di capire i modelli di funzionamento di agenzie viaggio e tour operator e le opportunità di miglioramento dell'efficienza operativa basate sull'adozione di soluzioni tecnologiche avanzate. Si è, per esempio, trovato che le prenotazioni per *car rental* fatte usando un GDS sono in media del 70% più rapide di quelle telefoniche. Per gli hotel, i tempi sono del 60% più veloci. Ne consegue la diminuzione dei costi complessivi e, conseguentemente, l'aumento dei redditi netti che va dal 9 al 20% a seconda dell'agenzia. Inoltre, il tempo risparmiato su attività *booking-centric* può essere ridistribuito ad attività *customer-centric*, con conseguente più alto valore generato e soddisfazione della clientela.

Accanto agli elementi tecnologici, i fattori culturali sui quali maggiormente occorre far leva sono rappresentati da una attenta valutazione dei rischi provenienti dai *competitor* on-line e da una maggiore consapevolezza dei benefi-

ci potenzialmente derivanti dall'applicazione delle IT nei processi chiave della distribuzione turistica. Maggiori investimenti, non solo in senso economico ma anche di *sponsorship* del top management, sono necessari per rendere pronti coloro che fattivamente interagiscono con i clienti ad assistere gli stessi nella progettazione dell'*esperienza di viaggio*, più che nella semplice emissione del biglietto aereo o della prenotazione degli altri servizi richiesti. L'essere *on-line*, in definitiva, non comporta un semplice riferirsi ad una transizione verso modelli basati su Internet. In realtà, essa racchiude una visione nuova di concepire la creazione di valore nel settore della distribuzione turistica. Sottende la capacità di cogliere i rischi derivanti dalla miopia verso le nuove regole della competizione e le nuove esigenze e competenze dei turisti. Essere on-line significa, probabilmente, capire che Internet e le Information Technology sono alla base del ripensamento di alcuni dei processi chiave e delle competenze richieste per la realizzazione di un vantaggio competitivo ed una leadership sostenibile nel settore turistico.

Riferimenti bibliografici

AMIT R. and ZOTT C. 2001. *Value creation in e-business*. Strategic Management Journal, 22(6-7): 493-520

- ARMENAKIS A.A, HARRIS S.G. and MOSSHOLDER K.W. 1993. *Creating readiness for organizational change*. Human Relations, 46(6): 681-703
- BERNERTH J. 2004. *Expanding our understanding of the change message*. Human Resource Development Review, 3(1): 36-52
- BRYNJOLFSSON E. and HITT L. 2002. *Digital organization: preliminary results from an MIT study of Internet organization, culture and productivity*, Cambridge (MA)
- BUHALIS D. et al. 2001. *Tourism distribution channels. Practices, issues and transformation*. Continuum. New York (NY)
- GROVERV, TENG J.T.C. and FIEDLER K. 1995. *Technological and organizational enablers of business process reengineering*. In (edition by) Grover V. and Kettinger W.J. 1995. *Business process change: reengineering concepts, methods and technologies*. Idea Group Publishing, Harrisburg, 16-33
- HAMMER M. and CHAMPY J. 1993. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. Harper Business, New York (NY)
- INKPEN G. 1998. *Information technology for travel and tourism*, Pearson, Essex
- KALAKOTA R. and ROBINSON M. 2001. *e-Business 2.0. Roadmap for success*. Addison-Wesley Professional, Boston (MA)
- KETTINGER W.J, Teng J.T.C. and Guha S. 1997. *Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools*. MIS Quarterly, 21(1): 55-80
- LIKERT R. 1932. *A technique for the measurement of attitudes*. Columbia University, New York (NY)
- LOVE P.E.D and GUNASEKARAN A. 1997. *Process reengineering: A review of enablers*. International Journal of Production Economics, 50(2/3): 183-197
- MORERA et al. 1998. *The measure of stage of readiness to change: some psychometric considerations*. Psychological assessment, 10(2): 182-186
- TIDD J. 2000. *Innovation management in context: environment, organizational and performance*. SPRU Electronic Working Papers Series, n. 55
- VENKATRAMAN N. 1994. *IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition*. Sloan Management Review, 35(2): 72-87
- WINTER R. 2001. *Working for e-Business. The Business Engineering approach*. International Journal of Business Studies, 9(1): 101-117
- WOOD PARKER T. 1997. *Assessing the change readiness of your organization*. Bank Marketing, 29(4): 28-29
- YIN R. 1984. *Case study research: design and method*. Sage, Beverly Hills

Clusters of Tour Operators and New Typologies of Tourism in Destination Management

Mariapina Trunfio, Luca Petruzzellis, Claudio Nigro

Tour operators represent one of the main influences in determining market trends and development of destinations. The analysis proves foreign tourists choose Southern Italian destinations not only for the seaside and their cultural products but also for alternative features, such as natural resources and enogastronomic traditions, which represent the differentiating and value-creating elements of the basic product. Moreover, new forms of tourism require specific and differentiated strategies supported by forms of international distribution.

This paper, studying the tour operators' profiles, develops a model to understand the role

of tour operators in marketing new tourism typologies, thus considering the destination features, the tourist motivations and the market characteristics. The identified clusters design an ideal evolution path from traditional tourism to new types.

The cluster definition helps in identifying collective strategies to promote macro destinations, connecting similar places linked by tourist need satisfaction. Therefore, a successful response to the changes in the environment is represented by the exploitation of niche offers in order to personalise the tourist products and satisfy the needs of an ever changing market.

Cluster di tour operator e nuove tipologie di turismo nel destination management¹

Mariapina Trunfio, Luca Petruzzellis **, Claudio Nigro****

I tour operator rappresentano una delle principali influenze nella determinazione dei trend di mercato e dello sviluppo delle destinazioni. La ricerca dimostra che l'atteggiamento dei turisti stranieri nello scegliere le destinazioni dell'Italia meridionale non è influenzato solo dalla vicinanza al mare o dai prodotti culturali ma anche da caratteristiche alternative, così come le risorse naturali e le tradizioni enogastronomiche, che rappresentano gli elementi di differenziazione e di creazione di valore del prodotto di base. Inoltre, le nuove forme di turismo richiedono strategie specifiche e differenziate supportate da forme di distribuzione internazionale.

Perciò, questo articolo analizza i profili di tour operator che possono sviluppare il mercato dei nuovi prodotti turistici nell'Italia meridionale.

L'individuazione dei cluster ha portato ad identificare strategie di sistema per promuovere le destinazioni a livello macro, connettendo destinazioni simili in base alla soddisfazione dei bisogni dei turisti. Pertanto, la possibilità di presentare offerte di nicchia rappresenta uno strumento idoneo a rispondere ai cambiamenti dell'ambiente competitivo in modo da personalizzare i prodotti turistici e soddisfare i bisogni di un mercato sempre più dinamico.

* Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Napoli "Parthenope".

** Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Bari.

*** Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Foggia.

¹ Il presente articolo costituisce un estratto dell'articolo: "Tour operators and alternative tourism in Italy: Exploiting niche markets to increase international competitiveness" pubblicato in International Journal of Contemporary Hospitality Management, e riconosciuto come Highly Commended Winner at the Emerald Literati Network Awards for Excellence 2007

Clusters of Tour Operators and New Typologies of Tourism in Destination Management¹

*Mariapina Trunfio**, *Luca Petruzzellis***, *Claudio Nigro****

1. The impact of tour operators on destinations

The rapid development of international tourism has contributed to the increasing domain of tour operators. As the tourist industry, especially in Europe, evolves towards the “package travel” form (Alvino, 2003; Della Corte, 2004), the distribution system is dominated by large integrated travel organisations formed by Northern European tour operators, which need high volume-low cost profit margin strategies for their huge structures. Therefore the international context portrays an increasingly competitive rivalry, that suggests how important it is for destinations to be well positioned towards the demand and to satisfy demand needs.

Moreover, the “new” consumer, seeking new experiences more suitable to his individual needs, forces the tourist industry to develop its relationship with destinations and their heri-

tage. The complexity of the demand, caused by high bargaining power and the number of opportunities and segments to serve, corresponds to a more specialised offer based on synergies among primary resources, infrastructures, firms, residents and tourists.

In this ever competitive arena, tour operators are seen both as influential sources of information and as distribution channels, that affect tourist images and decisions (Woodside and Lysonski, 1989; Goodall, 1990; Gartner, 1993). In fact, they provide information to potential travellers (Hsieh and O’Leary, 1993; Gitelson and Crompton, 1983; Baloglu, 1997), develop and promote destination packages (Gartner and Bachri, 1994; Reimer, 1990; Mill and Morrison, 1992), determining market trends, prosperity of destinations and suppliers, and affecting the demand levels for destinations. Thus, they add many benefits according to the demand needs in a problem solving logic (Cafferata and Scatà, 1999).

* Researcher in Economics and Management of the Enterprises, Università degli Studi di Napoli “Parthenope”.

** Researcher in Economics and Management of the Enterprises, Università degli Studi di Bari

*** Associate Professor of Economics and Management of the Enterprises, Università degli Studi di Foggia

¹ The present article is extract from: “Tour operators and alternative tourism in Italy: exploiting niche markets to increase international competitiveness” published in *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, and awarded as Highly Commended Winner at the Emerald Literati Network Awards for Excellence 2007.

Conversely, tour operators act as a catalyst of demand in the sense of understanding market needs and directing them to destinations. They also influence the process of improving quality standards, since tour operators monitor the performance of the whole tourist industry and, in many cases, assess client satisfaction after their trip. So far, active local community and government support in developing the destination image, that can be adapted to changing tastes and new market segments, and the collaboration of local suppliers can turn these effects into positive opportunities for destinations.

Many factors, such as more experienced consumers, global economic restructuring and environmental limits to growth, require rapid change, especially in destination strategies (Pechlaner and Weiermair, 2000; Franch, 2002).

2. New typologies of tourism in Italy

The Italian tourist offer is in the maturity phase of its lifecycle, its market position has to face a number of threats, due to the ever increasing foreign competitors, which exert a strong attraction on Italian and foreign travellers. The competitors' key factors are based on highly competitive prices, increased quality standards, and the ease with which new distant destinations can be reached.

At the same time, Italy's great heritage and resources grant a number of opportunities to

be exploited, among which the growing importance of cultural, enogastronomic and environmental motivations in the demand set of choice criteria represents the key way to differentiate and thus extend the actual offer.

The wide variety of combinations of resources opens new market opportunities in relation to the international expansion of the demand, providing destinations with varied attractive tour itineraries according to customer needs. The competitiveness of both inland and coastal areas benefits especially from offering characteristic accommodation in historical centres and rural areas, which is widely available in the South of Italy and increases destination sustainability. Therefore, the key factors on which to create a systemic, strategically competitive offer are: a) a highly appealing heritage, b) the highly attractive natural and environmental resources, c) the good infrastructure level of the coast areas, d) weather that can foster a deseasonalisation process of tourist flows, e) a significant link between agribusiness and rural tourism. However, Southern Italy has already a tourist tradition, that should be enhanced and better promoted. Instead, the penetration rate in the distribution network should be increased.

So far, all these factors are limited by corresponding weaknesses, that curb Southern Italy's potential. Above all, many areas suffer from a bad reputation in terms of social security, pollution, and low organisation stan-

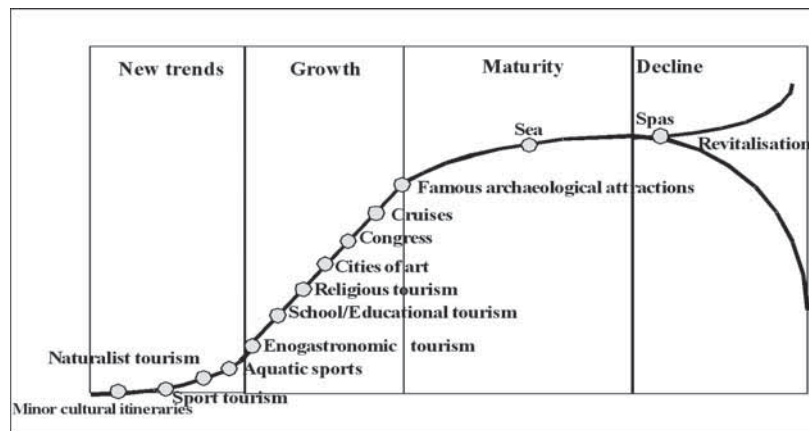
dards, that push tourists to choose competitors. Moreover, the offer is not diversified through alternative tourism, e.g. agritourism, bed and breakfast, in order to answer promptly to consumer needs. Also the service level, either in hospitality or in leisure facilities, proves to be underdeveloped and too standardised.

Starting from the quality of the basic element of the offer, such as environment, people, weather, food and wine, Southern Italy tourist governance needs to develop an offer based on distinctiveness (Petruzzellis and D'Ugento, 2005), through image and distribution issues. In the end, Southern Italian destinations require the development of new typologies of tourist products throughout their lifecycle, in order not to suffer from international market enlargement. As in figure 1, traditional tourism (i.e. sea, ar-

chaeological sites and spas) is in its maturity phase, suffering from increasing international competition based on prices (Greece, Turkey and Croatia), quality (Spain and France) and accessibility (Caribbean and Red Sea) and thus requires differentiation and revitalisation strategies.

On the other hand, the differentiating factors characterise new typologies of tourism, that represent new trends in tourism more closely linked to place vocation and local culture. In particular, enogastronomic tourism shows a high growth rate at an international level, provided that Italy gains a strong competitive advantage from typicality (Petruzzellis, Gurrieri and Lorizio, 2005), which characterises all the typologies of tourism. However, it is often marketed as a complement of traditional tour-

Figure 1. *Life-cycle of Southern Italy tourist products*



ist packages, helping them to renovate and de-seasonalise their offer. This trend is strong in those internal areas with excellent food and wine but only linked to the “gastronaut” target. At the same level, minor cultural itineraries, even though they can be marketed independently, are often included in itineraries of major cultural attraction centres or sea destinations, extending their offer, especially in the case of foreign tourists. To date cultural tourism has tried to foster its competitive positioning through innovative marketing and communication actions (i.e. city cards) linked to new ways to enjoy it. Eye-catching events, integrated tickets and additional services create connections in logistics and distribution with minor destinations in order to redistribute the flows. Naturalist and sport tourism are strongly linked with the enogastronomic and sea tourism, since the environment does not represent the holiday motivation. These forms are underestimated, because they are not able to attract a significant flow of foreign tourists since their attractive potential depends only on other associated factors of attractiveness.

In such a scenario, the spatial concentration and development of new forms of tourism are directly correlated to the intermediation of tour operators, consistent with demand segments and tourism forms. New typologies of tourism are niche markets in which specialist tour operators operate satisfying tourist clusters char-

acterised by specific travel motivations (sport, culture, enogastronomy and nature) and which are interested in differentiated offers.

3. Methodology and empirical results

The study is exploratory in nature and intended to analyse the profiles of tour operators which can develop the market of new tourist products in the South of Italy. The analysis was carried out on all the tour operators in the database of the BIT (The International Tourism Exchange in Milan). The sample was composed of 211 tour operators in relation to their interest for the regions of the South of Italy, identifying 29 international markets. The dataset was analysed with SPSS; firstly by descriptive statistics, in order to describe the main characteristics of the sample; secondly by cluster analysis (Molteni and Troilo, 2003).

The variables that have been chosen, namely customer typology (outgoing market), travel motivations and organised offer systems (such as accommodation facilities, transport and additional services), through Abell’s multidimensional segmentation, define homogeneous clusters of tour operators, which are the last interface for particular types of offer (Nigro and Trunfio, 2001). The model represent graphically the tourist preferences in choosing Southern Italian destinations through three dimensions, namely the accommodation typologies, the travel motiva-

tions and the country of origin, measured as the percentage of the overall international tourist market. The model aims at analysing the role of tour operators in marketing and proposing new typologies of tourism. Each figure plots peculiarity of the destination choice process. The 4 clusters identified resulted as being very similar, especially regarding the travel motivations, only differing in the international markets they serve. Foreign tourists, in choosing Southern Italian destinations, prefer sea and cultural products if they can benefit also from other amenities, such as natural resources and enogastronomic traditions, which represent the differentiating and value-creating elements of the basic product. Moreover, the cluster's homogeneity is stressed also by the preference for the "hotel" accommodation as a way to consume the offer, confirming the international tour operator loyalty, because of the reduction of the perceived risk of this kind of accommodation. Indeed, the clusters design an ideal evolution path from traditional tourism to new types.

For the first cluster, composed of 107 tour operators as shown in Figure 2, "nature", in the sense of coast landscapes, and "enogastronomy" are the additional elements that exert strong appeal on the international market, differentiating both sea and cultural tourism. The cluster can be labelled as traditionalist, because of its motivations and the type of accommoda-

tion chosen, in the sense that tourists feel more secure with it. In the second cluster, composed of 38 tour operators (Figure 3), a slight presence of new typologies of tourism can be seen. In fact, sport and nature starts to characterise the offer through different types of accommodation, namely agritourism for naturalist/rural tourism and residence/private flats for sport tourism. The cluster identifies the demand as activity and rural oriented.

The third cluster (Figure 4, 40 tour operators), which can be labelled as "health", is moving quickly towards new types of tourism. In fact, the search for well-being can be traced both in motivations (sport and spas) and in the accommodation preferred, at the basis of the cluster's choices of destinations. Finally, the fourth cluster (Figure 5, 26 tour operators), the pioneer one, includes the tourists that are more willing to experience new offers. They are the most oriented to alternative tourism, due to the prevalence of "agritourism" and "bed and breakfast" types.

In conclusion, Southern Italy's offer has been based for a long time on sun, sand and sea, and everything that goes with them, namely fun and relaxation; but according to Ejarque (2003), the new competitive formula is composed of landscape, leisure and learning, which requires place reappraisal strategies through the offer differentiation and diversification. The new tourist products need to anticipate the needs of

Figure 2. Cluster 1 (107 tour operators)

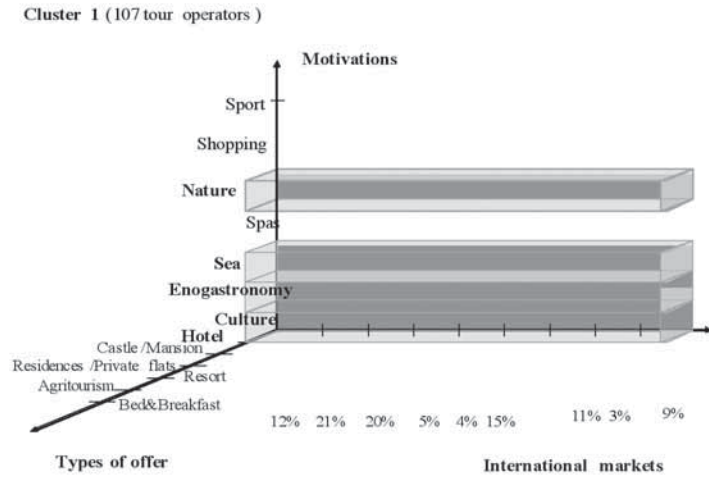
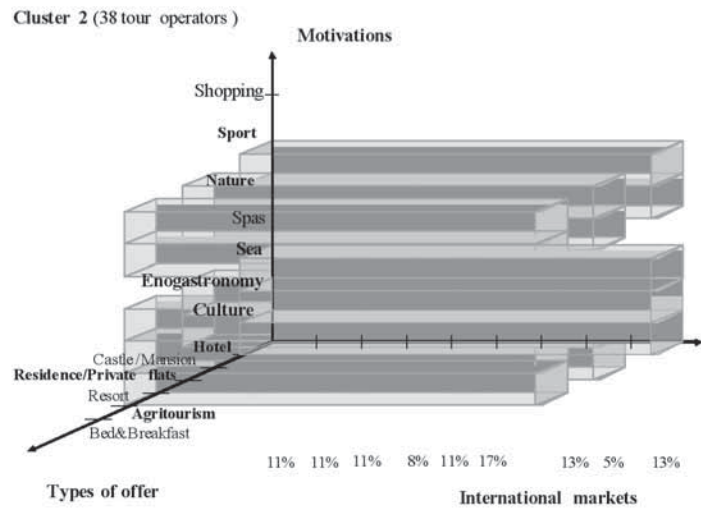


Figure 3. Cluster 2 (38 tour operators)



prospective international customers, who require high standards of quality of life, leisure and an updated cultural offer. Thus, marketing strategy should be more focused on local specificities and on the needs of international demand, interacting dynamically with the territory and its resources.

4. Conclusions

The Southern Italian situation has shown significant development opportunities for new typologies of tourism but also a significant absence of intermediation of international tour operators. These new forms of tourism are in the introductory phase of their lifecycle, showing high attractiveness but low competitiveness, while the absence of intermediaries requires a specific focus on tour operators.

To date the main problem is the gap between the development rate of international demand of these new forms in Italy and the limited presences in Southern Italian destinations. The challenge is represented by the development of marketing mix strategies, which aim at creating and promoting a destination brand in order to attract specific tour operators rather than mass market ones, thus exploiting all the opportunities of a place.

International tour operators prove not to foster an autonomous demand for new typologies of tourism but rather they require traditional

products enriched by differentiating contents linked to natural, historical and cultural resources. However, other Italian destinations which compete with the South of Italy have already covered these specific segments. Thus, marketing actions are required in order to reposition the products on international markets.

Since the Italian tourist industry is facing a significant decrease in the appeal of the nation brand, suffering the competition from emerging markets, due to the few promotional activities on the brand of the overall system rather than on the single regional offers (micro destinations), the cluster definition helps in identifying collective strategies to promote macro destinations, connecting similar places linked by tourist need satisfaction. Therefore, a successful response to the changes in the environment is represented by the exploitation of niche offers in order to personalise the tourist products and satisfy the needs of an ever changing market. The marketing thrusts should focus on the place vocation which is deeply rooted in the local community, in order to clearly identify potential customers, as well as on creating a local hospitality system and on developing and marketing local tourist products through communication and distribution strategies in order to affect consumer buying behaviour.

In this context tour operators act as an interface in order to foster the logical connections among the above mentioned level of interaction. Being

by nature intermediaries of the needs both of a specific target market and a specific territory, thus being able to weigh their potential, tour operators play an important role in integrating the different levels, creating a sustainable supply chain. Therefore, developing alternative forms of tourism and showing consideration for the existing community can create a strong positive reputation as a company that cares about sustainability issues. Consequently, the quality of the tourism experience provided to customers, increases satisfaction and loyalty, strengthens brand value, enhances marketing

opportunities and the involvement of local communities in destination marketing.

Tour operators are well-positioned to support suppliers in improving their economic, environmental and social performance. As tour operators interact directly with potential customers, they understand their growing demands for high quality and sustainability. Moreover, since tour operators deal with a wide range of different suppliers, they can easily gather information on various best practices and facilitate the sharing of experiences throughout the supply chain.

References

- ALVINO, F. (2003), *Scelte di valore e politiche di sviluppo delle aziende tour operating*, Giappichelli, Torino.
- BALOGLU, S. (1997), "The Relationship between destination images and sociodemographic and trip characteristics of international travellers", *Journal of Vacation Marketing*, 3(3), pp. 221-233.
- CAFFERATA, R. & SCATA', R. (1999), "La struttura organizzativa dei tour operator. Risultati di una ricerca" *Economia e diritto del terziario*, 3, pp. 112-130.
- DELLA CORTE, V. (2004), *La gestione strategica e le scelte di governo di un'impresa tour operator*, Cedam, Padova.

- EJARQUE, J. (2003), *La destinazione turistica di successo*, Hoepli, Milano.
- FRANCH M. (ed.) (2002), *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.
- GARTNER, W.C. (1993), "Image formation process", in Uysal, M. and Fesenmaier, D.R. (eds.), *Communication and channel systems in tourism marketing*, The Haworth Press, New York, pp. 191-215.
- GARTNER, W.C. & BACHRI, T. (1994), "Tour operators' role in the tourism distribution system: an Indonesian case study", *Journal of International Consumer Marketing*, 6 (3/4), pp. 161-179.
- GITELSON, R.J. & CROMPTON, J.L. (1983), "The planning horizons and sources of information used by pleasure vacationers", *Journal of Travel Research*, 23 (3), pp. 2-7.
- GOODALL, B. (1990), "How tourists choose their holidays: an analytical framework", in Goodall, B. and Ashworth, G. (eds.), *Marketing in the tourism industry: The promotion of destination regions*, Routledge, London, pp. 1-17.
- HSIESH, S. & O'LEARY, J.T. (1993), "Communication channels to segment pleasure travellers", in Uysal, M. and Fesenmaier, D.R. (eds.), *Communication and channel systems in tourism marketing*, The Haworth Press, New York, pp. 57-75.
- MILL, R.C. & MORRISON, A.M. (1992), *The Tourism system*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- MOLTENI, L. & TROILO, G. (2003), *Le ricerche di marketing*, McGraw Hill, Milano.
- NIGRO, C. & TRUNFIO, M. (2001), "Il sistema turistico della Provincia di Salerno. Un'analisi di segmentazione multidimensionale per il posizionamento del Bed and Breakfast", *Esperienze d'impresa*, 1, pp. 93-133.
- PECHLANER, K. & WEIERMAIR, K. (Eds) (2000), *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Club Italiano, Milano.
- PETRUZZELLIS, L. & D'UGGENTO, A.M. (2005), "Revitalising strategy in urban marketing: measuring the effects through perceptual mapping", *EMAC Conference*, Milan, May.
- PETRUZZELLIS, L., GURRIERI, A.R. & LORIZIO, M. (2005), "The Apulian Agribusiness: typicality vs globalisation in consumer perception", *Proceedings of the 9th International Conference on Global Business and Economic Development "Management Challenges in Times of Global Change and Uncertainty"*, pp. 81-93.
- REIMER, G.D. (1990), "Packaging dreams: Canadian tour operators at work", *Annals of Tourism Research*, 17, pp. 501-512.
- WOODSIDE, A.G. & LYSONSKI, S. (1989), "A general model of traveller destination choice", *Journal of Travel Research*, 27, pp. 8-14.

Le nuove offerte nel settore del trasporto aereo “on demand” e dei servizi “aerotaxi”

Gianni Pezzato

Negli ultimi anni il trasporto aereo, alla luce dell'ormai consolidato contesto post-deregulation, continua a dimostrarsi un settore in fermento. La domanda originata da nuovi target infatti, stimola l'ambiente imprenditoriale a coprire e conquistare nuovi spazi di mercato. Dal lato dei servizi dedicati al mercato di massa, il settore dell'aviazione commerciale ha subito una rivoluzione in seguito all'ingresso di compagnie low cost. Sia in ambito mediatico che accademico lo spazio dedicato a questo fenomeno viene continuamente arricchito da nuovi contributi ed esperienze. Minore attenzione invece è stata rivolta ai servizi di aviazione privata e business (rientranti nella più ampia categoria definita “aviazione generale”) nonostante gli alti tassi di crescita che questo settore sta registrando.

Per molto tempo l'utilizzo del velivolo privato è rimasto ad appannaggio esclusivo di pochissimi privati o aziende che potevano permettersi di sostenere dei costi molti elevati sia per l'acquisto che per il mantenimento degli aeromobili; un'offerta questa destinata prevalentemente ad una domanda di tipo business. Negli ultimi anni si è assistito ad un mutamento che ha segnato un'apertura anche sul fronte del

trasporto leisure. A determinarla sono stati alcuni mutamenti nell'offerta di questi velivoli così come le caratteristiche, spesso vantaggiose, che tale prodotto possiede. Sono sorte, ad esempio, forme di offerta alternative rispetto al solo acquisto dell'aeromobile (la proprietà frazionata e le jet card sono alcuni esempi) e sempre più numerose sono le soluzioni diversificate in grado di rispondere alle esigenze del trasporto aereo “on-demand”. L'elevata possibilità di personalizzare il servizio di trasporto (in termini di destinazioni servite e orari), l'ampia disponibilità di velivoli, il maggiore comfort del servizio e lo snellimento delle procedure di imbarco e sbarco sono tra i fattori che hanno permesso una rapida crescita di queste forme di offerta sia nell'aviazione business sia leisure. In entrambe le direzioni si è mossa Bombardier Skyjet International, nata dalla sinergia di due aziende consolidate nel settore dei trasporti e viaggi, e che può vantare oggi un range di servizi e programmi offerti tra i più ampi e diversificati, servendo bacini di domanda sia business che leisure in tutte le regioni del mondo, in particolare nelle aree economicamente e turisticamente più dinamiche.

New “On demand” Proposals and “Aerotaxi” Services in the Air Transport Sector

*Gianni Pezzato**

In recent years air transportation, within the steady post-deregulation context, has turned out to be a field in ferment. New target demand encourages the entrepreneurial environment to cover and occupy new market spaces. As far as mass-market oriented services are concerned, commercial aviation experienced a revolution caused by low-cost companies. Both in media and academic contexts this phenomenon is often analysed by new contributions and experiences. Instead the private and business aviation sector (included in a broad category defined “general aviation”) has been less regarded despite its high growth rate. For a long time, using private aircraft remained exclusive prerogative of few companies or professionals who could afford to purchase and maintain the aircraft costs and therefore only business demand represented its natural target. However, this sector has recently experienced some changes and is moreover getting new market shares in the leisure market. Changes in the offer of private avia-

tion and its favourable characteristics made it possible.

For example new offer solutions have been introduced, such as fractional ownership, jet cards and many other diversified solutions able to satisfy the needs of air transportation “on-demand”.

The wide range of possibilities as to product personalization (in terms of destinations proposed and schedule), the great availability of aircrafts, the larger comfort of service and making the embarkation/disembarkation procedures more easy permitted the rapid growth of the sector both in business and leisure market. In both directions Bombardier Skyjet International led out. This society originated by two well-established travel and transportation companies synergy and today it can feature a wide and diversified range of services and programmes. Bombardier Skyjet serves both business and leisure market segments in worldwide regions, focusing in particular on those more dynamic areas as for economic and tourist growth.

* Graduated in Economics and Management of Tourist Services at the Ca' Foscari University, Venice

Le nuove offerte nel settore del trasporto aereo “on demand” e dei servizi “aerotaxi”

Gianni Pezzato*

1. Definizione e crescita del mercato

L'assenza di barriere nella circolazione di merci e persone, la deregolamentazione del mercato e la separazione tra i gestori delle infrastrutture e quelli dei servizi di trasporto sono processi ormai irreversibilmente avviati, che hanno modificato il “tradizionale” ruolo assunto dall'aviazione nel più ampio sistema della mobilità.

Il processo di liberalizzazione, avvenuto dapprima negli Stati Uniti e successivamente in Europa, e l'affermazione di modelli d'organizzazione dell'attività economica che accrescono l'importanza degli spostamenti rapidi sulla lunga e media distanza hanno permesso la crescita della domanda di trasporto di persone, ampliando di conseguenza lo strategico ruolo degli aeroporti nello sviluppo turistico di un Paese.

In questo contesto si inserisce l'aviazione privata che ha visto un crescente sviluppo, anche in questo caso, a partire dagli Stati Uniti dove, con l'atto formale di creazione della NBAA

(National Business Aviation Association) nel 1947, si è cercato di uniformare e tutelare le aziende che offrono questo tipo di servizio (NBAA, 2005).

É utile dare una definizione dei concetti di “aviazione privata”, “aviazione *business*” e della categoria più ampia definita come “aviazione generale”, per distinguerli dal settore dell'aviazione commerciale.

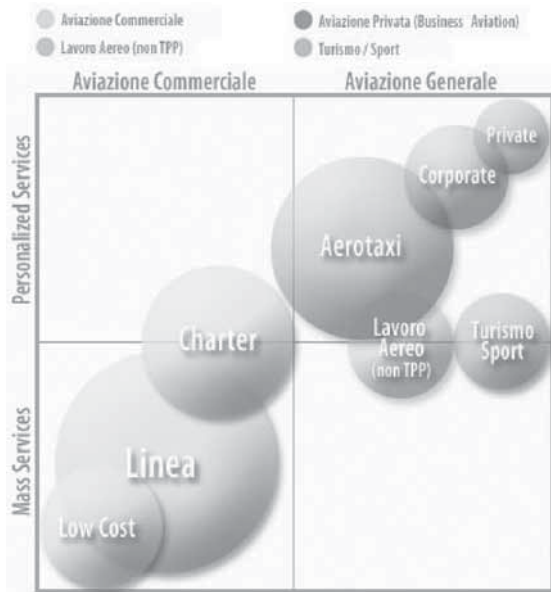
IBAA (Italian Business Aviation Association) ne fornisce una suddivisione schematica basata sulla personalizzazione del servizio fornito al cliente (Figura 1.1) da una parte, sul trasporto di massa dall'altra.

Come si può notare, la prima netta distinzione tra aviazione commerciale e aviazione generale avviene proprio in base al criterio della personalizzazione del servizio: i vettori di linea e le compagnie low cost sono caratterizzate da un'elevata standardizzazione dell'offerta al fine di contenere i costi operativi e massimizzare il load factor, ovvero il fattore di riempimento degli aeromobili. Questa tendenza è particolarmente spiccata nel caso delle low cost,

* Laureato in Economia e Gestione dei Servizi Turistici presso l'Università Ca' Foscari, Venezia

che per loro natura ricercano i propri vantaggi competitivi attraverso forme più semplificate e più standardizzate dei voli offerti, dei biglietti emessi e della tipologia di velivoli (possiedono generalmente un solo tipo di velivolo). Esse at-

Figura 1.1 – *Suddivisione del settore aviazione secondo IBAA*



Fonte: IBAA, 2005

tuano politiche di outsourcing per il check-in, per la manutenzione e per l'handling e posizionano inoltre il proprio hub in aeroporti secondari dove migliori sono gli slot e minori sono le spese. In questo modo i costi operativi per

posti offerti sono nettamente più bassi (circa il 30-40% in media in meno rispetto a full carriers); (Ferrario – DipSIT, 2006).

Riprendendo lo schema, all'estremo opposto rispetto al settore del trasporto di linea e *low cost* si colloca l'aviazione generale. Essa comprende tutti i velivoli che non sono utilizzati nel trasporto aereo commerciale né militare. L'aviazione privata o *business*, una sottocategoria dell'aviazione generale, è composta da compagnie o privati che usufruiscono degli aeromobili come strumento per l'esercizio della propria attività professionale. All'interno di questo settore troviamo ulteriori categorie che si contraddistinguono per i diversi scopi che perseguono nell'attività di volo (BBGA – British Business and General Aviation Association, 1994):

1. *aerotaxi*: l'aeromobile viene noleggiato interamente dal cliente e la compagnia che fornisce il servizio mette a disposizione l'equipaggio;
2. *corporate*: il/gli aeromobile/i sono posseduti, gestiti e utilizzati da un'azienda come strumento nella conduzione degli affari aziendali e pilotati da personale professionista;
3. *operatori privati*: il velivolo è utilizzato da singoli operatori per scopi non commerciali, ma sempre legati alla propria attività professionale.

L'utilizzo del velivolo privato è rimasto per molto tempo ad appannaggio esclusivo di po-

chissimi privati o aziende che potevano permettersi di sostenere i costi di acquisto e mantenimento del mezzo e ha trovato il suo naturale ed esclusivo target di utenza nella domanda di tipo *business*.

Negli ultimi anni, grazie alla comparsa sul mercato di offerte alternative rispetto all'acquisto completo dell'aeromobile, come la proprietà frazionata, le *jet card* e altre soluzioni di cui si parlerà in seguito, il settore registra un continua e rapida espansione e, pur mantenendo una forte presenza soprattutto nel segmento *business* e l'utilizzo del velivolo privato sta conquistando quote anche nel trasporto *leisure*. Gli elementi chiave che sostengono questa crescita sono l'elevata possibilità di personalizzazione del volo (destinazione, orari di partenza/arrivo), l'ampia e regolare disponibilità di velivoli, l'elevato comfort del servizio e soprattutto la drastica riduzione dei tempi di attesa per l'imbarco/sbarco dei passeggeri e relativi bagagli, fattore fondamentale per la clientela *business*. Allo stesso modo la possibilità di raggiungere in modo diretto, rapido ed esclusivo località remote o non servite dalle compagnie tradizionali, costituisce l'attrattiva principale per i clienti *leisure*.

Ad oggi negli Stati Uniti le compagnie aeree maggiori, per motivi strutturali dovuti all'elevato tonnellaggio dei velivoli e alle conseguenti necessità di avere una pista di atterraggio/decollo sufficientemente lunga, possono utiliz-

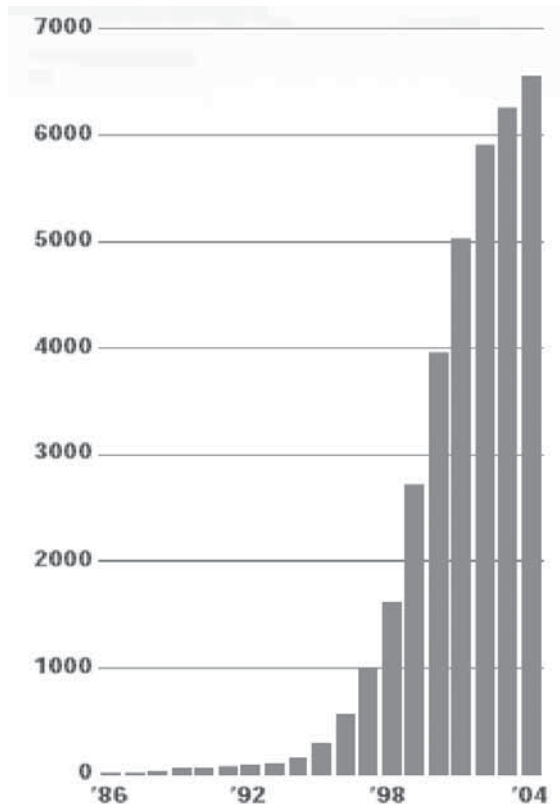
zare circa 500 aeroporti, mentre vi sono 5000 aeroporti minori che potenzialmente possono servire gli aeromobili più piccoli, largamente utilizzati nell'aviazione privata (NBAA, 2005). Nuove soluzioni, come la *fractional ownership* (proprietà frazionata) messa sul mercato a partire dal 1986-87, hanno creato le condizioni per una maggiore appetibilità del servizio, creando una prima vera e più conveniente alternativa all'acquisto vero e proprio di un aeroplano privato. Nonostante l'alto investimento iniziale, negli Stati Uniti privati e aziende hanno acquistato, fino al 2004, 6.411 quote nei programmi di *fractional ownership*, con un incremento del 63% dall'anno 2000 (archivio NBAA, 2004), come indicato nel grafico 1.1. Anche in Europa il settore dell'aviazione privata, spesso definita semplicemente "aviazione *business*", sta conoscendo, soprattutto negli ultimi anni, una costante espansione ed evoluzione.

Secondo uno studio di Eurocontrol, l'ente europeo per il controllo del traffico aereo, nel 2005 il 6,9% della totalità dei voli IFR effettuati in Europa apparteneva alla categoria *business* (Eurocontrol – STATFOR, 2005). A partire dal 2001, questo segmento dell'aviazione è cresciuto a una velocità doppia rispetto al resto del traffico aereo. Il numero di voli effettuati con i cosiddetti *business jets* sta aumentando in maniera particolarmente sostenuta – l'8,9% nel 2005 – dal momento che nuovi modelli di aeromobili sostengono una crescita che è gui-

data dalle necessità dell'economia globalizzata, dai crescenti profitti delle aziende e da una più ampia diffusione della prosperità.

Per contro, a causa di una persistente rigidità nella regolamentazione e ad una mancanza di infrastrutture, i volumi di traffico registrati ne-

Grafico 1.2 – La crescita del numero di quote di *fractional ownership* dal 1986 al 2004 negli Usa



Fonte: Aviation Data Inc., 2004

gli Stati Uniti saranno difficilmente raggiunti nello spazio aereo europeo nel prossimo futuro. I fattori che hanno portato a queste previsioni possono essere così riassunti:

- *fractional ownership* e *card programs*. Le flotte di velivoli possedute secondo le regole della proprietà frazionata, di cui si scriverà oltre, si stanno allargando e il trend continua nella sua crescita (Eurocontrol, 2005). Va aggiunto che difficilmente in Europa si raggiungeranno i livelli visti nel Nord America a causa delle sostanziali differenze fiscali e legislative tra le due aree. Al contrario invece, maggiore importanza viene attribuita nel mercato europeo ai cosiddetti “*card programs*”, in cui il cliente acquista un pacchetto di ore-volo invece di comprare delle vere e proprie quote di proprietà del velivolo. Ad oggi l’offerta *fractional* incide del 10-15% sul totale della produzione di velivoli privati e alcuni analisti si aspettano che questa percentuale cresca fino al 20-30% nei prossimi dieci anni (Teal Group Forecast e Honeywell Business Aviation Outlook, 2005), mentre altri, quali Embraer, prevedono che si stabilizzi sul 10-15%, dato che appare più verosimile per la realtà europea.
- *crescita economica*. Ci si attende che la crescita economica mondiale continui sull’attuale trend positivo (World Wealth Report, 2005).

- *mercati internazionali emergenti*. A partire dal 2003 le consegne di nuovi modelli di *business jet* al di fuori degli Stati Uniti sono incrementate dal 22% al 27% sul totale (Airclaims, Rolls Royce, 2005). Nel lungo termine, le aspettative di crescita economica di paesi come Cina, India e Russia incideranno in misura sempre maggiore sull'espansione in atto nel mercato. In particolar modo lo sviluppo economico in Russia interesserà l'Europa, dal momento che le flotte russe viaggeranno da/per numerose destinazioni europee.

Un altro indicatore rilevante della crescita della domanda europea per questo tipologia di servizio turistico è dato dal forte aumento percentuale dei movimenti *business* per Stato (2005 vs. 2004 - inclusi sorvoli). La tabella 1.1 evidenzia questo trend.

1.1 I vantaggi offerti dall'aviazione privata

L'aviazione privata, o *business*, può essere identificata come la reale forma di trasporto aereo "punto a punto", ovvero lo spostamento diretto dal punto di partenza A al punto di destinazione-

Tabella 1.1 - *Movimenti business per Stato 2005 vs. 2004 - inclusi sorvoli*

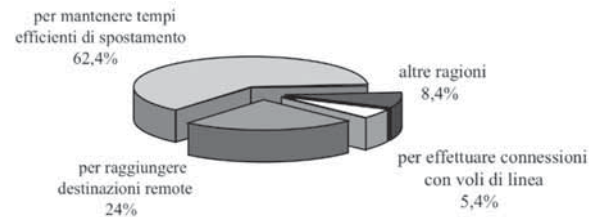
Traffic Zone	2005 - Movimenti Business/Giorno	2004 - Movimenti Business/Giorno	Crescita Movimenti Business	Crescita Totale Movimenti
<i>Belgium/Luxembourg</i>	159,8	144,7	10,4%	2,8%
<i>Belarus</i>	28,1	22,1	27,5%	9,6%
<i>France</i>	615,6	584,0	5,4%	3,4%
<i>Germany</i>	491,4	465,1	5,7%	5,4%
<i>Greece</i>	63,2	54,7	15,5%	2,8%
<i>Italy</i>	370,9	336,3	10,3%	4,1%
<i>Netherlands</i>	123,5	116,5	6,0%	3,2%
<i>Spain</i>	172,2	163,9	5,1%	6,5%
<i>Switzerland</i>	277,8	260,2	6,8%	3,4%
<i>Ukraine</i>	39,7	27,5	44,2%	9,6%
<i>United Kingdom</i>	356,5	334,1	6,7%	5,6%

Fonte: Eurocontrol, STATFOR, 2005

ne B senza passare attraverso alcun grande aeroporto di smistamento. Si parla quindi di una realtà che esula dal sistema “*hub and spoke*” largamente utilizzato dalle maggiori aerolinee. In molti casi, tra le ragioni principali per cui il cliente si affida a servizi di tipo privato piuttosto che alle compagnie di linea vi è proprio la possibilità offerta dall’aviazione *business* di essere trasportato dall’aeroporto più vicino al proprio domicilio o azienda all’aeroporto più vicino alla destinazione finale. Ciò rappresenta per il viaggiatore un notevole risparmio di tempo negli spostamenti da/per l’aeroporto e nei cambi con altri voli in connessione (Grafico 1.3). Tra i maggiori benefici, riconosciuti da uno studio (ICAO, 2005), di cui godono questo segmento di consumatori, vi è un incremento della propria produttività. Ciò è dovuto al fatto che le compagnie di aviazione generale che volano per scopi prettamente d’affari possono virtualmente controllare tutti gli aspetti della pianificazione del viaggio: gli itinerari possono essere cambiati istantaneamente e l’aeromobile può volare verso destinazioni molto più numerose rispetto a quelle servite dai vettori tradizionali e *low cost*. Basti pensare che, solo in Europa, la rete di connessioni che può collegare l’aviazione privata è di circa 100 mila località (Eurocontrol, 2005), tre volte tanto l’ampiezza del network creato dai voli di linea (30 mila connessioni basate su 3000 aeroporti): per questo motivo si riconosce al

trasporto *business* la capacità di riempire il *gap* nei servizi di trasporto aereo, ovvero collegare anche quelle località non servite dalla maggior parte dei vettori commerciali.

Grafico 1.3 – *Motivazioni della scelta di trasporto aereo privato*



Fonte: NBAA, 1997

I vantaggi offerti, in sintesi, sono:

- flessibilità e personalizzazione del servizio;
- risparmio complessivo di tempo nello spostamento;
- aumento della produttività, dal momento che i moderni velivoli permettono ai passeggeri di gestire i propri affari anche durante il volo;
- minimizzazione dei tempi di trasferta non produttivi;
- massimizzazione della sicurezza, della privacy e del relax dei passeggeri;
- pianificazione e gestione di orari di volo efficienti e affidabili;

- proiezione di una immagine personale e/o aziendale positiva.

1.2 La risposta degli operatori alle domande di tipo leisure e business

La domanda, va considerato che essa è di tipo derivato, in quanto il viaggio aereo è soltanto un mezzo per il raggiungimento di uno scopo di altra natura. Le finalità sottese al trasporto aereo possono essere le più disparate - la prima fondamentale distinzione è tra passeggeri di tipo *business* e *leisure* - di modo che all'interno della domanda potenziale sono individuabili tipologie di passeggeri che presentano caratteristiche, preferenze ed elasticità rispetto al prezzo sensibilmente differenti. Da ciò scaturisce un'ulteriore suddivisione tra clientela *time sensitive* e *price sensitive* (Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, 2005).

I consumatori di tipo *time sensitive*, spesso denominati anche *business*, sono particolarmente interessati alla flessibilità del servizio. Infatti, il bisogno sotteso al viaggio aereo, tipicamente di carattere professionale, deve essere soddisfatto in un preciso luogo e in un determinato momento. Per contro, i passeggeri di tipo *time sensitive* mostrano una scarsa elasticità rispetto al prezzo, per due ordini di ragioni.

La prima ragione è riconducibile alla richiamata improrogabilità dell'impegno, che fa sì che l'elasticità al prezzo della clientela *time*

sensitive sia limitata alla possibilità di utilizzare una rotta assimilabile o fare ricorso ad una modalità alternativa di trasporto, che consenta di raggiungere la meta e di ritornare in tempi e modi compatibili con le esigenze professionali. La seconda ragione che limita l'elasticità rispetto al prezzo del cliente *business* attiene ad una particolare forma di asimmetria, tale per cui il fruitore del viaggio spesso non coincide con il soggetto che ne sopporta i costi. Ciò favorisce comportamenti opportunistici volti a massimizzare il *comfort*, la qualità complessiva del viaggio ed i benefici dei programmi di fidelizzazione, indipendentemente dal relativo prezzo.

La clientela *price sensitive*, detta anche *leisure*, evidenzia sensibilità opposte rispetto a prezzo e flessibilità del servizio. Per questa tipologia di consumatori, è la variabile prezzo ad essere determinante: essi decidono di ricorrere al trasporto aereo soltanto a fronte di determinati livelli tariffari. Per contro, il viaggiatore *price sensitive* è tendenzialmente indifferente alle condizioni di flessibilità dell'offerta. Per essere più precisi, egli può essere disposto ad acquistare il biglietto con largo anticipo - vincolandosi ad una specifica data e quindi esponendosi al rischio di perdere il valore del biglietto in caso di rinuncia -, purché ciò gli consenta di ottenere un prezzo particolarmente conveniente. Va da sé che quelli delineati rappresentano i due paradigmi limite, rispetto ai quali sono

in concreto individuabili segmenti di clientela intermedi, connotati da una maggiore o minore intensità delle preferenze in relazione ai parametri in questione.

Fatta questa distinzione, si può affermare che la clientela che sceglie il trasporto aereo privato sia prettamente di tipo *time sensitive*, dal momento che, per l'alto tasso di personalizzazione del servizio, l'elevato standard di comfort e nella maggior parte dei casi, l'assenza di economie di scala attuabili dagli operatori, questo segmento dell'aviazione ha dei costi finali per il cliente molto più elevati rispetto a quelli proposti dai vettori tradizionali. Quindi non sarà sicuramente il prezzo il criterio-guida del cliente nell'acquisto del servizio.

Flessibilità e personalizzazione sono due criteri fondamentali per questo target di viaggiatori e ciò si traduce in contratti costruiti sulla base delle necessità di chi vola. Questo non impedisce però ai principali vettori *business* di creare proposte più standardizzate, in genere rivolte ai nuovi clienti. A introdurle per prime sono state le compagnie statunitensi che hanno lanciato sul mercato i già citati *card programs*, ovvero la possibilità di acquistare a un prezzo prefissato un certo numero di ore di volo. Questa formula è stata ideata nel 1987 da *NetJets*, oggi leader mondiale del settore con 600 aerei in flotta, 275 mila voli l'anno in 145 paesi, e successivamente ripresa, in varie forme, dai maggiori competitor (Mongilardi, 2006) (Tabella 1.2).

Oggi, comunque, si assiste ad una proliferazione di nuove tipologie di servizi offerti e molte compagnie danno la possibilità al cliente di accedere al trasporto aereo privato e *on-demand* a costi molto più contenuti. Ciò significa che ad utilizzare questo tipo di servizio non sono più soltanto i clienti *business*: ad esempio l'80% dei clienti della compagnia Marquis Jets vola per motivi per lo più *leisure*, grazie ad una politica di sconti per i membri dei maggiori e più esclusivi *resorts* di tutto il mondo; così come il 50% dei clienti di Bombardier Skyjet International acquista i suoi servizi per svago e divertimento (Update, 2005). Sono quindi le diverse soluzioni modulate sulle esigenze individuali (calcolate su frequenza dei viaggi, distanza media percorsa, dimensioni della cabina, durata e tipo di contratto prescelto) a far sì che, in pochi anni, quello che era considerato un lusso per pochi privilegiati diventasse un modo di viaggiare sempre più diffuso. Oggigiorno, ad esempio, il parterre dei clienti di NetJets Europe – arrivato ormai a più di mille – è molto più variegato, e oltre ai magnati dell'alta finanza ora annovera anche volti noti del mondo della moda. Ma sempre più numerosi sono anche i campioni dello sport, golfisti, i fans del polo, gli appassionati della Formula 1 e della Moto GP. Ma secondo alcuni dati (NetJets Europe, 2005) si sta delineando un nuovo orientamento, che riguarda la composizione dei viaggiatori e le motivazioni del viaggio su aerei privati. Ana-

Tabella 1.2 – I card programs proposti dalle maggiori compagnie mondiali

Compagnia	Condizioni	Flotta	Prenotazione	Validità	Rimborso ore inutilizzate	Extra
Blue Star Jets	da 50.000 \$ per 27,7 ore di volo (1.800 \$/ora)	4000 velivoli noleggiati da altri operatori	4 ore di anticipo	Sempre	Si	Il Cliente guadagna il 6% di interessi per acquistare altre ore
Bombardier Skyjet Int.	da 115.000 \$ per 25 ore di volo (4.600 \$/ora), alle stesse condizioni in tutto il mondo	900 velivoli Bombardier della compagnia	12 ore di anticipo	1 anno	Si (10% di penalità se non si vola per oltre il 75% del monte ore)	Possibilità di indirizzare il 5% del valore del contratto nelle proprietà intera o frazionata di un aeromobile
Delta Air Elite	da 99.500 \$ per 25 ore di volo (3.980 \$/ora)	400 tra velivoli di Bombardier Skyjet e propri	12 ore di anticipo	Sempre	Si	Avanzamento allo status <i>Platinum</i> nel programma <i>Delta SkyMiles</i>
Flight Options	da 99.900 \$ per 25 ore di volo (3.996 \$/ora)	215 tra velivoli privati e di proprietà frazionata	24 ore di anticipo	Sempre	Si	
Marquis Jet	da 109.000 \$ per 25 ore di volo (4.360 \$/ora)	800 velivoli in proprietà frazionata di NetJets	10 ore di anticipo	1 anno	No	Sconti per i membri dei resort più esclusivi
Sentient Jet	da 100.000 \$ per 31,25 ore (3.200 \$/ora)	890 tra velivoli privati e aziendali	10 ore di anticipo	Sempre	Si	Alcuni sconti per i last-minute acquistati dal sito web
NetJets	da 132.000 \$ per 25 ore di volo (5.200 \$/ora) incrementabili in moduli da 5 ore e alle stesse condizioni in tutto il mondo	600 velivoli della compagnia	10 ore di anticipo	1 o 2 anni	n.d.	Il calcolo avviene in base alle effettive ore di volo

Fonte: elaborazione da "Update: Strategies - Private Jets", 2005 e "Capital", 2004

n.b. Costi indicati in USD per un light jet con capacità tra i 6 gli 8 passeggeri. Il mercato di riferimento, ove non diversamente specificato, è quello nordamericano

cronisticamente, proprio nel momento di massima fioritura delle *low cost*, per alcune delle più grandi compagnie, come NetJets, sono i viaggi a scopi *leisure* a registrare i picchi più alti delle richieste. Le rotte preferite toccano le località delle vacanze d'élite, sia estive che invernali (de Noailles, 2006).

Secondo le stime NetJets infatti il 50% dei propri clienti non aveva mai utilizzato in precedenza aerei privati, risultato dell'aver reso accessibile l'aviazione privata a una fascia più allargata di pubblico. In Italia, in particolare, nel 2004 il settore ha registrato un incremento dell'attività del 37% rispetto all'anno precedente, effettuando circa 7000 voli su oltre 40 aeroporti; i primi mesi del 2005 hanno confermato questo trend positivo, con un incremento dei voli del 45% rispetto allo stesso periodo del 2004. Nel primo semestre del 2006 ha gestito oltre 22000 voli. In Italia sono stati 2000 i voli organizzati, dei quali 632 su Milano, 392 su Roma e 97 su Olbia, confermando queste come tre delle mete più richieste da chi vola in Europa, dopo Londra, Parigi, Ginevra e Nizza. Queste mete riflettono anche i motivi che spingono ad associarsi a NetJets: dovere e piacere. Di qui la suddivisione sopra citata della clientela in 50% *business* e 50% *leisure* (Potenza, 2006).

Altre compagnie major stanno puntando sul segmento di viaggiatori cosiddetto *premium*, caratterizzato da:

- forte predisposizione alla spesa per servizi di alta e altissima qualità;
- relativa anelasticità della domanda rispetto al prezzo, soprattutto per i clienti *time sensitive* per i quali giungere a destinazione con puntualità e rilassati rappresenta un controvalore economico
- alta possibilità di fidelizzazione della clientela attraverso programmi calibrati: è noto infatti che la clientela business è il target naturale per questo tipo di programmi che rafforzano la *brand loyalty*, fattore indispensabile per avere effetti concorrenziali molto importanti.

Una risposta degli operatori verso questa direzione è stata quella di creare delle *partnership* con le maggiori aerolinee e offrire programmi di viaggio per rispondere alle esigenze della clientela che vola frequentemente con entrambi i tipi di vettore e per attrarre al tempo stesso nuove quote nel mercato *business* (Johnson, 2005).

La strategia è quella di creare un *team* per offrire voli in connessione, programmi di fidelizzazione *frequent flyer* e altri servizi definiti "vip" come il trasporto da/per l'aeroporto su lussuose berline. Queste nuove *partnership* essenzialmente danno la possibilità ai viaggiatori di prenotare voli privati attraverso il sistema di prenotazione di una grande compagnia aerea di linea. Un esempio di questo tipo di alleanza strategica è quello tra Lufthansa e NetJets, dove

la prima si è impegnata ad affidare alla seconda i clienti *business* che arrivano in Europa affinché li trasporti sui propri jet privati fino alla destinazione finale. I passeggeri possono usufruire dei servizi di alto livello che caratterizzano la first class di Lufthansa: sedili con *data-port*, prese di corrente, telefoni satellitari e sistemi di intrattenimento, tempi di transito minimi, assistenza personalizzata e transfer separati, catering personalizzato, limousine allo scalo di partenza e arrivo, possibilità di prenotare tutto il viaggio (volo, albergo, trasferimenti) attraverso un call center dedicato da tre mesi fino a 24 ore prima della partenza (De Nittis, 2005).

Altro esempio è il network creato tra Bombardier Skyjet International e i due vettori Qatar Airways e Air China, in risposta alle esigenze del bacino di domanda del Medio ed Estremo Oriente (Johnson, 2005).

2. Le nuove offerte nel trasporto aereo *on-demand* e nei servizi *aerotaxi*

La recente proliferazione delle offerte di utilizzo dei cosiddetti aeromobili “business” ha portato alla comparsa di nuovi prodotti. Si va dai programmi di “membership” a quelli “fractional”, dai servizi “charter” tradizionali a quelli “block charter”.

Nell’intenzione di chiarire le molteplici caratteristiche che contraddistinguono questi servizi, è utile dare una definizione degli stessi:

- *Aeromobile in piena proprietà.* La scelta di possedere un proprio aeroplano è stata la soluzione di trasporto per molte aziende e singoli privati sin dalla nascita dell’aviazione. Essa rimane uno strumento estremamente flessibile per viaggiare. La capacità degli aeromobili odierni – da uno spostamento veloce di 30 minuti al trasporto di una dozzina di persone tra la costa est degli Stati Uniti e l’Asia – e la loro varietà – dal piccolo mono-motore a pistoni via via fino ai grandi jet commerciali riadattati – fino a qualche decennio fa poteva essere solamente immaginata. Esistono inoltre molteplici modi per possedere, gestire, finanziare e anche condividere l’utilizzo di un aereo privato.
- *On-demand charter.* Questo tipo di servizio, conosciuto anche come “aerotaxi”, viene fornito dalle tradizionali compagnie charter che mettono a disposizione una vasta gamma di aeromobili per quasi ogni tipo di soluzione di viaggio richiesta dal cliente. In tutto il mondo si contano ormai migliaia di compagnie che rientrano in questa categoria. Alcune di esse possiedono i propri velivoli, altre sfruttano i tempi di inutilizzo dei mezzi per conto di privati proprietari, altre ancora svolgono servizi di puro “brokeraggio” facendo incontrare la domanda con l’offerta.
- *Block charter.* Nella sua forma origina-

ria, questa opzione viene utilizzata già da molto tempo e consiste semplicemente nell'offrire uno stock di ore-noleggio del velivolo. Recentemente si riscontra una nuova e ampia diffusione di questo tipo di offerta, con numerose compagnie che offrono moderni e sofisticati programmi di block charter. Queste compagnie vendono tipicamente blocchi di 25, 50 o 100 ore. Il pagamento avviene anticipatamente e l'addebito avviene a seconda dell'utilizzo – dalla tariffazione oraria allo scaglionamento in fasce di prezzo – e dipende ovviamente anche dal tipo di aeromobile, dal tempo reale di volo e da altri costi. Alcune di queste offerte prendono la forma delle “*membership cards*” che si distinguono tra loro per il livello di credito e benefici disponibili.

- *Fractional ownership*. È stato il primo grande concetto innovativo che ha interessato il settore dell'aviazione privata e business. Questa modalità di gestione degli aeromobili, detta “proprietà frazionata” – così come è definita in inglese – ha fatto la sua comparsa a metà degli anni '80 e ha ottenuto un continuo e crescente interesse nel settore. Si tratta di un modo per ottenere una percentuale di proprietà del velivolo, combinato con un meccanismo per la condivisione dell'intera flotta a disposizione del programma offerto (che a volta

può constare in centinaia di aeromobili). Tutta la parte operativa e organizzativa viene gestita dal “program manager”. Le percentuali, o frazioni, cominciano da 1/16 di condivisione, che consiste in genere in 50 ore annue di disponibilità.

- *Block-frac*. Unendo le caratteristiche dei programmi “block charter” e “fractional ownership” si ottiene questo tipo di offerta mista. Le compagnie che operano con questa modalità acquistano percentuali di “fractional ownership” e rivendono a loro volta le quote e le ore ai propri clienti. Esse possono offrire blocchi di ore più ristretti (a partire da 25 ore) rispetto a quelli offerti dalla *fractional ownership*, assieme al diritto di partecipare al network di quest'ultima. Le compagnie che lavorano in regime di *block-frac* non gestiscono gli aeromobili – cosa che invece succede per un'affiliata del programma *fractional ownership* – e i loro clienti non possiedono titoli sui velivoli, pagando di solito anticipatamente per l'utilizzo annuale del mezzo.

2.1 Criteri generali nella scelta della migliore soluzione di viaggio e breve analisi dei costi

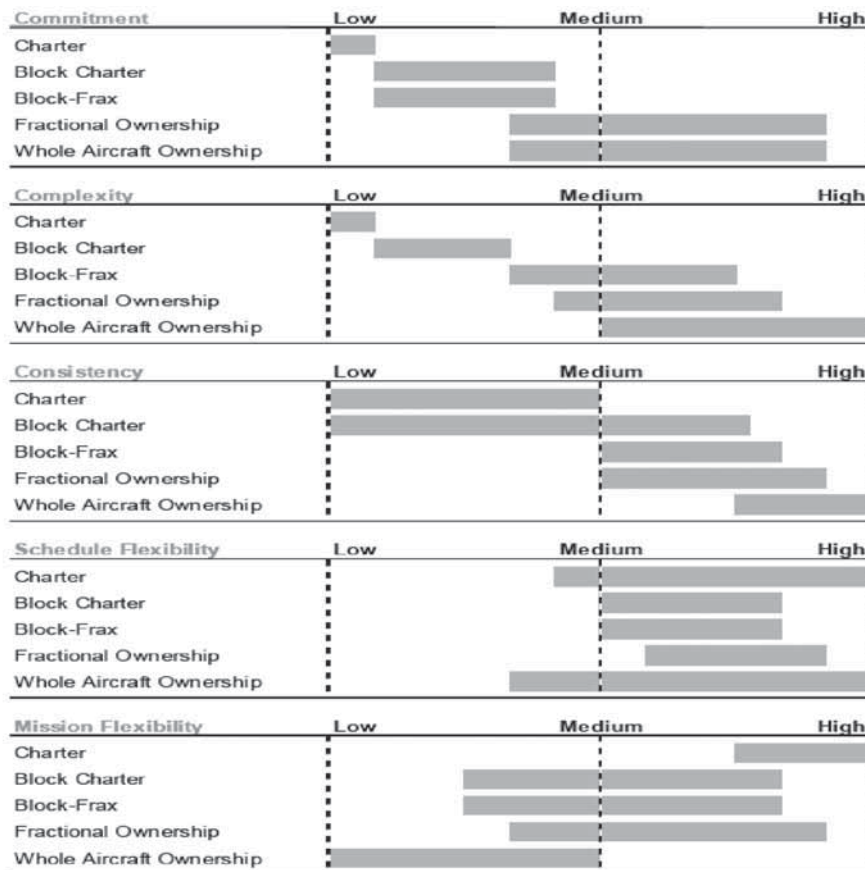
A questo punto, dopo aver considerato gli elementi finanziari e operativi che caratterizzano le diverse offerte nel trasporto aereo business, è importante analizzare quali possono

essere i criteri che guidano il cliente nella scelta della soluzione di trasporto più vicina alle sue esigenze.

Il prezzo rappresenta, naturalmente, il fattore più importante, ma oltre a questo si possono

individuare altre cinque punti-chiave (PA Consulting Group, 2003), rappresentati nel grafico 2.1 che, nonostante alcuni elementi soggettivi, indirizzano il consumatore verso alcune offerte piuttosto che altre. Questi cinque punti sono:

Grafico 2.1 - Componenti presenti per ogni tipo di offerta



Fonte: PA Consulting Group, 2003

1. il livello di *impegno* e gli obblighi richiesti al cliente (“*commitment*”);
2. la *complessità* della soluzione offerta (“*complexity*”);
3. la *regolarità* del servizio (“*consistency*”);
4. la *flessibilità* nella pianificazione degli orari (“*schedule flexibility*”);
5. la *flessibilità* nell'utilizzazione del velivolo/flotta (“*mission flexibility*”)

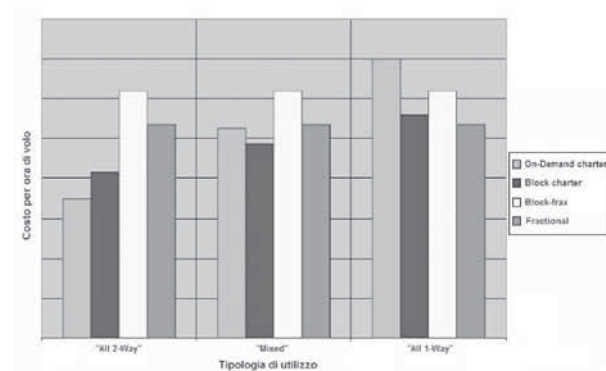
Per quanto riguarda il più importante fattore da considerare, ovvero il prezzo, verrà svolta di seguito una breve analisi sull'impatto che questo elemento ha sulla scelta del tipo di servizio. In questa analisi verrà esclusa l'opzione “aeromobile in piena proprietà” dal momento che questa soluzione presenta una alta variabilità nei costi e un'elevata dipendenza dalle modalità di utilizzo dell'aeromobile, dal livello di tassazione e dall'allocazione interna delle voci di costo (come, per esempio, il mantenimento di una unità interna per il management del velivolo o l'opzione di concedere a noleggio il mezzo nei tempi di inutilizzo) (grafico 2.2).

Sull'asse delle ordinate viene indicato il costo per ora di volo. Sull'asse delle ascisse viene riportata la tipologia di utilizzo che il cliente farà dell'aeromobile, nello specifico:

- “*All 2-Way*” indica che tutti i viaggi vengono effettuati in maniera pienamente efficiente, cioè sono tutti andata e ritorno nello stesso giorno, senza voli di riposizionamento da altri aeroporti né voli “a vuoto”.

- “*All 1-Way*” rappresenta una situazione esattamente opposta: tutti i viaggi sono inefficienti, ovvero sono semplici spostamenti dalla località A alla località B. Dal punto di vista dell'offerta *on-demand charter* questi sono tutti voli che implicherebbero un sovraccarico di costi per il cliente

Grafico 2.2 - Confronto dei costi orari per un jet di medie dimensioni (50 h annue)



Fonte: PA Consulting Group, 2003

doppio rispetto alla singola tratta utilizzata, dal momento che la compagnia che presta il servizio deve riportare l'aeromobile vuoto alla base di partenza. In altre parole, si tratta dello scenario peggiore dal punto di vista dell'efficienza.

- “*Mixed*” indica le situazioni intermedie,

per le quali si può ipotizzare un utilizzo per metà del monte-ore efficiente e per l'altra metà inefficiente (PA Consulting Group, 2003).

Il grafico 2.2 mostra i benefici di costo dell'offerta *on-demand charter* se l'utilizzo è pienamente efficiente. Al contrario, dimostra anche la forte penalizzazione per la stessa offerta in caso di utilizzo inefficiente. Inoltre indica che, in generale, la struttura di costo per il servizio *block charter* è stata adeguata a favore di clienti di tipo "mixed".

Le opzioni *block-frax* e *fractional ownership* non penalizzano l'inefficienza né ricompensano l'efficienza: il prezzo è lo stesso a prescindere da come si utilizzi l'aeromobile, con la conseguenza di favorire un utilizzo inefficiente.

Come notato precedentemente, i programmi *block-frax* offrono l'accesso a molti dei benefici dell'intero network dell'offerta *fractional* ma con un livello di "impegno" richiesto al cliente più basso della soglia minima delle

50 ore annue previste proprio nei programmi *fractional*. Questi ultimi garantiscono il più basso livello di costi orari complessivi per i viaggi inefficienti (denominati "All 1-Way"), ma richiedono degli obblighi contrattuali più lunghi e un utilizzo di almeno 50 ore annue. La tabella 2.1 rappresenta dei valori-indice per questi livelli di prezzo:

In ogni colonna della tabella 2.1, definita ancora per efficienza di utilizzo, la più bassa soluzione di costo è indicata col valore 1.00, mentre gli altri valori nella stessa colonna indicano il differenziale rispetto proprio alla soluzione più economica. Così, ad esempio, il programma *on-demand charter* è la soluzione meno costosa per i viaggi di tipo "All 2-Way" (valore-indice 1.00) e, confrontata nella stessa tipologia di viaggio, l'opzione *block charter* (in questa colonna indicizzata con 1.18) sarà il 18% più costosa. Questi dati vanno comunque considerati come indicativi, dal momento che dipendono dalle specifiche del programma che si sta considerando. Sulla base di questa ana-

Tabella 2.1 Valori-indice

	All 2 Way	Mixed	All 1-Way
<i>On Demand Charter</i>	1.00	1.08	1.31
<i>Block Charter</i>	1.18	1.00	1.05
<i>Block Frax</i>	1.77	1.27	1.16
<i>Fractional</i>	1.53	1.10	1.00

Fonte: PA Consulting Group, 2003

lisi, si può concludere che esiste un segmento di mercato ben configurato per ogni tipo di offerta, e che il prezzo di queste offerte è fortemente influenzato dal tipo di utilizzo che ne farà il cliente.

3. Il caso Bombardier Skyjet International

“The name is Bombardier. The vision is Skyjet International”. Questo slogan identifica efficacemente la strategia con cui è nata quest’azienda. La storia ha inizio con la creazione della società *Bombardier Skyjet*, che nasce nel 2000 dall’acquisizione della *Skyjet.com* da parte della *Bombardier Aerospace*, divisione aeronautica della *Bombardier Inc.* E’ il primo caso al mondo in cui una delle più grandi aziende costruttrici di aeromobili acquisisce una compagnia aerea.

Basata a Washington D.C., *Skyjet.com* viene fondata nel 1997 per soddisfare la crescente domanda di servizi charter da parte dei consumatori e degli operatori nel mercato statunitense.

Riconoscendo che il settore del trasporto aereo *on-demand* è costituito da numerose compagnie che possiedono una piccola flotta di aeromobili, gli imprenditori di *Skyjet.com* creano un sistema di prenotazione via internet che individua efficacemente le migliori soluzioni charter nel mercato nordamericano e dà la possibilità ai clienti di effettuare le prenotazioni

direttamente on-line attraverso il sito www.skyjet.com.

La *mission* di quest’azienda è offrire ai clienti un servizio al massimo livello di flessibilità e personalizzazione possibile, seguendo lo slogan: *“At Skyjet International, we fly to just one schedule – yours.”*

Significa rispondere alle necessità di spostamento secondo gli orari che il cliente sceglie con la più ampia libertà, mettendo a disposizione uno staff organizzativo composto da personale multilingue, esperto nella pianificazione dei viaggi nelle proprie aree di competenza. Viaggio che, secondo la filosofia aziendale, deve essere più di un semplice spostamento in aereo da un luogo all’altro. Deve rappresentare un’esperienza che va goduta - e non semplicemente sopportata - in termini di comfort, sicurezza, qualità del servizio e privacy, in modo da giungere a destinazione riposati e pronti ad affrontare il resto della permanenza, sia essa per lavoro o vacanza (Archivio Bombardier).

La compagnia continua tutt’oggi a creare una serie di partnership ed alleanze strategiche con aziende che puntano su un segmento di clientela con un’elevata disponibilità economica. Alcuni tra i più recenti accordi sono stati siglati con:

- *Team Ferrari West Europe*. L’alleanza prevede una sponsorizzazione del team da parte della compagnia aerea con un conseguente ritorno pubblicitario durante le competizioni e gli eventi legati al trofeo

Ferrari Challenge. Alla base di questo accordo vi è la consapevolezza che entrambe le loro clientele sono indirizzate verso servizi caratterizzati da standard di qualità e personalizzazione molto elevati (EBAN Magazine, 2006).

- *American Express*, che ha coinvolto *Bombardier Skyjet International* nel suo programma “*American Express’ Private Jet Service*”, con il quale la compagnia offre ai possessori di carte di credito con lo status “*Platinum*” e “*Centurion*”, utilizzate nel pagamento dei propri voli, la possibilità di guadagnare fino a 600 USD da spendere in optional legati al volo (Bombardier Press Release, 2004).
- *Shangri-La Hotels and Resorts*. La partnership ha portato all’introduzione di due nuovi pacchetti di viaggio e pernottamento, denominati “*Sky Summit*” e “*Two Exclusive*” destinati rispettivamente alla clientela *business* e *leisure* (Bombardier Press Release, 2006). Il primo è dedicato ai viaggiatori d’affari che vogliono ritagliarsi uno spazio di un paio di giorni lavorativi in una cornice – dal volo in jet privato al servizio in limousine all’hotel cinque stelle – esclusi-

va e prestigiosa. Il secondo è stato pensato per le coppie che si concedono un weekend lussuoso presso lo *Island Shangri-La Hotel* di Hong Kong – assieme a tutta una serie di servizi “a cinque stelle” inclusi – raggiungibile a bordo di un aereo della flotta *Bombardier Skyjet International*.

Altre partnership sono state avviate con aziende i cui *brand* sono vicini, per tipo di target servito e immagine del prodotto, a quello della compagnia, come ad esempio: *Eusamarine*, *Royal Opera House* e *British Luxury Council*. Queste alleanze sottolineano l’elevato interesse della compagnia – al di là del suo naturale focus rappresentato dalla clientela *business* – per il segmento di domanda *leisure*.

Molti dei viaggiatori che hanno beneficiato dei vantaggi di utilizzare un jet privato per viaggi d’affari, stanno scegliendo queste soluzioni di trasporto, in misura sempre maggiore, anche per i viaggi di piacere e svago. Le prerogative infatti sono le stesse: flessibilità, personalizzazione, comfort e privacy. Si evitano gli affollamenti dei grandi aeroporti, i tempi di attesa e i possibili ritardi e le cancellazioni che colpiscono i voli di linea e i *low cost*.

Riferimenti bibliografici

- AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO, *Indagine conoscitiva IC24 – “Dinamiche tariffarie del trasporto aereo passeggeri”*, maggio 2005
- AIRECLAIMS, Rolls Royce, 2005, *Forecast*
- AVIATION DATA INC., 2004
- BBGA–British Business and General Aviation Association, *Report*, 1994
- BENNET A., *Why fly commercial?*, in *Update – News from the traveler’s world*, ottobre 2005
- BOMBARDIER, *Press Releases*, 2004-2006
- BOMBARDIER, *The bombardier skyjet aviation handbook*, 2005
- DE NITTIS A., in *Mission*, n. 6 settembre 2005
- EBAN Magazine, 2 giugno 2006
- EUROCONTROL, 2005, *Trends in Air Traffic – vol. 1*
- EUROCONTROL – STATFOR, 2005, *Getting to the Point: Business aviation in Europe*
- FERRARIO C., *Trasporto aereo e Turismo-Working paper n. 15*, DipSIT, Novara 2006
- JOHNSON A., *Private jets are getting a little less private*, in *The Wall Street Journal*, 10 march 2005
- IBAA-Italian Business Aviation Association, archivio 2005
- ICAO-International Civil Aviation Organization, *Study on Business and International General Aviation access to airports*, luglio 2005
- MONGILARDI A., *Per volare basta una ricarica*, in *Capital*, aprile 2006
- NBAA-National Business Aviation Association, archivio, dal 2003 al 2005
- PA Consulting Group, *Private Jet Travel: Understanding the options*, ottobre 2003
- POTENZA T., in *Economy*, 2006
- TEAL GROUP CORPORATION, *Forecasts*, 2005
- HONEYWELL BUSINESS AVIATION, *Outlook*, 2005
- NETJETS EUROPE, *press releases*, 2005

Il mercato del lavoro nel comparto ricettivo alberghiero della Campania

Rino Vitelli, Gloria Rech

Un attento e costante monitoraggio del mercato del lavoro risulta oggi essenziale per uno sviluppo del settore turistico favorito e guidato da un corretto dimensionamento quantitativo e qualitativo delle risorse umane a disposizione. È questo il motivo per il quale l'Ente Bilaterale Industria Turistica della Campania ha deciso di affidare a Risposte Turismo la progettazione e l'avvio operativo di un complesso strumento di analisi – denominato SILIT (Sistema Informativo sul Lavoro nell'Industria Turistica) – volto ad approfondire una serie di tematiche centrali per la competitività delle aziende associate: tra queste, le esigenze attuali e prospettive delle imprese turistiche campane, le caratteristiche qualitative e quantitative delle risorse umane richieste, i gap da colmare nell'offerta di forza lavoro, le politiche del personale, le politiche retributive, le politiche di formazione e riqualificazione professionale, la sicurezza sul lavoro.

Nella fase di start up del progetto, si è scelto di focalizzare l'attenzione su uno specifico tassello del sistema di imprese turistiche della regione: il segmento "medio-alto di gamma" del comparto ricettivo alberghiero. Tale com-

parto ha rappresentato quindi una sorta di campione "pilota" per avviare il processo di monitoraggio del mercato del lavoro nel sistema turistico campano.

Dall'indagine compiuta è emerso un quadro piuttosto significativo (e per certi aspetti sorprendente) delle criticità che interessano l'hotellerie campana, dal grado di istruzione degli addetti al loro inquadramento contrattuale, passando per i criteri selettivi, i livelli di turnover, le competenze e le abilità del personale.

L'EBIT Campania può dunque svolgere un ruolo essenziale nel colmare le numerose carenze emerse dalla ricerca, nell'interesse sia delle imprese che dei lavoratori: se infatti questo nuovo organismo riuscirà ad assistere fattivamente le imprese regionali di fronte ai rapidi cambiamenti evolutivi che stanno caratterizzando il mercato del lavoro nel settore turistico – sostenendole nella ricerca e adozione di quelle politiche organizzative e gestionali in grado di tenerle saldamente agganciate alle dinamiche competitive nazionali ed internazionali –, esso sarà in grado di diventare, già a partire dai prossimi anni, un punto di riferimento prezioso e imprescindibile nel loro processo di crescita.

The Labour Market in the Hotel Sector of the Campania Region¹

Rino Vitelli*, Gloria Rech**

Nowadays carefully and constantly monitoring the labour market is crucial for a tourist sector development brought about and guided by a proper evaluation of quantitative and qualitative aspects concerning human resources.

For this reason “Ente Bilaterale Industria Turistica” (Tourism Industry Bilateral Agency) of the Campania region charged Risposte Turismo with the planning and operational startup of a complex analysis tool named SILIT (“Sistema Informativo sul Lavoro nell’Industria Turistica”, Informative System on Labour in the Tourism Industry).

It aims to delve into a set of central themes for the competitiveness of partner societies, such as the present and future needs of tourism companies in the Campania region, the qualitative and quantitative characteristics of required human resources, the gaps to fill in workforce, personnel, training and salary policies, professional re-qualification and safety in the working environment.

In the start-up phase of the project, it has

been settled to focus on a specific category of regional tourism companies: the “medium-high” segment of the hotel sector, which has been studied as a ‘pilot’ sample to start the labour market monitoring process within the local tourism system. The survey has revealed a meaningful (and for some aspects even astonishing) outline of weaknesses in Campania’s hotellerie, concerning the education level of the working force, their contractual placement, selection criteria, turnover and professional skills and expertise.

Therefore EBIT Campania could perform a key role in filling the considerable gaps revealed by the research, to the benefit of companies and workforce. If this new research tool will be able to support regional companies in facing the sudden changes of tourism labour market – by helping them to select the best managerial and organizational policies to cope with national and international competitive dynamics – it will soon turn into a precious and essential reference point in their development process.

* Partner of Risposte Turismo

** Senior consultant of Risposte Turismo

¹ This article is part of a research carried out by Risposte Turismo for EBIT Campania in 2006.

Il mercato del lavoro nel comparto ricettivo alberghiero della Campania¹

Rino Vitelli, Gloria Rech***

1. L'Ente Bilaterale Industria Turistica della Campania

L'E.B.I.T. (Ente Bilaterale Industria Turistica) Campania si occupa principalmente di supportare le aziende turistiche aderenti a Confindustria nelle attività di formazione professionale e nei rapporti con il mercato del lavoro. Ad esso fanno capo:

- Federturismo Campania, che rappresenta le associazioni degli alberghi, delle agenzie di viaggi e di altre imprese turistiche che partecipano al sistema confindustriale;
- le Organizzazioni Sindacali dei lavoratori, rappresentate dalle segreterie regionali di Filcams-CGIL, Fisascat-CISL e Uiltucs-UIL.

Tra le diverse funzioni svolte nel perseguimento della propria mission istituzionale, l'E. B.I.T. Campania:

- a. programma e redige relazioni sul quadro economico e produttivo del settore turistico e sulle relative prospettive di sviluppo,

coordinando indagini e rilevazioni, effettuando previsioni sui livelli occupazionali, elaborando stime e proiezioni;

- b. provvede al monitoraggio e alla rilevazione permanente dei fabbisogni professionali e formativi del settore ed elabora proposte in materia di formazione e qualificazione professionale;
- c. istituisce la banca dati per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e per il monitoraggio del mercato del lavoro e delle forme di impiego, in attuazione di quanto previsto dal CCNL per i dipendenti da aziende dell'industria turistica del 7 febbraio 1996 e successive modifiche ed integrazioni;
- d. attiva una specifica funzione di formazione dei lavoratori appartenenti alla categoria dei quadri;
- e. svolge i compiti allo stesso demandati dalla contrattazione collettiva in materia di sostegno al reddito e di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro.

* Partner di Risposte Turismo

** Senior consultant di Risposte Turismo

¹ Questo articolo è un estratto della ricerca condotta da Risposte Turismo per EBIT Campania nel 2006.

Partecipano all'EBIT Campania tutte le aziende turistiche che applicano il contratto nazionale di lavoro sottoscritto da Federturismo e dall'Associazione Italiana Catene Alberghiere, versando il contributo obbligatorio previsto dall'art. 13 del predetto contratto, che si sostanzia nello 0,40% della massa salariale (di cui uno 0,20% è a carico dell'impresa e l'altro 0,20% a carico del lavoratore).

2. Il S.I.L.I.T.: caratteristiche e finalità

Il proliferare delle odierne iniziative di formazione nell'ambito del turismo nasce dalla consapevolezza del gap di professionalità che il personale delle imprese italiane deve colmare per essere al passo con i tempi e raggiungere standard che in altri paesi sono già da tempo consolidati. Il problema, tuttavia, è che non sempre tali iniziative vengono guidate da ricerche, riflessioni e analisi in grado di comprendere appieno le principali e reali esigenze del mercato.

Diviene essenziale, pertanto, un attento e costante monitoraggio dell'universo lavorativo di questo particolare settore dell'economia, al fine di fornire alle imprese – e di conseguenza ai lavoratori – delle risposte mirate in relazione alle criticità emergenti, e permettere così all'industria del turismo di evolvere anche attraverso la costruzione di basi solide in termini di quantità e qualità della forza lavoro a disposizione.

Le dinamiche del mercato del lavoro nel settore turistico sono caratterizzate infatti da continue trasformazioni, da un lato per via del fisiologico fenomeno della natalità e mortalità delle imprese, dall'altro per via dei percorsi professionali, e delle scelte ad essi afferenti, compiuti dai lavoratori stessi. Una pianificazione, per un'azienda, per un'organizzazione associativa, per un intero territorio, che punti verso il traguardo della qualità e dell'affidabilità non può quindi prescindere da una continua attività di analisi, osservazione, monitoraggio delle dinamiche relative al lavoro.

Quando, su questo terreno, viene finalmente approntata una metodologia di controllo costante e, soprattutto, quando chi la propone e la applica è convinto dell'estrema utilità della stessa, lo sforzo necessario ad ottenere i risultati sperati si rivela piuttosto contenuto, mentre – sull'altro piatto della bilancia – ci si garantisce l'acquisizione di un patrimonio importantissimo dal punto di vista informativo, che costituisce la base indispensabile di una seria programmazione a livello aziendale o di aggregazioni superiori.

Il Sistema Informativo sul Lavoro nell'Industria Turistica (S.I.L.I.T.) è stato pensato per rispondere ad alcune importanti esigenze conoscitive sulla situazione e le dinamiche concernenti il mercato del lavoro nel settore turistico. È stato sperimentato ed applicato con successo dall'Ente Bilaterale Turismo dell'area vene-

ziana, e si presta per le proprie caratteristiche a trovare uguale felice applicazione in altri contesti territoriali.

Obiettivo e output del progetto è la creazione di uno strumento di analisi e l'avvio di un metodo di lavoro capaci di raccogliere, elaborare e distribuire informazioni riguardanti alcuni aspetti relativi al mercato del lavoro nei vari comparti dell'industria turistica, con speciale riguardo alle previsioni occupazionali ed ai fabbisogni professionali e formativi.

Le analisi si concentrano, in particolare, sulle seguenti aree tematiche:

- le esigenze attuali e prospettiche delle imprese turistiche campane;
- le caratteristiche qualitative e quantitative delle risorse umane richieste;
- i gap da colmare nell'offerta di forza lavoro;
- le politiche del personale;
- le politiche retributive;
- le politiche di formazione e riqualificazione professionale;
- la sicurezza sul lavoro.

Grazie a questo nuovo strumento, il sistema turistico campano potrà così contare per i prossimi anni su un significativo supporto nell'organizzazione delle proprie imprese e nella gestione delle proprie risorse umane.

L'idea portante è quella di prescindere dalla ricerca "spot" che dia dei risultati limitatamente ad alcune aree informative e a determinati pe-

riodi di riferimento, per privilegiare, invece, la costruzione del sistema, le sue regole, i metodi per poi poter procedere, di anno in anno, anche con varianti e miglioramenti, al suo "utilizzo" e, quindi, alla produzione di rapporti informativi.

Il SILIT va perciò valutato come un progetto, un filone di impegno e di ricerca nel quale l'EBIT Campania investe stabilmente parte delle proprie risorse: non un'iniziativa episodica, dunque, ma, al contrario, uno strumento di indagine dall'impiego durevole, che si ponga l'obiettivo di comprendere costantemente i punti di forza e le criticità che caratterizzano il complesso occupazionale nel quadro del sistema turistico regionale.

Gli output di questo lavoro di analisi permetteranno infatti di individuare i settori di intervento verso i quali dirigere le future azioni dello stesso EBIT, con lo scopo di supportare il miglioramento dell'attività dei propri associati e, dunque, a livello più generale, di contribuire ad innalzare e mantenere in linea con le aspettative della domanda l'intera offerta turistica della Campania.

Uno strumento del genere si presta ad indagare diverse aree e componenti della struttura produttiva regionale, che potranno essere scelte di volta in volta a seconda delle necessità sia conoscitive sia di adozione di iniziative specifiche riguardanti l'uno o l'altro comparto del settore turistico. La flessibilità è infatti uno

dei punti di forza del S.I.L.I.T. proprio perchè risulta applicabile a diversi campi di analisi. I rapporti informativi che verranno prodotti annualmente o con diversa frequenza potranno dunque presentarsi in forme differenti, con contenuti in parte omogenei, e pertanto confrontabili, in parte specifici per garantire la trattazione di aspetti ritenuti particolarmente rilevanti in un determinato contesto temporale o geografico.

3. Il focus sulla fascia medio-alta del comparto alberghiero campano

Nella fase di avvio del progetto per la realtà campana, che complessivamente interesserà un arco temporale triennale, si è scelto per il primo anno – su indicazione dello stesso E.B.I.T. Campania – di focalizzare l'attenzione su uno specifico tassello del sistema di imprese turistiche della regione: il segmento “medio-alto di gamma” del comparto ricettivo alberghiero. La ragione di questa scelta deriva dal fatto che, attualmente, gli hotel di questa fascia (classificati con 3, 4 e 5 stelle) costituiscono la categoria prevalente di strutture ricettive aderenti all'organismo che ha promosso la ricerca, mentre la dimensione quantitativa delle altre tipologie aziendali presenti nell'EBIT Campania è ancora limitata per avviare un'analisi significativa, dal punto di vista della rappresentatività, dell'universo delle imprese turistiche regionali.

Tale comparto rappresenta dunque una sorta di campione “pilota” per avviare il processo di monitoraggio del mercato del lavoro nel sistema turistico campano.

Il primo output del S.I.L.I.T. si riferisce pertanto alle problematiche occupazionali del settore alberghiero di fascia medio-alta, indagato, per l'anno 2006, attraverso un'indagine compiuta ad hoc presso un campione di strutture ricettive situate nelle 5 province campane.

L'analisi si è concentrata sui seguenti aspetti tematici:

1. le caratteristiche delle imprese alberghiere;
2. la forza lavoro;
3. le politiche del personale;
4. la formazione.

Obiettivo dei prossimi rapporti del S.I.L.I.T. sarà quello di proseguire tale attività di monitoraggio, sviluppando ulteriori indagini sul comparto alberghiero e dedicando specifiche analisi anche agli altri ambiti del settore turistico regionale, scegliendo di volta in volta (singolarmente o congiuntamente attraverso analisi comparate) tra: imprese ricettive non alberghiere (villaggi turistici, campeggi, agriturismo, bed & breakfast); stabilimenti balneari; ristoranti e pubblici esercizi; tour operator; agenzie di viaggi; parchi tematici; vettori; guide turistiche.

4. L'approccio metodologico

La metodologia di analisi utilizzata per la redazione della ricerca si è avvalsa di una prima fase di ricognizione dei dati di settore, seguita da un'indagine compiuta *ad hoc* su un campione di strutture ricettive appartenenti alla fascia medio-alta dell'offerta alberghiera campana.

Mentre i primi dati servono ad inquadrare più genericamente il sistema delle imprese e il mercato del lavoro in ambito turistico rispetto ad indicatori "standard", i risultati emersi dall'analisi "sul campo" rappresentano il *core* del lavoro e restituiscono un quadro dell'*hotellerie* campana di punta decisamente articolato dal punto di vista degli aspetti trattati e delle informazioni acquisite, in quanto ricavato da dati e indicazioni particolarmente puntuali in ordine al sistema gestionale e alle necessità avvertite dalle imprese alberghiere campane in materia di forza lavoro. La conoscenza di tali aspetti può essere infatti acquisita solamente attraverso un monitoraggio condotto *ad hoc* sugli alberghi della regione, attraverso una rilevazione di tipo *field* che veda dunque nei soggetti imprenditoriali locali le fonti da cui attingere direttamente le informazioni.

L'approccio diretto all'analisi del fenomeno si è concretizzato in un'indagine condotta presso un campione di esercizi alberghieri scelti tra i circa 300 che attualmente aderiscono all'ente. Sono stati complessivamente interpellati, attra-

verso un'intervista diretta compiuta dal gruppo di lavoro, ben 94 hotel tra i più rappresentativi delle cinque province della Campania.

Il periodo di rilevazione ha coinciso con la stagione estiva 2006 e si è concluso con alcune interviste condotte nel mese di novembre dello stesso anno.

Il questionario-intervista, sottoposto per la compilazione al proprietario o gestore della struttura alberghiera, consta di 43 quesiti in totale, prevalentemente a risposta chiusa e raggruppati in 3 sezioni tematiche.

La *prima* si riferisce ad informazioni generiche sulla struttura, tra le quali la classificazione, la dimensione, il periodo di apertura, il fatturato dell'ultimo esercizio, l'appartenenza o meno a catene di marchio.

Nella *seconda* sezione vengono analizzati una serie di aspetti relativi alle risorse umane impiegate (nazionalità, sesso, livello di scolarizzazione, livello di inquadramento, forma contrattuale, etc), al fine di accertare la consistenza e la tipologia di forza lavoro utilizzata dalle imprese alberghiere.

Nella *terza* ed ultima parte del questionario, viene infine affrontato il tema della formazione del personale, attraverso una serie di domande volte a far emergere le principali criticità avvertite in relazione ai fabbisogni professionali da colmare e agli interventi formativi da porre in essere in un'ottica di miglioramento della propria attività.

5. I risultati dell'indagine field

In questa sintetica rielaborazione dell'indagine effettuata, tralascieremo la presentazione delle caratteristiche del campione di strutture intervistate, con il relativo profilo delle determinanti quali-quantitative proprie dell'esercizio e del proprio management, concentrandoci innanzitutto su alcune specificità della forza lavoro impiegata dall'industria alberghiera campana, e successivamente sul tema della selezione e formazione delle risorse umane.

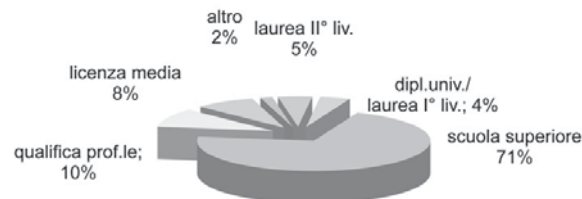
5.1 La forza lavoro impiegata

Come già anticipato nella trattazione della metodologia adottata, tale tema è stato sviluppato secondo un approccio volto ad evidenziare la consistenza della forza lavoro e la caratterizzazione della stessa rispetto ad alcune variabili particolarmente importanti, tra le quali:

- sesso;
- età;
- formazione scolastica;
- anzianità aziendale;
- livello di inquadramento;
- tipologia di contratto.

Per ciò che concerne in particolare la formazione scolastica degli addetti, i risultati dell'indagine mostrano (grafico 1) come il titolo di studio prevalente tra le risorse umane impegnate nel comparto risulti il diploma di scuola superiore.

Grafico 1 – Addetti per formazione scolastica



La formazione universitaria di primo e secondo livello si rivela invece poco presente all'interno delle aziende ed inferiore ad altri titoli di studio come la licenza media e la qualifica professionale: complessivamente, l'incidenza dei laureati (di primo o secondo livello) non raggiunge il 10% del totale dei dipendenti. La presenza degli addetti all'interno delle imprese alberghiere si dimostra piuttosto limitata in termini di durata del rapporto lavorativo.

Nel grafico 1 il campione analizzato mostra come i periodi di collaborazione siano per lo più brevi e di durata inferiore a 2 anni o compresa tra i 2 e i 5 anni. Rapporti più duraturi sono meno presenti e riflettono una tendenza già osservata in generale per il mondo del lavoro nel corso degli ultimi anni, per la quale fattori come l'introduzione di nuove formule contrattuali e una maggiore flessibilità dei

rapporti di lavoro incidono sulla mobilità della forza lavoro e sull'elevato *turnover* all'interno delle aziende.

Le figure professionali impiegate all'interno degli esercizi sono prevalentemente di basso profilo se le si osserva dal punto di vista dei livelli di inquadramento in essere.

Come mostra il grafico numero 3, a primeggiare su tutte, con una media del 64% circa sul complesso degli addetti delle aziende intervistate, sono le posizioni di 4° e 5° livello, mentre in seconda posizione, con un netto divario compagno i livelli tra il primo e il terzo. Le posizioni contrattuali più elevate e riferite a figure direttive sono poco presenti all'interno degli esercizi, evidentemente a causa della dimensione degli stessi dal punto di vista della numerosità dell'organico e della sua suddivisione in reparti, ma anche del contratto collettivo di lavoro.

Altro quesito del questionario chiedeva di indicare il numero di addetti impiegati per tipologia di contratto, distinguendo tra assunzioni a tempo determinato, indeterminato, contratti di lavoro stagionali, di formazione lavoro, assunzioni *part time*, lavori a progetto e *stage*.

Le risposte (grafico 4) hanno rivelato uno scarso utilizzo di contratti flessibili e temporanei come il lavoro a progetto, il *part time*, i contratti di formazione lavoro e le posizioni di *stage*, mentre si riscontra un'elevata percentuale di risposte su forme di assunzione di tipo stagionale.

Grafico 2 – Numero addetti per anzianità aziendale

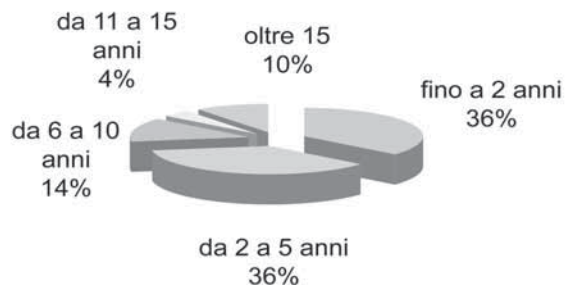
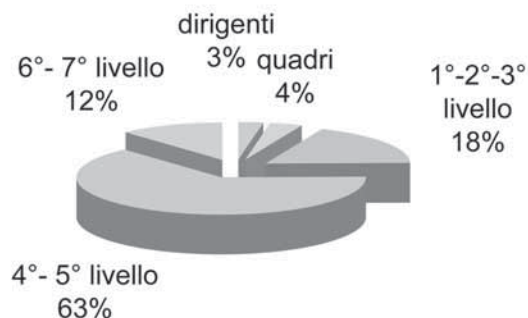
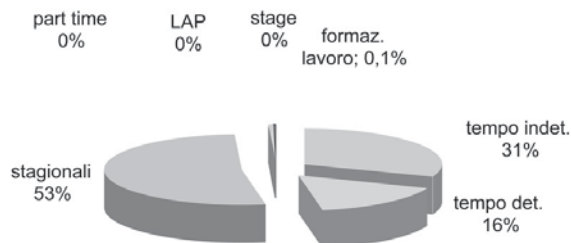


Grafico 3 – Numero addetti per livello di inquadramento



Tale informazione trova peraltro conferma nelle caratteristiche del campione esaminato, costituito da un 45% di strutture che non sono aperte tutto l'arco dell'anno.

Grafico 4 – Numero addetti per tipo di contratto



Una tendenza recente relativa all'acquisizione della forza lavoro all'interno delle aziende alberghiere è quella di ricorrere a personale "esterno" per alcune mansioni di tipo operativo. L'affidamento dello svolgimento di particolari funzioni a personale remunerato da società esterne – affidamento anche solo a titolo temporaneo, limitatamente ai periodi di carenza di unità rispetto ad esigenze contingenti – permette di risparmiare notevolmente sui costi relativi alla forza lavoro e di evitare procedure burocratiche legate all'assunzione diretta di personale.

Nelle aziende intervistate il ricorso a forza lavoro esterna si dimostra pressoché inesistente: solo il 2% delle strutture dichiara di avvalersi di tale formula e le figure per le quali avviene il ricorso a personale esterno sono prevalen-

temente riferite alle funzioni di manutenzione dell'immobile, molto spesso avviate nel periodo di chiusura stagionale.

5.2 La selezione e formazione delle risorse umane

La terza ed ultima sezione dell'analisi si è concentrata sul tema del personale e delle problematiche ad esso riferite con riguardo ai seguenti tre aspetti:

- ricambio del personale;
- reclutamento della forza lavoro;
- scolarizzazione e formazione del personale attuale e prospettico.

Agli intervistati è stato richiesto di segnalare per ciascun quesito le due risposte ritenute maggiormente indicative tra la rosa di alternative proposte. Una volta effettuata la scelta, alle due opzioni è stato chiesto di assegnare un livello di importanza utilizzando i valori 1 (aspetto più importante tra i due) e 2 (aspetto meno importante tra i due). La serie di istogrammi che segue presenta dunque, per ciascun quesito, l'elaborazione delle risposte date rappresentando con il colore bianco quelle a cui è stata assegnata un'importanza pari a 1, e con il colore grigio l'importanza 2.

Relativamente al primo quesito, l'indagine ha fatto emergere come siano soprattutto gli addetti alla sala ad operare con minore continuità all'interno degli esercizi. Al secondo posto,

considerando la totalità di risposte date al quesito indipendentemente dall'intensità assegnata, compare il personale addetto alla cucina, mentre al terzo posto gli addetti ai piani. Il reparto del *food & beverage* (sala, cucina e bar) appare dunque il più soggetto al ricambio di unità di personale, mentre meno penalizzati da questo punto di vista risultano gli altri settori, primo fra tutti quello di direzione/amministrazione, per il quale si osserva un ricambio comparativamente non significativo: ciò si spiega col fatto che si tratta di posizioni a più elevata specializzazione, per le quali le imprese necessitano di maggiore stabilità a livello di punti di riferimento interni e dunque di maggiore continuità nei relativi rapporti lavorativi.

Gli stessi reparti in cui si osserva una minore stabilità dal punto di vista della continuità del rapporto di lavoro sono quelli in cui si riscontra maggiore difficoltà nel reperimento e nel reclutamento delle figure richieste (grafico 5). Gli addetti alla sala e alla cucina sono ancora una volta alle prime posizioni nelle segnalazioni da parte dei proprietari o dei manager delle strutture. Seguono gli addetti ai piani e il personale di front office, mentre relativamente agli addetti al bar il reperimento appare – in proporzione – meno difficoltoso.

Le cause della problematicità del processo di reclutamento della forza lavoro sono imputabili prevalentemente alla mancanza di esperienza da parte dei candidati (segnalata complessiva-

Grafico 5 – Reparti in cui è più difficile trovare personale

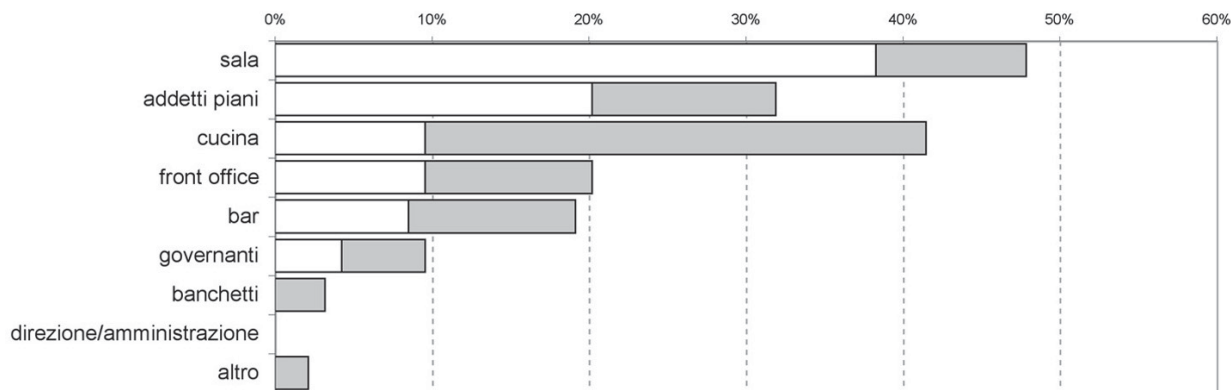
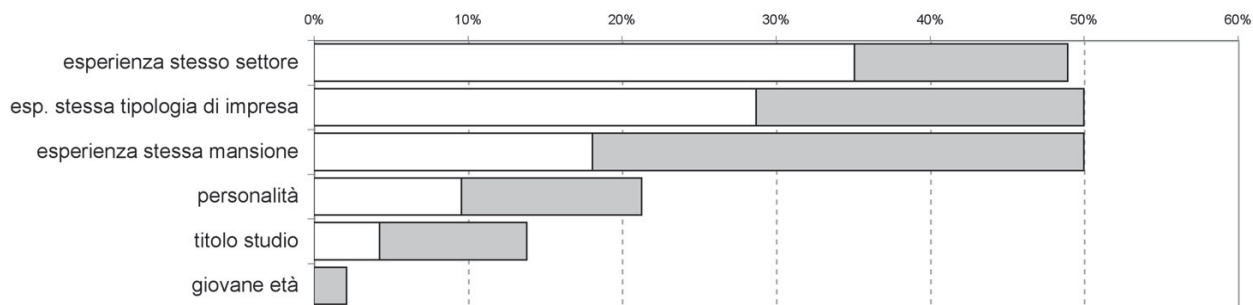


Grafico 6 – *Criteri più importanti nella scelta del personale*

mente da oltre il 50% degli intervistati), anche se al primo posto nella segnalazione delle priorità compare il tema della scarsa qualificazione professionale degli aspiranti, derivante, come si vedrà in seguito, da un'inadeguatezza generale del sistema della formazione professionale delle risorse umane destinate a questo settore, forse ancora poco attento alle esigenze reali delle imprese alberghiere e turistiche in genere. Altre motivazioni piuttosto significative si riferiscono o ad una scarsa attrattività del settore nei confronti della complessiva domanda di lavoro o alla non coerenza del titolo di studio posseduto dagli aspiranti lavoratori con la posizione offerta all'interno delle strutture. Posizioni quali quelle di addetti alla sala o ai piani sono infatti spesso ritenute non all'altezza dei titoli di studio conseguiti durante il proprio percorso formativo e vengono spesso

prese in considerazione per assunzioni di tipo temporaneo, in attesa di ottenere una proposta di inquadramento più congrua rispetto al percorso di studi. Proseguendo con il tema del reclutamento del personale, uno specifico quesito riguardava i criteri in base ai quali il management della struttura o, più nello specifico, il responsabile della selezione del personale, adotta le scelte relative all'assunzione dei nuovi addetti.

Ne è risultato (grafico 6) che il titolo di studio non rappresenta un fattore determinante nella scelta delle figure professionali da inserire nell'organico, mentre invece il possesso di un'esperienza lavorativa acquisita all'interno del settore turistico costituisce un elemento di valutazione particolarmente rilevante. Parimenti importante è l'esperienza maturata questa volta all'interno della stessa tipologia

di impresa (alberghiera, dunque) e così pure l'aver svolto, in precedenza, lo stesso tipo di mansione.

Il fattore “esperienza” appare dunque decisivo nella scelta del personale e tale informazione può rappresentare uno spunto utile per avviare una riflessione di tipo costruttivo su come debba essere impostata ed orientata in futuro la formazione degli addetti di questo specifico comparto: un maggiore orientamento agli aspetti pratici e la possibilità di maturare una o più esperienze di tirocinio dovrebbero infatti costituire degli elementi indispensabili per la formazione dei futuri “addetti ai lavori” del settore turistico, ponendo attenzione già in fase scolastica al cosiddetto apprendimento “sul campo”, così da farlo risultare più utile

per quelle persone che si trovano alla ricerca del primo impiego nel campo del turismo. Relativamente alle conoscenze sulle quali il management riterrrebbe opportuno investire per aumentare il bagaglio formativo del proprio personale e migliorarne di conseguenza le *performance*, emerge una pressante necessità di sviluppare la formazione linguistica (grafico 7). La conoscenza delle lingue è ritenuta carente per l'80% degli intervistati. Le successive priorità sono attribuite, seppure in misura di gran lunga minore, al miglioramento della conoscenza delle procedure aziendali e del mercato, con particolare riguardo per l'evoluzione delle esigenze manifestate dalla clientela. Le segnalazioni riservate all'informatica sono, nel complesso, pari soltanto ad

Grafico 7 – *Conoscenze su cui investire per migliorare le performance dei collaboratori*

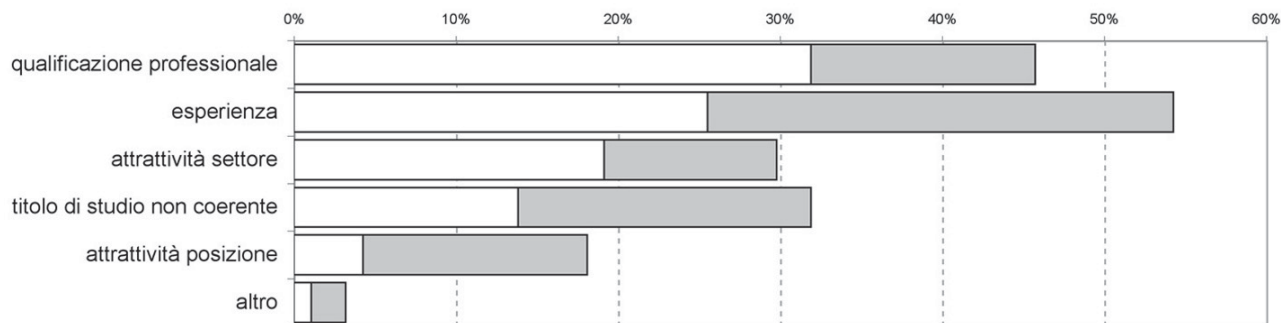


Tabella 1 – *Tipologie di progetti di formazione desiderati*

Tema 1	Segnalazioni (% risposte)
lingue straniere e tecniche linguistiche	61%
conoscenze operative/tecniche	8%
ricevimento e back office	5%
operatori sala	3%
qualità del servizio	3%
qualificazione personale	3%
hccp	3%
informatica	3%
procedure aziendali	3%
tirocini in aziende di categoria superiore	3%
impresa alberghiera (settore, figure, reparti)	3%
aspettative ed esigenze della clientela	3%
gestione alberghiera	3%
Tema 2	
procedure aziendali	17%
conoscenze operative/tecniche	13%
informatica	13%
marketing	13%
ristorazione e banqueting	13%
ricevimento e gestione clientela	13%
settore alberghiero	4%
lavoro di squadra (come tenere unito il team)	4%
lingue straniere	4%
gestione del personale	4%

un quinto di quelle destinate alla conoscenza delle lingue straniere.

Relativamente ai temi nei confronti dei quali

si manifesta una maggiore propensione ad investire per avviare corsi formativi per i propri collaboratori, essi sono riportati nella tabella seguente, in cui sono raggruppati in base alla priorità assegnata (tema 1: priorità 1, tema 2: priorità 2).

A conferma di quanto emerso precedentemente, le principali esigenze formative sono avvertite con riguardo all'ampliamento delle conoscenze linguistiche. Tale tema risulta assolutamente dominante rispetto ad altri settori di intervento. Corsi dedicati all'ampliamento di conoscenze specifiche di tipo tecnico/operativo, alle attività di front e back office, alla formazione del personale di sala, ecc. come si può osservare dall'elenco presentato in tabella, accolgono segnalazioni inferiori al 10%. Guardando invece ai temi segnalati con minore urgenza (tema 2), prevale l'interesse all'avvio di corsi di formazione mirati al miglioramento della conoscenza delle procedure aziendali e – con pari intensità in termini di desiderata – allo sviluppo delle competenze in materia di tecnica alberghiera, informatica, marketing, accoglienza e gestione della clientela, nonché (per il personale del reparto food & beverage) ristorazione e *banqueting*.

6. Considerazioni conclusive

Dall'indagine compiuta viene fuori un quadro piuttosto significativo del segmento “medio-

alto di gamma” dell’offerta alberghiera campana. Gli aspetti che emergono con maggiore evidenza risultano, in estrema sintesi, i seguenti:

1. Il bagaglio formativo delle risorse umane impegnate nel comparto non appare, ancora oggi, particolarmente sviluppato: **i possessori di una laurea di secondo livello non raggiungono il 5% degli addetti** e risultano inferiori, per numero, non solo ai titolari di un diploma di scuola superiore, ma anche ai dipendenti muniti di una semplice licenza media o di una qualifica professionale conseguita in tre anni. Perfino per i capi reparto la laurea non viene considerata un requisito essenziale.
2. Nel comparto esaminato si assiste, anche a causa della rilevante presenza di esercizi stagionali, ad un **intenso turnover del personale**, soprattutto in reparti come la cucina, la sala e i piani: i profili professionali più difficili da reperire sul mercato risultano pertanto essere quelli degli addetti alle mansioni alberghiere più basiche (camerieri, addetti ai piani, addetti alle cucine). Si rivela essenziale, da questo punto di vista, la possibilità di attingere ad una banca dati per il reclutamento del personale occorrente nei diversi reparti nei periodi di maggior fabbisogno di forza lavoro.
3. Sempre in ragione della forte concentrazione di strutture alberghiere non aperte tutto l’anno, si registra una significativa **predominanza di contratti stagionali e a tempo determinato sul totale dei rapporti di lavoro in corso**: rispetto al campione analizzato, le assunzioni a tempo indeterminato si fermano attorno al 30% del totale.
4. Le collocazioni all’interno degli esercizi risultano di livello prevalentemente medio-basso se le si osserva dal punto di vista degli standard di inquadramento in essere: **a primeggiare su tutte, con una media del 64% circa, sono le posizioni di 4° e 5° livello**. Sull’insieme dei dipendenti, colpisce il dato relativo ai quadri, che non vanno oltre il 4% complessivo.
5. In relazione ai meccanismi selettivi, **prevalle nettamente su ogni altro criterio (e di gran lunga sul titolo di studio posseduto) l’esperienza maturata** (nell’ambito dello stesso settore, della stessa mansione o della stessa tipologia di impresa): un dato che contiene una chiarissima indicazione per indirizzare i futuri percorsi formativi verso forme di progressivo inserimento nel mondo del lavoro, come i tirocini, i contratti di formazione-lavoro, i lavori a progetto e gli stage. **La capacità di apprendimento viene inoltre considerata il requisito attitudinale più importante**, quasi a significare che in questo settore il mestiere lo si apprende soprattutto “sul campo”. **Il ricorso**

alle società specializzate nella ricerca e selezione del personale appare, poi, davvero marginale, mentre il canale di reperimento delle risorse umane più utilizzato risulta essere quello dell'esame dei curricula pervenuti direttamente in azienda.

6. **Altrettanto marginale si rivela il ricorso a personale fornito da società esterne**, nonostante l'affidamento dello svolgimento di particolari funzioni a risorse umane remunerate direttamente da società fornitrici di lavoro interinale – limitatamente ai periodi di carenza di unità rispetto ad esigenze contingenti – consenta, da un lato, di risparmiare notevolmente sui costi relativi alla forza lavoro, e, dall'altro, di evitare procedure burocratiche legate all'assunzione diretta di personale. Ciò dimostra anche come le nuove forme di flessibilità, introdotte nel mercato del lavoro italiano alla fine degli anni '90 anche per offrire maggiori occasioni di occupazione alle persone (in particolar modo giovani) in cerca di lavoro, non siano state ancora pienamente utilizzate dalle imprese operanti nel sistema ricettivo alberghiero campano.
7. Quanto alle criticità manifestate dall'attuale formazione turistica, il campione analizzato ritiene che il modello di istruzione adoperato – in un settore esposto ad una rapida obsolescenza delle qualifiche e delle competenze – sia **poco aggiornato**

e troppo teorico, distante quindi dalle reali esigenze delle imprese e degli stessi lavoratori.

8. In relazione poi alle abilità richieste al personale (e di conseguenza ai corsi di formazione destinati a svilupparle), viene segnalata soprattutto la **capacità di parlare correttamente le lingue straniere ed in particolare la lingua inglese**. Al confronto, informatica e marketing, che pure rappresentano due discipline ormai fondamentali per il patrimonio di conoscenze professionali degli attuali e futuri “addetti ai lavori” di questo settore, appaiono del tutto accessorie.
9. Sul fronte dei nuovi profili professionali, sorprende la **sostanziale mancanza di richiesta di alcune figure emergenti** nell'ambito delle strutture organizzative delle migliori espressioni del panorama alberghiero italiano ed estero, quali lo *yield manager* o *revenue manager*. Se da un lato ciò può essere giustificato dalla dimensione media ancora piuttosto contenuta degli esercizi alberghieri campani – che spesso finisce per vincolare l'inserimento, all'interno dell'organico, di profili altamente specializzati e relativamente onerosi –, rimane tuttavia difficilmente spiegabile la parallela assenza, tra i gestori delle imprese di punta dell'*hotellerie* campana, di una chiara propensione a considerare come una prio-

rità strategica il tema del conferimento alle proprie risorse umane di nuove competenze nell'area dell'applicazione delle moderne politiche commerciali (dal pricing all'ottimizzazione della disponibilità di camere e posti letto, passando per i processi di prenotazione, le tecniche di analisi statistica e il controllo delle performance di vendita), che hanno il merito di favorire la massimizzazione dei ricavi, migliorando sensibilmente la redditività delle imprese alberghiere.

10. L'EBIT Campania può dunque svolgere un ruolo essenziale nel colmare le numerose carenze emerse dall'indagine, nell'interesse sia delle imprese che dei lavoratori: **l'attivazione di una banca dati per il reclutamento del personale**, ad esempio, è in grado di costituire non soltanto un utile strumento per consentire alle aziende di trovare più agevolmente le risorse umane richieste, ma anche un efficace sistema di individuazione di concrete opportunità di lavoro per coloro che sono alla ricerca di un'occupazione in questo settore. Anche sotto il profilo dell'**avvio di politiche formative non più "asimmetriche"** rispetto alle reali esigenze delle imprese e dei lavoratori, ma finalmente mirate alle effettive necessità di oggi (e a quelle prevedibili del futuro), l'EBIT è chiamato dai suoi stessi

associati a fornire un contributo importante, proprio in ragione della prerogativa di rappresentare il mondo produttivo e poter dunque raccogliere e interpretare al meglio le istanze provenienti sia dal versante datoriale che da quello sindacale. Emerge, infine, l'opportunità che l'ente svolga anche una proficua **funzione di supporto alle imprese** nel rapporto, spesso complesso e problematico, con il mercato del lavoro: ciò sia a livello informativo, per orientare al meglio le decisioni relative al personale (a cominciare dalla conoscenza delle nuove tipologie contrattuali), che a livello operativo (offrendo assistenza alle aziende impegnate ad affrontare questioni relative alla gestione del personale).

Ne risulta, in conclusione, che quanto più l'EBIT Campania riuscirà ad assistere fattivamente le imprese regionali di fronte ai rapidi cambiamenti evolutivi che stanno caratterizzando il mercato del lavoro nel settore turistico – sostenendole nella ricerca e adozione di quelle politiche organizzative e gestionali in grado di tenerle saldamente agganciate alle dinamiche competitive nazionali ed internazionali – tanto più esso diventerà, già a partire dai prossimi anni, un punto di riferimento prezioso e imprescindibile nel loro processo di crescita.

Indice dei precedenti numeri

Volume 1.2007

Il turismo in Sardegna: quali opportunità
Tourism in Sardinia: What Opportunities?
di Carmela Notaro, Pasquale L. Scandizzo

An Internet-Based Benchmarking Tool for the Tourism and Leisure Industry – An Application for the Museum Sector
Uno strumento di benchmarking online per l'industria turistica – Un'applicazione al settore museale
di Martina Jesch, Dietmar Kepplinger

Il ruolo dell'action research e della ricerca etnografica per l'attivazione dei potenziali turistici: l'esperienza del PIT-34 Valle dei Templi ad Agrigento
The role of action research and ethnographic research in activating tourist potentials: the experience of PIT-34 Valle dei Templi in Agrigento
di Alessandro Bazzanella, Maurizio Giambalvo, Simone Lucido

Elementi di destination brand management
Elements of destination brand management
by Giacomo Del Chiappa

Il riassetto degli “infopoint turistici” a Napoli: elementi di marketing manager per la progettazione ed organizzazione dei nuovi punti informativi
The reorganization of tourist infopoints in Naples: elements of marketing and management for planning and organizing the new tourist information offices
by Rino Vitelli

Volume 2.2006

L'Italia comunica fascino ed emozioni
Italy Communicates Charm and Emotions
di Eugenio Magnani

Alcune riflessioni sull'approccio esperienziale al marketing del turismo
Some Considerations About the Experience-Based Approach in Tourism Marketing
di Sonia Ferrari

Bandiere arancioni Touring: turismo e ambiente nei piccoli comuni dell'entroterra
Touring Orange Flags: Tourism and Environment in Small Inland Municipalities
di Marco L. Girolami, Isabella Andrighetti

Promozione del turismo sostenibile: l'apporto di Banca Etica
Promotion of Sustainable Tourism: The Contribution of Banca Etica
di Stefania Fortuna, Vania Vigolo

Indicazioni metodologiche per una progettazione degli itinerari turistici. Una applicazione in area metropolitana: sulle tracce dell'opera buffa
Methodological Guidelines to Plan Tourist Itineraries. An Application in The Area of Naples: On the Trail of “l'opera buffa”
di Rosario De Iulio, Alberto Corrado

Volume 1.2006

Tourisme et mer: un enjeu économique mondial
Turismo e mare: una questione di economia mondiale
 di Jean-Pierre Lozato-Giotart

L'offerta ricettiva in Italia: strutture, qualità, prezzi
The Accomodation Offer in Italy: Establishment, Quality and Prices
 di Giulio de Caprariis, Ciro Rapacciuolo, Alessandro Terzulli

Dinamiche psicologiche e conflittuali dell'innovazione sociale. Il ruolo dell'action research e l'applicazione nel turismo
Psychological and Conflict Dynamics of Social Innovation. The Role of Action Research and its Application to Tourism
 di Gabriella De Fino

L'industria congressuale veneta: uno studio di settore propedeutico all'avvio di forme evolute di organizzazione dell'offerta
The Congress Industry in Veneto: A Sector Study as a Basis for Developing Advanced Organization Forms of Local Offer
 di Elisa Berton, Stefania Fabiano Di Gregorio

L'analisi di competitività nell'industria turistica e una prima applicazione al settore dei parchi di divertimento
Competitiveness Analysis in the Tourism Industry and an Application to Amusement Parks
 di Francesco di Cesare, Enrico Cipolla

Volume 2.2005

Prodotti tipici e turismo nell'economia delle esperienze
Typical Products and Tourism in the Experience Economy
 di Tonino Pencarelli

A Decentralisation Model for Tourism: The Case of Amsterdam
Un modello di decentramento turistico: il caso di Amsterdam
 di Hans Dominicus e Mike de Bie

La gestione dei flussi di incoming nelle destinazioni turistiche in via di emersione: le sfide per le agenzie di viaggio
The Management of Incoming Flows in Emerging Tourist Destinations: The Challenges for Travel Agencies
 di Mirella Migliaccio e Michela Matarazzo

Quadri di riposizionamento: un riferimento all'esperienza Baglioni Hotels
Repositioning Charts: A Reference to the Experience of Baglioni Hotels
 di Luca Magni

Rappresentazioni identitarie e cultura dell'accoglienza
Identity Representations ad Hospitality Culture
 di Gianluca Cepollaro

Indicazioni di marketing strategico e operativo per il progetto integrato "filiera turistica enogastronomica" della Regione Campania
Strategic and Operational Marketing Guidelines for the Integrated Project "Food and Wine Tourism Chain" in the Campania Region
 di Rino Vitelli

Volume 1.2005

Il patrimonio naturale e artistico italiano come destinazione da valorizzare

Italian Artistic and Environmental Heritage: A Destination in Need of Enhancement

di Giulia Maria Mozzoni Crespi

Cantina a vocazione turistica. The Tourism Winery

di Donatella Cinelli Colombini

Il Piano del Turismo della provincia di Padova: l'analisi e la strategia per un reale percorso di sistema

The Tourism Plan for the Province of Padua: Analysis and Strategy for a Real Systemic Project

di Livio Barnabò, Umberta Fantoni, Marzia Kichelma-cher, Stefan Marchioro, Stefano Nagy

Il progetto del Convention & Visitor Bureau di Bologna e i principi del Destination Management

The Bologna Convention & Visitor Bureau Project and the Principles of Destination Management

di Stefano D'Aquino

Progettare i greenways come strumento di destination management e destination marketing – Il caso veneto

Planning Greenways as a Destination Management and Marketing Tool – The Case of the Veneto Region

di Sabrina Meneghello

Il museo dell'emigrazione: "La nave della Sila". Nuova meta del turismo culturale

The Museum of Emigration "La nave della Sila": A New Destination for Cultural Tourism

di Silvia Barbone

Posizionamento, riposizionamento e gestione del marchio nelle imprese turistiche

Positioning, Repositioning and Brand Management in Tourism Enterprises

di Francesco di Cesare

Volume 2.2004

Analisi e prospettive del mercato incoming

Analyses and Perspectives of the Incoming Market

di Giuseppe Boscoscuro

Competition between destinations: will natural attractions continue to play a role in the years ahead ?

Competizione tra destinazioni: le attrazioni naturali e culturali continueranno ad avere un ruolo nei prossimi anni?

di Peter Keller

L'economia e il management degli immateriali per un nuovo modo di gestire i sistemi di sviluppo culturale

Economy and Management of Immaterial Goods: New Approach to Study and Manage the System of Cultural Development

di Ugo Morelli

Cultura, turismo e legame con il territorio: Matera

Culture, Tourism and Ties to the Territory: Matera

di Mariangela Lavanga

La comunicazione degli enti turistici nazionali: l'esempio di Maison de la France

Communication by National Tourist Boards: the case of Maison de la France

di Fabiana Marraccini

La lettura e l'indirizzo di una destinazione: i "piani strategici del turismo"

The Analysis and Development of a Destination: Strategic Tourism Planning

di Davide Simionato

Nuovi spazi di mercato e start up per le imprese turistiche

NewFrontiers of the Market and the Start Up of Tourist Enterprise

di Francesco di Cesare

Volume 1.2004

Perché un progetto turismo?

The Reason for a Tourism Project

di Costanzo Jannotti Pecci

La percezione dell'offerta turistica abruzzese: uno studio per orientare le future scelte di marketing

The Perception of Abruzzo Tourist Offer: a Research to Drive the Future Marketing Strategies

di Massimo Desiati e Gloria Rech

L'individuazione dei Sistemi Turistici Locali nell'ottica del destination management: un confronto tra alcune regioni d'Italia ed in particolare del Sud

Individualizing the Local Tourist System from a Destination Management Approach: a Comparison Between some Italian Regions, Particularly from the South

di Valentina Della Corte

Interpretare e prevedere la domanda turistica a fronte di eventi eccezionali

Interpretation and Forecasting of the Tourist Demand in Case of Extraordinary Events

di Valeria Minghetti

Sviluppo turistico ed economia della cultura: verso un turismo sostenibile. Il caso delle Cinque Terre

Tourist Development and Economy of Culture: Towards a Sustainable Tourism. The case of Cinque Terre

di Ilaria Pappalepore, Francesca Bartolini, Silvia Panerai, Cristina Panico

Volume 2.2003

I Sistemi Turistici Locali: punto di arrivo o di partenza?

The Local Tourist Systems: end or Starting Point?

di Michele Tamma

Destination Revolution

di Joseph Ejarque

Il contributo delle card culturali all'identificazione e fruizione dei sistemi turistici locali

The Role of the Cultural Cards in the Identification and Utilization of the Tourist Local Systems

Atti del convegno: Barni, Ejarque, Giannetti, Van der Borg

Volareweb.com: interpretare il low-cost

Volareweb.com: Interpreting the Low-Cost Philosophy

di Eugenio Ragusa

Promuovere l'Abruzzo attraverso gli eventi sportivi: una scala di misurazione per orientare le scelte e valutare le decisioni

To Promote Abruzzo Region by Sports Events: an Evaluation Scale to Drive the Decision Making Process

di Enrico Caporale e Gloria Rech

Volume 1.2003

Le misure più urgenti per l'industria turistica nazionale
Urgent Measures to be taken from the Italian Tourism Industry
di Bernabò Bocca

Risorse, sviluppo e sistemi
Resources, Development and Systems
di Marco Girolami

La svolta incompiuta della Regione Campania
The uncompleted Turn of the Campania Region
di Roberto Formato

Los nuevos objetivos de la Oficina de Turismo Cubana
I nuovi obiettivi dell'Ente turistico cubano
di Josè Francisco Perez

Strategie e strumenti di web-marketing: un progetto
congiunto per 40 Uffici turistici esteri
*Web Marketing Strategies and Tools: a Project for 40
foreign Tourist Boards in Italy*
di Sara Pomesano

Il turismo sostenibile e responsabile secondo Legambiente
*The Sustainable and Responsible Tourism according to
Legambiente*
di Carmine Maturo

L'out-of-home advertising nel turismo
The Out-Of-Home Advertising in the Tourism Field
di Chiara Pavanello

Volume 2.2002

Le fiere come strumenti di marketing territoriale
Fairs as Tools of Destination Marketing
di Francesca Golfetto

Come si comunica una destinazione: l'esempio di Mai-
son de la France
*How To Promote a Tourist Destination: the Example of
Maison de la France*
di Jean Philippe Perol

I Sistemi Turistici Locali nella nuova legge quadro: sca-
tole vuote o motori di sviluppo?
*Local Tourist Systems in the New Italian Legislation:
Empty Boxes or Development Engines?*
di Antonio Sereno

“Questo matrimonio s’ha da fare!”: operatori turistici
ed organizzazioni culturali alla ricerca di un rapporto
strategico
*“This Marriage Must Be Arranged!”: Tourist and Cul-
tural Organizations Looking for a Strategic Relationship*
di Andrea Moretti

Struttura organizzativa, attività, obiettivi dei convention
bureaux: il caso della Riviera di Romagna
*Organization, Activities, Mission of the Convention Bu-
reaux: the Riviera Romagnola Case History*
di Stefania Agostini

Applicazioni di destination management: il Sistema Lo-
cale di Offerta Congressuale della Provincia di Venezia
*Destination Management Applications: the Local Sys-
tem for Congress Offer in the Provincial Territory of
Venice*
di Francesco di Cesare e Danilo Lunardelli

Volume 1.2002

L'applicazione delle Information and Communication Technologies (ICTs) sull'attività di promozione e di commercializzazione delle destinazioni turistiche

The Application of the Information and Communication Technologies (ICTs) to the Promotion and Marketing Activities of the Tourist Destinations

di Umberto Martini

Il turismo organizzato dopo l'11 settembre - La realtà italiana e le sue prospettive secondo l'Osservatorio ASTOI

The Organised Tourism After September Eleven: the Italian Situation and its Perspectives according to ASTOI observatory

di Chiara Saraceno

L'univers de la marque

L'universo della marca

di Patrice Binet Decamps

Conquistare il cliente con prodotti di nicchia: la strategia di marketing di The Charming Hotels of The World
To Hit the Client with Niche Products: the Marketing Strategy of The Charming Hotels of the World

di Chiara Rosati

Nuove soluzioni per la distribuzione dei prodotti turistici
New Solutions for the Tourist Products Distribution

di Federica Padrin

Il progetto di riforma dell'organizzazione turistica regionale campana

The Reform Project of the Regional Tourist Organization of Campania

di Rino Vitelli

Volume 1.2001

Il turismo internazionale in Italia: un mercato in forte sviluppo

The International Tourism in Italy: a Rapidly Developing Market

di Amedeo Ottaviani

Integrazione e cooperazione fra imprese alberghiere e imprese tour operator

Integration and Co-operation between Hotels and Tour Operators

di Maurizio Rispoli

Meetings – The Future Has Arrived

Meetings – Il futuro è arrivato

di Tony Carey

Le scelte di marketing a sostegno delle strategie di sviluppo alberghiero: il caso Starhotels

Marketing Policies for the Hotel Chains Expansion Strategies: Starhotels

di Antonio Lettera

Le agenzie di viaggio tra una storica sentenza e una rivoluzione ancora incompiuta

The Travel Agencies between a Memorable Sentence and an Incomplete Revolution

di Alberto Amico

La comunicazione turistica nel terzo millennio

The Tourist Communication in the Third Millennium

di Claudio Maffei

Trust management e valore della marca nelle imprese turistiche

Trust Management and Brand Equity in the Tourist Industry

di Francesco di Cesare

*Tutti gli articoli pubblicati da “le pagine di Risposte Turismo”
sono disponibili on-line
nella sezione dedicata del sito*

www.risposteturismo.it

*da cui è possibile scaricare la versione elettronica
di ogni volume edito dal 2001 ad oggi*

Finito di stampare nel settembre 2007
presso Nicola Longobardi Editore
Castellammare di Stabia (NA) - Italy