

le pagine di

RISPOSTE



TURISMO

interventi di :

Amedeo Ottaviani

Maurizio Rispoli

Tony Carey

Antonio Lettera

Alberto Amico

Claudio Maffei

Francesco di Cesare



1/2001

in questo numero parliamo di

**promozione internazionale del sistema-Italia
relazioni tra hotel e tour operator
prospettive future del settore congressuale
politiche di marketing delle catene alberghiere
evoluzione delle agenzie di viaggio
comunicazione turistica
trust management**



Risposte Turismo S.r.l.
S. Marco, 4410
30124 Venezia
tel. +390412443527; Fax +390412411501
www.risposteturismo.it - info@risposteturismo.it

le pagine di Risposte Turismo

Vol. 1/2001

Pubblicazione di Risposte Turismo S.r.l.

S. Marco 4410

30124 Venezia

tel. +390412443527

fax. +390412411501

info@risposteturismo.it

Hanno collaborato a questo numero:

Celia Curfman

Federica Padrin

E' 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 trovi di fonte ad un problema per il quale possa essere utile documentarsi su base scientifica.

Sono i tre ambiziosi obiettivi alla base della nascita de le pagine di Risposte Turismo, pubblicazione periodica che verrà 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.

Sarà un’esplorazione a 360 gradi, quella che condurremo nel variegato mondo del turismo: manager, esperti e ricercatori italiani e stranieri saranno 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 bureax 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) costituiranno 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 rappresenteranno, invece, la bussola che guiderà il cammino di un’iniziativa editoriale che ci auguriamo possa incontrare – strada facendo – 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
Il turismo internazionale in Italia: un mercato in forte sviluppo <i>di Amedeo Ottaviani</i>	11
Integrazione e cooperazione fra imprese alberghiere e imprese tour operator <i>di Maurizio Rispoli</i>	21
Meeting – The Future Has Arrived <i>di Tony Carey</i>	33
Le scelte di marketing a sostegno delle strategie di sviluppo alberghiero: il caso Starhotels <i>di Antonio Lettera</i>	42
Le agenzie di viaggio tra una storica sentenza e una rivoluzione ancora incompiuta <i>di Alberto Amico</i>	51
La comunicazione turistica nel terzo millennio <i>di Claudio Maffei</i>	60
Trust management e valore della marca nelle imprese turistiche <i>di Francesco di Cesare</i>	81

INDEX

Risposte Turismo: the activities	7
The International Tourism in Italy: a Rapidly Developing Market <i>by Amedeo Ottaviani</i>	11
Integration and Co-operation between the Hotels and Tour Operators <i>by Maurizio Rispoli</i>	21
Meeting – The Future Has Arrived <i>by Tony Carey</i>	33
Marketing Policies for the Hotel Chains Expansion Strategies: Starhotels <i>by Antonio Lettera</i>	42
The Travel Agencies between a Memorable Sentence and an Incomplete Revolution <i>by Alberto Amico</i>	51
The Tourist Communication in the Third Millennium <i>by Claudio Maffei</i>	60
Trust Management and Brand Equity in the Tourist Industry <i>by Francesco di Cesare</i>	81

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 fondata da Francesco di Cesare, Massimo Melis e Rino Vitelli - articola la propria attività in tre principali campi:

- la consulenza
- la formazione
- la gestione di strutture ricettive.

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, navi da crociera, ...) nel territorio nazionale ed estero. Tali interventi avvengono 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, di un determinato servizio, queste azioni mirano a fornire utili elementi per ponderare scelte di investimento, di gestione, di 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 una regione candidata 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. programmi di fundraising dai principali enti pubblici nazionali e comunitari per il finanziamento di progetti legati all'industria turistica, attraverso una co-progettazione con il committente ed un'azione di preparazione e controllo dell'iter relativo alle pratiche per la presentazione delle richieste.

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 gestione e commercializzazione di strutture ricettive che risponde a due esigenze sempre più diffuse nel mercato turistico:

1. la prima è di poterne affidare la gestione a professionalità dotate di significativa competenza ed esperienza, in situazioni:
 - a) di assenza di capacità manageriali adeguate in seno alla proprietà delle strutture stesse
 - b) di scarsa convenienza nel conferimento di un incarico di gestione ad un management stabile ed esclusivo;
2. la seconda è invece quella di poter avvalersi di una collaborazione ad alto valore aggiunto nella commercializzazione di prodotti che non possono contare – all'interno del quadro organizzativo delle relative strutture produttive – sul lavoro continuativo di risorse umane delegate allo studio e alla realizzazione di politiche di marketing specifiche.

Ogni accordo è sviluppato attraverso un'attenta analisi dei tempi e dei metodi relativi all'implementazione delle forme di collaborazione individuate, che si inquadrano generalmente nella disciplina del management contract.

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, Massimo Melis e Rino Vitelli - breaks down its activities in three main branches:

- Consulting
- Training
- Management of accommodation facilities and conference centres.

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. Fund-raising from national or EC public corporations to finance projects about the tourist industry through the co-design with the customer and the activity of arrangement and control of the procedures required to advance the proposal.

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 branch of Risposte Turismo's business concerns activities of management and marketing of accommodating facilities and conference centers that fit two diffuse needs of the tourist market:

1. The first is to be able to entrust the management to the professionalism of someone with competence and experience in the following situations;
 - a) Absence of suitable managerial capacity in the bosom of the ownership
 - b) Limited convenience in investing a mandate of management to an exclusive and permanent management;
2. The second is to avail oneself of a collaboration of great added value in marketing of products that can count – in the organizational scene of the concerning productive structure – on the uninterrupted work of human resources devolved to study and realize specific marketing policies.

Every agreement is developed through an attentive analysis of times and methods concerning the implementation of the identified types of collaboration that are generally included in the management contract discipline.

Il turismo internazionale in Italia: un mercato in forte sviluppo

Amedeo Ottaviani

Come affrontare la globalizzazione del mercato dei viaggi? In che modo presentare l'identità nazionale dell'Italia alla domanda turistica estera? Come favorire una più efficace promozione internazionale dell'industria turistica del Bel Paese?

Sono i tre quesiti lanciati nel corso della recente Conferenza Nazionale del Turismo, e che secondo l'ENIT dovranno diventare le tre sfide su cui misurare la competitività del sistema turistico italiano nei prossimi anni.

Le previsioni per i prossimi anni consentono comunque una discreta dose di ottimismo, avvalorata dal fatto che le statistiche relative all'anno 2000 registrano un aumento degli arrivi che non si verificava da trent'anni. In termini percentuali, il tasso di crescita è stato del 12,8%, valore di gran lunga superiore a quello degli altri paesi che ha permesso all'Italia di consolidare la quota di mercato.

Calcolando che il turismo estero rappresenta il 40% dell'intera domanda turistica, appare chiaro come promozione internazionale e una politica comune e unitaria dei soggetti istituzionali che si occupano di promozione siano strumenti fondamentali.

La strategia dell'Ente Nazionale Italiano per il Turismo si basa sull'adozione di una politica di promozione elaborata secondo il metodo della concertazione, del coordinamento – cioè – tra le azioni promozionali dello Stato, delle Regioni e delle imprese turistiche. L'ENIT, che ha come fine la rappresentanza del paese e la promozione della sua immagine e industria turistica nel mondo, si pone dunque come promotore di un "Pool Italia", ovvero un sistema di progetti e azioni da realizzare in sinergia con gli altri attori del sistema turistico. Per questo è stato elaborato un Programma Promozionale Nazionale triennale (2001-2003), in cui sono state definite strategie, obiettivi, mercati, prodotti, destinazione delle risorse finanziarie e strumenti tecnici funzionali e coerenti rispetto alle direttive del Governo e delle Regioni: esso rappresenta, dunque, il quadro di riferimento per tutto il sistema pubblico e privato del turismo italiano e costituisce la base per le azioni di marketing, di promozione e sostegno alla commercializzazione dell'industria turistica italiana all'estero.

The International Tourism in Italy: a Rapidly Developing Market

by Amedeo Ottaviani*

How to face the globalization of the tourist market? How to preserve the national identity of Italy from the foreign tourist demand? How to support an international promotion of the Italian tourist industry?

These are the three questions launched during the National Conference of Tourism that, for the ENIT, should become the three challenges on which judging the competitiveness of the Italian tourist system in the next years.

Compared to the last thirty years an increase of arrivals permits an optimistic projection for the future. As a matter of fact the growth rate was 12,8%. This value is higher than in other countries and it allowed Italy to consolidate its market share.

The international tourist represents 40% of the whole tourist demand, and for this reason, it is clear that an international promotion and a joint and unitary policy promoted by institutions should be considered essential tools.

The strategy of the Italian State Tourist Office (ENIT) is based on the adoption of a promotional policy elaborated according to

co-operation between the promotional actions of the State, the Regions and the tourist enterprises. The ENIT, whose aim is to represent Italy abroad and promote its image and tourist industry all over the world, is therefore the promoter of "Pool Italia", a system of projects and actions to realize together with other subjects of the tourist system. The strategy that ENIT intends to follow aims to realize a combined and concerted promotion policy thanks to an integrated planning. For this reason, the "Programma Promozionale Nazionale triennale" (three-year national promotional program -2001-2003-) has been elaborated in order to set out strategies, objectives, markets, products, destination of financial funds and technical tools that should be functional and coherent in regard to the promotional policy stance of the government besides the regions ones. Therefore the program represents a reference frame for the whole public and private Italian tourist system. It constitutes the basis for the actions of promotion and marketing support to the Italian tourist industry abroad.

* ENIT (Italian State Tourist Office) President

Il turismo internazionale in Italia: un mercato in forte sviluppo

*Amedeo Ottaviani**

1. Turismo internazionale: previsioni di sviluppo

Secondo il Rapporto sul turismo internazionale elaborato dall'ENIT per il 2000, tutte le previsioni indicano, ormai da anni, che il turismo internazionale godrà di un lungo periodo di sviluppo perché a livello mondiale è ancora nella fase di avvio di un ciclo economico favorevole. L'OMT prevede saggi di crescita degli arrivi internazionali intorno al 4% per il prossimo ventennio. A meno di condizionamenti esogeni quali eventi bellici, calamità naturali e problemi di ordine pubblico le attività turistiche sono destinate ad aumentare.

Lo sviluppo sarà determinato, in buona parte, dall'avvento sul mercato di paesi *new comers* che, in una situazione di crescita generalizzata, contribuiranno alla nascita di nuove concorrenze e porteranno ad una determinazione di vantaggi e svantaggi competitivi tali da rendere necessarie azioni di riposizionamento dei paesi stessi.

Inoltre, è da tenere presente che la componente internazionale del turismo

riguarda solo il 12 – 13% del mercato turistico mondiale, per il resto rappresentato dal movimento dei residenti all'interno dei propri paesi; si tratta, tuttavia, della componente più significativa, perché più capace di portare valore aggiunto e di diffondere ricchezza nei paesi di destinazione.

In questa crescita generalizzata che porterà i 698 milioni di arrivi internazionali stimati per l'anno 2000 a diventare più di un miliardo nel 2010 e più di 1,6 miliardi nel 2020, l'Europa avrà una notevole dinamica ampliando di 1,8 volte l'attuale dimensione del fenomeno, ma diminuendo la propria quota di mercato, che dovrebbe passare dal 58% (stimato per l'anno 2000) al 45% del totale degli arrivi internazionali. A livello mondiale il fenomeno aumenterà di 2,3 volte.

* Presidente ENIT

Tab. 1 - Previsioni degli arrivi internazionali (in milioni)

	Stime gennaio 2001	Previsioni fine anno 2000	
	2000	2010	2020
Europa	403,3	527	717
Est Asia e Pacifico	111,7	195	436
Americhe	130,2	190	285
Africa	26,9	47	77
Medio Oriente	20,0	36	70
Asia del Sud	6,3	11	20
Totale internazionale	698,3	1.006	1605

fonte: WTO

Il ritmo di crescita più lento previsto per il mercato europeo dipende dal fatto che lo si considera in una fase più avanzata del ciclo di sviluppo del prodotto, vicino alla maturità e perciò meno capace di generare alti saggi di crescita.

Vi sarà, comunque, anche in Europa, un forte sviluppo del comparto ma nell'ambito di un clima più competitivo che determinerà nuovi posizionamenti dei paesi, delle singole regioni e dei diversi turismi presenti. Per alcuni segmenti opererà più una concorrenza sulla qualità, per altri continuerà ad operare quella sulla quantità.

Inoltre, nel corso degli anni, vi potranno essere per varie cause, momenti di crisi e/o rallentamento della crescita seguiti da altri di più forte sviluppo.

2. Il ruolo dell'Italia come paese leader

In Italia l'anno 2000 può considerarsi caratterizzato da un andamento molto positivo sia che lo si valuti secondo le stime OMT, che secondo le prime stime di fonte interna.

I primi dati OMT disponibili per il nostro paese sono improntati ad un eccezionale ottimismo ed indicano che nel 2000 si è verificato un grande incremento degli arrivi internazionali come mai negli ultimi trent'anni. Il tasso di crescita sarebbe del 12,8%, superiore a quello della Francia (2,0%), degli USA (8,7%), della Spagna (3,7%).

Tutti i principali indicatori ci dicono che il 2000 è stato di conferma di un grande ciclo dell'incoming.

Se l'ISTAT ha calcolato un aumento del 8,3% delle presenze estere nelle strutture ricettive, dal canto suo l'Ufficio Italiano Cambi ha calcolato in 58.000 miliardi gli incassi valutari.

Si tratta di grandi numeri, di forti aumenti.

Rileviamo che i nostri tassi crescita sono nettamente superiori ai dati di crescita del turismo internazionale, poiché la media di incremento degli arrivi nel mondo è stata del 7,4% mentre i ricavi valutari sono aumentati del 4,5%.

L'Italia, dunque, ha ben consolidato la sua quota di mercato. Non bisogna dimenticare che il turismo estero, rappresentante il 40% dell'intera domanda delle nostre imprese turistiche, ha un effetto rilevante nella crescita del PIL.

Consideriamo alcuni dati:

- il valore aggiunto del turismo estero è di 44.000 miliardi, una cifra rilevante come componente del PIL regionale;
- l'occupazione generata dal turismo estero è di circa 800 mila unità che si spalmano su tutte le regioni;
- le regioni meridionali presentano un valore aggiunto connesso alle spese dei turisti stranieri di circa 3.500 miliardi di lire e un livello di occupazione indotto del turismo estero di 85.000 unità.

Questi indicatori economici e occupazionali collegati all'incoming ci devono spingere a riservare un'attenzione maggiore alla politica estera del turismo.

Non sembra eccessivo dire che serve all'Italia una tattica politica estera del turismo per le sue proiezioni internazionali e una politica economica nazionale per la valorizzazione del settore.

Ciò porta inevitabilmente ad auspicare per la promozione internazionale, della quale l'ENIT è uno strumento fondamentale, una politica comune e unitaria di tanti soggetti istituzionali che operano nel mondo della promozione del commercio estero, della cultura, dello spettacolo, del turismo.

Penso che molto positivo potrebbe essere l'avvio di un percorso che porti alla costituzione di una sorta di "Pool Italia", cioè di un sistema di progetti e di azioni in sinergia tra vari centri nazionali ognuno dei quali influenza l'immagine del Paese.

Come ENIT noi abbiamo avviato questo processo di coordinamento verso il "Pool Italia", stabilendo relazioni con altre istituzioni pubbliche e private che operano all'estero e stipulando intese e convenzioni:

- mi riferisco alle intese con il Ministero degli Esteri per coordinare il nostro lavoro informativo con quello degli Istituti di cultura italiani all'estero;
- mi riferisco alle convenzioni con le Camere di Commercio italiane all'estero per la costituzione di nuovi uffici dell'ENIT in Russia, Australia, Cina, India, Polonia e Brasile;
- mi riferisco alle intese con l'ICE per coordinare la promozione del made in Italy e del turismo e per ufficio ENIT a Seul.
- mi riferisco alle convenzioni con l'ALITALIA per favorire la

partecipazione degli operatori italiani e stranieri alle manifestazioni turistiche alle quali l'ENIT partecipa.

La collocazione dell'ENIT nell'ambito degli enti pubblici che hanno come missione di curare e promuovere gli interessi generali del Paese sul versante del turismo internazionale conferisce all'ENIT la possibilità di svolgere *un ruolo super partes*. Noi non siamo espressione di specifici interessi di particolari settori, ma rappresentiamo tutto il Paese promuovendo la sua immagine nel mondo e la sua industria turistica nazionale.

A fronte di tali riflessioni, nella recente Conferenza Nazionale del Turismo abbiamo posto tre quesiti, ovvero altrettante sfide che l'Italia deve affrontare nei prossimi anni:

1. Come affrontare la globalizzazione del mercato dei viaggi che si va trasformando velocemente, passando dagli schemi tradizionali a quelli imposti soprattutto dalla new economy, cioè dalla rivoluzione delle telecomunicazioni?
2. Come l'Italia deve promuovere la sua identità nazionale, la sua marca nazionale, ricca com'è di simboli e di marchi di qualità e di eccellenza che vanta in tanti campi, dalla cultura alla moda, dal made in Italy allo sport, dallo stile di vita all'enogastronomia?

3. Come favorire una politica di promozione internazionale della nostra industria turistica, rappresentata per lo più da piccole e medie imprese che necessitano di un sostegno forte di promotion e assistenza alla commercializzazione?

Noi abbiamo scelto una precisa strategia: realizzare una politica di promozione concordata, concertata con un preciso metodo che è quello della programmazione. Il metodo della programmazione seguito dall'ENIT si è confermato come una delle condizioni fondamentali per un efficace coordinamento della politica promozionale dello Stato, delle Regioni e delle imprese turistiche.

Attraverso il Programma Promozionale Nazionale triennale, elaborato dall'ENIT con una intensa partecipazione delle Regioni e delle categorie turistiche, vengono puntualmente definite le strategie, gli obiettivi, i mercati, i prodotti, la destinazione delle risorse finanziarie, gli strumenti tecnici che sono considerati funzionali e coerenti rispetto alle direttive di politica promozionale derivanti dal Governo e formulate dalle Regioni attraverso il parere espresso sul Programma Nazionale triennale nell'ambito della Conferenza dei Presidenti delle Regioni.

Il Programma Promozionale Nazionale dell'ENIT dunque rappresenta il quadro di riferimento generale per tutto il sistema pubblico e privato del turismo italiano e costituisce la base fondamentale di impulso e di orientamento del complesso di azioni di marketing, di promozione e di supporto alla commercializzazione che il Paese realizza nel corso del triennio.

Sotto il profilo tecnico, il Programma Promozionale triennale è la risultante di una vasta attività conoscitiva e di ricerca sui mercati internazionali svolta dall'ENIT, di una metodica consultazione delle sue strutture centrali ed operanti all'estero e del sistematico monitoraggio che esse svolgono attraverso moderne tecnologie che consentono di definire fabbisogni e obiettivi fondamentali della promozione turistica dell'Italia a livello internazionale.

A tale processo di elaborazione concorrono attivamente oltre ai quadri dell'Ente, i quadri tecnici regionali, nell'ambito dell'apposito Comitato Tecnico ENIT – Regioni, e gli esponenti dei molteplici organismi di rappresentanza del mondo produttivo del turismo.

Dall'attenta riflessione sull'insieme delle direttive politiche e dei contributi tecnici è scaturito il nuovo Programma Promozionale triennale 2001 – 2003 che si proietta in una prospettiva di grande interesse relativamente alle aspettative che il nostro Paese potrà

nutrire nei confronti del mercato internazionale del turismo.

3. Accordi con le regioni e strategie di prodotto

Il punto centrale è l'accordo strategico con le regioni e con le imprese turistiche.

Questo è il vero punto di svolta nella nostra azione di marketing. Un punto di svolta politico e programmatico.

Le regioni sono oggi partner fondamentali dell'ente operando all'interno dei suoi organi di Amministrazione e partecipando attivamente all'elaborazione delle sue strategie e dei suoi programmi.

Sia la programmazione pluriennale che annuale vedono le regioni tra i soggetti che concorrono a definirle.

Ma la grande novità del 2001 è il lancio degli accordi di programma ENIT–Regioni. Costituisce un passo fondamentale per realizzare un sistema pubblico-privato di promozione integrata.

I nuovi mezzi finanziari ottenuti dall'ENIT con la finanziaria 2001 sono finalizzati quasi integralmente ad investimenti promozionali lungo due precisi assi:

- Accordi di programma ENIT-REGIONI
- Progetti speciali di prodotti

Questi due grandi progetti sono stati attentamente esaminati sia dal Comitato tecnico ENIT-REGIONI che dal Comitato

tecnico ENIT-CATEGORIE, e dunque concordati.

Gli accordi di programma con le regioni si svilupperanno lungo l'arco del triennio 2001-2003 con una previsione di investimenti da parte dell'ENIT di 15 miliardi (5 ogni anno).

Tali fondi si integreranno con quelli regionali e saranno utilizzati per potenziare quegli aspetti e quei segmenti dell'offerta turistica che le stesse regioni intendono valorizzare.

Il tema dei progetti di prodotto è un altro asso strategico: vogliamo promuovere con progetti mirati i nostri prodotti turistici destinando un'altra importante quota di 15 miliardi a questo obiettivo, sempre nel triennio 2001-2003.

Si ritiene necessario passare da una cultura di prodotto incentrata essenzialmente sull'insieme delle attività delle imprese turistiche ad una visione che invece pone al centro l'ambiente, il territorio destinato al turismo con tutte le sue molteplici valenze attrattive.

Si punta quindi alla combinazione dei grandi valori dell'ambiente con gli specifici fattori di accoglienza, ospitalità, assistenza, informazione ed altri servizi essenziali per i turisti.

Si tende a definire una serie di prodotti che esercitino questa forte suggestione come

espressione di una specificità territoriale matura.

Ciò consente da un lato una grande dilatazione delle proposte di offerte tradizionali, per le quali si propone una rappresentazione innovativa in termini di immagine e di contenuto, e dall'altro una maggiore diversificazione delle proposte a favore di un inserimento nel catalogo Italia di ogni realtà, anche minore, ma di forte identità, che può suscitare un notevole ritorno di interesse attraverso il turismo cosiddetto "di nicchia".

Tale orientamento per una cultura di prodotto innovativo trova un adeguato supporto nella istituzione dei Club di Prodotto che consentono un'aggregazione delle realtà pubbliche e private interessate alla promozione di specifiche offerte-cultura ambiente, laghi, mare, agriturismo ecc. – e rappresentano lo strumento più efficace per offrire una serie di visibili e riconoscibili "marchi di qualità" del turismo italiano.

Nel contesto delle attività promozionali previste dai piani ENIT, quelle inerenti il supporto ad imprese impegnate nella commercializzazione all'estero del prodotto Italia sono destinate ad assumere rilievo sempre maggiore.

Nell'ambito di tante possibili opzioni, il Programma 2001- 2003 individua diversi gruppi di prodotti riconducibili ad altrettante

motivazioni prevalenti o, comunque, in grado di orientare la scelta a favore della destinazione Italia: cultura, turismo verde, vacanza attiva, vacanze relax, enogastronomia e shopping, religione, benessere e salute, congressi, fiere e incentives, nautico e terza età oltre ai progetti speciali per specifici prodotti.

Ne consegue la necessità, nella impostazione del piano di marketing, di finalizzare impegno organizzativo e destinazione di risorse alla definizione di una strategia di interventi che, in coerente sviluppo con l'attività svolta dall'ENIT negli ultimi anni, potenzi ulteriormente il settore delle iniziative comunque orientate a determinare le migliori condizioni di supporto alla commercializzazione del prodotto.

Sarà naturalmente garantita la coerenza con le strategie e i programmi pluriennali dell'Ente che prevedono, dal canto loro, altre speciali azioni finalizzate alla promozione ed alla commercializzazione dei prodotti turistici.

Questa nuova filosofia di prodotto deriva dalla comunicazione che la nostra industria turistica, composta per lo più di piccole e medie imprese, necessita di una forte spinta a livello internazionale.

Ciò significa sostegno alle economie di scala, assistenza tecnica, supporto alla commercializzazione, spinta per

un'aggregazione che agevoli le strategie di prodotto, ovvero un'offerta specializzata e mirata a soddisfare la crescente diversificazione della domanda.

Il Programma Promozionale Nazionale identifica, dunque, una serie di mercati che si sono già imposti tra i principali generatori della domanda turistica internazionale e dai quali deriva la fonte maggiore dei flussi turistici verso l'Italia nei quali è necessaria una forte azione per la fidelizzazione delle correnti tradizionali e di ampliamento di nuovi flussi; e individua una serie di mercati nei quali si profila una crescita significativa dell'outgoing rispetto alla quale l'Italia può rappresentare una destinazione primaria o comunque privilegiata.

L'individuazione delle priorità in materia di mercati prelude ad una scelta altrettanto delicata per quanto attiene ai target destinatari dell'azione promozionale ed agli strumenti da attivare.

Più presenze sui mercati esteri: come ENIT abbiamo aperto nuovi uffici in Cina, Polonia, Russia, Est Europa, Corea, Brasile. Siamo ormai presenti con 24 uffici in 20 mercati da cui proviene il 90% del turismo mondiale. Copriamo cioè quasi l'intera area da cui si origina la domanda turistica internazionale.

Ma occorrono forti investimenti per essere efficacemente operativi e realizzare una

promotion incisiva.

Abbiamo investito su segmenti di domanda speciali, su target particolari, e abbiamo lanciato con le Regioni e le imprese un marketing di prodotto, avviando il Club Italia e aggregando regioni, città e imprese nei Club di prodotto.

Dobbiamo valorizzare ogni prodotto, anche quelli apparentemente secondari e di nicchia che sono un fattore di nuovo stimolo e motivazione alla scelta della destinazione Italia.

Dobbiamo potenziare la promozione internazionale di molte aree del Paese.

Dobbiamo operare utilizzando le tecnologie più moderne che consentono di raggiungere direttamente il mercato globale.

Integrazione e cooperazione fra imprese alberghiere e imprese tour operator

Maurizio Rispoli

La collaborazione tra imprese alberghiere e tour operator si sta rivelando necessaria, sebbene sia opportuno capire quali debbano essere le condizioni che, se rispettate, portano alla realizzazione di una cooperazione efficace.

La specificità delle risorse, la complessità del prodotto e la forte interdipendenza delle immagini percepite dagli utilizzatori sono i tre parametri strutturali che giustificano il ricorso a forme di scambio relazionale tra le due tipologie di imprese in oggetto. Molte volte, però, in ragione della differente dimensione e peso nel settore, tali intenzioni prendono la forma di iniziative condotte da una delle due parti (il tour operator) finalizzate al raggiungimento di accordi equity a monte con l'altra (l'impresa alberghiera, single unit o piccola catena).

Gli scenari attuali e futuri, però, consigliano di propendere per iniziative collaborative piuttosto che applicazioni classiche della strategia di integrazione verticale.

Le differenze, infatti, presenti negli obiettivi, nella domanda, nelle risorse caratterizzanti le due tipologie di imprese rendono particolarmente problematico il ricorso a questa opzione strategica.

Più sensata, meno problematica ed efficace appare invece la strada della cooperazione tra queste due imprese, inserite entrambe all'interno della stessa filiera. Senza dubbio le condizioni per poter cooperare impongono la verifica di una reciproca disponibilità, fiducia, elasticità, nonché il cambiamento radicale dell'approccio alle relazioni che da controparti divengono veri e propri partner. Ottenute, però, queste condizioni, i vantaggi di tali accordi investono tutte le problematiche aziendali, da quelle economiche a quelle tecnologiche, da quelle sociali a quelle logistiche.

Queste considerazioni, sulle quali poggia l'articolo, conducono ad un approfondimento sulle prospettive che si aprono alle imprese tour operator, ed ai loro partner alberghieri, in un quadro competitivo nel quale sempre più forte sarà la pressione da parte di altre realtà, ed alle quali bisognerà rispondere con iniziative efficaci e stabili.

Integration and Co-operation between Hotels and Tour Operators

by Maurizio Rispoli*

Collaboration between the hotel industry and the tour operator is proving to be necessary, but certain conditions must be met to ensure effective co-operation.

The specificity of the resources, the complexity of the product and the strong interdependence between the images seen by the users are the three structural parameters that justify the relations between the two types of enterprises.

Often these intentions become actions by (the tour operator) because of the different dimension and weight in the sector, and aims to reach upstream equity agreement (hotel enterprise, single unit or small chain). But the present and future scenes prefer co-operation instead of the classic application of vertical integration strategy.

Actually the differences in the objectives, in the demand and in the resources that characterized the two types of enterprises make problematic the use of this strategic option. The co-operation between two enterprises of the same sector seems to be more sensible, less problematic and effective

than the vertical integration. Without any doubt, co-operation required are checking the mutual willingness, trust, elasticity as well as the radical change of the approach to the relationships with the partner. Respecting these conditions, the advantages of the agreements involve all the company's concerns, from the economics to the technological ones, from the social to the logistic ones.

The article is based on the considerations of the perspectives of the tour operators and their hotel partners. They operate in a competitive scene that will be characterized by even more high pressure from the other industries requiring permanent and effective response.

* Maurizio Rispoli is the Rector of the "Ca' Foscari" Venice University and Full Professor of Strategy.

Integrazione e cooperazione fra imprese alberghiere e imprese tour operator¹

*Maurizio Rispoli**

Che si affermino via via rapporti di tipo collaborativo fra imprese alberghiere e imprese tour operator è fenomeno necessario e da tutti percepito e posto in evidenza [Rispoli 1999]. Ci si può domandare tuttavia quali sono le condizioni che devono essere sostanzialmente soddisfatte affinché la gestione dei rapporti collaborativi sia efficace e soddisfacente per le parti coinvolte. Ciò che si deve cercare di investigare sono le modalità di impostazione del rapporto fra i due tipi di imprese.

Nella consapevolezza che il grado di competitività di un prodotto non si misura solo all'interno dell'azienda assemblatrice - il tour operator - ma sull'intera catena di business che ne produce ogni singola

componente, si può affermare che l'incontro tra impresa alberghiera e tour operator deve avvenire in un contesto di revisione del tradizionale modello antagonistico delle relazioni tra cliente (tour operator) e fornitore (impresa alberghiera), trasformando cioè la transazione di fornitura in una relazione cooperativa nell'ambito di una catena del valore sostanzialmente unitaria.

Come è noto, il basso grado di coordinamento e il breve orizzonte temporale sono caratteristici della transazione isolata, non importa se effettuata in condizioni di potere equilibrato o squilibrato. Un elevato grado di coordinamento, il lungo termine, e l'asimmetria nella distribuzione del potere tra le parti qualificano, invece, forme di quasi-integrazione. Il rapporto assume in tal caso la configurazione di un collegamento

¹ Questo contributo è un'elaborazione di una parte delle tesi contenute nell'articolo « *Tour operator e impresa alberghiera: una relazione necessaria* », apparso in «Economia e Diritto del Terziario», n.3, 1999.

* Maurizio Rispoli è professore ordinario di Strategie d'impresa presso la Facoltà di Economia dell'Università Ca' Foscari di Venezia, della quale è attualmente anche Rettore.

sistematico volto ad assicurare stabilità degli approvvigionamenti e quindi delle vendite per quantità, qualità, tempi e prezzi; la posizione dominante di una delle parti, in una situazione di quasi-integrazione, determina il suo coinvolgimento nella gestione dell'impresa partner.

Nei rapporti fra tour operator e imprese alberghiere, il ricorso al concetto di scambio relazionale può essere giustificato dall'analisi di tre *parametri strutturali*, inerenti il prodotto e le risorse necessarie al suo ottenimento [Maggiore 1992, 33-34]; essi sono costituiti da:

- a) specificità delle risorse,
- b) complessità del prodotto,
- c) forte interdipendenza delle immagini percepite dagli utilizzatori.

La specificità delle risorse, comprendenti sia quelle fisiche sia quelle umane, va considerata tale in relazione alla necessità per l'allestimento e l'erogazione delle componenti del prodotto turistico che, come è noto, si presenta complesso.

La complessità del prodotto va intesa sia in termini descrittivi, cioè di quantità d'informazioni necessarie per definire gli attributi tecnologici e produttivi sia in termini di relazioni fra i diversi attori privati e pubblici che di fatto concorrono in

modo più o meno coordinato alla produzione del prodotto così come viene percepito dal turista.

La terza variabile strutturale è rappresentata dalla forte interdipendenza delle immagini dell'impresa alberghiera e del tour operator percepite dai turisti. Una qualità scadente del prodotto alberghiero conduce spesso a un giudizio complessivamente negativo, da parte del turista, sull'intera organizzazione di viaggio del tour operator; la fragilità dell'immagine complessiva è infatti connaturata al prodotto turistico globale acquistato dal cliente [Casarin, 1994]. Il fatto che la performance di una componente del pacchetto possa condizionare il giudizio del turista sull'intera offerta funge da stimolo all'integrazione in senso gerarchico, e giustifica anche i tentativi dei tour operator più grandi di realizzare accordi *equity* a monte con imprese alberghiere single-unit o con o piccole catene [Rispoli e Tamma 1995]. Tuttavia, l'emergere di soggetti dotati di dimensioni consistenti e di immagine consolidata, in grado di confrontarsi con le catene alberghiere anche sotto il profilo del patrimonio d'immagine, può ridurre l'interdipendenza tra le rispettive immagini percepite, contribuendo in tal modo al passaggio da un'ottica di gerarchia ad una di cooperazione bilaterale maggiormente equilibrata.

In definitiva, nei rapporti fra imprese tour operator e imprese alberghiere il problema fondamentale del governo efficace ed efficiente dello scambio tra imprese può essere meglio affrontato considerando gli accordi cooperativi per quello che sono e cioè forme intermedie di organizzazione delle attività produttive che si collocano tra l'organizzazione totalmente interna (integrazione verticale completa) e quella di far ricorso di volta in volta alle transazioni regolate dal mercato.

Se una conclusione a favore dell'adozione di un approccio relazionale fra imprese alberghiere e tour operator può apparire motivata da aspetti strutturali, come la specificità delle risorse, la complessità del prodotto, e l'interdipendenza delle immagini, vi sono tuttavia ulteriori importanti fattori di tipo evolutivo e in parte esogeni che rendono assai probabile l'aumento del grado di cooperazione tra imprese alberghiere e imprese tour operator. Essi sono:

- il progressivo riequilibrio del potere di mercato tra i due tipi di imprese;
- la rapida crescita delle risorse e delle competenze dei tour operator;
- il progressivo aumento della varietà della domanda;
- la diffusione delle tecnologie informatiche e telematiche.

Il progressivo riequilibrio del potere di mercato tra i due tipi di imprese è dovuto in parte alla maggiore consapevolezza, nel turista, del ruolo svolto dal tour operator all'aumento della quota di domanda controllata dal tour operator. In quest'ambito vanno presi in considerazione e valutati: a) la crescente capacità del tour operator di condizionare le preferenze del turista con riferimento alla scelta del tipo di alloggio e del marchio alberghiero; b) il maggiore grado di incertezza in quanto è più difficile prevedere le reazioni delle controparti nelle transazioni di mercato; c) la minore efficacia del coordinamento perseguito tramite le tradizionali fonti di controllo, e quindi, come avviene nei rapporti tra imprese manifatturiere e le imprese di distribuzione commerciale [Castaldo, 1994], l'emergere della cooperazione quale meccanismo di interazione tra le parti. Questa tendenza vale per le imprese alberghiere multi-unit, ma anche per la singola impresa single-unit se caratterizzata da un sostanziale monopolio ubicazionale particolarmente forte e attrattivo; di essa non può invece trarre beneficio l'impresa alberghiera single-unit se priva di caratteristiche differenzianti, per la quale i rapporti con i tour operator continueranno ad essere dominati dalla logica del potere contrattuale di questi ultimi.

Si è assistito ad una rapida crescita, in questi anni, delle risorse e delle competenze dei tour

operator, e conseguentemente la loro capacità di accumulare patrimonio fiduciario presso la domanda, sia di intermediazione che di consumo finale, mentre va riducendosi il gap rispetto ai gruppi alberghieri.

Il progressivo aumento della varietà della domanda richiede una capacità di risposta difficilmente realizzabile da parte della singola impresa alberghiera senza l'intervento del tour operator e, in particolare, senza la funzione commerciale e comunicazionale da esso svolta.

La diffusione delle tecnologie informatiche e telematiche pongono il tour operator in posizione privilegiata nel rapporto con il cliente finale, sia in quanto rendono possibile ed economico rivolgersi in via diretta al turista evitando l'intermediazione delle agenzie di viaggi, sia in quanto consentono di approntare e utilizzare data base necessari a instaurare una relazione efficace con la domanda finale.

A seguito di questi andamenti tendenziali, le modalità con cui viene perseguito il coordinamento tra i comportamenti delle diverse parti della filiera turistica, e fra tour operator e impresa alberghiera in particolare, risultano quindi fondate in minor misura sul *potere* contrattuale, sulla capacità di un attore di rendere forzatamente gli obiettivi degli altri attori coerenti con la propria politica di mercato,

e in maggior misura sui concetti di fiducia, e di condivisione che costituiscono la base per l'avvio e il consolidamento della cooperazione. Il rapporto di cooperazione è cioè retto dalla convinzione che la controparte sia motivata e assuma effettivamente comportamenti coerenti con quanto ha promesso. L'assenza di leader di riferimento nella filiera determina la necessità di un mezzo di ordinamento della complessità del sistema, e la fiducia reciproca assolve appunto a questo ruolo [Rullani 1992, 11].

Nell'avvio di un rapporto di cooperazione, che per essere tale non può che porsi in una prospettiva di lungo termine, si devono tuttavia evitare:

- a) una fiducia incondizionata e una scarsa attenzione verso eventuali comportamenti opportunistici, ma va programmata, da una parte e dall'altra, l'attivazione di sistemi di selezione e valutazione trasparenti nel corso della gestione dell'accordo;
- b) il ricorso, in modo automatico, al *single sourcing* per ogni area d'origine, dal punto di vista dell'impresa alberghiera, o di destinazione, dal punto di vista del tour operator, in quanto l'esclusività introdurrebbe elementi di rigidità nel sistema, tranne quando non vi si può rinunciare in presenza di un rapporto asimmetrico dovuto a posizioni alberghiere di monopolio ubicazionale.

Sembra invece opportuno ridurre il più possibile le imprese con le quali si intrattengono relazioni collaborative ad un numero tale da consentire comunque di confrontare tra loro diverse performance, di soddisfare i rispettivi obiettivi di produzione (tasso di utilizzazione della capacità produttiva degli alberghi, numero di pacchetti venduti, ecc.), e di conservare la rispettiva autonomia nell'ambito del sistema relazionale;

c) lo sviluppo di atteggiamenti che portano a trattare tutti i partner allo stesso modo, trascurando di realizzare livelli di cooperazione diversi in funzione, da un lato, dell'importanza del prodotto alberghiero in una certa destinazione per il tour operator, e, dall'altro, dell'importanza di determinati sbocchi in determinati mercati di origine dei clienti per l'impresa alberghiera.

La cooperazione fra imprese alberghiere e tour operator può essere considerata come un'alternativa all'integrazione verticale. Fino ad ora, nella realtà del macro settore dei viaggi e del turismo i casi di successo di integrazione verticale per le imprese tour operator o per quelle alberghiere non

sono molti ed è stato osservato [Casarin 1995] che ciò sembra dovuto a tre ordini di fattori e cioè:

- 1) diversità della scala quantitativa e qualitativa con la quale operano i due tipi di imprese;
- 2) non coincidenza dei segmenti della domanda finale di riferimento;
- 3) la diversa peculiarità delle risorse necessarie per la gestione dei due tipi di imprese.

1) L'impresa alberghiera e il tour operator operano con scala quantitativa e qualitativa profondamente diversa. Sotto il profilo quantitativo (numero di turisti serviti), è chiaro che, anche nel caso di un'impresa alberghiera multi-unit (catena), la saturazione della capacità ricettiva può soddisfare soltanto una quota limitata dei clienti potenziali di un tour operator di media dimensione. La parte eccedente, che è largamente la più vasta, deve essere gestita affrontando i normali livelli di rischio del settore, ovvero acquistando la corrispondente quantità di servizi turistici in anticipo e poi sopportando il rischio di mancata vendita, secondo il normale schema delle condizioni di rischio del mercato [Saraceno 1967].

2) Dal punto di vista del tipo di clienti serviti, è relativamente raro che i

segmenti ai quali il tour operator rivolge la sua offerta nei Paesi d'origine del flusso coincidano con i segmenti verso i quali si indirizza l'offerta dell'impresa alberghiera. Ciò comporta che le sinergie potenzialmente derivanti dall'acquisizione del tour operator possono rivelarsi sfruttabili solo parzialmente, a meno di effettuare costosi investimenti di adattamento delle unità alberghiere oppure di riorientamento dei prodotti del tour operator. Pertanto soltanto qualche tour operator di piccole dimensioni, in grado di soddisfare entrambe le condizioni, quantitativa e qualitativa, può risultare appetibile per le imprese alberghiere di maggiori dimensioni e per quelle multi-unit in particolare.

3) La gestione di un'impresa tour operator richiede risorse e competenze peculiari: è possibile che il management del gruppo alberghiero non disponga di tali competenze, ma soprattutto avverta come, dal momento che nell'economia complessiva della nuova configurazione l'incertezza relativa allo specifico business si trasferisce a un altro livello, il proprio ruolo possa subire una

riduzione di rilevanza. Conseguentemente il management può manifestare una certa contrarietà nei confronti delle operazioni di integrazione, cercando di conservare la propria autonomia gestionale e decisionale.

Per l'insieme dei motivi ricordati, i processi di integrazione tra i tipi di imprese oggetto della presente analisi risultano relativamente pochi. Vi è tuttavia un'alternativa in grado di far conseguire alle imprese coinvolte vantaggi simili all'integrazione verticale, senza incorrere nei medesimi inconvenienti; si tratta appunto della cooperazione fra imprese operanti nella stessa filiera produttiva.

I legami che si creano tra imprese che avviano rapporti di cooperazione, come è noto, tendono a svilupparsi in molte direzioni: a) economica, come risultato dello scambio di un prodotto ad un determinato prezzo; b) sociale, come esito delle interazioni tra gli individui che partecipano alle singole transazioni; c) tecnologica, come conseguenza delle caratteristiche dei prodotti scambiati, dello sforzo di soddisfare acquirenti con esigenze differenti, e dello scambio di informazioni tecniche; d) logistica, amministrativa e giuridica in quanto spesso è necessario conciliare sistemi logistici e procedure amministrative, normative differenti adottando interfacce in grado di dialogare fra loro.

L'evoluzione del rapporto tra impresa alberghiera e tour operator verso la costruzione di una relazione collaborativa riguarda tutti gli aspetti appena elencati, ma soprattutto presuppone il cambiamento degli obiettivi delle rispettive funzioni coinvolte nella gestione del rapporto [Casarin 1995]. Prendiamo in considerazione il rapporto di compravendita fra tour operator (acquirente) e impresa alberghiera (venditore) in una situazione collaborativa. La funzione acquisti del tour operator, in tale situazione, non può più essere vista soltanto rivolta alla selezione delle imprese alberghiere che fanno i prezzi più convenienti e della conseguente acquisizione di spazi, ma volta a gestire l'interfaccia multifunzionale con il complesso delle unità che partecipano alla creazione del valore tramite la fornitura, secondo lo schema della catena esterna del valore. In tal modo la funzione acquisti viene investita del ruolo di cerniera tra le attività operative a monte e a valle, seguendo in questo senso l'evoluzione che sta caratterizzando da tempo la funzione approvvigionamenti delle imprese operanti nei settori manifatturieri.

Il responsabile degli acquisti del tour operator si evolve da gestore di ordini a gestore del parco fornitori; esso si occupa quindi in minor misura degli aspetti

operativi legati agli ordini, mentre aumenta il proprio coinvolgimento nell'innovazione di prodotto e di processo del tour operator, ma anche nell'attività di sviluppo degli alberghi. La selezione dei fornitori diventa allora il risultato di un impegno interfunzionale di esperti della programmazione, dell'amministrazione finanziaria, del marketing e della qualità, che valutano la situazione dinamica dell'impresa alberghiera. Quest'ultima non si pone più, quale obiettivo, la semplice e rigida conformità alle specifiche richieste ma, autonomamente, persegue la capacità di incorporare maggiore valore nel servizio fornito al tour operator; lo sostiene e talora lo anticipa nella progettazione del nuovo prodotto turistico, ad esempio, nell'ipotizzare collegamenti tra il nuovo modello di albergo ecologico ed altre componenti di prodotto, in modo da formulare un pacchetto appetibile per nuovi target turistici [Casarin 1995].

Oltre agli aspetti organizzativi delle relazioni vi sono altri elementi che è stato ritenuto [Casarin 1995] debbano essere presi in considerazione per comprendere appieno l'evoluzione del rapporto fra imprese alberghiere e tour operator. Essi sono: la reciproca fiducia, la chiara scelta e trasparenza degli obiettivi da conseguire, la sistematicità e la completezza nello scambio di informazioni, la progressiva riduzione di importanza della variabile prezzo nel

marketing-mix dei due tipi di imprese, l'aumento del grado di coprogettazione, la crescita di importanza del controllo e della certificazione della qualità, l'ottimizzazione della catena del valore della filiera o quanto meno di un suo segmento.

A conclusione di queste note di inquadramento del rapporto fra imprese alberghiere e imprese tour operator, che abbiamo qualificato come necessario, vengono proposte alcune considerazioni con riferimento alla situazione e alla dinamica del fenomeno studiato nel nostro paese.

In Italia, la concorrenza fra i diversi tour operator è piuttosto forte e sta aumentando di intensità per le concrete possibilità di entrata sul mercato italiano di cui possono approfittare le imprese di grandi dimensioni operanti in questo comparto negli altri paesi dell'Unione Europea e in particolare quelle francesi, inglesi e tedesche. Queste ultime sembrano disporre di capacità di manovra assai più ampia delle imprese italiane potendo contare su basi contrattuali particolarmente favorevoli rispetto ai fornitori dei singoli servizi in virtù delle loro grandi dimensioni e dell'entità dei flussi di turisti movimentati. Nonostante un certo grado di concentrazione oggi esistente, il grado di

concorrenza è dunque notevole e viene sviluppato anche da operatori che potremmo definire "sostitutivi", nel senso che confezionano prodotti analoghi e quindi concorrenti nel soddisfare la domanda finale dei turisti. Non ci riferiamo tanto a imprese di altri comparti dell'industria turistica che ampliano il loro raggio d'azione ad altre linee di produzione, come potrebbero essere imprese alberghiere, imprese di trasporto, grandi agenzie di viaggio, quanto alle associazioni turistiche (organizzazioni religiose, organizzazioni sindacali, club turistici, gruppi aziendali, ecc.).

Ovviamente queste ultime, salvo qualche eccezione nel campo del turismo religioso in vista del giubileo, operano su scala ridotta rispetto al mercato e alle destinazioni dei tour operator, né dispongono di una struttura organizzativa, imprenditoriale e di investimenti in cataloghi ad essi paragonabile. Durante gli ultimi tre lustri alcuni tour operator hanno acquisito imprese di voli charter oppure ne hanno costituite ex-novo avendo raggiunto le dimensioni di traffico da giustificare una propria flotta di aeromobili, aspetto, quest'ultimo, che rende più complessa ma allo stesso tempo più interessante la situazione competitiva in questo comparto.

In conclusione si può affermare che il futuro si presenta pieno di opportunità per le imprese tour operator; allo stesso tempo esse dovranno affrontare un aumento della concorrenza fra

tour operator con vantaggi generali di quelli di maggiori dimensioni, ma anche la competizione di forme di offerta nuove che entrano in contatto diretto con i consumatori finali per via telematica offrendo prodotti relativamente semplici come l'alloggio ma anche prodotti più complessi frutto di un network di attori tra loro collegati.

In questo quadro evolutivo, le scelte strategiche che portano a forme di cooperazione stretta e di medio-lungo periodo fra tour operator e imprese alberghiere appaiono adeguate e allo stesso tempo decisive nelle sfide che il mercato turistico mondiale sta ponendo, ovviamente è necessario che vi sia particolare attenzione alla gestione del rapporto, cioè alla fase attuativa che si rivela spesso il momento della verità circa la validità della relazione e le capacità manageriali dei partner. In definitiva si può affermare che nelle strategie di crescita, sia delle imprese tour operator sia delle imprese alberghiere, la cooperazione interorganizzativa appare una necessità, pure nella diversità delle forme che può assumere e che è opportuno assuma in relazione alla specificità del contesto, da un lato, e delle imprese partner, dall'altro.

Riferimenti bibliografici

Casarin F., *Il concetto di prodotto turistico: la prospettiva "overlapping" e il ruolo dell'immagine*, in «Turistica», n. 3, 1994.

Casarin F., *I rapporti di collaborazione fra impresa alberghiera e impresa tour operator*, in «Economia e diritto del terziario», n.3, 1995.

Maggiore E., *L'evoluzione del rapporto cliente-fornitore*, in De Maio A., Maggiore E. (a cura di), "Organizzare per innovare. Rapporti evoluti clienti-fornitori", Milano, ETAS, 1992.

Rispoli M., *Tour operator e impresa alberghiera: una relazione necessaria*, in «Economia e Diritto del Terziario», n.3, 1999.

Rispoli M. e Tamma M., *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Torino, Giappichelli, 1995.

Rullani E., *Economia delle risorse immateriali: una introduzione*, in «Sinergie», n. 29, 1992.

Saraceno P., *La produzione industriale*, Venezia, Libreria Universitaria Editrice, 1967.

Meetings - The Future Has Arrived.

by Tony Carey

The new technologies frontiers have developed the bunch of people convinced that the meetings industry will suffer from reduction, because of the lower meeting necessity, thanks to the numerous and effective communicational tools.

Actually a deep analysis of the motivations that prompt the buyers to express their meeting needs shows the mistake in the consideration above mentioned.

Observations must not be concentrated on the danger hanging on the meetings industry, as a consequence of the new technologies, which instead should become, in the future, a new tool for the meetings organization. However, there are others important factors that are concerning the scene in these last few years.

The technology can be seen as a dynamism accelerator of the sectors and brings to the reduction of the product life cycle, the increase of the fusion and acquisition

frequency, the strategies of new market entrance: all cases that make necessary meetings, discussions and debates.

Without any doubt, globalization has changed the environment in which the operators must work. International events must not be organized with inadequate resources and competencies due to the participation of demand segments characterized by linguistic and motivational peculiarities as well as different ways of life and buying behaviours. One of the skills that more than the other represents a competitive advantage for a meeting planner is the interpretation of different requirements and the ability to put them together in an impeccable organizational solution.

The challenge consists, therefore in the ability to show oneself as a reliable and up-to-date operator by a problem solving orientation.

Meetings, il futuro è arrivato.

Tony Carey*

Le nuove frontiere della tecnologia hanno fatto crescere l'insieme di coloro che sono convinti che l'industria dei congressi subirà una netta riduzione per via delle minori necessità di incontrarsi di fronte ai molteplici ed efficaci strumenti di comunicazione a distanza.

In realtà un più approfondito esame delle motivazioni che spingono i promotori ad esprimere un fabbisogno di convegni rende evidente l'errore contenuto nelle considerazioni di cui sopra.

Le riflessioni da compiere non devono tanto essere puntate sul pericolo che incombe sul settore degli eventi aggregativi per via delle nuove ed accessibili soluzioni tecnologiche (queste semmai potranno in futuro arricchire l'azione organizzativa degli incontri), quanto sul come potrà e dovrà cambiare il quadro alla luce dei principali fenomeni che stanno tenendo banco da qualche anno a questa parte.

In questa direzione la tecnologia può essere vista come un acceleratore di dinamismo nei settori, con conseguente maggiore fermento sotto forma di riduzione del ciclo di vita dei prodotti, aumento di frequenza delle operazioni di fusione e acquisizione, strategie di ingresso in nuovi mercati, tutti fenomeni che renderanno quanto mai necessarie le occasioni di incontro.

La tanto citata globalizzazione ha senza dubbio cambiato gli orizzonti entro i quali gli operatori devono sapersi muovere. L'interpretazione di molteplici istanze e la capacità di ricondurle in modo equilibrato all'interno di una formula organizzativa, impeccabile in ogni suo dettaglio, è una delle skill che più di altre rappresenterà il vantaggio competitivo per il meeting planner.

La sfida, dunque, sta nel riuscire a dimostrarsi operatori affidabili, al passo con i tempi, capaci di agire in un'ottica problem solving .

* Consulente nel settore congressuale, è membro del Consiglio Direttivo di MPI (Meeting Professionals International)

Meetings - The Future Has Arrived.

*by Tony Carey**

Will life ever be the same again? Is the past any guide to the future? Are our working practices and procedures still valid?

These are the questions being asked by business managers everywhere and the answers are 'No, no and no'.

In the meetings industry, forecasting has traditionally been a matter of extrapolating history to identify trends. I contend that, as the internet and telecoms revolution dawns, studying chicken's entrails would be more accurate.

But we need not remain totally in the dark about the future.

Meetings are children of their age, they represent the attitudes and needs of the communities - professional or corporate - from which they stem. We have only to look at how those communities will be shaped and motivated in five years time to identify what our conferences will look like.

The technological earthquake that is shaking the developed world to its foundations is having an impact far beyond the field of IT. Its aftershocks are reaching every sector of industry and the travel and tourism sector is only now wondering how to react to the tremors

But it is in business tourism, and most particularly the meetings industry, where the greatest shocks will be felt.

The whole field of meetings: conferences, conventions, congresses, seminars and educational workshops is closer to the IT front line than other areas of tourism. While technological advances will dramatically affect the marketing of tourism, the product itself will be relatively unaffected.

Contrast the average meeting, where communication, programmes, content and, of course, marketing are all being influenced by technology.

* Meetings industry consultant, member of the Board of Directors of Meeting Professionals International (MPI)

But it is not only the new technologies that are having an impact on meetings. There are other important engines of change which, over the next ten years, will radically alter the way we manage our conferences.

Globalisation is already influencing our plans. The profound demographic shifts taking place in Europe and North America are beginning to alter the face of meetings, while changing attitudes towards work, relationships, and the environment are demanding action.

Until recently there were those who suggested that quick and inexpensive universal communication in the form of the internet and e-mail would remove the need for face to face meetings. Conferences they contended would be conducted across borders and time zones by way of satellites and high speed terrestrial connections. Teleconferencing and video-conferencing became buzz words.

Today the buzz has gone out of them. Although there will always be a place for meetings brought together only virtually, most analysts now agree that the proliferation of remote forms of communication will, if anything, cause a growth in face to face meetings.

One thing that technology cannot effectively do is to alter human nature and, as long as homo sapiens remains a tribal species, we will need to interact with each other on a

physical level. There is a limit to the amount of time an individual can spend bonding with a computer before the wish for human company becomes a need.

Technology may be sending us all home to work, as employers realise the savings to be made in office space and travel costs, but the reverse of that coin will be a rise in the number of gatherings we organise to compensate for our solitude.

I anticipate society will find a word for what are essentially 'people days'. Occasions when we get together, ostensibly for business purposes such as educational seminars, trade shows, networking parties, conferences, etc.

But there are other indicators which suggest that meetings are set to increase in number - as well as size.

Of course the internet makes it easy for communities of common interest to form, communicate and share - electronically. This is a vast and untapped source of potential meetings which will see explosive growth in the future.

Meanwhile it is likely that schools and colleges devoted to adult education may suffer, as we see the internet becoming the primary vehicle for professional education. But this trend towards on-line learning is unlikely to reduce the number of meetings held for educational purposes, because

students will demand to meet their tutors - and each other.

Nevertheless, conferences will primarily be held for motivating and networking. Two activities that cannot successfully be carried out remotely via a computer.

There are other ways in which the new technology is affecting the meetings industry. As the world of business becomes more volatile and the economic landscape changes ever more rapidly, (thanks to speedier communication) so organisations must react to events more quickly than in the past.

Mergers and acquisitions necessitate meetings, not only for the protagonists, but also for their competitors, suppliers and clients.

Long lead times are already rare in the corporate conference sector and we may be entering the era of the 'instant meeting'. A freeze-dried, pre-packaged event to which you just add alcohol!

Meanwhile, the global growth in start up companies is greater than it has ever been. Small companies grow into big ones - and big companies hold conferences.

Technology has encouraged specialisation in the professions and in industry. But specialists need to share their knowledge and interests, and a good way of doing so is through meetings. We can expect a

proliferation of associations in the coming years.

Also contributing to this optimistic outlook for the meetings industry, is the influence of globalisation. A few years ago, the expense of air travel prevented all but the most affluent from travelling long distances to an event. Today, your convention can attract participants from all over the globe. So attendance numbers in the association sector are already rising. (Although, competition will increase as the larger cake attracts more people wanting slices!).

Globalisation is beginning to influence meetings in other ways and, as events become more multi-cultural, schedules are changing to reflect this. Organisers are becoming more sensitive to religious and cultural expectations. The days on which a conference may be held have to be carefully considered, as do the timings of the programme, the topics discussed and the languages used. Menus must reflect the eating and drinking customs of all the delegates, not just those of the host nation.

Speakers who can communicate easily with a multi-cultural audience will be great demand in the coming years.

The demographics of meetings are also changing.

If conferences reflect the society from which they are drawn, then organisers need to be alert to the way in which society is being

radically transformed by demographic influences.

In Europe, declining birth rates and mass immigration look set to continue. So the work force is changing in complexion. Meetings must take account of this.

Already, in business, there is a reluctance to allow experienced managers to retire at the age of 60. Advances in health care mean that the working lives of many people can be extended well into their 70s - to the benefit of all concerned.

So we will see an increase not only in older employees but in part time ones, (the two are linked). And these people, with their individual needs, will wish to attend our meetings. Organisers (but perhaps more importantly, venue executives), should be planning for this.

The influence of women should not be under-estimated. In North America and parts of Europe, women make up more than half of the work force. This imbalance will be reflected at conferences. Facilities and services will have to be adapted to recognise such a fundamental shift. Today most convention centres, hotel facilities, convention programmes, entertainments and menus have been designed by men for men. Be prepared for a 'petticoat revolution' in the next few years!

And there are other ways in which this 'feminisation' of the work force will

influence conferences. Women will demand facilities for their 'accompanying person', who may be of any relationship or gender but in many cases (since divorce remains a feature of western society) will be children. Child care facilities exist in only a handful of venues, today. This will have to change.

Despite the wars and unrest that blight the modern world, there is little doubt that, in Europe, we live in a more compassionate society than we did 50 years ago. We care more about the environment, about minorities, and about the disadvantaged.

Will this have an influence on our events? I think so. Organisers and attendees will demand that our meeting venues adhere to environmentally friendly policies and provide facilities for the disabled.

Significantly, I believe that people will demand an experience when they attend a convention. In an increasingly interactive world, we increasingly demand multi-sensory stimulation. Learning must be fun and every conference rewarding. This will demand a level of imagination and creativity not universally evident in our business today.

Suppliers to the meetings industry who do not recognise these changing attitudes will start to lose business.

And attitudes are changing in other ways. In the affluent world we all have rising expectations. We have seen what a five star

hotel looks like and now want nothing less. We demand the best of everything at the best possible price. But, above all, we demand choice. In the future, any conference organiser who adopts a ‘take it or leave it’ attitude about hotels, services, educational programmes, recreation, meals and so on, will find that his or her delegates have voted with their feet and defected to the competition.

To return to technology. There will be no aspect of a meeting where information and communications technology doesn’t influence the way we operate. From personal security with the advent of the smart card, to audience participation with digital voting systems; from data base mining to online registration; from audio visual presentations to on-site communication; technology will transform how we manage meetings - mainly for the better.

It will also bring its own challenges. The humble and ubiquitous mobile telephone for example has already changed things.

In the past a busy executive attending a meeting left his or her office problems behind: which gave the subordinates responsibility. Communication was by pay phone and therefore often difficult and expensive. The executive could concentrate on the matter of the conference.

Today the office and its problems accompany that same executive in the shape of his or her ‘mobile’. Every coffee break and lunch time affords an opportunity to call the office and direct events. Full immersion in the topic of the meeting is impossible.

Similarly, an attendee sitting in the audience, being bored by the chairman’s speech, can silently access the internet and buy and sell their stocks and shares, watch a football match or send text messages to their girl friend.

In future, convention presenters will need to have added charisma to counter such distractions.

Above all, the professional meeting planner of tomorrow will have to be an expert in communication to plan and execute an effective conference. Being a good administrator will no longer be sufficient.

Pressures from above to achieve the communications objectives (and come in under budget), pressures from attendees for better facilities, pressure from participants for better presentations, will all place the planner in a new league within an organisation.

Most importantly, demands from everyone involved for a good return on their investment - be it time, money or reputation - will have to be met.

So, to be a successful player in the global village team, organisations must look

beyond their traditional environments for topics, delegates and speakers. Strong networks and alliances, both locally and globally, will offer advantages. Staff should be trained in cultural diversity. The sites they select must be international in outlook. (Especially regarding food and beverage practices and signage).

Technology permeates everything we do and changes constantly. This too demands continuous training at all levels. Mass access to the Internet allows for mass marketing but also better niche promotion. It also allows presenters to communicate with registrants prior to their session so that the conference becomes a highlight of an educational continuum instead of a stand alone event.

Today's delegate expects to be able to communicate via laptop and modem from meeting rooms (and bedrooms). Tomorrow's delegate will expect computers to be provided.

And other expectations are rising day by day. The standards of service which we currently rate as exemplary will be the norm in five years. Are venues putting in place the training and systems to stay ahead of delegates' expectations? Are meeting planners demanding this?

When it comes to demographics, the far-sighted organiser (and venue manager) will provide for the grey generation whose

hearing, sight and mobility are starting to deteriorate. Special facilities for all those one parent children would also seem to be a good investment.

For the past 15 years we have watched the numbers of female conference delegates grow. Have centre and hotel managers anticipated this obvious trend by building more women's rest rooms than men's? Apparently not.

Prescience is not an obvious feature of the hospitality industry.

But what about the meeting space? Surely that won't change! Yes, it must. Scores of breakout rooms will be needed as the principles of adult learning become better understood: big spaces for motivation, small spaces for education. Association organisers who do not recognise this need will lose delegates to those who do. And the competition for delegates will be intense.

Over the next few years, organisations will begin to appreciate the considerable benefits that a well designed and executed meeting can bring. They will realise that meetings are, or should be, an integral part of their communications strategy. And they will devote more thought and resources than ever before to achieving the best results.

Meanwhile the event planner who looks at trends in society and then relates them to meetings, will probably come up with ideas

that should afford a competitive edge. He
(or more probably, she) deserves to.
Pass me another plate of chicken entrails.

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

Antonio Lettera

Starhotels rappresenta oggi una delle catene italiane senza dubbio più dinamiche e innovative operanti sui segmenti business e leisure del mercato alberghiero. Le strutture che annovera (20 alberghi quattro stelle distribuiti sul territorio italiano e un cinque stelle lusso a New York) sono quasi tutte di proprietà e ubicate nel centro delle città o in prossimità di importanti snodi viari.

Le strategie di marketing vengo elaborate partendo da attenti studi e analisi del mercato. L'obiettivo è quello di individuare il profilo del target di riferimento così da poter meglio indirizzare le azioni mirate alla ricerca e conquista di nuovi clienti.

Un punto importante della strategia elaborata da Starhotels è dato dalle tecniche adottate per fidelizzare il cliente. Quest'ultimo, oltre ad essere coccolato e assecondato nelle proprie richieste e esigenze, viene affidato ad un sales executive che ha il compito di mantenere i contatti, anche con visite personali, gestire i reclami e fornire informazioni sulle novità riguardanti la compagnia. Anche agli intermediari viene rivolta un'attenzione particolare. Per far conoscere strutture e

prodotti, vengono organizzati soggiorni che offrono anche la possibilità di scoprire le bellezze artistiche, culturali e culinarie della città e del suo territorio.

Un strumento apposito di fidelizzazione è stato creato nel 1997 con la creazione dello Starcard Club, i cui soci, oggi, sono oltre ottomila. Il club permette di creare un dialogo diretto con i clienti dal quale si possono trarre preziose informazioni per adeguare l'offerta alle loro esigenze. Grazie alle indicazioni ricevute, ad esempio, sono state create nel 1998 le camere "executive" per soddisfare le esigenze dei clienti business che desiderano avere a disposizione, oltre al comfort della camera d'albergo, gli strumenti necessari per poter lavorare come se fossero nel proprio ufficio. Anche la sponsorizzazioni di restauri e la promozione di eventi culturali sono fonte di interesse per Starhotels, proprio perché contribuiscono – attraverso la valorizzazione del patrimonio storico, artistico e architettonico italiano – a mantenere viva la tradizione dell'ospitalità italiana nel mondo.

The Marketing Policies for the Hotel Chains Expansion Strategies: Starhotels

by Antonio Lettera *

Starhotels represents one of the most dynamic and innovative Italian hotel chains operating in the business and leisure sector of the tourist market. The 20 hotels situated in Italy and the luxury five star hotel in New York belong to the company (except for two that are only managed) and are located in the center of cities or in logistically convenient locations.

The marketing strategies are successfully applied starting from meticulous studies and market analysis of reference. The objective is to identify the customer profile to best direct the actions to find and to win new customers.

The techniques adopted to make the client loyal to the society are a very important point of the Starhotels strategy. The customer is pampered and indulged in all his requests and needs and also entrusted to a Sales Executive, who is charged to maintain contact even by personal visits, in order to manage complaints and to inform about the news of the society.

An emphasis is turned to the intermediaries. Their stays are organized to introduce hotels

and products and to give the possibility to discover the artistic and cultural sights of the city as well as its country.

STARCARD, which is an appropriate tool to make the client loyal to the society, was introduced in 1997 to group the regular customers. Up to now, the members are more than eight thousand. The club creates a direct dialogue with the clients, whereby it is possible to obtain precious information, in order to fit and improve the offer to the clients' requirements. In 1998, thanks to the suggestions received, the Executive rooms were created to meet the needs of the business clients who desire to have, in addition to the comfort of the hotel room, all the tools required to work as if they were in their office.

Starhotels is also interested in sponsorships of restoration, reconstruction and valorization of the artistic and architectural Italian heritage that help maintain the tradition of Italian hospitality all over the world.

* Starhotels Sales Director

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

*Antonio Lettera**

1. Introduzione

Nel 1994, quando arrivai in Starhotels dopo 8 anni di multinazionale americana Hertz Rent a Car, ebbi subito l'impressione che quella medio-piccola azienda italiana, dove si respirava un'atmosfera molto familiare e amichevole, aveva i connotati ed il "dna" per diventare un colosso dell'ospitalità italiana.

Oggi Starhotels vanta ben 20 quattro stelle in Italia (Milano - Torino - Genova - Bergamo - Venezia - Trieste - Parma - Bologna - Firenze - Roma - Napoli) ed un cinque stelle lusso a New York.

Starhotels, una storia imprenditoriale di successo, in venti anni è riuscita a diventare leader dell'hotellerie, con strategie innovative e coerenti nel tempo, sostenute da cinque importanti punti di forza:

- Starhotels è una azienda privata italiana che fa capo ad una famiglia, che ne garantisce la solidità, la stabilità e la continuità aziendale.
- Alberghi tutti nel segmento quattro stelle, che interpretano al meglio lo stile italiano dell'ospitalità. Offerta diretta a chi viaggia per lavoro e vacanza. Gli alberghi sono ubicati strategicamente nel centro della città o in prossimità di importanti snodi.
- Acquisizione dell'intero complesso immobiliare (la quasi totalità degli alberghi è di proprietà, solo due sono in gestione).
- Grande impegno e imponenti investimenti annuali per ammodernare e perfezionare le strutture e garantire gli standard di servizio che soddisfano una clientela sempre più esigente.
- Sponsorizzazioni tese al restauro ed al recupero, ma anche alla valorizzazione del patrimonio artistico ed architettonico italiano, individuando interventi specifici e mirati in città in cui la catena è presente, con la convinzione che lo sviluppo turistico non può andare in una

* Direttore Vendite Starhotels

direzione diversa da quella della salvaguardia dell'ambiente.

La buona organizzazione commerciale nella catena alberghiera di proprietà è di fondamentale importanza. Le scelte strategiche legate ad una corretta gestione delle leve di marketing, supportate da un prodotto di qualità, determinano la differenza sui segmenti *leisure* e *business travel* in cui la concorrenza è sempre più ampia e competitiva.

La Starhotels ha adottato un organigramma commerciale molto funzionale, teso all'ottimizzazione delle risorse a disposizione.

Un Direttore Commerciale, a cui fanno capo un Direttore Vendite e un Direttore Marketing. Quattro uffici vendite che con otto Sales Executive seguono le vendite in Italia. Un ufficio vendite estero con tre Sales Executive che seguono le vendite nel mondo, privilegiando l'Europa. Un ufficio vendite a New York che segue le vendite per il mercato americano.

Un ufficio Meeting e Congressi che dalla sede segue le richieste per preventivi che riguardano più alberghi.

Un ufficio Customer Service a disposizione dei clienti per informazioni varie ed eventuali reclami.

Un Centro Prenotazioni con Linea Verde per l'Italia e l'estero.

2. Le vendite e il pricing

Il Mercato Italia ed il Mercato Estero sono entrambi importanti per la finalizzazione degli affari.

Volendo accennare ad una divisione, potremmo affermare che nel Mercato Italia i nostri riferimenti sono: Aziende/Ditte - Associazioni - Enti Pubblici - Scuole - Università - Agenzie di viaggio - Agenzie Congressuali (PCO).

Nel Mercato Estero inseriamo: Multinazionali - Tour Operator - Land operator - Consorzi - Incentive House.

Identificati gli obiettivi è necessario produrre il massimo dalle azioni di vendita.

La vendita avviene attraverso offerte di tariffe e pacchetti che variano a seconda dei periodi di occupazione degli alberghi.

Sono tanti i fattori che influenzano la determinazione delle tariffe.

Il Break Even Point solitamente è la base di partenza dalla quale si incrementano poi le tariffe secondo le esigenze.

Altri fattori che determinano il prezzo sono la posizione dell'albergo, il nome di prestigio, i servizi, le camere (con vista e senza), la concorrenza.

Stabilite le tariffe, i Sales Executive hanno un ventaglio di proposte tariffarie che

possono offrire in base al potenziale di pernottamenti dichiarati dal cliente.

La valutazione del potenziale determina il livello tariffario che si offre alle aziende ed alle agenzie di viaggio. La corretta distribuzione delle tariffe sul mercato è una caratteristica che contraddistingue la serietà della compagnia.

Il rischio è concedere tariffe preferenziali ad aziende ed agenzie che non terranno fede ad impegni presi. Ecco perché la valutazione del potenziale va effettuata attentamente.

3. Il marketing

Per vendere al meglio, in Starhotels cerchiamo di applicare le principali strategie di marketing. Parlare di applicazioni di marketing è luogo comune, ma io credo che non esistono vendite senza marketing.

Il marketing, come per altri settori, anche nel mondo alberghiero parte dalla attenta analisi e studio del proprio mercato.

Partiamo dallo studio del mercato, attingiamo ai dati relativi alla gestione degli esercizi passati e quindi alle statistiche sull'andamento delle presenze durante un anno o un periodo più lungo.

Analizziamo i dati secondo la provenienza geografica (nazionalità), le fonti di provenienza (aziende, agenzie di viaggio, ecc.), la tipologia secondo le tariffe applicate (rack, media, minima), le motivazioni del

viaggio (affari, turismo, sport, spettacolo, ecc.). Dopo aver proceduto ad un'attenta analisi che ci possa condurre alla conoscenza della nostra clientela ed a farci un'idea più chiara possibile di cosa la indirizzi presso i nostri alberghi, iniziamo la ricerca dei nuovi potenziali clienti.

Dopo l'identificazione, c'è l'approccio (telemarketing), segue il contatto personale (la visita), la valutazione del potenziale, la proposta tariffaria.

Chiaramente le azioni di sviluppo incrementano il portafoglio clienti, clienti che una volta conosciuti dovranno essere seguiti, "coccolati", visitati.

Inizia la fase della fidelizzazione del cliente.

4. La fidelizzazione

Come si può fidelizzare un cliente?

Il cliente è un bene prezioso: dopo averlo individuato, bisogna conoscerlo, dargli attenzione, seguirlo nel corso del tempo. Il cliente è bombardato continuamente dai messaggi della concorrenza. Disponendo di una forza vendita, verrà assegnato alla cura di un Sales Executive. Questi lo seguirà con visite programmate durante l'anno. Lo informerà sulle novità della compagnia, eventuali acquisizioni di nuovi alberghi, promozioni particolari. Gestirà eventuali reclami.

Oltre alle aziende, gli operatori turistici e le agenzie di viaggio sono per noi degli intermediari a cui rivolgiamo sempre un'attenzione particolare: molte aziende e numerosi clienti individuali utilizzano infatti le agenzie di viaggio per prenotare alberghi e sale riunioni. Da noi vengono seguiti con la stessa cura e dedizione con cui seguiamo i nostri clienti diretti. Far conoscere le nostre strutture e illustrarne i servizi è il nostro obiettivo.

Frequentemente si organizzano degli educational rivolti ad agenti di viaggio.

L'occasione può essere un week-end. L'invito è rivolto ad un gruppo di operatori che saranno ospitati in un albergo della compagnia. A loro verrà offerta, oltre al soggiorno, la possibilità di conoscere la città e i dintorni, mostrandogli gli itinerari artistici, culturali ed anche culinari.

Altra azione di fidelizzazione è l'organizzazione di feste a tema negli alberghi della compagnia: "La festa di primavera" o "La notte delle stelle" (cito alcune delle serate organizzate negli Starhotels negli ultimi anni che hanno riscosso notevoli consensi) sono eventi sicuramente aggreganti. Organizzati con musica, cabarettisti famosi e premi da sorteggiare tra i partner della compagnia come linee aeree, autonoleggi, villaggi vacanze, diventano dei veri e propri eventi per la città.

Gli invitati vengono abitualmente selezionati tra i rappresentanti di aziende e agenzie di viaggio che prenotano camere per i loro ospiti e funzionari.

Parlare di fidelizzazione vuol dire anche parlare di programmi di fidelizzazione.

Nel 1997 Starhotels ha lanciato il proprio programma di fidelizzazione, creando lo Starcard Club, un club che raggruppa tutti i clienti abituali della nostra compagnia.

Per entrare nel club basta fare richiesta della card ed effettuare almeno 3 pernottamenti l'anno. La card dà diritto a sconti e premi.

Lo slogan della campagna pubblicitaria legata al club è "Starcard Club, un club che ti coccola e che ti premia".

I pernottamenti negli Starhotels valgono punti: accumulando punti, si vincono notti premio. La card inoltre dà diritto allo sconto su tutti i servizi dell'albergo, ristorante, bar, invio fax, frigobar. E' possibile inoltre convertire i punti Starcard in punti di altre campagne di fidelizzazione di note compagnie aeree.

I soci Starcard sono raggiunti bimestralmente da una rivista edita da Starhotels, "Affari e Vacanza", che propone di volta in volta un'agenda sempre ricca di appuntamenti culturali e di speciali offerte soggiorno legate alle mostre nelle più belle città, nel cuore dell'arte italiana.

Ad oggi Starhotels vanta ben oltre 8.000 Starcard attive.

Avere 8.000 clienti schedati che almeno tre volte l'anno mostrano di gradire la nostra ospitalità è un impegno a rinnovarsi ed a fare sempre meglio.

L'opportunità che ti dà un Club come questo è quella di poter dialogare con i soci, attraverso mailing, di capire direttamente il mutare - anno per anno - delle loro esigenze. Ed attraverso interviste e suggerimenti ricevuti dai nostri soci Starcard, abbiamo ritenuto opportuno creare un nuovo segmento di camere che andasse a posizionarsi tra le camere Classic e le camere Suite.

Dal 1998 Starhotels ha studiato e dotato i propri alberghi di camere Executive ("Executive Room"), camere atte a soddisfare una clientela che intende avere il comfort di una camera d'albergo, ma con tutti gli accessori utili per poter lavorare come nel proprio ufficio.

Camere fornite di televisore, stereo hi-fi, videoregistratore, internet, pc portatili, stirapantaloni elettrico, set contenente il bollitore elettrico e assortito di tè, tisane, caffè, cioccolato e pasticceria. Camere ad oggi richiestissime da un determinato tipo di cliente.

5. Starhotels per l'arte

Ci sono varie forme di promozione e sponsorizzazione: ci sono aziende che

scelgono lo sport, sponsorizzando team di calcio o di basket, oppure la Formula 1 automobilistica; altre aziende scelgono lo spettacolo sponsorizzando tour di celebrati artisti.

Starhotels ha scelto l'arte, finanziando nel 1999 con 700 milioni di lire l'intervento di restauro delle 28 statue degli "Uomini Illustri" del Piazzale degli Uffizi di Firenze.

Nel 2000, con un contributo di 300 milioni di lire ha finanziato il recupero degli elementi marmorei del Maschio Angioino di Napoli, uno dei simboli più importanti - a livello storico e artistico - della città partenopea.

La conservazione del patrimonio artistico è motivo di forte interesse per Starotels che, anche attraverso la valorizzazione delle realtà locali, la promozione di eventi culturali e il restauro di importanti beni artistici, contribuisce a mantenere viva la tradizione dell'ospitalità italiana nel mondo.

6. La pubblicità

Le campagne pubblicitarie servono a far conoscere il prodotto su larga scala, a chi non viene contattato con mailing o visite dirette.

Bisogna scegliere l'obiettivo su cui indirizzare la pubblicità, scegliere la composizione del messaggio, selezionare il mezzo ed i tempi della comunicazione, se

utilizzare la TV, i quotidiani, le riviste o altro, decidere il budget da investire.

Per l'ultima campagna pubblicitaria, Starhotels ha scelto il grande fotografo americano Helmut Newton, famoso nel ritrarre in bianco e nero volti celebri.

La campagna esce fuori dagli stereotipi degli annunci pubblicitari caldi, patinati, lussuosi, con cui di solito si diffonde l'immagine dell'albergo a 4 o 5 stelle. Tre foto in bianco e nero ritraggono i volti di modelle che impersonano tre personaggi impiegati in un albergo.

L'addetta alle prenotazioni con cuffietta, con la scritta "chiedete e vi sarà dato", la receptionist che offre la chiave dicendo "aprite il vostro cuore", la cameriera ai piani con spolverino che suggerisce "lasciatevi servire".

Decisamente una pubblicità innovativa, lanciata sul mercato ad inizio 2000, che anticipava una ventata di innovazioni in Starhotels.

Innovazioni che investono tutti i settori dell'azienda, partendo dal nuovo modo di presentarsi alla clientela, alla linea grafica del materiale promozionale con nuovi colori e nuovo marchio. Ma soprattutto, per il prossimo futuro, l'imperativo è tenere conto delle nuove tendenze, dall'interior design ai concept hotel.

L'obiettivo della compagnia è diventare la griffe leader dell'ospitalità italiana a quattro stelle nel mondo.

Starhotels volge lo sguardo verso le nuove tendenze della domanda, cercando di rendere l'ospite davvero protagonista del soggiorno.

Il servizio dovrà essere sempre accurato, di qualità, ogni albergo della catena avrà quel tocco in più che permetterà di rendere "casa" anche un hotel.

L'anonimato dovrà sparire: l'albergo, comodo, confortevole e "particolare" deve diventare parte integrante dell'esperienza del viaggio e del soggiorno. E non più solo una sosta per la notte. Un elevato livello di tecnologia, al servizio dell'efficienza.

L'impressione che l'ospite avrà, sarà quella di un operatore efficiente e in grado di soddisfare prontamente le sue esigenze, per un'occasione nella quale il soggiorno in albergo diventa un'esperienza da ripetere.

Ma come si arriva ad un cambiamento, ad una svolta nella filosofia di approccio alla clientela in una catena alberghiera? Sicuramente in maniera graduale.

E' necessario valorizzare l'atmosfera propria di ogni città, riproponendola all'interno di ciascuno degli alberghi, ma mantenendo il proprio stile e ricreando il fascino della cultura locale. Un approccio che ben si sposa al nuovo trend mondiale a proporre

hotel “concept”, disegnati cioè attorno ad un’idea “forte” di interior design.

L’importante è non perdere di vista quelle comodità e quegli standard di qualità che hanno decretato il successo della catena in Italia e all’estero.

Sono sicuro che, come nello stile, nella moda, nella ristorazione, anche nell’ospitalità alberghiera le aziende italiane potranno un giorno essere modelli da seguire.

E in Starhotels si lavora per questo obiettivo.

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

Alberto Amico

Il processo di liberalizzazione che sta interessando le agenzie di viaggio italiane porterà con sé dei profondi cambiamenti nel settore della distribuzione turistica. Un contributo fondamentale al riguardo è stato dato dalla Corte Costituzionale con la sentenza n. 362 emessa il 28 ottobre 1998.

Nel 1996 la Regione Lombardia emanò la legge n. 27 per disciplinare l'attività delle agenzie di viaggio e nella fattispecie l'uso della stampanti remote. Otto agenzie assistite da Assotravel sollevarono eccezione di illegittimità ritenendo la legge regionale non conforme a quanto contenuto nella legge quadro per il turismo del 1983. La Corte diede loro ragione ed emise una sentenza storica nella quale si dichiarò che l'apertura di agenzie-filiali non è subordinata all'ottenimento della licenza. Ciò significa anche che per legge saranno necessarie una sola cauzione, una sola tassa, un solo direttore tecnico, una sola pratica per aprire un numero illimitato di filiali. Nonostante i principi della Corte siano applicabili ad altre leggi regionali, l'effetto della sentenza in oggetto è limitato alla sola Lombardia e non è automaticamente estensibile alle altre regioni.

Il mettere in discussione delle norme irragionevoli e bizantine deriva, oltre dal fatto che esse non trovano riscontro negli altri paesi europei, dalle motivazioni che portarono all'istituzione delle stesse. La licenza di pubblica sicurezza e la figura del direttore tecnico risalgono infatti all'epoca fascista, quando si riteneva necessario il controllo delle persone che viaggiavano.

La preoccupazione principale, oggi, è data dunque dall'influenza che i vincoli legislativi pongono sulla competitività del comparto turistico italiano, che a breve si troverà in diretta concorrenza economica con gli altri paesi europei in ragione dell'introduzione dell'euro.

Più in particolare, una razionalizzazione dell'attività delle agenzie sembra dover passare attraverso un'unica legge nazionale che deleghi agli enti locali soltanto l'amministrazione (e non anche la legislazione) del settore.

Allo stesso modo, appare indispensabile aprire una profonda riflessione sulla necessità di mantenere in vita due obblighi oramai anacronistici come la licenza e la direzione tecnica.

The Travel Agencies between a Memorable Sentence and an Incomplete Revolution

by Alberto Amico*

The liberalization process for the opening of travel agencies will bring to deep changes in the tourist distribution sector. A fundamental contribution was made by the Constitutional Court with the sentence nr. 362 passed the 28th October 1998.

In 1996 the region of Lombardy issued the law nr. 27 to regulate the activity of the travel agencies and in particular the use of remote printers. Eight agencies helped by Assotrasvi contestated the law thinking that it was not in accordance with the tourist national law of the 1983. The Court admitted the agencies were right and passed an historic sentence in which it has been declared that the opening of new agencies' branches must not be subordinated to the obtaining of the license. This means that only a caution, a tax, a "direttore tecnico" (Italian figure necessary to open a travel agency) and a record are necessary for the law to open a unlimited number of branches. Even though the Court's principles are applicable to the other Region's laws, the effect of the sentence is limited to Lombardy and it is not automatically extended to the other Regions.

The discussion on unreasonable rules, besides the fact that they do not find correspondence in other countries, comes from the reasons which have brought to the institution of them. The license issued by the police and the figure of the "direttore tecnico" goes back to the fascist period, when the control of the travellers was compulsory.

Today the main concern is due to the impact that the legislative restrictions have on the competitiveness of the Italian tourist industry, which will be in price competition with the other European countries in a short time, thanks to the introduction of the Euro. In particular, a rationalization of the agencies' activities seems to have to pass through a national law that delegates to the local authority only the governing (and not the legislation) of the sector.

At the same time, it seems essential a strong consideration for the necessity of maintaining two anachronistic obligations, such as the license and the "direttore tecnico".

* ASSOTRAVEL Past President

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

*Alberto Amico**

Riprendendo il titolo di questa nuova iniziativa editoriale, vorrei subito dire che per avere delle buone “risposte” bisogna formulare delle buone domande perché, come è ovvio, per avere un punto di arrivo è prioritario avere un punto di partenza.

Con franchezza bisogna dire che il settore del turismo si interroga poco – e razionalizza ancora meno – e molto spesso viene travolto dagli eventi senza sentire l’esigenza di individuare e capire i motivi che li hanno provocati.

Per esempio, oggi stiamo vivendo un timido, ma inesorabile, processo di liberalizzazione. Perché?

Da che cosa è provocato? Quali saranno le conseguenze?

Poiché il settore che conosco meglio è quello delle agenzie di viaggio, proverò a raccontarvi la vera storia di questa piccola rivoluzione che, vi anticipo subito, è stata provocata dalla Corte Costituzionale, la quale, in data 28 ottobre 1998, ha emesso

una storica sentenza che dichiara: “L’autorizzazione all’esercizio delle attività di produzione e di intermediazione nei servizi turistici riguarda l’impresa come entità unitaria e non le filiali o le sedi secondarie che l’imprenditore abbia istituito o intenda istituire”.

In poche parole, con una sola licenza si possono aprire tutte le agenzie-filiali che si vogliono in tutto il territorio italiano. E cioè una sola tassa, un solo direttore tecnico, una sola cauzione, una sola assicurazione, una sola pratica. Vi sembra poco?

Dite la verità: quanti agenti di viaggio conoscono questa storica sentenza? E perché la Corte Costituzionale è stata chiamata in causa?

Tutto è iniziato il 16 settembre 1996, quando la Regione Lombardia ha emanato la legge n. 27 per disciplinare, ancora una volta, l’attività delle agenzie di viaggio in Lombardia ostacolando di fatto l’uso delle stampanti remote. Una norma irragionevole

* Past President di ASSOTRAVEL

e bizantina che è stata impugnata da alcune agenzie, per la precisione otto, che – appoggiate da Assotrasporti – hanno invitato la Corte a leggere ed interpretare nel modo corretto la Legge-quadro del 1983.

Dunque da oltre 15 anni esisteva una legge che nessuna Regione e nessun Governo nazionale rispettava. Perché?

Per rispondere a questa domanda bisogna fare una breve e sintetica cronistoria della professione di agente di viaggio che, pur nascendo nella seconda metà dell'Ottocento, si sviluppa nel ventesimo secolo, tanto che nel ventennio fascista il regime, unico in Europa, sente il bisogno di inventare la licenza di pubblica sicurezza e la figura del direttore tecnico. Perché proprio la Questura doveva concedere l'autorizzazione? È evidente: perché considerava il viaggiare potenzialmente sovversivo e quindi da sorvegliare con un "professionista" che sapesse riferire i movimenti dei sospetti viaggiatori. Se vi sembro esagerato, vi invito ad andare a vedere chi erano i componenti della commissione che nominava i direttori tecnici.

Ma il danno maggiore è stato fatto nella successiva fase repubblicana, dove, invece di riformare in senso liberista ed europeo, il settore ha deciso di mantenere tutto l'impianto normativo esistente fino appunto alla Legge-quadro del 1983. E poi? Semplice: si cambia tutto per non cambiare

niente, anzi peggiorando con la regionalizzazione. Come?

Si inizia con la Legge-quadro che già dice tutto ma che delega le Regioni a ridire tutto con altre leggi di ambito regionale. Ma questo non basta, perché queste ultime legiferano rimandando ad altre normative, ancora da fare, che sono i regolamenti di esecuzione, ecc. Insomma 20 Regioni fanno 40 leggi, più la Legge-quadro fanno 41. Sembra... ma non è così perché alcune Regioni come la Sicilia non hanno legiferato mentre altre, come la Toscana e la Lombardia, hanno fatto il bis. Insomma, ad un certo punto tutto il settore si è letteralmente "incartato" tanto che molte Regioni hanno iniziato a scaricare la responsabilità amministrativa alle Province.

Domanda: possiamo continuare su questa strada? Risposta: No!

Ma quale può essere la strada giusta? Intanto una sola legge nazionale che deleghi agli enti locali l'amministrazione e non la legislazione del settore. So che dire questo, quando è di moda la parola federalismo, significa navigare contro corrente ma l'obiettivo non è essere di moda, ma essere logici.

E poi dobbiamo chiederci se la licenza ed il direttore tecnico, per un'attività come quella delle agenzie viaggi, devono essere ancora mantenuti visto che negli altri Paesi europei non esistono. Una volta la licenza era la

pensione dell'agente di viaggio perché, essendo contingentate, la vendeva a caro prezzo. Oggi le aziende si valutano in base ai fatturati che generano e non in base ai pezzi di carta che possiedono.

Quello che ci aspetta è inevitabilmente uno scenario altamente competitivo e non possiamo permetterci di continuare ad appesantirci con burocrazia ed incrostazioni del passato, perché tutto questo genera costi inutili ed inoltre non dobbiamo scordare che l'anno prossimo l'euro permetterà di comparare immediatamente il prodotto italiano con quello degli altri Paesi europei.

Cambiare è sempre traumatico ma necessario per riposizionarci in modo moderno e produttivo. E soprattutto non lasciamoci prendere dall'isterismo e dall'irrazionalità perché questo è il nostro maggiore difetto. Dobbiamo invece creare consapevolezza in un settore che spesso non riflette e non analizza il proprio ruolo, la propria funzione e la propria storia. Correggere gli errori del passato è importantissimo perché sapere da dove si viene ci fa capire dove si va.

Per avere un'idea del contenuto della sentenza del 6 novembre 1998 n. 362 della corte costituzionale, verranno riportati di seguito i passi più salienti. Prima della

lettura è bene avere presente i seguenti punti.

- 1. tutte le eccezioni accolte attengono esclusivamente alla legge lombarda e quindi, anche se i principi dettati dalla Corte sono applicabili ad altre leggi regionali, ciò non potrà avvenire automaticamente, bensì mediante modifica legislativa spontanea, ovvero mediante ulteriori ricorsi, ed eccezioni di legittimità costituzionale, attraverso atti applicativi di altre leggi regionali (regolamenti; sanzioni; dinieghi di autorizzazioni).*
- 2. la Corte ha dichiarato illegittime tutte le norme che assoggettavano ad autorizzazione le filiali o sedi secondarie, stabilendo che un'autorizzazione, da qualsiasi regione rilasciata, legittima l'impresa "agenzia di viaggi" ad operare mediante filiali o distaccamenti su tutto il territorio nazionale.*
- 3. A causa dei limiti del giudicato della Corte, l'effetto sarà per ora limitato alla sola Lombardia, dove le provincie saranno tenute a riconoscere l'efficacia delle autorizzazioni rese da altre regioni. Non varrà, però, il contrario, salvo spontaneo adeguamento delle amministrazioni delle altre regioni.*
- 4. Sarà, sempre in Lombardia, sufficiente avere un solo direttore tecnico,*

stabilmente addetto alla sede provinciale, e ciò anche se la sede principale è situata in altra regione, non sarà possibile l'inverso.

5. *Analogamente, non sono più dovuti la tassa di concessione regionale ed il deposito cauzionale per le sedi secondarie, anche se la sede principale è situata in altra regione; sempre per gli stessi argomenti e con gli stessi limiti poc' anzi descritti, non è però valevole il contrario.*
6. *Per le filiali presso strutture pubbliche o private alle quali il pubblico non abbia libero accesso, occorre rispettare il requisito "dell'indipendenza dei locali da altre attività", salvi ingresso e servizi. Il che significa un locale adibito esclusivamente all'agenzia, meglio se contraddistinto da un'insegna. Ciò verosimilmente agevolerà anche la raccolta di ordini "privati" da parte dei dipendenti o frequentatori occasionali dell'impresa cliente, ma, dato che adesso non sarà più necessario richiedere l'autorizzazione per tali filiali, la decisione se accettare o meno, in queste filiali, ordini non relativi ai viaggi d'affari, sarà rimessa esclusivamente ai patti contrattuali fra agenzia e cliente.*
7. *Se le altre regioni si adegueranno alla sentenza della Corte, per i distributori di*

servizi di viaggio si apre, o si rende più agevole, una nuova prospettiva di affari: il convenzionamento globale con reti distributive di altri beni o servizi; catene di supermercati; sportelli bancari; agenzie di assicurazione, e simili, in modo da collocare filiali presso strutture preesistenti già efficacemente radicate nel territorio e presso la potenziale clientela.

Sentenza della Corte Costituzionale n° 362/1998

Oggetto del presente giudizio di legittimità costituzionale sono numerose disposizioni della legge della Repubblica Lombardia 16 settembre 1996, n. 27 (Disciplina dell'attività e dei servizi concernenti viaggi e soggiorni. Ordinamento amministrativo delle agenzie di viaggio e turismo e delega delle Province), della legittimità costituzionale delle quali il Tribunale amministrativo regionale per la Lombardia dubita in riferimento agli articoli 117, 120, 41, 3 e 97 della Costituzione.

La questione di legittimità costituzionale dell'art. 4, comma 1 della legge regionale lombarda è fondata [...]. La definizione delle agenzie di viaggio e turismo è contenuta nell'articolo 9 della legge 17 marzo 1983, n. 217. Da questa disposizione, che funge da principio al quale la legislazione regionale, in forza dell'articolo 117 della Costituzione, è vincolata ad attenersi, emerge una configurazione unitaria delle agenzie. Queste sono definite, testualmente, imprese, termine dotato di una attitudine qualificatoria non equivoca, che rimanda, per l'ovvia esigenza di lettura sistematica della disposizione, alla nozione di impresa desumibile dagli articoli 2082 e 2555 del codice civile, riguardanti, rispettivamente, l'imprenditore e l'azienda: il primo è colui che esercita professionalmente una attività economica per la produzione o lo scambio di beni o servizi; la seconda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa. Le filiali, le sedi secondarie, o le altre articolazioni territoriali della attività produttiva (uffici, punti vendita, ecc.) non costituiscono, nel nostro ordinamento, entità separate dall'azienda, né centro autonomo di interessi economici distinti da quelli che fanno capo all'imprenditore [...]. Ma non vi è alcun elemento nell'articolo 9 della legge quadro che consenta di ritenere che il legislatore statale, nel porre con esso un principio fondamentale della materia del turismo, abbia inteso discostarsi, agli effetti della definizione dell'impresa, dalle risapute nozioni del diritto commerciale e che abbia voluto permettere che nelle singole legislazioni regionali divenisse impresa una realtà più circoscritta, diversa da quella prevista e regolata nell'ordinamento generale. L'autorizzazione all'esercizio delle attività di produzione e di intermediazione dei servizi turistici riguarda, nell'articolo 9, l'impresa come entità unitaria e non le filiali o le sedi secondarie che l'imprenditore abbia istituito o intenda istituire.

Dal carattere regionale dell'autorizzazione non può argomentarsi un intento del legislatore di imporre alle agenzie una limitazione territoriale di attività, nel senso che esse possano dedicarsi soltanto alla erogazione di servizi turistici locali e sia loro precluso l'accesso ad un mercato più ampio. Più di un elemento nella legge quadro induce a ritenere che le agenzie, sebbene autorizzate dalla Regione nella quale hanno sede, siano legittimate ad operare sull'intero territorio della Repubblica. Non è puro accidente che proprio in tale legge sia assente la distinzione tra agenzie locali e agenzie nazionali, non sia contemplata alcuna forma di autorizzazione statale e siano previste soltanto agenzie autorizzate dalla Regione. Ciò non può evidentemente significare che, nella visione del legislatore del 1983, il mercato delle agenzie turistiche sia popolato di sole imprese operanti localmente e sia escluso un livello nazionale di attività. Significa invece che l'ambito territoriale delle agenzie di viaggio non è diriggisticamente imposto dallo Stato, ma è interamente affidato alla capacità delle singole imprese di diffondersi e di estendere la propria attività. Ne è indiretta conferma il fatto che l'apposito elenco, tenuto e aggiornato dallo Stato "sulla base delle comunicazioni relative alle autorizzazioni rilasciate delle Regioni", è definito, nel sesto comma dell'art. 9, "elenco nazionale delle agenzie di viaggio"; e il fatto che allo Stato, al quale appartiene la tutela dell'interesse nazionale, spetti aggiornare annualmente l'anzidetto elenco e pubblicarlo nella *Gazzetta Ufficiale* della Repubblica; e, ancora, il fatto che tale elenco venga inserito in una pubblicazione dell'ENIT da diffondere in Italia e all'estero, come prevede il successivo comma. Non è infine priva di rilievo la circostanza che, in occasione del rilascio delle autorizzazioni, le Regioni siano tenute ad accertare l'inesistenza di agenzie con denominazione uguale o simile già operante nel territorio nazionale.

L'articolo 120 della Costituzione impedisce, infatti, alle Regioni di porre ostacoli allo svolgimento delle attività professionali e vieta alle Regioni stesse di negare alle agenzie di viaggio che abbiano ottenuto l'autorizzazione nelle altre Regioni la natura di imprese e la loro vocazione ad intrattenere rapporti con una utenza non territorialmente limitata.

In altre parole, la scelta del legislatore nazionale è di non gravare l'impresa di vincoli organizzativi così penetranti quale indubbiamente sarebbe l'onere di assumere un direttore tecnico per ciascuna sede secondaria, ma di lasciare le agenzie turistiche libere di giovare, nella direzione e nel coordinamento delle attività dei commessi, dei molteplici mezzi di comunicazione a distanza che la tecnologia moderna può offrire.

Per questi motivi la Corte Costituzionale

1) dichiara la illegittimità costituzionale:

- dell'articolo 3, comma 3, secondo periodo, della legge della Regione Lombardia 16 settembre 1996, n. 27 (Disciplina dell'attività e dei servizi concernenti viaggi e soggiorni, Ordinamento amministrativo delle agenzie di viaggio e turismo e delega alle Province);
- dell'articolo 4, comma 1, della medesima legge regionale, nella parte in cui subordina al rilascio della preventiva autorizzazione l'esercizio dell'attività delle filiali delle agenzie di viaggio e turismo;
- dell'articolo 5, comma 1, lettera f), della medesima legge regionale, nella parte in cui dispone che la domanda per ottenere l'autorizzazione di cui all'art. 4 deve contenere la specificazione della qualità di agenzie principale ovvero di filiali;
- dell'articolo 7, comma 2, della medesima legge regionale, nella parte in cui prevede che nell'autorizzazione venga annotato il carattere di agenzie principale ovvero di filiale;
- articolo 7, comma 6, della medesima legge regionale, nella parte in cui prevede che l'esercizio dell'attività in sedi diverse comporta autorizzazioni distinte con l'indicazione della sede e della filiale;
- dell'articolo 11, comma 1, della medesima legge regionale, nella parte in cui assoggetta l'autorizzazione all'apertura di una filiale di un'agenzia di viaggio e turismo al pagamento della tassa di concessione regionale;
- dell'articolo 13, comma 1, della medesima legge regionale, nella parte in cui prevede che la cauzione debba essere prestata anche dalla filiale;
- dell'articolo 14, comma 4, della medesima legge regionale, nella parte in cui prevede che nella filiale di una agenzia di viaggio e turismo il direttore tecnico debba prestare la propria attività con carattere di esclusività;

2) dichiara non fondate le questioni di legittimità costituzionale degli articoli 4, comma 6, e 20 della legge della Regione Lombardia 16 settembre 1996, n. 27 (Disciplina dell'attività e dei servizi concernenti viaggi e soggiorni. Ordinamento amministrativo delle agenzie di viaggio e turismo e delega alle Province), sollevate, in riferimento agli articoli 117, 41, 3 e 97 della Costituzione, dal Tribunale amministrativo regionale per la Lombardia con l'ordinanza indicata in epigrafe.

La comunicazione turistica nel terzo millennio

Claudio Maffei

Verso quali mete si dirigerà la comunicazione turistica italiana nel terzo millennio?

Il dato di partenza da cui prende avvio il ragionamento dell'autore è che il turismo italiano non investe in comunicazione. O almeno, non investe quanto dovrebbe (e potrebbe). Basti pensare che la media degli investimenti in comunicazione e marketing, da parte delle aziende che operano nel settore, non supera il 2% del loro fatturato. Soprattutto, i decision makers delle enti pubblici e delle imprese private che compongono il sistema turistico italiano non conoscono, nella maggioranza dei casi, la sostanziale differenza che passa tra informare e comunicare.

Oggi, tuttavia, l'evoluzione in atto nel mercato turistico mondiale e la concorrenza sempre più agguerrita portata all'Italia dagli altri Paesi (in particolare da quelli

turisticamente emergenti) rendono necessario un rapido superamento delle vecchie forme di comunicazione. I tradizionali mezzi divulgativi sembrano aver fatto il loro tempo e appare sempre più stringente – per l'albergo single unit come per la località turistica di richiamo internazionale – l'esigenza di avvalersi di una strategia di comunicazione integrata, basata su una migliore conoscenza del mercato e di quei particolari consumatori che sono i turisti.

Promozione, pubblicità, uffici stampa, relazioni pubbliche: sono tutti strumenti che chiunque si appresti a vendere un servizio turistico dovrà d'ora in avanti pianificare nei minimi dettagli se vorrà assicurare successo al proprio prodotto. Perché, come sostiene l'autore, "la comunicazione è parte integrante del prodotto turistico".

The Tourist Communication in the Third Millennium

by Claudio Maffei*

In the third millennium, which target the tourist communication will turn to?

The author's reasoning begins from the following consideration: the Italian tourism does not invest in communication or at least it does not invest as it could (and should). It is enough to think that the medium of investment in communication and marketing, from the enterprises that work in the sector, does not exceed the 2% of the sales. Especially the decision-makers of public corporations and private enterprises that constitute the Italian tourist system do not know in the majority of the cases the essential difference between information and communication.

However, nowadays the evolution potential evolution in the world market of tourism and the stronger competition of the other countries, compared to Italy (in particular the ones emerging in tourism), make a quick revolution in communication necessary. The traditional presentational means seem to be out of date. The employment of an integrated

communication strategy, based on a better knowledge of the market and its particular consumer (the tourist), seems to be more and more an urgent requirement for a single unit hotel as well as for a tourist resort of international appeal.

Promotion, advertisement, press office, public relations are all tools that everyone, who prepares oneself to sell a tourist service, must plan in minute detail to guarantee the success of his product. Because, as the author argues, "the communication is an integral part of the tourist product".

* FERPI Past President

La comunicazione turistica nel terzo millennio

*Claudio Maffei**

1. Premessa

Il turismo italiano non investe in comunicazione.

Sono anni che partecipo a incontri, dibattiti, tavole rotonde nelle vesti di “esperto di comunicazione turistica” e sono anni che sento fare questa affermazione.

La comunicazione: marketing, promozione, pubblicità, uffici stampa, relazioni pubbliche. Sono tutti strumenti che chiunque si appresti a vendere un prodotto dovrebbe pianificare nei minimi dettagli.

Il turismo è, nel nostro Paese, la seconda voce trainante dell’economia dopo le telecomunicazioni.

L’interesse di tutti, di coloro che vendono turismo dovrebbe essere quello di far conoscere il più possibile, ad un numero sempre maggiore di persone, il prodotto “vacanza” come si fa con un detersivo, con un biscotto o perfino con il cinema o con la musica.

Per ognuno di questi prodotti vengono attuate, infatti, strategie differenti. C’è chi punta sul marchio, chi si avvale dell’immagine di un personaggio famoso, chi promuove operazioni sinergiche con altre aziende.

Vi sono imprese che investono nel marketing e nella comunicazione cifre impressionanti del loro fatturato, cifre che vanno dal 10 all’80%. Nel settore turistico, oggi, in Italia, le risorse dedicate al marketing o alla comunicazione non vanno oltre il 2%, nei casi migliori.

Eppure comunicare è, nel turismo, una questione vitale, più che in altri settori, perché la comunicazione è parte integrante del prodotto turistico.

Una località prima di essere raggiunta è sognata e desiderata.

Appena consumata la vacanza scatta subito il ricordo, esce dalla valigia il souvenir, inizia la comunicazione parlata: il passaparola.

* Past President FERPI

In un contesto in cui il fattore comunicazione è tanto importante, la pubblicità tradizionale, in quanto strumento isolato, ha fatto il suo tempo.

Molte ricerche di mercato hanno ridotto il peso e l'importanza della pubblicità nelle scelte delle mete di vacanze effettuate dai turisti, mettendo regolarmente al primo posto, per ordine d'importanza "esperienze precedenti" e "consiglio di parenti e amici".

Ciò nonostante, sino ad oggi, in contesti di sviluppo e maturità come in situazioni di declino, la risposta più usata da parte di enti turistici pubblici e di operatori privati, è stata solo quella pubblicitaria: dal piccolo annuncio della pensione Villa Wanda sul Corriere della Sera, alle immagini coordinate delle regioni Piemonte e Trentino Alto Adige. Perché? Fondamentalmente perché relazioni pubbliche e strategie di comunicazione sono entrate con ritardo nel mercato turistico e una cultura strategica ha fatto fatica a sedimentarsi.

I motivi sono noti. Il sistema turistico è frammentato in una miriade di operatori, l'improvvisazione ha dominato lo scenario, la cultura turistica è presente solo in alcune zone del nostro Paese (non esiste ancora oggi una facoltà di studi turistici). Eppure in una situazione come quella del turismo, nella quale le relazioni interpersonali hanno la massima importanza, la comunicazione

avrebbe potuto svolgere un ruolo ben diverso.

Ma, oggi, le modifiche in atto nel mercato turistico fanno ipotizzare cambiamenti radicali. La fine delle "lunghe vacanze", la scelta di turismo alternativo, culturali, gastronomici, sportivi, ecc., lo sviluppo dei Paesi del Mediterraneo nostri concorrenti, il lento scivolare dell'Italia sempre più giù nella graduatoria delle mete tradizionali di vacanza... Questi ed altri motivi accelereranno l'evolversi dell'intero settore e favoriranno uno sviluppo della cultura della comunicazione, una migliore conoscenza del mercato e di quei particolari consumatori che sono i turisti.

Sarà proprio nel terzo millennio che la comunicazione potrà giocare un ruolo decisivo. Nella storia della nostra esperienza professionale, abbiamo identificato tre momenti o fasi che corrispondono a tre periodi intorno agli anni '70, '80 e '90 e che sottintendono anche un approccio graduale alla comunicazione. Finita l'epoca dei caroselli, negli anni '70, la prima fase corrisponde all'informazione di prodotto, la seconda, negli anni '80, tende a definire e a valorizzare l'immagine, la terza, negli anni '90, guarda alla comunicazione complessiva come vera e propria scelta di gestione.

A ben vedere sono le stesse fasi che la comunicazione ha attraversato anche nel settore turistico.

Proviamo ora a comprendere insieme come dovrà essere la comunicazione in questo importante settore, nel terzo millennio.

2. La comunicazione nelle organizzazioni complesse

Sempre più spesso leggiamo libri, trattati, articoli su giornali e riviste che ci parlano della "comunicazione globale".

Cosa significa?

Significa che oggi, un'impresa, ente o organizzazione tiene conto dei "non pubblici", di coloro che non sono acquirenti reali o potenziali, che non sono direttamente interessati per loro ragioni specifiche alla vita dell'organizzazione, ma le cui opinioni e giudizi devono essere considerati perché possono influire nei processi decisionali e nelle scelte della comunità.

L'obiettivo di questa comunicazione non è quindi di facciata, di semplice ricerca di consenso o di costruzione della propria immagine, ma è quello di operare per evitare ogni possibile conflitto fra l'organizzazione e l'ambiente esterno per realizzare uno sviluppo armonico e una crescita all'interno della società.

In questi termini la comunicazione è divenuta realmente strategica. Con questa nuova visione cercheremo, in sostanza, di realizzare una mediazione fra gli interessi

della società e dell'ambiente in cui viviamo e quelli dell'ente in cui operiamo.

Quando da un'informazione finalizzata a vendere si passa a una comunicazione che abbia per obiettivo la crescita dell'immagine, fino a giungere alla ricerca di un consenso complessivo, quando i pubblici di riferimento non sono più segmentati sugli interessi primari, ma sono considerati nella loro globalità in quanto sono tutti possibili portatori di giudizi nei confronti della nostra organizzazione, allora possiamo parlare di comunicazione globale.

Ogni organizzazione complessa che vuole mantenere e sviluppare le condizioni della sua crescita in una società sempre più informata e responsabile, deve tenere conto, soprattutto, delle opinioni e dei giudizi esterni che solo apparentemente non ne influenzano lo sviluppo.

Il responsabile della comunicazione è per sua natura stessa un manager che media, che sa avere i suoi interlocutori non solo nell'organizzazione in cui opera, ma anche nell'ambiente esterno e nel suo complesso. L'obiettivo, come abbiamo detto, non è più di facciata, di semplice ricerca di consenso fra i propri clienti o di raggiungimento di target, ma è quello di operare per evitare conflitti fra l'organizzazione e l'ambiente che la circonda nell'intento di aiutare l'organizzazione stessa a realizzare uno sviluppo armonico con l'esterno.

Sviluppo in cui i risultati economici saranno accettati e considerati come parte positiva di questa crescita.

In una organizzazione complessa (e quale lo è più di una località turistica), non è lecito fare alcuna attività che non sia perfettamente misurabile in termini di reddito.

Queste sono le ragioni del cambiamento di competenze degli uomini della comunicazione, che sono partiti per suggerire ai loro clienti/datori di lavoro cosa dovevano dire e sono giunti a suggerire cosa devono fare.

La comunicazione è divenuta globale perché è capace di individuare, orientare e qualificare tutti i rapporti di un ente con una serie infinita di pubblici i quali interagiscono con il sistema economico di cui l'organizzazione è parte.

Atteggiamenti e comportamenti sono i risultati di differenti messaggi che raggiungono pubblici diversi che a loro volta manifestano opinioni, che reagiscono, che giudicano il nostro operato.

Dopo anni di tattiche, sia politiche, sia commerciali, è giunto il momento di passare a strategie di comunicazione globale che ridefiniscano il posizionamento nel mondo economico e nell'intera società.

La differenza fra comunicazione e informazione è fatta di messaggi di ritorno, ma soprattutto di dialogo. Infatti, fra

informare e comunicare la differenza è data dalla diversa qualità delle intenzioni, dai differenti obiettivi dell'organizzazione che emette l'informazione o la comunicazione.

3. Il dialogo: attenzione all'interlocutore

Per spiegarci ancor meglio: se ci limitiamo a dare una notizia informiamo; ma se cerchiamo di capire come questa notizia viene recepita dal soggetto a cui è destinata e in seguito andiamo ad analizzare le sue reazioni allora stiamo comunicando.

Se prendiamo, quindi, in considerazione tutte le reazioni e i giudizi dell'ambiente esterno allora il nostro obiettivo di comunicazione si può definire globale.

Quando utilizziamo qualsiasi strumento di informazione attiviamo dei veri e propri meccanismi di reazione.

Da qui la necessità di un'analisi e di un controllo dei giudizi che sono originati dalla nostra attività di informazione.

In genere, in un'organizzazione turistica, le iniziative di informazione sono condotte come supporto operativo al solo fine di farsi conoscere.

Si utilizzano tecniche e strumenti di comunicazione per migliorare e rendere più efficiente il sistema delle relazioni commerciali, delle relazioni sociali, della gestione operativa e così via.

Ma l'informazione turistica non è, come spesso viene considerata, una operazione pseudopubblicitaria, perché obiettivamente migliora la notorietà del luogo; ogni informazione, in effetti, aggiunge anche nuove qualità alla conoscenza del pubblico, fa sorgere curiosità, origina richieste di ulteriori approfondimenti.

A questa attività di informazione si ricollega, almeno nella fase iniziale, l'informazione verso la stampa in generale o specializzata. Questa informazione, in seguito, si arricchirà di dati e di elementi attinenti la località nel suo complesso: investimenti, novità nel settore del tempo libero, risultati economici raggiunti, sviluppi nel mercato in cui opera.

L'informazione alla stampa crea opinioni e giudizi nei pubblici specifici e l'analisi di queste opinioni è il primo passo per sviluppare una strategia di comunicazione nei confronti del mercato nel suo complesso. Il passaggio dall'informazione alla comunicazione avviene nel momento in cui si decide di tenere conto di questo flusso di ritorno.

Abbiamo detto, infatti, che ciascuno dei pubblici a cui diamo una notizia e di cui cerchiamo di valutare le reazioni alla notizia stessa, formula i suoi giudizi.

L'insieme di questi giudizi costituisce e definisce l'immagine della località.

Quindi creare un sistema di informazioni e di comunicazioni comporta, a monte, scegliere e fissare in un dato momento gli elementi e i dati a cui si fa riferimento per definire l'immagine.

In realtà per quanto accurata sia la scelta delle nostre strategie e delle informazioni che veicoliamo, le reazioni del pubblico si possono in gran parte determinare anche al di fuori del nostro controllo. Quindi dovremo pianificare per anni, in base all'esperienza, il flusso di informazioni e dati da veicolare all'esterno.

Possiamo decidere strategicamente i nostri interventi, identificare sempre più correttamente i pubblici di riferimento, controllare il raggiungimento degli obiettivi che avevamo prefigurato, ma l'immagine si discosterà sempre e comunque da quei valori e giudizi che volevamo raggiungere.

4. La strategia di comunicazione

Sta al manager della comunicazione individuare le linee di condotta e i modelli di riferimento che verranno a mano a mano costruiti prendendo in considerazione le opinioni e i giudizi concernenti la qualità dei comportamenti e le modalità con cui opera l'organizzazione turistica.

Tutti i possibili scostamenti che il professionista della comunicazione

individuerà, definiranno il campo di intervento e suggeriranno, tenendo presente l'immagine della località e dei suoi servizi, le possibili strategie e i processi di comunicazione verso i pubblici interni ed esterni.

L'immagine comprende anche elementi di carattere visivo (linea grafica propria della località, marchio, pubblicità) comportamenti di chi rappresenta il luogo (dall'albergatore all'ultimo degli osti) modalità di rapporti con i consumatori.

Essa è inoltre caratterizzata dal tipo e dalla qualità delle presenze esterne (fiere e manifestazioni), da interventi nella società e nell'ambiente, eventi speciali, rapporti con la stampa, dal posizionamento sul mercato come pure dalle innovazioni ricettive. In sostanza costruire l'immagine in una località richiede la capacità di operare gradualmente e contemporaneamente su diversi livelli in modo da far riconoscere tutte le caratteristiche particolari della località stessa.

Solo con il coordinamento e l'integrazione fra gli obiettivi generali dell'ente pubblico o privato e gli obiettivi di comunicazione si ottiene la strategia, sintesi necessaria e risolutiva per le esigenze complessive di rapporti che una località turistica ha con una serie infinita di interlocutori.

La qualità dell'immagine dipende solo da noi, dobbiamo individuare i pubblici

interessati, rilevare i fattori più significativi, precisare i nostri obiettivi e programmare, di conseguenza, tutti gli interventi.

Queste scelte non richiedono alcun investimento particolare; infatti programmare, rendere sistematico e razionale il sistema delle relazioni e delle comunicazioni con i pubblici e decidere di conseguenza una diversa utilizzazione delle risorse proprie della nostra struttura organizzativa comporta solo una responsabilità di scelte diverse. La definizione dell'immagine è uno strumento utile per rendere stabile l'identificazione di un luogo pur nelle continue trasformazioni di prodotti, di marchi, di servizi che il progresso e le esigenze del mercato propongono.

L'immagine, come l'abbiamo definita nelle righe precedenti, si propone come un elemento di sicuro interesse sul piano della differenziazione in un mercato sempre più competitivo.

I prodotti turistici sono sempre più uguali l'uno all'altro, hanno le stesse attrattive, le stesse caratteristiche. E' ben vero che molte località hanno raggiunto livelli di qualità eccellenti frutto di ricerche e investimenti derivanti da decenni di esperienza, ma è altrettanto vero che il consumatore o utente è sempre più esigente e sempre più motivato nel soddisfare le sue necessità. Più che la conoscenza del luogo, la decisione di

andarci risulta sempre più influenzata dall'immagine complessiva con cui la località è percepita dall'opinione pubblica.

Dobbiamo informare, ma dobbiamo essere informati; chiediamo di cambiare, ma dobbiamo cambiare.

Per questo dobbiamo riportare all'interno delle strutture in cui operiamo ogni esigenza che avvertiamo presente e diffusa nella società; capire la portata dei cambiamenti per non essere superati.

L'informazione che proviene dall'esterno acquista così, nel processo decisionale, lo stesso rilievo dell'informazione che dalla nostra struttura va verso l'esterno.

5. Il gioco di squadra

In una località turistica i risultati dipendono dalla capacità di operare in più persone, da un insieme organizzato e coordinato che agisce come tale nei diversi momenti di pianificazione.

Quando passiamo da una programmazione individuale ad una pianificazione organizzata diamo contenuti specifici alla programmazione; attraverso un processo logico discipliniamo attraverso delle regole, il concorso di più persone, di più strutture. Prepariamo un piano in cui sono definiti obiettivi e strategie a tempo indeterminato con una descrizione di carattere qualitativo

in cui teniamo conto di tutti i possibili elementi esterni ed interni.

Consideriamo le nostre risorse e le nostre capacità, prevediamo un certo sviluppo del mercato, consideriamo attitudini e tendenze dei consumatori, teniamo conto delle scelte possibili di località concorrenti. Ma consideriamo anche tutta una serie di variabili esterne alla nostra organizzazione che, nel loro modificarsi, influenzano e condizionano le scelte che possono modificare le nostre ipotesi di risultati ottenibili.

Da questi scenari derivano strategie di breve o medio periodo che originano il piano degli investimenti.

Questa impostazione della pianificazione attribuisce un ruolo definito alla funzione della comunicazione, proprio perché, attraverso un sistema di relazioni con una serie infinita di pubblici, vengono riportate in modo sistematico le tendenze più significative dell'ambiente e della società.

La funzione di comunicazione partecipa così in modo diretto alla pianificazione; affianca le altre funzioni organizzative con un supporto non più soltanto tecnico operativo ma di analisi e di approfondimento dei possibili scenari.

Pianificare e formulare un piano (necessariamente a medio e lungo termine) richiede una serie di analisi conoscitive, ma

soprattutto richiede abilità nel gioco di squadra.

Molte delle analisi conoscitive necessarie sono già condotte dai committenti pubblici o privati basandosi sui dati di carattere tecnico propri del mercato.

I consumatori sono ormai ben conosciuti nelle loro caratteristiche sociali ed economiche.

La pianificazione individua e razionalizza gli elementi e le condizioni di cui si deve tenere conto per assicurare all'organizzazione turistica la sua crescita e il suo sviluppo.

Ogni processo di pianificazione inizia con una scelta di strategie e di obiettivi. Scegliere le strategie comporta individuare e fissare atteggiamenti e comportamenti riferiti alla realtà sociale complessiva. L'uso ottimale di tutte le risorse presenti richiede una sempre più significativa attenzione dell'ambiente esterno; nella pianificazione a livello strategico si tiene sempre più conto di elementi qualitativi, di giudizi, di possibili reazioni. In questo contesto si precisa il ruolo strategico della comunicazione che, mentre trasferisce all'esterno le informazioni sulla base di una pianificazione delle relazioni con i pubblici, riassume e riporta tendenze e reazioni dei pubblici all'interno dell'organizzazione turistica.

Quindi, prima di essere il punto di partenza di un'attività di comunicazione su un piano

tecnico operativo, la funzione della comunicazione assiste tutte le funzioni organizzative e aiuta a rendere sinergico il lavoro di coloro, in genere molti e polverizzati, che costituiscono l'offerta.

6. Il cambiamento

Si fa comunicazione non per una moda o perché altre località lo fanno, ma perché sono stati valutati i risultati raggiunti così come si valutano i risultati determinati da ogni funzione organizzativa.

Da una ricerca del consenso generalizzato o specifico, legato all'immagine o a valori e giudizi connessi al prodotto turistico, si è ormai passati alla ricerca di una capacità di rispondere al cambiamento.

Questa capacità che in una organizzazione di più persone è basata sulla divisione del lavoro e delle responsabilità, nasce dal coordinamento rivolto a raggiungere obiettivi comuni.

Il coordinamento, ancora una volta, ha nella pianificazione della comunicazione le sue basi e i suoi strumenti.

Ci si può limitare ad informare sulle varie questioni aperte o in divenire, a fornire notizie su quanto l'organizzazione sta realizzando, ma anche una semplice informazione comporta un certo grado di coordinamento.

E' il committente, pubblico o privato, che, dinanzi ad una complessità di problemi e di situazioni deve assumere, nel momento della pianificazione, tutte le decisioni strategiche e di sviluppo.

La responsabilità della funzione della comunicazione è di suggerire una valutazione su tutti gli elementi utili per prendere queste decisioni nel momento della pianificazione e di accompagnare questo suggerimento con un'analisi capace di coinvolgere le diverse figure.

Tutti gli enti o imprese turistiche sono caratterizzate da una propria struttura organizzativa attraverso la quale si coordinano e si ottimizzano le risorse disponibili.

La programmazione si sviluppa attraverso la predisposizione di direttive o di posizioni necessarie per ottenere da più persone prestazioni diverse per qualità; le prestazioni, a loro volta, sono coordinate attraverso un sistema di controlli teso ad adattare per raggiungere i risultati richiesti.

In un momento di grande cambiamento come quello attuale, il coordinamento fra le diverse funzioni è assicurato dal committente, pubblico o privato che sia.

In questo quadro, ancor prima di essere responsabile di un piano tecnico e operativo del sistema di comunicazione, attraverso cui la località struttura le sue relazioni fra l'interno e l'esterno e viceversa, il

professionista della comunicazione è una sorta di "consigliere del principe".

Nella funzione di comunicazione sono individuate le aree operative attinenti alle relazioni interne, alle relazioni esterne, alla lobby o rappresentanza di interessi, agli studi e ricerche e, naturalmente, alla pubblicità.

Da non dimenticare la formazione, un sicuro investimento sulle risorse umane che rientra indubbiamente nel mix delle relazioni interne.

Nell'organigramma dell'organizzazione turistica moderna, alla funzione di comunicazione viene affidata la responsabilità del coordinamento anche per l'area della pubblicità. Perché alla pubblicità compete la programmazione, la gestione e il controllo degli investimenti rivolti a stimolare la domanda.

7. Suscitare l'interesse degli interlocutori

E' a questo punto evidente che il primo compito professionale di una struttura di comunicazione che coopera con il committente pubblico o privato, è quello di individuare il potenziale turista e catturarne l'interesse.

Strutturare un processo di comunicazione comporta definire gli obiettivi, precisare i contenuti in funzione dei pubblici interessati, tenendo conto delle condizioni in

cui si trovano e in cui riceveranno il nostro particolare messaggio.

La definizione e la scelta dei pubblici è conseguente alla individuazione degli obiettivi di comunicazione.

Nel loro insieme, comunque, definiamo “pubblico” tutti i possibili destinatari di una comunicazione, tra questi raccomandiamo particolare attenzione al pubblico interno, gli esercenti. Questi ultimi, infatti, frequentemente, ricevono a posteriori, dall'esterno, da una fonte mediata e non diretta un messaggio, una comunicazione, di cui dovevano essere i primi destinatari.

8. Comunicare e partecipare

Il moderno professionista dovrà considerare e analizzare la comunicazione da una serie di punti di vista. Tenere conto dei suoi aspetti psicologici, culturali, politici, economici, così come dei differenti livelli individuali, di gruppo, collettivi, locali, nazionali e così via.

Qualsiasi necessità di comunicazione sia collegata ad un problema complesso oppure ad un episodio specifico, si compie in quattro fasi distinte con un riferimento comune alle fonti della comunicazione:

A. La fase della ricerca in cui si correlano al nostro problema complesso o all'episodio specifico, tutti i possibili contributi di analisi

che provengono dalle diverse funzioni organizzative con le risorse interne, attraverso cui si ricostruisce la situazione di partenza.

Il coinvolgimento delle risorse interne, nelle fasi della ricerca, risolve ogni possibile conflitto. Porta ad una comune decisione di strategia, rende partecipi tutti degli obiettivi e dei contenuti della comunicazione, crea, insomma, le condizioni adatte per comprendere ed accogliere la comunicazione di ritorno dalle fonti esterne.

B. La fase della programmazione che determina gli investimenti necessari sia di costo lavoro e di strutture, sia di spese vere e proprie da impiegare nell'immediato e nell'arco dell'esercizio di bilancio. La programmazione si completa con una valutazione dei tempi richiesti per eseguire in tutti i dettagli le attività di comunicazione previste.

C. La fase di comunicazione vera e propria che realizza l'obiettivo di comunicazione fra le fonti interne e le fonti esterne.

D. La fase di verifica che è una conseguenza dei continui mutamenti propri e pertinenti alle nostre risorse, all'ambiente esterno in cui esse si collocano. In questa fase dobbiamo valutare il tipo di consenso o di dissenso che la nostra comunicazione ha suscitato. Un'attività che dobbiamo considerare come punto di partenza di una nuova fase di ricerca a cui seguirà una nuova

programmazione a cui seguirà una nuova comunicazione e così via creando quel ciclo che determinerà per l'intera vita, la nostra strategia di management.

9. L'impostazione del piano di comunicazione turistica

Il piano di comunicazione è quel documento attraverso il quale le attività proposte vengono presentate per l'approvazione. E' il primo e più importante contributo con il quale il professionista affronta i problemi della località turistica, ne individua le soluzioni indicando le attività e le iniziative da realizzare sia verso l'interno sia verso l'esterno.

Il piano di comunicazione può affrontare situazioni e problematiche diverse:

- l'immagine di una località o come essa è percepita dai suoi fruitori;
- il lancio di un nuovo luogo o di un nuovo servizio o il loro riposizionamento;
- la ricerca di nuovi modi e strumenti per comunicare o per identificare nuovi interlocutori;
- l'instaurazione di un clima più collaborativo fra i componenti l'offerta turistica..

Il piano di comunicazione, in altre parole, può affrontare la comunicazione istituzionale, il posizionamento della località o anche momenti di comunicazione specifici

in determinati campi, quello sportivo, quello ludico o quello termale.

Le possibilità sono infinite, ma qualunque piano di comunicazione deve definire quattro elementi fondamentali:

- a) i risultati che la località turistica intende raggiungere;
- b) le caratteristiche dei pubblici a cui si rivolge il programma;
- c) gli strumenti adatti ai risultati che si vogliono perseguire;
- d) la quantificazione degli obiettivi e la misurazione dei risultati raggiunti.

Definiti questi quattro punti potremo stendere un vero e proprio progetto che dovrà contenere ed esplicitare 7 punti fondamentali:

1. Analisi della situazione
2. Identificazione degli interlocutori
3. Obiettivi
4. Strategie
5. Strumenti
6. Tempi
7. Budget

9.1 Analisi della situazione

Lo scopo dell'analisi della situazione è quello di inquadrare il piano di comunicazione in un contesto preciso.

Deve quindi delineare in sintesi, ma con precisione, la località, i luoghi e i servizi, il

mercato, la concorrenza, lo scenario dei mezzi di comunicazione.

L'aspetto più complesso di questo punto è la raccolta delle informazioni. Ovviamente la fonte primaria dovrebbe essere l'organizzazione turistica stessa, ma non sempre è, per il professionista interno e più ancora per il consulente, facile ottenere tutte le informazioni necessarie. Infatti queste non sono organizzate, sono frazionate fra persone diverse.

Occorrerà, allora, innanzitutto individuare le persone chiave ed intervistarle per cercare di comprendere a fondo la realtà turistica.

Non sempre, infatti, le organizzazioni concordano nel fare ricerche di mercato, spesso molto costose.

Una volta raccolte e analizzate le informazioni la stesura del documento partirà proprio con lo scenario, i problemi e le opportunità da cogliere.

9.2 Gli interlocutori

Le informazioni raccolte attraverso l'analisi, ci consentiranno di definire, in modo piuttosto preciso, gli interlocutori che dovranno essere destinatari della nostra comunicazione.

Bisogna ricordarsi che chi fa comunicazione difficilmente parla "all'opinione pubblica", infatti, è molto difficile avere qualcosa da comunicare che possa interessare il Ministro, il Pediatra e la signora Maria.

Nell'analisi degli interlocutori si dovrà, quindi, cercare di segmentare il più possibile in varie categorie i destinatari della comunicazione che potranno essere, per esempio:

- La famiglia
- I giovani
- Gli sportivi
- Le mamme con bambini
- Gli intellettuali
- Il trade.

9.3 Gli obiettivi

Molti fanno confusione fra obiettivi e strategie.

L'obiettivo è molto semplicemente quello che si vuole ottenere. Un obiettivo deve essere assolutamente misurabile. Vendere di più non è un obiettivo, ma una aspirazione di chiunque abbia una attività commerciale.

L'obiettivo non è imparare ad andare in barca a vela, ma ottenere la patente nautica per la navigazione a vela oltre le 6 miglia, entro 12 mesi.

Ciò premesso, nel caso di un piano, gli obiettivi di comunicazione devono indicare ciò che vogliamo ottenere attraverso la nostra comunicazione.

Ad esempio:

Informare, cioè intervenire sulla conoscenza o sulla comprensione degli interlocutori

Persuadere, cioè intervenire sulle loro opinioni, convinzioni o simpatie

Motivare, cioè intervenire sui loro comportamenti.

La formulazione degli obiettivi è probabilmente l'elemento più critico e difficile della preparazione di un piano.

Dalla corretta formulazione degli obiettivi dipende, infatti, l'approvazione del piano stesso da parte dei committenti.

9.4 Le strategie

Abbiamo detto che molti confondono gli obiettivi con le strategie. Altri confondono le strategie con gli strumenti.

In effetti la strategia è il ponte fra l'obiettivo e gli strumenti, se l'obiettivo è la patente nautica e lo strumento saranno le lezioni di vela, la strategia comprenderà contattare le segreterie dei circoli velici, richiedere la documentazione sui corsi di vela, definire un budget e un impegno di tempo e stabilire in che modo ci organizzeremo per raggiungere il nostro obiettivo nei dodici mesi stabiliti.

La strategia deve indicare chiaramente "la direzione" che deve essere seguita nella realizzazione del piano.

Una volta stabilita la strategia dovremo produrre un documento di indirizzo strategico e farlo condividere non solo al nostro committente, ma a tutti coloro che rappresentano l'offerta.

La nostra strategia è veramente un "credo", un imperativo assoluto, è la direzione della freccia che deve colpire il bersaglio.

Se saliamo su un taxi e non diciamo al taxista il nome della via dove vogliamo andare, molto difficilmente egli ci porterà da qualche parte pur girando la città per l'intera giornata.

9.5 Gli strumenti

Mentre nella advertising classica gli strumenti sono sostanzialmente quattro: stampa, televisione, radio e affissioni, per una campagna di comunicazione globale gli strumenti sono infiniti.

L'unico limite è dato dalla fantasia e dalla creatività di chi stende il progetto di comunicazione.

Il limite è cioè la sua capacità di individuare idee fresche, soluzioni innovative ed efficaci.

Sappiamo che l'uomo comunica attraverso la parola o la scrittura, ma naturalmente questi due strumenti si declinano in varie altre tipologie che tentiamo di riassumere, senza pensare di essere del tutto esaurienti.

Per quanto riguarda la comunicazione verbale si parte dal colloquio a tu per tu. Pensando ad un colloquio di lavoro fra due persone, non può non venirci in mente la regina della comunicazione: la vendita.

A volte, dicendo vendita, urtiamo la suscettibilità di chi ritiene il venditore un

personaggio non all'altezza della propria importanza e del proprio livello culturale. Tuttavia dovremo pensare che anche il poeta lo scrittore o lo scienziato, si sforzano di trovare un acquirente, basti pensare all'audience televisiva che oggi condiziona le carriere di noti personaggi.

Per vendere bisogna comunicare: bisogna cioè trasmettere un messaggio che stimoli il cliente a sentire il bisogno di comprare, soddisfacendo così una sua esigenza vera o presunta.

Imparare a parlare dovrebbe essere un'operazione semplicissima che compiamo fin dai primi anni della nostra vita. In effetti molti di noi si bloccano davanti ad un pubblico, ma anche a un colloquio a tu per tu con qualcuno di particolarmente importante.

Un'altra interessante comunicazione verbale a tu per tu è la telefonata. E' incredibile, oggi, pensare che nel primo dopoguerra, 50 anni fa, solo pochi fortunati avevano un telefono in casa.

La diffusione del cellulare ha fatto del telefono uno dei principali strumenti di comunicazione della nostra vita.

Ma andiamo per ordine e cerchiamo di suddividere, per motivi di chiarezza, i possibili strumenti in tre categorie principali: strumenti scritti, strumenti parlati, strumenti ad immagine.

STRUMENTI SCRITTI

- *Giornali e quotidiani*

Occorre ricordare che la pubblicazione di notizie non è un obiettivo ma è un mezzo. Infatti, attraverso i giornali vogliamo raggiungere un determinato pubblico, se questo non è il nostro scopo è inutile attivare un ufficio stampa.

- *Pubblicazioni periodiche*

Possono essere suddivise in settimanali a grande tiratura e pubblicazioni minori con varia periodicità.

La loro vita è molto più lunga di quella dei quotidiani dato che rimangono in circolazione per maggior tempo.

- *Pubblicazioni aziendali*

Possono essere edite per intrattenere rapporti con i dipendenti o con i pubblici più svariati. Attenzione, è difficile coniugare i pubblici interni con quelli esterni.

- *Opuscoli e manuali*

Sono in genere a carattere monografico, istituzionali o su argomenti di interesse generale.

- *Circolari e bollettini*

Il loro vantaggio è quello di non essere assolutamente legati a periodicità ma di poter essere inviati nel momento in cui sono più utili.

- *Inserti*

Sono delle brevi comunicazioni che, in genere, vengono allegate ad altri messaggi diretti al destinatario.

STRUMENTI PARLATI

• *Riunioni*

E' lo strumento più importante per il lavoro di gruppo e i contatti all'interno dell'organizzazione

• *Conversazioni*

Tutti quei contatti formali e informali che si svolgono ad ogni livello.

• *Conferenze e lezioni*

Abbiamo già detto che la formazione è uno dei principali strumenti di comunicazione interna.

• *Radio*

E' un mezzo di enorme diffusione e, non si sa perché, poco usato. Nessun ufficio stampa la prende in considerazione mentre è uno strumento molto importante poiché può raggiungere un pubblico molto vasto.

• *“Radio scarpa”*

E' la trasmissione informale delle informazioni. E' spontaneo e non eliminabile, esiste in tutte le organizzazioni. Abbiamo detto che non può essere eliminato, ma potrebbe essere gestito evitando i “si dice” per far girare notizie ufficiali.

STRUMENTI AD IMMAGINE

• *Gli avvenimenti speciali*

Sono molte le località che organizzano manifestazioni e celebrazioni in particolari occasioni. Questi eventi, in genere, hanno

una vasta risonanza sia all'interno, sia all'esterno. Generalmente sono delle ottime occasioni per creare o aumentare il prestigio del luogo.

• *Cinema e filmati*

E' uno strumento in po' in decadenza sia per l'avvento delle nuove tecnologie informatiche, sia per gli altissimi costi, sia per la bassa qualità che normalmente i filmati promozionali evidenziano.

Oggi il pubblico è abituato ad una qualità altissima perfino negli spot pubblicitari e, a meno che non disponiamo di un grande regista, forse non è il caso di competere.

• *Televisione*

E' evidente la grandissima importanza di questo strumento, entra nelle case, siamo abituati ad adoperarlo tutti i giorni, dà informazioni e notizie in modo facile ed efficace.

Purtroppo però vale anche per questo strumento il discorso fatto per il cinema e i filmati. Molte organizzazioni turistiche producono cassette di bassa qualità che finiscono negli archivi o nella spazzatura.

• *Fotografie e diapositive*

Sono molto utili come mezzo di comunicazione all'esterno dato che la forza dell'immagine è in molti casi superiore a quella della parola soprattutto per il prodotto “turismo”.

Anche per questo strumento è subentrato l'uso dell'informatica che lo rende più attraente e di maggiore impatto.

- *Mostre e Fiere*

E' uno strumento tipico delle relazioni pubbliche e, per questo, deve essere curato con grande attenzione. Non ci si può permettere uno stand mediocre e soprattutto gli imprenditori e i vertici delle istituzioni dovrebbero essere costantemente presenti nello stand e non abbandonarlo a hostess e venditori.

- *Visite in luogo*

Una visita ben riuscita può essere di grandissimo valore e può dare i risultati migliori.

Naturalmente per ogni pubblico va programmata in modo particolare: lo sport agli sportivi, la gastronomia agli appassionati e così via.

Il ricordo della visita può durare nel tempo e dire della località più di quanto possono dire centinaia di comunicati stampa.

9. 6 Tempi e budget

Un piano che si rispetti deve contenere una chiara indicazione dei tempi di attuazione delle varie attività.

Anche le risorse umane e finanziarie necessarie al suo completamento debbono essere indicate. In genere queste informazioni possono essere condensate in grafici o tabelle che consentano la visione

delle interconnessioni temporali. Per ogni singola attività saranno determinati i tempi, le competenze, i costi definitivi e nulla sarà avviato dei passi successivi, fino al completamento di quelli precedenti.

10. La direzione della comunicazione

Rimane a questo punto da identificare la collocazione della "direzione della comunicazione" all'interno dell'impresa, ente, organizzazione turistica.

In qualsiasi struttura moderna e marketing oriented, la funzione strettamente designata alla conduzione di tutte le attività connesse alla comunicazione, deve necessariamente trovarsi in una posizione avanzata dell'organigramma e cioè decisamente collegata ai vertici, ma non solo, deve poter disporre di un certo margine di autonomia così da essere in grado di sviluppare anche un ruolo propositivo ed attivo.

Si creerà, in tal modo, una struttura specialistica incaricata del coordinamento di molte funzioni: dalle ricerche di mercato alle relazioni pubbliche, dalla formazione alla documentazione, dall'informazione alla cultura, dalle iniziative speciali alla pubblicità.

Non si tratta di cambiare il nome agli uffici attualmente esistenti. Per anni abbiamo assistito a cambi di nome, dalle relazioni pubbliche alle relazioni esterne, dalla

comunicazione globale alla comunicazione integrata. La direzione della comunicazione è un'entità veramente diversa, un pool di servizi organizzati strategicamente che vive all'interno dell'organizzazione in una dimensione strategica e professionale. La cultura della comunicazione deve entrare nella logica e nella vita di chi si occupa di turismo per imprimere una svolta decisiva al modo stesso di proporre e vendere una località.

L'esistenza della direzione della comunicazione non significa che si debba necessariamente disporre di un gruppo di addetti estremamente allargato, né che la comunicazione sia un compito esclusivamente interno all'organizzazione. Una struttura ideale per numero e qualità è di difficile attuazione nelle piccole località, diventa così logico avvalersi della consulenza e del lavoro di esperti e professionisti esterni.

Ciò non toglie che i diversi responsabili interni debbano comunque essere in grado di gestire queste problematiche partendo da un'approfondita cognizione della necessità di comunicare e delle possibili soluzioni da adottare.

Infatti, per dare un buon brief è necessario realizzare un aggiornamento costante dei dati che si riferiscono alla concorrenza, ai mutamenti sociali, agli stili di vita fino ad

arrivare all'elaborazione di veri e propri modelli di previsione.

11. Il contributo dell'informatica.

Interi biblioteche contenute in un dischetto: musei e enciclopedie, repertori di ogni genere, un clic sulla tastiera ed ecco la pagina, la foto, il film, la canzone che si vuole ascoltare.

Questa è la rivoluzione digitale che, attraverso internet, fa viaggiare l'informazione a velocità impressionante per raggiungere ogni abitante in ogni parte del mondo.

Oggi più che mai, trasferire velocemente grandi quantità di informazioni, attraverso distanze enormi, è diventata una delle nostre esigenze più pressanti.

Dalle piccolissime realtà locali, fino ai governi statali, un numero sempre maggiore di operatori scopre che l'unica via per garantirsi il successo negli anni 2000 è capire che la tecnologia avanza a passi da gigante e che occorre, in un modo o nell'altro, tenersi aggiornati.

Operatori e albergatori in ogni parte del mondo vedono la loro attività svilupparsi e fiorire grazie alle possibilità offerte dal collegamento con altre realtà lontane.

L'accesso immediato e una biblioteca virtuale di milioni di pubblicazioni, dà loro la possibilità di mettere a disposizione un

volume di conoscenza altrimenti impensabile.

Gruppi di lavoro possono tenere conferenze interattive indipendentemente dalla loro collocazione geografica.

Le opportunità offerte dalla rete sono veramente infinite. E' possibile parlare in tempo reale con qualcuno in Giappone, trasmettere un'offerta a un gruppo di persone, inviare una lettera in Australia, il tutto nell'arco di pochi minuti.

Nessun mezzo di comunicazione potrebbe compiere gli stessi itinerari in tempi così ridotti.

Una località che sappia lavorare con gli strumenti moderni potrà mantenere rapporti costanti e organizzati con il mondo esterno, realizzare con profitto agganci a qualsiasi avvenimento o iniziativa, rendere attuale il panorama sociale e la concorrenza esprimere e diffondere l'immagine in modo assolutamente coerente e convincente.

12. Il nostro futuro

Un neologismo è stato creato in questi ultimi anni: "glocalizzazione", si intende il globale più il locale.

E' molto difficile muoversi in un mondo che dà grande importanza a tutti e due questi termini. Mercato globale, mancanza di confini e persone che vogliono sempre più l'abito su misura, la vacanza su misura.

Forse qualcuno, in passato, aveva pensato alla globalizzazione come standardizzazione dei gusti e dei mercati, non è così.

La vera rivoluzione di questo millennio è nella personalizzazione dei prodotti, dei servizi, dei gusti, del tempo libero. In effetti, il cliente dà la massima disponibilità per collaborare con il fornitore perché quest'ultimo personalizzi sempre di più la sua offerta. Facciamo un esempio Se io amo il blues texano posso individuare, via internet, alcuni siti in cui vengono venduti i cd riguardanti questa musica e chiedere loro di segnalarmi qualunque nuova uscita. Quindi sono io a chiedere al fornitore di "disturbarmi" con la sua pubblicità.

Un tempo si pensava che l'offerta creasse il bisogno nei consumatori. Non è più così. Sempre più spesso la domanda crea l'offerta.

Nella vecchia economia, tutto quanto era toccabile, solido, hard. Nella new-economy tutto è a distanza di un clic. Renato Soru fondatore di Tiscali parla di "sogno": "Internet è devastante in senso positivo, ha stravolto pure i fondamenti fisici: non conta il tempo, da quanto sei nel campo, ma la velocità a capire il nuovo; non conta lo spazio, ma essere connesso in rete; non conta il capitale, ma il vero valore è il cervello umano."

Lavorare in questo mondo è come fare rafting sulle rapide dei fiumi, non si può

pianificare, bisogna sterzare molto velocemente.

In una ricerca presentata da Confindustria poco tempo fa, sono emersi i seguenti cinque punti fondamentali che caratterizzeranno i prossimi anni nel mondo del business:

1. apprendimento di nuove competenze digitali (ogni manager farà a meno della segretaria);
2. consapevolezza e riduzione dei costi;
3. l'offerta è determinata dalla domanda;
4. attenzione al cambiamento (chi sono i nostri clienti? chi i nostri concorrenti?);
5. integrazione fra nuova e vecchia economia.

In un mondo così che cos'è la direzione della comunicazione? E', ancora una volta, lavoro di squadra, non un fuoriclasse che riceve gli applausi, ma una squadra che va in goal.

Partnership, condivisione degli obiettivi, dialogo, trasparenza, fiducia. Rompere il vetro. Mettersi in gioco. Soddisfare il cliente e allo stesso tempo soddisfare i partner. Mantenere nel tempo i benefici ottenuti. Investire sul capitale umano come presupposto per investire sul miglioramento del prodotto, imparare a lavorare insieme, sgretolare la diffidenza.

Accelerare il processo di sprovincializzazione, aprire le relazioni al

contesto globale. Tutto ciò porterà solo risultati positivi. Il primo di questi è costruire una cultura comune che sarà la cultura di riferimento nei prossimi anni, in linea con i grandi cambiamenti che stanno avvenendo ogni giorno nel mondo.

Alla fine di questo articolo possiamo dire che la comunicazione è un rapporto, un intreccio, uno scambio di sensazioni e di valori tra persone, tra luoghi, tra le locali imprese e i loro avventori o consumatori.

Il comunicatore è colui il quale riesce a capire ciò che gli altri vogliono, ciò che gli altri sperano, cogliendo i segnali deboli della società.

La voglia di capire, la voglia di farsi capire, la voglia di dare qualcosa agli altri, la voglia di ascoltare, saranno le caratteristiche che renderanno il comunicatore il regista dell'impresa del 2000.

Dagli anni '70 dell'informazione di prodotto, agli anni '80 della definizione dell'immagine, agli anni '90 della comunicazione complessiva, oggi, la direzione della comunicazione rappresenta l'unica scelta strategica e gestionale che può far ritornare l'Italia al livello di prima meta turistica mondiale.

Trust management e valore della marca nelle imprese turistiche

Francesco di Cesare

Tra i più ambiziosi obiettivi commerciali di una impresa figura, senza dubbio, la fidelizzazione della propria clientela, lo stabilirsi, quindi, di un legame forte in grado di generare fiducia tra le parti e, conseguentemente, vantaggi economici per le stesse.

In un settore quale quello turistico caratterizzato dalla forte intangibilità dell'output, un rapporto personale cliente-fornitore attraverso il quale veicolare la credibilità dell'impresa e, quindi, concedere una garanzia a supporto di una promessa, può diventare vero vantaggio competitivo.

Il problema, però, è che tale risultato può essere raggiunto solo a fronte di investimenti, non solo economici, non alla portata di tutte le imprese; inoltre, aspetto ancora più importante, la logica richiamata, sottostante alla volontà di tessere rapporti stabili con la propria clientela, può, in ragione delle caratteristiche del settore di appartenenza, della domanda nonché dell'impresa stessa, anche perdere valore o, quantomeno, divenire meno applicabile.

Sistemi di customer relationship marketing, che fanno del dialogo impresa-cliente il fondamento del successo commerciale,

necessitano della possibilità di conoscere, interpretare e gestire informazioni riguardanti il cliente. Un orientamento al trust management, poi, può permettere di rendere stabili determinate relazioni ed ottenere, così, gli risultati commerciali. Tali schemi, però, stanno in piedi solo quando sono prefigurabili numerose iterazioni della transazione di acquisto. E questo nell'industria turistica, soprattutto nel segmento leisure, è tutt'altro che scontato.

Per un albergo single unit o per una catena, per una agenzia di viaggi o per un tour operator, per una intera località o per un network di imprese sono differenti i percorsi possibili per cogliere le opportunità generate dalla fiducia e dalla fedeltà ottenute dalla domanda.

Ruolo chiave in questa partita è sempre più giocato dalla marca, con il suo potenziale di generazione di valore attraverso una comunicazione efficace e trasparente di credibilità, affidabilità, garanzia. Nel turismo, in Italia, è relativamente recente l'affermazione di strategie fondate sul riconoscimento e la diffusione del marchio, che però sempre più caratterizzeranno il settore negli anni a venire.

Trust Management and Brand Equity in the Tourist Industry

by Francesco di Cesare*

Customer loyalty is considered, without a doubt, one of the most important commercial objectives of an enterprise because it establishes a strong link of confidence that consequently brings economical advantages of all involved.

A personal relationship between the customer and the supplier can become a real competitive advantage if used to diffuse the enterprise's credibility, it is also a warranty to support a promise especially in tourism, characterized by a strong intangibility.

The problem is that this result can be achieved only by investments (not only economical) which are not within the reach of all enterprises. Moreover, an important aspect is that the quoted logic based on the desire to weave permanent relationships with the clientele can lose significance, or at least become less applicable, because of the characteristics of the sector of origin and of the demand as well as the enterprise itself.

Systems of customer relationship marketing, based on the dialogue between the

enterprise and the customer, require the possibility of knowing, explaining and managing information about the client. A trust management orientation can permit steady specified relationships, in order to obtain the commercial objectives. But these considerations are valid only if numerous iterations of the buying action could be foreseeable. This is not foregone in the tourist industry especially in the leisure segment.

The potential paths to seize the opportunities created by the trust and loyalty of the demand are different for a single unit hotel or a chain, for a travel agency or a tour operator, for a resort or a network of enterprises. The key role of this game is played by the brand thanks to its potential of creating value through an effective and clear communication of credibility, reliability and warranty. In the Italian tourist industry the achievement of strategies based on the identification and diffusion of the brand is relatively recent, even if it will characterize the sector in a few years' time.

* Partner of Risposte Turismo.

Trust management e valore della marca nelle imprese turistiche

*Francesco di Cesare**

1. Premessa

Vi sono temi negli studi di management che occupano da anni un posto di primo piano, altri che fanno la propria comparsa e per un certo periodo catalizzano l'attenzione conseguentemente a fenomeni che, in modo più o meno strutturato, stanno segnando l'evoluzione di uno o più settori.

Senza voler in alcun modo sminuirne l'importanza o la portata, la questione che alcuni amano definire della fidelizzazione, altri dell'intensità del rapporto impresa-cliente, altri ancora della fiducia tra le parti, sembra appartenere alla seconda categoria.

Non si ritiene opportuno in questa sede riepilogare per l'ennesima volta il percorso che ha portato ad una revisione dei paradigmi produttivi e del modo di pensare l'impresa che ha visto via via - a volte come un credo che si imponeva, altre come semplice soluzione propagandistica - mettere a fuoco la figura del cliente e su di essa definire la *mission*, impostare il piano

strategico, produrre, distribuire, vendere. Sta di fatto che dall'avvenuto riconoscimento di un insieme di peculiarità attribuibili alla produzione di servizi si sono fatti spazio concetti legati alla personalizzazione, all'ascolto delle esigenze, al *problem solving*, alla delicatezza e crucialità del ruolo del personale di contatto, alla *customer satisfaction*, che hanno cercato di diffondere un'idea di impresa impegnata nel fornire output visti come risposte per la soddisfazione delle esigenze della domanda, con un recupero dell'immaterialità che ha poi interessato anche il comparto manifatturiero.

* Partner di Risposte Turismo

Non più due fronti separati, certo mai contrapposti, ma comunque l'uno impegnato in produzioni che poi avrebbero dovuto trovare un mercato, l'altro a verificare quale delle soluzioni disponibili fosse la più vicina alle proprie esigenze. Si fa strada l'idea di un soggetto di domanda co-produttore, in grado di intervenire anche attraverso l'informazione nella definizione degli output, stabilendo un dialogo che serva agli uni a crearsi le condizioni per disporre esattamente di ciò che cercano e agli altri di avvicinarsi quasi ad una produzione su commessa, da replicare all'infinito e quindi non applicabile secondo gli schemi classici di questo modello, ma ad esso avvicinandosi grazie a paradigmi noti come *mass customization*, o che potremmo chiamare di personalizzazione marginale².

Oggi il contributo a questa tendenza concesso dalle nuove tecnologie è enorme. Ad un rapporto unilaterale, una comunicazione ad una via nella quale l'impresa informava il consumatore che di fatto non aveva altra forma di risposta se

non quella della manifestazione della sua scelta d'acquisto, si sostituisce, o quanto meno affianca, la possibilità di impostare un vero dialogo, una comunicazione *one-to-one*, terreno ideale per l'esercizio delle intenzioni di cui sopra.

Lo stesso studio del consumatore si arricchisce dalla possibilità di registrare, archiviare, elaborare, quindi utilizzare le informazioni ad esso relative, ed i sistemi di *datamining* e *datawarehouse* diventano per le imprese strumenti potentissimi per pianificare l'azione di marketing e la produzione tutta [Costabile 1999].

Dietro tutta questa corsa all'adulazione del cliente, questo tentare la via dell'ascolto per una soddisfazione garantita – la *mission* che si carica di etica quasi a voler portare in secondo piano la logica *profit* che legittimamente ispira l'azione di quasi tutte le imprese – vi è la precisa volontà di creare una relazione stabile con ciascuno di essi, un rapporto di lungo periodo che si cementa e si autoalimenta facendosi via via più profittevole, dal momento che è più che dimostrata – trasversalmente rispetto ai settori – la crescita del margine di contribuzione del cliente al prolungarsi della relazione commerciale.

Come per qualsiasi relazione, anche in quelle caratterizzanti il mercato di scambio dei prodotti, l'elemento centrale capace di garantirne la stabilità è la fiducia reciproca,

² L'idea, evidentemente, è quella di avvicinarsi ad una produzione sartoriale applicandola, però, su larga scala, quasi un ossimoro, dunque. La sfida viene affrontata solitamente disponendo di un prodotto base, quindi standard, e agendo di volta in volta attraverso variazioni nel prodotto o nel processo produttivo in grado di realizzare una differenziazione reale o apparente capace di trasferire l'idea di una offerta personalizzata.

frutto di una credibilità cercata e raggiunta dalle parti, riconosciuta vicendevolmente, giunta, solitamente, dopo una sequenza di azioni iterate nelle quali si è in grado di dimostrare la capacità di mantenere le promesse fatte e ottemperare agli obblighi sottoscritti [Busacca 1994; Andaleeb 1992].

E' un terreno delicato, ricco di insidie, sul quale le imprese devono cimentarsi, agendo su alcune leve a loro disposizione che variano, queste sì, anche molto tra settore e settore.

E' possibile nella produzione turistica, ricordandone i caratteri, applicare tecniche e seguire orientamenti sperimentati con successo in altri settori? Vi Sono elementi che avvantaggiano o penalizzano, rispetto ad altre, le imprese turistiche nella gestione del rapporto con il cliente? E' su questi interrogativi che proviamo a compiere alcune riflessioni nel tentativo di favorire un approccio critico alla questione.

2. Customer relationship marketing

Il cliente cerca nel mercato una risposta il più possibile vicina al suo ideale, in grado di soddisfarne a pieno le esigenze, ed in questo viene aiutato da una relazione forte instaurabile con un fornitore. Sempre più di frequente nei contributi provenienti dal mondo di ricerca, nelle impostazioni utilizzate dalle società di consulenza, nonché

nelle convinzioni degli operatori, sta passando quest'idea come se fosse un assioma. Evidentemente siamo ben distanti dal volerli opporre al concetto chiave qui in discussione, mentre crediamo utile un commento critico che contribuisca a rendere più efficacemente applicabile il concetto stesso allontanandoci da una troppo banale enunciazione fine a sé stessa.

Come tutte le relazioni tra gli attori presenti in un determinato ambiente, anche quelle tra cliente e fornitore possono essere viste lungo un continuum di possibilità che privilegiano, di fatto, differenti idee di base e differenti priorità. Sono scelte che, quando operate coscientemente, presuppongono un lungo processo di analisi che conduce ad una soluzione finale. Ma vi sono molti fattori che dovrebbero essere considerati perché influenzanti l'esito della decisione stessa, e quindi l'opportunità di impostare l'azione di marketing secondo principi più vicini a questo o a quell'orientamento. In particolare:

- il settore in cui si opera;
- i segmenti di clientela ai quali ci si rivolge;
- il comportamento adottato dai competitor;
- le soluzioni tecniche e gli strumenti disponibili.

Vi sono settori nei quali un dialogo permanente con i propri clienti è possibile

perché fattibile è l'individuazione di questi ultimi; vi sono settori caratterizzati da stabilità del mercato di domanda (in questo caso da un punto di vista della longevità commerciale del singolo consumatore più che del volume complessivo) ed altri nei quali le fluttuazioni, le entrate e le uscite sono la regola; ve ne sono alcuni la cui produzione si presta ad una spinta differenziazione in ragione di molteplici esigenze e fruizioni, altri nei quali la standardizzazione è l'unico possibile paradigma; in alcuni contesti è necessaria una fitta ed efficace comunicazione tra le parti che funga da bussola in un panorama di output complessi, caratterizzati dalla varietà e dalla variabilità, mentre in altri l'assoluta semplicità del prodotto rende inutile, superfluo uno sforzo eccessivo in scambio di informazioni. Se, complessivamente considerata, l'industria turistica appare quanto mai adatta alla costruzione di rapporti stretti e personali con i clienti, una più attenta e circostanziata analisi potrebbe rendere meno scontato ciò che invece appare come tale.

Questa scontata propensione da parte dei clienti allo stabilire una relazione forte con un fornitore è tutta da confermare alla luce delle caratteristiche dei clienti stessi. Una segmentazione affrontata anche da questo punto di vista è in grado di riconoscere insiemi di domanda con modelli di

comportamento d'acquisto differenti per tempi di riflessione e decisione, processi di acquisizione delle informazioni, propensione al rischio, frequenza d'acquisto, altro ancora. Se lo scopo di un approccio fortemente relazionale da instaurare con il cliente è quello di massimizzare il rendimento della relazione stessa, sono tutte da verificare l'efficacia di una azione simile nonché i costi per implementarla. Le analisi di segmentazione più utilizzate dalle imprese turistiche evidenziano continuamente l'esistenza di una molteplicità di clienti-tipo, e tra queste categorie certamente anche la propensione a desiderare una certa relazione con il o i propri fornitori può rappresentare una variabile [Chaston 2000].

Se un determinato orientamento nei confronti dei propri clienti deve rappresentare per l'impresa un vero vantaggio competitivo, è evidente che innanzitutto deve essere percepito come un elemento distintivo. L'azione dei *competitor* assume, dunque, in questa ottica un riferimento importante per la decisione: se il *customer relationship marketing* appare una regola, allinearsi per l'impresa potrebbe voler dire fare il necessario per non essere penalizzata, non certo per emergere; se nel settore rappresentasse una novità, per l'impresa questa potrebbe essere la strada giusta per la differenziazione, sempre che la

mancata applicazione del modello da parte degli altri operatori non sia la logica conseguenza dell'inutilità o inapplicabilità del modello stesso. Vanno naturalmente contemplati i mille diversi scenari che possono presentarsi di fronte all'impresa, le possibilità di essere un *pioneer* o un *follower* nell'applicare questo stile di marketing, tutte le altre variabili che influiscono sulla scelta, ma ad ogni modo il comportamento dei concorrenti senza dubbio impatta sulla convenienza ad operare certe scelte. Vi sono imprese appartenenti ad alcuni settori legati al turismo nei quali la ricerca di una stabilità nel rapporto con i clienti è partita da tempo e si manifesta, ad esempio, attraverso programmi *frequent client* più che conosciuti; ve ne sono altre impegnate in diversi campi di attività e magari caratterizzate da altre dimensioni ed altre problematiche per le quali questo terreno è tutto da esplorare.

Informare, ascoltare, dialogare, mantenersi aggiornati, flessibili, saper adattare: l'azione diviene applicabile ed efficace se può poggiare su uno spettro di strumenti in grado di veicolarla permettendole di raggiungere i risultati. Si è già detto del contributo che le avanzate applicazioni tecnologiche possono dare all'impresa per operare su questo fronte. E' tutta da verificare, però, la possibilità per l'impresa di disporre dei mezzi e delle condizioni per utilizzarli. E'

certa la non speculare possibilità, per le tante operanti nel macrosettore turistico, di reperire ed utilizzare dati sulla propria domanda, così come le risorse per massimizzare, attraverso il recupero e l'elaborazione degli stessi, il potenziale informativo in essi contenuto.

Per anni la propensione al marketing da parte delle imprese è stata testimoniata dall'uso corretto e consapevole delle leve, in un rapporto con il mercato di domanda forse solido ma certamente non simbiotico. Oggi puntiamo i fari su questo presunto imperativo della relazione, ma tra *transactional marketing* e *relationship marketing* è difficile, nonché fuori luogo, distinguere tra vincitore e vinto [Gronroos 1994].

Il macrosettore turistico è troppo ampio per poter argomentare senza distinguere tra singole produzioni e modelli di impresa. Ciononostante, in quanto produzione di servizi, un continuo confronto con una domanda che chiede risposte flessibili e personalizzate è opportuno quando non doveroso, un orientamento al *problem solving* presuppone l'ascolto e la comprensione di queste istanze, la possibilità concessa dal processo produttivo di entrare in contatto con il cliente porta in primo piano l'elemento umano diretto nella relazione, che si è poi dimostrato essere il

fattore a maggiore impatto nel decretarne l'efficacia.

Ma come è possibile ispirare l'azione commerciale a tali convinzioni in un'impresa alberghiera, in un vettore di trasporto, in un'organizzazione complessa rappresentativa di un sistema territoriale d'offerta, in un soggetto che ha nell'intermediazione la propria attività principale, in un'altra azienda di servizi direttamente o indirettamente legata al business turistico? E poi come pensare di accomunare – nelle possibilità, nelle risorse, nelle opportunità, nel livello del pensiero strategico – un'impresa alberghiera *single unit* ed una catena, un piccolo consorzio di promozione turistica e l'organismo responsabile del *placement* nel mercato dell'offerta di una importante regione turistica, una agenzia di viaggi ed un network nazionale, un modesto *tour organizer* ed un tour operator internazionale, e via dicendo?

Caratteristiche di settore, modelli di impresa, caratteri della domanda determinano, dunque, il piano della riflessione e le condizioni del problema. E' necessario relativizzare l'analisi per affrontare nel migliore dei modi la sfida rappresentata dalla conquista della fiducia, e fedeltà, del cliente.

3. I confini del *trust management* per le imprese turistiche

La conquista e il mantenimento della fiducia per garantirsi la massima stabilità possibile dello zoccolo duro di domanda, condizione che permette poi di poter meglio pianificare qualsiasi iniziativa commerciale, è uno dei più scontati propositi delle imprese, questo ormai è chiaro. Con una facile trasposizione da un contesto ad un altro di una dichiarazione di intenti, si pensa spesso che tutto ciò che in alcuni settori, in alcuni mercati viene portato alla luce ed applicato con successo possa essere replicato in altri. E' questo che riteniamo necessario contestare, o quantomeno guardare con spirito critico. Le regole e le caratteristiche dell'ambiente nel quale si opera impongono una interpretazione di ciò che solo ad una prima superficiale analisi può sembrare universalmente applicabile.

In un settore caratterizzato dalla dominanza dell'intangibile quale quello turistico, l'influenza da parte dell'impresa sul processo di selezione e acquisto del consumatore passa per la costruzione di alcuni riferimenti capaci di veicolare un'idea di soddisfazione aprioristica, quindi di fatto sostenere una promessa – solo così è correttamente definibile una offerta di servizi – rendendola credibile.

Da dove arriva questa credibilità? Quali sono le fondamenta di una corretta azione di *trust building*? Esistono alcuni driver di fiducia sui quali le imprese dovrebbero agire per ottenere concreti risultati in questa direzione [Castaldo - Cillo 2000]]; in particolare:

- cogliere sapientemente l'occasione rappresentata dal poter servire il turista una prima volta, investendo nella performance e dando il via ad un circolo virtuoso nel quale il fruitore consolida la propria opinione positiva sull'impresa, quasi un *learning by doing* nell'esperienza di consumo;
- impostare da subito il rapporto in ragione di una continuità dello stesso capace di dare frutti ad entrambe le parti soprattutto nel lungo periodo e, comunque, al trascorrere del tempo; dare visibilità a questo orientamento assicurando il cliente sull'assenza di qualsiasi intenzione opportunistica, agendo sulle leve di marketing in modo da concretizzare l'intenzione stessa;
- lavorare per porre il cliente al centro di un processo di personalizzazione della produzione che dimostri la volontà dell'impresa di investire in un rapporto di fiducia di lungo periodo, ma che nello stesso tempo innalzi, di fatto, delle barriere all'uscita dalla relazione,

rendendo un eventuale *switch* costoso per entrambi;

- costruire una comunicazione efficace, continua, chiara, capace di dare risalto ai valori dell'impresa, alle caratteristiche dei propri output, e progettata sia attraverso i classici strumenti *one-to-many* che sulla scorta delle nuove possibilità di condurre un rapporto simultaneo e bidirezionale, *one-to-one*.

Sono alcune, probabilmente le principali, azioni che dovrebbero vedere le imprese impegnate nella reale convinzione dell'efficacia della fiducia conquistata sui risultati di vendita. Ma se il perché è acclarato, sul chi e come può o dovrebbe lavorare in questa direzione è tutt'altro che scontato.

Come può un'impresa turistica agire sui *driver* prima ricordati e su altri ancora? Come ricondurre i caratteri di questa produzione, dei suoi output e dell'insieme di domanda ad uno schema di lavoro ed impostazione di un percorso il cui arrivo – o, meglio, le cui tappe, non potendo prevedere una fine in un simile tracciato – è rappresentato dalla creazione di relazioni stabili di fiducia reciproca?

Sarebbero molte le considerazioni da fare in questo ambito, ma l'obiettivo che ci poniamo è quello di stimolare una riflessione partendo da alcuni punti. Un primo, ad esempio, è rappresentato dal

grande vantaggio rappresentato dalla possibilità di avere, registrare e – *privacy* permettendo – utilizzare i dati personale sulla domanda, materia prima per azioni di fidelizzazione. Ma un secondo, fondamentale, è rappresentato dalla ripetizione, dall'iterazione della relazione cliente-fornitore che, come appare subito anche dal primo *driver* presentato, costituisce il campo di gioco per espletare determinate azioni e conseguire risultati. Bisogna, dunque, chiedersi se nella produzione turistica tale manifestazione è consuetudine o eccezione. Il distinguo fondamentale è proprio qui.

Se pensiamo alla più classica fruizione turistica con motivazione *leisure*, senza paura di smentita è possibile affermare che nella maggior parte dei casi i comportamenti di scelta e acquisto privilegiano un alto *turn-over* delle destinazioni e, di conseguenza, degli operatori che divengono fornitori delle singole componenti del prodotto complessivo. In queste condizioni è operazione decisamente ardua la conquista della fiducia del singolo cliente, e, forse, è un'intenzione che perde i caratteri di essenzialità divenendo priva di valore.

Ancora una volta distinguere tra imprese è fondamentale per sostenere determinate idee. Alcuni esempi:

- per l'impresa alberghiera *single-unit* localizzata in una destinazione turistica,

ad esempio in una città d'arte, le variabili di calcolo per valutare, al di là di scontati luoghi comuni, la convenienza ad investire in relazioni di fiducia di lungo periodo con singoli clienti terranno conto della probabilità relativa al futuro manifestarsi di ulteriori acquisti: probabilmente il gioco non vale la candela, il che non equivale a dire che diviene possibile e utile adottare comportamenti speculativi, ma che l'orientamento di gestione può ispirarsi meno al *trust management*;

- anche a livello di intera destinazione la ripetizione di relazioni commerciali con il singolo utilizzatore è spesso poco probabile; per le stesse ragioni del punto precedente, pertanto, anche per l'intero sistema investire nella costruzione di fiducia potrebbe non essere così profittevole. Certamente un distinguo si impone tra tipologie di destinazione, avendo ormai le serie storiche dimostrato che per quelle montane e termali, ad esempio, è molto più facile assistere a manifestazioni di fedeltà da parte del turista di quanto non avvenga per le città d'arte. In alcuni casi, pertanto, i risultati prospettici giustificano ampiamente sforzi in questa direzione;
- diverso è il caso di un attore dell'intermediazione, come un'agenzia

di viaggi, che assiste il cliente nella propria scelta: la variabilità di quest'ultima quanto a meta del viaggio non inficia la possibile iterazione del contatto turista-agenzia, sul quale vale la pena, invece, investire in un'ottica di lungo periodo manovrando tutte le possibili leve di influenza;

- ancora differente è il caso del produttore di output complessi, come un tour operator, o un organizzatore congressuale o una *incentive house*, per toccare anche il segmento business: in questo caso la possibilità, per l'attore dell'offerta, di confezionare risposte adeguate alle richieste della domanda - mutevoli nelle varie occasioni per specifiche motivazioni, destinazioni, budget ed altri vincoli - riporta in primo piano la possibile acquisizione di una fedeltà costruttiva, foriera di risultati, ottenuta proprio attraverso un orientamento alla fiducia reciproca;
- per certi versi peculiare è la situazione che caratterizza la società di gestione di villaggi turistici o le compagnie di crociera nelle quali, soprattutto per queste ultime, si è beneficiato di una generale propensione alla fedeltà da parte del consumatore, non solo verso l'intera offerta della società, ma anche, nel particolare, per il singolo prodotto, villaggio o nave che sia; in questi casi la

relativamente alta probabilità che il singolo cliente possa tornare ad acquistare nei prossimi anni rende quanto mai opportuno inserire l'intenzione di fidelizzare tra i principi cardine della strategia.

Certamente in altri contesti sarebbe possibile insistere su questo fronte entrando in un dettaglio maggiore per avvicinarsi ad un elenco esaustivo. In questa sede è sufficiente comprendere l'ampiezza del ventaglio di situazioni ravvisabili nell'industria turistica distinguendo tra impresa ed impresa a partire da questa continuità o meno ipotizzabile nella relazione con il cliente finale. Continuità che, sebbene non rappresenti l'unica variabile filtro - dal momento che anche questioni legate agli spazi per una personalizzazione della produzione così come alle risorse investibili dal singolo operatore divengono fondamentali per disegnare gli scenari - ci sembra essere certamente la principale.

Vi sono, però, due importanti riflessioni da compiere per rendere le argomentazioni di cui sopra un po' più complete.

La prima afferisce al recupero di validità di una tensione alla conquista di fiducia per quelle imprese che non possono contare su alte percentuali di *frequent client*. Proponiamo una lettura estesa della relazione, che attraverso una rete di rapporti tra impresa e cliente e tra cliente e cliente

renda efficace quell'agire su comportamenti trasparenti e non opportunistici, sul rapporto personale, su una comunicazione diretta, contando in una trasferibilità del gradimento e della fiducia stessa. Ricordando il grande impatto che la comunicazione non istituzionale del passa parola ha sulle scelte di acquisto del consumatore turista, si tratta di assumere quest'ultima come vettore di un comportamento, di un'attenzione, di una sensibilità che dall'esperienza diretta di alcuni raggiunge molti altri tramite un effetto moltiplicatore.

La seconda è relativa al potere che riveste la marca nel processo di creazione di fiducia, nella produzione di servizi forse con forza ancora maggiore per via della povertà di elementi concreti di guida nella scelta. A questo aspetto dedichiamo il paragrafo seguente.

4. La *brand equity* nella generazione di fiducia tra imprese e consumatore turista

Gli studi sul valore della marca nel generare domanda e, quindi, risultati commerciali, pur partendo da presupposti a volte differenti e seguendo più percorsi, concordano, e non potrebbe essere diversamente, sull'elevato apporto che, in caso di percezione positiva, essa è in grado di dare alla solidità dell'immagine

dell'impresa e, più concretamente, del suo bilancio.

Nel tessuto imprenditoriale turistico italiano, fatto soprattutto di imprese, ricettive e non, di piccole dimensioni, a gestione familiare, il tema della marca ha fatto fatica a farsi strada.

Eppure, come detto, l'idea della rilevanza della marca nel generare nel turista convinzioni, positive o meno, prodromiche all'acquisto ha palesato gli spazi che potevano essere coperti da iniziative che in questa risorsa volevano investire.

Abbiamo detto più volte come la creazione e la gestione della fiducia siano le condizioni per assicurarsi la tanto ambita fedeltà del cliente. Nel processo di *trust management*, pertanto, la politica di marca non può che giocare un ruolo di primo piano [Fabris 2001].

Ancora una volta, però, quali sono le imprese in grado di percorrere questa strada, di azionare anche questa leva nel condurre il rapporto con il mercato di sbocco?

Ogni considerazione deve essere avanzata alla luce delle condizioni di ostacolo e di opportunità che caratterizzano i diversi contesti: il tema della marca rimanda al concetto di notorietà, di conoscenza, di fama, tutte conquiste che possono essere raggiunte all'interno di ambienti di varia estensione. Un piccolo esercizio commerciale può beneficiare di un'elevata

notorietà, legata all'insegna, nella comunità locale che costituisce la domanda di riferimento. Certo si sta parlando di *retail* e non di produzione, ma spostando l'esempio su un laboratorio artigianale l'obiezione verrebbe meno.

Il taglio della riflessione che, però, interessa in questa sede è un altro, e parte dalle possibilità ed intenzioni per le imprese di puntare su una *brand strategy* in grado di supportare ambiziosi obiettivi di domanda in mercati nazionali ed internazionali.

L'applicazione di tale orientamento nei grandi gruppi mondiali, catene alberghiere internazionali, *tour operator worldwide*, prestigiose compagnie di crociera, non è certo una novità. La possibilità di presentarsi al mercato con un'offerta caratterizzata da un marchio comune in grado di trasmettere uno standard di valore di prodotto ha permesso loro di catturare una quota di domanda che in tale marchio – per esperienze passate proprie o altrui, per credibilità della comunicazione delle proposte, per altro ancora – ha visto il discriminante della scelta di acquisto. Secondo una naturale successione tale strategia di marchio, quando va a buon fine, consente, attraverso un buon piano di comunicazione, una *brand awareness* che poi finisce col tradursi, per un sottoinsieme della propria clientela, in *brand loyalty*. Sono conquiste raggiunte anche attraverso

l'applicazione di strumenti classici di fidelizzazione, legati ad una gratificazione materiale per il cliente, a premi concreti per la dimostrata solidità del rapporto commerciale: i programmi *frequent client*, introdotti per lo più dai vettori aerei, stanno facendo la loro comparsa un po' dovunque nella produzione turistica.

Il potenziale insito nel valore del marchio non ha conosciuto, però, per lungo tempo, altro campo di applicazione nel turismo al di fuori dei grandi soggetti economici. Con il senno di poi non può non stupire il ritardo con il quale alcuni modelli di reti di impresa, da tempo radicati in altri settori, hanno fatto la comparsa nella produzione turistica.

Oggi il panorama, in Italia come all'estero, è cambiato, e sotto i riflettori vi sono numerose realtà che dalla volontà di sfruttare gli effetti di stimolo e fedeltà all'acquisto derivati dalla marca hanno preso spunto.

Una prima manifestazione è rappresentata senza dubbio dalle catene alberghiere di marchio, reti di imprese legati, appunto, dall'adesione ad un'insegna, un logo, un nome che dovrebbe comunicare uno o più attributi di prodotto riscontrabili nelle proposte dei membri del network. Non entriamo in questa sede nei dettagli giuridici ed economici che regolano tali forme di offerta, ne' nella descrizione di alcune realtà esemplificatrici, ormai più che note. Quello

che ci interessa mettere in luce è il carattere dell'operazione, che spesso vede la regia da parte di un soggetto imprenditoriale "leggero", che attorno ad un progetto basato sulla presumibile forza catalizzatrice di un marchio raggruppa più realtà imprenditoriali classiche, che credono nei risultati dell'iniziativa. L'azione della catena di marchio non poggia su investimenti sui singoli prodotti – anche se talvolta si passa comunque per questi interventi – ma sulla costruzione di una relazione con un insieme di consumatori che prima nel marchio, e poi nella specifica soluzione ricettiva, vedranno la soluzione ideale alle proprie esigenze di consumo. L'obiettivo è di posizionamento attraverso, soprattutto, azioni di comunicazione. La *single unit* vede in questa strada un'opportunità di beneficiare dei risultati di *brand strategy*, recuperando così le prospettive offerte da un'azione di creazione di fiducia fuori portata, oltre che – come detto – quasi priva di senso, come singolo.

Altro esempio, più recente, è costituito dai network di agenzie di viaggio. Diverse nella natura e nell'intensità sono state le spinte che hanno portato in Italia alla comparsa di più iniziative in tal senso: la nuova normativa sulla concessione delle licenze, l'opportunità di rileggere il potere di forza contrattuale nella relazione agenzia-tour operator approfittando di soluzioni tipo

gruppi di acquisto. Anche in questi casi, però, una delle spinte più forti l'ha data la possibilità di inserire nel gioco competitivo la logica di marca, evidentemente in ambito nazionale e non solo di singola località, fino a quel momento assente nel mondo dell'intermediazione al dettaglio. I risultati delle imprese network dipendono dalla capacità di attrarre consumatori presso le agenzie affiliate, cosa che può accadere certamente grazie, ad esempio, ad un'offerta più ampia o più conveniente nel prezzo rispetto a quella delle agenzie "non allineate", ma anche per un processo di fidelizzazione e di fiducia da conquistare attraverso una *brand strategy* possibile solo per la massa critica dell'operazione. Conclusione di un processo simile può essere il prevalere dell'identità del *retailer* su quella del produttore – a volte anche tramite l'offerta di propri prodotti divenendo, così, *private label* a mo' della grande distribuzione organizzata *food* e *non-food* - fenomeno particolarmente interessante in un momento nel quale le soluzioni tecnologiche a disposizione di imprese e consumatori hanno fatto gridare all'immediata possibilità di disintermediare i rapporti tra le parti.

Nei due casi presentati - che spesso si configurano anche come *franchising*, formula come è noto introdotta da anni con successo in altri settori – al singolo

operatore spetta una riflessione sull'opportunità o meno di aderire al network, pesando i vincoli, la perdita di autonomia gestionale, gli oneri di contribuzione alla rete, con le prospettive, i benefici aggiunti derivanti dall'essere inseriti nell'organico di una squadra che, a differenza del singolo componente, ha il peso per avviare operazioni di comunicazione ad ampio respiro così come una revisione dei rapporti di filiera.

Altre iniziative vanno nella direzione di dare visibilità ad un marchio attraverso accordi multipli con la presenza, o meno, di un soggetto centrale a fare da coordinatore del processo, che può puntare tutto sulle azioni di comunicazione o spingersi oltre ed entrare anche in questioni di prodotto. Nella crocieristica alcune compagnie non proprio conosciutissime hanno scelto di concertare alcuni programmi di comunicazione e promozione per attirare l'attenzione di una certa fetta di domanda potenziale verso i loro output, cercando di veicolare il carattere di nicchia della loro produzione. Nel congressuale è recente la comparsa nel mercato di iniziative che puntano su accordi tra strutture ricettive per dare agli interlocutori di domanda una certa libertà di scelta attraverso la molteplicità di soluzioni, e così, sempre garantendo un'imprescindibile professionalità, conquistarne la fiducia e la fedeltà. Alcune

società di gestione di impianti di risalita in località sciistiche hanno scelto questa strada per garantire al cliente un'offerta ampia e coordinata. In queste ed altre simili operazioni la volontà di puntare sulla visibilità e significato di un marchio comune è presente in gradi differenti, ma sempre rappresenta un elemento di base per impostare un rapporto con il cliente.

Il discorso è ampio e favorisce una molteplicità di considerazioni e spunti di analisi. Gli stessi sistemi territoriali di offerta, di fatto, hanno puntato, o potrebbero farlo, sulla forza del marchio per attrarre attenzione e preferenza da parte dei turisti. Una lettura delle potenzialità turistiche di un'area passa necessariamente per uno studio di prodotto; debitamente affrontatolo, si pone poi l'obiettivo di posizionare tale proposta nel mercato, ed in questa direzione il contributo del marchio diviene fondamentale: casi eccellenti del passato o presente quali Versilia, Cortina, Costiera Amalfitana dimostrano come da nomi propri di località si possa divenire veri e propri marchi, capaci di trasmettere e legittimare una certa idea, quindi una certa offerta.

La marca si presta ad un'interpretazione ontologica, riesce a divenire entità anche staccata da una specifica produzione, da un particolare output, un *free agent* capace di connotare un'ampia gamma di prodotti senza alcun riferimento a quello originale.

Gli orizzonti possibili sono indeterminabili nel momento in cui un'impresa riesce a convincere il cliente ad acquistare la marca, prima ancora che l'output specifico. E' il concetto della *brand extension*, la capacità di estendere l'utilizzo del marchio a più produzioni ed in più contesti per approfittare di una maggiore generazione di valore conseguente alla sua diffusione [Valdani 2001]. E così nessuno dovrà stupirsi se in un prossimo futuro grandi nomi legati, ad esempio, al *fashion* o al lusso, entreranno – ed alcune operazioni già lo testimoniano – nel mondo dell'*hotellerie*, così come, tempo fa, colossi del fumetto e della cinematografia per ragazzi entrarono nel business dei parchi a tema, dei *resorts* e poi delle navi da crociera.

Riteniamo, pertanto, cruciale la sfida – condotta in prima persona e singolarmente o aderendo ad operazioni più ampie – rappresentata dalla capacità di costruire, affermare e gestire la marca come risorsa in grado di generare consapevolezza e fiducia nella clientela, metaobiettivo verso il raggiungimento di migliori risultati economici.

5. Conclusioni

Il ridisegno dei rapporti di filiera, il mutato quadro delle arene competitive, l'assenza di confini tra mercati di domanda ed altre

importanti ragioni spingono sempre più le imprese turistiche a puntare su un rapporto stabile e personale con la propria clientela, nel tentativo di sottrarsi ad attacchi della concorrenza e incentivare il turista a non propendere per un peregrinare continuo tra i possibili fornitori.

Non sono però tutte le realtà in condizione di poter spingere in questa direzione: sono molti i fattori che determinano la possibilità, e poi la convenienza, ad investire in azioni di marketing basate sulla conquista del consenso e la successiva gestione della fiducia del cliente.

Le imprese appartenenti al comparto dell'intermediazione, ad esempio, così come, per altre ragioni, quelle impegnate nella produzione complessa di pacchetti, possono puntare ad un rapporto di lungo periodo con il consumatore turista che vede in questi soggetti un partner, un aiuto nella scelta dei prodotti. Le imprese alberghiere *single-unit*, così come interi sistemi locali di offerta, vengono penalizzate dal carattere itinerante della fruizione turistica che rende in molti casi quasi privo di senso la tessitura di rapporti stretti con un cliente che, probabilmente, mai più nel corso del suo ciclo di vita di consumatore tornerà ad acquistare.

Vi sono però operazioni che possono recuperare la validità dei sistemi *di customer relationship marketing* e, in generale, un

orientamento al *trust and loyalty management*, ad esempio puntando ad effetti traslati tra clienti reali e potenziali di una corretta e lungimirante gestione dei rapporti. Altra partita da giocare è quella relativa alla forza della marca, *asset* in grado di generare fiducia, quindi fedeltà, quindi valore. Marca che nel turismo, per via, in particolare, del carattere del tessuto imprenditoriale italiano, ha fatto fatica a conquistare un ruolo da protagonista, ma che oggi ispira e guida buona parte delle operazioni strategiche che vivacizzano il settore.

A tutti i soggetti imprenditoriali, pertanto, a prescindere dalla dimensione e dagli

obiettivi, spetta l'obbligo di riflettere con attenzione sulle potenzialità di una migliore gestione del rapporto con il cliente, non limitandosi ad una sterile ammissione di criticità della questione, ma pianificando le future mosse operative scegliendo, tra le alternative disponibili, quelle più consone al proprio profilo.

Riferimenti bibliografici

Andaleeb S.S. – *The Trust Concept: Research Issues for Channel of Distribution* – in Sheth J.N., «Research in Marketing», Jai Press Inc., vol. 11, 1992

Busacca B. – *Le risorse di fiducia dell'impresa. Soddisfazione del cliente, creazione di valore, strategie di accrescimento* – Utet, Torino, 1994

Castaldo S., Cillo P. – *Trust-oriented marketing. La nuova frontiera del loyalty management nelle imprese commerciali* – in «Economia & Management», n° 6, 2000

Chaston I. – *Relationship Marketing and the Orientation Customers Require of Suppliers* – in «The Service Industries Journal», Vol. 20, n° 3, 2000

Costabile M. – *Nuovi confini nell'analisi del consumatore* – in «Economia & Management», n° 6, 1999

Fabris G. – *Prodotti di marca, ritorna la fiducia* – in «Il Sole 24 Ore», 4 Marzo 2001

Gronroos C. – *From Marketing Mix to Relationship Marketing* – in «Journal of Academic Marketing Science», Vol. 23, n°4, 1994

Valdani E. – *Grandi marche senza confini* – in «Il Sole 24 Ore», 22 Gennaio 2001

Vicari S. (a cura di) – *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia* – Egea, Milano, 1995

Finito di stampare nel giugno 2001
presso Grafiche Somma – Industria Poligrafica
Castellamare di Stabia (NA) - Italy