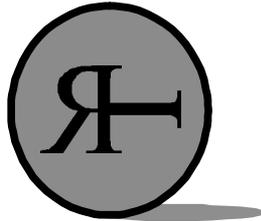


# le pagine di

RISPOSTE



TURISMO

*interventi di:*

Umberto Martini

Chiara Saraceno

Patrice Binet Decamps

Chiara Rosati

Federica Padrin

Rino Vitelli



CONSULTING



TRAINING



MANAGEMENT

***in questo numero parliamo di***

**nuove tecnologie al servizio della promozione turistica**

**outgoing ed incoming in Italia dopo l'11 settembre 2001**

**ruolo della marca nella scelta dei servizi alberghieri**

**strategie di fidelizzazione e differenziazione delle catene di marchio**

**nuove forme di distribuzione dei prodotti turistici**

**organizzazione turistica regionale**



Risposte Turismo S.r.l.

S. Marco, 4410

30124 Venezia

tel. +390412443527; Fax +390412411501

[www.risposteturismo.it](http://www.risposteturismo.it); [info@risposteturismo.it](mailto:info@risposteturismo.it)

*le pagine di Risposte Turismo*

Vol. 2/2001

Pubblicazione di Risposte Turismo S.r.l.

S. Marco 4410

30124 Venezia

tel. +390412443527

fax. +390412411501

info@risposteturismo.it

Ha collaborato a questo numero:

Valeria Barbieri

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 si trovi di fronte ad un problema per il quale possa essere utile documentarsi su base scientifica.*

*Sono i tre ambiziosi obiettivi alla base della nascita 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
L'applicazione delle information and communication technologies (ICTs) sull'attività di promozione e di commercializzazione delle destinazioni turistiche <i>di Umberto Martini</i>	11
Il turismo organizzato dopo l'11 settembre: la realtà italiana e le sue prospettive secondo l'osservatorio ASTOI <i>di Chiara Saraceno</i>	29
L'univers de la marque <i>di Patrice Binet Decamps</i>	35
Conquistare il cliente con prodotti di nicchia: la strategia di marketing di The Charming Hotels of The World <i>di Chiara Rosati</i>	40
Nuove soluzioni per la distribuzione dei prodotti turistici <i>di Federica Padrin</i>	49
Il progetto di riforma dell'organizzazione turistica regionale campana <i>di Rino Vitelli</i>	66

## INDEX

Risposte Turismo: the activities	7
The Application of the Information and Communication Technologies (ICTs) to the Promotion and Marketing Activities of the Tourist Destinations <i>by Umberto Martini</i>	11
The Organised Tourism After September Eleven: the Italian Situation and its Perspectives according to ASTOI observatory <i>by Chiara Saraceno</i>	29
The Brand Univers <i>by Patrice Binet Decamps</i>	35
To Hit the Client with Niche Products: the Marketing Strategy of The Charming Hotels of the World <i>by Chiara Rosati</i>	40
New Solutions for the Tourist Products Distribution <i>by Federica Padrin</i>	49
The Reform Project of the Regional Tourist Organization of Campania <i>by Rino Vitelli</i>	66

## **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.

***L'applicazione delle information and communication technologies (ICTs) sull'attività di promozione e di commercializzazione delle destinazioni turistiche***

Umberto Martini

*In che modo le destinazioni turistiche possono utilizzare le ICTs per promuoversi e commercializzarsi? Un impiego esclusivo degli strumenti delle ICTs può considerarsi esaustivo per il raggiungimento degli obiettivi della politica di promozione di una destinazione turistica? O è da considerarsi più adatta una funzione di supporto all'utilizzo di canali tradizionali?*

*Gli strumenti informatici e telematici si sono dimostrati, nel settore turistico, particolarmente adatti, al di là della mera raccolta e trasmissione di dati, a supportare quattro tipi di attività: promozione turistica, commercializzazione turistica, ottimizzazione dei flussi turistici e integrazione dell'offerta turistica.*

*Irrilevanza dei confini geografici, centralizzazione del controllo e ampliamento del mercato e dello spazio informativo sono alcuni degli effetti benefici connessi all'utilizzo di strumenti telematici che vale la pena ricordare. Tuttavia va sottolineato come non esista relazione diretta ed univoca tra applicazione di nuove tecnologie e aumento di produttività e qualità del servizio, poiché variabili manageriali, professionali e culturali*

*influenzano, in modo rilevante, il risultato finale.*

*Alcune delle applicazioni più significative si possono ricondurre a tre principali aree di impiego: prenotazioni a distanza e in tempo reale, diffusione delle informazioni sui fattori di attrattiva della località e gestione dei flussi turistici in loco.*

*La valutazione di potenzialità e possibilità di applicazione di ogni strumento non deve, comunque, prescindere dal tenere in considerazione le modalità con cui il turista acquista la vacanza nonché le infrastrutture tecnologiche disponibili.*

*Facendo riferimento alla diffusione delle informazioni e considerando che il turismo è un settore economico ad alta intensità di informazione, dove le informazioni ricoprono un ruolo strategico, appare evidente quanto importante sia l'applicazione delle ICTs ai processi informativi. Un'adeguata diffusione permette, alla destinazione turistica, di conseguire un più equilibrato sfruttamento delle risorse locali, un aumento della soddisfazione del turista e una migliore gestione i flussi turistici in loco.*

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

by Umberto Martini\*

*How can tourist destinations use the ICTs to promote and marketing themselves? Could the simple employment of the ICTs tools be exhaustive for the achievement of the resort's promotional aims? Or should it be considered more suitable as a supporting function to the use of traditional channels?*

*The computer tools have proved to be especially suitable to support four kinds of activities in the tourist industry, in addition to collect and transmit data: tourist promotion, tourist marketing, tourist flow optimization and tourist offer integration.*

*Irrelevance of geographical borders, centralization of control and enlargement of market and informative space are some of the advantages due to the use of technological systems that are worth to be mentioned. However a direct and univocal connection does not exist between new technologies, productivity growth and service quality, since management, professional and cultural variables influence the final result.*

*Some of the most significant applications could be taken back to the three main fields of usage: real-time bookings from distance, diffusion of information about the attraction elements of the resort and management of the local tourist flows.*

*The potential evaluation and the application possibility of each tool must not forget to take in consideration the modalities with which the tourist buys an holiday, such as also the available technological infrastructures.*

*Referring to the information spreading and considering that tourism is an economical high-intensity-information sector, where information cover a strategic role, appears evident how important is the use of the ICTs in the information processes. A suitable diffusion allows the resort to achieve a balanced exploitation of the local resources, an increase of the tourist satisfaction and a better managing of tourist flows on the site.*

---

\* Associate Professor of Economy and Business Management, Faculty of Economics, University of Trento

## **L'applicazione delle information and communication technologies (ICTs) sull'attività di promozione e di commercializzazione delle destinazioni turistiche**

*Umberto Martini\**

### **1. Il contesto di applicazione delle tecnologie: gli scenari del turismo leisure.**

Nel corso degli ultimi anni, numerosi elementi evolutivi hanno caratterizzato il settore turistico:

- a) la domanda non solo è cresciuta esponenzialmente sotto il profilo quantitativo, ma ha assunto un elevato livello di sofisticazione in termini di varietà, variabilità ed esperienza individuale di fruizione dei servizi, divenendo inoltre marcatamente sovranazionale;
- b) l'intermediazione turistica si è evoluta sotto il profilo organizzativo e gestionale, articolandosi in una molteplicità di strutture e di centri operativi capaci di controllare e di convogliare i turisti in

ogni parte del mondo; la separazione geografica tra la localizzazione della domanda e la localizzazione dell'offerta ha fatto sì che il turismo diventasse così uno dei settori a maggiore *intensità di informazione*;

- c) la competizione ha assunto i connotati della *globalità*, nel senso che il combinarsi della riduzione dei costi di circolazione delle persone e delle informazioni ha fatto sì che divenissero potenzialmente alternative (e quindi concorrenti fra loro) destinazioni fino a poco tempo fa del tutto indipendenti;
- d) la competizione sembra spostarsi da un livello micro ad un livello macro: a seguito dei fenomeni descritti, prima che la lotta competitiva tra singole unità ricettive, di trasporto o ricreative, sembra sia essenziale il confronto competitivo tra

---

\* Professore associato di Economia e gestione delle imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università di Trento ([martini@cs.unitn.it](mailto:martini@cs.unitn.it))

sistemi-paese, aree geografiche e singole destinazioni turistiche, un confronto che si gioca sulla base dei *fattori di attrattiva* che ognuna è in grado di offrire.

Nel presente lavoro, assumeremo il punto di vista delle località turistiche, discutendo la rilevanza dell'impatto delle nuove tecnologie (ICTs, *Information and Communication Technologies*) sulla gestione dei processi di promozione e di commercializzazione dei prodotti turistici che esse sono in grado di esprimere. Da questo punto di vista, qualsiasi località, per entrare nella competizione globale del turismo, è tenuta a seguire percorsi strategici nei quali è necessario in primo luogo definire con precisione il *target* della domanda cui fare riferimento, sotto il profilo geografico, demografico e comportamentale, sulla base anche delle potenzialità (fattori di attrattiva) che la località è in grado di offrire; e, in secondo luogo, predisporre un'*organizzazione turistica* che abbia i connotati del *sistema*, ovvero che sia in grado di informare la clientela e di promuovere efficacemente la destinazione, ma anche di costruire dei pacchetti integrati di offerta che, sinergicamente tra di loro, garantiscano il soddisfacimento del turista.

Ogni località che intenda sviluppare o rafforzare una vocazione turistica deve quindi assumere un posizionamento specifico, che ne qualifichi le specificità

differenzianti rispetto alle località concorrenti. Sulla base di tale posizionamento, deve realizzare un'offerta capace di fare fronte alle esigenze ed alle aspettative del turista, che sono legate:

- *all'immaginario collettivo* che appartiene ad una certa località, ossia a tutto ciò che identifica quanto il turista si aspetta di trovare in un luogo sotto il profilo culturale, degli ambienti, delle persone, delle tradizioni, del clima;
- *al bisogno di servizi turistici elementari*, quali il trasporto, la ricettività, l'intrattenimento, la ristorazione, l'informazione;
- *al bisogno di servizi di supporto al turismo*, quali la sicurezza, l'assistenza sanitaria, le infrastrutture.

In questo senso, sono molto strette le relazioni che si vengono a porre tra l'organizzazione, la promozione e la commercializzazione dell'offerta turistica, che devono essere considerate non come fasi a sè stanti, ma come parte di un tutto, che nel loro insieme definiranno le potenzialità di successo di una destinazione.

Qualsiasi attività di comunicazione e di promozione turistica richiede infatti:

- a) l'esistenza di un prodotto definito da alcune componenti di base, che ne qualificano la distintività (i *fattori di attrattiva* di una destinazione);

- b) la scelta di un pubblico obiettivo a cui indirizzare le azioni comunicative e promozionali (*target di mercato*);
- c) la scelta dei mezzi più appropriati per raggiungere questo target (*media planning*), sulla base delle loro caratteristiche:
  - di copertura geografica;
  - di frequenza;
  - di capacità di trasmettere il messaggio;
  - di costo per contatto.

## 2. Le potenzialità delle tecnologie per l'informazione e la comunicazione nel settore turistico.

Tra i fattori che sembrano garantire le migliori risposte a queste e alle altre sfide che una località turistica deve affrontare per entrare a fare parte dei grandi circuiti internazionali, un ruolo di primo piano spetta senza alcun dubbio agli strumenti informatici e telematici (ICTs), i quali, fino dalla loro comparsa, si sono dimostrati particolarmente adatti:

- a) ad informare la domanda sulle caratteristiche della destinazione e quindi a svolgere un'attività di *promozione turistica*;
- b) a consentire alla località di entrare nei grandi circuiti internazionali di vendita

delle destinazioni turistiche, e quindi a svolgere un'attività di *commercializzazione turistica*;

- c) ad orientare i flussi turistici a destinazione e a facilitare l'attività di prenotazione e di definizione del prodotto turistico, svolgendo quindi un'attività di *ottimizzazione dei flussi turistici*;
- d) ad organizzare efficacemente le attività congiunte di offerta del prodotto turistico da parte di organizzazioni imprenditoriali, private e pubbliche, tra loro indipendenti, svolgendo quindi un'attività di *integrazione dell'offerta turistica*.

L'analisi degli strumenti informatici e telematici per la gestione dei flussi turistici richiede tuttavia alcune precisazioni. Il termine "informatica" è accettato per significare lo studio dei modi con cui raccogliere, coordinare, conservare, trattare e diffondere le informazioni per mezzo di strumenti automatici. Le nuove soluzioni dell'*information technology* (IT) sono state rese possibili sia dallo sviluppo straordinariamente rapido della tecnologia, che ha permesso di ridurre a pochi centimetri di lato e pochi millimetri di spessore unità elaborative (*chip*) che originariamente occupavano spazi enormi e richiedevano consumi energetici ragguardevoli; sia dall'enfasi che è stata

posta sulla facilità d'uso di strumenti e macchine che fino a poco tempo fa risultavano difficilmente accessibili all'utente non tecnico. Ciò ha dato origine ad un fenomeno assai rilevante, ossia alla diffusione tra un numero crescente di utilizzatori di strumenti sempre più potenti, affidabili ed economici.

La seconda componente fondamentale dell'IT è costituita dalle telecomunicazioni, ovvero dalla trasmissione di dati, suoni ed immagini su reti unificate, la cui qualità è stata significativamente innalzata attraverso la digitalizzazione del segnale. Le potenzialità di trasmissione di dati ed immagini sono sempre più potenti grazie all'uso dei cavi in fibra ottica e delle comunicazioni a larga banda, e grazie all'aumento della connettività attraverso la rete dei satelliti orbitanti.

In uno scenario competitivo nel quale il possesso e la circolazione delle informazioni e della conoscenza dei mercati sono sempre più determinanti per il successo di qualsiasi iniziativa imprenditoriale, l'apporto delle reti telematiche appare indispensabile ed irrinunciabile. Nel settore turistico, in particolare, l'informatica e la telematica stanno avendo un impatto significativo, accelerando i collegamenti tra le diverse organizzazioni e tra queste e i consumatori finali. All'interno del settore turistico, per anni le reti telematiche hanno svolto

esclusivamente funzioni di semplice supporto alla trasmissione di dati elementari. Negli ultimi tempi, invece, hanno subito una fondamentale trasformazione, arricchendosi di valore aggiunto grazie ad una tecnologia (hardware e software) sempre più sofisticata, che consente di fornire veri e propri *servizi di comunicazione elettronica*. La nascita ed il diffondersi di reti specializzate, caratterizzate dalla distribuzione della potenza elaborativa e dei *database*, ha evidenziato come l'impiego di certe soluzioni possa offrire contributi molto significativi sotto il profilo della competizione. Il recente avvento di Internet, inoltre, avendo messo a disposizione di turisti ed operatori una rete aperta non proprietaria, ha esteso l'applicabilità delle tecnologie in una dimensione di massa.

Le reti telematiche sono dei mezzi per incrementare i flussi informativi, sia esterni che interni alle organizzazioni imprenditoriali che le utilizzano. Se si pensa che il turismo è un settore economico ad alta intensità di informazione, si capisce subito quanto questi aspetti possano influenzarne i meccanismi e le regole di funzionamento.

In particolare, la diffusione della telematica tende a generare vari effetti, tra cui:

a) *l'irrilevanza dei confini geografici*, in quanto il processo produttivo e commerciale può venire segmentato e distribuito spazialmente secondo

architetture definite secondo la convenienza strategica del momento;

- b) *la centralizzazione del controllo*, in quanto potendo disporre di sistemi tecnologici in grado di affrontare livelli notevoli di complessità dei flussi informativi e decisionali, è possibile ampliare in misura consistente la dimensione dei dati e dei processi gestibili;
- c) *l'ampliamento del mercato e dello spazio informativo*, in quanto aumentano sia il numero che il raggio geografico di provenienza delle informazioni, nonché la velocità di elaborazione, combinazione ed interscambio dei diversi flussi informativi.

Le reti telematiche possono così facilitare lo sviluppo dell'efficienza aziendale nelle attività di gestione più consuete (quali, nel caso del turismo, la ricerca di informazioni, la prenotazione, l'organizzazione di itinerari o la regolazione dei flussi turistici), così come contribuire decisamente a formare la base per nuovi metodi di lavoro con cui migliorare anche la qualità del servizio, la produttività e la velocità di adattamento alle esigenze del mercato.

Tuttavia, è bene sottolineare come non esista una relazione diretta ed univoca, quasi automatica, tra l'introduzione delle tecnologie telematiche nelle aziende e l'aumento della produttività e della qualità

del servizio, in quanto nel determinare il risultato finale intervengono sempre delle variabili manageriali, professionali e culturali, che possono influenzare anche pesantemente l'efficacia delle singole applicazioni. La semplice diffusione delle macchine e degli strumenti informatici non è di per sé sufficiente a garantire lo sfruttamento di tutte le potenzialità racchiuse nelle nuove tecnologie, in quanto, affinché ciò avvenga, l'innovazione deve procedere su due piani distinti:

- a) sul piano della potenza tecnologica racchiusa in determinate applicazioni di rete, hardware e software; questo aspetto richiama il problema della dotazione tecnologica di base, ovvero delle infrastrutture che devono essere disponibili affinché un certo sistema tecnologico possa funzionare adeguatamente;
- b) sul piano della cultura tecnologica di base, intesa come conoscenza dei processi, consapevolezza delle potenzialità e dei limiti della tecnologia, disponibilità mentale ad adeguarsi alle sue regole e ai suoi linguaggi. Ogni processo di innovazione organizzativa comporta infatti una modificazione degli equilibri gestionali, da cui discende una naturale inerzia che, in alcuni casi, si può addirittura tramutare in resistenza al cambiamento. Inoltre, non si deve

dimenticare che l'introduzione massiccia dei sistemi informatici comporta sempre un problema di *human-computer interaction*, che a volte può risultare ben più frenante rispetto allo stesso aspetto infrastrutturale.

Le ICTs possono trovare larga applicazione nell'ambito dei principali processi di marketing turistico, essendo utilizzabili in ambiti operativi quali:

- la ricerca e la segmentazione del mercato;
- lo sviluppo dei prodotti e dei servizi;
- la comunicazione interattiva;
- la gestione dei processi di *Customer Relationship Management (CRM)*;
- il *booking* e la commercializzazione di prodotti semplici o integrati.

Nel turismo le ICTs appaiono quindi in grado di svolgere un ruolo importante all'interno dell'azione di marketing, se si considera la particolare composizione del prodotto turistico rispetto a qualsiasi altro "prodotto" o "servizio" offerto sul mercato: il prodotto turistico, infatti, è composto da *elementi o fattori ambientali* ed *elementi o fattori strutturali*. Ai primi appartengono l'insieme delle attrattive ambientali ed immateriali che contraddistinguono la destinazione turistica, e l'insieme delle soddisfazioni psico-fisiologiche che i turisti ritengono di poter trarre da essa; ai secondi, può invece essere ricondotto il complesso

dei servizi offerti dalle diverse imprese turistiche, ovvero tutto quanto possa contribuire alla effettiva realizzazione delle aspettative create dai fattori ambientali. Il prodotto turistico risulta essere perciò articolato, quale risultato della composizione da una parte di fattori ambientali e paesaggistici, e dall'altra di servizi offerti da imprese, enti e organizzazioni pubbliche e private. A seguito di questa varietà, spesso le caratteristiche dell'offerta risultano essere lontane dall'esperienza di fruizione passata del turista, e dunque difficilmente percepibili nella fase di valutazione e selezione delle alternative che precede l'acquisto.

La complessa strategia di marketing che è necessario attivare per soddisfare questo tipo di problemi, può essere svolta su due livelli, a seconda che le azioni riguardino obiettivi e contenuti di interesse generale o perseguano una limitata motivazione di carattere aziendale. Si distingue così tra un'attività di macro-marketing e una di micro-marketing. La prima si riferisce all'insieme delle azioni svolte dallo Stato e dagli Enti Pubblici, talvolta in collaborazione con le amministrazioni locali o con associazioni di operatori, al fine di favorire la sistematica attuazione del processo di ideazione, verifica e messa a punto di nuove offerte turistiche. I principali interventi del *marketing turistico pubblico* si riferiscono perciò:

- a) allo sfruttamento e alla tutela dei fattori ambientali presenti in una determinata localizzazione geografica;
- b) alle condizioni in cui le imprese turistiche prestano i propri servizi (incentivazione, coordinamento, controllo, realizzazione di infrastrutture);
- c) alla promozione dell'offerta turistica e/o della località nel suo insieme.

In questo contesto di riferimento, si colloca l'azione di micro-marketing condotta dai singoli operatori, a livello individuale oppure in modo associato, attraverso la quale ogni attore cerca di massimizzare i risultati conseguibili in termini di vendite o di fatturato. Il passaggio logico che non deve sfuggire è quello che fa dei due tipi di marketing l'uno il completamento dell'altro, in una visione di sistema che sia in grado di proporre alla domanda delle motivazioni, dei servizi, delle strutture di commercializzazione adeguatamente coordinate e nello stesso tempo diversificate, in modo da perseguire il massimo ritorno possibile sui segmenti di mercato a cui le singole offerte sono rivolte.

Il connubio tra ICTs e marketing turistico assume proprio in questo contesto il suo ruolo di raccordo e collegamento tra le diverse componenti dell'offerta, nonché tra queste e i singoli consumatori finali. L'informatica e la telematica sono cioè in grado di facilitare i processi di

informazione, di confronto, di selezione, di prenotazione e anche di pagamento, fino al punto di creare nuovi e significativi canali di contatto tra la domanda e l'offerta. Più in dettaglio, nel comparto turistico i principali benefici offerti dall'uso delle reti telematiche sono:

- a) elevata velocità ed accuratezza delle comunicazioni e dell'accesso alle informazioni da parte dell'utente finale;
- b) migliore rapporto tra clienti ed operatori turistici, dovuto alla tempestività con cui il servizio può essere erogato, all'eliminazione di molti errori operativi e alla maggiore ricchezza di alternative disponibili al cliente;
- c) maggiore possibilità di svolgere azioni di marketing personalizzate, e di trasmettere immagini, animazioni e suoni con cui illustrare meglio il servizio turistico e/o i fattori di attrattiva della località;
- d) possibilità di accedere alle banche dati internazionali del settore, ed acquisire così informazioni a basso costo sulla clientela e sull'evoluzione dei suoi bisogni;
- e) stimolo alla realizzazione di accordi tra imprese e alla predisposizione di un'offerta sistemica ed integrata che viene erogata secondo la logica del *network*. La valenza operativa di tali vantaggi si esplica cioè non solo a livello

esterno, ovvero tra impresa turistica e consumatore finale, ma anche all'interno del settore turistico, migliorando il livello di efficienza complessiva dell'intero sistema di offerta.

L'informazione è la materia prima del turismo, a livello sia di composizione dell'offerta, che di costruzione dell'immaginario collettivo nei diversi segmenti di clientela, ossia delle motivazioni del viaggio che sono alla radice del manifestarsi della domanda turistica. La rilevanza di questo aspetto appare in tutta la sua evidenza se si considera la difficoltà da parte del turista di ricostruire con la propria percezione le caratteristiche della destinazione che si accinge a visitare, sotto il profilo non solo della ricettività turistica in senso stretto, ma anche delle attrattive culturali, ricreative, sportive e paesaggistiche che essa è in grado di offrire. Non si deve poi dimenticare che l'informazione fornita al turista sulle caratteristiche della località e sull'insieme dei fattori di attrattiva della stessa permette anche di raggiungere ulteriori obiettivi, quali:

a) *la gestione dei flussi turistici in loco*, per evitare che i turisti si concentrino soltanto su pochi fattori di attrattiva, a scapito di altri non meno piacevoli, ma non noti; a titolo esemplificativo, il grande affollamento di turisti in una

spiaggia può dipendere dal fatto che altre spiagge a poca distanza non siano conosciute, oppure non si sappia come raggiungerle; lo stesso discorso vale per qualsiasi altro fattore di attrattiva, naturale o artificiale;

- b) *la migliore soddisfazione del turista*, che, attraverso l'informazione, può godere fino in fondo dei fattori di attrattiva messi a disposizione da una località, organizzando in modo vario la propria permanenza e affrontando con maggiore tranquillità gli imprevisti, quali un prolungato periodo di maltempo, trasformando consapevolmente i contenuti della propria vacanza grazie alla conoscenza dei diversi fattori di attrattiva disponibili;
- c) *il migliore sfruttamento delle risorse locali*, nel senso che la conoscenza da parte del turista di tutti i fattori di attrattiva permette di programmare la vacanza senza trascurare alcune delle attività che possono essere svolte in loco (ad esempio, l'appassionato di *free-climbing* potrà portare con sé la propria attrezzatura sapendo che in una località balneare esistono vie sul mare); inoltre, le diverse unità imprenditoriali possono lavorare con uguale intensità, evitando che alcuni operatori, la cui presenza non

sia nota, soffrano la mancanza di una clientela sufficientemente numerosa.

Attraverso l'informazione, si realizza perciò il migliore sfruttamento dei fattori di attrattiva, secondo un disegno strategico che presuppone, a monte, l'esistenza di un'organizzazione sinergica tra le diverse unità imprenditoriali operanti nella località. Si devono quindi facilitare i percorsi di ricerca delle informazioni da parte del turista, evitando che determinati fattori di attrattiva siano conoscibili soltanto a pochi attraverso il passa-parola o altri mezzi occasionali e destrutturati.

A questo proposito, è possibile distinguere le attività volte al perseguimento di questo obiettivo secondo due linee guida:

1. *distinguendo il momento in cui l'informazione viene trasferita al turista.*

Lungo questa linea, le scelte possibili sono le seguenti:

- le informazioni vengono fornite al turista *prima di recarsi nella località*, ovvero nella fase di scelta della destinazione; in questo caso, devono necessariamente essere utilizzati i mezzi di diffusione delle informazioni, legati sia alle ICTs, come i siti Internet, sia agli strumenti più tradizionali (fiere, stampa, televisione, inserti redazionali), per fare in modo che il turista sia in grado di ricostruire con precisione i

fattori di attrattiva di una località e le modalità di godimento degli stessi;

- le informazioni vengono fornite al turista *appena giunto nella località prescelta*; in questo caso, da un lato si riducono i costi di circolazione e di diffusione dell'informazione, ma dall'altro peggiora la qualità del processo informativo e si riduce la possibilità di centrare il *target* di mercato su cui l'offerta era stata progettata;
- le informazioni vengono fornite *integrando i due sistemi*, modificando opportunamente il livello di dettaglio tra le informazioni fornite ex-ante e quelle fornite al momento dell'arrivo.

2. *distinguendo il soggetto su cui debba cadere la responsabilità organizzativa e gestionale dell'informazione da fornire al turista.* Lungo questa linea, si contrappongono due orientamenti: il primo è quello privatistico, di matrice statunitense, rappresentato dalle società multifunzionali che intendono creare delle reti informative nazionali ed internazionali, in cui le informazioni sono considerate "di proprietà" delle società che le gestiscono, e l'accesso viene venduto al pari di qualsiasi altro bene; il secondo è quello pubblicistico, di matrice europea, rappresentato dai governi che,

considerando l'informazione un bene collettivo fondamentale per la diffusione del turismo e quindi per il benessere nazionale, tentano di creare delle infrastrutture telematiche per l'informazione il cui accesso risulti poco costoso. I sistemi elettronici per l'informazione assumono quindi la veste di infrastrutture pubbliche al servizio di un settore economico e/o di un territorio. Le due istanze considerate, nelle loro prevalenti applicazioni, non hanno ancora trovato un approdo definitivo, e nemmeno un equilibrio stabile e giuridicamente fondato sul delicato problema della separazione tra il diritto alla proprietà privata dell'informazione (e delle reti di supporto) e la portata pubblica del mercato elettronico. L'avvento di Internet, e la conseguente "democratizzazione" dell'informazione, ha tuttavia spostato nettamente verso la dimensione pubblica e liberamente accessibile dell'informazione turistica, sottolineando la rilevanza degli strumenti di accesso alle informazioni anche in relazione allo sviluppo economico di una località. In questa dimensione si collocano, inoltre, i progetti, sempre più numerosi, attraverso i quali le località turistiche creano siti o portali che facilitano non solo i processi di ricerca

delle informazioni, ma anche l'attività di booking.

### **3. Le applicazioni delle ICTs al settore turistico: le potenzialità di Internet e il loro collegamento con i media tradizionali.**

Chiarita la rilevanza delle ICTs nei confronti del settore turistico, passiamo ora ad esaminare alcune delle più significative applicazioni delle diverse tecnologie, senza tuttavia addentrarci troppo negli aspetti tecnici connessi alla dotazione strutturale ed infrastrutturale necessaria per il loro corretto funzionamento.

Prescindendo per ora dagli aspetti tecnologici, e considerando solamente gli obiettivi strategici assegnabili ad ogni applicazione, è possibile distinguere fra:

- a) *applicazioni telematiche rivolte alla prenotazione a distanza e in tempo reale*: tra queste, i sistemi computerizzati di prenotazione (CRS, *Computer Reservation Systems*, HCRS, *Hotel Computer Reservation Systems*, GDS, *Global Distribution Systems*);
- b) *applicazioni telematiche rivolte alla diffusione delle informazioni sui fattori di attrattiva della località*, ed in particolare l'utilizzo della rete Internet

da parte di singoli operatori o della destinazione nel suo insieme;

- c) *applicazioni telematiche rivolte alla gestione dei flussi turistici in loco.*

Nel valutare le potenzialità e le possibilità di utilizzo concreto di ogni strumento, bisogna tenere conto di almeno due aspetti:

- a) *le modalità con cui avviene l'acquisto della vacanza da parte del turista.* Da questo punto di vista, è possibile distinguere fra:

- b) *il turista individuale*, colui che preferisce organizzare in prima persona la vacanza, dal punto di vista della scelta della destinazione, delle strutture ricettive di cui servirsi, dei mezzi di trasporto con cui raggiungere la località, dei servizi aggiuntivi da acquistare. Si tratta di un segmento della domanda che affida alle agenzie di viaggio e agli altri intermediari del turismo un ruolo del tutto marginale, e che può quindi essere molto interessato all'esistenza di mezzi di comunicazione che gli consentano di mettersi direttamente in contatto con le strutture necessarie allo svolgimento della sua vacanza; per converso, si tratta comunemente di una clientela esigente ed esperta, abituata a viaggiare e quindi difficile da soddisfare;

- c) *il turista che ricorre abitualmente agli intermediari del turismo*, che preferisce delegare le attività di cui si è detto ad operatori professionali (in primo luogo, le agenzie di viaggio). Questa scelta può dipendere anche dalle caratteristiche di lontananza (geografica e/o culturale) della destinazione prescelta, ovvero dalla mancanza di informazioni reperibili in altre forme. Questo segmento della domanda è facilmente soddisfabile attraverso la costruzione di pacchetti tutto compreso.

- d) *il mezzo di comunicazione necessario per il funzionamento delle tecnologie*, e quindi le *infrastrutture tecnologiche* che devono essere disponibili. Dal punto di vista infrastrutturale, è utile distinguere fra:

- e) realizzazioni per le quali è sufficiente disporre di linee telefoniche efficaci, alle quali sia possibile agganciare servizi evoluti;
- f) realizzazioni per le quali è necessario disporre di reti telematiche, sia locali (LAN) che di grandi dimensioni (WAN);

Dal punto di vista dell'interfaccia, invece, si può invece distinguere fra:

- g) un'interfaccia rappresentata dal telefono;
- h) un'interfaccia rappresentata da un PC

(come nel caso di Internet) o da un monitor che funge da terminale di una workstation invisibile al turista.

Partendo dalla valutazione di questi elementi, si dovranno selezionare gli strumenti telematici sulla base delle caratteristiche della domanda (*in primis*, il comportamento di acquisto) e della dotazione tecnologica infrastrutturale disponibile.

Tralasciando l'analisi dei sistemi di prenotazione automatizzati (CRS; GDS), utilizzati esclusivamente dalle imprese di maggiore dimensione, e dei sistemi di smistamento dei flussi turistici, è utile concentrare le nostre riflessioni sull'utilizzo di Internet da parte delle imprese turistiche.

La comparsa e la rapida diffusione della rete Internet, oltre a rappresentare uno dei fenomeni sociali più significativi degli ultimi anni, ha rappresentato per gli operatori commerciali una ulteriore opportunità di comunicare con la clientela, proponendo sia semplici informazioni, che vere e proprie iniziative di vendita.

Internet permette una comunicazione dotata di tre caratteristiche fondamentali

a) una *comunicazione multi-mediale*, in quanto può trasportare messaggi di vario tipo in forma scritta, grafica, sonora e con filmati in movimento;

b) una *comunicazione iper-testuale*, per il modo in cui le pagine sono strutturate: questo consente all'utilizzatore di selezionare dei percorsi di lettura in modo confacente ai propri interessi;

c) una *comunicazione interattiva*, in quanto consente a più soggetti, in qualsiasi parte del mondo, di scambiarsi notizie, informazioni o immagini, relazionandosi in tempo reale come avviene nel corso di una conversazione inter-personale.

Le potenzialità commerciali e promozionali di Internet sono ormai state colte da gran parte delle aziende operanti nel settore, facendo divenire Internet uno dei più moderni e creativi strumenti di marketing. La rete Internet può infatti essere utilizzata in numerose attività aventi natura commerciale:

a) nella promozione pubblicitaria, immettendo nelle pagine Web informazioni sulle caratteristiche e i prezzi dei prodotti turistici offerti, utilizzando immagini, suoni e animazioni, e realizzando così un vero e proprio "catalogo intelligente virtuale";

b) nella vendita, se alle azioni citate si aggiunge la possibilità di effettuare direttamente degli ordini on-line, oppure si indica un numero telefonico attraverso il quale è possibile effettuare l'ordine in modo tradizionale;

- c) nelle pubbliche relazioni, immettendo in rete comunicazioni sui nuovi prodotti o servizi offerti, lasciando il proprio indirizzo (anche di *e-mail*) per la richiesta di ulteriori informazioni; oppure lanciando nelle apposite pagine dedicate allo scambio di opinioni alcune idee di nuovo prodotto, e raccogliendo le reazioni e i commenti dei potenziali nuovi consumatori;
- d) nelle ricerche di mercato, utilizzando le pagine Web per condurre delle indagini sui gusti e le preferenze dei consumatori, per testare le loro reazioni a determinate iniziative, per confrontare i propri prodotti con quelli della concorrenza.

La rilevanza di queste politiche è legata sia all'*irrelevanza dei confini geografici*, e quindi alla possibilità di raggiungere consumatori in qualsiasi parte del mondo; sia alla possibilità di *rilevare con grande precisione il numero di accessi al sito* (tracking), che consente alle aziende non solo di misurare l'efficacia della propria pagina Web, in termini di reperibilità sulla rete e di gradimento presso il pubblico, ma anche di individuare nuovi target per i propri prodotti. E' infatti possibile conoscere con precisione:

- la popolazione dei visitatori del sito;
- il numero di volte in cui la pagina è stata visitata;
- l'ora di accesso;

- il tempo dedicato al sito da parte del visitatore.

Se si pensa al funzionamento della comunicazione attraverso la rete, e alle caratteristiche della domanda e dell'offerta turistica, emergono subito alcuni consistenti punti di forza che spingono ad un utilizzo significativo del sistema nell'ambito del marketing turistico elettronico:

- a) raggiungere a basso costo turisti potenziali dislocati in qualsiasi parte del mondo, allargando così il bacino di utenza della propria offerta;
- b) sfruttare le potenzialità della pubblicità multi-mediale, consentendo al turista di vedere immagini, fisse e in movimento, relative alla località, all'albergo o a qualsiasi altro elemento dell'offerta turistica che si intende promuovere, nonché di ascoltare suoni, musiche e voci di supporto;
- c) sfruttare le potenzialità della pubblicità inter-attiva che Internet consente di realizzare attraverso la funzione di *e-mail*, raccogliendo richieste specifiche formulate dal cliente, a cui possono essere fornite risposte personalizzate ed in tempo reale, o utilizzando il sito per realizzare chat o forum di discussione che conducano alla realizzazione di comunità virtuali aperte di ospiti e di turisti;
- d) sfruttare le potenzialità della pubblicità

iper-testuale, grazie alla quale il turista può raccogliere soltanto le informazioni che più lo interessano sulla destinazione prescelta.

Ogni sito turistico su Internet può diventare, nello stesso tempo, catalogo, guida e pagina pubblicitaria della destinazione, liberamente “visitabile” dal turista secondo percorsi di selezione e di interesse individuali. Per questo, una pagina Web deve contenere informazioni relative a qualsiasi aspetto legato ai fattori di attrattiva di una località:

- la capacità ricettiva esistente in loco, suddivisa per tipo e categoria;
- i mezzi di trasporto con cui la località è raggiungibile, indicando orari, coincidenze, combinazioni ottimali e relative tariffe;
- le attrazioni per il tempo libero, culturali, sportive, commerciali e di qualsiasi altro genere, disponibili in loco;
- i percorsi di visita più indicati per sfruttare fino in fondo la vacanza;
- qualsiasi informazione utile alla programmazione della vacanza: corso della moneta, possibilità di cambio, carte di credito comunemente accettate, documenti ed autorizzazioni necessarie, eventuali vaccinazioni consigliate, servizio sanitario a disposizione dei turisti, lingue straniere più conosciute, disponibilità di mezzi di trasporto pubblico o a noleggio, carte e mappe

stradali e cittadine, notizie e statistiche sull’andamento meteorologico nei diversi periodi dell’anno;

- qualsiasi altra comunicazione si intenda trasmettere al turista per fargli apprezzare la località o per farlo entrare nel clima della vacanza, quali resoconti storici, mitologici o di costume.

L’utilizzo di Internet permette sicuramente di raggiungere obiettivi importanti in relazione sia alla promozione che alla commercializzazione del prodotto turistico. Tuttavia, un suo utilizzo esclusivo non è pensabile, se si pensa:

- a) al funzionamento del mercato turistico, e ai meccanismi di diffusione dell’informazione abitualmente utilizzati;
- b) alle caratteristiche e alle abitudini comportamentali dei consumatori/turisti, e alla loro predisposizione all’utilizzo di strumenti a volte complessi (o ritenuti tali);
- c) al tasso e al gradiente di diffusione delle soluzioni tecnologiche più avanzate, quali il livello di informatizzazione domestica, degli uffici turistici e delle aziende che operano nel settore.

Affidare la promozione turistica esclusivamente agli strumenti delle ICTs appare cioè prematuro. Il loro ruolo potrà però essere di supporto fondamentale, sia per colpire determinate fasce di clientela,

che per trasmettere messaggi di un certo tipo. Accanto alle soluzioni tecnologiche che si sono descritte, è però il caso di ricordare l'importanza dei mezzi più tradizionali della promozione turistica, i quali dovranno essere utilizzati sulla base dei criteri strategici di scelta dei fattori di attrattiva della località combinandoli opportunamente con la rete Internet. In particolare, l'uso di strumenti tradizionali, quali:

- la cataloghistica;
  - le fiere del turismo;
  - la pubblicità televisiva e a mezzo stampa;
  - gli articoli redazionali e la realizzazione di guide turistiche;
- l'organizzazione di eventi;
  - il direct mail;
  - le azioni dirette alla forza vendita, può essere ottimizzato attraverso una opportuna integrazione con la rete, nella logica sia del raggiungimento di nuovi target, sia della creazione di numerose e articolate forme di contatto con il medesimo target. Questo significa che le imprese turistiche dovranno disporre non solo di competenze legate all'utilizzo dei nuovi strumenti offerti dalle ICTs, ma anche al modo in cui si integrano fra loro i sistemi di diversa generazione.

***Riferimenti bibliografici***

- Buhalis D., “Information Technology for Small and Medium-Sized Tourism Enterprises: Adaptation and Benefits”, in *Information Technology and Tourism*, Vol. 2, n. 2, 1999.
- CISSET (a cura di), Atti della Conferenza Internazionale *From Destination Management to Destination Marketing and Management*, Venezia, 15-16 Marzo, 1999.
- Franch M., *La comunicazione online*, Padova, CEDAM, 1999.
- Martini U., “Internet e le imprese turistiche: un’analisi dell’impatto della rete sul funzionamento del mercato turistico leisure”, in *Micro&Macro Marketing*, n. 2, 2001.
- Pechlaner R. H., Weiermair K. (a cura di), *Destination Management*, Milano, Touring University Press, 1999.
- Rispoli M., Tamma M., *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Torino, G. Giappichelli, 1995.
- Werthner H., Klein S., *Information Technology and Tourism. A Challenging Relationship*, Vienna, SpringerComputerScience, 1999.
- WTO (World Tourism Organization), *Marketing Tourism Destinations Online. Strategies for the Information Age*, WTO Business Council Publications, September, 1999.

***Il turismo organizzato dopo l'11 settembre:  
la realtà italiana e le sue prospettive secondo l'osservatorio ASTOI***

Chiara Saraceno

*Gli effetti di un accadimento così imprevedibile quale l'attacco terroristico dell'11 settembre 2001, com'è noto, non si sono fatti attendere. I fattori esogeni influenzano le dinamiche quantitative e non solo del turismo complicando non poco la gestione delle imprese. Gli osservatori e gli studi hanno registrato flessioni sia nella componente incoming (nell'ordine del 25% come media) che in quella outgoing (più significativa, intorno al 60%). Se alcune destinazioni, disertate dagli italiani, hanno contenuto le perdite, è stato anche grazie alla comparsa di nuovi e differenti (per origine) flussi di turisti, cosa che però - a crisi rientrata - complicherà non poco i rapporti tra tour operator concorrenti a livello internazionale.*

*L'azione più ricorrente da parte delle imprese collegate ad ASTOI è stata, in questi ultimi periodi, quella di tagliare le offerte limitandole quantitativamente, anche per evitare di dover ricorrere in modo estremo alla leva del prezzo attraverso sconti fuori misura.*

*Esperienze passate, ad ogni modo, restituiscono un po' di ottimismo circa la*

*ripresa che, di solito, segue momenti di crisi profonda quale quello in corso.*

*ASTOI ha tentato di sollecitare un intervento pubblico di sostegno al settore, per limitare i danni e non far ricadere tutto solo su necessarie operazioni di taglio occupazionale. In questa direzione si inserisce anche la campagna istituzionale ASTOI che è comparsa sulle principali testate stampa e reti televisive nell'ultimo periodo del 2001, ideata e prodotta con l'obiettivo di stimolare nei consumatori la volontà di non abbandonare i sogni e le intenzioni di acquisto di vacanze.*

*Positivi risultati della campagna sono rappresentati dai numeri fatti registrare nelle prenotazioni del periodo natalizio; inoltre, segnali incoraggianti sul futuro arrivano anche dai risultati di un'indagine voluta da ASTOI che testimoniano come, rispetto a qualche mese fa, le intenzioni di viaggiare, anche all'estero, anche verso paesi islamici, magari appoggiandosi a strutture dall'elevata professionalità, siano in deciso aumento.*

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

by Chiara Saraceno\*

*The effects of a such unexpected event, as the terrorist attack of 11 September 2001, came suddenly. The exogenous factors condition the quantitative dynamics, not only in tourism, and complicate, not little, the business management. Controllers and analysis had recorded drops both in the incoming (25 per cent on average) and in the outgoing (more important, around 60 per cent). Some destinations, avoided by Italians, that have contained the losses, have to thank also the emergence of new and, different for origin, tourist flows. But, when the crisis will decrease, the new flows will complicate the relationships among competitor tour operator of the international level.*

*In the last period, the most recurrent action of the business connected with ASTOI has been the cutting of offers. The latter have been quantitatively limited also in order to avoid employing, in an extreme manner, the price lever through overboard discounts.*

*Anyway, passed experiences give back some optimism about the recovery that, generally, follows the deep crisis as the one of this year. ASTOI has tried to urge a public action to support the sector and limit the damages, avoiding a necessary job firing.*

*The institutional ASTOI's campaign, which takes part in this direction, appeared in the main newspapers and television networks during the last part of 2001. This one has been designed and produced with the goal of stimulating the consumer not to leave his dreams and intention to buy an holiday.*

*Positive results of the campaign can be identify in the number of bookings recorded during Christmas time. Besides, heartening signs about future come also from the results, of a research wanted by ASTOI, which demonstrate how, compared with some months ago, travel intentions are strongly increasing, either abroad or towards Islamic countries, rather leaning on high professional facilities.*

---

\* ASTOI (Italian association of tour operators) Communication and Press Office Manager

## **Il turismo organizzato dopo l'11 settembre**

### **la realtà italiana e le sue prospettive secondo l'osservatorio ASTOI**

*Chiara Saraceno\**

#### **1. Scenario**

Ai fatti tragici dell'11 settembre 2001 è seguita, per il turismo mondiale, una crisi epocale diffusa e mai sperimentata nel passato. La flessione nei movimenti e nei flussi turistici internazionali è stata immediata e dirompente, legandosi al riemergere tra i consumatori di paure ataviche ed incontrollabili, quali la paura dell'ignoto, la fobia di volare ed il timore dell'indigenza. Paure evidenziate e confermate da una analisi elaborata da Ricerche Valdani&Vicari sul sentiment di turisti e viaggiatori italiani, già nell'ottobre 2001. Nell'incertezza, la preferenza dei consumatori è andata alla 'bolla' protettiva dei luoghi abituali e conosciuti. Nell'analisi e nel monitoraggio continuo compiuto da ASTOI, l'Italia ha registrato una calo preoccupante nell'ultimo trimestre 2001 rispetto allo stesso periodo del 2000, sia nel turismo incoming che in quello outgoing. Si è

realizzata una preoccupante riduzione di circa il 20/25% negli arrivi extraeuropei (Usa, Australia, Giappone) ed un più contenuto - 15% negli arrivi dall'Europa (fonte Ciset). La flessione è stata ancor più drammatica nel traffico verso l'estero, che ha subito una caduta di circa il 60% complessivo (fonte ASTOI), nei mesi di settembre, ottobre e novembre. Le destinazioni più colpite sono state gli Stati Uniti, l'Egitto ed il Medio Oriente; in queste aree la flessione dei flussi turistici originanti dall'Italia ha avuto picchi che hanno sfiorato in taluni periodi anche l'80%. Le assenze degli italiani sono state in alcuni casi parzialmente assorbite da turisti di altra nazionalità: è il caso delle località del Mar Rosso, nelle quali si sono fatti strada numeri cospicui di turisti russi e tedeschi. C'è il rischio non troppo remoto che queste novità generino poi difficoltà nel recupero della normalità delle programmazioni turistiche dall'Italia e che gli operatori italiani dovranno allora confrontarsi con

---

\* Responsabile Comunicazione & Ufficio Stampa ASTOI (Associazione Tour Operator Italiani)

nuovi competitor. Nel mercato outgoing, il nostro Paese ha sofferto una penalizzazione estremamente critica con una percentuale di flessione molto superiore rispetto a quella patita dagli altri paesi europei, soprattutto nordeuropei, attestatisi su flessioni medie del 15/20%. I principali tour operator italiani aderenti ad ASTOI hanno reagito ad una situazione così negativa con una condivisa riduzione dell'offerta di pacchetti e servizi turistici immessi sul mercato. Il ridimensionamento dell'offerta su talune destinazioni ha comportato tagli fino al 50% delle proposte in commercio. Questa scelta è stata preordinata anche alla conservazione nell'alveo della normalità di prezzi e tariffe speciali, senza sconti straordinari e riduzioni eccessive. Gli sconti e le offerte speciali si sono pertanto mantenuti entro livelli già fisiologici in periodi di bassa stagione (in media 10/15% in meno rispetto ai prezzi ufficiali da catalogo). Anche l'offerta di pacchetti e servizi turistici proposta al mercato per il periodo natalizio ha risentito delle condizioni appena esposte. I consumi turistici degli italiani si sono però fortunatamente rivitalizzati in questo periodo e le disponibilità esistenti, di per sé ridotte, sono andate esaurite con prenotazioni ed acquisti effettuati comunque molto a ridosso della data di partenza. E' questa una tendenza dei comportamenti d'acquisto dei consumatori italiani già evidenziatasi e forse,

in questo frangente, esasperatasi per le incertezze degli ultimi mesi. Dopo il picco natalizio, l'andamento delle prenotazioni è rallentato di nuovo; gennaio è comunque sempre stato un mese di bassa stagione e la fiducia nella ripresa si è ancora alla Pasqua ed ai ponti primaverili, ricordando che periodi di crisi e compressione dei consumi turistici sono stati sempre seguiti da dinamici e brillanti recuperi. Un esempio lo fornisce la crisi seguita alla guerra del Golfo e la successiva interessantissima ripresa e crescita dei consumi turistici.

## **2. Strategie per il recupero**

Già a pochi giorni dall'11 settembre, ASTOI ha avviato azioni tempestive e richieste strutturate per veder riconosciuto, a livello istituzionale, lo stato di crisi per il settore tour operating e per l'industria turistica in genere, anche con interventi economici di supporto al comparto. Plurime sono state le audizioni e gli interventi con autorità di governo e forze politiche, senza purtroppo alcun riscontro concreto. Altri governi europei invece, dall'Olanda, alla Francia, all'Inghilterra, sono intervenuti con misure di sostegno ad hoc al sistema turistico nazionale. Nonostante la delusione, in Italia si continua a sperare, reiterando la richiesta di provvedimenti futuri che risolvano gli

operatori e le attività turistiche da una crisi che è stata finora affrontata con sacrificio e riduzioni salariali e dell'orario di lavoro per quasi 2000 dipendenti nel solo comparto tour operating. Il recupero della normalità nelle attività turistiche da una parte e negli abituali consumi turistici degli italiani dall'altra è obiettivo primario. Ad esso ASTOI ha dedicato - già tra novembre e dicembre 2001 - la prima azione di comunicazione istituzionale con questi contenuti sviluppata in Europa.

### **3. Campagna pubblicitaria istituzionale**

Il lancio della campagna è stato quasi contemporaneo all'avvio del piano di comunicazione faraonico varato negli USA da TIA, Travel Industry Association con testimonial il Presidente Bush in persona, con gli stessi obiettivi.

La campagna stampa è stata promossa e coordinata da ASTOI, con il contributo di numerosi associati e dei partner BIT 2002, Blue Panorama, Lauda Air e Volare Group e realizzata con il supporto creativo e strategico dell'agenzia milanese MPH di Memo Mormina. Il messaggio lanciato al mercato ed al pubblico generalizzato dei consumatori di viaggi e vacanze, è stato volutamente ironico e provocatorio, spaziando - su un visual estremamente

accattivante ed appealing - tra un head intitolato 'Diritto alla meta' ed un pay-off forte quale 'Riprendiamoci le nostre vacanze'. La delicatezza e la criticità del tema da trattare non si prestava ad una declinazione razionale del messaggio, ma suggeriva nelle indicazioni fornite dall'agenzia MPH con l'analisi e lo studio di prefattibilità, un approccio emozionale giocato sui diritti personali da difendere e conservare, proprio come il diritto alla vacanza.

La campagna stampa con un valore nominale di quasi 2 miliardi di lire (oltre un milione di euro), prevedeva l'utilizzo di tre diversi soggetti fotografici ('snorkeling', 'foot' & 'elephant'), prediligendo i grandi formati pubblicitari (pagina intera e mezza sempre a colori) con uscite ripetute su Corriere della Sera, La Repubblica, La Stampa, Il Messaggero, Il Tempo, Il Mattino, Il Gazzettino, Il Giorno/la Nazione/Il Resto del Carlino. L'iniziativa ha avuto una 'coda' televisiva, con una serie di billboard con identici soggetti fotografici, on air su Mediaset nel periodo natalizio. Il feedback empirico dell'intera esperienza pubblicitaria è stato il positivo andamento delle prenotazioni e delle vendite proprio tra Natale e Capodanno. Questo dato può indurre a ritenere superata la fase più negativa della crisi, quella legata alle paure ataviche riemerse nei consumatori dopo l'attacco alle

Twin Towers.

#### **4. Indagine sul consumatore**

L'evoluzione positiva è documentata anche da una recentissima ricerca di ASTRA/Demoskopea realizzata per ASTOI con interviste telefoniche mirate ad un panel di oltre 2500 consumatori. L'orizzonte si sta rischiarando: il 73% degli adulti (28,4 milioni di persone) dice "desidero godermi la vita, divertirmi, viaggiare" (con predominanza dei maschi, dei 35enni, dei diplomati e dei laureati, i ceti superiori e quello medio sia impiegatizio sia autonomo, i residenti nelle regioni centrali e nei comuni tra i 10mila ed i 250mila abitanti); il 71% afferma "desidero visitare e conoscere Paesi lontani" (27,7 milioni di 14-79enni) e per quasi la metà Paesi islamici (13,1 milioni). In entrambi i casi si registra un aumento del 29% rispetto all'inizio di novembre. Il mercato dei 'vacanzieri' per tre quarti è intatto e per un quarto è dominato dall'incertezza, rispetto alla situazione pre-11 settembre. Il risultato è oltremodo incoraggiante. Nell'analisi ASTRA/Demoskopea la propensione a fare – solo o anche – vacanze all'estero è addirittura maggiore della media tra i 14-34enni, i laureati ed i diplomati, i residenti nei comuni da 10mila a 30mila abitanti ed ancor più al di

sopra dei 100mila abitanti, gli abitanti nel nord-ovest, gli studenti e gli imprenditori/quadri/dirigenti/docenti/liberi professionisti. Altro elemento interessante rileva dall'indicazione che il 69% di coloro che faranno – certamente o probabilmente – una o più vacanze all'estero nel 2002 prevede di utilizzare un'agenzia di viaggio; in quasi tre casi su quattro per acquistare un pacchetto all inclusive, in un quarto dei casi per acquistare solo il viaggio, in un decimo dei casi per acquistare il solo soggiorno (alcuni danno risposte multiple pensando a più vacanze all'estero). Pare evidenziarsi un recupero anche della fiducia per gli operatori professionali ed anche questo elemento depone a favore di una ripresa per il settore ed un completo ritorno alla normalità che dovrebbe intervenire già nei prossimi mesi.

## L'univers de la marque

*Patrice Binet Decamps\**

Est-il besoin de dire que le monde change et l'univers du tourisme aussi, bien que cela ne soit pas toujours perceptible au premier abord ?

Oublions un instant les concentrations financières des tours opérateurs et des circuits de distribution qui font la une; afin de revenir sur le consommateur et ce qu'il consomme.

Depuis plusieurs décennies, le produit est au centre des changements.

D'une part le produit destination touristique en ce qu'il comporte de sécurité, de garantie climatique, de dépaysement, de qualité d'accueil et de facilité d'accès principalement. D'autre part le produit hôtelier dans son rapport qualité-prix, son site, ses prestations, sans omettre son image, si importante, pour paraître dans les salons post-vacances. Ajoutez à cela une concurrence des plus âpre avec la prolifération de nouvelles destinations et de nouveaux hôtels, agitez et vous avez un univers touristique en mouvement dans lequel se meuvent les acteurs du tourisme

avec la décision d'achat du client comme sanction.

C'est le client qui est à l'origine des changements tant sur les destinations que sur les produits hôteliers, qu'il précède ou accompagne; c'est en tout cas lui qui tranche. Ses critères d'appréciation sont, d'avis général, d'abord subjectifs et affectifs avant d'être techniques et économiques. A partir de là, se constitue un espace au sein duquel les produits s'expriment à travers la création d'un concept, la communication, la promotion, le développement des marques et des identités...

Il est loin « l'aubergiste » les bras croisés sur le pas de sa porte attendant les clients pour leur offrir le gîte et le couvert! Aujourd'hui il lui faut convaincre en amont le tour opérateur et en aval créer le flux de motivations auprès du client lui-même. Il lui faut exister. Alors l'aubergiste est devenu par nécessité d'abord un homme de marketing. L'hôtelier crée des unités de recherche, dans un souci d'innovation

---

\* Direttore Commerciale & Marketing di Costance Hotels

permanente, élabore une communication, une politique de produit et développe une stratégie marketing tout azimut de plus en plus fine. De lourdes structures se mettent en place avec pléthore de personnel dans les départements marketing, commerciaux et représentations... Très vite il s'aperçoit que si le client consomme toujours du « gîte et du couvert »; il vend d'abord du rêve donc un univers, celui de son identité, de sa marque.

La soit boulimique de consommation de l'après guerre, a produit des marques sécurisant des standards de produits ainsi que l'expriment des grandes chaînes hôtelières mondiales. Puis les habitudes de consommation se diversifient à mesure que le consommateur se transforme en connaisseur. Alors l'exigence du touriste devient de plus en plus aiguë, à la recherche d'un « rêve » chargé à la fois d'authenticité et de spécialisation. La marque se galvaude quand elle est généraliste et le rêve se dissout quand il ne porte pas les valeurs de la destination. Notre aubergiste-hôtelier s'impose donc nécessairement comme un homme du cru, porteur des valeurs de sa destination et un spécialiste insoupçonnable de diluer sa marque dans une gamme.

Cela revient à constater que la demande plébiscite les produits hôteliers porteurs des

valeurs locales, fondements de la part de rêve qui décide de l'acte d'achat. Mais que sont ces valeurs si elles ne sont pas crédibilisées sous une marque ? Il convient alors de les inscrire dans un univers de « création-innovation » permanente. Lorsque Adrian ZEKA développe le concept des hôtels Aman, il y a plus de 10 ans, en intégrant ses produits dans l'univers culturel asiatique, il crée une marque de spécialiste et inscrit « l'hôtel » dans son environnement tout en participant au rêve de ses clients. Il y a là une interaction, une complicité et une intimité comme celle qui se développe aujourd'hui entre les clients des Hôtels Constance et ceux qui les animent, en partageant les valeurs fondamentales du concept des hôtels de la marque.

Pendant des siècles l'imaginaire européen projette ses rêves vers les îles de l'océan indien, baignées de mers chaudes, enveloppantes, parfumées de senteurs d'épices et peuplées de la mémoire de destins exceptionnels. Les épices révèlent le goût et stimulent le désir, le soleil ressuscite les idées et fait vibrer les sens. Le livre des destinations de l'océan indien est ponctué d'escales aux parfums subtiles dont les hôtels sont les révélateurs. Détenteurs de ce qui fait la substance de ces îles, les opérateurs touristiques de l'océan indien portent en eux les valeurs, de leurs produits

et sont à même de les partager. C'est la crédibilité du rêve, la promesse tenue, la qualité du partage garanti de l'univers de la marque.

Qui se souvient qu'une poignée de poivre valait plus qu'un galion d-or ?

## L'universo della marca

*Patrice Binet Decamps*

C'è bisogno di dire che il mondo cambia e anche l'universo del turismo, sebbene ciò non sia sempre percettibile a prima vista? Dimentichiamo per un momento le concentrazioni finanziarie dei tour operator e dei circuiti di distribuzione per ritornare sul consumatore e su ciò che consuma.

Da molti decenni, il prodotto è al centro di cambiamenti: da una parte vi è il prodotto destinazione turistica e ciò che comporta in termini di sicurezza, garanzia climatica, territorio, qualità d'accoglienza e principalmente facilità d'accesso; dall'altra vi è il prodotto alberghiero con il suo rapporto qualità-prezzo, la sua posizione, senza omettere la sua immagine, così importante, per lasciare un segno il più longevo possibile nel dopo vacanza. Aggiungete a ciò una concorrenza delle più aspre con la proliferazione di nuove destinazioni e nuovi alberghi, e avrete un universo turistico in movimento nel quale si muovono gli attori del turismo con la decisione d'acquisto del cliente come giudice unico.

E' il cliente che è all'origine dei cambiamenti nel panorama dell'offerta delle

destinazioni e dei prodotti alberghieri; in tutti i casi è lui che decide. I suoi criteri di valutazione sono, a parere generale, soggettivi e affettivi prima di essere tecnici ed economici. A partire da ciò, si costituisce uno spazio all'interno del quale i prodotti si esprimono attraverso la creazione di un concetto, la comunicazione, la promozione, lo sviluppo di marche e identità....

E' lontano "il locandiere" con le braccia conserte che aspetta sulla soglia i clienti per offrire loro vitto e alloggio! Oggi bisogna convincere a monte i tour operator e a valle creare il flusso di motivazioni accanto al cliente stesso. Bisogna che ci siano i clienti. Allora il locandiere è divenuto, per necessità, in primo luogo un uomo di marketing. L'albergatore creato da unità di ricerca, in un pensiero di innovazione permanente, elabora una comunicazione, una politica di prodotto e sviluppa una strategia di marketing in tutti i sensi sempre più di prima qualità. Pesanti strutture si sistemano con pleora di personale nei settori marketing, commerciale e di rappresentanza... Molto presto l'albergatore si accorge che se il cliente consuma sempre vitto e alloggio, vende prima di tutto un

sogno, quindi un universo, quello della sua identità, della sua marca.

La sete bulimica di consumare del dopoguerra ha portato alla creazione di marche rassicuranti, prodotti standard, così come testimoniano le grandi catene alberghiere mondiali. Poi le abitudini di consumo si sono diversificate nella misura in cui il consumatore si è trasformato in conoscitore. Allora l'esigenza del turista è diventata sempre più particolare, alla ricerca di un sogno carico contemporaneamente di autenticità e di personalizzazione. La marca si compromette quando è generica e il sogno si dissolve quando non esprime i valori della destinazione. Dunque il nostro locandiere – albergatore si impone necessariamente come un uomo locale, portatore dei valori della sua destinazione, ma anche come uno specialista insospettabile nel declinare la sua marca in una gamma.

Ciò vale a constatare che la domanda approva a grande maggioranza i prodotti alberghieri portatori di valori locali, fondamenti della parte di sogno che decide nell'atto di acquisto. Ma cosa sono questi valori se non sono resi credibili da una marca? Conviene allora iscriverli in un universo di “creazione-innovazione” permanente. Quando Adrian Zeka sviluppa il concetto degli hotel Aman, più di dieci

anni fa, integrando i suoi prodotti nell'universo culturale asiatico, crea una marca specializzata, distinguibile, e iscrive “l'hotel” nel suo ambiente circostante partecipando al sogno dei suoi clienti. Lì c'è un'interazione, una complicità ed una intimità come quella che si sviluppa oggi tra i clienti di Constance Hotels e ciò che li anima, condividendo i valori fondamentali del concetto degli alberghi della marca.

Durante i secoli l'immaginario europeo proietta i suoi sogni verso le isole dell'Oceano Indiano, bagnate da mari caldi, seducenti, profumate da spezie e popolate dalla memoria di destini eccezionali. Le spezie rivelano il gusto e stimolano il desiderio, il sole risuscita le idee e fa vibrare i sensi. Il libro delle destinazioni dell'Oceano Indiano è punteggiato da scali dagli aromi sottili dei quali gli alberghi sono rivelatori. Detentori di ciò che fa la sostanza di queste isole, gli operatori turistici dell'Oceano Indiano portano in loro i valori dei propri prodotti e sono in grado di dividerli. E' la credibilità del sogno, la promessa mantenuta, la qualità della condivisione garantita dell'universo della marca.

Chi si ricorda che un pugno di pepe valeva più di un galeone d'oro?

***Conquistare il cliente con prodotti di nicchia: la strategia di marketing di  
The Charming Hotels of The World  
Chiara Rosati***

*Come far fronte alla crescente varietà della domanda turistica generata dai viaggiatori d'élite e caratterizzata da nuovi comportamenti d'acquisto? Come poter stimolare la domanda, incrementare le motivazioni del viaggio anche nei periodi di minor richiesta?*

*Per trovare soluzione a tali problematiche tipiche dell'industria alberghiera The Charming Hotels of The World ha individuato una serie di proposte per la propria clientela basate sull'offerta di un prodotto turistico integrato.*

*Dopo aver focalizzato l'attenzione sul cliente individuale d'élite come target di riferimento, sono state identificate diverse aree tematiche che sottendono a nicchie di mercato sufficientemente significative per poter progettare prodotti e forme di comunicazione ad hoc.*

*La clientela è stata selezionata in base a variabili che hanno permesso di tracciare il profilo del cliente "Charming": persone con redditi elevati che ricercano comodità, lussi e servizio impeccabile ed amano i lunghi viaggi ed i week-end generalmente in destinazioni ricche di storia e cultura.*

*La catena ha realizzato degli speciali programmi di marketing che le permettono*

*di creare motivazioni specifiche di soggiorno nei propri alberghi, fidelizzare il cliente e differenziarsi dai concorrenti. Il ruolo dell'albergo si sposta da semplice fornitore del servizio di alloggio a pivot dell'intero sistema.*

*I programmi, pensati per le relative nicchie di mercato, sono cinque e corrispondono alle seguenti aree tematiche: il golf, lo yachting, la moda, l'arte e la cultura e l'enogastronomia.*

*Charming Golf è la proposta ideata per il giocatore di golf. Sconti sui terreni da gioco, aggiornamento e programmi di fedeltà sono i vantaggi offerti.*

*Charming Gourmet è un itinerario enogastronomico alla scoperta delle prelibatezze locali.*

*The Charming World of Art and Culture propone pacchetti turistici su misura per gli appassionati d'arte.*

*Charming Yacht Club è stato concepito per gli amanti della vela e degli eventi ad essa legati.*

*Charming Fashion è ancor in fase di impostazione ed il lancio è previsto per il 2004.*

***To Hit the Client with Niche Products: the Marketing Strategy of  
The Charming Hotels of The World***

by Chiara Rosati\*

*How to face the growing variety of the élite tourist demand which is characterised by new buying behaviour? How to stimulate the demand and to increase voyage motivations during the less favourite periods?*

*To find solutions to these ordinary questions of the hotel industry, The charming Hotels of The World has identified a set of proposal for its clientele based on the offer of an integrated tourist product.*

*After focusing the individual élite client as the target of reference, different topics have been pointed out. The latter are linked to market niches considered sufficiently significant to project ad hoc products and communication forms.*

*The clientele has been selected according to variables that have allowed to trace the profile of the “Charming” client: people with high incomes, who looks for comforts, luxury and impeccable service and loves long journeys and week-ends in history and culture resorts.*

*The chain has realized special marketing programs which allow to create specific*

*motivations to stay in their hotels, to increase the client loyalty and to distinguish from competitors. The hotel role move from simple supplier of accommodation to the pivot of whole system.*

*The programs, matching the relatives market niches, are five and fit the following topics: golf, yachting, mode, art and culture, gastronomy.*

*Charming Golf is the proposal created for golf players. Golf fee discounts, updating and loyalty programs are the advantages offered.*

*Charming Gourmet is a wine and gastronomy itinerary to discover local delicatessen.*

*The Charming World of Art and Culture proposes package tours tailored for lovers of art.*

*Charming Yacht Club has been designed for lovers of sailing and the related events.*

*Charming Fashion is still growing professionally and the launch is foreseen for 2004.*

---

\* The Charming Hotels of the World Marketing Manager

## **Conquistare il cliente con prodotti di nicchia: la strategia di marketing di The Charming Hotels of The World**

*Chiara Rosati\**

### **1. Introduzione**

Negli ultimi anni la domanda turistica del viaggiatore d'élite si è caratterizzata per una crescente varietà: si sono affermate nuove modalità di fruizione della vacanza e si sono delineati nuovi comportamenti di acquisto e di fruizione del tempo libero.

I principali cambiamenti sono da attribuire sia al nuovo stile di vita che fa del viaggio uno status symbol vero e proprio, sia alle nuove tecnologie che, con i rivoluzionari strumenti di comunicazione legati al mondo di internet, consentono ai viaggiatori stessi la creazione e la programmazione di itinerari e percorsi quasi interamente "su misura" soppiantando la tradizionale stereotipata e veloce visita della località pensata da certi operatori per il turismo di massa.

Un certo tipo di turista, quello che appartiene alla fascia alta del mercato, sembra sempre più attratto dalla ricerca di una interazione tra cultura e svago, per soddisfare principalmente bisogni di tipo

intellettuale e per recuperare, almeno in vacanza, una visione "umanistica" della vita. L'oggetto di interesse di tale domanda è un insieme eterogeneo, che comprende non solo il patrimonio storico artistico della località turistica visitata, ma anche il patrimonio naturale e sociale che la località offre. Il viaggiatore d'élite ricerca la possibilità di svolgere attività sportive, di fare shopping, seguire hobbies ed interessi, approfondire le proprie conoscenze enogastronomiche, partecipare agli eventi che caratterizzano la località visitata.

Sempre di più la scelta del viaggio, come nel caso dei beni di consumo, è una decisione che scaturisce da un preciso processo d'acquisto. Il primo passo è rappresentato dalla percezione del bisogno connesso con lo spostamento, a ciò fa seguito la rappresentazione di una serie di alternative in cui si pongono a confronto i prezzi in funzione dei servizi che per tali prezzi vengono offerti. La consistente novità rispetto al passato sta nel fatto che la

---

\* Responsabile Marketing di The Charming Hotels of the World

destinazione viene ad essere definita, e quindi percepita, non più solo grazie ai propri fattori strutturali - quali patrimonio storico-artistico, paesaggio, clima, ... - ma anche grazie ad eventi ed attività in genere che, soprattutto se consoni con la vocazione territoriale dell'area, sono in grado di moltiplicarne la capacità di attrattiva.

Sulla base di queste nuove tendenze è necessario fornire al turista argomenti sempre più specifici finalizzati a stimolare la decisione del viaggio, la scelta della destinazione e dei prodotti turistici ad essa collegati.

## **2. Interpretare le tendenze**

Nel comparto turistico i primi a recepire questi importanti segnali di cambiamento sono stati i Tour Operator, in particolare quelli esteri che, da un certo numero di anni a questa parte, hanno incrementato l'offerta di vacanze "a tema".

Le catene alberghiere si sono sempre proposte quali fornitori di una componente specifica del viaggio, l'alloggio, e non hanno esplorato diffusamente la possibilità di immettere sul mercato un prodotto turistico integrato composto, come è ovvio, dall'alloggio, ma anche da altri elementi. Osservando gli altri settori, invece, si nota che le aziende offrono un paniere sempre

più allargato di prodotti che si integrano e si completano.

La The Charming Hotels of The World, associazione che gestisce, attraverso contratti di licenza, 57 hotels indipendenti con l'obiettivo di affermare nel mondo un marchio di prestigio identificabile in uno stile di ospitalità caratterizzato da un lusso discreto, non standardizzato, ha individuato una serie di proposte finalizzate a incrementare le motivazioni al viaggio, anche nei periodi di calo della domanda, stimolando un utilizzo sempre maggiore dei servizi offerti. Partendo dal presupposto che il cliente individuale è quello che nel mix di portafoglio dell'azienda garantisce maggiori margini di contribuzione, ha reputato fondamentale individuare una precisa modalità di collegamento diretto con esso in modo da consolidare un flusso costante di interazione finalizzato ad incrementare i profitti dell'azienda.

La strategia di marketing della catena ha come obiettivi:

- a. la selezione di alcune nicchie per la creazione di offerte di marketing assai mirate;
- b. la progettazione di un portale coerente, per messaggi e per contenuti, alle aspettative degli appartenenti alle suddette nicchie e, più in generale, ai viaggiatori d'élite.

Il prodotto turistico integrato, ovvero l'offerta "multiprodotto" che la catena sta mettendo a punto, è il motore che alimenterà la possibilità di creare e consolidare un rapporto costante col cliente finale.

La The Charming Hotels, come punto di partenza per la creazione di tale prodotto ha identificato una prima serie di aree tematiche che ben rispondono alle esigenze del target elitario di riferimento e che sono:

- il golf,
- lo yachting,
- la moda,
- l'arte e la cultura,
- l'enogastronomia.

Si tratta ovviamente di aree che sottendono nicchie di mercato sufficientemente significative per poter pensare di progettare dei prodotti e delle forme di comunicazione ad hoc. Per procedere alla definizione delle suddette nicchie il management della catena ha ritenuto opportuno attuare una segmentazione del cliente finale secondo le seguenti variabili:

- geografiche;
- psicografiche.

A partire da una segmentazione di tipo qualitativo quale quella psicografica, ancora poco in uso nel comparto turistico alberghiero, ma di grande interesse per la definizione di una politica di marketing proattiva e non solo reattiva, si è ritenuto

opportuno tracciare una segmentazione dei clienti finali fruitori diretti del servizio per profilo stilistico.

Come risultato si è riscontrata un'omogeneità all'interno del gruppo di riferimento su alcuni valori sociali e comportamenti tipici nella vacanza ed è stato tracciato il profilo paradigmatico del cliente "Charming".

### **3. Le caratteristiche qualitative paradigmatiche del cliente "Charming"**

Nella definizione del profilo del cliente di riferimento il processo di ricerca ed identificazione condotto dal gruppo di lavoro della catena ha portata ad individuare in adulti e tardo adulti, residenti prevalentemente nei grandi centri sviluppati, con istruzione, status e reddito elevati (liberi professionisti, imprenditori, dirigenti e pensionati) il segmento principale.

Con questa ottima dotazione complessiva di risorse nei viaggi essi ricercano:

- comodità,
- lussi,
- servizio impeccabile.

Altri tratti fondamentali utili per interpretare al meglio le caratteristiche e le esigenze dei componenti il target di riferimento sono i seguenti:

*Valori individuali e sociali di riferimento:*

amanti della novità, attivi, sperimentatori ma con un approccio razionale e programmatico; hanno realizzato pienamente gli obiettivi professionali sfruttando al meglio le risorse economiche e culturali, hanno interessi eclettici e sono avidi di stimoli culturali; credono nell'impegno sociale e nello sviluppo economico.

*Comportamenti tipici nella vacanza:*

si concedono di frequente lunghi viaggi, dentro e fuori Europa, in quasi tutti i periodi dell'anno; viaggiano sovente nei week-end, privilegiando destinazioni ricche di storia e cultura; fanno del viaggio uno dei massimi piaceri della vita ed il più efficace stimolatore della mente; sono viaggiatori raffinati che esigono un trattamento impeccabile adeguato al loro status, massima qualità ed efficienza nei servizi e per garantirsi ciò non badano a spese; la più ampia delega (non acritica) e l'affidamento (momentaneo e che può richiedere rinegoziazioni) agli operatori del settore comportano la soddisfazione completa delle loro numerose aspettative: un pacchetto "*full optional*", sistemazioni privilegiate quali resort ed alberghi di lusso.

#### 4. I programmi ed i prodotti Charming

Riflettendo su queste caratteristiche, con l'obiettivo di rispondere alle esigenze di questa tipologia di clienti, The Charming Hotels of The World ha scelto la sua politica di nicchia mettendo in cantiere i seguenti cinque programmi:

- Charming Golf;
- Charming Yacht Club;
- Charming Gourmet;
- The Charming World of Art and Culture;
- The Charm of Fashion.

Con i programmi speciali di marketing la catena si differenzia dai concorrenti diretti ed indiretti attuando una politica innovativa in cui l'albergo da mero fornitore di servizi di alloggio diviene il "pivot" del sistema.

Descriviamo sinteticamente i programmi dedicati alle nicchie di riferimento.

Charming Golf è un prodotto "*ad hoc*" studiato per il giocatore di golf racchiuso e rappresentato da un "*Charming Golf Passport*" che identifica l'adesione al programma e che riconosce al titolare una serie di *benefit* e servizi in esclusiva quali:

- sconto del 20% sul *green fee*<sup>1</sup> dei circoli del golf che hanno aderito all'iniziativa;
- sconto del 20% sulle tariffe *rack* negli alberghi affiliati partecipanti al programma;

---

<sup>1</sup> Il *green fee* è l'iscrizione per giocare sul campo da golf.

- programma fedeltà con accumulo di punti in funzione dell'ottenimento di soggiorni premio negli alberghi partecipanti;
- aggiornamento sistematico sui più importanti eventi golfistici e linea diretta con Donato Di Ponziano, direttore tecnico della Scuola Nazionale Professionisti della Federazione Italiana Golf, e *testimonial* della Catena;
- invio gratuito dell'House Magazine della catena "Charm".

Sono in corso altre importanti iniziative di co-marketing con prestigiose aziende per ampliare la gamma dei servizi offerti e creare un vero e proprio C.R.M.<sup>2</sup> in modo da migliorare e rendere sempre più efficiente ed efficace la relazione con i tutti gli *stakeholder*.

The Charming Hotels of The World è inoltre partner di American Express avendo sponsorizzato il "Gran Premio Golf Card American Express 2001".

Charming Gourmet: è un itinerario enogastronomico - che vede un collegamento fra i ristoranti degli alberghi The Charming Hotels of The World ed alcune interessanti aziende vinicole e di produzione di specialità gastronomiche - attraverso il quale il cliente potrà entrare nel vivo della cultura della località visitata.

---

<sup>2</sup> *Customer Relationship Management.*

L'idea è quella di creare un "Itinerario del Gusto" che accompagni idealmente i clienti nei ristoranti Charming e faccia conoscere le peculiarità enogastronomiche delle varie località. Il programma prevede la pubblicazione di una guida "Charming Gourmet", che servirà per rendere "tangibile" e maggiormente attrattivo questo prodotto.

The Charming World of Art and Culture: a seguito dell'accordo con una importante associazione francese leader europea nella distribuzione di biglietti per teatri, si è oggi in grado di segnalare e creare dei pacchetti turistici su misura per gli appassionati d'arte. Nel medio termine il progetto prevede la creazione di un vero e proprio circuito per appassionati attraverso accordi con teatri, musei e associazioni di prestigio internazionale.

Charming Yacht Club: si tratta di un progetto nato per completare un'offerta finalizzata a soddisfare le esigenze dei clienti di The Charming Hotels of The World e per rendere il "way of life Charming", uno stile di vita da diffondere. Il *Charming Yacht Club* nasce con l'obiettivo di proporre nuove opportunità per praticare o semplicemente assistere a eventi legati alla vela ed al mondo dello yachting. In maniera simmetrica rispetto a Charming Golf, gli

accordi con i più prestigiosi Yacht Club Europei, permetteranno il lancio di un vero e proprio circuito “*Charming Yacht Club*” che toccherà le mete turistiche più famose del Mediterraneo.

*Charming Fashion*: questo progetto è ancora in fase di impostazione, il suo lancio è previsto per il 2004, periodo in cui il *Charming Golf* dovrebbe trovarsi nella fase di crescita e quindi con un *cash flow* non negativo, in modo da permettere di focalizzare le risorse finanziarie su questi nuovi progetti.

Il programmi speciali di marketing sono finalizzati a creare motivazioni specifiche di soggiorno nei Charming Hotels ed a fidelizzare il cliente. I primi utenti soddisfatti, inoltre, ripetono i loro acquisti e influenzano gli altri utenti potenziali attraverso il *word of mouth*, che, nel settore alberghiero, è forse il canale comunicativo di maggior efficacia.

The Charming Hotels of The World sta attuando una strategia che tende a raggiungere una posizione di leadership nell’offerta di prodotti turistici tematici, pertanto ha deciso di lanciare cinque nuovi prodotti integrati con un orizzonte temporale di riferimento ambizioso che va dal 2001 al 2004: *Charming Golf* è stato lanciato nel 2001, per il 2002 prevediamo il lancio di

*Charming Gourmet* e la preparazione di *Charming World of Art and Culture*; nel 2003 sarà completato *Charming Yacht Club*; mentre *Charming Fashion* diventerà operativo nel corso del 2004.

Questi prodotti manifestano un interessante potenziale di crescita, ma richiedono notevoli sforzi sia in termini finanziari che di risorse umane; per massimizzarne efficacia ed efficienza, il management ritiene opportuno creare un serie di *partnership* con società che detengono un consolidato *know-how* nei rispettivi mercati di appartenenza, elemento indispensabile per lavorare in modo sinergico offrendo *bundles esperenziali* (prodotti, servizi, contenuti, interazioni) e creando un reale valore aggiunto per il cliente.

Il co-marketing è considerato da parte di The Charming Hotels of The World un modo per accrescere, condividere informazioni che rendono possibili e produttive strategie di *targeting* molto avanzate.

Il programma Charming Golf lanciato nella primavera del 2001 sta incontrando il favore degli operatori stranieri in particolare tedeschi, inglesi e americani; nonostante l’investimento iniziale piuttosto sostenuto anche in termini di comunicazione, consente di fare previsioni rassicuranti in termini di ritorno sull’investimento: i segnali si sono già registrati nonostante la sfavorevole

congiuntura che ha investito il comparto turistico negli ultimi mesi.

Analizzando, su basi qualitative, il *cluster* di riferimento in questione e rapportandolo alle decisioni di marketing intraprese da The Charming Hotels of The World è possibile affermare che i progetti speciali aderiscono perfettamente al target in oggetto, essendo i destinatari persone che abbiamo definito amanti della novità, attivi, sperimentatori ma con un approccio razionale e programmatico.

Ne consegue, con tutta evidenza, che la capacità di offrire al target selezionato motivazioni specifiche al viaggio in grado di stimolare la curiosità “intellettuale”, suggerire mete da visitare, eventi sportivi e culturali cui partecipare, spettacoli da presenziare, costituisce il primo passo per far scattare il desiderio di soggiornare negli alberghi del gruppo e per cominciare a dare al marketing dell’impresa alberghiera una valenza che travalichi la tradizionale e sperimentata attività di vendita.

## ***Nuove soluzioni per la distribuzione dei prodotti turistici***

Federica Padrin

*Quanti canali diversi esistono per vendere un viaggio? Un numero preciso è difficile da individuare, ma sono sicuramente molti. Sebbene l'agenzia di viaggio rimanga, secondo recenti studi, il canale privilegiato per vendere i prodotti turistici, in questi ultimi anni gli operatori turistici sia italiani che stranieri hanno sperimentato nuovi canali distributivi. I cambiamenti avvenuti nel mercato turistico hanno portato alcuni operatori a modificare la struttura dei canali tradizionali o addirittura ad applicare formule già utilizzate in altri comparti ma mai impiegate nel turismo.*

*Svariate sono state, nel corso degli anni, le esperienze di vendita diverse da quelle tradizionali, ma non tutte hanno avuto successo.*

*Tra le varie formule sperimentate, la vendita di viaggi e vacanze in una struttura della grande distribuzione è forse quella che è stata utilizzata in proporzioni maggiori rispetto alle altre. Particolare è stato il tentativo, realizzato in Francia alla fine degli anni '70, di vendere viaggi presso i supermercati.*

*Discreto successo ebbe, invece, la commercializzazione di prodotti turistici semplici attraverso blister disposti sugli*

*scaffali come fossero beni di primo consumo.*

*I supermercati dei viaggi sono, invece, dei veri e propri megastore dedicati interamente alla vendita di prodotti turistici e di tutto ciò che può essere necessario al turista per le proprie vacanze: valige, guide, abbigliamento ed altro ancora.*

*Legate ad attività commerciali diverse da quelle turistiche sono le agenzie di viaggio specializzate nate ad esempio da librerie che hanno deciso di ampliare il proprio business rivolgendosi ad un mercato di nicchia come quello dei viaggi "letterari".*

*Tra le idee innovative non può non essere citata la vendita "porta a porta" ispirata al modello del consulente globale già proposto da banche e compagnie assicurative. Il banconista si trasforma in un esperto di viaggi che si reca "a casa" del cliente ed è in grado di proporgli soluzioni adatte alle sue esigenze grazie alla rapporto personale che si instaura tra il cliente e il suo consulente.*

*Infine si possono ricordare altri canali distributivi applicati al turismo come: le vendite per corrispondenza, la televisione satellitare ed il televideo, i chioschi self-service e i caffè del turismo.*

### ***New Solutions for the Tourist Products Distribution***

by Federica Padrin \*

*How many different channels exist to sell a voyage? It is difficult to identify an exact number, but they are a lot.*

*Although, the travel agency remains, according to recent researches, the privileged channel to sell tourist products, during the last years the Italian and foreign tourist operators have been experimenting new distribution channels. The changes that have involved the tourist market, have brought some operators to modify the structure of traditional channels, and even to apply formulas already used in other sectors, but never employed in tourism.*

*During the years, many selling experiences have taken place but not everyone had success.*

*Among the different experimented formulas, selling voyages in the commercial distribution has been maybe more used than any other. Particular was the attempt to sell voyages in shopping centers, realized in France at the end of '70s.*

*A fair success had the marketing of simple tourist products by blisters positioned on the shelves as common goods.*

*The megastore of voyages are really aimed to the selling of tourist products and everything needed to enjoy the holiday: luggage, guidebooks, clothes and so on.*

*The specialised travel agencies are linked also to commercial activities different from the tourist ones: for example there were agencies born from a bookshop, which decided to enlarge their business appealing to a niche market such as of the "literal travels".*

*Among the most innovative ideas the "door to door" selling strategy inspired by the model of the global consultant, already used by banks and insurance companies, is well worth to be mentioned. The travel agent becomes a travel expert who goes to the client and is able to suggest travel solutions fitting his needs thanks to the personal relationship established between the client and the consultant.*

*Finally there are other distribution channels that are used in the tourist industry, for example: postalmarket, satellite television and teletext, self-service desks and tourist cafés.*

---

\* Risposte Turismo Junior Consultant

## Nuove soluzioni per la distribuzione dei prodotti turistici

*Federica Padrin\**

### 1. Il contesto di riferimento

La distribuzione, tra le quattro leve del marketing, è quella che in questi ultimi anni è stata più toccata dalle conseguenze che, a diverso titolo, hanno comportato le applicazioni delle nuove tecnologie, la globalizzazione dei mercati e le differenti forme di deregulation. Strategie di integrazione e aggregazioni, innovazioni tecnologiche, entrata di nuovi soggetti provenienti da altri comparti, riduzione delle commissioni agli intermediari: sono alcuni dei motivi che hanno spinto e spingono verso la creazione di nuovi canali o la modifica della struttura di quelli tradizionali per rendere maggiormente e più facilmente accessibile il prodotto turistico.

Gli operatori turistici, italiani e non, hanno preso in considerazione, nel corso degli anni, la possibilità di avvalersi di canali mai utilizzati prima - nel proprio comparto - dando vita ad una serie di esperienze uniche nel loro genere, che, qualche volta, hanno ottenuto anche un discreto successo. Iniziative verso la multi-canalità per far

fronte ai cambiamenti di un mercato dove, nonostante il tanto annunciato - e a volte "temuto" - intervento delle nuove tecnologie, le agenzie di viaggio, anche se toccate da una serie di cambiamenti, rimangono l'anello più rappresentativo di tutta la catena distributiva turistica.

In Italia tali esperienze, che mirano alla distribuzione di prodotti turistici mediante l'utilizzo di canali che si possono definire "alternativi" rispetto a quelli consolidati, sono più sporadiche e rare rispetto a quanto accade all'estero.

Nella maggior parte dei casi vengono applicate formule di vendita già adottate e collaudate da imprese appartenenti ad altri comparti e che, nel campo turistico, si trovano in fase del tutto sperimentale. Ad esempio, l'entrata nel mercato turistico di imprese operanti in altri business ha consentito nuove possibilità di vendita e distribuzione di prodotti turistici mediante l'adozione delle tecniche del settore commerciale.

Per quanto riguarda il nostro paese, gli avviamenti di nuove iniziative in tal senso

---

\* Consulente Junior di Risposte Turismo

hanno trovato spazio, principalmente, nei grandi centri come Roma e Milano, anche se non mancano progetti di espansione su tutto il territorio, spesso attraverso la formula del franchising.

Di seguito verranno proposte alcune esperienze più o meno originali e innovative, sia di successo che fallimentari, intraprese da tour operator e agenzie di viaggio italiani e stranieri.

## **2. I caffè del turismo**

L'idea di creare nuovi spazi per agevolare il processo di scelta e di acquisto di un prodotto turistico non è di certo nuova, anche se in Italia non è mai stata sperimentata almeno fino a poco tempo fa. I primi tour operator che hanno pensato di creare, con un certo successo, luoghi d'incontro tra clienti potenziali e reali sono stati quelli stranieri, attraverso l'ideazione dei "caffè del turismo".

L'obiettivo è quello di riuscire a fidelizzare il cliente proponendogli un luogo d'incontro anche con i compagni di viaggio dove poter consolidare le nuove amicizie, rivivere l'esperienza turistica, discutere, raccogliere informazioni e maturare la scelta d'acquisto della vacanza successiva nel caso di clienti già acquisiti. Il tour operator dà vita ad uno spazio dove poter proporre i propri prodotti

in modo più efficace anche grazie all'ausilio di filmati ed eventi tematici.

In Italia, il primo caffè ad essere inaugurato è stato quello de I Viaggi del Ventaglio. Il Ventaglio Caffè, nato nel centro di Milano, nei suoi mille metri quadri permette ai propri ospiti di pranzare, cenare e trascorrere piacevoli serate. Si può assistere alla presentazione di nuovi itinerari, grazie allo schermo che consente una visuale a 220°, ma anche pianificare e acquistare viaggi. L'architetto Luciano Maria Colombo ha progettato un ristorante che dispone di 150 coperti, un centro congressi ed anche una pedana per le sfilate di moda; in sostanza, uno spazio polifunzionale dove ospitare eventi culturali, di moda, di spettacolo e convention.

I responsabili del progetto si aspettano una clientela eterogenea composta da giovani durante le serate e da signori di mezza età nell'arco della giornata.

## **3. I chioschi self-service**

Canale per vendere velocemente prodotti non complessi come ad esempio i titoli di viaggio, i chioschi self-service sono costituiti da computer chiusi in strutture di protezione che possono essere situati nei luoghi di maggior passaggio come aeroporti, stazioni e attrazioni turistiche. In generale

forniscono informazioni turistiche della zona in cui sono situati anche per mezzo di filmati, la navigazione è interattiva e molti sono abilitati per stampare le informazioni richieste. Generalmente sono strumenti più utili alla ricerca di informazioni che non alla prenotazione. A volte, invece, sono in grado di mettere in contatto telefonico l'interessato con un operatore di call center se non addirittura tramite l'utilizzo di tecnologie avanzate come la video conferenza. In Germania, ad esempio, sono attivi chioschi che, attraverso un apposito telefono, mettono il turista in contatto diretto con l'albergo scelto tra quelli presentati. Sistema veloce ed efficace, permette di cercare e trovare facilmente una camera d'albergo in un paese di cui non si conosce la lingua e, soprattutto, quando gli uffici di promozione turistica sono chiusi.

Non si può escludere, tuttavia, che tramite l'inserimento di un dispositivo per il pagamento con carta di credito e il collegamento in rete, magari con Internet, possano diventare dei distributori di prodotti turistici più complessi, aperti 24 ore su 24, come già avviene per i distributori automatici di biglietti ferroviari ed aerei.

## **4. Televisione**

In un'ottica distributiva e non solo di comunicazione, la televisione è stata impiegata da molti operatori che, in maniera più o meno dinamica, hanno voluto raggiungere il consumatore finale sia via cavo che via satellite, naturalmente con strategie differenti. Il Teletext – Televideo o Mediavideo – ha reso possibile raggiungere con costi contenuti milioni di potenziali viaggiatori, grazie alla notevole diffusione degli apparecchi televisivi nelle case delle famiglie italiane e straniere.

I principali tour operators e agenzie di viaggio impiegano il teletext per comunicare principalmente le offerte last minute data la possibilità di modificare velocemente il messaggio trasmesso.

La diffusione della Tv via satellite ha reso possibile la nascita di canali tematici dedicati solo ai viaggi. In quest'ultimo caso le reti televisive nascono principalmente all'estero e vengono trasmesse in chiaro oppure a pagamento anche in altri paesi.

### **4.1 Televideo**

Televideo è il termine italiano utilizzato per indicare il Teletext, un canale di comunicazione a senso unico fruibile tramite l'apparecchio televisivo. Nonostante sia una tecnologia relativamente semplice, ha permesso di ottenere un grosso impatto sulla

vendita di prodotti turistici leisure nel Regno Unito dove il servizio raggiunge gratuitamente, da vent'anni, il 60% dei capifamiglia inglesi. Più di 18 milioni di persone ogni settimana consultano le pagine del teletext. Di questi, 7 milioni lo usano per scegliere le proprie vacanze e nel 98% dei casi il livello di soddisfazione è così alto da favorire anche l'acquisto della vacanza successiva.

Una delle ragioni alla base del suo successo è data dalla semplicità d'uso. Le pagine sono trasmesse tramite le antenne televisive e sono disponibili gratuitamente sul televisore dell'utente. La navigazione è molto semplice in quanto basta utilizzare il telecomando e digitare, dopo aver attivato la funzione televideo, il numero della pagina che si vuole visualizzare. La schermata principale è quella dell'indice che permette di trovare il numero di pagina corrispondente all'argomento cercato. Ognuna di queste è composta da 22 righe con 39 caratteri ciascuna e i colori visualizzabili sono: blu, nero, giallo, verde, bianco, azzurro, rosa, rosso e cremisi. Le caratteristiche tecniche, purtroppo, ne limitano lo sviluppo grafico che appare un po' datato, ma si attendono nuovi sviluppi con l'avvento della televisione digitale dove si potranno trasmettere immagini e in futuro anche suoni e filmati.

In Italia il Televideo è nato dagli accordi fra Sip, De Agostini e Rai Tv ma ha avuto un utilizzo limitato fino al 1996. Oggi, invece, molte sono le pagine riservate al settore turistico. Normalmente ogni pagina è composta da 6 sottopagine dove, a causa dello spazio limitato, vengono forniti solo i dati essenziali. Per questo motivo e soprattutto per la scarsa interattività, esso viene utilizzato congiuntamente ad altri mezzi di comunicazione che, generalmente, sono telefono, fax e posta elettronica. Dopo aver individuato l'offerta da acquistare, la vendita può avvenire in agenzia o al telefono con pagamento tramite carta di credito.

Nel 1995 in Gran Bretagna è stato lanciato dalla Teletext Limited, società indipendente fornitrice del servizio nel Regno Unito, il teletext interattivo "Talk Back". Lo spettatore, grazie all'uso di un telefono a toni, svolge un ruolo attivo: chiamando il numero indicato sullo schermo accede ad un sistema automatizzato che gli indica, in un percorso strutturato, le pagine da selezionare. "Take Off" è, invece, il servizio che fornisce informazioni riguardo a voli, assieme alla possibilità di prenotarli tramite telefono e pagarli con carta di credito.

Le potenzialità del mezzo sono molte, data la diffusione di apparecchi televisivi e i costi contenuti, ma vengono annullate dalla non interattività. L'avvento della televisione digitale lascia intravedere risvolti positivi.

Dagli Stati Uniti è già arrivata nel nostro paese la “Enhanced Tv” altrimenti detta “e-Tv” che è in grado di “dialogare” con lo spettatore. Un apparecchio simile (nella forma) ad un decoder consentirà, una volta collegato al telecomando, di richiamare non solo le informazioni relative al programma in onda, ma anche di ottenere notizie riguardo ai prodotti oggetto dello spot e anche di acquistarli online. La consultazione sarà più facile e veloce agevolata dal fatto che non serve saper utilizzare e comprare appositamente un computer per navigare. Gli italiani, inoltre, hanno dimostrato di preferire, per il momento, il televisore al pc, visto che il tempo speso navigando è stimabile tra l’1 e il 2% di quello passato davanti alla televisione.

#### **4.2 Televisione via satellite**

LIBERTYTV - Già agli inizi del 1999 Liberty channel annunciò l’intenzione di utilizzare sinergicamente televisione via cavo, radio, telefono, fax e Internet per la vendita, direttamente al consumatore, di pacchetti di viaggio, voli e soggiorni in hotel. Le vendite, in base ai progetti, avrebbero dovuto essere coordinate da un call center multilingue avente un bacino di utenza corrispondente all’Europa e al Nord Africa. Il vice presidente di Liberty Channel era sicuro che fosse arrivato il momento di archiviare i mezzi tradizionali di

distribuzione per raggiungere, grazie alla rivoluzione informatica, milioni di consumatori in modo più efficace ed economico. Il suo ideatore e presidente Lofti Belhassine meditava l’idea dal 1994, ma solo le nuove normative comunitarie dopo Maahstrict e la liberalizzazione della televisione a livello europeo hanno reso fattibile il progetto: un’agenzia di viaggi con licenza europea che può vendere agevolmente in tutta l’unione anche grazie alla moneta unica.

L’idea è diventata realtà solo alla fine del 1999 con la nascita di *libertytv.com* il primo sistema di promozione e vendita di servizi turistici attraverso l’azione combinata di televisione digitale via satellite, call center e commercio elettronico [Landi, 2000]. Il televisore è la vetrina, mentre le porte d’ingresso sono Internet e il call center.

La sede dell’emittente è a Bruxelles ed è proprio in Belgio che sono cominciate le prime messe in onda nel dicembre del 1999. Tra gli azionisti della società si possono annoverare banche, società di assicurazione e d’investimenti francesi e belghe, una società del gruppo Microsoft, Delficom della televisione francese Canal Plus ed affermate aziende internazionali e di commercio elettronico.

La programmazione è diffusa da un canale satellitare dedicato esclusivamente al turismo che trasmette in Europa e Nord

Africa attraverso i satelliti Eutelsat Hot Bird e Astra. I canali in chiaro sono disponibili solo in francese e fiammingo, mentre, per gli alti stati, sono in fase di realizzazione accordi con i maggiori bouquet televisivi europei. La versione italiana sarà realizzata con decoder Telepiù e Stream. Accordi sono stati presi anche con Marco Polo, la prima televisione italiana tematica dedicata ai viaggi. I *licensee* italiani selezionati sono due: HTMS di Milano (agente generale di alcune compagnie alberghiere) per tutto il territorio nazionale e Planisfero viaggi di Cagliari per la sola Sardegna.

La struttura dell'offerta è molto semplice. Qualsiasi operatore turistico può offrire i propri prodotti pagando una costo di accesso che parte da 2.500 Euro. Le proposte vengono inserite in un data base continuamente aggiornato e ogni mezz'ora, tra un programma e l'altro, oppure in sovrimpressione all'interno di trasmissioni, vengono trasmesse le offerte del giorno. I programmi mandati in onda tutti i giorni 24 ore su 24 possono essere documentari che illustrano le caratteristiche geografiche, naturali e umane delle diverse destinazioni oppure trasmissioni come Liberty Planet interamente dedicata ai viaggi last minute. In Europa, le offerte sono trasmesse anche via radio.

Per acquistare i viaggi proposti le possibilità sono due: si può telefonare o spedire un fax

al call center di Bruxelles dotato di terminali Amadeus oppure visitare il sito libertytv.com attivo dall'aprile 2000, disponibile in otto lingue e fornito di tutte le tecnologie per la diffusione di immagini e suoni. In entrambi i casi il pagamento avviene tramite carta di credito, con server sicuro, e i documenti sono inviati via e-mail, fax o posta. Il sito è fruibile nella versione inglese, francese e belga. Tra i vari servizi proposti vi è la guida della programmazione settimanale e un sistema di ricerca delle offerte viste in tv tramite il pin assegnato a ciascuna di esse.

In Francia e in Belgio dove è già attiva ha registrato, nella fase di avvio conclusasi il 31 marzo 2000, oltre 75 mila chiamate e la conferma di oltre 4 mila prenotazioni [Landi, 2000].

VTVONLINE - Un altro esempio di canale satellitare dedicato al turismo è rappresentato da Vtvonline, un canale tematico che trasmette filmati e documentari illustranti varie mete turistiche. Per ogni località vengono indicati anche i prezzi dei servizi come il trasporto, il soggiorno o il pacchetto. Il sito è disponibile in inglese e spagnolo come anche le trasmissioni satellitari.

TV TRAVELSHOP - Kuoni è entrata, agli inizi del 2000, a far parte della catena televisiva

britannica Tv Travelshop acquisendo il 12,5% del capitale sociale. Tv Travelshop fu lanciata nell'aprile 1998 ed oggi è ricevuta in 20 milioni di case in Gran Bretagna, Germania e Scandinavia. Nel suo primo anno di vita ha realizzato un fatturato di 72 milioni di sterline. Si tratta di un canale tematico interamente dedicato al settore dei viaggi che diffonde ventiquattrore al giorno offerte ad ampio raggio. I telespettatori possono scegliere il viaggio e prenotare per telefono o via internet.

Il vertice di Kuoni ha affermato che l'ingresso nella catena britannica è un elemento in più nel quadro della sua strategia internazionale in tema di commercio elettronico. In particolare, ciò che interessa alla società elvetica è il legame tra Internet e la Tv digitale interattiva. Impulso all'utilizzo della televisione è pervenuto anche da un sondaggio secondo il quale il 60% delle decisioni sulle vacanze vengono prese a casa assieme ai familiari.

## **5. Vendite per corrispondenza**

In Italia le esperienze di canali indiretti e alternativi sono poco presenti e solo il caso di Cisalpina Tours è particolarmente originale e consolidato. La società promuove i propri prodotti attraverso un insieme di mezzi di comunicazione quali depliant

allegati a settimanali, annunci pubblicitari su quotidiani e televideo Rai invitando il potenziale cliente a contattare il numero verde e richiedere la spedizione, via posta, dell'offerta dettagliata. La busta oltre alle opzioni dell'offerta contiene il regolamento da accettare, firmare e rispedire al mittente, le indicazioni sul pagamento e anche una lettera di ringraziamento. Se desidera acquistare il prodotto, il cliente deve telefonare al numero verde per verificare la disponibilità e provvedere al versamento di un anticipo presso l'Istituto di credito San Paolo. L'iniziativa ha avuto molto successo ed è stata affiancata dalla vendita online.

Due sono gli esempi stranieri che è utile ricordare. La Tui ha inserito i propri viaggi nel catalogo di vendite per corrispondenza della Quelle (il colosso tedesco specializzato nelle vendite per corrispondenza), scavalcando le 4.000 agenzie che in precedenza avevano l'esclusiva sui prodotti. Un altro modo di vendere per corrispondenza è quello ideato dalla catena di supermercati Auchan. In Spagna, dove opera con i supermercati Alcampo, è entrata, già nel 1999, nel settore della distribuzione dei viaggi con un progetto di vendita per posta. Nei suoi 199 centri ha installato chioschi informativi dove vengono distribuiti cataloghi e proposte di viaggio da scegliere e "ordinare" per posta. Le funzioni di prenotazione sono concentrate in un unico

centro così da rendere ancora più economica la struttura distributiva.

## 6. Vendite “porta a porta”

Una forma di distribuzione innovativa, per quanto riguarda la vendita di prodotti turistici, è quella ideata nel 1998 da CartOrange un innovativo tour operator con sede a Firenze. Gli agenti monomandatari, operanti su tutto il territorio nazionale –una quarantina fino ad oggi- , si recano su appuntamento e gratuitamente a casa o nell’ufficio del cliente proponendo sia i prodotti tradizionali di tour operators sia soluzioni tagliate su misura per viaggi di lavoro, di piacere e week-end. Si vuole portare l’agenzia “a casa del cliente”, centralizzando solo il back office. Il modello al quale ci si ispira è quello del “consulente globale” proposto da molte società di assicurazioni e banche d’affari, una formula commerciale adatta soprattutto a viaggi di livello medio-alto. Uno dei maggiori vantaggi sta nella possibilità di assegnare ad ogni cliente un proprio consulente in modo che, conoscendo preferenze e gusti, possa proporgli il prodotto a lui più adatto. I clienti possono richiedere l’appuntamento telefonando al numero verde o registrandosi gratuitamente al sito della società. Quest’ultima, nata nel 1999, si appoggiava

totalmente sulle dinamiche di vendita “porta a porta”, ma nel 2000 si è scelto di integrare la formula elaborata con Internet. I clienti, infatti, possono anche decidere di prenotare online e fornire il loro numero di carta di credito come garanzia per poi pagare successivamente e ricevere i biglietti a casa o presso altro indirizzo, anche con consegna diretta da parte del consulente al fine di richiedere ulteriori delucidazioni al proprio consulente. L’obiettivo è quello di fidelizzare la clientela, soprattutto medio alta, che ha poco tempo a disposizione per organizzare i propri viaggi.

## 7. Megastore e negozi di viaggi

Uno dei prototipi europei di supermercato dei viaggi venne inaugurato nella primavera del 1995 sul boulevard de la Madeleine, a Parigi. Il negozio, chiamato *Travelstore*, si basava sul concetto di vendita dei superstore americani dedicati ai viaggi e al turismo, dove il cliente può acquistare tutto il necessario per un viaggio, dalle prenotazioni dei servizi turistici a guide, libri e videocassette, dalle valute straniere alle valigie e affini. La versione francese proponeva gli stessi articoli disposti in una struttura di 1250 metri quadrati realizzata con un investimento di 18 milioni di franchi francesi di cui la metà venne spesa in

comunicazione. Nonostante la partecipazione al progetto di quattro compagnie aeree, una trentina di tour operators, una catena alberghiera e un noleggiatore di house-boats, il *supermarché du voyage* cessò la propria attività dopo un anno. Probabilmente il mercato europeo non era ancora pronto e il fatto che negozi di questo tipo siano molto rari in Europa forse dimostra che non lo è nemmeno adesso. I pochi negozi aperti finora sono stati collocati solo nei grandi centri e, comunque, restano casi isolati nel panorama della distribuzione turistica.

Sempre in Francia è stato aperto *Le Planete Havas Voyages*, dal network di agenzie Havas, come risposta alle nuove esigenze del consumatore che vuole trovare tutto ciò di cui ha bisogno in una sola struttura commerciale. Lo spazio è suddiviso in grandi zone tematiche e geografiche e in ognuna di esse lavora uno “specialista” che molto spesso è originario della regione di cui è responsabile. Per questo motivo nel negozio si parlano più di venti lingue diverse. Gli addetti sono dei consiglieri che assistono il cliente in tutte le necessità “pre-viaggio” come l’espletamento delle formalità. Il cliente vi trova anche una libreria, una farmacia, un cambiavalute, un autonoleggio e quant’altro gli possa essere utile durante il viaggio.

Altro esempio è quello dell’*Holiday Superstore* di Glasgow, che presenta una struttura diversa dal *supermarché du voyage* citato. Il proprietario Carlson Worldchoice ha pensato e voluto realizzare una struttura che ricreasse l’ambiente familiare poiché la scelta della vacanza, nella maggior parte dei casi, avviene in famiglia. Secondo Worldchoice giacché sono quasi sempre le donne a scegliere le vacanze, le procedure di acquisto si sarebbero potute velocizzare attirando nel punto vendita l’intera famiglia. Ciò ha portato alla creazione di un ambiente piacevole, dove è stata allestita anche un’area gioco per intrattenere i bambini. Ad ogni cliente viene fornito un talloncino con un numero progressivo. Nel caso in cui non ci fossero banconisti liberi, l’area di attesa è stata attrezzata con apparecchi televisivi. Una delle evoluzioni più importanti riguarda la discrezionalità dei banconisti nell’accordare sconti. Ufficialmente il negozio non espone viaggi in offerta con prezzi scontati, ma i banconisti hanno la possibilità di concederle. L’idea è quella di concedere al cliente l’impressione di avere fatto un affare ed evitare al tempo stesso una diffusione impersonale e quasi routinaria di offerte promozionali.

Nel giugno 1999 la Virgin ha inaugurato a Londra la prima agenzia di viaggi all’interno del proprio megastore: *One-stop travel shop*.

L'obiettivo è quello di aprire in breve tempo 70 agenzie in tutta la Gran Bretagna.

Anche in Italia sono stati aperti recentemente negozi per globetrotter sebbene con dimensioni minori rispetto a quelli stranieri. Nel novembre 1998 è stato inaugurato a Roma *Mirabilia*, dove si possono acquistare oggetti d'artigianato, cartoline, cd e videocassette d'arte ma anche prenotare i biglietti per mostre, musei e spettacoli in Italia e nel mondo. Il negozio si rivolge principalmente agli amanti dell'arte e della cultura, propone esposizioni temporanee e organizza, grazie all'appoggio di tour operators, viaggi e visite di carattere culturale.

A Milano è stato aperto nel novembre 1999 il megastore *B612 Outdoor & travel center*. Nei 5 mila metri quadrati, i reparti appositamente allestiti vanno dall'agenzia di viaggio alle attrezzature e abbigliamento da viaggio per ogni destinazione, dal tour operator alla libreria. Il negozio e le vetrine sono stati suddivisi in 4 aree: Paesi caldi, Paesi freddi, Acqua e Ecoturismo. Per ognuna di queste aree tematiche sono disponibili informazioni, viaggi, servizi, abbigliamento di tutti i tipi nonché attrezzature e accessori per ogni attività e destinazione, indipendentemente dal grado di tecnicità del viaggio: dalle calzature più diverse ai contenitori per l'acqua, dagli alimenti da viaggio alle bussole di ultima

generazione, dalle canoe all'elettronica GPRS, dagli orologi agli zaini porta-bimbi. Inoltre, una delle caratteristiche che contraddistingue il negozio dagli altri dello stesso genere è data dalla possibilità di provare gli articoli in vendita. A disposizione dei clienti vi sono apposite docce per mettere alla prova l'impermeabilità di vestiti e scarpe, ma anche un tracciato con rocce acuminato, fondo sdruciolevole e altre insidie tipiche del trekking oltre ad una palestra da arrampicata sportiva. L'agenzia viaggi propone sia pacchetti per mete classiche gestite da tour operator qualificati, sia viaggi su misura, individuali o per comitive, e svolge funzione di tour operator per piccoli gruppi. Uno spazio dell'agenzia è attrezzato a biblioteca mentre un'altra zona di consultazione è riservata alle persone che vogliono documentarsi o riunirsi per organizzare il proprio viaggio. La grande sala presentazioni e le tre aule sono dedicate allo svolgimento di corsi e seminari di alimentazione, fotografia, botanica, archeologia, abitudini alimentari e geografia dei paesi che ci si accinge a visitare. Per informazioni e consigli sono a disposizione anche un medico, un assicuratore e uno specialista nella preparazione del bagaglio. Per venire incontro alle esigenze dei clienti che lavorano, l'orario di apertura è continuato e sono previste anche aperture

serali. E' stato allestito anche un cyberbar con postazioni Internet dalle quali, volendo, si può visitare il sito del negozio dove sono disponibili informazioni sull'attività del centro, i cataloghi online dei singoli prodotti e la vendita di articoli di fine serie.

Dall'accordo tra Chiariva e Coin sono nati a Milano e Roma *Spazi idee*, aree dei locali adibiti alla vendita dove il tour operator italiano ha la possibilità di promuovere una specifica destinazione – Polinesia a Roma e Australia a Milano. I clienti vengono intrattenuti sullo stile del viaggio Chiariva con la presentazione di piccoli eventi come danze legate alla destinazione.

## 8. I viaggi al supermercato e non solo

Soprattutto negli ultimi anni c'è la volontà di portare il prodotto viaggio nei luoghi di acquisto di abituale frequentazione, come i supermercati, i bar e i centri commerciali diventati, per il consumatore contemporaneo, da semplici luoghi d'acquisto veri e propri spazi da frequentare dove trascorrere parte del tempo libero a disposizione. Tuttavia le "incursioni" dei grandi gruppi di distribuzione nel settore turistico non costituiscono un fenomeno recente [Tinard, 1994].

In Francia, già nel 1929, le Coop crearono un *comité nationale des loisirs* assieme a sei

alberghi. In un primo momento l'organizzazione era limitata a escursioni di breve durata. Poi, nel 1978, fu creata l'agenzia *Arc-en-Ciel*: le Coop distribuivano nei loro punti vendita i cataloghi forniti di cartoline da inviare alla sede centrale per richiedere ulteriori informazioni riguardo un determinato prodotto. Nel marzo del 1979 fu proposta un'altra formula di vendita molto più originale: il cliente, dopo aver scelto sul catalogo il viaggio che desiderava acquistare, spediva la cartolina con allegato un assegno pari al 15% dell'importo totale. Assieme alla conferma della prenotazione veniva inviato anche un raccoglitore di bollini che il consumatore poteva collezionare nei negozi Coop per coprire parte della spesa del viaggio. Entro 30 giorni dalla partenza si doveva, comunque, provvedere al saldo. Data la complessità della procedura di vendita la formula non ebbe successo.

Sempre nel 1978 anche il gruppo *Euromarché* entrò nella distribuzione dei prodotti turistici e, grazie agli accordi con *Voyage Conseil*, una filiale del Credito Agricolo e l'agenzia Sirtam, immise sul mercato *Les vacances Orange*. Le destinazioni proposte erano una quindicina ed venivano presentate sotto forma di blister, ovvero un guscio di plastica trasparente che conteneva tutte le informazioni che riguardavano il viaggio. Il consumatore

poteva acquistare la vacanza sugli scaffali come fosse un prodotto consumato abitualmente. Alla cassa, contestualmente al pagamento, si indicavano, in un apposito coupon, le tre date preferite per la partenza. Nei primi mesi l'iniziativa ebbe molto successo tanto che nel trimestre iniziale si raggiunse l'obiettivo che si era prefissato raggiungere nel semestre. I motivi del successo furono due: i prezzi molto competitivi e la proposta di viaggi non complessi. Tuttavia, quando si ampliò la gamma di prodotti offerti, l'intera iniziativa naufragò dopo solo 9 mesi dal lancio. L'introduzione di prodotti più complessi creò nel consumatore la necessità di raccogliere informazioni complementari; l'affidamento della vendita ad una commessa con scarse conoscenze in materia non aiutò, di certo, a semplificare il processo d'acquisto.

Restando sempre in Francia, ma tornando a tempi un po' più recenti, si possono citare i casi di alcuni grandi magazzini francesi: le *Galleries Lafayette* hanno inserito tra le loro attività commerciali quella di agenti di viaggio con Galfa Voyage; la *Printemps*, grazie all'accordo con la società Svan (Société de voyages et activités nouvelles), ha creato una rete di agenzie di viaggio che si occupano anche dell'organizzazione su richiesta di viaggi per le imprese; la *Samaritane* ha predisposto lo spazio, al

piano terra del negozio numero 2 di Parigi, per l'attività di un'agenzia del network Havas.

L'esperienza dei magazzini *Leclerc* merita una po' più di attenzione per la sua originalità. Nel 1987 fu creata la società SCAV Voyages-Leclerc (SVL): Leclerc avrebbe garantito la clientela mentre la SCAV il know-how. All'inizio furono sei gli ipermercati che proposero nei loro spazi commerciali prodotti turistici di diversi operatori. Nelle aree attrezzate personale specializzato ed esperto proponeva viaggi e vacanze a prezzi competitivi. La formula adottata consisteva nella realizzazione e consultazione sul posto di cataloghi di dimensioni maggiori rispetto a quelli normalmente stampati. Nel caso in cui il cliente fosse stato interessato all'acquisto riceveva il catalogo di dimensioni standard che poteva portare con sé. Naturalmente, adottare una soluzione come questa permetteva di ridurre i costi imputabili alla realizzazione e distribuzione dei cataloghi. Sulla leva del prezzo si agiva anche proponendo una riduzione dell'acconto che doveva essere del 15 e non del 25%.

In Svizzera, la più importante farmacia ginevrina è entrata nell'industria turistica attraverso l'istituzione di un'agenzia di viaggi battezzata *Destinazione Salute* e rivolta, come il nome fa intuire, ad un mercato di nicchia quale quello del "turismo

salutista e del benessere”. Il cuore dell’attività è costituito dalla vendita di viaggi per motivi di salute organizzati da tour operator specializzati, ma non mancano le collaborazioni con centri medici che permettono al cliente di prenotare le prestazioni sanitarie di cui necessita prima della partenza.

Caso a sé è quello dell’Olanda dove, per aumentare l’accessibilità dei prodotti turistici, anche gli uffici postali e le banche possono vendere viaggi e vacanze, attraverso l’appoggio di un’agenzia turistica.

## 9. Particolari tipi di agenzie di viaggio

Ancora poche sono le agenzie che sfruttano la possibilità di vendere contestualmente al viaggio anche prodotti ad esso connessi. Un esempio è costituito da *Evasion 2000*, un centro servizi che abbina all’agenzia Cucets viaggi di Bologna (del gruppo Robin) uno spazio eventi e una libreria specializzata in viaggi e turismo. Da quando è stato inaugurato nel gennaio 2000, il centro ha organizzato incontri tematici su viaggi e Paesi e, essendo buoni i risultati sia in termini di presenze che di incremento di fatturato dell’agenzia, non si esclude l’estensione dell’esperienza ad alcuni degli altri punti vendita italiani di proprietà del gruppo.

Ha un nome che evoca suggestioni volutamente letterarie, *Narciso e Boccadoro Viaggi*, l’agenzia aperta nel marzo del 1999 dalla CV Promozioni e Rappresentanze presso la libreria “Il libraccio” di Genova. L’apertura della prima agenzia da parte del network specializzato nel turismo culturale rappresenta un esperimento significativo per realizzare l’obiettivo di allargare il proprio mercato e potenziare la clientela tradizionale acquisendo quella delle librerie particolarmente interessata alle destinazioni culturali. La struttura svolge tutti i servizi classici dalla biglietteria alla vendita dei prodotti dei tour operator, ma affianca, specificatamente per l’utenza della libreria, l’offerta di viaggi culturali e destinazioni europee a tariffe scontate per i clienti tesserati con un occhio di riguardo verso la fascia più economica rappresentata dai giovani. Come tour operator, la programmazione propone le principali mostre in Italia ed Europa, viaggi ispirati a libri e tour accompagnati da un assistente culturale e abbinati a un incontro di formazione sulla destinazione prima della partenza.

Il tour operator Bagaglino è entrato nel comparto dell’intermediazione aprendo la prima agenzia a Legnano in provincia di Milano con l’obiettivo di espandere la rete anche in altre città italiane come Roma, Bologna e Napoli. *Travel Shop* è il nome

della nuova catena di agenzie che possiedono alcune caratteristiche peculiari rispetto alle quelle tradizionali. Si tratta di veri e propri “salotti” in cui si può consultare Internet, vedere filmati di varie località, acquistare, oltre ai viaggi, prodotti per il viaggiatore e usufruire di servizi di assistenza.

Altra iniziativa realizzata da Bagaglino è costituita dalle Travel's Bags ovvero le vacanze in scatola. Per la vendita delle settimane di soggiorno nel nuovo complesso di Stintino è stato creato un blister plastificato (simile a quello di Euromarché) delle dimensioni di una videocassetta contenente un cd-rom, un dépliant ed un voucher per usufruire del soggiorno. La confezione riporta la tipologia dell'appartamento proposto, la data del soggiorno e il prezzo. Per acquistare il soggiorno è sufficiente il periodo e il tipo di sistemazione più confacenti. I canali scelti per la distribuzione delle confezioni sono Internet, le agenzie di viaggio e la grande distribuzione come supermercati, librerie e altri esercizi pubblici.

## **10. Conclusioni**

Alla luce delle esperienze illustrate appare chiaro come vi sia nel turismo la possibilità

di utilizzare maggiormente e diversamente la leva distributiva.

A parte le esperienze citate, il comparto turistico non è particolarmente propenso a raggiungere il cliente finale attraverso canali alternativi o evoluti rispetto a quelli tradizionali. Internet sembrava destinato a diventare il fautore della rivoluzione distributiva turistica, ma non è stato così. Le vendite on line si aggirano intorno al 10 per cento del totale e le agenzie di viaggio continuano ad avere notevole potere di influenza sul processo di acquisto del turista. Le esperienze proposte sono di vario tipo e sono, per questo, indirizzate verso il raggiungimento di obiettivi diversi. Comunque non si tratta di canali che riescono ad ottenere un sostanziale incremento delle vendite di prodotti turistici. La creazione di caffè del turismo o altri luoghi simili fanno parte delle attività intraprese dai tour operator per fidelizzare la propria clientela e consolidare il marchio. Questo canale risulta particolarmente indicato per la vendita di prodotti complessi che necessitano di un processo di scelta e d'acquisto più lungo e di conseguenti maggiori informazioni. Anche la vendita porta a porta mira a fidelizzare il cliente affidandolo sempre allo stesso consulente ed è adatta alla commercializzazione di prodotti complessi e spesso di fascia medio-alta. Rivolte ancor a mercati di nicchia sono le

realità rappresentate dalle agenzie di viaggio specializzate che propongono prodotti, per tipologia o funzione d'uso, studiati per le esigenze di particolari viaggiatori.

Altre formule risultano più indicate per la vendita, al mass market, di prodotti semplici, come i chioschi self-service, i blister distribuiti nei supermercati e le vendite per corrispondenza - anche se in questo caso si potrebbe trattare di una

formula ormai superata dalle nuove tecnologie data la necessità di conoscere in tempo reale la disponibilità o meno del prodotto da acquistare.

Tra i canali orientati al mass market e in grado di catturare la fascia di turisti che non si reca in agenzia per acquistare un viaggio si possono annoverare, poi, i megastore e la televisione.

### ***Riferimenti bibliografici***

Belhassine L. (2000) *Liberty Channels, une agence virtuelle qui passe à la télé*, Dossier E-tourism, Espaces 170, aprile 2000

Idili L. e Siliprandi L. (1998) *Il marketing degli operatori turistici*, Franco Angeli, Milano  
*I nuovi canali della vendita*, Vendere Turismo, TTG Italia, edizione 1999/2000, Torino

Inkpen G. (1998) *Information Technology for Travel and Tourism*, Longman, Singapore

Landi D. (2000) *L'agenzia è in onda*, L'agenzia di viaggi 6 giugno 2000, Roma

Lanquar R. e Collier R. (1981) *Le marketing touristique*, Presse Universitaire de France, Paris  
*La distribuzione in Europa*, Vendere Turismo, TTG Italia, edizione 1999/2000, Torino

Naso L. (2000) *Le agenzie diventano negozi di viaggio*, Il sole 24 ore 22 giugno

Portanova M. (2000) *Distribuzione a caccia di nuove strade*, Inchiesta Il futuro degli adv, Trend  
*Si scrive Distribuzione Si legge Rivoluzione*, TTG Italia 10 maggio 1999, Torino

Tinard Y. (1994) *Le tourisme – Economie et management*, Ediscience International, Paris  
*Vendere Turismo*, TTG Italia, edizione 1999/2000, Torino

## ***Il progetto di riforma dell'organizzazione turistica regionale campana***

Rino Vitelli

*A distanza di oltre 18 anni dall'entrata in vigore della Legge quadro 217 del 17 maggio 1983 – che all'articolo 4 prevedeva la costituzione delle “aziende di promozione turistica” (APT) e degli “uffici di informazione e di accoglienza turistica” (IAT), in sostituzione dei disciolti enti provinciali per il turismo (EPT) e delle aziende autonome di cura, soggiorno e turismo (AACST) – la Campania, al contrario delle altre regioni italiane (molte delle quali hanno già proceduto alla “riforma della riforma”), non si è ancora dotata di una nuova organizzazione turistica regionale: continuano dunque a rimanere in vita, anche se commissariati, i vecchi EPT di origine fascista.*

*Incaricandoci di elaborare un progetto di riforma dell'organizzazione turistica regionale, l'Assessorato al Turismo della Regione Campania ha inteso manifestare la volontà di colmare in tempi rapidi questa vistosa lacuna, apportando un profondo e incisivo riassetto ad un settore strategico dell'economia regionale.*

*L'idea forte alla base della proposta sintetizzata nel presente documento (recepita dalla Giunta Regionale della Campania nel disegno di legge approvato il 13 dicembre 2001 con il titolo “Riordino dell'organizzazione turistica della Regione Campania”), è stata quella di dar vita ad un sistema di promozione moderno, efficiente e in grado di rispondere al meglio alle complesse esigenze della domanda turistica nazionale ed estera, che oggi – più che mai – richiede di dialogare con soggetti pubblici competenti, preparati, affidabili e celeri nelle decisioni.*

*Per raggiungere questo obiettivo, si è badato, da un lato, ad evitare sovrapposizioni di funzioni tra i vari enti ed organismi previsti dalla riforma, e, dall'altro, a conferire una connotazione il meno possibile “politica” e il più possibile “manageriale” all'attività delle istituende APT, al fine di sottrarle alla logica della mediazione tra gli opposti interessi e legarle ad uno schema operativo basato sulla gestione per obiettivi.*

## ***The Reform Project of the Regional Tourist Organization of Campania***

by Rino Vitelli\*

*The 4<sup>th</sup> article of the Italian national law for tourism nr. 217, dated 17 May 1983, provided the institution of the “aziende di promozione turistica – APT” (local tourist authorities) and the “uffici di informazione e accoglienza turistica – IAT” (information offices), replacing the dissolved “enti provinciali per il turismo – EPT” (provincial tourist authorities) and “aziende autonome di cura, soggiorno e turismo – AACST” (authorities for health, stay and tourism).*

*Campania, contrary to the other Italian regions (many of them have already done the “reform of the reform”), has not yet provided itself with a new regional tourist organization: so, the old fascist EPT are still alive, even if under a commissarial administration.*

*The councillor responsible for tourism of Campania has charged us to elaborate a reform project of the regional system of tourist promotion. This is the sign of the will to fill soon this remarkable gap, developing a deep and incisive reorganization of a strategic sector for the regional economy.*

*The idea at the heart of the proposal summarised in this document (implemented by the regional council of Campania in the bill passed on 13 December 2001 and entitled “Reform of the tourist organization of Campania”), was that of creating an effective modern promotion system, able to fit the complex needs of the national and international demand.*

*Today this demand requires, more than ever, to talk with public institutions that are competent, expert, trustworthy and quick in taking decisions.*

*To achieve this aim, on one hand, has been avoided the overlapping of competencies among several authorities and institutions fixed by the reform; on the other hand, the activity of the APTs has been projected to be less “political” and more “managerial”, in order to escape the logic of mediation between opposite interests and link them to an operative scheme based on a management by objectives.*

---

\* Partner of Risposte Turismo

## **Il progetto di riforma dell'organizzazione turistica regionale campana**

*Rino Vitelli\**

In attesa del decreto di attuazione della riforma della legislazione nazionale del turismo, approvata quest'anno dal Parlamento con la Legge 135 del 29 marzo 2001, il testo normativo di riferimento in materia di organizzazione turistica regionale continua ad essere, nel nostro Paese, la Legge quadro 217 del 17 maggio 1983, che all'articolo 4 prevedeva la costituzione delle "aziende di promozione turistica" (APT) e degli "uffici di informazione e di accoglienza turistica" (IAT), in sostituzione dei disciolti enti provinciali per il turismo (EPT) e delle aziende autonome di cura, soggiorno e turismo (AACST).

Com'è noto, a distanza di oltre 18 anni dall'entrata in vigore di quella legge, la Campania – al contrario della maggior parte delle regioni italiane (molte delle quali hanno già proceduto alla "riforma della riforma") – non si è ancora dotata di una nuova organizzazione turistica regionale: continuano dunque a rimanere in vita, anche se commissariati, i vecchi EPT di origine fascista.

Non sono mancati ovviamente, nel corso degli ultimi anni, proposte e disegni di legge che prevedevano l'istituzione, anche in Campania, delle aziende di promozione turistica: si è trattato, tuttavia, di tentativi che – in difetto di un consenso politico sufficientemente ampio e di organiche strategie di sviluppo del settore turistico – sono regolarmente naufragati.

Incaricandoci di elaborare un progetto di riforma dell'organizzazione turistica regionale, l'Assessorato al Turismo della Regione Campania ha inteso manifestare la volontà politica dell'attuale Giunta Regionale di colmare in tempi rapidi questa vistosa lacuna, apportando un profondo e incisivo riassetto ad un settore strategico dell'economia regionale: si è dunque stabilito, innanzitutto, di definire le linee guida che avrebbero dovuto ispirare la riorganizzazione del sistema e, successivamente, di procedere all'elaborazione di un vero e proprio articolato da sottoporre all'approvazione del Consiglio Regionale.

Ora, nella definizione delle linee guida della nuova organizzazione turistica regionale,

---

\* Partner di Risposte Turismo

abbiamo ritenuto utile, a livello metodologico:

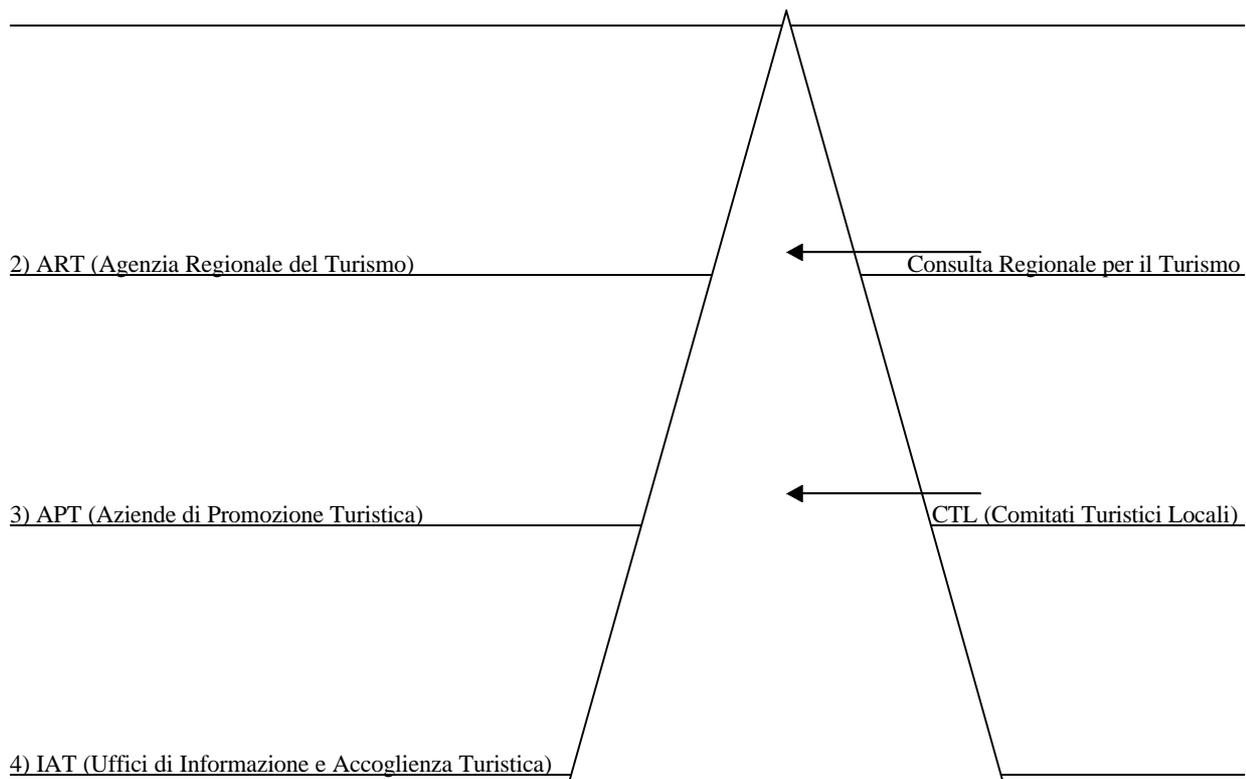
- recuperare gli elementi di progettualità più significativi contenuti nelle precedenti proposte di riordino avanzate nella nostra regione, aggiornandoli alla situazione attuale e mettendoli al riparo da rischi di deriva lottizzatoria e clientelare;
- operare, in una logica di “benchmarking”, un confronto con quanto disposto in materia dalle altre regioni italiane, al fine di formulare un impianto normativo che potesse tener conto degli aspetti più interessanti (ed eventualmente riproducibili, in tutto o in parte, nella nostra realtà) presentati dagli ordinamenti di regioni leader sul mercato turistico come la Toscana, il Veneto, la Lombardia, il Lazio, l'Emilia Romagna;
- dare una connotazione il meno possibile “politica” e il più possibile “manageriale” all'attività delle istituende APT, al fine di sottrarle alla logica della mediazione tra gli opposti

interessi e legarle ad uno schema operativo basato sulla gestione per obiettivi;

- maturare una chiara idea dell'architettura da conferire al sistema turistico regionale, allo scopo di evitare che eventuali emendamenti al disegno di legge elaborato potessero stravolgerne la filosofia di fondo o comunque minarne l'equilibrio complessivo, impedendo dunque il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

E' stato dunque ipotizzato un nuovo assetto organizzativo della Regione Campania in materia turistica, di cui proveremo adesso a evidenziare le peculiarità essenziali che a nostro avviso dovrebbero caratterizzarlo.

## 1. La configurazione della piramide organizzativa regionale



### ***1.1. Assessorato Regionale al Turismo***

Dovrebbe svolgere, ascoltato il parere espresso dalla Consulta Regionale per il Turismo, compiti squisitamente programmatori: dunque, predisposizione di disegni di legge in materia, pianificazione delle iniziative regionali, formulazione del budget regionale da investire annualmente nella promozione dell'offerta, coordinamento e controllo delle attività turistiche in Campania.

In più, all'Assessore Regionale al Turismo spetterebbero le nomine dei manager dell'Agenzia Regionale del Turismo e delle APT, nonché l'approvazione dei loro bilanci preventivi e consuntivi e la ripartizione annuale delle risorse regionali disponibili per la promozione turistica tra i suddetti organismi.

### ***1.2. Consulta Regionale per il Turismo***

Riunita almeno due volte l'anno, la Consulta – presieduta dall'Assessore regionale al Turismo e formata dagli Assessori Provinciali al Turismo, dal Sovrintendente Regionale ai Beni Culturali, dai rappresentanti dei sindacati dei lavoratori e delle confederazioni imprenditoriali maggiormente rappresentative, nonché dai direttori delle APT e da Presidente e

Direttore dell'Agenzia Regionale del Turismo – avrebbe il compito di esprimere pareri sulle linee di indirizzo e programmazione e di evidenziare problemi, esigenze e opportunità di sviluppo del comparto turistico campano.

### ***1.3. ART (Agenzia Regionale del Turismo)***

Ai fini di una coordinata, complessiva ed unitaria opera di sviluppo e promozione dell'offerta turistica campana, andrebbe istituita un'Agenzia Regionale del Turismo (ART), con personalità giuridica di diritto pubblico e con il compito statutario di:

- elaborare piani annuali di promozione dell'intero sistema turistico regionale, coordinando l'attività delle Aziende di Promozione Turistica;
- servirsi a tal fine degli strumenti più appropriati del marketing strategico e tattico, potendo amministrare un budget corrispondente a non meno del 60% delle risorse annualmente conferite dalla Regione Campania alla promozione turistica;
- partecipare, con un'adeguata presenza, alle più importanti

- borse, fiere, mostre e workshop di settore in Italia e all'estero;
- organizzare al proprio interno un Osservatorio turistico regionale cui affidare il compito di monitorare costantemente i flussi turistici incoming e outgoing, i livelli occupazionali del settore, gli incrementi o decrementi del patrimonio ricettivo regionale;
- commissionare a società di consulenza specializzate studi e ricerche focalizzate sull'analisi quali-quantitativa della domanda di riferimento e sull'esame dell'andamento generale dei mercati turistici nazionali ed internazionali;
- informare, assistere e supportare gli operatori turistici singoli o associati, anche nella fase di commercializzazione della propria offerta.

Organi dell'Agenzia Regionale del Turismo dovrebbero essere:

- 1) il Presidente (che rappresenta legalmente l'Agenzia ed è nominato dal Presidente della Giunta Regionale su proposta dell'Assessore al Turismo)
- 2) il Consiglio di Amministrazione (composto dal Presidente e da 6 esperti nominati dal Presidente della

Giunta Regionale, di cui 3 su proposta dell'Assessore al Turismo e 3 su proposta delle confederazioni imprenditoriali maggiormente rappresentative)

- 3) il Direttore (nominato dal Presidente dell'Agenzia Regionale del Turismo)
- 4) il Collegio dei Revisori dei Conti (composto di tre membri nominati dal Consiglio Regionale della Campania).

#### ***1.4. APT (Aziende di Promozione Turistica)***

Per ogni area geografica turisticamente rilevante andrebbe poi istituita un'Azienda di Promozione Turistica.

A tal fine, il territorio della Regione Campania andrebbe suddiviso nei seguenti 8 ambiti territoriali, caratterizzati ognuno da una significativa omogeneità interna sulle tipologie di prodotto offerte:

- 1) Napoli e Area vesuviana
- 2) Costiera Sorrentina e Capri
- 3) Ischia, Procida e Campi Flegrei
- 4) Caserta e Litorale Domitio
- 5) Salerno e Costiera Amalfitana
- 6) Cilento e Area archeologica di Paestum
- 7) Irpinia, Sannio e Matese.

In questo disegno di riorganizzazione turistica regionale, le APT – quali organismi tecnico operativi muniti di autonomia amministrativa e gestionale – avrebbero il compito di promuovere e sviluppare il movimento turistico negli ambiti territoriali di loro competenza, potendo esercitare le seguenti funzioni:

- a) pianificare e realizzare – attraverso un programma annuale di attività – una serie di iniziative finalizzate a migliorare la conoscenza delle località turistiche appartenenti al territorio di propria competenza;
- b) provvedere alla realizzazione non solo di opuscoli, depliant, guide, piantine e annuari delle strutture ricettive, ma anche di cd-rom, siti web ed altri strumenti di comunicazione multimediale dedicati al patrimonio paesaggistico, storico, artistico e architettonico della propria area territoriale;
- c) elaborare, in collaborazione con l'Osservatorio turistico regionale, i bollettini statistici su arrivi e presenze di turisti italiani e stranieri;

- d) istituire gli uffici di informazione e accoglienza turistica (IAT)
- e) stilare e aggiornare gli elenchi delle strutture ricettive, suddivise per tipologia;
- f) provvedere alla classificazione delle strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere, controllando periodicamente l'effettiva esistenza – in ogni struttura classificata – dei relativi requisiti prescritti dalla legge.

Organi delle APT dovrebbero essere soltanto:

- 1) il Direttore (che rappresenta legalmente l'APT, è nominato dal Presidente della Giunta Regionale su proposta dell'Assessore al Turismo e va scelto tra professionisti del settore di comprovata esperienza e non inquadrati negli organici della Pubblica Amministrazione), e
- 2) il Collegio dei Revisori dei Conti (composto da tre membri nominati dal Consiglio Regionale).

Il rapporto di lavoro con il Direttore dell'APT dovrebbe poter essere risolto

anticipatamente dalla Giunta Regionale con provvedimento che dichiara la decadenza dalla nomina di direttore per uno dei seguenti motivi:

- grave perdita del conto economico per due anni consecutivi
- gravi violazioni di norme di legge
- inadempienze degli indirizzi contenuti nel programma annuale di attività dell'APT.

### ***1.5. CTL (Comitati Turistici Locali)***

Di supporto all'attività di ogni APT andrebbe poi istituito un Comitato Turistico Locale (CTL), formato dai rappresentanti dei Comuni, delle Comunità montane e delle Camere di Commercio appartenenti agli ambiti territoriali precedentemente descritti, nonché dai rappresentanti delle associazioni sindacali e di categoria locali maggiormente rappresentative.

I CTL andrebbero obbligatoriamente convocati dalle Aziende di Promozione Turistica almeno quattro volte l'anno, sia al fine di ascoltarne il parere sulle politiche di promozione e sulle modalità di gestione del budget assegnato ad ogni APT, sia al fine di informarli sull'andamento delle attività e

consentir loro una valutazione dello stato di attuazione del programma annuale.

### ***1.6. IAT (Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica)***

Ogni APT dovrebbe infine creare sul territorio di propria competenza degli uffici di informazione e accoglienza turistica (anche utilizzando le sedi e il personale appartenenti alle disciolte AACST), sulla base di un piano organico che tenga conto sia delle caratteristiche quali-quantitative delle correnti di traffico turistico, sia della distribuzione delle risorse turistiche, delle strutture ricettive e dei pubblici esercizi sul territorio di competenza.

Il piano di organizzazione e distribuzione degli IAT andrebbe predisposto dal Direttore dell'APT e trasmesso alla Giunta Regionale per l'approvazione. La gestione degli IAT potrebbe essere sia svolta direttamente dall'APT, che affidata in convenzione a Comuni, singoli o associati, associazioni pro-loco, associazioni imprenditoriali di categoria, nonché ad associazioni di volontariato e cooperative di servizi regolarmente iscritte nei rispettivi albi (fermo restando, in questo secondo caso, il potere di supervisione e controllo sull'attività svolta da parte del Direttore dell'APT).

## 2. Il concept di fondo del progetto di riorganizzazione

L'idea forte alla base della proposta sintetizzata nel presente documento, che ne sorregge tutto l'impianto permeando al tempo stesso ogni singolo elemento della costruzione architettata, è quello di creare un'organizzazione turistica regionale moderna, efficiente e in grado di rispondere al meglio alle stringenti esigenze della domanda turistica nazionale ed estera, che oggi – più che mai – richiede di dialogare con soggetti pubblici competenti, preparati, affidabili e rapidi nelle decisioni.

Per raggiungere questo obiettivo, si è badato, da un lato, ad evitare sovrapposizioni di funzioni tra i vari organismi previsti dalla riforma, e, dall'altro, a tentare di concentrare il più possibile nelle mani di pochi soggetti gestori l'utilizzo delle risorse finanziarie disponibili, in modo da non disperderle in mille rivoli (efficaci – come l'esperienza ci insegna – solo ad accontentare clientele più o meno fameliche) e poter dunque raggiungere – di volta in volta – la “massa critica” necessaria a conseguire gli obiettivi strategici individuati. Vanno a nostro avviso in questa direzione:

- la snellezza ed il taglio decisamente “manageriale” che si è tentato di dare, rispettivamente, alla struttura

delle APT e all'attività dell'Agenzia Regionale di Promozione Turistica;

- la ripartizione degli ambiti territoriali turisticamente rilevanti non col criterio di un semplice ricalco dei perimetri delle province campane, ma sulla base dell'omogeneità dell'offerta turistica e dunque dell'effettiva percezione che delle diverse aree del territorio campano hanno i target di clientela che scelgono di venire in vacanza o in viaggio d'affari nella nostra regione.

Come ha evidenziato il Centro Studi del Touring Club Italiano in una ricerca svolta nel '98, infatti, le percezioni geografiche che i turisti – soprattutto quelli stranieri – hanno del Mezzogiorno d'Italia, delineano l'esistenza di alcuni “sottosistemi”, talvolta fatti di una sola località (Sorrento, Taormina), talaltra di piccole aree (la Costiera Amalfitana, le Isole Eolie), ma non esiste un prodotto, seppur differenziato, turistico meridionale o campano *tout court*. Lavorare per sottosistemi turistici è, secondo l'istituzione più rappresentativa del turismo italiano, la strada giusta per parlare finalmente di prodotti turistici, più che di semplici territori geografici. Ed è anche il modo giusto per fare promozione e individuare gli sbocchi di mercato per ogni località-area territoriale del Mezzogiorno: bisogna lasciar perdere l'idea di promuovere

queste regioni come fossero indistinte, ma lavorare area per area, valorizzandone le peculiarità, che poi si possono tradurre in caratteristiche specifiche di un singolo prodotto turistico.

Da quest'ultimo punto di vista si sarebbe potuto fare anche di più, strutturando una proposta ancora più innovativa articolata sulla creazione delle APT non in base all'individuazione di ambiti geografici di riferimento, ma in base alla distinzione delle tipologie di prodotto turistico che è in grado di offrire il sistema turistico campano: si sarebbe potuto procedere in questo modo all'istituzione di un'APT per il turismo culturale, un'altra per quello balneare, un'altra ancora per quello congressuale e così via, con il risultato di creare una specializzazione delle varie APT certamente molto gradita dalla domanda di riferimento con cui avrebbero dovuto rapportarsi (e cioè tour operator, agenzie di viaggio ed altri buyers di servizi a loro volta specializzati sulla tipologia di prodotto turistico offerto alla loro clientela).

Per finire, si è cercato di tenere in debito conto le istanze del territorio e le posizioni espresse dagli operatori turistici locali, coinvolgendoli sia nella fase di concepimento di alcune decisioni strategiche assunte dall'Assessorato al Turismo e dagli organismi di promozione, sia nella composizione del Consiglio di

Amministrazione dell'Agenzia Regionale del Turismo e degli 8 organismi consultivi previsti (di cui 1 a carattere regionale, la Consulta, e gli altri 7 a livello più periferico, e cioè i CTL). Non solo: con la previsione dei Consorzi di Promozione e Commercializzazione, formati da almeno trenta imprese turistiche regionali e finanziabili da parte della Regione per iniziative dedicate alla promozione sui mercati di specifici segmenti di offerta, si è concretamente introdotto uno strumento che favorisce, da un lato, la collaborazione tra pubblico e privato e, dall'altro, l'aggregazione tra le aziende.

Ora, sono ampiamente prevedibili, rispetto alla presente proposta, diverse forme di dissenso, a cominciare dal raggruppamento in un'unica APT del territorio della Provincia di Avellino, della Provincia di Benevento e di parte della Provincia di Caserta (Irpinia, Sannio e Matese, aree interne accomunate dalla possibilità di puntare con successo sia all'agriturismo che al turismo montano, ecologico, enogastronomico e religioso): la rinuncia all'unanimità ci è apparsa tuttavia come una strada assolutamente necessaria per scardinare le vecchie rendite di posizione (favorite proprio dalla logica dei veti incrociati) e approdare così a sistemi organizzativi innovativi, efficaci e ispirati da criteri di economicità ed efficienza.

Testo base del Disegno di Legge sul  
**“Riordino dell'organizzazione turistica della Regione Campania”**,  
approvato dalla Giunta regionale campana nella riunione del 13 dicembre 2001:

### **ARTICOLO 1**

#### Finalità della Legge

1. La Regione Campania, in attuazione delle disposizioni contenute nell'articolo 56 del *D.P.R. 24 luglio 1977, n. 616*, e in armonia con i principi e le linee di indirizzo contenute nell'articolo 4 della *Legge 17 maggio 1983, n. 217*, provvede con la presente Legge al riordino dell'organizzazione turistica regionale.
2. A tal fine, la presente Legge definisce le funzioni della Regione, delle Province, dei Comuni, degli organismi pubblici di promozione e delle altre strutture deputate allo sviluppo del turismo in Campania.

### **ARTICOLO 2**

#### Funzioni della Regione

1. Sono riservate alla Regione le seguenti funzioni:
  - a) valorizzazione del patrimonio turistico regionale, sulla base di un moderno e corretto utilizzo delle risorse paesaggistiche, storiche, artistiche, architettoniche, culturali e ambientali della Campania;
  - b) programmazione e coordinamento delle iniziative volte a favorire la migliore ospitalità ai visitatori della regione;
  - c) promozione, in Italia e all'estero, dell'immagine unitaria e complessiva del turismo campano;
  - d) sostegno e incentivazione dell'offerta turistica presente sul territorio;
  - e) raccolta e diffusione dei dati, delle informazioni e delle rilevazioni statistiche concernenti la domanda e l'offerta turistica regionale in tutte le loro articolazioni;
  - f) elaborazione di piani, programmi, studi, indagini, analisi e progetti riguardanti il turismo regionale;
  - g) formazione e qualificazione professionale in materia turistica;
  - h) controllo sugli atti e vigilanza sull'attività degli organismi pubblici di promozione turistica;
  - i) verifica dell'efficacia ed efficienza dell'azione promozionale svolta dai consorzi di cui all'articolo 25 per quanto attiene alle attività finanziate dalla Regione.
2. Per le attività elencate dalla lettera a) alla lettera f) del primo comma, la Regione si avvale del supporto tecnico dell'Agenzia Regionale del Turismo e delle Aziende di Promozione Turistica di cui alla presente Legge per le competenze di seguito disciplinate, e pertanto vengono disciolti gli Enti Provinciali del Turismo e le Aziende Autonome di Cura, Soggiorno e Turismo.

### **ARTICOLO 3**

#### Funzioni delle Province

1. Sono attribuite alle Province le funzioni amministrative in materia di:
  - a) agenzie di viaggio e turismo;
  - b) pubblicità di prezzi e tariffe dei servizi offerti dalle strutture ricettive alberghiere ed extralberghiere;
  - c) tariffe relative alle professioni di cui all'articolo 11 della *Legge n. 217 del 1983*;
  - d) accertamenti professionali ai fini dell'abilitazione all'esercizio delle professioni di guida turistica, interprete turistico, nonché delle altre professioni di cui all'articolo 11 della *Legge n. 217 del 1983*, tenuto conto della legislazione regionale in materia;
  - e) istituzione e tenuta dell'Albo provinciale delle Associazioni turistiche Pro-Loce;
  - f) istituzione e tenuta degli elenchi provinciali dei direttori tecnici di agenzia di viaggio, delle guide turistiche, degli interpreti e degli accompagnatori.

### **ARTICOLO 4**

#### Funzioni dei Comuni

1. Ai Comuni o, su loro delega, alle Comunità Montane competono:
  - a) lo svolgimento delle funzioni amministrative in materia di esercizio delle strutture ricettive;
  - b) la formulazione di proposte alle Aziende di Promozione Turistica competenti per territorio ai fini sia dell'attivazione di Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica, che della programmazione di iniziative di carattere turistico;
  - c) la realizzazione, anche in collaborazione con gli organismi regionali di promozione turistica e i consorzi di cui all'articolo 25 della presente Legge, di progetti, eventi e manifestazioni di interesse turistico.

### **ARTICOLO 5**

#### Competenze della Giunta Regionale

1. Con riferimento alle finalità della presente Legge e nel quadro delle funzioni riconosciute alla Regione dall'articolo 2 della presente Legge, sono attribuite alla competenza della Giunta Regionale, che delibera su iniziativa e proposta dell'Assessore al Turismo:
  - a) l'organizzazione delle attività di pianificazione e programmazione in materia turistica;

- b) l'approvazione dei documenti strategici di sviluppo turistico e dei programmi di promozione, con la relativa indicazione delle risorse da stanziare e la loro ripartizione tra i diversi organismi di promozione, ivi compresi i consorzi di cui all'articolo 25 della presente Legge;
- c) l'effettuazione delle nomine di cui agli articoli 9, 10, 14, 19, 22 della presente Legge;
- d) l'approvazione dei bilanci preventivi e consuntivi dell'Agenzia Regionale del Turismo e delle Aziende di Promozione Turistica;
- e) i controlli sull'attività dell'Agenzia Regionale del Turismo e delle Aziende di Promozione Turistica.

## **ARTICOLO 6**

### Agenzia Regionale del Turismo

1. Ai fini di una coordinata, complessiva ed unitaria opera di promozione dell'offerta turistica campana, è istituita l'Agenzia Regionale del Turismo (ART), con personalità giuridica di diritto pubblico, quale organismo tecnico, operativo e strumentale, munito di autonomia amministrativa e di gestione.
2. L'Agenzia Regionale del Turismo, che ha sede nel capoluogo regionale, ha il compito di:
  - a) elaborare – sulla base delle indicazioni ricevute dall'Assessore al Turismo e ascoltati i pareri espressi dalla Consulta Regionale per il Turismo – piani annuali di sviluppo e promozione dell'intero sistema turistico regionale, da sottoporre all'approvazione della Giunta Regionale;
  - b) attuare le strategie e politiche di marketing più appropriate per il raggiungimento degli obiettivi indicati nei programmi approvati dalla Giunta Regionale, potendo amministrare un budget annuale corrispondente a non meno del sessanta per cento delle risorse annualmente destinate dalla Regione Campania alla promozione turistica;
  - c) coordinare e supervisionare le iniziative programmate dagli altri organismi di promozione ed enti locali, al fine di potenziarne l'efficacia e perseguire al tempo stesso obiettivi di efficienza e produttività della spesa pubblica;
  - d) partecipare, come unico soggetto rappresentativo della Regione Campania, alle più importanti borse, fiere, workshop ed altre manifestazioni del mercato turistico in Italia e all'estero;
  - e) commissionare, a istituti universitari o a società di consulenza specializzate, studi e ricerche focalizzate sull'analisi qualitativa e quantitativa della domanda potenziale e sull'esame dell'andamento generale dei mercati turistici nazionali ed internazionali;
  - f) informare, assistere e supportare gli operatori turistici regionali, anche favorendone l'azione commerciale con idonei programmi di sostegno e incentivazione.
3. Entro il 30 settembre di ogni anno, l'Agenzia Regionale del Turismo trasmette alla Giunta Regionale la proposta di programma di attività da realizzarsi nel corso dell'anno seguente.
4. Entro il successivo 31 ottobre, sentita la relazione dell'Assessore al Turismo della Regione Campania, la proposta di programma dell'ART viene approvata – integralmente o con modifiche – dalla Giunta Regionale, che provvede anche a determinare l'entità del conferimento regionale annuo spettante

all'Agenzia Regionale per lo svolgimento delle attività di promozione. Alla stessa Giunta Regionale spetta infine l'approvazione del bilancio preventivo, delle relative variazioni, e del conto consuntivo dell'ART.

### **ARTICOLO 7**

#### Osservatorio Turistico Regionale

1. L'Agenzia Regionale del Turismo organizza al proprio interno un Osservatorio Turistico Regionale a carattere permanente, quale strumento organico di monitoraggio costante del sistema turistico della Regione Campania.
2. L'Osservatorio, in particolare, provvede a:
  - a) monitorare i flussi turistici incoming e outgoing della Regione, avvalendosi della collaborazione delle APT;
  - b) controllare, con la collaborazione dell'Ente Bilaterale Turismo della Campania, i livelli occupazionali del settore;
  - c) verificare gli incrementi o decrementi del patrimonio ricettivo regionale.

### **ARTICOLO 8**

#### Organi dell'Agenzia Regionale del Turismo

1. Sono organi dell'Agenzia Regionale del Turismo:
  - a) il Presidente;
  - b) il Consiglio di Amministrazione;
  - c) il Direttore Generale;
  - d) il Collegio dei Revisori.

### **ARTICOLO 9**

#### Presidente dell'ART

1. Il Presidente dell'Agenzia Regionale del Turismo è nominato con decreto del Presidente della Giunta Regionale su proposta dell'Assessore al Turismo.
2. Il Presidente, scelto tra soggetti di comprovata esperienza e professionalità non dipendenti della Pubblica Amministrazione, svolge le proprie funzioni per lo stesso periodo di durata in carica del Presidente della Giunta Regionale che lo ha nominato e può essere confermato. Il Presidente, in particolare:
  - a) ha la rappresentanza legale dell'Agenzia;

- b) convoca e presiede il Consiglio di Amministrazione;
  - c) nomina il Direttore Generale dell'Agenzia;
  - d) emana gli atti necessari per il regolare funzionamento dell'Agenzia e dei suoi uffici;
  - e) vigila sulla esatta e tempestiva esecuzione degli atti deliberati dal Consiglio di Amministrazione;
  - f) adotta, nei casi di urgenza e necessità, i provvedimenti di competenza del Consiglio di Amministrazione, da sottoporre, comunque, alla ratifica del Consiglio stesso nella prima seduta utile.
3. Il Presidente, in caso di impedimento o di assenza, può delegare la rappresentanza dell'Agenzia al Consigliere anziano.
  4. Il Presidente è revocato, con provvedimento della Giunta Regionale, per comportamento lesivo dell'immagine dell'Agenzia Regionale del Turismo o per pregiudizi arrecati all'attività della medesima.

### **ARTICOLO 10**

#### Consiglio di Amministrazione dell'ART

1. Il Consiglio di Amministrazione dell'Agenzia Regionale del Turismo è composto, oltre che dal Presidente dell'Agenzia Regionale, da sei esperti nominati dal Presidente della Giunta Regionale, dei quali tre su proposta dell'Assessore al Turismo e altri tre su proposta delle confederazioni imprenditoriali maggiormente rappresentative a livello regionale. Il Consiglio svolge le proprie funzioni per lo stesso periodo di durata in carica del Presidente della Giunta Regionale che lo ha nominato.
2. Il Consiglio di Amministrazione dell'ART delibera in ordine a:
  - a) i bilanci preventivi, le relative relazioni ed i conti consuntivi;
  - b) i programmi annuali e pluriennali da sottoporre all'approvazione della Giunta Regionale;
  - c) gli acquisti, le alienazioni di beni immobili e l'accettazione di donazioni;
  - d) il conferimento di incarichi di consulenza professionale;
  - e) tutti gli atti di straordinaria amministrazione concernenti il patrimonio e le spese vincolanti il bilancio per oltre cinque anni;
  - f) le convenzioni attinenti le attività dell'Agenzia Regionale del Turismo.
3. Le riunioni del Consiglio di Amministrazione dell'ART sono valide con la presenza di almeno la metà più uno dei suoi componenti in carica e le sue deliberazioni sono assunte a maggioranza dei presenti. In caso di parità prevale il voto del Presidente.
4. Il Segretario del Consiglio di Amministrazione è nominato dal Presidente dell'ART fra i funzionari dipendenti dell'Agenzia medesima.

**ARTICOLO 11**  
Direttore Generale dell'ART

1. Il Direttore Generale dell'Agenzia Regionale del Turismo è nominato dal Presidente dell'Agenzia stessa tra soggetti non dipendenti della Pubblica Amministrazione di comprovata esperienza e professionalità nella gestione di organizzazioni e aziende operanti nel settore turistico. Il contratto di lavoro del Direttore Generale, che resta in carica per la stessa durata del mandato del Presidente dell'ART, è regolato dalle norme di diritto privato.
2. Il Direttore Generale dell'ART, in particolare:
  - a) cura la realizzazione di tutte le attività di competenza dell'Agenzia Regionale del Turismo;
  - b) è responsabile dell'organizzazione e gestione delle risorse umane dell'Agenzia;
  - c) formula proposte di deliberazione sulle materie di competenze del Consiglio di Amministrazione e del Presidente.

**ARTICOLO 12**  
Collegio dei Revisori dell'ART

1. Il Collegio dei Revisori dell'Agenzia Regionale del Turismo, composto da tre membri iscritti nel registro dei revisori ufficiali dei conti, è nominato dal Presidente del Consiglio Regionale, che ne individua anche il Presidente.
2. I Revisori durano in carica 5 anni, non sono rieleggibili e conservano tale carica fino all'insediamento del nuovo Collegio dei Revisori.
3. Il Collegio dei Revisori dell'ART esercita le seguenti funzioni:
  - a) vigila, attraverso l'esame degli atti amministrativi e contabili dell'azienda, sulla regolarità dell'attività amministrativa;
  - b) verifica la situazione finanziaria, patrimoniale e di cassa dell'Agenzia, con accertamenti trimestrali;
  - c) presenta una relazione al Consiglio di Amministrazione prima dell'approvazione del rendiconto sui criteri e sui risultati della gestione, formulando eventuali osservazioni e proposte in merito, con particolare riferimento ai livelli di efficienza ed economicità dei servizi e degli uffici dell'Agenzia.
4. Il controllo del Collegio dei Revisori non sospende l'esecutività degli atti dell'Agenzia Regionale del Turismo.
5. Il Collegio dei Revisori invia al Presidente della Giunta Regionale, al Presidente del Consiglio di Amministrazione e al Direttore Generale dell'ART dettagliata relazione semestrale sull'attività amministrativa dell'Azienda, sullo svolgimento dell'azione di controllo e sulle sue risultanze.

### **ARTICOLO 13**

#### Sostituzione degli organi dell'ART

1. Le nomine del Presidente, del Direttore Generale, dei membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio dei Revisori in sostituzione di quelli decaduti, dimissionari o deceduti deve essere effettuata entro quarantacinque giorni dalla data della decadenza, delle dimissioni o del decesso.

### **ARTICOLO 14**

#### Consulta Regionale del Turismo

1. Al fine di garantire il coordinamento tra l'attività programmatica della Regione nel settore del turismo e quella svolta dagli enti locali e dalle categorie economiche, è istituita con decreto del Presidente della Giunta Regionale la Consulta Regionale per il Turismo.
2. La Consulta, che viene riunita almeno due volte l'anno dall'Assessore Regionale al Turismo, è un organo tecnico-consulativo della Regione per il settore turistico, che ha il compito di:
  - a) esprimere pareri non vincolanti sulle linee di indirizzo strategico e di programmazione;
  - b) evidenziare problemi, esigenze e opportunità di sviluppo del turismo campano.

### **ARTICOLO 15**

#### Composizione della Consulta Regionale per il Turismo

1. La Consulta Regionale per il Turismo, che svolge le proprie funzioni per lo stesso periodo di durata in carica del Presidente della Giunta Regionale che l'ha costituita, è composta dai seguenti membri:
  - a) i cinque Assessori Provinciali al Turismo della Regione Campania;
  - b) il Soprintendente Regionale per i Beni e le Attività Culturali;
  - c) un rappresentante dell'Unione Regionale delle Camere di Commercio;
  - d) tre rappresentanti degli operatori turistici designati dalle confederazioni imprenditoriali più rappresentative a livello regionale;
  - e) tre rappresentanti dei lavoratori del settore designati dalle organizzazioni sindacali di categoria più rappresentative a livello regionale;
  - f) il Presidente e il Direttore Generale dell'Agenzia Regionale del Turismo;
  - g) i Direttori delle Aziende di Promozione Turistica;
  - h) l'Assessore al Turismo della Regione Campania, che la presiede.
2. Un impiegato regionale di ruolo, di qualifica funzionale non inferiore all'ottava indicato dall'Assessore al Turismo, svolge le mansioni di Segretario della Consulta Regionale per il Turismo.

## ARTICOLO 16

### Ambiti territoriali turisticamente rilevanti

1. Tutto il territorio della Regione Campania, agli effetti della presente Legge, deve considerarsi turisticamente rilevante, in ragione della diffusa presenza di risorse turistiche e del crescente sviluppo dell'economia turistica.
2. In ottemperanza al disposto del secondo comma dell'articolo 4 della *Legge 17 maggio 1983, n. 217*, la Regione circoscrive i singoli ambiti territoriali turisticamente rilevanti in cui operano le Aziende di Promozione Turistica (APT).
3. Ciascun ambito turisticamente rilevante dispone di:
  - a) un patrimonio ricettivo con adeguata capacità di posti letto in esercizi alberghieri e complementari;
  - b) una dotazione organica di attrezzature igienico-sanitarie e di polizia amministrativa adeguata alle esigenze determinate da un significativo afflusso turistico;
  - c) appropriate infrastrutture di accesso e di mobilità interna;
  - d) sufficienti strutture di ospitalità e accoglienza, con particolare riguardo agli esercizi pubblici, agli impianti sportivi, ricreativi e del tempo libero;
  - e) particolari e consolidati motivi di richiamo od occasioni di incontro per manifestazioni legate ad avvenimenti storici, culturali, religiosi, nonché a tradizioni folkloristiche ed eno-gastronomiche locali.
4. Sulla base dei criteri sopraindicati, vengono individuati e delimitati gli ambiti turisticamente rilevanti di cui all'elenco contenuto nell'Allegato A facente parte integrante della presente Legge.

## ARTICOLO 17

### Aziende di Promozione Turistica

1. In ciascuno degli ambiti territoriali di cui all'articolo 16 della presente Legge è istituita un'Azienda di Promozione Turistica (APT).
2. L'Azienda di Promozione Turistica è persona giuridica pubblica, dotata di autonomia amministrativa e gestionale. Ad essa si applicano le norme in materia di contabilità, bilancio, attività contrattuale e patrimonio della Regione.
3. Le APT hanno il compito di promuovere e incrementare il movimento turistico nell'ambito del proprio territorio, nel quadro della pianificazione strategica e della programmazione operativa indicata dalla Giunta Regionale. Le APT, in particolare, devono:
  - a) provvedere alla promozione e alla valorizzazione del patrimonio paesaggistico, artistico e storico delle località ricadenti nell'ambito territoriale di propria competenza, attraverso l'elaborazione, la

- produzione e la diffusione di materiale informativo e promo-pubblicitario realizzato per segmenti omogenei e itinerari tematici della domanda e dell'offerta turistica locale;
- b) istituire gli uffici di Informazione ed Accoglienza Turistica (IAT) nell'ambito del proprio territorio;
  - c) fornire assistenza tecnica agli enti territoriali, alle associazioni di categoria e alle imprese operanti nel comparto delle attività economiche turistiche;
  - d) promuovere, coordinare ed attuare attività, iniziative, manifestazioni turistiche, eventi aggregativi, anche in collaborazione con enti, associazioni, Pro-Loco ed altre APT;
  - e) gestire servizi di interesse generale che risultino necessari alla valorizzazione delle risorse turistiche locali e siano prevalentemente finalizzati alla migliore attrezzatura logistica delle località rientranti nell'ambito di riferimento;
  - f) raccogliere, elaborare e diffondere i dati statistici relativi ad arrivi e presenze di turisti italiani e stranieri nel territorio di propria competenza;
  - g) stilare e aggiornare gli elenchi delle strutture ricettive esistenti nell'area geografica di pertinenza, suddivise per tipologia;
  - h) provvedere alla classificazione delle strutture ricettive alberghiere ed extralberghiere, controllando periodicamente l'effettiva esistenza – in ogni struttura classificata – dei relativi requisiti prescritti dalle norme vigenti;
  - i) partecipare ai Consorzi di cui all'articolo 25 della presente Legge.
4. Le attività delle APT si realizzano sulla base di programmi annuali, sottoposti in primo luogo all'attività di supervisione e coordinamento dell'Agenzia Regionale del Turismo, e successivamente all'approvazione della Giunta Regionale. Nei programmi vanno indicate le modalità dell'organizzazione dei servizi di assistenza ai turisti e agli operatori, delle iniziative promozionali e pubblicitarie, nonché delle manifestazioni dirette allo sviluppo della domanda turistica. Entro il 31 luglio di ogni anno, le APT trasmettono all'Agenzia Regionale del Turismo le proposte di programma di attività da realizzarsi, in relazione ai rispettivi ambiti territoriali, nel corso dell'anno seguente.
  5. Entro il successivo 30 settembre, l'Agenzia Regionale del Turismo, dopo aver supervisionato le proposte avanzate ed averne verificato l'effettiva realizzabilità sulla base delle risorse regionali concretamente disponibili – avendo avuto cura, ove necessario, di modificare la formulazione definitiva dei programmi, anche al fine di assicurare il coordinamento tra le proprie attività e quelle programmate dalle APT – provvede a trasmettere alla Giunta Regionale tutte le proposte di programma elaborate dalle Aziende di Promozione Turistica.
  6. Entro il successivo 31 ottobre, sentita la relazione dell'Assessore al Turismo della Regione Campania, le proposte di programma vengono approvate – integralmente o con modifiche – dalla Giunta Regionale, che provvede anche a determinare l'entità del conferimento regionale annuo spettante ad ogni singola APT per lo svolgimento delle attività di promozione. Alla stessa Giunta Regionale spetta infine l'approvazione del bilancio preventivo, delle relative variazioni, e del conto consuntivo delle APT.

**ARTICOLO 18**

## Organi delle Aziende di Promozione Turistica

1. Sono organi dell'Azienda di Promozione Turistica:
  - a) il Direttore;
  - b) il Collegio dei Revisori.

**ARTICOLO 19**

## Direttore dell'APT

1. Il Presidente della Giunta Regionale nomina i Direttori delle APT entro tre mesi dalla propria entrata in carica, su proposta dell'Assessore al Turismo e previa procedura di selezione mediante avviso pubblico tra soggetti di comprovata esperienza e professionalità nell'organizzazione e amministrazione di enti e organismi pubblici e privati del settore turistico.
2. Il Direttore svolge le proprie funzioni per lo stesso periodo di durata in carica del Presidente della Giunta Regionale che lo ha nominato e può essere confermato. Il rapporto di lavoro continuativo ed esclusivo con il Direttore è regolato dalle norme di diritto privato.
3. Il Direttore rappresenta legalmente l'Azienda di Promozione Turistica, è responsabile dell'elaborazione e dell'attuazione dei programmi dell'APT ed esercita conseguentemente tutti i poteri di amministrazione.
4. Non possono essere nominati Direttori di APT i consiglieri e gli assessori regionali, i componenti degli organi di altri enti regionali, i dipendenti della Pubblica Amministrazione, nonché – con riferimento all'ambito territoriale di ogni APT – i sindaci, i presidenti delle province, i presidenti delle comunità montane, i membri dei consigli e delle giunte di tali enti.
5. Il rapporto di lavoro può essere risolto anticipatamente dalla Regione, con provvedimento del Presidente della Giunta Regionale che dichiara la decadenza dalla nomina di Direttore, per uno dei seguenti motivi:
  - a) grave perdita del conto economico per due anni consecutivi;
  - b) gravi violazioni di norme di legge;
  - c) inadempienze delle attività presentate nei programmi annuali approvati dalla Giunta Regionale;
  - d) gravi irregolarità nella gestione, tali da compromettere il buon funzionamento dell'APT;
  - e) sopravvenuta causa di incompatibilità;
  - f) mancata predisposizione del programma annuale di attività e del bilancio di previsione nei termini di legge.

## **ARTICOLO 20**

### Collegio dei Revisori dell'APT

1. Il Collegio dei Revisori dell'APT è composto da tre membri effettivi iscritti nel registro dei revisori contabili. Il Collegio è nominato dal Presidente del Consiglio Regionale, che ne individua anche il Presidente, entro la data di nomina del Direttore dell'APT.
2. I Revisori durano in carica cinque anni, non sono rieleggibili e conservano tale carica fino all'insediamento del nuovo Collegio dei Revisori.
3. Il Collegio dei Revisori esamina tutti gli atti amministrativi dell'APT sotto il profilo della legittimità contabile e amministrativa. Gli atti soggetti al controllo sono trasmessi al Collegio dei revisori dal Direttore dell'APT entro dieci giorni dalla loro adozione.
4. L'atto di controllo consiste nell'apposizione del visto di legittimità contabile e amministrativa, da effettuarsi entro quindici giorni dal ricevimento degli atti.
5. Nell'ipotesi in cui il Collegio dei Revisori, anziché apporre il visto di legittimità, manifesti rilievi sugli atti, se il Direttore ritiene di adeguarsi a detti rilievi adotta i provvedimenti conseguenti, dandone immediata comunicazione al Collegio stesso. In caso contrario, il Direttore è comunque tenuto a motivare al Collegio le proprie valutazioni, notificando la conferma dell'atto e dandone comunicazione all'Assessore Regionale al Turismo.
6. Per quanto attiene alle condizioni di incompatibilità dei membri del Collegio dei Revisori dell'APT, valgono le disposizioni previste per il Direttore definite dall'articolo 19, comma 4 della presente Legge.

## **ARTICOLO 21**

### Sostituzione degli organi dell'APT

1. La nomina del Direttore e dei membri del Collegio dei Revisori dell'APT in sostituzione di quelli decaduti, dimissionari o deceduti deve essere effettuata entro quarantacinque giorni dalla data della decadenza, delle dimissioni o del decesso.
2. In attesa della nomina del nuovo Direttore, il Presidente della Giunta Regionale provvede al commissariamento dell'APT.

**ARTICOLO 22**  
Comitati Turistici Locali

1. Di supporto all'attività di ogni APT, viene istituito con decreto del Presidente della Giunta Regionale, su conforme proposta dell'Assessore al Turismo, un Comitato Turistico Locale (CTL), quale organismo consultivo dell'Azienda di Promozione Turistica.
2. I Comitati Turistici Locali sono obbligatoriamente convocati dalle Aziende di Promozione Turistica almeno quattro volte l'anno, al fine di:
  - a) ascoltarne il parere, non vincolante, sugli obiettivi prioritari di cui tener conto nell'elaborazione delle proposte di programma annuale da sottoporre all'approvazione della Giunta Regionale;
  - b) informarli sulle modalità di gestione delle risorse finanziarie assegnate dalla Regione all'APT per l'attuazione delle politiche di promozione;
  - c) aggiornarli sull'andamento delle attività e consentir loro una valutazione dello stato di attuazione del programma annuale approvato dalla Giunta Regionale.

**ARTICOLO 23**  
Composizione dei Comitati Turistici Locali

1. Ogni Comitato Turismo Locale, che svolge le proprie funzioni per lo stesso periodo di durata in carica del Presidente della Giunta Regionale che lo ha nominato, è composto da:
  - a) un rappresentante della Provincia, nel cui territorio è ricompreso l'ambito geografico di competenza dell'APT di riferimento, designato dal Presidente della stessa Provincia;
  - b) cinque rappresentanti dei Comuni appartenenti all'ambito territoriale di competenza dell'APT di riferimento, designati dall'Assemblea dei Sindaci convocati dal Sindaco del Comune dove ha sede l'Azienda;
  - c) un rappresentante della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura relativa alla Provincia nel cui territorio è ricompreso l'ambito geografico di competenza dell'APT di riferimento, designato dal Presidente della stessa Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura;
  - d) tre rappresentanti degli operatori turistici locali, designati dai Presidenti provinciali delle tre confederazioni imprenditoriali maggiormente rappresentative a livello regionale;
  - e) tre rappresentanti dei lavoratori del settore turistico, designati uno per ciascuna delle confederazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello regionale;
  - f) il Direttore dell'APT di riferimento, che lo presiede.
2. Il Segretario del Comitato Turistico Locale è nominato dal Direttore dell'APT fra i funzionari dipendenti dell'Azienda medesima.

## **ARTICOLO 24**

### Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica

1. Sulla base di un piano organico che tenga conto sia delle caratteristiche qualitative e quantitative delle correnti di traffico turistico, sia della distribuzione delle risorse turistiche, delle strutture ricettive e dei pubblici esercizi sul territorio di propria competenza, le Aziende di Promozione Turistica istituiscono, previo nulla-osta della Regione, propri uffici di Informazione e Accoglienza Turistica nelle aree di maggior richiamo turistico, anche utilizzando le sedi e il personale appartenenti alle disciolte Aziende Autonome di Cura, Soggiorno e Turismo.
2. I predetti uffici – denominati IAT – curano i servizi di informazione, accoglienza e assistenza ai turisti italiani e stranieri, anche al fine di favorire una maggiore conoscenza e valorizzazione del territorio di riferimento. L'attività di accoglienza può comprendere la prenotazione, effettuata presso gli IAT, dei servizi turistici e del pernottamento presso le strutture ricettive regionali.
3. La gestione degli IAT è svolta, di norma, direttamente dall'APT. Può essere altresì affidata, in convenzione, a Comuni singoli o associati, ad Associazioni Pro-Loco, ad Associazioni imprenditoriali di categoria, nonché ad Associazioni del volontariato e Cooperative di servizi regolarmente iscritte nei rispettivi albi.
4. Per garantire che i servizi di cui al presente articolo siano svolti con caratteristiche di omogeneità su tutto il territorio regionale, la Regione, con il regolamento di attuazione della presente Legge, stabilisce:
  - a) le condizioni e le garanzie per l'affidamento a soggetti terzi dei servizi di cui al comma 2 del presente articolo;
  - b) il segno distintivo che devono adottare tutti gli IAT.

## **ARTICOLO 25**

### Consorzi di Promozione e Commercializzazione

1. Al fine di favorire e rendere effettiva la collaborazione tra enti pubblici ed imprese private operanti nel settore turistico, e per conferire maggiore efficacia alla promozione dell'offerta turistica campana in Italia e all'estero, la Regione incoraggia e agevola la costituzione, per uno o più ambiti territoriali delle Aziende di Promozione Turistica, di Consorzi di Promozione e Commercializzazione per segmenti di offerta tra imprese regionali operanti nel settore turistico.
2. Ai Consorzi di Promozione e Commercializzazione (CPC) possono altresì partecipare le Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura, le Aziende di Promozione Turistica, gli enti fieristici, gli enti portuali e le società aeroportuali, le associazioni imprenditoriali di categoria, nonché aziende di altri settori e soggetti privati interessati al settore turistico.
3. Le imprese che partecipano ai Consorzi di cui al comma 1 non possono essere di numero inferiore a trenta.

4. Lo statuto dei CPC deve prevedere che la quota di partecipazione di ogni soggetto pubblico o privato non può superare il venti per cento del fondo consortile e deve prevedere la possibilità di adesioni successive alla data costitutiva.
5. I Consorzi di Promozione e Commercializzazione svolgono, in particolare, le seguenti attività:
  - a) partecipazione a borse, fiere e workshop di settore;
  - b) realizzazione di manifestazioni promozionali, nonché produzione e diffusione di materiale promo-pubblicitario;
  - c) interventi rivolti alla commercializzazione del prodotto turistico relativo a singoli segmenti di offerta mediante appositi programmi operativi.
6. Per le finalità di cui al comma 1 del presente articolo, la Giunta Regionale provvede alla concessione di specifici contributi, che vengono erogati nella misura massima del cinquanta per cento della spesa ritenuta ammissibile. Sono ammissibili a contributo le spese inerenti:
  - a) spazi fieristici ed espositivi;
  - b) incontri di lavoro tra rappresentanti qualificati della domanda e dell'offerta turistica (workshop);
  - c) momenti di sperimentazione diretta dei diversi elementi dell'offerta turistica rivolti a chi può efficacemente determinare o influenzare la composizione dei pacchetti di viaggio (educational tour);
  - d) compartecipazione anche finanziaria alla predisposizione e all'inserimento dell'offerta turistica nei programmi di vendita degli operatori professionali, anche attraverso esplicite agevolazioni;
  - e) indagini di mercato;
  - f) pubbliche relazioni;
  - g) attività di comunicazione;
  - h) pubblicità e promozione commerciale.
7. Le domande di contributo sono presentate al Presidente della Giunta Regionale entro il termine perentorio del 31 luglio dell'anno antecedente a quello di riferimento, articolate per mercati d'intervento, segmento della domanda da privilegiare, azioni programmate e modalità di realizzazione, risultati attesi.
8. La Giunta Regionale, a cadenza triennale, verifica la possibilità di ammettere a contributo ulteriori voci di spesa in relazione alle domande presentate e all'evolversi delle tecniche in materia di marketing turistico.
9. Al fine di ottenere i contributi di cui al comma 6 del presente articolo, i Consorzi di Promozione e Commercializzazione devono dotarsi di uno statuto che preveda la presenza, tra gli organi consortili, di un Collegio dei Revisori formato da almeno tre membri, il cui Presidente venga designato dal Presidente del Consiglio Regionale.
10. L'erogazione dei contributi avviene, per la quota del sessanta per cento, a seguito della documentazione comprovante l'avvio dell'iniziativa, mentre, per il saldo, su presentazione dei seguenti documenti:
  - a) relazione sui risultati ottenuti dagli interventi previsti dal progetto ammesso al provvedimento;
  - b) rendiconto analitico delle voci di entrata e delle spese sostenute;
  - c) fatture in originale o in copia autenticata in bollo per un importo pari almeno al doppio del contributo concesso;
  - d) relazione del Collegio dei Revisori del Consorzio attestante la regolarità contabile e amministrativa dell'attività svolta dal Consorzio.



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