

IX LE AGENZIE DI VIAGGIO ED I TOUR OPERATOR: VERSO UNA FIGURA UNICA?

1. Il turismo internazionale e quello domestico nel Mondo

Il turismo mondiale, europeo e nazionale è destinato ancora ad un grande sviluppo come mostrano tutti i trend relativi al movimento internazionale, ma anche a quello interno dei singoli paesi; quest'ultimo definito come *movimento domestico*.

Nel periodo 1996-2008 gli arrivi di turisti internazionali nel mondo sono aumentati ad un tasso medio annuo di circa il 4,3%, partendo da 534 milioni di arrivi nel 1995 e raggiungendo la quota massima di 922 milioni di arrivi. Nel 2009 vi è stata una contrazione del 4,3% a causa della crisi economica, la più elevata nel corso dell'ultimo quindicennio, ma nell'anno in corso si stima una inversione di tendenza positiva, per cui vi sarà un recupero che porterà gli arrivi internazionali ad un valore simile a quello massimo raggiunto nel 2008.

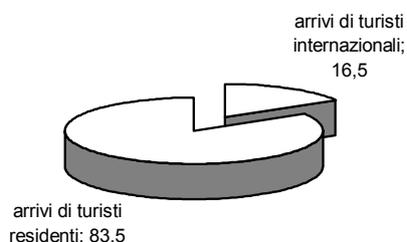
La crisi economica che ha riguardato quasi i tutti i paesi del mondo, ma in particolare quelli europei e nordamericani, ha determinato un effetto negativo molto evidente perché, pur essendo temporanea, è perdurata nel tempo più di quanto si era verificato per altre cause esogene come eventi naturali negativi o per altre cause.

Il dato sugli arrivi internazionali è il più utilizzato per valutare l'evoluzione del comparto, ma indica solo una parte del fenomeno, quello emergente dall'analisi dei movimenti alle frontiere, mentre, in realtà, la gran parte del movimento turistico è domestico, in quanto avviene all'interno dei singoli Paesi.

Si stima che il movimento degli arrivi domestici sia pari a circa 4/5 volte il movimento internazionale; ne risulta che gli arrivi di turisti nel mondo considerando quelli dei residenti e quelli provenienti dall'estero sono valutabili fra i cinque e sei miliardi, adottando la misura più cautelativa, che corrisponde ad una ipotesi formulata dal Ciset di Venezia.

Questo è il mercato del turismo, con un tasso di crescita del movimento interno che è in linea con quello internazionale, e che vede ai primi posti, per lo sviluppo del movimento domestico i paesi che stanno avendo i maggiori tassi di aumento della loro economia, come Brasile, Cina ed India (BraCIndia).

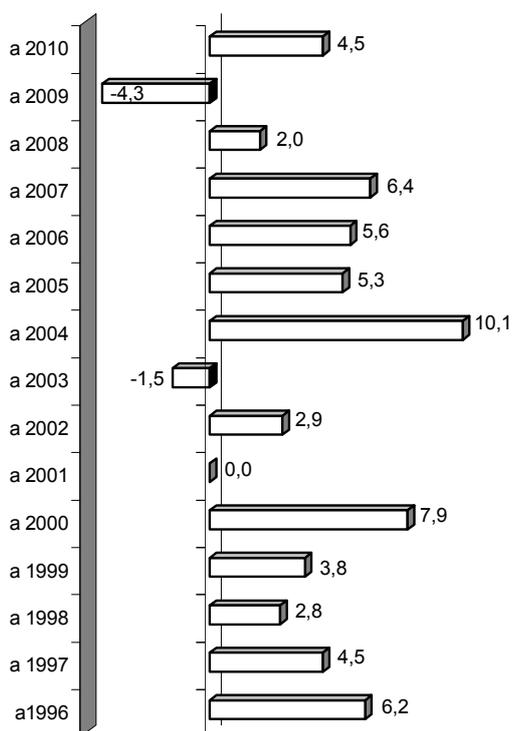
Graf. 1 Distribuzione del movimento mondiale degli arrivi internazionali di turisti fra domestici ed internazionali



Fonte: elaborazioni su dati UNWTO e stime Ciset

Per provare l'evoluzione del turismo presentiamo le variazioni del tasso di sviluppo degli arrivi internazionali nel periodo 1995 – 2010, precisando che il movimento attivato nel 2008 è stato di quasi tre quarti superiore a quello di inizio periodo.

Graf. 2 Variazioni percentuali annue dei movimenti turistici internazionali.



Fonte: UNWTO

La conclusione è che il turismo continuerà a godere di un grande sviluppo pur se si verificheranno temporanee crisi congiunturali.

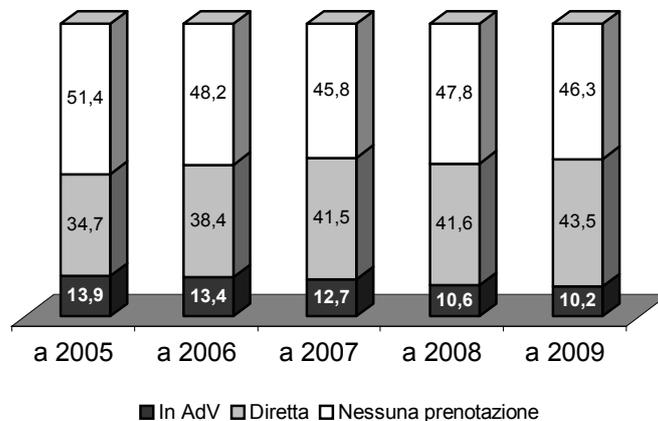
Cambierà molto, invece, il suo assetto organizzativo, sconvolto dalla rivoluzione che internet e le molte attività indotte dalla sua diffusione, stanno introducendo nel mercato.

2. Il mercato agenziale e l'on line

Il mercato della intermediazione turistica in Europa ed in Italia si caratterizza per la presenza sul territorio di molte piccole imprese di agenzie di viaggio che operano da decenni fronteggiando l'evoluzione del comparto, reagendo alle difficoltà e valorizzando le opportunità.

Oggi, tuttavia, si trovano a vivere una situazione particolare a causa dei grandi cambiamenti strutturali degli ultimi anni, dopo l'avvento e la rapida diffusione di internet e delle sue logiche che hanno portato, fra l'altro, ad una sovrabbondanza di dati e di informazioni ed ai concetti di *low cost*, *last minute*, nonché a nuove formule di promozione e commercializzazione.

Graf. 3 Quota di prenotazioni della clientela che passa attraverso le agenzie di viaggio in Italia. Anni 2005-2009



Fonte: elaborazioni Mercury su dati Istat, *Viaggi e vacanze in Italia e all'estero*, 2009.

Sono esclusi da queste valutazioni, come nelle tabelle e nei grafici successivi, i pochi che non si ricordano o non possono risalire alle modalità con la quale la vacanza è stata scelta.

Con riferimento al mercato italiano può essere interessante verificare come le scelte della clientela sono cambiate nel corso degli anni, in particolare in quale percentuale i clienti finali si rivolgono alle agenzie di viaggio per organizzare le loro vacanze.

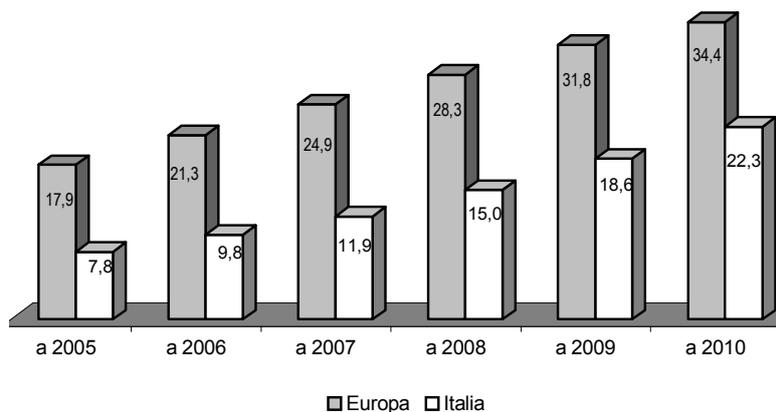
Secondo l'indagine sui *Viaggi e vacanze in Italia e all'estero*, di fonte Istat appare subito evidente che il trend con il quale i clienti scelgono di rivolgersi alle agenzie è in forte diminuzione.

Il ricorso ad una AdV per la prenotazione delle vacanze avveniva, ad inizio degli anni duemila (2001) nel 17,9% dei casi, mentre più della metà della popolazione si muoveva per turismo (d'affari o vacanziero) senza alcuna prenotazione ed il resto prenotava direttamente.

È da considerare che fra i molti che non effettuano alcuna prenotazione sono compresi anche i turisti che utilizzano le residenze turistiche (le cosiddette "seconde case") e coloro che abitualmente soggiornano in una casa in affitto.

Nel 2005 la quota che passa per le AdV è già fortemente diminuita, proprio per l'avvento di internet e la possibilità di prenotare on line: la percentuale di chi ricorre alle AdV rispetto al totale dei vacanzieri è scesa al 13,9%, mentre il 51,4 non effettua alcuna prenotazione ed il 34,7 % prenota direttamente.

Graf. 4 Penetrazione delle contrattazioni on line in Europa ed in Italia: quota di prenotazioni on line rispetto al totale di quelle transate. Anni 2005-2009

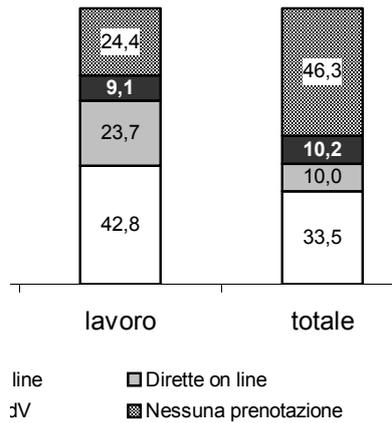


Fonte: per l'Europa PhoCusWright's, *European online travel overview*, ottobre 2009. Per l'Italia nostre elaborazioni su dati Istat, *Viaggi e vacanze in Italia e all'estero*, 2009.

Dal 2005 ad oggi l'evoluzione mostra che di anno in anno è aumentata la quota di vacanze prenotata direttamente dai turisti residenti in Italia, raggiungendo nel 2009 il 43,5%, a fronte della diminuzione riscontrata sia per i viaggi fatti senza alcuna prenotazione che di quelli che passano attraverso le agenzie di viaggio, scesi rispettivamente al 46,3% ed al 10,2%. Circa il 23% delle prenotazioni dirette avviene attraverso internet per una quota di mercato che rispetto al totale delle modalità di scelta del cliente è pari a circa il 10%.

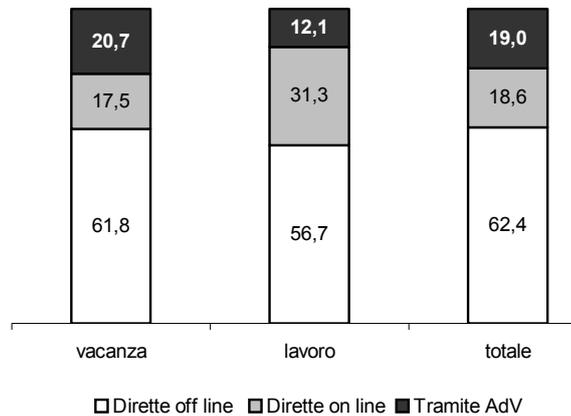
Se si considera la quota rispetto al totale delle transazioni, escludendo coloro che, per qualsiasi ragione, non prenotano, la percentuale sale al 18,6%, mentre era del 7,8% nel 2005 (Cfr. Graf. 6).

Graf. 5 I viaggi degli italiani per organizzazione e tipologia di viaggio. Anno 2009



Fonte: elaborazione Mercury su dati Istat Viaggi e vacanze in Italia e all'estero. Anno 2009

Graf. 6 I viaggi degli italiani per organizzazione e tipologia di viaggio, rispetto al totale di quelli transati. Anno 2009



Fonte: elaborazione Mercury su dati Istat Viaggi e vacanze in Italia e all'estero.

Con riferimento all'anno 2009 può essere verificata l'articolazione del movimento turistico rispetto alle soluzioni scelte per organizzare la propria vacanza, considerando prima anche l'ampio movimento di coloro che non

prenotano e poi escludendolo per rilevare solo la parte che passa attraverso le contrattazioni.

I dati Istat sui *Viaggi e vacanze in Italia e all'Estero*, degli italiani consentono di verificare anche la distinzione fra movimento vacanziero e movimento business.

Emerge che la propensione all'on line è più forte per i viaggi business, che però, in valori assoluti, corrispondono, secondo detta rilevazione, solo a circa il 13% dei viaggi totali.

Questi dati, ovviamente, sono riferiti al movimento domestico ed outgoing dei nazionali, perché se si considera l'incoming la quota di coloro che vengono in Italia prenotando direttamente on line è assai più elevata.

Inoltre se è vero che la quota è diminuita, poiché il numero dei viaggi è aumentato, la diminuzione reale del ricorso alle AdV è stata più contenuta. Ad esempio, con riferimento al 2008 (anno per il quale esponiamo di dati omogenei), i viaggi per vacanza ed affari degli italiani sono aumentati ad un tasso medio del 4,7% per cui il numero dei viaggi gestiti dalle AdV è diminuito del -4,4% medio annuo, percentuale considerevole, ma che sarebbe stata addirittura del -8,6% se non vi fosse stato l'aumento della propensione viaggiare.

È da notare, comunque, che la quota delle prenotazioni effettuate direttamente dal cliente comprende anche quelle internet e, quindi, anche una subquota di quelle che passano attraverso le OLTA.

Nell'anno 2005, fra coloro che prenotavano direttamente, le prenotazioni on line, erano il 10,3% nel 2005; sono il 23% nel 2009, con una quota del 22,0% per il movimento vacanziero e del 35,6% di coloro che si muovono per lavoro.

Adottando gli stessi parametri che tengono conto dell'evoluzione del mercato, e quindi dei valori assoluti, le prenotazioni dirette on line sono aumentate molto di più di quanto appare dal semplice confronto delle quote, in un misura pari a circa il 39% medio annuo nel triennio 2005-2008.

Quanto accade in Italia si sta verificando, ed in parte è già accaduto, a livello Europeo, ove alcune stime valutano la penetrazione dell'on line sul booking intorno al 32% nel 2009, prevedendo un aumento al 34% nel corrente anno ed al 37% nel 2011. La media europea è spinta in alto da quella dei Paesi scandinavi e del Regno Unito, con più del 40% di penetrazione, e contenuta da altri come la Spagna che presenta una percentuale analoga a quella dell'Italia.

In Europa, dunque, la penetrazione dell'on line sul booking totale ha superato, nel corso dell'anno 2010, un terzo dei viaggi prenotati, come prova una delle più autorevoli fonti, quali la PhoCusWright's¹.

Il ruolo di internet è sempre più determinante e, comunque, le AdV debbono,

¹ PhoCusWright's, *European online travel overview*, quinta edizione, ottobre 2009

da un lato, operare utilizzando nel modo più aggiornato possibile questo “strumento” elevandolo a principio logico per le proprie azioni, dall’altro curare gli aspetti relazionali con la propria clientela curando anche quelle on line che spesso rappresentano il modo più semplice per raggiungerli e mantenerli fidelizzati.

Sono passati dieci anni da quando internet si è inserito con forza nel mondo della intermediazione turistica, provocando nuove metodologie per la vendita dei viaggi.

È evidente che partendo da poco o niente le OLTA, in pochi anni, hanno conquistato una fetta rilevante del mercato introducendo sempre nuovi prodotti e funzioni per offrire nuove opportunità al cliente finale, il quale si muove su internet principalmente per trovare, a parità di altre condizioni, la soluzione migliore in termini di prezzi.

Le OLTA competono, in primo luogo, con i network di distribuzione, le grandi agenzie tradizionali al dettaglio ed i tour operator, anch’essi sempre più orientati all’on line, con il vantaggio di essere radicati sul territorio.

Competono con tutte le altre categorie di imprese sul mercato, e quindi anche con le OLTA, anche tutti quegli operatori che cercano la disintermediazione attraverso i motori di metaricerca esistenti, in grado di arrivare, in modo immediato e con efficacia, al pubblico finale.

L’evoluzione in atto, come abbiamo più volte annunciato, porta al superamento della tradizionale distinzione fra tour operator e agente di viaggio, e quindi al superamento delle funzioni di grossista e dettagliante.

Questa tendenza è spinta proprio dalle OLTA, anche se i grossisti riappaiono come figura aggiornata, nel ruolo dei “consolidatori”, che non hanno un campo d’azione preciso ma cercano i campi d’azione sui quali intervenire di volta in volta per assemblare proposte.

Come appare nell’aggiornamento dello schema che abbiamo già presentato nella precedente edizione, TO e AdV confluiscono verso l’unica figura del “*travel agent operator*”, diversamente caratterizzata a seconda del business turistico scelto.

È un fatto tendenziale evidente più che altro nel ruolo degli agenti di viaggio che stanno trasformando la loro attività in consulenza turistica, restando fortemente radicati sul territorio e sviluppando gli aspetti relazionali.

Prospetto 1 Come cambia il ruolo della agente di viaggio e turismo: verso il *travel agent operator*.

ANNI '60	ANNI '70	ANNI '80	ANNI '90	ANNI 2000	ANNI 2010 e ss
<ul style="list-style-type: none"> - RUOLO MOLTO RIDOTTO - DALLA TRASFORMAZIONE DELLE AdV NASCONO I PRIMI TOU OPERATOR - ASSISTENZA AL CLIENTE - IN LOCO - POCO ESTERO - LUNGI SOGGIORNI (VILLEGGIATURA) SOLA VACANZA 	<ul style="list-style-type: none"> - RILEVANZA SEMPRE-MAGGIORE - DIFFUSIONE VOLI CHARTER - PRIME VACANZE A PACCHETTO - PRIMO SVILUPPO VACANZE ALL'ESTERO: PAESI "VICINI" - PIU VACANZE NELL'ANNO (ESTIVE E INVERNALI) 	<ul style="list-style-type: none"> - GRANDE SVILUPPO INTERMEDIAZIONE - PACCHETTI TURISTICI - ALL INCLUSIVE - PIU TURISMI - RETI INTERNAZIONALI - VACANZE IN EUROPA - RIDUZIONE DURATA - MEDIA VACANZE - PIU BREVI 	<ul style="list-style-type: none"> - SVILUPPO AdV PUR CON PREVISIONI NEGATIVE - INTERNET - COME STRUMENTO - GRANDI SISTEMI DI PRENOTAZIONE - LUNGO RAGGIO - E IN PART. - VACANZE ESOTICHE - SHORT BREAK - PRIMI NETWORK DI AGENZIE 	<ul style="list-style-type: none"> - INTERNFT COME NUOVA LOGICA DI MERCATO - NUOVO RUOLO: DA INTERMEDIARI A CONSULENTI RELAZIONALI - DIFFUSIONE NETWORKING - AGENZIE VIRTUALI (OLTA) - SVILUPPO INCOMING - DYNAMIC PACKAGES - CONCORRENZA GLOBALE - MACRO SPECIALIZZAZIONI BUSINESS E LEISURE - MICRO SPECIALIZZAZIONE NICCHIE MERCATO 	<ul style="list-style-type: none"> - TOUIR AGENT OPERATOR (FIGURA IBRIDA) - RILEVANZA BLOG E COMMUNITY - CONSULENTI RELAZIONALI - RILEVANZA EXPEDIA - DIFFUSIONE CAPILLARE OLTA E SITI VIRTUALI - SVILUPPO SEMPRE MAGGIORE INCOMING - DYNAMIC PACKAGES & TAYLOR MADE - CONCORRENZA MIRATA PER SEGMENTO - SEPARAZIONE LEISURE E BUSINESS - NICCHIE PROPRIE SOTTILTRATE AL MERCATO
<p>.... THE NEW TRAVEL AGENT GENERATION</p> <p>QUASI ESCLUSIVAMENTE OUTGOING</p>			<p>TOUR AGENT OPERATOR</p> <p>SEMPRE PIU ANCHE INCOMING</p>		
<p>TO (GROSSISTA) e AdV (DETTAGLIO): ANALOGIE DI COMPARTO</p>			<p>•RIDEFINIZIONE RUOLI •O L T A •GRUPPI ACQUISTO E PROMOZIONE •FRANCHISING... •GESTIONI DIRETTE</p>		
<p>RUOLO MONTANTE "CRISI IDENTITA' " MA LE AdV CONTINUANO AD AUMENTARE</p>					
<p>DALLA VILLEGGIATURA ALLE VACANZE AI TURISMI</p>					
<p>NUOVA CONCORRENZA: ADATTABILITA' .. FLESSIBILITA'... CONTROLLO PRODOTTO</p>					
<p>FINALMENTE RICONOSCIMENTO DISTINZIONE STATISTICA MA "SUPERAMENTO" DISTINZIONE DI MERCATO FRA TO E AdV CON LE OLTA</p>					

Fonte: E. Becheri, *Come cambia l'intermediazione del turismo*, Novembre 2007 e successivi adattamenti

Da notare che i siti che tendono alla disintermediazione, come quelli alberghieri e quelli delle compagnie aeree, ferroviarie ecc..Non sono esclusivi e si propongono secondo una logica di multicanalità, anche sulle OLTA.

3. Le difficoltà del mercato italiano

3.1 L'espulsione di alcune imprese

Negli ultimi anni il mercato dell'intermediazione è stato scosso da diverse situazioni aziendali critiche, con qualche fallimento di grande rilievo, in Italia ed all'estero. Le cause sono diverse ma in linea generale hanno colpito in particolare quei TO e quei network che non si sono saputi orientare all'on line.

A tal proposito si rileva che le normative legislative non hanno tutelato abbastanza il consumatore finale.

Si è determinata una situazione critica che ha portato le associazioni dei consumatori a richiedere un fondo paritetico alimentato con le multe comminate

dall'Antitrust nei confronti delle agenzie di viaggio e dei tour operator e da quote, anche minime (1 euro), a carico di tutte le aziende per ogni pacchetto viaggio venduto, compresi quelli delle aziende on-line.

Questa è la precisa richiesta fatta dall'Adiconsum (Associazione Difesa Consumatori e Ambiente).

Di fatto la richiesta è quella di un fondo gestito dall'Antitrust e con la presenza delle Associazioni dei Consumatori e delle aziende del settore, a tutela dei rispettivi interessi rappresentati.

La conseguenza è che nella redazione del recente Codice del turista sono state inserite norme molto restrittive in proposito, non sopportabili dalle agenzie di viaggio, perché sottopongono a notevoli rischi la loro liquidità e la loro solidità finanziaria e perché di quanto è accaduto ad alcuni tour operator sono le ultime responsabili.

Per la reazione che si è avuta sembra che questo punto specifico del codice del turista possa essere sottoposto a revisione.

Se è vero che la normativa vigente ha penalizzato il consumatore finale è anche vero che ha penalizzato in modo più incisivo le agenzie di viaggio, che poco o niente hanno a che fare con i fallimenti di parti di quella filiera tradizionale che sta a monte della loro attività.

Ai fallimenti dei TO operator si associano anche quelli di alcune compagnie aeree come Sky Europe e Myair e altre, nonché i rischi connessi alla attivazione di alcune new company come anche l'Alitalia, che ha abbandonato i voli charter e attua poco anche politiche di *low cost*.

Le difficoltà dei Tour operator sono state tutte di una certa risonanza, a cominciare dal fallimento rischiato dal gruppo di agenzie spagnole Viajes Marsans e Teinver.

Vijes Marsans è un network molto noto in Spagna, anche perché è diventata azionista della catena alberghiera Hotetour e della società di handling aeroportuale Newco.

Un primo forte segnale delle difficoltà del gruppo è stato il fallimento di Air Comet, compagnia aerea della galassia Marsans².

Più recentemente Viajes Marsans è passata alla concorrente Viajes Iberia ed è stato attuato un difficile piano di recupero.

In Italia, limitandosi agli ultimi due anni, si ricorda che hanno incontrato grandi difficoltà diverse imprese e fra queste uno dei più grandi e prestigiose tour

² In questo caso si è verificato il blocco improvviso di circa 9.000 passeggeri in viaggio dalla Spagna all'America latina.

operator italiani, la *CIT*³ (Compagnia Italiana Turismo) e uno dei più noti Network di agenzie, *Buon Viaggio*⁴.

Entrambi erano entrati a fare parte del gruppo alberghiero e di resort Soglia, per superare alcune difficoltà, ma queste si sono accentuate.

La CIT svolgeva molte attività e possedeva una storica rete di agenzie di viaggio che oggi non esiste più, mentre sono ancora attivi alcuni resort; dopo due anni trascorsi in Amministrazione straordinaria era stata ceduta, nel Novembre 2007, al Gruppo Soglia, in accordo con Areal Bank, banca di sviluppo immobiliare, anche con il consenso del Ministero dello Sviluppo Economico.

Nel 2008, un anno dopo, i dipendenti dichiarano di vedere disattese tutte le prospettive di sviluppo che erano state annunciate; in particolare si denunciava che la rete di agenzie di viaggio si era ridotta e stava sparendo; che non erano mai state avviate le attività di tour operating e neppure quelle di incoming turistico, storico fiore all'occhiello del Gruppo CIT. Quasi del tutto assenti anche le attività relative all'outgoing, ai servizi alle imprese ed alle grandi utenze, alle Istituzioni ed ai gruppi. Inoltre la gestione delle strutture alberghiere era assolutamente deficitaria ed approssimativa, priva di indirizzo vista la mancanza di persone di riferimento capaci.

Nell'Estate 2010 la gestione di quattro strutture ex CIT balneari è stata rilevata da Mondotondo Srl.

Buon Viaggio, che è stato il primo vero network nazionale, attivo in Italia dall'inizio degli anni novanta, non era più una rete di agenzie e lo si voleva trasformare in *web agency*, per volontà dei manager del gruppo Soglia, che l'aveva rilevata nel 2006. Questo orientamento all'on line non si è potuto realizzare perché il network è stato dichiarato fallito da tribunale di Milano, nel mese di Aprile 2010.

Anche *Diffusione viaggi* ha sospeso le proprie attività nell'Ottobre 2009, annunciando che non poteva garantire i viaggi prenotati.

Nello stesso periodo denunciava gravi difficoltà anche il tour operator valdostano *Eurotravel*.

In quest'ultimo caso la crisi è stata attribuita ad alcuni investimenti immobiliari sbagliati, con sistemi di rientro non idonei, ed alle restrizioni finanziarie introdotte

³ La Compagnia Italiana Turismo venne creata nel 1927 dalle Ferrovie dello Stato, Banco di Sicilia, Banco di Napoli e ENIT (Ente Nazionale Italiano per il Turismo). Venne fondata con lo scopo di promuovere l'Italia come destinazione di turismo internazionale e, in subordine, organizzare il turismo degli Italiani verso l'estero. Negli anni attivata una rete di agenzie di viaggio in Italia ed all'estero.

⁴ *Buon Viaggio* con .. nasce con cinque agenzie nel novembre 1990 per una iniziativa lungimirante di Enrico Scotti (allora titolare di Eurorama a Pavia), per diventare in pochi anni un network di 200 agenzie. Agli inizi è un network regionale che diventa nazionale nel 1993 trasformandosi in Società consortile, e cambiando denominazione in *Buon Viaggio*, con la Presidenza di Adriano Biella. Nel 2006 Buon viaggio entra nel Soglia Hotel Group.

dalle banche. La società è stata messa in liquidazione nel mese di Luglio 2009, ma contemporaneamente è nata ITA Club (Iniziative Turistiche Alberghiere), una cordata di diversi imprenditori che ha assunto il controllo di Eurotravel, cercando, in attesa del Concordato preventivo assunto dalla stessa ITA Club, di salvare la stagione estiva, proponendosi l'acquisizione e la valorizzazione del brand, nonché delle strutture ricettive. Il marchio adottato era Eurotravel by Ita Club.

Nel mese di Marzo 2010 Eurotravel è stata dichiarata fallita dal tribunale di Aosta; si chiude così una vicenda durata 27 anni.

Eppure nel 2008 Eurotravel aveva dichiarato un fatturato di 181 milioni di Euro. Evidentemente, come per altri TO i problemi non sono dati solo dalle mancate vendite, ma dal rapporto fra costi e ricavi⁵.

Sempre a fine anno 2009 sono state rilevate difficoltà anche da *Uniglobe*, network che ha raggiunto 150 agenzie affiliate con la formula del franchising; i principali asset, Uniglobe Filiali Italia e Unitravel Srl, sono stati ceduti a Service University Srl con la finalità di ridare una maggiore operatività al network, presente in 26 Paesi.

Totomondo è stato dichiarato fallito a Genova nel mese di Aprile 2010, a seguito delle manifestazioni di grande difficoltà avutesi già nel corso dell'anno precedente, ed a fronte di un debito di grande rilevanza e di pochissimi crediti.

Altro grande tour operator fallito, nel mese di Luglio 2010 a Milano, è *I Viaggi del Ventaglio*, con diversi marchi controllati (Columbus, Venta Club e Vacanze nel Mondo sono, peraltro, già oggetto di procedure concorsuali separate). Il gruppo è stato dichiarato fallito dal Tribunale di Milano.

Per dimensione in termini di fatturato il Gruppo Ventaglio era il secondo in Italia dopo Alpitour.

Da notare che in questi due casi era più di un anno che numerosi viaggiatori avevano lamentato inadempimenti contrattuali, parziali o totali, consistenti nell'improvvisa variazione delle date di partenza e ritorno, delle strutture alberghiere e, addirittura, delle destinazioni.

In particolare si ricorda che la Fiavet aveva chiesto chiarimenti, in proposito, proprio ai Viaggi del Ventaglio, in particolare sul prodotto Columbus, su sollecitazione delle agenzie associate che avevano incontrato notevoli difficoltà di riscossione delle loro spettanze.

Più in generale vi erano state anche segnalazioni relative alla indisponibilità dell'operatore a rimborsare e risarcire coloro che erano stati danneggiati, con conseguente ulteriore violazione dei loro diritti di consumatori. Le istituzioni, peraltro allertate dagli esposti presentati da associazioni e privati, hanno

⁵ Da notare anche che il sito dell'impresa fallita ha continuato ad operare, per qualche settimana, anche dopo la dichiarazione di fallimento con la possibilità dei clienti di potere prenotare.

sistematicamente evitato le dovute verifiche che avrebbero forse potuto far emergere alcune gravi lacune rilevate.

Qualche agenzia di viaggio, entrata nel circuito TodoPoint (Totomondo), ha continuato a vendere i prodotti dell'operatore anche dopo i numerosi segnali d'allarme provenienti dal mercato.

Ovviamente queste cadute hanno lasciato in grande difficoltà non poche medie e grandi strutture ricettive italiane ed estere legate contrattualmente alle imprese fallite: non hanno e non potranno mai riscuotere i loro crediti, se non in minima parte.

3.2 *Alcune valutazioni critiche*

Per spiegare quello che sta accadendo possono essere interessanti alcune valutazioni su come è cambiato il mercato delle vacanze, considerando anche altri fattori oltre internet⁶.

Sul piano della domanda di vacanze il passaggio dalla società industriale a quella post-industriale e dei servizi, ha ridotto la domanda di "vacanza per ferie" ed ha fatto progressivamente emergere quella degli *independent travellers*, cioè dei viaggiatori "indipendenti" nel senso che desiderano scegliere i tempi, modi e componenti della vacanza attraverso singoli e autonomi atti di acquisto, confrontando le offerte dirette dei fornitori, quelle intermedie dalle agenzie e dalle OLTA e i report dei socialnetwork.

Nell'offerta: al classico binomio "volo + albergo al mare" (stile TUI, Thomson degli anni 1960-1080) si è venuto sostituendo prima il "villaggio" e poi il "villaggio itinerante", cioè la crociera di massa.

Il villaggio ed il villaggio itinerante sono ambienti tendenti alla *fiction* e al *reality show* che promettono di far vivere ai partecipanti la stessa esperienza di "vita-spettacolo" promossa dai grandi mass media odierni. Niente di male, se non che spesso viene a mancare il confronto con la cultura locale e diversa dei luoghi che geograficamente ospitano il turista, una cultura locale forse destinata a scomparire, quanto prima.

Nel sistema economico delle imprese i TO si sono progressivamente adattati trasformandosi da intermediari e assemblatori di volo + hotel a villaggisti, cioè gestori di alberghi-villaggio e aeroflotte. Ciò ha richiesto investimenti industriali e indebitamenti elevati, che la marginalità ridotta e gli imprevisti ambientali tipici del turismo leisure hanno reso fortemente a rischio; ne derivano i default operativi ed i fallimenti.

⁶ Queste valutazioni sono state condotte insieme a Enrico Scotti, Amministratore Unico F. Scotti & Partners.

Inoltre è nato il competitor fuori-quota della Crociera, impossibile da combattere per la sua natura geo-strategica, per le dimensioni e per il coagulo di interessi globali che essa ha saputo raccogliere.

Dal lato dell'offerta la generalizzazione di internet ha determinato la contaminazione dei modelli operativi, fra ADV e TO, fra GDS e OLTA, fra operatori onsite e online; questo processo in cui tutti tendono a fare tutto è stato accentuato dai recenti cambiamenti e dalla crisi. La contaminazione avviene modificando l'organizzazione interna, modificando i prodotti e i prezzi, oppure acquisendo aziende terze, oppure aprendo nuovi rami d'azienda nella preesistente società.

Così un tour operator si crea o si affilia una rete di vendita agenziale; una rete agenziale si crea un proprio tour operator intermediario o anche produttore di pacchetti; un TO o un network di ADV si crea un portale internet e una OLTA si crea una rete agenziale propria o affiliata; un GDS crea una interfaccia web e diventa OLTA; e così via.

Non è, peraltro, questa la prima delle grandi contaminazioni nel mercato turistico. A cavallo fra gli anni 1980 e 1990 i grandi TO, finora solo "assemblatori", divennero "villaggisti", cioè gestori alberghieri; dal lato dell'offerta fu il prima grande cambiamento nel turismo industriale moderno.

Tuttavia le strutture economiche fondamentali, quelle dell'albergo, del vettore di trasporto, dell'intermediario, del distributore all'ingrosso e al dettaglio, non si contaminano affatto e mantengono le loro rigorose proprietà.

L'industria alberghiera paga un affitto o spesa delle quote di ammortamento immobiliare, poi aggiunge beni strumentali e personali e rivende il servizio. Dal ricavo genera un margine operativo lordo (MOL o EBITDA), che storicamente si colloca dal 40% al 20%.

Il villaggio turistico ha un MOL nettamente inferiore per diversi fattori: la domanda turistica è più elastica (quindi meno "scalabile") di quella business & corporate; i prezzi medi per unità di prodotto sono inferiori; ci sono più imprevisti ambientali. Se poi per la legge della domanda e dell'offerta i proprietari degli immobili alzano i prezzi degli affitti il TO villaggista si trova in difficoltà. Alcuni hanno sempre avuto problemi per raggiungere un MOL positivo. Così si spiegano alcuni recenti fallimenti già analizzati quali quelli che hanno riguardato Viaggi del Ventaglio, Teorema e in parte Eurotravel.

Il TO intermediario e grossista non deve affrontare grandi investimenti e barriere all'ingresso, ma in cambio lavora con bassi margini su grandi volumi ed ha un'offerta poco protetta verso la concorrenza. Se sbaglia nella valutazione delle spese generali si verificano grandi difficoltà. I casi di fallimento nel corso degli anni sono stati molteplici: Mondorama, Duse Viaggi, Aviatour, Visitando il Mondo, ISH, Diplomat Tour, Club Vacanze, Comitours, Going, Orizzonti,

Eurotravel, Columbus; naturalmente sono solo le aziende maggiori, tralasciando quelle medio-piccole.

Il distributore e rivenditore al dettaglio ha la stessa struttura dell'intermediario grossista: bassi margini su alti volumi, bassa barriera all'ingresso e alla concorrenza. Solo poche grandi agenzie del passato hanno guadagnato bene. Chi ha cercato di fare industria di scala sulla distribuzione ha rischiato grosso, come mostrano i recenti casi CIT, Sestante e Buon Viaggio che sono usciti dal mercato; altri gruppi sono fortemente indebitati.

Il meccanismo economico non cambia con le OLTA, anche se generalmente sono dotate di una organizzazione più snella: è necessario raggiungere un certo fatturato per potere restare sul mercato.

3.3 I principali tour operator italiani ed europei

Più in generale le difficoltà del mercato nazionale ed europeo appaiono evidenti considerando il ruolo ed il posizionamento dei tour operator che nell'anno 2009, in prevalenza hanno visto una riduzione dell'ammontare del loro fatturato. Vi sono stati, tuttavia, anche casi virtuosi dovuti al particolare segmento trattato ed anche alla tipologie di clientela; sembra abbiano incontrato maggiori difficoltà le destinazioni orientate alle *commodities*, cioè a soluzioni di medietà, mentre hanno retto le destinazioni più a buon mercato e quelle più orientate alle classi top ed al lusso.

Nel 2009-2010 tre dei primi tredici tour operator nazionali (evidenziati in grigio nella tabella 1), sono usciti dal mercato per fallimento, ma anche tutti gli altri hanno incontrato difficoltà, in alcuni casi anche notevoli, con l'eccezione di Valtur.

Sembra siano in arrivo, peraltro, altre amministrazioni controllate e altri fallimenti.

Più articolata appare la situazione per i grandi TO europei con il più Grande TUI AG, ora tedesco-britannico, che rileva una notevole perdita di fatturato, mentre aumenta quello della *Divisione viaggi e turismo* del gruppo Rewe e anche quello di FTI Group, entrambi tedeschi.

La generale situazione di difficoltà è, comunque, palese sia a livello nazionale che europeo.

Se è vero che vi sono sempre stati problemi, è anche vero che i fallimenti sono aumentati negli ultimi anni per il sovrapporsi di due cause, le difficoltà connesse alla crisi economica e quelle determinate dalla globalizzazione degli effetti di internet con conseguenze immediate sulla logistica organizzativa delle imprese.

Inoltre si è in presenza di una mercato poco leggibile; ne è una prova il fatto che gli operatori dell'intermediazione si chiedono ancora se CIT e Viajes

Marsans sono davvero falliti oppure no, senza sapere trovare una risposta. La non-trasparenza dello status dei due TO è un tipico indice della situazione confusionale e dannosa per il mercato che l'eccesso di norme e burocrazie, tipiche storicamente del costume italo-spagnolo, crea nei due Paesi. Anche per quanto riguarda I Viaggi del ventaglio, dopo il fallimento sono restati residui sul mercato con pezzi di azienda che ancora sopravvivono. Le aziende impiegano tempi lunghi per nascere e tempi geologici per morire, spesso contaminando quello che hanno intorno⁷.

Tab. 1 Fatturato e variazione percentuale rispetto all'anno precedente di alcuni dei principali tour operator in Italia ed in Europa. Anno 2009

Imprese	Fatturato (milioni di Euro)	Variazione 2008-2009	Imprese	Paesi	Fatturato (milioni di Euro)	Variazione 2008-2009
Gruppo Alpitour	1.090,2	-11,9	TUI AG	G/RU	14255,4	-28,3
Gruppo Ventaglio			Thomas Cook	RU/G	10403,4	-6
Eden Viaggi	258,0	-2,0	Rewe Group (Travel and Tourism Division)	G	2800,0	3,1
Hotelplan Italia	183,2	-25,6	Kuoni	Sv	2578,5	-15,7
Teorema			Club Med	F	1360,0	-8,3
Tour			Alitours	G	1220,0	-6,2
Valtur	215,0	3,0	FTI Group	G	1093,0	24,4
Veratour	170,0	-4,0	Alpitour	I	1090,2	-11,9
Eutoravel			Hotelplan	Sv	1071,5	-11,8
Settemari	98,0	-8,0				
I Grandi	85,3	-14,9				
Viaggi						
In Viaggi	*102	-10,9				
Kuoni Italy	69,5	-23,9				
Swam Tour	86,0	-11,0				
* stima						

Fonte: O. N. Fiorucci, *Situazione e riposizionamento del mercato delle imprese di distribuzione*. >Gli scenari, CST Assisi; e nostro aggiornamento

4. La logica di internet e le tendenze del mercato delle vacanze

Come si è visto proprio nella precedente ricerca diffusa ad inizio del 2009 (*Il sistema della Intermediazione Turistica in Italia*, Mercury Dicembre 2008), condotta sempre per l'EBNT e la FIAVET, il mondo della intermediazione turistica è stato modificato, quasi del tutto, dalla diffusione generalizzata di internet. L'avvento del web non ha rappresentato solo una nuova e più efficiente strumentazione di lavoro, ma ha introdotto una nuova logica di mercato ed una dinamica immediata, anzi istantanea, caratterizzata da continui cambiamenti, per cui il domani non è più uguale all'oggi.

⁷ Anche queste osservazioni sono di Enrico Scotti, Amministratore Unico F. Scotti & Partners.

La percezione dei territori e le problematiche della promozione e della commercializzazione cambiano sensibilmente, così come anche il mondo dell'ospitalità muta continuamente la propria pelle, in modo analogo, ma con più intensità, rispetto a quanto accade per comparti collegati come ad esempio i trasporti, i divertimenti e la cultura.

In parallelo, come l'altra faccia della stessa medaglia, si è già passati da una logica di ricerca delle poche notizie ad una di decifrazione e selezione della sovrabbondanza di quelle esistenti, che spesso rischia di sopraffare il "povero" cliente.

La rapida diffusione di web 2.0 sta ulteriormente rivoluzionando i sistemi del turismo, da un lato determinando l'avvicinamento del ruolo della promozione a quello della commercializzazione e dall'altro coniugando in modo più immediato competitività e attrattività; come conseguenza ne risultano notevolmente ridimensionati il ruolo delle borse e degli workshop tradizionali sul turismo, come ha confermato anche l'ultima Bit di Milano (18-21 febbraio 2010) con alcune delle regioni leader del comparto che hanno ridotto i loro stand e con la presenza sempre più limitata degli operatori della intermediazione e dell'offerta.

In ambito telematico, peraltro, l'avvento di web 2.0 ha contribuito in modo decisivo al grande cambiamento in atto, con il ruolo sempre più rilevante che hanno assunto le *communities* ed i *social network*.

Il passa parola di antica tradizione ormai avviene in modo prevalentemente sul Web!

È un ruolo che, con le comunità virtuali, riguarda quasi tutti comparti produttivi e sociali, ma che al momento trova nel turismo una delle sue massime esaltazioni, anche in prospettiva della diffusione di un approccio quale quello web 3.0.

Sono già attivi, peraltro, siti specializzati che consentono di confrontare i prezzi dei concorrenti, come ad esempio *competitorsview*, servizio di "intelligence" in grado di monitorare i prezzi applicati dagli hotel concorrenti sui principali portali di prenotazione.

È ovvio che questo strumento risulta indispensabile per affinare e rendere più efficaci le proprie politiche di prezzo.

Il mercato è in perenne fibrillazione con continue entrate ed uscite di imprese della intermediazione a fronte dei grandi motori di ricerca destinati al pubblico come ad esempio Expedia, Internet based travel reservation; Trip Advisor, free travel guide, che assiste il cliente nelle scelte; Opodo, Internet Travel Company (ITC) con la partecipazione di diverse linee aeree che fa capo ad Amadeus; Orbitz, ITC (Chicago); Travelocity, ITC, agenzia di viaggi on-line, interamente

controllata da Sabre Holdings Corporation (Southlake); Priceline⁸, che agevola il passaggio dei servizi di viaggio dai fornitori ai clienti (Norwalk). Del gruppo fanno parte anche ITC minori, come ad esempio Wokita, web tour operator della Compagnia Meridiana.

La violenta entrata di questi grandi operatori internet sul mercato è associata ai grandi cambiamenti che si sono realizzati nelle politiche del trasporto aereo, con l'avvento dei voli *low cost*, ed alla presenza di molti nuovi prodotti che trovano giustificazione nelle modifiche tecnologiche, anch'esse indotte da applicazioni di internet.

5. Le domande da porsi

Da questa evoluzione-rivoluzione deriva un cambiamento della percezione dei prodotti e dei territori, con la definizione di nuove intersezioni e di nuovi filoni di analisi.

Il mercato internazionale e quello nazionale sono nel pieno di questo continuo cambiamento, caratterizzato da una rilevanza del turismo nell'e-commerce B2C che è considerevolmente maggiore della media degli altri Paesi europei ed in Usa.

In questo quadro di riferimento risulta che la propensione all'utilizzazione del computer è minore in Italia, ove il 46% della popolazione ne possiede uno, rispetto altri paesi europei leader, come il Regno Unito, la Francia e la Germania che presentano un tasso di informatizzazione superiore al 60%.

In Italia, tuttavia, è massimo il "*tasso di turisticizzazione*", perché circa il 59% del mercato nazionale B2C su web è attribuito al comparto del turismo, mentre l'analoga percentuale è del 39% in Europa e del 41% in Usa.

Il comparto alberghiero riceve da internet più del 50% delle prenotazioni.

Il turismo è, dunque, il principale motore dell'e-commerce nazionale.

Si attribuisce questo stato delle cose anche alla minore propensione all'ecommerce verso gli altri settori del mercato nazionale, ma resta il fatto che il principale comparto è proprio il turismo.

Di fronte a questa continua evoluzione sono da porsi alcune domande:

- Come sarà condizionata da questi continui cambiamenti la percezione dei territori?
- Come potranno essere gestiti i differenziali fra percezioni amministrativo-istituzionali delle destinazioni e quelle reali del mercato?

⁸ Priceline è una società che gestisce un sito web commerciale che aiuta gli utenti a ottenere tassi di sconto per gli oggetti legati ai viaggi, come i biglietti aerei e pernottamenti in hotel. La società non è un fornitore diretto di tali servizi, ma agevola la fornitura di servizi di viaggio dai suoi fornitori ai propri clienti.

- Quali classificazioni dei prodotti turistici impone il mercato?
- Quali sono le diversità rispetto a quelle esistenti, istituzionali e non?
- Quali sono le linee strategiche da seguire?
- Possono essere individuate composizioni territoriali a Geografia variabile?
- Come si realizza il passaggio dalla disintermediazione alla reintermediazione?
- Quali le prospettive per le politiche regionali e locali per il turismo, o influenti sul comparto, del prossimo decennio?
- Come sono cambiati i comportamenti della clientela in dipendenza di internet?
- Come si è modificata la filiera della scelta del cliente-turista?
- Come il cliente si distrae fra le migliaia di opzioni possibili?

Fino ad oggi il mercato delle vacanze è sempre stato dominato dai paesi di origine dei flussi turistici, e non da quelli di destinazione.

Anche se questo aspetto è stato spesso ignorato nella impostazione delle politiche di promozione e di sviluppo, le borse del turismo sono sempre state in netta prevalenza outgoing (come dimostra il grande successo che fino a pochi anni fa ha avuto la BIT di Milano) e non incoming.

In Italia esistono più di 40 borse del turismo la gran parte delle quali inutili; se ne salvano solo alcune di nicchia.

La novità è determinata proprio dalla nuova logica introdotta da internet, perchè su web l'incoming sta assumendo una rilevanza sempre maggiore e sta recuperando terreno rispetto all'outgoing, che comunque, al momento, resta nettamente prevalente.

6. Oltre alcuni luoghi comuni

Si assume come uno dei punti di partenza per l'analisi della intermediazione turistica la correlazione fra *attrattività* e *competitività*, come politica integrata da perseguire andando al di là di alcuni luoghi comuni che affermano che bisogna perseguire condizioni di qualità per potere praticare prezzi più alti, oppure che l'Italia possiede un terzo (ma alcuni arrivano anche a dire la metà) dei beni culturali esistenti in tutto il Mondo, e questo fatto la pone, di per sé, in una posizione qualitativa differenziale sul mercato.

Bisogna partire, invece, dalla considerazione che per certi turismi, come ad esempio quello balneare, alcune regioni degli altri paesi mediterranei presentano condizioni non solo di prezzo, ma anche di qualità migliori di quelle delle regioni del Mezzogiorno italiano.

Per quanto riguarda la quantità dei beni culturali, dei quali la metà sarebbe “posseduta” dall’Italia, bisogna avere il coraggio di dire che tale affermazione e altre simili non hanno riscontro nella realtà e non sono provate da alcun documento con un minimo grado di autenticità, come testimonia anche un recente volume del Ministero dei Beni Culturali presentato proprio alla Bit di Milano (Il turismo culturale. Nuovi orientamenti di sviluppo economico-sociale, MIBAC MP Mirabilia, Roma-Milano 2010). Certo è, comunque, che l’Italia è un Paese con una grande concentrazione di beni culturali, *“questo privilegio, tuttavia, non attribuisce alcuna priorità, alcun diritto acquisito e neppure alcun vantaggio competitivo, se a monte non esiste una adeguata politica di valorizzazione, insieme ad una efficiente attività di comunicazione e di promozione internazionale. Il turista di media e lunga distanza, che si muove prevalentemente in aereo, non visita tutte le risorse turistiche di una destinazione, ma solo le principali, per cui molte altri paesi (nдр: e molte altre regioni) hanno acquisito quote di competitività rispetto all’Italia (nдр: ed alla Campania) pur conservando un posizionamento ancora subordinato, come nel caso dell’Egitto con le Piramidi e gli altri suoi siti archeologici, la Giordania con Petra e la Francia e la Spagna con le loro mostre e manifestazioni culturali. Pur partendo da una posizione favorevole, dunque, anche nel campo dei beni culturali bisogna competere con un mercato che è sempre più articolato e complesso.”*

In altre parole non si può continuare a dire che l’Italia deve presentare prodotti di qualità per poter gestire i maggiori costi di produzione dei pacchetti e dei soggiorni turistici, perché anche i concorrenti perseguono lo stesso scopo ed ogni turismo si caratterizza per una scala di priorità diverse.

Il perseguimento di condizioni di qualità non rappresenta di per sé un differenziale positivo, ma solo la condizione minima per potere reggere la concorrenza.

7. L’intermediazione di fronte alla crisi

7.1 *Le conseguenze ed i mutamenti indotti*

La crisi economica degli ultimi anni si è sovrapposta ai grandi cambiamenti strutturali che in modo irreversibile stanno riguardando il comparto, rendendo più difficile l’interpretazione di quanto si è già verificato e di quello che accadrà nei prossimi anni, ma con una certezza: *l’on line sarà generalizzato.*

Tutte le AdV dovranno diventare anche *agenzie on line*, per potere reggere il mercato ed interagire in tempo reale con la propria clientela.

Questa scelta comporta anche il suo contrario, cioè la valorizzazione di

prodotti di nicchia e *tailor made* che trovano giustificazione nella volontà di differenziarsi e di cercare linee di prodotti fuori dal mercato, "fuori canale", come si dice nel gergo del linguaggio agenziale, magari attivando formule *slow tourism* personalizzate.

Le difficoltà economiche del biennio 2009-2010 hanno impattato sul comparto dei viaggi ed hanno avuto ripercussioni sulle agenzie di viaggio e sui tour operator, ma sono state poco visibili dalle OLTA (*On Line Travel Agencies*); perché il tasso tendenziale di sviluppo di queste ultime è stato maggiore della diminuzione dei movimenti e dei fatturati indotta dalla crisi.

Ovviamente lo sviluppo delle OLTA sarebbe stato ancora maggiore se non ci fosse stata la crisi.

Inoltre, per quanto riguarda i numeri, la crisi ha riguardato più il *mercato interno* che l'*outgoing*, perché i prezzi più competitivi delle destinazioni estere hanno determinato una scelta preferenziale a favore di queste, specialmente da parte della clientela marginale.

Anche questo atteggiamento è frutto della evoluzione del mercato perché fino a pochi anni fa per risparmiare e contenere il costo delle vacanze i clienti-vacanzieri restavano all'interno del proprio Paese, essenzialmente a causa dell'alto costo del trasporto aereo; oggi, invece, si cercano, preferenzialmente, le destinazioni della Riva Sud del Mediterraneo e dintorni, raggiungibili con voli *low cost* e *point to point*; si sceglie un aeroporto di partenza relativamente vicino alla propria residenza ed uno di arrivo vicino al luogo di destinazione. Un soggiorno di una settimana in una destinazione come *Sharm el Sheick* consente prezzi più bassi rispetto a qualsiasi analoga destinazione in Italia, e per il turismo balenare presenta condizioni di migliore qualità, a cominciare dalla risorsa di base, cioè dal mare.

Il comparto agenziale che più sembra avere risentito della congiuntura sfavorevole è, tuttavia, il *Business Travel*, perché le imprese si sono organizzate in proprio cercando, anche per questa via, di ridurre i costi.

La propensione alla utilizzazione intensiva di internet è maggiore per i viaggi *business* che per quelli *leisure*.

Il comparto business è fuggito di più dalle AdV, come mostra una recente ricerca che indica che per trovare informazioni relative alle strutture ricettive i clienti nell'81% dei casi utilizzano i motori di ricerca, mentre l'analoga percentuale è del 67% per quelli *leisure*.

I tagli di bilancio apportati dalle aziende per fare fronte alla crisi hanno causato la necessità di ridurre le spese dedicate ai viaggi, determinando anche un ripensamento del concetto di viaggio d'affari e delle regole della loro convenienza. Si è preferito gestire certe attività "in remoto" operando attraverso internet in tempo reale.

In questa scelta le imprese sono state favorite dalla facilità di gestione dei viaggi e della ricettività via internet, attraverso i motori di ricerca sopra visti, e con altri motori che hanno una valenza locale.

I primi possono configurarsi come vere e proprie “grandi OLTA”; i secondi come *Internet Travel Agencies*, che possono utilizzare anche le OLTA. Tuttavia i modelli di comportamento sono gli stessi e sono determinati dalle regole dei motori di ricerca e non da quelle dell’intermediazione.

Secondo Hervé Sedky, vice presidente di American Express Business Travel (AEBT) anche se vi sono segnali di ripresa dalla recessione, le aziende si stanno adattando ad un diverso modo di pensare alla convenienza dei viaggi, e stanno scoprendo quanto sia facile gestirli dal proprio interno attraverso i grandi motori di ricerca.

Inoltre, le aziende, che fino ad oggi si sono focalizzate sulla riduzione dei costi di viaggio, stanno cominciando a sostituire gli incontri reali, che implicano tempi morti per gli spostamenti di persone, con incontri virtuali.

7.2 Il ruolo e le funzioni delle OLTA

Quanto è stato detto nel paragrafo precedente si può verificare perché ogni prodotto, *leisure* o *business*, può essere scomposto nelle sue unità elementari e queste ricomposte facilmente dando luogo ad un altro diverso prodotto.

Per questo motivo le OLTA sono viste come una spina nel fianco dai *tour operator* più che dagli agenti di viaggio: sono, infatti, diretti concorrenti dei primi, mentre rispetto ai secondi si pongono anche come fornitori, così come possono essere e sono fornitori del cliente finale.

Le OLTA, inoltre, non contattano solo il cliente finale, ma funzionano anche come web operator, come canale di intermediazione *on line*; spesso non distinguendo, se non per ragioni di segmentazione della propria clientela, fra un cliente finale ed una agenzia di viaggio, perché la filiera con la quale si costruisce la scelta è la stessa.

La diffusione delle OLTA sta portando anche a superamento dei GDS, con una diminuzione del loro peso relativo nelle contrattazioni.

Questa caratterizzazione del mercato, naturalmente, non avvicina TO e AdV, ma li allontana perché determina una maggiore competizione, introducendo espliciti riferimenti di tour operating nelle agenzie.

È una situazione in cui tutti possono fare tutto attraverso internet; non esistono più ruoli definiti ed il rischio-opportunità di reciproche contaminazioni diventa notevole.

Il vero problema per le imprese che operano nel campo della intermediazione, a qualsiasi stadio della filiera, da quello agenziale a quello del tour operating, diventa come uscire dall’affollamento del web, tenuto conto che la clientela nelle

ricerche sulla rete individua particolari segmenti di mercato a priori, ma poi non va più in là della seconda pagina nella vision che la ricerca su internet presenta sullo schermo del computer.

La prima pagina delle ricerche su Google riceve quasi l'85% delle visite, mentre pochi arrivano a contattare i riferimenti della seconda e terza pagina e dalla quarta in poi le offerte sono praticamente invisibili.

Bisogna convincersi che per quasi tutti i motori di ricerca non vale la distinzione fra cliente finale, agenti di viaggio e tour operator perché il prodotto può essere assemblato secondo le stesse modalità formali, con diverse composizioni delle sue unità elementari.

In molti casi, e tendenzialmente in tutti i casi, la qualità del prodotto può essere verificata in anticipo sui *blog* e presso le *communities* degli utilizzatori.

Si è in presenza di una situazione per la quale tutti possono fare tutto, ma bisogna avere chiara la consapevolezza che la distinzione tradizionale fra tour operator ed agente di viaggio non ha più ragione di esistere.

Il rischio è quello di una nevrosi e di una incomprendimento del mercato,

A fronte di questa situazione c'è un atteggiamento sbagliato che appare nelle valutazioni di alcuni agenti di viaggio come quando affermano che "*bisogna lavorare sodo per non lasciarsi sopraffare da duri concorrenti come internet e low cost*"⁹.

Internet e low cost non debbono essere percepiti come avversari, ma come alleati da gestire secondo quelle nuove logiche di mercato che hanno determinato, assumendo alcune consapevolezze: ad esempio ormai la bigliettazione, ferroviaria e quella aerea sono gestite in proprio dalle imprese e dai liberi professionisti così come anche da molti clienti leisure.

Per il breve raggio questa abitudine alla utilizzazione di internet si estende alla scelta delle modalità di alloggio e di soggiorno in una data destinazione. Si ricorre comunque alle agenzie quando si incontrano difficoltà nella formazione del pacchetto, cioè nella composizione fra viaggio e soggiorno.

Bisogna prendere atto che il mondo è cambiato e cercare di inventare nuovi business e creare nuovi incentivi alla clientela avendo la consapevolezza della grande diversità esistente fra i due grandi mercati del business e del leisure, ed anche del fatto che le promesse teoriche di internet non sempre trovano riscontro nella realtà.

La forza delle agenzie può essere la scelta di tipo esperienziale, cioè la proposta di pacchetti e soggiorni che sono stati sperimentati direttamente dall'agente, secondo modalità che sono diverse da quelle di un normale cliente, perché devono tendere alla verifica della qualità globale del prodotto,

⁹ Così si esprime il titolare di una AdV del Friuli VG su TTG.

componendolo nelle sue parti. Nel fare questo bisogna che l'agente stesso utilizzi tutti gli strumenti telematici più aggiornati inventandosi *blog* e *communities* e proponendosi con continue news al cliente-amico.

Esperienza e relazioni diventano i cardini di una nuova professionalità che salvaguarda tutto il resto a cominciare dalla conoscenza delle lingue, ma orientata ai mercati sui quali si vuole agire.

In questo momento oltre agli web manager sono ricercati professionisti che parlano russo e cinese, come fra poco saranno cercati anche coloro che conoscono la lingua indiana.

8. Verso il nuovo: l'ibridazione delle funzioni e dei ruoli

8.1 *Le destinazioni eccellenti*

In presenza della rivoluzione e del nuovo *modus operandi* apportato dalle OLTA, il comparto, considerato nel suo complesso, da un lato si muove verso il superamento della distinzione fra tour operator ed agente di viaggio, dall'altro propone AdV sempre più organizzate per specializzazioni non tanto per destinazione territoriale, quanto, piuttosto, per tipologia di prodotto.

Per la contropartita del mercato, quella della domanda, invece, proprio per le possibilità di confronto in tempo reale fra tutte le offerte presenti in un certo momento, resta decisivo il prezzo.

I singoli territori possono essere considerati solo in quanto riescono a diventare un prodotto, e come tali ad essere presenti sull'internet-mercato. Molto spesso le istituzioni locali credono di potere identificare i loro territori come un prodotto, poggiando sul fatto che si definiscono con una identità diversa da tutte le altre. Ma poiché molti territori si comportano così, la proposizione spasmodica della propria identità diventa spesso più condizione di uguaglianza che di diversità: tutti i comuni italiani si caratterizzano per una propria identità.

Al di fuori di queste regole sopravvivono solo alcune destinazioni eccellenti con una grande forza monopolistica come le grandi città d'arte e/o le grandi capitali; tutto il resto è oggetto di una spietata concorrenza che in alcuni casi vede prevalere la propensione al prezzo ed in altre quella alla qualità.

Indagini recenti evidenziano che, ad eccezione del ristretto comparto del lusso, che passa poco dalle AdV e dai TO, nel contesto attuale del mercato "resta decisivo il prezzo" (come indicato dal 42% degli AdV sentiti in una indagine del TTG); al secondo posto si colloca la qualità (37%) ed al terzo la formazione sul prodotto (17%), cioè il modo in cui l'offerta si organizza per favorire un maggiore appeal del pacchetto proposto, secondo le più diverse formule, presso la clientela.

Come regola generale, nei momenti congiunturali di difficoltà economica l'orientamento al prezzo prevale sempre rispetto a quello alla qualità, mentre in fase espansiva accade il contrario.

Anche fra le località eccellenti, quando prevale l'orientamento al prezzo, si scelgono quelle più a buon mercato, avendo la consapevolezza, tuttavia, che esiste un fetta della potenziale clientela che non ha problemi di maggiore o minore spesa.

Insieme alle destinazioni eccellenti possono essere individuati anche, negli ultimi cinque anni, dei prodotti eccellenti: quelli per i quali il trend positivo della domanda è stato superiore all'andamento negativo ed hanno rilevato variazioni positive anche nell'anno 2009.

Fra questi prodotti sono da ricordare il balneare mediterraneo della Costa Sud, con una forte propensione per le destinazioni egiziane low cost del Mar Rosso, e per quelle di élite del Golfo Persico come Dubai e Abu Dhabi, i centri benessere e del benessere termale (mentre le terme tradizionali sono sempre più in crisi) e le crociere.

Le crociere sono quelle che fra i prodotti venduti off line ed on line hanno mostrato il trend più positivo con un aumento del movimento attivato che fino al 2008 è stato intorno al 10% annuo. Sono fra i principali prodotti commercializzati direttamente dalle agenzie di viaggio e non sono percepite più come un viaggio d'élite mentre conservano la loro natura di vacanza impegnativa.

Un viaggio in crociera mantiene sempre certe sue liturgie, per cui si cerca il consiglio e l'affidabilità dell'agente di viaggio.

La forza del segmento è data dal fatto che nei paesi europei è in forte aumento ovunque.

Limitandosi al caso Italia, che nel suo complesso è la principale destinazione cruise del Mediterraneo, dopo l'aumento dell'11,8% rilevato nel movimento passeggeri nell'anno 2008, e la leggera diminuzione dell'1% nel 2009, che può leggersi come una sostanziale tenuta, il movimento crocieristico in Italia è ripreso crescere; per il 2010 si stima un incremento del 5,3%¹⁰.

Tuttavia, a fronte del suo grande sviluppo il prodotto cruise non è mai stato analizzato in profondità, considerando anche l'indotto attivato e valutando come la destinazione Italia, e le sue diverse destinazioni territoriali sono percepite dai crocieristi rispetto ai turisti "terrestri". Inoltre, i pernottamenti nelle crociere che solcano i mari nazionali non sono valutati, anche se cominciano ad avere una certa rilevanza.

¹⁰ Il mercato europeo delle crociere è destinato a crescere passando dalle 126 navi dedicate del 2008 alle 139 del 2012 e dai 128mila posti letto ai 162 mila; in parallelo il numero dei passeggeri dovrebbe passare dai 4,6 milioni del 2008 ai 6,0 milioni del 2012. Si ricorda che un passeggero da' luogo a più pax perché viene contato come arrivo e/o partenza tutte le volte che giunge in un porto.

Forse è anche per questa carenza di analisi che si tende a sottostimare il ruolo che le crociere hanno per il turismo italiano ed europeo, considerando i passeggeri quasi esclusivamente come escursionisti.

È tempo di un'indagine che individui le figure tipo dei croceristi e stimi il numero dei pernottamenti che le crociere determinano nelle acque territoriali dei vari paesi. In questa indagine un ruolo decisivo dovranno averlo anche le agenzie di viaggio.

8.2 *La ricerca di un nuovo approccio alla clientela*

Con riferimento alla evoluzione strutturale e di lungo periodo del mercato, le modalità di reazione delle agenzie ai cambiamenti sono state molteplici ed articolate su diversi piani.

Generalmente si vuole aggirare, sul piano dei rapporti umani, quel tecnicismo esasperato che internet comporta e che in parte è stato attenuato dai *social network*, attraverso la presentazione "umanizzata" delle proprie offerte, anche se queste fanno riferimento alle OLTA. Per questo motivo viene cercata la ricollocazione degli sportelli in punti strategici ad alta visibilità, associata ad un orientamento sempre maggiore al tour operating, realizzato in proprio o attraverso i network dei quali si è partecipi.

Con riferimento al primo punto, da qualche anno si stanno diffondendo le agenzie di viaggi presso i grandi punti di aggregazione come i centri commerciali, i supermercati ed anche presso qualche banca. Più recentemente come strategia di alcuni network si è scelta proprio quella di portare le AdV fuori della loro location abituale, "fuori canale", ad esempio presso locali molto frequentati, come i Bar dei centri storici¹¹.

La filosofia che sottende l'iniziativa è il fatto che la vacanza rappresenta un evento fondamentale nella vita del cliente, per questo bisogna evitare tutti i tecnicismi legati alla prenotazione di un viaggio in agenzia e stabilire un contatto più diretto con lui, proponendo un nuovo modello, anche fisico, dove pensare insieme alla vacanza. Ci si deve proporre cioè come consulenti che guidano alla scelta del "prodotto".

Nell'ambito di tale scelta le agenzie offrono spazi più aperti per un maggiore contatto anche fisico con il pubblico, spazi esterni comuni ove colloquiare collocandosi presso centri sportivi e, anche, presso luoghi di ritrovo come i circoli ricreativi ed i bar.

¹¹ Si veda in proposito l'iniziativa del Network "Liberi tutti" presso il Gran Bar del Centro storico di Torino. Attualmente il network conta su dodici agenzie che si prevede possano diventare 24 nel 2012. Liberi Tutti opera in stretto collegamento con Eataly, destinato al mercato enogastronomico, per l'apertura di punti vendita comuni. È stata effettuata anche un'apertura a New York.

La formula con la quale si cerca di attrarre il cliente è quella della vacanza *tailor made* creata sul posto eliminando ogni barriera fisica e psicologica.

Tale scelta deve essere vista più come una evoluzione della intermediazione tradizionale che come una rinuncia ad essa.

8.3 Dal lato del tour operating

Anche da lato del tour operating ci si muove nella stessa direzione secondo la logica della multicanalità, dotandosi di una propria linea (un proprio canale) agenziale e, nel contempo preoccupandosi di mantenere un contatto attivo con le agenzie di viaggio, affermando che restano il canale di vendita privilegiato.

In questo senso si è mosso il più grande TO italiano, *Alpitour*, che oltre alla presentazione ed alla commercializzazione delle proprie proposte su internet ha creato la propria linea di vendita *Webox*, nonché propri punti agenziali presso alcuni supermercati e centri commerciali.

Webox si autopropone "come un cofanetto con dentro un weekend" ed è disponibile secondo otto tematiche: Passione, Natura, Città' d'arte, Unesco, Gusto, Benessere, Golf e Famiglia; il prezzo oscilla fra un minimo di 99 Euro ed un massimo di 399 Euro a fronte di uno o due pernottamenti con prima colazione per due persone ed un piccolo regalo. Un prodotto *Webox* può essere acquistato dal cliente finale all'interno di un centro commerciale.

In parallelo il TO ha creato anche *Alpitour World.com*, nuova piattaforma destinata ai clienti finali su Internet, con un forte investimento per raggiungere 100.000 passeggeri on line in tre anni.

Se si entra nei siti di alcuni tour operator la multicanalità appare in modo diretto su web perché dopo uno o due passaggi appare sullo schermo la seguente proposta: puoi acquistare la propria vacanza *on line*, in agenzia, attraverso il numero verde di un call center.

È evidente che la via più semplice è quella dell'on line; il cliente finale ricorre all'agente di viaggio solo in subordine se vi sono complicazioni nella formazione del pacchetto.

Per come sta cambiando il mercato, i tour operator non possono rinunciare alla multicanalità, ma a ben guardare questa scelta significa essenzialmente orientarsi all'on line, cercando di urtare il meno possibile la suscettibilità degli altri componenti della filiera dell'intermediazione, in primo luogo quella degli agenti di viaggio.

Tutti i tour operator tendono a dotarsi di una propria filiera preferenziale di commercializzazione dei propri viaggi e pacchetti on line, presentandola come uno dei canali di vendita; sicuramente è il canale preferito.

Per questa via si propongono anche i *dynamic packages* realizzati con la collaborazione del cliente, che sceglie le varie opzioni di un percorso e può aggiungerne delle proprie.

La multicanalità e la diversificazione sono la tendenza di un mercato che non vede più la distinzione fra grossista e dettagliante, mentre è messa in discussione anche quella fra incoming ed outgoing.

Alcuni *tour operator* affermano che le agenzie di viaggio sono il solo loro canale distributivo, perché non considerano l'on line un canale tradizionale, in quanto è funzione concepita come parte della propria attività.

Il rischio conseguente è che, per le stesse proposte, l'agente di viaggio sia cercato per le scelte più difficili o dai pochi che non hanno dimestichezza con internet ed hanno anche poca propensione a cercare presso un *call center*.

La propensione a svolgere una maggiore attività di incoming trova la sua metaragione nella rivalutazione che internet ha implicitamente determinato dal lato dell'offerta, rispetto a quello della domanda, con alcune prime evidenti manifestazioni.

È entrato nel mercato della intermediazione, a primavera 2010, un network di agenzie di viaggio interamente dedicate all'incoming, *ItalicainTour Viaggi & Vacanze*. La rete fa parte di Italic Holding Spa, società nata nel 2008, specializzata nell'inbound e nelle gestioni alberghiere.

Il gruppo al momento della sua attivazione (Aprile 2010) parte da una base di 30 agenzie, dislocate in tutta la penisola gestite in proprietà o come associazioni in partecipazione. Si vogliono raggiungere le 160 agenzie nell'arco di un triennio.

Le agenzie sono viste come una sorta di corrispondenti del territorio. Si punta sugli weekend come prodotto stagionalizzante, e si inizia dall'off line per arrivare all'on line.

8.4 Dal lato degli agenti di viaggio

Gli agenti di viaggio non si sono mai rassegnati di fronte alle difficoltà assorbendo i problemi degli ultimi anni, non solo quelli dovuti alla evoluzione di internet ma anche alla scelta che molti fornitori hanno fatto a favore dello zero commissioni ed ai rallentamenti dovuti a cause esterne come i vari cataclismi che si sono avuti (Torri gemelle, nube vulcanica islandese ecc..). Per reazione anche presso le AdV ci si specializza nel tailor made e vendita biglietti per teatro, concerti, eventi e altro.

Come si è detto, le AdV per sopravvivere si orientano a svolgere anche le altre funzioni della filiera; rischiano di diventare interlocutori subordinati se mantengono il loro tradizionale "*modus operandi*", e non reagiscono in proprio diventando a loro volta sempre più *tour operator*.

Il momento è difficile come non lo era mai stato, perché cambia la natura del fenomeno agenziale così come cambia quella del tour operating,

La soluzione è dotarsi di tutta la strumentazione on line necessaria, in modo da potere proporre prodotti che interagiscono con i clienti effettivi o con quelli potenziali *one to one*, attraverso una *chat* line, con il voip (Voice Over IP), i blog, le *webcam* e altro; in aggiunta sullo spazio video è possibile caricare, in tempo reale, offerte, maschere per la prenotazione, video promozionali, presentazioni in *power point* o qualsiasi altra proposta utile.

I grandi motori di ricerca rappresentano l'intruso fra AdV e TO ed anche, in teoria, il loro superamento: si propongono cavalcando il ruolo di entrambi, con la possibilità, ad esempio di creare pacchetti dinamici sia da parte dell'agente che del cliente finale.

Il mercato come tipologia concreta di prodotti offerti è, peraltro, in forte espansione con nuove entrate e nuove opportunità, come, per limitarsi al caso dell'Italia, provano ad esempio il fatto che il FAI (Fondo Ambiente Italiano) abbia creato una propria linea di prodotti e che si vendano come pacchetto turistico anche gli itinerari presso gli outlet. Nel Regno Unito è stata creata una linea che segue questa tendenza con una propria guida, *Travel Trade Guide*, reperibile da tutti su internet¹².

9. La Metaricerca

Negli ultimi due anni, secondo l'analisi PhoCusWright's (PCW), svolta per conto dell'ETTSA (European Technology & Travel Services) le vendite delle "agenzie on line hanno superato quelle dell'industria dei viaggi transate con GDS (*Global Distribution System*).

Nel corso di un decennio, con una particolare accelerazione negli ultimi anni i GDS hanno perso lo loro leadership.

Si stima che le prenotazioni dei viaggi on line abbiano superato, nell'anno 2009 i 24 miliardi di Euro; per avere un'idea tale ammontare corrisponde al 75% di tutta la spesa per consumi degli stranieri in Italia.

L'utilizzazione dell'on line ha portato la trasparenza dei prezzi e l'accesso alle informazioni, reperibili dalla propria abitazione attraverso un computer o attraverso la telefonia mobile, sul luogo che si sceglie come destinazione

¹² *Travel Trade Guide London*, si presenta con lo slogan in prima pagina *The best way to sell London*, ed è organizzata in varie sezioni: Features, Listings (Accommodation, Attractions \$ Sightseeing, Food & Drink, Entertainment & Leisure, Shopping, Destination management & tourism services, Transport).

Il destination management è inteso come organizzazione dei servizi incoming per i vari segmenti di clienti, compreso quello congressuale e degli eventi. Sono specificatamente indicati anche alcuni operatori incoming.

turistica e sulle modalità di soggiorno, favorendo l'organizzazione in autonomia del proprio viaggio, il cosiddetto "viaggio fa da te".

Si pensi che solo qualche anno fa il "viaggio fai da te" era uno slogan ed una pubblicità in negativo di un noto TO (Alpitour) che mostrava gli inconvenienti di una simile scelta.

Il "rapporto" PhoCusWright evidenzia le dinamiche del mercato off line ed on line dei principali paesi europei rilevando che i viaggi on line pesano ormai per più di un terzo sul mercato del turismo transato, avendo raggiunto il 34% di share nel 2010, mentre nel 2008 era il 28%.

Fra le quattro grandi major Internet Travel Company, Priceline, che ha acquistato Booking.com, è quella europea più importante e la seconda al mondo dopo Expedia.

Tanto più un mercato è frammentato, come accade in Europa, tanto più hanno rilevanza i motori della metaricerca.

Questi fanno riferimento alle OLTA ed ai TO, interrogando contemporaneamente diversi database della filiera turistica, come si verifica con Kayak. Arrivano comunque fino al cliente finale.

Kayak è un meta-motore che effettua ricerche multiple, interrogando contemporaneamente i diversi altri motori di ricerca e le banche dati (voli aerei, treni, alberghi, rent car ecc.), sintetizzandone i risultati in un elenco¹³.

A fine Dicembre 2009 Kayak ha ufficialmente acquisito SideStep che era l'altro grande motore leader nella meta-ricerca per quanto riguarda sconti ed offerte di viaggio. Kayak è divenuto più che mai il vero leader della metaricerca nel settore dei viaggi.

Kayak.com con siti web nel Regno Unito, in Francia, in Germania e in Spagna, è in fase di espansione anche in Italia.

L'osservazione più rilevante da fare è che i motori di ricerca non si preoccupano di quali sono i consumatori finali, perché lo sono potenzialmente tutti gli utenti internet.

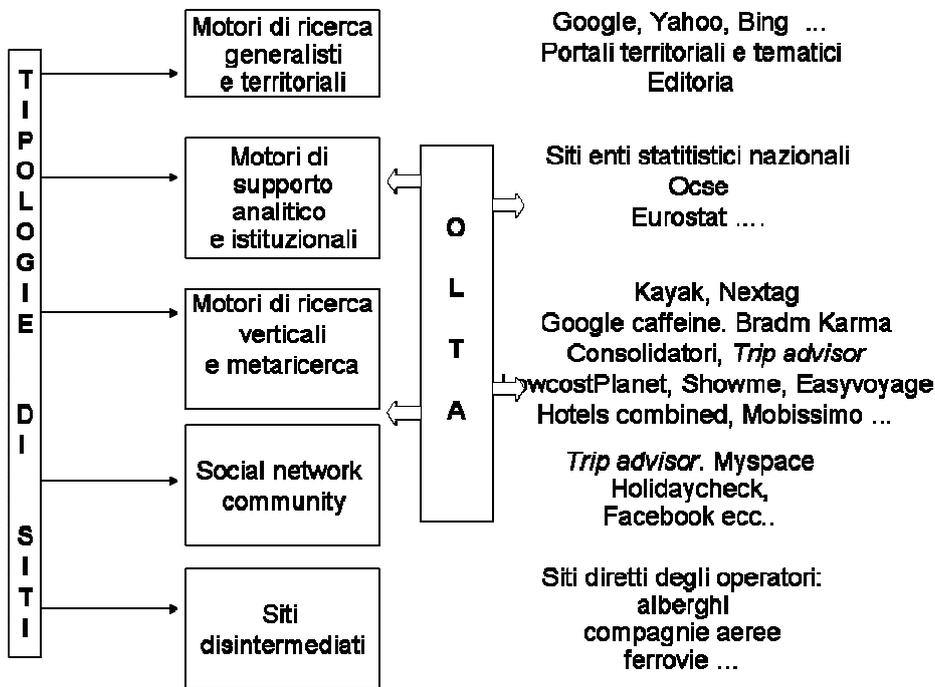
Altri metamotori di ricerca sono Trip Advisor, Nextag (sito leader di shopping comparativo), "Sidestep" (metaricerca fra le ITC) e Hotels combined (comparazione prezzi degli hotels).

Con questi motori trovano applicazione le tecniche web 3.0.

¹³ Kayak si propone come motore di ricerca per i viaggi, che esegue ricerche in centinaia di siti di viaggi in tutto il mondo, fornendo le informazioni in un formato facile da utilizzare e ti indirizzando il cliente direttamente alla fonte per consentirti di effettuare l'acquisto. Aiuta il cliente "a trovare il volo, l'hotel, la crociera o l'agenzia di autonoleggio più adatti alle sue esigenze". Kayak dà l'opportunità di scegliere il sito da cui effettuare l'acquisto—tramite un'agenzia di viaggi in linea o un consolidatore quale Orbitz o Airfare.com. Per questo si propone come metamotore di ricerca: "*dato che siamo noi a effettuare le ricerche su centinaia di siti Web di viaggio, includendo anche i siti delle agenzie di viaggio in linea, tu potrai rivolgerti a un solo sito: Kayak*".

Può essere considerato un motore di ricerca focalizzato anche Showmi.tv, attraverso il quale l'agente interagisce con il cliente in tempo remoto, anche attraverso uno spazio video ove è possibile caricare offerte, maschere per la prenotazioni e video promozionali, in tempo reale mentre si sta parlando con lui. Showmi si propone come AdV virtuale "human based technology" che rende più empatico l'e-commerce business, come comunicazione verso clienti finali e professionisti (chat/VOIP), con l'obiettivo di valorizzare la competenza e la simpatia di coloro che lo utilizzano.

Prospetto 2 L'affollamento dei motori di ricerca ed i diversi ruoli.



Fonte: elaborazioni Mercury Srl

Showmi svolge le funzioni di vera e propria assistenza digitale ed è facilmente inseribile nei siti web. Alcuni tour operator ne sono clienti.

Appare evidente il tentativo del recupero del lato umano a fronte di una tecnologia sempre più spinta, così come il tentativo di agire simpateticamente, cioè la volontà di suscitare un atteggiamento positivo e di disponibilità nell'interlocutore.

10. Le previsioni

Per quanto riguarda la quota di mercato europeo cioè il peso dell'on line sul totale dei viaggi effettuati, secondo PCW, la Germania aumenterà il suo ruolo passando da un share del 17% del 2008 ad uno del 20% nel 2011, a causa dell'alta propensione della popolazione a viaggiare.

Attualmente la maggior quota del mercato europeo è quello Scandinavo, seguito da quella del Regno Unito, ma sembrano in forte avvicinamento Germania e Francia, mentre si prevede un forte sviluppo nel Sud est europeo.

L'Italia si colloca in una posizione un po' distante da quella dei paesi leader, analoga a quella della Spagna.

In base a queste valutazioni, da un punto di vista qualitativo, è necessario non solo che le aziende siano su internet ma che siano ben posizionate.

Poiché lo web rank viene determinato da alcuni parametri piuttosto che da altri è necessario sapere quali sono e valutare gli effetti del proprio prodotto con riferimento a questi.

Sono da valutare attentamente, per i loro aspetti positivi e negativi, formule come *pay per click* (PPC) che tendono ad attribuire il costo alla effettiva visione del sito.

Pay per click è una modalità pubblicitaria attraverso la quale gli inserzionisti pagano una piccola "fee" al motore di ricerca solo quando il loro annuncio viene cliccato¹⁴.

Queste formule sono utilizzate dal comparto della ricettività, mentre, di fatto, non sono presenti in quello della intermediazione, anche se vi sono tutte le condizioni per un loro sviluppo.

Molti alberghi più che fare affidamento al *travel agent*, come avveniva in passato, fanno ora affidamento alla propria *web agency*, realizzando una sorta di disintermediazione del mercato.

Di rilevanza è anche l'algoritmo *Google Caffeine* che aumenta le potenzialità relative alle visite al proprio portale, perché rappresenta il passaggio da un motore di ricerca a strati ad uno in perenne aggiornamento. Con questo motore si inserisce nell'indice in tempo reale il più possibile dei contenuti rilevanti.

Solo due o tre anni fa i contenuti immessi sul web erano pochi, statici e testuali, come le pagine in HTML, ora si sta vivendo una fase dove gli UGC (*user-generated content*) sono tantissimi, e di ogni formato possibile e immaginabile (immagini, video, suoni ecc..).

¹⁴ Cost per click (CPC) è la somma che un inserzionista paga ai motori di ricerca per un singolo click sulla sua pubblicità che conduce un visitatore al suo sito web. Le formule sono le più varie; si possono trovare anche soluzioni che portano al riconoscimento di una quota del fatturato attivato (revenue sharing). Mentre i portali generici mirano a grandi volumi di traffico, con PPC si compiono

Si può affermare che Google si è “adattato” al web 2.0, creando una infrastruttura in grado di supportare la mole di contenuti prodotti dagli utenti, di interpretare certi segnali (ad esempio, un link in un tweet) come “voti positivi”, e quindi di assegnare un miglior posizionamento al sito che riceve questi apprezzamenti.

Caffeine consente una più facile “annotazione” delle informazioni memorizzate insieme ai documenti, e ha il potenziale per potere portare un sito ad un ranking migliore per il futuro, grazie a questi segnali addizionali”.

Se non lo è già è una soluzione che avvicina a web 3.0.

È ovvio che *Google Caffeine*¹⁵ ha creato non pochi problemi a molti web master (coloro che progettano e gestiscono un sito), ma rappresenta anche un’opportunità per gli altri che si sanno adeguare ed orientare.

Durante la recente crisi il mercato dei *viaggi on line* è stato uno dei più attivi settori dell’economia nazionale spinto da una maggiore intensità di utilizzazione nel trasporto aereo e in quello ferroviario, ma anche dai tour operator e dalle agenzie on line.

L’intensità di crescita ha controbilanciato gli effetti negativi causati dalla crisi economica.

La diffusione della utilizzazione di internet è stata più lenta in Italia che in altri Paesi europei come Francia, Germania e Inghilterra perchè:

- la banda larga sta coprendo più tardivamente tutto il territorio nazionale ed ha ancora un costo elevato;
- gli italiani diffidano ancora delle informazioni personali, in particolare sono poco propensi alla utilizzazione via internet delle carte di credito;
- le agenzie tradizionali sono ancora fortemente radicate sul territorio e si sono sapute trasformare in consulenti;
- i tour operator sono cauti nello sfidare la distribuzione tradizionale che garantisce comunque una buona quota delle vendite;
- il tasso di invecchiamento della popolazione è uno dei più elevati e nelle classi di età più elevate non vi è l’abitudine all’utilizzazione di internet.

scelte più mirate, con la possibilità poi di trovare sul proprio sito formule accattivanti per coinvolgere la potenziale clientela.

¹⁵ Il vecchio indice di Google era suddiviso in tanti livelli ciascuno dei quali aveva una velocità di aggiornamento diversa. Il principale livello veniva aggiornato ogni quindici giorni, ma ogni volta per fare il refresh di un livello dell’indice occorreva analizzare l’intero web. Caffeine invece segue un’architettura diversa, non più a livelli sovrastanti, ma atomizzata: il web viene analizzato e spezzettato in tante piccole porzioni rendendo quindi l’aggiornamento dei contenuti più rapido, sia che si tratti di una pagina web o di una nuova informazione immessa all’interno di quest’ultima. Il risultato è che Caffeine consente di avere informazioni più aggiornate del 50% rispetto all’indice precedente e in grado di elaborare ogni secondo centinaia di migliaia di pagine in parallelo. Caffeine raccoglie qualcosa come 100 milioni di gigabyte di dati memorizzati in un unico database e aggiunge ogni giorno centinaia di migliaia di gigabyte di nuove informazioni. Ora la rete è monitorata in tempo reale e si analizzano video, immagini, file musicali, post dei blog, update di status ecc..

In compenso la telefonia mobile ha uno dei tassi di diffusione più alti in Europa, così come l'utilizzazione degli smartphone.

Partendo da questo stato dell'arte, evidenziato nell'indagine PhoCusWright's, vi sono tutte le condizioni per un ancora più rapido sviluppo dei viaggi e delle vacanze on line e, in parallelo, per una sempre maggiore confluenza delle figure dell'agente di viaggio e del tour operator verso l'unica figura del consulente di viaggi, *the new travel agents generation*.

Le modalità attraverso le quali questo processo si realizza sono, al momento, i network fra agenzie che andranno incontro ad una semplificazione dei rapporti, ad una riduzione del loro numero, ad un ampliamento della loro dimensione e ad una sempre maggiore utilizzazione dei metamotori di ricerca e, quindi, ad una sempre maggiore integrazione con i siti web; saranno sempre di più i network virtuali fino a raggiungere la quasi totalità del mercato.

Sicuramente la prospettiva, già in fase di avvio, sarà quella della riduzione del numero delle imprese di agenzie di viaggio, come tradizionalmente intese, secondo un processo analogo a quello che si è verificato in un comparto come quello della fotografia che ha visto sparire molti negozi a causa della diffusione delle macchine digitali. Sono restati solo i negozi di grande qualità in grado di svolgere una funzione di proposta e di consulenza a coloro che acquistano ed utilizzano macchine fotografiche digitali.

Anche le agenzie di viaggio si devono spostare un po' a monte della loro attività, integrandosi di più con l'attività del tour operating e/o, tendenzialmente diventando esse stesse tour operator.

È abbastanza strano e paradossale che la confluenza verso una unica figura di impresa consulente dei viaggi del tour operating e del comparto agenziale, avvenga proprio nel momento in cui, dopo richieste che sono state avanzate da almeno un trentennio e che non erano mai state accolte, l'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) e l'Unioncamere hanno deciso di distinguere, con la nuova classificazione Ateco 2007, l'attività di impresa di agenzia di viaggi da quella di impresa di tour operating.