

## IV I NETWORK: LE PECULIARITÀ DELL'ITALIA

### **1. I network fra agenzie: l'innovazione organizzativa più rilevante dell'ultimo ventennio**

La diffusione di internet e della sua logica ha rappresentato la più rilevante innovazione strutturale e, quindi, paradigmatica, del sistema delle agenzie di viaggi e del tour operating.

Una conseguenza indiretta è stata anche la trasformazione del mercato da un insieme di imprese dettaglianti ad un insieme di reti, da quando, nel 1990, fu realizzata la prima rete di agenzie di viaggi, da due imprenditori illuminati come Adriano Biella e Enrico Scotti, che a Milano fondarono Buon Viaggio.

Questa esperienza iniziale ha rappresentato un modello di riferimento, ma è ora giunta a termine, dopo vari passaggi di proprietà che ne avevano snaturato la finalità, fino al tentativo di trasformare il rapporto fra gli aderenti dalla collaborazione e integrazione al loro controllo. Essenzialmente per questo motivo Buon Viaggio Con ha chiuso la propria attività per fallimento ad Aprile dell'anno 2010.

La diffusione delle reti ha introdotto una nuova strategia organizzativa del comparto, ed una maggiore reattività alle tendenze del mercato, contribuendo anche a determinarle.

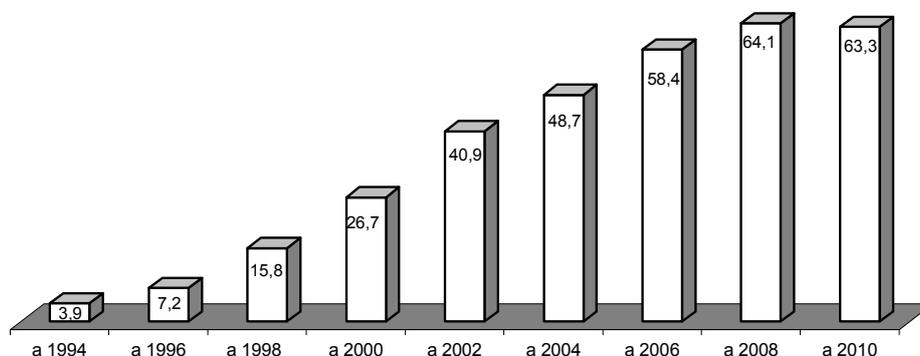
A partire da quella prima iniziativa, nel 2010 quasi i due terzi delle imprese di agenzie di viaggi che svolgono questa attività in modo principale o secondario (circa 13.380) aderiscono ad un network, sia esso di promozione, d'acquisto o di gestione del sito; può darsi che vi sia qualche sovrapposizione nel senso che un'AdV, quando non è richiesta l'esclusiva da parte della "rete", può aderire ad un consorzio di promozione con un gruppo di imprese d'acquisto o di gestione dei servizi con altre imprese. Le imprese che aderiscono ad un gruppo di promozione o d'acquisto o di altra natura sono stimate, nel 2010, 8.465, per una quota del 63,3% del totale di quelle attive.

La natura giuridica del legame si realizza a vario titolo, dal vero e proprio consorzio al semplice gruppo d'acquisto.

I primi 15 network vedono l'adesione di quasi 6.700 agenzie pari esattamente alla metà del totale delle imprese attive (Cfr. Graf. 2), con una dimensione media di 445 agenzie per ogni network.

L'evoluzione è stata rapida con una accelerazione particolarmente forte negli anni a cavallo del 2000 e fino al 2004, e con una forte crescita successiva che ha visto un primo rallentamento nel corso del biennio 2009-2010 rispetto a quello precedente. Il comparto, da questo punto di vista, sembra ora stabilizzato.

Graf. 7 Quota di agenzie aderenti ad un network rispetto al totale delle imprese di agenzia di viaggio negli anni considerati: 1994-2010



Fonte: elaborazioni Mercury sulla base di varie ricerche e consultazioni di Annuari.

A questo proposito abbiamo stimato il numero delle imprese di AdV che hanno aderito a vario titolo a gruppi e network, da quelli grandi a quelli piccoli.

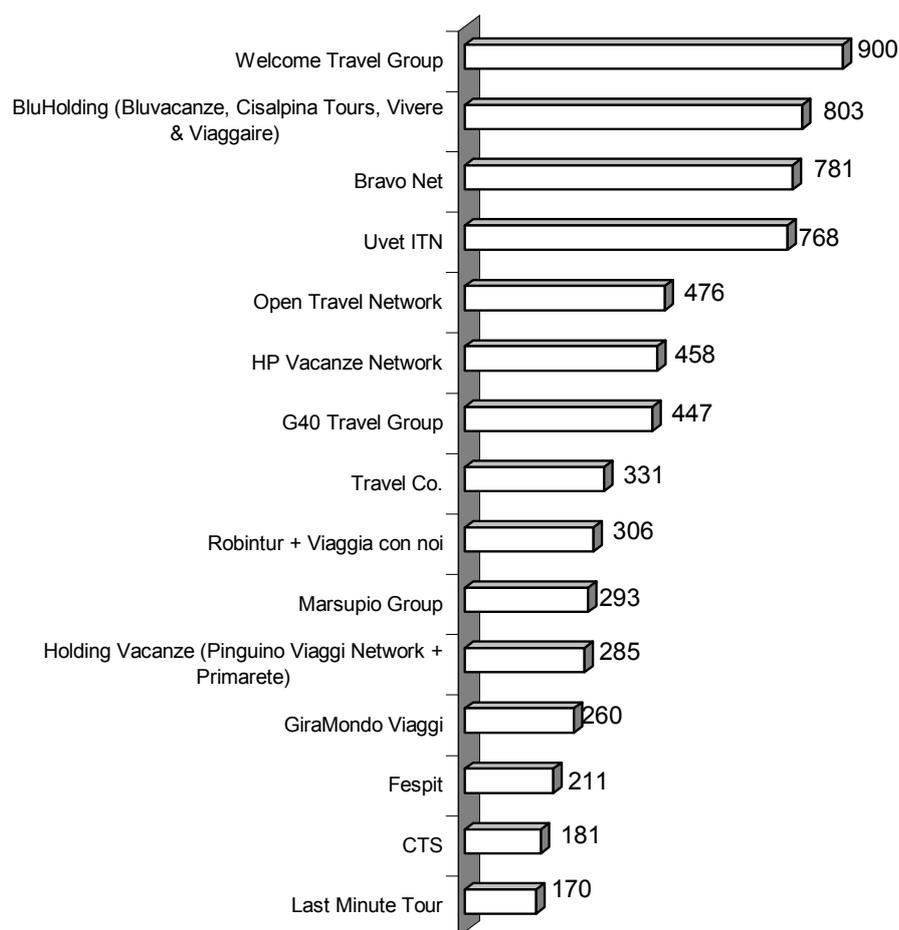
Nella precedente edizione abbiamo classificato e valutato più di cento network, fra grandi e piccoli, facendo riferimento alle analisi di un operatore esperto come Roberto Gentile.

I continui cambiamenti hanno causato nuove situazioni e nuove entrate ed uscite, come effetto e causa di una competizione che la diffusione di internet ha reso sempre più spinta, perché da un lato le agenzie tendono a volgere sempre più azioni e servizi tipici del tour operating, dall'altro tendono a superare anche la distinzione fra incoming ed outgoing.

Per questo motivo, sempre facendo riferimento alla pubblicazione di R. Gentile NetworkNews presentiamo i primi quindici network operanti in Italia.

I nuovi criteri competitivi si fondano sulla generalizzazione della logica di internet e consentono, almeno teoricamente, all'offerta ed alle destinazioni di competere con l'organizzazione della domanda e con i tour operator e le agenzie di viaggio dei paesi di origine dei flussi turistici. È questo un processo ancora poco visibile nei grandi numeri ma già in atto e rilevante se si sommano diverse nicchie di mercato.

Graf. 2 Primi quindici network in Italia e numero di agenzie aderenti. Marzo 2010



Fonte: NetworkNews, Marzo 2010.

## 2. I principali network italiani: schede

A seguito della breve esposizione statistica proponiamo alcune schede sui network, cercando di individuare le loro caratteristiche e le loro peculiarità.

**WELCOME TRAVEL GROUP.** È la società che gestisce il network di agenzie di viaggio di Alpitour World, il più grande gruppo turistico italiano integrato. Welcome Travel, partecipata al 100% da Gruppo Alpitour (100% Exor), è la più

grande catena distributiva di turismo in Italia. La crescita in questi anni non ha conosciuto sosta ed è destinata a proseguire ulteriormente nei prossimi anni. Nel 2010 ha raggiunto quota 1000 agenzie. Oltre 50 professionisti lavorano con nelle tre sedi di Milano, Torino e Napoli e più di 120 persone sono attive nelle agenzie di proprietà e nei Business Travel Center. Nel 2009 Welcome Travel ha avuto oltre 900 mila clienti e ha registrato 650 milioni di euro di fatturato turismo e 850 milioni di euro di fatturato complessivo.

**BLUVACANZE.** Bluvacanze, Cisalpina Tours e Vivere&Viaggiare costituiscono il network Italiano di Agenzie di viaggi e turismo, specializzato nella vendita di pacchetti turistici organizzati. Presenti capillarmente con circa 800 punti vendita sul territorio nazionale, rappresentano oggi il riferimento per i viaggi e le vacanze degli Italiani, offrendo soluzioni capaci di far fronte a tutte le esigenze della clientela grazie a competenze che poggiano su 40 anni di consolidata esperienza nel mercato del turismo. L'attività si basa su di un'organizzazione strutturata in modo efficiente ed una politica commerciale articolata: convenienza ed ampio assortimento di destinazioni, prodotti ed operatori, congiuntamente alla qualità dei servizi erogati, sono alla base dell'offerta dei nostri punti vendita. Le Agenzie Bluvacanze, Cisalpina Tours e Vivere&Viaggiare collaborano con le migliori compagnie aeree ed i migliori fornitori di location a livello internazionale, consentendo di individuare le strutture ricettive per offrire una gamma completa di servizi e soluzioni: dai pacchetti turistici alle prenotazioni alberghiere, dai viaggi di gruppo alla biglietteria aerea, marittima e ferroviaria, dai voli low cost ai noleggi.

**HOLDING VACANZE.** È un'azienda leader nel settore turistico con le sue 285 agenzie di viaggi affiliate a marchio Pinguino Viaggi Network e Primarete Network distribuite su tutto il territorio nazionale e con un'esperienza nel settore di oltre 25 anni. Quest'azienda è il frutto della somma di esperienze e competenze di due brand molto stimati e apprezzati nel mercato. Tutto è cominciato negli anni '80 con l'attività di agenzie di viaggi e in seguito anche come Tour Operator; nel 2001 si è sviluppata una nuova formula di business attraverso la costituzione di un network di agenzie di viaggi. Prima è stata lanciata la proposta di affiliazione in franchising: i numerosi affiliati che hanno aderito al progetto sono titolari della propria attività e operano in piena autonomia forti del continuo supporto della casa madre. Poi è stata messa in cantiere una seconda formula per chi vuole aprire un'agenzia viaggi: la collaborazione commerciale. Con questa proposta, l'agenzia diventa una filiale della casa madre: come per la formula franchising beneficia dei servizi di

formazione, assistenza e promozione forniti dalla sede centrale e in più si avvale della licenza, direzione tecnica e dell'amministrazione centralizzata.

L'affiliato Pinguino e/o Primarete è un imprenditore a tutti gli effetti e, come tale, agisce in piena autonomia, dando libera espressione alla propria creatività imprenditoriale. Dalla casa madre, però, riceve tutto il supporto, le iniziative e gli strumenti operativi e di marketing per poter operare ai massimi livelli. La casa madre studia e realizza progetti di rilevanza nazionale e vanta collaborazioni e partnership di qualità e consolidate.

La divisione dell'azienda che si occupa dello sviluppo del network per entrambi i brand ha sede a Pesaro; è una realtà snella e molto dinamica e in continuo sviluppo.

**BRAVO NET.** Ha l'ambizione di diventare in pochi anni tra i più importanti "gestori di risorse" attualmente presenti. Bravo net nasce dopo un'attenta analisi di mercato, con un progetto diverso da tutti i network finora sviluppati in Italia. Un network di agenzie viaggi che non deve solamente chiedere sforzi commissionali al tour operator ma diventare un reale partner in operazioni specifiche quali: co-marketing, sviluppo prodotti, operazioni di vuoto pieno (posti garantiti alle migliori condizioni), gestione formativa degli addetti al banco. Centinaia di agenzie, con un obiettivo comune per sostenere la "caratterizzazione" dei nostri tour operator partner, in cambio di tariffe migliori e vantaggi pratici. Bravo net è una società del gruppo Promo net SpA, che svolge la contrattazione con i fornitori ed i tour operator in maniera unica per tutti gli associati. Promo net è gestita da agenti di viaggio con decine di anni di esperienza nel settore. La sua organizzazione è strutturata in modo da permettere ai propri affiliati e associati di avere a disposizione i più moderni sistemi di prenotazione e i motori di ricerca con le migliori offerte nel mercato. Si svolgono anche continue campagne promozionali (es, sposi e famiglie) in co-marketing con le più importanti società del tessuto imprenditoriale italiano. Le agenzie del gruppo Bravo net sono autonomamente gestite, ma ricevono da Bravo net il sostegno per essere competitive e offrire ai propri clienti le migliori condizioni e servizi. In una agenzia affiliata si può cercare la propria vacanza all'interno di un database di oltre 2000 offerte speciali. Le agenzie Bravo net hanno la possibilità di interscambiarsi le diverse programmazioni, in maniera telematica, al fine di poter proporre ai clienti una offerta completa in ogni forma, dalle partenze in aereo ai bus, alle gite, alle crociere più affascinanti.

**CLUBVIAGGI.** È il portale per i viaggi e le vacanze di Uvet e ITN Travel Network. Questo network conta più di 750 agenzie di viaggio presenti nelle principali città italiane, selezionate per la loro professionalità e affidabilità. Last

minute e superofferte di viaggi sono selezionate tra le proposte dei migliori Tour Operator presenti sul mercato. ClubViaggi.it permette di scegliere la migliore proposta di viaggio e l'agenzia più vicina che mette a disposizione del cliente tutta la sua esperienza per far scoprire il mondo a condizioni vantaggiose. Grazie a ClubViaggi è possibile richiedere un viaggio compilando semplicemente un modulo online. Compilando per intero il modulo con tutti i dati necessari (destinazione, struttura, numero viaggiatori etc.) e inoltrando la richiesta all'agenzia di viaggio partner il cliente viene subito contattato per ricevere un preventivo dettagliato e la disponibilità richiesta.

**OPENTRAVELNETWORK.** La professionalità delle agenzie del network, la scelta degli operatori più affidabili, la valutazione attenta dei prezzi e della qualità del servizio, sono gli elementi della qualità che contraddistinguono questo gruppo. Il marchio scelto dipende dal fatto che un bel viaggio è concepito sulla capacità professionale in connubio con le esigenze specifiche del viaggiatore turista, anche valutando alcune proposte innovative già predisposte, ma adattabili caso per caso. Perciò la proposta non si ferma soltanto alla partenza, ma il network segue il percorso di viaggio del cliente, rispondendo ad ogni necessità che si possa porre. Anche questo gruppo si propone per la scelta dei migliori operatori, dei prodotti più validi e per il miglior rapporto qualità/prezzo. Il gruppo raccoglie anche il giudizio sulle vacanze trascorse dai propri clienti, al fine di ricevere un feed back ed una valutazione ex post e migliorare il proprio servizio.

**HONEYMOON PLANET (HP VACANZE).** HPVacanze ha scelto di fare gruppo dalla base. Il coordinamento e la condivisione delle politiche commerciali con tutte le agenzie aderenti e fuori dagli schemi imprenditoriali di alcune aziende tipiche del settore Network, hanno reso il gruppo una realtà importante per tutto il sistema Tour Operating e per l'intera filiera distributiva. HPVacanze è un gruppo di agenti di viaggio che puntano su differenziazione e qualità delle proposte sul consumer ma con organizzazione imprenditoriale e politica commerciale unica. La rete è stata costituita nel novembre 2001, come gruppo di agenzie di viaggi per partecipare alle fiere per sposi. Da questo inizio è nata, nel settembre 2003, Honeymoon Planet Srl.

Il nome dato al Gruppo deriva dalla scelta strategica iniziale che ha definito il posizionamento competitivo sul segmento viaggi di nozze con l'obiettivo di divenire leader di mercato. Sulla base delle competenze possedute è iniziata l'affiliazione delle agenzie e la individuazione degli strumenti strategici primari (marketing e comunicazione) per il raggiungimento degli obiettivi previsti prima a livello regionale e poi nazionale. Il network ha evidenziato una crescita costante

e si è affermato, oltre che per le competenze espresse, anche per l'eccellenza del servizio offerto. Oggi rappresenta la più grande rete in Italia di agenzie specializzate in viaggi di nozze ed i risultati conseguiti parlano di un gruppo riconosciuto e apprezzato sia dai clienti che dagli operatori di settore. Da metà del 2006 il network ha razionalizzato il posizionamento di mercato e le proprie scelte strategiche. In particolare, a fianco del brand Honeymoon Planet, che continua ad essere rivolto al segmento viaggi di nozze, ci sono i marchi HPV, per il merchandising, e HPVacanze legato allo sviluppo del network ed alla sua espansione nel centro Italia. Infatti, dopo il consolidamento a livello laziale, la strategia di sviluppo del gruppo ha previsto l'affiliazione di agenzie nelle regioni limitrofe. Ancora una volta la crescita sta avvenendo secondo la logica dello sviluppo sostenibile, mutuando il modello che è risultato vincente nel Lazio.

**G40 TRAVEL GROUP.** Nasce nei primi mesi del 2003, dall'iniziativa di un gruppo di agenzie storiche, da tempo abituate a collaborare tra loro. Sin dal primo momento la direzione G40 è stata affidata ad agenti di viaggio, in grado di comprendere ciò che il mercato richiede. G40 Travel Group è cresciuto nel tempo e, dalle iniziali 35 agenzie, ha superato le 400, sviluppandosi su tutto il territorio nazionale e diventando un punto di riferimento del mercato. G40 Travel Group propone soluzioni aggiornate sia dal punto di vista operativo che da quello tecnologico, per permettere alle agenzie aderenti di dedicarsi al loro core business, con la consapevolezza e certezza di avere alle spalle una struttura solida ed organizzata in grado di supportarli in ogni attività. G40 Travel Group è un network fatto da agenti di viaggio per gli agenti di viaggio, in grado di comprendere con immediatezza le esigenze, i problemi e le opportunità del mercato, pronto ad agire con tempestività per sfruttare le migliori opportunità e creare un fronte unico a difesa della professionalità delle singole realtà. G40 fa della coesione delle agenzie affiliate un suo punto di forza, per sviluppare e consolidare la collaborazione e l'unione fra di loro, organizzando incontri istituzionali e territoriali atti ad informare e formare, apportando a livello nazionale e locale interventi mirati. G40 Travel Group si distingue per una politica di qualità; oltre a fornire numerosi servizi di alto livello, con contratti estremamente performanti e iniziative mirate con singoli eventi, punta alla formazione per agenti di viaggio, sia per gli aspetti legati strettamente al prodotto turistico, sia per la gestione aziendale con assistenza legale e fiscale. L'ambizioso obiettivo da raggiungere è quello, nel rispetto della volontà dei soci, di essere un network leader sul mercato, in grado di orientare e non subire le scelte dei tour operators, sfruttando proprio la coesione del gruppo ed il lavoro di squadra, con un profilo qualitativo di agenzie molto elevato.

**TRAVELCO.** La mission di questo gruppo è di offrire ai turisti che non entrano mai in agenzia un servizio adeguato ai risparmi ed alle esigenze dei viaggiatori. Travel Company è un'unione di imprenditori sorta nel 1996 con l'intento di coniugare la sempre maggior diffusione del turismo organizzato col suo sviluppo in termini di qualità e professionalità. Il servizio al cliente viene curato anche attraverso la formazione e l'aggiornamento professionale del personale e del management dell'agenzia di viaggi, nonché la realizzazione di partnership con società leader del settore informatico-telematico, al fine di consentire la semplicità e l'ottimizzazione delle risorse.

**ROBINTUR.** Nasce a Bologna nel 1989 con l'apertura dell'agenzia "Qui Coop Viaggi" nel primo centro commerciale della città: l'Ipercoop di Borgo Panigale. Robintur è parte di un progetto di diversificazione delle attività di Coop Adriatica. La prima conferma del successo dell'impresa arriva nel 1996 con la conquista della leadership nel mercato del capoluogo emiliano - romagnolo. Negli anni successivi Robintur ha continuato il suo processo di crescita in Emilia-Romagna, Marche, Abruzzo e anche in Toscana, diventando una rete di agenzie di viaggi sempre più vasta all'interno di un gruppo prevalentemente di proprietà, con una gestione centralizzata delle politiche strategiche, commerciali e amministrativo-finanziarie. Nel 2000 Robintur ha consolidato la collaborazione con Coop Estense e, di conseguenza, si è unita al CTM (Centro Turistico Modenese), che opera sui territori di Modena e Ferrara.

Il gruppo sta crescendo in modo esponenziale. E il dato più significativo è rappresentato dal fatto che oltre 100 di queste agenzie sono agenzie di proprietà, che collocano Robintur ai primissimi posti su scala nazionale in quanto a rete controllata direttamente. Le agenzie sono tutte in punti chiave delle principali città: all'interno dei centri commerciali, presso i centri storici, nelle immediate periferie dei grandi centri urbani. Nel 2006 Robintur ha costituito una società con Imprenditori Turistici Campani, denominata *Via con Noi*, che ha lo scopo di estendere l'affiliazione al marchio Robintur nel Sud Italia (Isole comprese), di promuovere il territorio con attività di Incoming e di potenziare la programmazione con partenze dagli aeroporti del Centro - Sud Italia. Nel 2007 è entrata a far parte del gruppo una nuova società, *Viaggia Con Noi* che, proponendo l'apertura di nuovi punti vendita con la formula dell'associazione in partecipazione, completa così il ventaglio di proposte per lo sviluppo del network offerto dal gruppo.

**MARSUPIO GROUP.** È un network di più di 250 agenzie di viaggio, presente su tutto il territorio nazionale da oltre 10 anni.

Si rivolge all'agenzia/Impresa che vuole mantenere una sua autonomia professionale senza per questo rinunciare alla forza contrattuale tipica del network. I punti di forza di questo gruppo sono la professionalità, la presenza nel settore da oltre 20 anni, la competenza e la personalizzazione del servizio, la creazione di una rete per consentire uno scambio proficuo tra le agenzie di viaggio aderenti, nonché la semplicità nella realizzazione dei contratti di adesione da parte delle agenzie di viaggio al network.

**GIRAMONDO.** Il marchio GiraMondo Viaggi nasce nel 1979 con l'apertura della prima agenzia di viaggi nel centro storico di Verona. Un piccolo locale di 30 mq che negli anni si è ingrandito diventando la sede del più importante franchising di agenzie di viaggi. Nei primi anni '80 il Presidente di GiraMondo Viaggi, intuì che anche in Italia col tempo si sarebbe verificato quello che stava accadendo negli Stati Uniti, dove le grandi catene di produzione dei viaggi, i tour operators, fagocitavano le piccole agenzie indipendenti, riducendole al ruolo di distributrici di cataloghi. Il franchising rappresentò una soluzione ottimale per salvaguardare ed esaltare la propria imprenditorialità ed aumentare nel contempo il proprio livello di competitività. Da allora un numero sempre maggiore di agenzie di viaggi ha condiviso questa strategia contribuendo al proprio successo e a quello di GiraMondo Viaggi. Il grande sviluppo ha infatti consentito la realizzazione di contratti centralizzati con i migliori tour operators italiani e stranieri e l'istituzione di rapporti privilegiati con fornitori di servizi come assicurazioni, corrieri, istituti di credito e finanziari. La formula franchising di GiraMondo Viaggi è attualmente unica nel proprio settore per la capacità di offrire soluzioni innovative e solidi supporti in tutti gli ambiti dell'attività: marketing, vendite, organizzazione, amministrazione e finanza. Nella loro autonomia imprenditoriale gli affiliati possono così crescere insieme nella rete GiraMondo Viaggi, sempre più competitivi e strategicamente forti. Il marchio GiraMondo Viaggi è stato l'unico ad imporsi nel settore del turismo attraverso la formula del franchising, proponendo un accordo di collaborazione perfezionato nel tempo per rispondere sempre meglio alle aspettative degli imprenditori, in particolare a quelli con poca esperienza specifica nel settore. L'attuale posizione di leadership in Italia, sia per numero di affiliati che per giro d'affari globale della rete, è frutto di strategie anticipatrici e di una consolidata esperienza. Oltre all'Italia, il marchio è presente anche in Spagna, Bulgaria e Perù.

**FESPIT.** È stata fondata dalla FIAVET Piemonte e Valle d'Aosta nel 1996 allo scopo di fornire consulenze e servizi nei settori del management aziendale e della formazione professionale tramite la realizzazione di corsi e seminari per dipendenti e titolari. I radicali mutamenti del mercato aziendale e la rapida

evoluzione delle tecnologie hanno però imposto un cambiamento delle strategie ed un ampliamento degli obiettivi aziendali. Fespit, per meglio soddisfare i bisogni dei suoi utenti, ha attuato una ristrutturazione globale ottenendo ampi consensi in brevissimo tempo, anche con forti investimenti in ricerche, tecnologie e professionisti.

Attualmente Fespit, oltre che su FIAVET, può contare sulla partecipazione finanziaria di Selfid SpA (del gruppo Banca Sella), sulla partecipazione attiva del management titolare di stock options e sull'interesse strategico di alcuni fornitori che vedono il network come partner strategico per conquistare segmenti più alti del mercato. Una significativa innovazione è rappresentata dall'ampliamento del bacino di utenza in senso geografico (non solo più in Piemonte e Valle d'Aosta, ma tutto il territorio nazionale) ed in termini associativi esteso anche alle agenzie di viaggi non FIAVET con l'intento di promuovere l'adesione. La nuova mission di Fespit è di Individuare nuovi scenari operativi e moderne strategie a supporto dell'attività professionale. Per raggiungere questi risultati è stata condotta una ricerca da cui sono emerse constatazioni, indicazioni e soluzioni che Fespit ha fatto per i suoi clienti. Le soluzioni adottate si basano prevalentemente sull'integrazione di collaudati modelli di management e sulle nuove tecnologie legate ad Internet quali la "broad band", alta velocità di connessione, il "VNC", Virtual Network Computing e l'"ASP", Application Service Providing, che insieme aprono nuovi orizzonti per la crescita e l'affermazione sul mercato.

**CTS.** Negli anni settanta l'intuizione di un gruppo di studenti universitari ha dato vita al grande fenomeno del turismo studentesco.

Oggi CTS è divenuta un'associazione di promozione sociale riconosciuta dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ente con finalità assistenziali dal Ministero dell'Interno e Associazione di Protezione Ambientale dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare. Da oltre 35 anni ha instaurato un dialogo diretto con i giovani occupandosi del viaggio come strumento per diffondere la conoscenza, la protezione, la salvaguardia e tutela degli ambienti naturali e del patrimonio storico, artistico e culturale nonché per migliorare l'utilizzo del tempo libero. CTS non è solo soluzioni di viaggio vantaggiose ma anche leisure. Ogni giorno la tessera CTS si arricchisce di convenzioni con i centri culturali d'Italia, per consentire ai soci di fruire di sconti ed agevolazioni per lo shopping, eventi, sport e benessere, parchi divertimento e servizi come la CTS MasterCard. Insieme alla tessera CTS importante è la ISIC Card: Carta Internazionale dello Studente.

Fin dal suo lancio nel 1968 la ISIC Card ha aiutato milioni di studenti a trarre il meglio dalla loro esperienza di viaggio. Patrocinata dall'UNESCO è l'unico documento che attesta lo status di studente.

In Italia la ISIC è distribuita solo da CTS. I soci hanno diritto a riduzioni e agevolazioni su numerosi servizi in Italia e all'estero, con sconti in luoghi di cultura, su trasporti ferroviari e alberghi, trasporti locali, parchi di divertimento, librerie, informatica, ed esercizi commerciali di ogni genere. La ISIC è riconosciuta in 116 nazioni. Ad oggi CTS conta 224.872 soci appartenenti a tutte le fasce d'età e categorie sociali senza distinzione di sesso, di razza e di religione. Possiede oltre 170 uffici in Italia, una rete di assistenza in 50 Paesi e un ufficio prenotazioni.

**LASTMINUTE.** È stata fondata nel Regno Unito nell'aprile del 1998, diventando in breve una realtà affermata, punto di riferimento per tutti coloro che desiderano pianificare in modo autonomo, comodo e conveniente le proprie vacanze e attività per il tempo libero. Dal 1998 ad oggi, vengono lanciate in Europa e nel mondo altre 14 versioni localizzate del sito in Francia, Germania, Italia, Spagna, Olanda, Svezia, Australia, Giappone, Norvegia, Danimarca, Irlanda, Belgio, Nuova Zelanda e Stati Uniti. Leader europeo nel turismo on-line, Lastminute.com è parte di Sabre Holdings e propone una vasta gamma di servizi volti a soddisfare le esigenze di ogni utente, con una qualità sempre elevata e una grande facilità d'uso: hotel, voli, vacanze, auto a noleggio, crociere e tanti altri prodotti.

In Italia, Lastminute.com è leader nel mercato per traffico, con 25 milioni di pagine viste ogni mese e 1 milione di utenti registrati alla newsletter. Il team italiano di lastminute.com è formato da circa 70 persone che lavorano negli uffici di Milano e da molti altri che lavorano presso le altre società di Sabre Holdings tra Roma e Milano. Con Lastminute.com è possibile prenotare camere d'albergo in più di 100 mila hotel in tutte le destinazioni del mondo. La navigazione è semplificata dal motore di ricerca presente in home page, dove basta inserire luogo e data di check-in per avere una grande varietà di hotel, visualizzabili in base al prezzo, alla categoria e alla zona della città scelta. Lastminute.com offre inoltre soluzioni per weekend, soggiorni in agriturismi e centri benessere, con particolari agevolazioni, riservate esclusivamente ai propri clienti. All'offerta leisure, Lastminute.com dedica un'intera sezione del sito, dove è possibile trovare proposte di pacchetti speciali all'insegna dello sport e dell'avventura, eventi, concerti, pacchetti benessere, idee regalo originali, biglietti per le partite di calcio e molto altro ancora. Attraverso il motore di ricerca dei voli è possibile trovare le migliori tariffe per tutte le destinazioni, in tutto il mondo.

Lastminute.com si appoggia, infatti, non solo a compagnie aeree di linea ma anche a compagnie low cost. Inoltre, l'innovativo motore di ricerca "Flexible calendar" permette di abbinare compagnie diverse per l'andata e per il ritorno e di visualizzare le tariffe per i tre giorni precedenti e successivi alla data

prescelta. Con Lastminute.com l'utente ha inoltre la possibilità di costruire il suo pacchetto di viaggio personalizzato, grazie al "dynamic packaging", che permette l'abbinamento del volo e dell'hotel in base alle proprie esigenze.

Lastminute.com è leader anche nella vendita online di pacchetti vacanze; vi è la possibilità di pagare i pacchetti vacanze con bonifico bancario o carta di credito anche al telefono, semplicemente contattando il Customer Care. Per completare al meglio il proprio pacchetto vacanza, Lastminute.com offre anche l'opportunità di noleggiare l'auto in oltre 40.000 località, con uno sconto se abbinato alla prenotazione di un hotel, di un volo o di un volo+hotel.

### **3. Alcune valutazioni**

Valutando i comportamenti dei network possono essere individuate alcune regole generali che, per punti, definiscono il paradigma del comparto; le reti sono quasi tutte fortemente telematizzate e, di fatto, possono configurarsi anche come OLTA;

- La diffusione dell'on line come condizione minima per reggere la concorrenza e quindi il superamento della distinzione con le agenzie tradizionali, perché tutte dovranno essere on line;
- prevalgono le reti giovani, nate nel corso degli anni duemila;
- il mercato non propone più una distinzione netta fra agenti dettagliante e operatore grossista, anche se alcune reti di agenzie di viaggi nascono per limitare il potere contrattuale dei tour operator;
- le reti, tendono a strutturarsi anche come tour operator
- le formule di aggregazione e di affiliazione sono le più svariate, dal contratto di *franchising* ad *accordi commerciali* che implicano la presenza di standard aziendali minimi;
- all'interno delle reti nascono alcune innovazioni rilevanti
- le reti hanno provocato e favorito la diffusione del *low cost* e del *last minute*. In particolare hanno favorito l'estensione del *low cost* dal comparto aereo agli altri comparti della filiera turistica. Si può affermare che la generalizzazione delle politiche low cost inizia dal comparto delle intermediazione turistica, per poi estendersi a tutte le altre attività del commercio e dei servizi;
- il settore è diventato molto turbolento con l'entrata continua di nuovi network;
- il rapporto fra agente di viaggio e tour operator è sempre più complesso per la commistione delle due funzioni;
- la teoria e le analisi fanno fatica a teorizzare l'evoluzione del mercato perché nuovi prodotti e nuovi processi si sovrappongono;

- le reti ed i portali “creati” dalle istituzioni determinano una ulteriore confusione dei ruoli, senza riuscire ad avere una efficacia operativa, ma determinando condizioni spurie di disturbo della concorrenza;
- le reti competono con il tour operator ed i tour operator si fanno rete per reggere la concorrenza;
- ogni invenzione ed ogni miglioramento tecnologico si traslano immediatamente nel campo del turismo, come si sta verificando con la diffusione dello web 2.0 e dello web 3.0, associata a quella delle community virtuali;
- chi non è dentro “*l'enjeu virtual*” rischia di essere, anzi è irrimediabilmente fuori dal mercato.

L'attività delle agenzie e quella dei tour operator vede il superamento delle loro specificità e delle loro complementarità per il ruolo sempre più attivo che il cliente finale ha nella costruzione e nella definizione di un prodotto. Ad esempio la diffusione dei prodotti *tailor made* attraverso la vendita diretta può realizzarsi, forse, più facilmente attraverso il contatto con l'agenzia rispetto a quello con i tour operator, ma il mondo di internet ha creato anche prodotti e processi per i quali il cliente finale può costruirsi il proprio prodotto direttamente in modo virtuale, senza alcun contatto fisico con un operatore.

Certo il mercato è molto differenziato ed esistono molte nicchie di qualità che respingono una massificazione delle proposte, ma non è tanto importante che il cliente adotti un effettivo comportamento nel quale si creda protagonista delle scelte, quanto, piuttosto, che abbia l'illusione di esserlo.

Molte prodotti “fai da te” in realtà guidano ed orientano il consumatore finale appaiono come infinite.

Il rischio evidente insito nella gestione dei processi che fanno riferimento ad internet è quello di determinare una sovrabbondanza di informazioni che impediscono una lettura del mercato. I network e le agenzie aderenti possono evitare questo rischio a condizione che adottino soluzioni avanzate si configurino, come agenzia che opera on line, come OLTA.

L'evoluzione del mercato non può che essere una: per reggere la competizione la condizione minima è la trasformazione di ogni agenzia di viaggi in agenzia on line e quella dell'agente in consulente, diretto e on line, di viaggi, soggiorni e anche manifestazioni, come appare dal relativo prospetto.

Appare anche che fra outgoing ed incoming, così come fra tour operator ed agente di viaggio non è più in atto un rapporto di dipendenza, ma un virtuale rapporto di integrazione che tende a divenire reale.

Se fino ad oggi l'on line configura le agenzie che operano in modo virtuale, la sola reazione possibile è considerare l'on line uno strumento operativo minimo necessario, del quale si debbono dotare tutte le imprese della intermediazione.

In altre l'online si trasla da una definizione qualitativa ad una funzione del tutto operativo come strumento necessario minimo per l'operatore agenziale.

Prospetto 1 La trasformazione dell'agente di viaggio in consulente di viaggi e soggiorni.



Fonte: nostre elaborazioni

Le stesse considerazioni possono essere fatte a proposito della distinzione fra attività di incoming ed attività di outgoing; resta la separazione fra le due funzioni, ma ogni operatore è sempre più in grado di esercitarle entrambe.

Le tendenze di fondo del mercato sono, comunque, ben definite:

in via immediata la generalizzazione dell'on line;

nel medio periodo la confluenza del *tour operating* verso le *travel agencies*, e viceversa;

nel lungo periodo l'avvicinamento fra attività incoming ed outgoing, entrambi configurabili come "creatori di sogni".