

Università Commerciale Luigi Bocconi

Facoltà di Economia

Corso di Laurea Specialistica in Economia per l'Arte, la Cultura e la Comunicazione

Titolo tesi: Scenari Evolutivi per le Agenzie di Viaggi Italiane

Relatore: Prof. Rodolfo Baggio

Controrelatore: Prof.ssa Cristina Mottironi

Tesi di Laurea Specialistica di: Clio Franconi

Matricola numero 1185867

Anno Accademico 2007-2008

*Tutti i diritti sono riservati; nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta o trasmessa elettronicamente, meccanicamente, attraverso fotocopia o in alcun altro modo, senza l'autorizzazione esplicita dell'autore*

## **Abstract**

Il presente lavoro nasce con l'obiettivo di verificare se, e in quale misura, le agenzie viaggi italiane percepiscano il bisogno di modificare il proprio ruolo e le relative attività in seguito ai recenti rivoluzionamenti tecnologici.

In seguito alla crescente diffusione delle ICT (Information and Communication Technology) il settore dell'intermediazione e della distribuzione di prodotti e servizi turistici sta attraversando una fase di riorganizzazione e assestamento. Le agenzie di viaggio, in particolare, incontrano notevoli difficoltà a causa dell'aumentata competizione, sia da parte di nuovi operatori online che offline, e di una domanda sempre più esigente e segmentata. Soddisfare e fidelizzare i propri clienti, ai quali internet offre prodotti di viaggio molto differenziati tra loro anche per livello di prezzo, può apparire una sfida ardua da superare con successo.

Partendo da queste premesse, la ricerca, strutturata come metodo qualitativo di tipo Delphi, si è sviluppata con lo scopo di analizzare i fattori di influenza del settore, per approfondire come essi lo modificheranno nei prossimi anni, e come reagiranno, in modo particolare, le agenzie di viaggi italiane. In seguito allo studio delle ipotesi riportate in letteratura circa le possibili evoluzioni del turismo, si è passati a intervistare figure professionali - chiave ed esperti del campo, per disegnare, sulla base delle loro dirette opinioni in materia, i possibili scenari riscontrabili nell'arco di cinque - sette anni.

L'analisi è terminata con il confronto tra le teorie descritte in precedenza e le percezioni riscontrate negli operatori, rilevando così eventuali gap e ricercandone cause e soluzioni.

*Ai nonni Ivana e Giorgio, la cui mancanza mi ha segnato durante questo percorso e spero mi accompagnerà sempre, in onore alla loro memoria.*

## Indice

### 1

<b>1. Introduzione</b> .....	7
<i>1.1. Evoluzione del settore negli ultimi dieci anni</i> .....	8
<i>1.2. Scopo della ricerca a partire dalla situazione descritta</i> .....	11

### 2

<b>2. Literature Review: l'industria in generale</b> .....	12
<i>2.1. La catena del valore applicata alla situazione italiana</i> .....	12
<i>2.2. I "Fornitori" – chi sono e qual è la situazione del mercato</i> .....	13
<i>2.3. Gli Intermediari – chi sono e qual è la situazione del mercato</i> .....	14
<i>2.4. I consumatori – nuovi trend rilevati</i> .....	22

### 3

<b>3. Nuove tecnologie</b> .....	23
<i>3.1. Ambient Intelligence e pervasività della computerizzazione</i> .....	23
<i>3.2. Impatto sui diversi attori del settore turistico – i problemi delle agenzie di viaggio</i> .....	24
3.2.1. Sui consumatori.....	25
3.2.2. Sui fornitori.....	26
3.2.3. Sugli intermediari.....	27
<i>3.3. Gli scenari ipotizzati, tra presente e futuro</i> .....	28

### 4

<b>4. Domande per il futuro</b> .....	31
<i>4.1. Obiettivi dell'analisi</i> .....	31
<i>4.2. Indagine sulle prospettive delle agenzie di viaggio circa i futuri bisogni dei viaggiatori e il cambiamento del proprio ruolo nei prossimi cinque - sette anni</i> ....	31

### 5

<b>5. Metodologia della ricerca</b> .....	33
<i>5.1. La tecnica Delphi in che cosa consiste</i> .....	33
<i>5.2. La tecnica Delphi nel turismo</i> .....	35

5.3. Perché è adatta per la ricerca in questione.....	36
5.4. Scelta dei soggetti intervistati e dei questionari. ....	37
<b>6</b>	
<b>6. Elaborazione delle risposte e analisi dei risultati.....</b>	<b>38</b>
6.1. Descrizione dei tre scenari.....	39
6.1.1. Scenario numero Uno“Techno-world” .....	41
6.1.2. Scenario numero Due“Technology Fitness” .....	44
6.1.3. Scenario numero Tre“No change, please”.....	46
6.2. Quale scenario?.....	49
6.3. Analisi di eventuali gap tra le percezioni rilevate e i bisogni emersi dai principali trend del mercato.....	50
<b>7</b>	
<b>7. Soluzioni .....</b>	<b>52</b>
7.1. Nuovi ruoli per l’intermediazione?.....	52
7.2. Strategie per colmare i gap. ....	54
<b>8</b>	
<b>8. Conclusioni .....</b>	<b>54</b>
<b>A</b>	
<b>Abstract.....</b>	<b>3</b>
<b>Appendice 1 .....</b>	<b>65</b>
<b>Appendice 2 .....</b>	<b>67</b>
<b>Appendice 3 .....</b>	<b>76</b>
<b>B</b>	
<b>Bibliografia.....</b>	<b>60</b>
<b>R</b>	
<b>Ringraziamenti .....</b>	<b>58</b>

## 1. Introduzione

Il settore turistico riveste un ruolo rilevante per l'economia globale e continua a espandersi, mentre il prodotto "viaggio" assume dimensioni e modalità via via differenti, riflettendo i cambiamenti sociali, economici, tecnologici e politici in atto.

Da una parte, dunque, il viaggio diventa espressione dell'individualità del singolo<sup>1</sup>, della ricerca di un'esperienza da vivere (il cosiddetto turismo post-moderno descritto da Uriely);<sup>2</sup> dall'altro, il rallentamento dell'economia occidentale fa sì che la variabile prezzo incida (ancora) notevolmente sulla scelta della destinazione e dei servizi acquistati, e negli investimenti realizzabili da parte delle strutture, mentre entrano nell'arena competitiva paesi emergenti quali Cina e Russia. I paesi in via di sviluppo, invece, stanno sfruttando le nuove tecnologie per usare il turismo come catalizzatore per lo sviluppo economico. Nel mondo occidentale l'allargamento della Comunità Europea, le nuove guerre in atto, gli accordi tra governi (e compagnie aeree) spostano i confini e le barriere percepite<sup>3</sup>. Ancora, l'avvento di internet ha rivoluzionato il modo di trovare informazioni, di vendere e di comprare, permettendo a nuovi attori "virtuali" di conquistare preziose quote di mercato, a scapito di tour operator e agenzie di viaggio fisiche.

Il fattore tecnologico, in particolare, è quello che ha causato, e continua a comportare, i mutamenti più radicali nell'intero settore, sconvolgendo i rapporti tra imprese, e tra queste e consumatori, e richiedendo adattamenti molto rapidi per restare sul mercato con successo. Si pensi che, nei primi otto mesi del 2007, in Europa, il 36% dei viaggi effettuati è stato prenotato con l'aiuto di internet, e solo il 25% tramite Agenzia di viaggio.<sup>4</sup>

Se internet permette l'annullamento delle distanze, offrendo così nuove opportunità per raggiungere clienti ovunque essi si trovino a costi molto bassi, esso ha anche contribuito in modo decisivo a eliminare le distinzioni tra le attività dei diversi operatori, facendo aumentare la competizione. Ove prima esisteva una netta

---

<sup>1</sup> Cfr. eBusiness Watch, "ICT and eBusiness in the Tourism Industry", 2006.

<sup>2</sup> In Traclò e Tortorella,(2007), pag. 27, e Reichel, A., Uriely, N. e Shani, A. (2005).

<sup>3</sup> Cfr. European Travel Commission, "Tourism Trends in Europe", e Eurostat, "Panorama on Tourism".

<sup>4</sup>Secondo uno studio di IPK International's European Travel Monitor, in Freitag, R. e Pyka, D., da "Trends and Issues in Global Tourism 2008", cap.1.

separazione tra l'attività del tour operator e quella dell'agenzia di viaggio, oggi entrambi interferiscono l'uno nel lavoro dell'altro, tendendo il primo a vendere direttamente al cliente, e l'altro a creare da sé i propri pacchetti.

Come sono percepiti, dunque, dagli attori del settore questi mutamenti? Si ritengono in grado di buttarsi nella corrente, o si sentono minacciati? Date le tendenze crescenti dei turisti a organizzare da sé il proprio viaggio, ha ancora senso che esistano le migliaia di agenzie di viaggio italiane? E che ruolo rivestono, o dovrebbero assumere, per mantenere (o riacquisire) il loro significato?

### *1.1. Evoluzione del settore negli ultimi dieci anni.*

Il turismo in Italia ha iniziato a espandersi negli anni Cinquanta, assumendo nel corso del tempo un ruolo sempre più rilevante per l'economia. Negli anni Novanta ha raggiunto livelli di entrate molto elevati, grazie all'aumento del potere d'acquisto dei consumatori.

La sua importanza è evidenziata non solo dall'occupazione (diretta e indiretta) da esso generata,<sup>5</sup> ma anche dall'incidenza del gettito fiscale di settore rispetto al gettito totale; senza contare che la spesa turistica si attesta intorno al 10-12% dei consumi complessivi interni, corrispondente a 85,3 miliardi di Euro (stime Ciset-Irpet per il 2003)<sup>6</sup>.

Tale rilevanza non è però espressa dalle scelte di finanziamento pubblico, che destinano al settore turistico solo lo 0,8% del Pil (2005) con una crescita media annua tra 2006 e 2015 prevista intorno all'1,6%; si consideri che la Francia e la Spagna spendono rispettivamente l'1% e l'1,2% del Pil, con un tasso di crescita del 2,1 e 2,2%.

Dopo la crisi del 2001, conseguente agli attacchi terroristici e alla diffusione della Sars, e al rallentamento dell'economia, l'Italia ha progressivamente perso in

---

<sup>5</sup> Si stima che nel 2007 gli occupati registrati nel settore fossero il 12,2% del totale, pari a 2.651.000 unità, di cui il 54% diretti, il 36% nell'indotto. Vedi Traciò e Tortorella, nell'introduzione di Giuliano Urbani.

<sup>6</sup> In De Caprariis, Rapacciuolo e Terzulli (2006), pag. 9.

competitività rispetto agli altri paesi europei. Tra le cause annoverate,<sup>7</sup> si evidenziano problemi di carattere strutturale, legati all'assenza di coordinamento nella spesa pubblica e alla poca chiarezza in termini di compiti e responsabilità di governo, la mancanza di organicità nell'attuale sistema informativo e il disallineamento dell'offerta nazionale ai nuovi bisogni evidenziati dalla domanda internazionale, che si presenta oggi molto segmentata e differenziata.

La domanda interna, che rappresenta la quasi totalità dei clienti delle agenzie di viaggio italiane, preferisce i viaggi all'interno dell'Europa rispetto a quelli intercontinentali, prenotando direttamente in caso di viaggi brevi e rivolgendosi invece alle agenzie per viaggi più lunghi e complessi<sup>8</sup>.

Sono inoltre in costante crescita i turisti "fai-da-te" che ricorrono a internet per organizzare le proprie vacanze. Nel 2006 le transazioni turistiche online hanno ammontato a più di 1,7 miliardi €, corrispondenti al 43% del commercio elettronico complessivo, con una crescita del 44% rispetto al 2005. Degli 8,5 milioni di acquisti registrati, la biglietteria ha rappresentato quasi il 60%, seguita dalle prenotazioni alberghiere (circa 30%) e infine dall'acquisto di viaggi, che ha un peso relativamente ridotto a causa delle forti barriere all'uso della carta di credito online per cifre consistenti.<sup>9</sup>

La maggiore pervasività e accessibilità delle nuove tecnologie sta letteralmente rivoluzionando il settore. Aumentano i siti a disposizione per l'acquisto di prodotti turistici e per il contatto con gli altri utenti, facilitando il reperimento di informazioni su destinazioni, operatori, prezzi. Si riduce, così, l'asimmetria informativa tra utenti e fornitori.

Dal lato dell'offerta, si affinano gli strumenti per la gestione dei dati riguardanti clienti, fornitori, dipendenti eccetera, ma allo stesso tempo aumenta la concorrenza su tutti i fronti. Le agenzie di viaggio rappresentano la categoria di attori che più sembra soffrire a causa di questi mutamenti. Le loro ridotte dimensioni, al contrario di quanto avviene per i tour operator, spesso impediscono di investire in tecnologia,

---

<sup>7</sup> Cfr. De Caprariis, Rapacciuolo e Terzulli (2006) e Tracò & Tortorella (2007), pagg. 38-40.

<sup>8</sup> Cfr. De Caprariis, Rapacciuolo e Terzulli (2006), pagg.27-28, e Manuale del Turismo 2007.

<sup>9</sup> Dati pubblicati nell'Osservatorio B2c del Politecnico di Milano (2006).

formazione e marketing; la possibilità di prenotare e acquistare direttamente sul web inoltre ha fatto sì che compagnie aeree e ferrovie diminuissero le commissioni concesse per la vendita di biglietteria, mentre un numero crescente di utenti si rivolge direttamente al "produttore" invece che affidarsi alla consulenza dell'agente, per non dover sottoscrivere il relativo premium price. Gli stessi tour operator si stanno attrezzando con punti vendita diretti e portali online, "bypassando" così l'agenzia, per non parlare degli innumerevoli operatori virtuali, Lastminute, Expedia, eDreams eccetera, che riescono a proporre offerte di viaggio molto competitive. Diventa sempre più difficile trovare clienti e fidelizzarli, e i margini di profitto si restringono.

Un piccolo accenno, infine, alla decisione della IATA<sup>10</sup> di eliminare, da giugno 2008, i biglietti cartacei, rendendo obbligatoria l'emissione di biglietti elettronici. Ciò rappresenta un evento particolarmente indicativo, per tutto il mondo dei viaggi ma soprattutto per le agenzie. Se da un lato si rilevano i vantaggi che gli agenti dovrebbero riscontrare (riduzione delle imposte per la stampa dei biglietti, o per la loro spedizione al domicilio del cliente, più facile rintracciabilità del biglietto, possibilità di consegnarlo in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo prima della partenza, ecc., con conseguenti risparmi di tempo e costi e miglioramento globale del servizio al cliente), dall'altro non si possono dimenticare le implicazioni di questa novità. La transazione verso un biglietto a suo modo intangibile non sarà scevra da contestazioni, perlomeno da parte di una categoria di utenti e di agenti ancora diffidente rispetto alla sicurezza dei dati virtuali, ma comunque è la prova dell'indubbia direzione che il mercato sta prendendo.

---

<sup>10</sup> International Air Transport Association; organizzazione internazionale con lo scopo di tutela e standardizzazione delle norme di trasporto aereo.

## *1.2. Scopo della ricerca a partire dalla situazione descritta.*

La necessità di adattare la propria realtà ai mutamenti in atto si fa sempre più stringente, per le agenzie di viaggio in modo particolare. Questo lavoro si propone di verificare quanto questo bisogno sia percepito dagli operatori, e come siano vissuti dall'interno i cambiamenti in atto.

Il mondo delle agenzie italiane presenta numerose peculiarità ed è di difficile analisi,<sup>11</sup> in parte a causa dell'alto turnover e della sua estrema frammentazione. Finora esistono pochi studi specifici, soprattutto riguardo al rapporto con le nuove tecnologie.

Ci si propone pertanto di verificare in primo luogo gli scenari descritti nella letteratura per quanto riguarda l'impatto che le nuove tecnologie hanno avuto, e continueranno ad avere nel prossimo futuro, sull'intero settore, per poi andare a confrontarli con la visione che gli operatori stessi hanno a riguardo. Si procederà con l'intervista di alcuni professionisti ed esperti per carpire la loro percezione di quanto sta avvenendo e di come si andrà a evolvere la situazione. Dal confronto tra gli scenari ipotizzati in letteratura e quelli espressi dai panelists della ricerca in questione, si evidenzieranno eventuali elementi di disaccordo. Si passerà quindi a ricercare le cause di tale discordanza e le possibili soluzioni per colmare il gap esistente.

---

<sup>11</sup> Cfr. Gentile (2007), e Traclò e Tortorella (2007).

## 2. Literature Review: l'industria in generale

### 2.1. La catena del valore applicata alla situazione italiana.

Per descrivere in maniera semplice le peculiarità dell'industria turistica, si può utilizzare il modello della catena del valore, che sintetizza le relazioni tra le diverse categorie di attori in maniera sequenziale; dall'interazione tra Fornitori, Intermediari e Consumatori si sviluppa il prodotto turistico.<sup>12</sup>

Si tratta, naturalmente, di una semplificazione di quanto oggi avvenga in realtà, ove gli attori sono "ibridi", non ascrivibili a una tipologia imprescindibile. I passaggi tra le categorie elencate, inoltre, non sono necessariamente sequenziali, né unidirezionali le loro relazioni. Si stanno verificando processi di scardinamento dei rapporti tra gli attori della filiera (la cosiddetta disintermediazione), parallelamente al tentativo di raggiungere il cliente su tutti i canali possibili (multicanalità).

Lo scenario del mercato è di per sé piuttosto complesso; la realtà italiana presenta altre peculiarità, caratterizzandosi per il grande numero di piccole-medie imprese indipendenti, con minore potere contrattuale e forza concorrenziale in ambito internazionale, nonché risorse inferiori, ma di importanza decisiva data l'altissima numerosità e vicinanza ai consumatori. Vi sono anche poche imprese di dimensioni ragguardevoli (soprattutto Tour Operator integrati verticalmente), che riescono, grazie al raggiungimento di economie di scala e volumi elevati, a distribuire offerte di valore che soddisfino le crescenti nicchie di consumatori.

---

<sup>12</sup> Seguendo quanto elaborato da Alexandros Paraskevas in occasione della conferenza tenutasi il 6-7 Settembre 2005 a Gwangju, Korea: "CONFERENCE ON GLOBAL TOURISM GROWTH: A CHALLENGE FOR SMEs", Session 2: The importance of value chains, networks and cooperation as drivers for SMEs-Growth, performance and competitiveness in the tourism-related industries - *"The Impact of Technological Innovation in Managing Global Value Chains in the Tourism Industry"*.

## *2.2. I "Fornitori" – chi sono e qual è la situazione del mercato.*

Alla categoria "fornitori" appartengono le strutture ricettive, ristoranti, bar e locande, di trasporto e attività ricreative come attività-base del settore, e le attività secondarie quali le assicurazioni di viaggio, le guide turistiche, gli uffici di cambio-valuta e i servizi finanziari. Sono, cioè, le attrattive e i servizi di cui l'utente usufruisce durante il viaggio, costituendone spesso la motivazione principale.

Come già accennato, si tratta per la maggior parte di piccole aziende indipendenti che compongono un panorama molto frammentato. Basti pensare che si annoverano circa 254.250 pubblici esercizi di bar e ristoranti per il 2006,<sup>13</sup> e che tra il 1990 e il 2000 il numero di esercizi ricettivi è cresciuto del 9,04%, mentre i posti letti solo dell'1,99%, con una conseguente riduzione dei posti letto per esercizio del 3,7% (su un totale di 117.219 esercizi, il più alto numero in Europa, e una media di 33,4 letti a esercizio).<sup>14</sup> Il tasso di occupazione al netto dei giorni di apertura è, però, inferiore a quello di molti paesi europei,<sup>15</sup> a fronte di prezzi mediamente più elevati. Poche sono inoltre le catene alberghiere (solo cinque) o di ristorazione, con dimensioni medie molto ridotte, soprattutto rispetto all'estero. Il comparto ricettivo italiano presenta inoltre una forte stagionalità, fattore che influisce negativamente sul livello medio di formazione del personale assunto. Tutto ciò comporta una minore capacità competitiva, di investimento e quindi di sviluppo. La presenza di catene straniere e di nuove formule di associazione sta però modificando lentamente la situazione.

---

<sup>13</sup> Tracò e Tortorella (2007), pag.124.

<sup>14</sup> Dati Istat, tratti da Sangalli, F. (2007), pag. 90.

<sup>15</sup> Tracò e Tortorella (2007), pagg.99-102.

### 2.3. Gli Intermediari – chi sono e qual è la situazione del mercato.

La categoria degli intermediari risultava, in passato, necessaria proprio per via della frammentazione e dispersione geografica dei vari agenti del settore. La loro ragion d'essere è legata intrinsecamente alla capacità di ogni impresa di aggiungere al prodotto - viaggio un valore per cui i consumatori siano disposti a pagare.<sup>16</sup> Fanno parte di questo gruppo tutti gli aggregatori o integratori di pacchetti turistici, divisi tra Tour Operator, Agenzie "incoming" e "outbound".<sup>17</sup>

Intermediari "impuri" possono poi essere considerati gli Enti di Promozione Turistica e i GDS (Global Distribution Systems).

Per dare un'idea della dimensione del mercato italiano, si consideri che le agenzie di viaggio sono stimate essere, a metà 2008, intorno alle 12.500 unità, mentre i tour operator registrati all'Astoi<sup>18</sup> sono sessanta tra i principali operatori italiani, con circa 4.200 dipendenti. Secondo quanto riportato dall'ECTAA (Associazione Tour Operator e Agenti di Viaggio Europei), nel 2006 l'Italia registrava un totale di 9.800 operatori,<sup>19</sup> più che in qualsiasi altro paese tra quelli considerati dall'indagine:<sup>20</sup>

Paesi	2005	2006	Paesi	2005	2006
Austria	2.129	n.a.	Portogallo	836	869
Francia	4.276	n.a.	Spagna	5.015	5.258
Germania	8.904	n.a.	Svizzera	2.200	2.200
Grecia	3.963	n.a.	Regno Unito	n.a.	6.124

<sup>16</sup> Da Buhalis, D. e Ujima, D. in Buhalis e Costa, capitolo 19.

<sup>17</sup> Con "incoming" si intendono quelle agenzie che si occupano dell'organizzazione di vacanze sul proprio territorio da parte di turisti stranieri; le "outgoing", viceversa, organizzano viaggi all'estero per turisti locali.

<sup>18</sup> Associazione Tour Operator Italiani, libera associazione di categoria a carattere nazionale.

<sup>19</sup> Con operatori s'intende sia tour operator che agenzie di viaggio. Le fonti raccolte dall'ECTAA provengono dagli istituti statistici nazionali o alle associazioni di categoria; per l'Italia, si tratta della FIAVET.

<sup>20</sup> ECTAA, European Travel Agents and Tour Operators, Table of Statistics, online: <http://ectaa.org/Home/FactsFigures/tabid/68/language/en-US/Default.aspx>; con 'na' si indicano i dati non pervenuti.

Per fare un confronto a livello di volumi di affari prodotti in Italia rispetto ai concorrenti europei, si guardi la tabella seguente:<sup>21</sup>

<b>TO europei</b>	<b>Volume d'affari (milioni €)</b>	<b>TO italiani</b>	<b>Volume d'affari (milioni €)</b>
TUI	13.123	Costa Crociere	1.062
Thomas Cook	7.479	Gruppo Alpitour	915
My travel Group	4.826	Gruppo Ventaglio	761
REWE Group	4.569	Teorema	281
First Choice	3.455	Hotelplan Italia	180
Kuoni Group	2.328	Valtur	168
Iberostar Group	2.300	Eurotravel	150
Club Méditerranée	1.600	Veratour	136
Alltours	1.265	Eden viaggi	115
Hotelplan Group	1.165	Boscolo Tours	105
<b>Totale primi 10 europei</b>	<b>42.109</b>	<b>Totale primi 10 italiani</b>	<b>3.873</b>

I benefici derivanti dall'intermediazione risultano, per i fornitori, nella possibilità di vendere in toto un determinato numero di posti, spesso in anticipo, trasferendo parte del rischio al tour operator o all'agenzia, e risparmiando così anche sui costi di promozione, di cui si occupa il distributore<sup>22</sup>. La gestione di eventuali lamentele ed esigenze particolari dei clienti diventa, inoltre, responsabilità dell'intermediario. Il

<sup>21</sup> Dati 2004, fonte TTG Italia su dati Fww (Germania), in Sangalli, F. (2007), pag. 128.

<sup>22</sup> Kemi-Tornio University of Applied Sciences, Finland, "Tourism Intermediaries", online: [http://www.tokem.fi/eOppimiskeskus/Levike/levikematkailu/tourism\\_intermediaries/intermediaries.htm](http://www.tokem.fi/eOppimiskeskus/Levike/levikematkailu/tourism_intermediaries/intermediaries.htm)

consumatore, dall'altro lato, si trova con Tour operator più specializzati, appartenenti alla stessa cultura, che aiutano a recuperare più facilmente le informazioni relative alla destinazione e al viaggio (o trasferendo le loro competenze all'agenzia di riferimento, o vendendo direttamente al cliente). Non sono, comunque, trascurabili gli svantaggi di una talvolta eccessiva intermediazione, che causa perdita di margini e di influenza nel processo distributivo per il fornitore, e aumento del prezzo finale al consumatore.

Gli intermediari turistici hanno la funzione, a livello globale, di aumentare l'efficienza del processo di scambio tra gli attori della filiera, controllando quantità e tipologia dei prodotti sulla base delle esigenze del mercato. Essi dovrebbero facilitare la ricerca di informazioni e aiutare il cliente a identificare il prodotto migliore, e ridurre il numero di transazioni tra utenti finali e fornitori<sup>23</sup>.

Si possono considerare intermediari anche gli enti di Promozione del Territorio, poiché forniscono al cliente finale tutti i dati sulle aziende turistiche presenti nell'area di loro competenza, oltre a svolgere in alcuni casi attività di prenotazione e preparazione di pacchetti d'offerta, diventando dei veri e propri aggregatori.

I GDS, invece, costituiscono il canale di distribuzione integrato di vari servizi legati al viaggio. Nacquero come sviluppo dei CRS (Computer Reservation Systems), istituiti negli anni '60 dagli operatori delle compagnie aeree per eliminare le complicate procedure manuali di prenotazione e registrazione. I GDS sono poi diventati il principale strumento di biglietteria delle agenzie di viaggio, grazie anche all'integrazione di altri servizi turistici, con lo scopo di fornire informazioni su disponibilità, orari e prezzi dei voli agli agenti. A livello mondiale i principali sono quattro: Sabre, inizialmente fondato da American Airlines; Galileo, creato in origine dalle principali compagnie aeree europee e americane, tra cui Air Canada, Alitalia, Austrian Airlines, British Airways, KLM, Swissair, TAP Air Portugal, United Airlines, e US Airways; Worldspan (Delta Airlines, Northwest Airlines, e Trans World Airlines) e

---

<sup>23</sup> Da Buhalis, D. e Ujima, D. in Buhalis e Costa, capitolo 19.

Amadeus, di Lufthansa, Iberia, Air France e SAS. Inoltre, si annoverano altri GDS più piccoli o concentrati in delimitate aree geografiche o nazioni.<sup>24</sup>

I Tour Organizer si possono suddividere tra Tour Wholesaler (creano pacchetti di viaggio selezionando le offerte di fornitori esterni, e li vendono tramite retailer), e Tour Operator (possono possedere veicoli/alberghi/facilities e/o assumere direttamente autisti, guide turistiche eccetera, invece che affidarsi a fornitori esterni per la creazione dei propri pacchetti, distribuiti direttamente o tramite agenzia di viaggio). In entrambi i casi si può trattare di entità indipendenti, o integrate con compagnie aeree o gruppi di agenzie di viaggio. Sono inoltre presenti anche agenti di viaggio che compongono pacchetti per i propri clienti.

Con l'avvento dei viaggi "fai-da-te" l'attività di tour operating è caratterizzata da una crescente percentuale di rischio, e i suoi principali fattori competitivi comprendono l'adeguata dimensione critica e la capacità di agire criticamente nel sistema, in termini di decisioni strategiche e dettagliata segmentazione della domanda.<sup>25</sup> I tour operator italiani, nella maggior parte dei casi, hanno una dimensione critica, in termini di fatturato, ancora insufficiente per competere sul mercato europeo attuando adeguate politiche di prezzo, ma si stanno sviluppando in maniera crescente fenomeni di integrazione verticale, con alleanze strategiche a più livelli della filiera che garantiscano un adeguato livello qualitativo di servizi. La perdita di competitività, rispetto ai mercati esteri, dell'Italia come destinazione di certo non aiuta né i tour operator né le agenzie.

Le Agenzie di viaggio retailer stanno, nel frattempo, entrando in competizione con i tour operator nella creazione e vendita di pacchetti, da una parte perché i tour operator cercano di vendere direttamente eliminando l'intermediazione dell'agenzia, e in parte perché le agenzie stesse, data la riduzione delle commissioni loro concesse, si stanno attrezzando per la vendita di pacchetti propri, che garantiscano un livello minimo di fatturato. Tradizionalmente le agenzie di viaggio si specializzavano in attività di biglietteria, prenotazioni e calcolo tariffario, distribuzione di cataloghi e d'informazioni generiche sulle destinazioni offerte. A oggi, però, i

---

<sup>24</sup> Cfr. Das, S., (2002), "Global Distribution Systems in Present Times".

<sup>25</sup> Cfr. Sangalli, pag 127, e Tracò e Tortorella, pag. 131.

servizi forniti diventano sempre più complessi, e comprendono anche il noleggio di mezzi di trasporto, l'emissione di prodotti assicurativi, la prenotazione di servizi complementari, mentre l'organizzazione vera e propria del viaggio si contraddistingue come indicatore del livello di professionalità dell'agenzia<sup>26</sup>.

Si può pertanto distinguere, sulla base dei servizi offerti, tra agenzie "full-service", che coprono sia il traffico business sia quello leisure, domestico e internazionale, per gruppi o per singoli, agenzie che si occupano prevalentemente di viaggi d'affari, in crescente aumento (in Italia si tratta spesso di catene multinazionali, come Carlson Wagonlit, Uvet - American Express, eccetera), oppure interne a un'azienda, dedicate esclusivamente ai viaggi dei dipendenti, o ancora dedicate esclusivamente a una categoria particolare di clientela; in quest'ultimo caso, l'attività di agenzia si lega frequentemente a quella di tour operating.

Per delineare i futuri scenari di sviluppo del mondo delle agenzie italiane, scopo di questa ricerca, è bene guardare anche all'evoluzione che esse, in crescita costante a partire dagli anni Sessanta, hanno avuto negli ultimi anni. La peculiarità del fenomeno è data dall'alta frammentazione e bassa concentrazione e dinamicità, con un numero consistente di agenzie che nascono e muoiono ogni anno; da ciò deriva la difficoltà a monitorare e misurare in maniera esatta il settore. Si segnala però una crescente tendenza aggregativa, in reazione ai recenti mutamenti del settore che rendono più difficile, restando piccoli e indipendenti, acquisire e ritenere clienti da un lato, e aumentare il proprio potere contrattuale verso i fornitori dall'altro. Per il 2008, si stima che le agenzie di viaggio in Italia siano circa 12.500, di cui più della metà aggregate in network o associazioni di vario tipo, mentre nel 2007 le agenzie indipendenti costituivano ancora la maggioranza. Tra le aggregazioni, che offrono diverse formule di affiliazione (a reti di proprietà, o ad associazioni in franchising o consorzi/gruppi d'acquisto) numerose sono quelle con uffici diffusi sull'intero territorio nazionale, ma vi sono anche quelle limitate a una o poche regioni circoscritte; le multinazionali si occupano soprattutto di viaggi d'affari, e poche sono le realtà "made in Italy".

---

<sup>26</sup> Da Sangalli, F. (2007) "Le organizzazioni del sistema turistico", pag 125.

Il numero di catene è ancora inferiore alla media europea, e la situazione concorrenziale vicina a quella di concorrenza perfetta. La maggiore tendenza di differenziazione si ha nei confronti del viaggio su misura, che più aderisce ai bisogni manifestati dalla domanda, ma che ancora appare una leva poco efficace proprio a causa delle dimensioni ridotte e della scarsa percezione del suo valore distintivo.<sup>27</sup>

Per quanto riguarda, dunque, l'evoluzione dell'intermediazione turistica, sono state identificate tre diverse strade, che probabilmente si affiancheranno una all'altra: integrazione, associazione, e disintermediazione.

L'integrazione è un fenomeno in crescita tra azienda, enti e organizzazioni, poiché consente di raggiungere economie di scala rilevanti, di aumentare la copertura sul mercato e la visibilità, e di conseguenza la propria influenza sul territorio e il controllo della filiera. L'innovazione tecnologica, l'allargamento dei mercati e la derivante internazionalizzazione dei sistemi competitivi stanno influenzando fortemente gli attori in questo senso.

Con integrazione s'intende un'operazione di merger o take-over tra aziende che svolgono lo stesso tipo di attività (integrazione orizzontale), ma anche tra aziende a diversi livelli della filiera (integrazione verticale). In questo caso, si può avere un'integrazione "a monte", se ad esempio una catena di agenzie acquisisce un tour operator, o, viceversa, "a valle", in effetti il caso più frequente perché solitamente si dispone di capitali più elevati per portare avanti l'operazione. Si arriva, in ultimo, ai conglomerati, gruppi di organizzazioni operanti in campi svariati, che iniziano a entrare in questo settore data la sua recente crescita economica.

Il processo integrativo è spinto anche dalla domanda, che richiede servizi in grado di soddisfare più bisogni contemporaneamente; la concorrenza si sposta dunque sulla differenziazione dei servizi invece che sulla guerra dei prezzi, verso il controllo di tecnologie complementari e la maggiore capacità di distribuzione – ormai a livello mondiale.<sup>28</sup> Man mano, dunque, che si amplia il mercato e aumenta la capacità

---

<sup>27</sup> Vedi nota precedente.

<sup>28</sup> Sangalli, pag. 131

tecnologica, aumentano le difficoltà ad agire da soli, soprattutto se con dimensioni ridotte.

La situazione italiana presenta diverse problematiche che ostacolano il processo integrativo, per quanto in aumento, in primis le dimensioni limitate del mercato e dei capitali a disposizione; si cita spesso inoltre la carenza di personale qualificato.

Un altro dei fenomeni riscontrati è la formazione di consorzi, gruppi d'acquisto, reti di proprietà o di franchising, che nascono con lo scopo di dotarsi di un marchio forte e riconoscibile, di aumentare il potere contrattuale dei singoli per ottenere maggiori commissioni o facilitazioni di pagamento, nonché di attivare strategie di marketing comuni e pubblicità per il miglioramento dell'immagine collettiva. Operare in gruppo consente inoltre di ottenere più facilmente dati relativi a statistiche, clienti attuali e potenziali, e di semplificare le procedure amministrative e contabili, mentre si riducono le singole spese di gestione.<sup>29</sup> Le aggregazioni di agenzie, ad esempio, oltre ai vantaggi citati, possono usufruire di acquisti centralizzati, attività di back office semplificate, migliore formazione del personale, e, soprattutto, di una superiore quantità e qualità delle informazioni, grazie alla possibilità di condividere le proprie conoscenze professionali tramite sistemi di intranet e blog aziendali.<sup>30</sup> Il prezzo da pagare è, naturalmente, la perdita della propria indipendenza commerciale; a meno che non si opti per un consorzio, decisione però possibile solo per strutture già avviate e con una solida base clientelare.

La presenza di forti gruppi sul territorio costituisce effetti a catena positivi anche per i fornitori, giacché una rete di vendita unificata permette di prevedere con maggiore facilità i risultati di vendita, e pertanto di programmare produzione, vendita, iniziative di marketing, riducendo il rischio di insoluto; inoltre dà la possibilità di svolgere attività di co-marketing e gestire più facilmente i rapporti con le agenzie, avendo punti vendita più preparati sul proprio prodotto.

Nel caso di reti di proprietà, i vantaggi sono legati soprattutto alla possibilità di agire direttamente sul mercato, con un marchio distintivo e campagne promozionali

---

<sup>29</sup> Sangalli, pag 133

<sup>30</sup> Gentile, R., pag. 44

dirette. Gli investimenti richiesti sono però più elevati rispetto alla costituzione di un consorzio, a causa della maggiore incidenza dei costi fissi.

Si sono sviluppate così formule intermedie, come il franchising, che permettono di superare gli aspetti negativi della proprietà.

Sviluppo opposto ai precedenti è quello della disintermediazione, sorto come una trasformazione del settore verso sistemi distributivi multicanale, con il fine di assecondare i nuovi trend tecnologici e della domanda. Si tratta del tentativo, da parte dei vari attori del mercato, di recuperare un rapporto diretto con la clientela, riducendo allo stesso tempo i costi legati all'intermediazione.

Le nuove tecnologie e lo sviluppo crescente dell'online travel facilitano, da un lato, il contatto diretto tra consumatore finale e i fornitori, mentre contemporaneamente i tour operator stessi cercano di eliminare il passaggio all'agenzia retailer, vendendo direttamente al cliente attraverso propri punti vendita.

Ulteriori fattori che negli ultimi anni hanno fortemente influenzato le agenzie italiane possono così riassumersi:<sup>31</sup>

- la liberalizzazione delle licenze d'esercizio;
- la ridefinizione del sistema di commissioni da parte delle compagnie aeree, che stanno cercando di vendere il più possibile direttamente al cliente finale - soprattutto le low-cost;
- il boom di internet e l'aumento degli intermediari online;
- l'aumento dei biglietti elettronici (passano a essere la totalità a partire dal giugno 2008);
- lo sviluppo di enti sistemici regionali che attraggono prenotazioni dirette;
- l'aumento di strumenti tecnologici per permettere all'agente di gestire i dati a disposizione (front-office/reservation systems, CRM<sup>32</sup>, GDS);
- la diffusione di network e franchising.

---

<sup>31</sup> Tra gli altri, Gentile, R., pag. 26 e seguenti.

<sup>32</sup> Customer Relationship Management, sistemi di gestione del database clienti.

#### *2.4. I consumatori – nuovi trend rilevati.*

Il comportamento e i benefici ricercati dai consumatori sono elementi imprescindibili per una comprensione sufficientemente completa del settore, in quanto motori primari nella definizione del prodotto finale "vacanza". Eppure, il loro coinvolgimento attivo nella creazione del valore è stato, secondo alcuni autori,<sup>33</sup> sottostimato in passato, facendo emergere un gap relativo alle attività di ricerca e analisi. Dagli studi di relationship management, infatti, viene ribadita l'importanza del "dialogo" sinergico tra aziende e consumatori perché si crei valore in fase di produzione e consumo, facendo tesoro degli approfondimenti teorici in ambito sociologico, antropologico, eccetera.

Nuove tecnologie, più elevati livelli di ricchezza, aumento del tempo libero, una nuova percezione dei propri bisogni e delle responsabilità sociali hanno cambiato valori e stili di vita.<sup>34</sup>

In ambito turistico, i trend generali rilevati<sup>35</sup> evidenziano l'aumento dei viaggi d'affari e delle vacanze brevi, soprattutto verso le grandi città internazionali favorite dal miglioramento dei collegamenti veloci, optando spesso per soluzioni "ad hoc", i pacchetti personalizzati (dynamic packaging), rispetto al tradizionale "all inclusive". Emerge, in sintesi, la ricerca del viaggio-esperienza, che comprenda attività di vario tipo (natura, benessere, sport), il contatto con la cultura locale o con la natura, più che il desiderio di visitare una particolare destinazione. Si moltiplicano, così, le nicchie, o segmenti, dei consumatori, ciascuna con i propri bisogni e desideri. Per fare un esempio, aumentano i turisti senior, con le loro peculiarità tipicamente opposte a quelle del giovane manager in vacanza; dall'altra parte, sono sempre di più coloro che ricercano vacanze "di lusso", esclusive, e che sono disposti a pagare cifre ragguardevoli. Ogni "categoria" si caratterizza per abitudini d'acquisto differenti, che possono ritrovarsi in momenti diversi nella stessa persona. I consumatori diventano sempre più "ibridi", nel senso che mescolano anche all'interno della stessa vacanza comportamenti opposti, come l'alloggio in un hotel di lusso e il pasto nel fast

---

<sup>33</sup> Tzokas&Saren, 1997, come riportato in Paraskevas, A., 2005

<sup>34</sup> Gretzel, U., Fesenmaier, D.R., O'Leary, T. in Buhalis e Costa, (2006), capitolo 2.

<sup>35</sup> European Travel Commission, "Tourism Trends for Europe"; Studi Enit, Ministero degli Affari Esteri.

food, e sono, quindi sempre più imprevedibili; inoltre tendono a non rimanere fedeli a una destinazione o prodotto specifici. Essi reagiscono, però, molto più rapidamente alle crisi, siano esse di tipo terroristico, sanitario, e anche economico, poiché il prodotto "vacanza" viene sempre più considerato come una commodity alla portata di tutti e irrinunciabile, non più un bene di lusso.

Per quanto riguarda la domanda italiana, uno studio dell'Istat<sup>36</sup> stima che, in realtà, l'83,2% dei viaggi effettuati si limitasse all'interno dei confini nazionali, contro il 16,8% per l'estero. Si conferma l'aumento delle vacanze brevi (+10,1%). Parallelamente, si rileva che le vacanze prenotate tramite agenzia rappresentano il 12,5% del totale viaggi (in diminuzione rispetto al 2006), e che esse corrispondono per la maggior parte a viaggi lunghi e/o intercontinentali, oppure a viaggi di lavoro. Si può dedurre che il ruolo assegnato dai turisti all'agente di viaggio sia di fornire consulenza nel caso in cui il reperimento di informazioni sufficienti sia troppo oneroso, in termini di tempo e sforzi; ove, cioè, il costo/opportunità di pagare un premium price per la consulenza risulti inferiore a quello di impegnarsi in una ricerca personale.

### **3. Nuove tecnologie.**

#### *3.1. Ambient Intelligence e pervasività della computerizzazione.*

I recenti macro-trend tecnologici vedono lo sviluppo di microprocessori, della nanotecnologia, e in generale della cosiddetta computerizzazione pervasiva, o "ubiquitous computing". Essa consiste nella possibilità di processare informazioni in maniera integrata durante qualsiasi attività quotidiana, utilizzando anche più strumenti "computerizzati" contemporaneamente, senza neanche accorgersene. A ciò fa riferimento il concetto di ambient intelligence, che definisce sistemi tecnologici inseriti nell'ambiente ordinario.<sup>37</sup>

Nonostante, a oggi, il potenziale di questo tipo di tecnologie non sia ancora sfruttato pienamente dagli utenti comuni, vi sono molti esempi di come queste abbiano in

---

<sup>36</sup>Istat, Indagine trimestrale "Viaggi e Vacanze", Dati 2007 provvisori

<sup>37</sup> Da Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/Ambient\\_intelligence](http://en.wikipedia.org/wiki/Ambient_intelligence) e [http://en.wikipedia.org/wiki/Ubiquitous\\_computing](http://en.wikipedia.org/wiki/Ubiquitous_computing)

parte già modificato la nostra vita. Primi fra tutti, gli strumenti wireless e mobile, che consentono di essere connessi (quasi) in qualsiasi momento e luogo, qualsiasi attività si stia svolgendo.

Naturalmente, i consumatori hanno modificato le loro percezioni e i loro comportamenti in seguito all'adozione di questi strumenti; le nuove tendenze si riscontrano nel desiderio di un coinvolgimento attivo, nella nascita di un'individualità collettiva, cioè del desiderio di far parte di un gruppo distinguendosi però con le proprie peculiarità. Si assiste così al proliferare di social network, blog eccetera, dove ognuno si sente libero di esprimersi, condividere gusti, esperienze, passioni con gente anche molto lontana geograficamente.

Tutto ciò confluisce nella dimensione che il viaggio viene ad assumere: l'abitudine a essere circondati di oggetti "computerizzati e tecnologici" porta a volerli usare anche quando ci si sposta, qualunque sia il motivo del viaggio (basta vedere il successo dei sistemi GPS – Global Positioning Systems e GIS – Geographic Information Systems,<sup>38</sup> o la crescente richiesta di camere d'albergo dotate di rete wireless). Inoltre, la possibilità di scambiarsi informazioni, consigli e opinioni inerenti località e servizi delle varie destinazioni cambia radicalmente l'approccio alla vacanza prima, durante e dopo la stessa, creando una sorta di passaparola virtuale.

Le possibili influenze da considerare sono molteplici per tutti gli attori della filiera turistica, con importanti e diverse implicazioni per ognuno.

### *3.2. Impatto sui diversi attori del settore turistico – i problemi delle agenzie di viaggio.*

La crescita recente del mercato turistico online<sup>39</sup> è di per sé testimone dell'importanza che le ICT stanno rivestendo nella ridefinizione di sistemi e ruoli all'interno del settore. La quota di biglietti aerei venduti online, ad esempio, ha ormai superato quella dei biglietti prenotati in agenzia, mentre il 54% delle prenotazioni dirette tra cliente e fornitore dell'intero settore è gestito da compagnie aeree.<sup>40</sup> Tra

---

<sup>38</sup> Cfr. eBusiness Watch, "ICT and eBusiness in the Tourism Industry", 2006

<sup>39</sup> Per un esempio di ricerca sull'impatto di internet su alcuni ambiti del turismo, cfr. Milano, R. (2007),

<sup>40</sup> Cfr. Papenhoff, M., Fischer, K. e Conrady, R. in "Trends and Issues in Global Tourism 2008",

gli altri fattori che determineranno un ulteriore aumento delle transazioni tramite internet, si trovano la crescita delle prenotazioni ai vettori low cost in mercati considerati ancora emergenti quali Italia e Spagna, il maggior numero di aggregatori alberghieri e agenzie viaggio locali che si dotano di un sito internet, nonché il superiore potenziale di crescita del mercato Europeo rispetto a quello Nord-Americano, in seguito all'allargamento dell'Unione Europea.

### 3.2.1. Sui consumatori

Ogni fase del viaggio – preparazione e organizzazione, “consumo” e “post-consumo” richiede, in misure e modi differenti, di scambiare informazioni, e per questo motivo l'avvento di internet ha avuto un impatto fortissimo nel modo di percepire, di vivere il prodotto turistico. Prima di partire è possibile documentarsi, senza costi aggiuntivi, su praticamente ogni aspetto del proprio soggiorno, comunicare direttamente con i fornitori dei vari servizi e formarsi aspettative più realistiche su ciò che si sta acquistando; anche sul posto si può restare connessi e ottenere informazioni più dettagliate in tempo reale sulle attività d'interesse; e una volta rientrati, si scambiano, rivivendole, le proprie esperienze interagendo con una vasta comunità di utenti.<sup>41</sup> I fenomeni di social community e di interazione virtuale, ormai, costituiscono un elemento fondamentale per i siti turistici di prenotazione o di raccolta d'informazioni sulle destinazioni,<sup>42</sup> nonché per i portali di viaggio, che attraverso forum, newsletter e blog, permettono i propri utenti di appagare il bisogno di comunicare tra loro e prolungare, o anticipare, il piacere della vacanza.

Le nuove tecnologie, mobile e web, hanno comportato un enorme cambiamento nel comportamento dei consumatori, con importanti conseguenze per l'intero settore.<sup>43</sup>

Esse, infatti, riducono le asimmetrie informative e promuovono una maggiore trasparenza di prezzo. Se prima si prenotava “alla cieca”, basandosi su consigli di conoscenti, o dell'agente di viaggio, o sulle foto dei cataloghi, e vi erano ben poche

---

pag.184.

<sup>41</sup> Gretzel, U., Fesenmaier, D.R., O'Leary, T. in Buhalis e Costa, (2006), capitolo 2.

<sup>42</sup> Cfr. Lanza, E., Malizia, W., Del Corpo, B. (2007), “Collaborative On-line network: promuovere il turismo con il web 2.0”

<sup>43</sup> Per alcuni esempi dell'impatto delle tecnologie “2.0” sul turismo si veda: Di Bari, V., “Evoluzione dello scenario turistico. Hilton Hotel-Budapest”.

possibilità di ottenere informazioni dettagliate sui prezzi proposti dalle varie strutture, o compagnie aeree, eccetera, ora basta affidarsi ai motori di ricerca online per reperire dettagli di ogni tipo, programmare da sé la vacanza, e per verificare eventualmente le notizie "ufficiali" con le esperienze di altri utenti.

È possibile, inoltre, affidarsi di volta in volta a fornitori diversi, grazie alla riduzione degli "switching costs" e della complessità della prenotazione stessa. Parallelamente, si riduce la fedeltà del cliente alla particolare struttura o destinazione o sito di prenotazione,<sup>44</sup> perché è più gratificante, divertente, provare di volta in volta nuove esperienze, visto che non comporta costi aggiuntivi in termini di insoddisfazione. Anzi, la possibilità di visualizzare i vari luoghi da visitare prima di partire, o anche quando la partenza non è stata ancora programmata, stimola la fantasia dell'utente, mentre il mettere a disposizione di tutti esperienze e materiali come cartine, itinerari, video e foto, prolunga il piacere della vacanza, in misura maggiore rispetto al semplice raccontare il viaggio ai parenti!

In generale, i consumatori hanno acquisito potere contrattuale, e possono attivamente creare valore all'interno della filiera, tanto che non possono più venire ignorati durante il processo di formazione del prodotto viaggio. Non solo, essi stessi diventano co-fattori delle proprie esperienze, gratificando il desiderio di coinvolgimento e partecipazione in ogni fase.<sup>45</sup>

### 3.2.2. Sui fornitori<sup>46</sup>

Internet permette di creare un più forte collegamento coi turisti, solleticando il loro desiderio di vacanza, inserendo foto e informazioni dettagliate su un sito proprio o affidandosi a un portale aggregatore di prenotazione turistica, e di integrare i sistemi di gestione delle operazioni interne con la gestione dei dati di clienti e fornitori, facilitando l'attività strategica e decisionale. È anche vero però che spesso le singole strutture indipendenti non hanno le risorse necessarie per acquistare tali sistemi e

---

<sup>44</sup> Hotelmarketing.com, (2008), "Insights from the online travel purchase path".

<sup>45</sup> Etravel (2007), "Il Web cambia il turismo".

<sup>46</sup> Cfr. Knauth, B. (2006), "Tourism and the Internet in the European Union", *Statistics in focus - Industry, trade and service/ Science and technology /Population and social conditions*, n.20/2006, per alcuni dati riguardanti l'adozione delle ICT da parte della ricettività alberghiera.

apprendere le potenzialità d'uso con una formazione specifica. Ad ogni modo, gli impatti della rivoluzione tecnologica si possono così riassumere:

- distribuzione diretta al consumatore finale e contemporaneamente integrazione (orizzontale, verticale, diagonale) con altre strutture;
- strategie di differenziazione e vantaggi di costo anche significativi;
- selezione del giusto marketing mix da proporre, attraverso gli opportuni intermediari, ai segmenti più indicati.

### 3.2.3. Sugli intermediari

Nell'era pre-internet, le tecnologie usate consistevano essenzialmente nell'uso di CRS per la gestione del data-base clienti, e dei GDS, che permettono l'aggregazione dei dati relativi a prenotazione e acquisto di servizi singoli o in pacchetti, soprattutto a uso delle agenzie di viaggio. I sistemi GDS detenevano il potere totale della tecnologia, ma i costi per appartenere a questi network erano (e sono) troppo consistenti per le piccole imprese.<sup>47</sup>

Internet ha permesso ai piccoli operatori di raggiungere globalmente i consumatori, e di entrare nella distribuzione internazionale. Allo stesso tempo, la maggior parte delle compagnie aeree low-cost ha scelto di non esser distribuita su GDS, riducendo o eliminando le commissioni di biglietteria alle agenzie (come peraltro hanno fatto i vettori di linea e le compagnie ferroviarie) e i costi distributivi. Si parla, dunque, di disintermediazione.

Contemporaneamente, si assiste alla nascita di nuovi intermediari, puramente online, mentre sempre più agenzie di viaggio scelgono di esser presenti anche sul web; si sviluppano nuovi modelli di business come le aste di viaggio, e gli enti pubblici di promozione territoriale "fanno sistema" assumendo la funzione di aggregatori attraverso i loro siti web.

Le principali agenzie di viaggio virtuali sorte grazie agli sviluppi tecnologici sono ora consolidate in grossi gruppi, che gestiscono buona parte del mercato turistico online. Le strategie principali seguono il modello "merchant", che consiste nell'acquisire a

---

<sup>47</sup> Cfr., tra gli altri, Traclò e Tortorella, pagg. 231-238.

basso costo un gruppo di posti su aerei, alberghi ecc. da rivedere applicando un mark-up, o il dynamic packaging.<sup>48</sup>

Acquisiscono poi importanza i portali che permettono la comparazione delle offerte di viaggio e la ricerca di informazioni aggregate su destinazioni e relativi servizi.

I confini tra gli aggregatori, che creano pacchetti e li offrono ai consumatori, e gli integratori, che costruiscono i pacchetti secondo i bisogni del singolo consumatore, diventano labili; tour operator e agenzie spesso entrano in conflitto, e in generale si inasprisce la competizione.

Per sfruttare a proprio vantaggio le innovazioni tecnologiche,<sup>49</sup> dunque, è necessario imparare a gestire opportunamente le informazioni. Secondo Buhalis e Ujima,<sup>50</sup> per continuare ad esistere con successo i tour operator dovranno sempre più predire correttamente le tendenze di prodotto, e distribuire lo stesso in maniera opportuna; gli agenti di viaggio dovranno dimostrare al cliente di esser più preparati di lui e di saper venire incontro alle sue esigenze specifiche.

### *3.3. Gli scenari ipotizzati, tra presente e futuro*

Per sintetizzare la situazione attuale si può ricorrere all'ormai classico modello delle cinque forze di Porter.<sup>51</sup> La minaccia di nuovi entranti è consistente, sia per i prodotti sostituiti che per quelli complementari; aumenta, quindi, la concorrenza trasversale. Contemporaneamente, il potere contrattuale si sposta verso i consumatori, mentre il ruolo degli intermediari non è più così definito come in precedenza. Si assiste, spesso, alla disintermediazione delle agenzie di viaggio, "scavalcate" da un lato dai consumatori e dai fornitori che cercano di mettersi in contatto direttamente, e dall'altro dai nuovi concorrenti virtuali. Mentre fino a pochi anni fa internet era ancora utilizzato prevalentemente solo per la ricerca di informazioni, si sta affermando sempre più come canale alternativo alla prenotazione agenziale, e quindi un vero e proprio strumento di concorrenza rispetto all'agenzia presente solo

---

<sup>48</sup> Da Buhalis, D. e Ujima, D. in Buhalis e Costa, capitolo 19

<sup>49</sup> Tra gli studi sulle ICT come fonti di successo competitivo per le imprese turistiche, cfr. Della Corte, V., & Sciarelli, M. (2003), "Evoluzione del marketing nella filiera turistica: il ruolo dell'information & communication technology"

<sup>50</sup> Da Buhalis, D. e Ujima, D. in Buhalis e Costa, capitolo 19

fisicamente sul territorio. Per quanto il rapporto faccia-a-faccia con l'operatore rimanga un fattore importante per molti consumatori, non può più costituire l'unico punto di contatto; emerge la "multicanalità" dell'offerta turistica.

Una delle strategie perseguite, soprattutto da grossi operatori con le adeguate disponibilità finanziarie ed economiche, è l'assecondare il cliente nelle sue sfaccettature, nel suo modificare i comportamenti in base alle diverse situazioni. Si tenta, cioè, una re-intermediazione, attraverso il presidio di tutti i canali disponibili per raggiungere il cliente, dall'sms sul telefono cellulare e call-center dedicati, a blog e portali online, fino alla consulenza agenziale. È come se si seguissero gli sviluppi della "embedded technology": come gli strumenti computerizzati si "nascondono" in ogni nostra attività, così le possibilità di organizzare il viaggio, parlarne, informarsi, seguono il consumatore in ogni ambito della sua vita, in maniera discreta.

Gli scenari ipotizzati in letteratura vedono un ricorso sempre più frequente, da parte di agenzie e tour operator indipendenti, a differenziazione e specializzazione come leve concorrenziali per evitare di competere sui prezzi e offrire servizi più qualificati e competenti a una ben definita nicchia di consumatori. Il miglioramento del livello di servizio offerto costituisce una variabile fondamentale per creare vantaggio competitivo, oltre alla concentrazione verso destinazioni e/o prodotti particolari, che rispondano a una domanda molto segmentata. Un adeguato livello qualitativo sarà imprescindibile. Se si guarda a Stati Uniti e Australia, ad esempio, i paesi dove il processo di adeguamento tecnologico è più avanzato, si vede che le agenzie di viaggio hanno modificato il loro modello di business verso la fornitura di servizi di programmazione di vacanze su misura, soprattutto di lusso,<sup>52</sup> attività che richiede un alto livello di preparazione professionale e di specializzazione.

Dall'altra parte, si è già visto come il tentativo di aggregarsi in network e consorzi costituisca una possibile risposta alla crescente concorrenza, grazie alla possibilità di adottare strategie comuni e riconoscibili, e di instaurare rapporti privilegiati con i fornitori. Per contro, man mano che i network aumentano in numero e in influenza sul mercato, toglieranno potere e introiti ai tour operator. Le crescenti fusioni e

---

<sup>51</sup> Come pubblicato in Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.

<sup>52</sup> Traciò e Tortorella (2007), pag. 127.

acquisizioni di grandi gruppi di agenzie, che concentreranno le proprie risorse nell'ottimizzazione delle proprie reti, causeranno una stabilizzazione del numero di agenzie presenti sul territorio.<sup>53</sup> Il business travel, invece, sarà concentrato nelle mani di pochi grandi gruppi internazionali.

Il fenomeno della disintermediazione dalle agenzie di viaggio è favorito, tra gli altri argomenti più frequentemente citati,<sup>54</sup> dall'ampia flessibilità e range d'offerta degli operatori online, il prezzo finale più elevato per il cliente dovuto in commissione all'agenzia e la preferenza di quest'ultima a vendere le soluzioni dei propri partner anche qualora meno convenienti. Inoltre, la crescita dei vettori low cost che vendono direttamente online e la riduzione delle commissioni concesse alle agenzie dalle compagnie aeree contribuiscono a ridurre i margini di fatturato per le agenzie, e a facilitare la disintermediazione. Non si può però omettere che, ove l'agente abbia le competenze e la professionalità necessarie, le sue conoscenze specifiche permettono al cliente di risparmiare tempo, garantendo grazie ai suoi consigli ed esperienze un notevole valore aggiunto. Per alcune categorie di clienti, inoltre, la tecnologia presenta ancora barriere d'accesso importanti, o per i costi o per la difficoltà d'apprendimento e uso; e non tutti si sentono ancora sicuri nell'effettuare pagamenti online con la propria carta di credito, preferendo affidarsi all'agenzia che si assume le responsabilità degli accordi presi.

---

<sup>53</sup> Secondo Gentile, pag.222

<sup>54</sup> Secondo Buhalis, 2002, come citato in Kemi-Tornio University of Applied Sciences, Finland "An Intermediary – Basic Concepts of a Cluster or Network".

## **4. Domande per il futuro.**

### *4.1. Obiettivi dell'analisi.*

Il mondo del turismo è in una fase di continua transizione: i consumatori stanno cambiando le loro abitudini d'acquisto della vacanza e il loro modo di percepirla, si va da un mercato di massa a uno esclusivo e individualizzato, su misura, che tenga conto della propria "pluralità individuale". Emergono eterogenei segmenti di nicchia e, quindi, nuovi prodotti, quali il turismo sportivo e d'avventura, quello enogastronomico, quello spirituale, per la terza età, per i giovani e così via. Aumenta la sensibilizzazione verso temi globali come terrorismo e sicurezza, i cambiamenti climatici, la responsabilità sociale delle imprese, il turismo sostenibile e il necessario monitoraggio dei flussi turistici, che richiedono una presa di posizione sia da parte delle imprese turistiche che da parte del settore pubblico. Si sviluppano nuovi strumenti tecnologici che cambiano il modo di comunicare, trasmettere e gestire le informazioni, controllare e migliorare la qualità dei propri servizi, pianificare le proprie attività.

Distribuzione e intermediazione dei servizi e prodotti turistici stanno attraversando una ristrutturazione completa; spariranno o semplicemente si evolveranno acquisendo nuovi ruoli? Prevarranno le agenzie di viaggio o i tour operator? Oppure riusciranno entrambi a trovare il modo di coesistere?<sup>55</sup> Avrà ancora senso distinguere tra le due tipologie di operatori?

### *4.2. Indagine sulle prospettive delle agenzie di viaggio circa i futuri bisogni dei viaggiatori e il cambiamento del proprio ruolo nei prossimi cinque - sette anni.*

Affermare con sicurezza che le agenzie di viaggio spariranno del tutto, seppure gradualmente, appare troppo semplicistico e non realistico, soprattutto alla luce di alcune considerazioni che riguardano, nello specifico, la situazione italiana. Contrariamente a quanto avviene in altre zone europee (Regno Unito e Germania) e, soprattutto, nel Nord America, nel nostro paese la tecnologia non è ancora

---

<sup>55</sup> Da Buhalis, D. e Ujima, D. in Buhalis e Costa, capitolo 19.

accessibile a tutti, in termini di costi e capacità d'uso, né lato consumatori né lato piccole agenzie di viaggio. Inoltre, il rapporto personale con una persona fisica e reale è culturalmente considerato importante. I sistemi di sicurezza bancari per le transazioni online non hanno ancora raggiunto i livelli di sviluppo di quelli statunitensi, ad esempio, per cui quasi nessuno utilizza la propria carta di credito per pagamenti molto consistenti.

Naturalmente, questi fattori sono destinati, prima o poi, a ridursi, man mano che le nuove generazioni cresceranno abituate a intrattenere relazioni sociali "virtuali" e a considerarle praticamente alla pari di quelle "fisiche", e che anche i sistemi di pagamento online saranno resi più sicuri. Nel frattempo, però, le agenzie continuano a trovare spazio nel mercato, e con le opportune modifiche nel loro modo di "fare business" anche con ragguardevole successo economico.

Rimane fondamentale la corretta interpretazione dei bisogni, sia espressi sia latenti, dei viaggiatori, e del modo in cui soddisfarli, grazie alla professionalità acquisita. Più che fare speculazioni, per avere un quadro generale sufficientemente realistico di cosa accadrà agli agenti italiani nel prossimo futuro, appare utile chiedere direttamente a chi ha a che fare quotidianamente con le dinamiche di business del settore. L'indagine effettuata non si pone lo scopo di ottenere dati a campione statisticamente rilevanti, ma di formare, attraverso le opinioni di alcuni esperti (per studio o per professione) del mondo del turismo, degli scenari esplicativi di come potenzialmente si andrà a evolvere il ruolo delle agenzie di viaggio.

Sono gli agenti di viaggio effettivamente consci dei cambiamenti in atto e del loro impatto sulla propria attività quotidiana? Si sentono minacciati dalla concorrenza del mondo online? Come pensano di sfruttare il proprio vantaggio competitivo dato dalla vicinanza fisica al cliente, e di farlo percepire anche al cliente come tale? L'evoluzione descritta e ipotizzata dagli studi di settore coincidono con la visione degli operatori del settore, o vi sono discrepanze importanti?

## 5. Metodologia della ricerca.

### 5.1. *La tecnica Delphi: in che cosa consiste*

La tecnica Delphi è un metodo di ricerca qualitativo che si sviluppa in origine come strumento per ottenere l'opinione di esperti su un determinato argomento senza doverli raggruppare insieme di persona, con lo scopo di trovare idee innovative ma attendibili.<sup>56</sup> È una forma di comunicazione, un processo decisionale di gruppo che ne sfrutta l'intelligenza collettiva<sup>57</sup> per definire le probabilità e le relative modalità di accadimento di eventi futuri, o decisioni,<sup>58</sup> prendendone in considerazione tutte le opzioni.

Essa si rivela particolarmente adatta in situazioni come:<sup>59</sup>

1. Il problema non si presta a precise indagini analitiche ma può beneficiare di giudizi soggettivi su base collettiva da parte di individui bene informati che, con la loro esperienza, risultano più adatti a delineare scenari futuri di quanto non lo siano eventuali metodi teorici o di estrapolazione delle tendenze.
2. Non vi sono dati sufficienti per inferire lo sviluppo futuro della situazione in esame, non essendo essa stata monitorata in precedenza.
3. I Partecipanti presentano diversi background per quanto riguarda esperienza o capacità.
4. Le risorse disponibili in termini di costi e tempi non sono sufficienti per organizzare incontri di gruppo.
5. È preferibile mantenere l'anonimità tra i partecipanti per evitare dinamiche di gruppo quali il conformismo o l'interdipendenza.<sup>60</sup>
6. L'eterogeneità tra i partecipanti deve essere preservata per assicurare la validità dei risultati, ma allo stesso tempo è necessario evitare la predominanza di un'opinione rispetto in caso di personalità molto forti.

La tecnica presuppone che venga selezionato un numero non necessariamente elevato di individui (di solito tra i dieci e i venti) considerati esperti del settore in

---

<sup>56</sup> Stuter, L.M., (2006) e Ziglio, E., (1996)

<sup>57</sup> Hsu, C., Sandford, B.A., "The Delphi Technique: Making Sense of Consensus".

<sup>58</sup> Dunham, R.B. (1996), "The Delphi Technique", pag.1

<sup>59</sup> Secondo uno studio di Linstone and Turoff (1975), in Cunliff, S., (2001), pag. 17

<sup>60</sup> <http://www.psicologiainvestigativa.it/materiali/dinamica-di-gruppo.htm>, " La dinamica di gruppo", A.I.P.I. Associazione Italiana Psicologia Investigativa.

questione: la scelta dei rappresentanti del panel è fondamentale in quanto dà credibilità alla ricerca effettuata.<sup>61</sup> Ciascuno di essi non sa chi altro partecipa alla ricerca, e le risposte non vengono mai pubblicate direttamente, ma solo in forma anonima, per evitare gli effetti negativi della "pressione del gruppo" (spinta a conformarsi con le opinioni maggioritarie, ecc.).

La prima serie di domande è volta a verificare quali elementi siano ritenuti importanti nell'analisi del problema in questione. Tali elementi, raccolti per ogni domanda, serviranno a redigere il secondo questionario, strutturato in forma di sondaggio a matrice. In esso ogni partecipante dovrà indicare il proprio grado di accordo/disaccordo circa l'importanza di ogni elemento nel descrivere il fenomeno in esame, ad esempio attraverso una scala Likert. I risultati vengono "misurati" statisticamente attraverso il calcolo di media e mediana. Una volta raggiunto un livello di consenso accettabile tra i partecipanti, si possono trarre le conclusioni sugli scenari ritenuti più probabili. Mediana e spread del range interquartile indicano il livello di consenso raggiunto.<sup>62</sup> Solitamente tre round sono sufficienti.<sup>63</sup> Poiché si vuole andare a delineare uno scenario futuro, l'attenzione va posta non tanto sul raggiungimento del consenso, più utile nei casi in cui la tecnica sia utilizzata, ad esempio, per forme di partecipazione attiva da parte della collettività nella decisione di nuove policy o simili, quanto nell'identificazione delle varie opinioni e di eventuali risposte divergenti attraverso il dibattito.<sup>64</sup>

I vantaggi principali della Delphi vanno ricercati nel superamento di alcuni dei problemi di altre tecniche qualitative quali i focus group, in quanto i partecipanti non devono riunirsi, le risposte sono anonime e quindi non c'è la "pressione" del gruppo a conformarsi all'opinione maggioritaria. Il problema risiede nella difficoltà a ricercare i componenti del gruppo da intervistare, non solo per quanto riguarda le competenze necessarie ma anche relativamente alla loro disponibilità di tempo e motivazione a partecipare all'intero processo. La metodologia, infatti, richiede almeno due "giri" di

---

<sup>61</sup> Bjiil 1992, come riportato da Scott Cunliffe, (2001), pag. 18

<sup>62</sup> Rowe, Wright, Bolger, 1991, come riportato da Scott Cunliffe, (2001), pag. 18.

<sup>63</sup> Sulla base di un'analisi della letteratura effettuata da Altschuld (1993) e riportata da Scott Cunliffe in "Forecasting risks in the tourism industry using the Delphi technique", 2001.

<sup>64</sup> Needham, 1990, come riportato da Yousuf, M. Y., (2007), pag 82

domande per arrivare a risultati soddisfacenti e perciò incorre in un elevato rischio di abbandono da parte dei partecipanti.

## 5.2. *La tecnica Delphi nel turismo*

Il metodo è stato originariamente concepito dalla RAND Corporation negli anni Cinquanta, per essere utilizzata nell'ambito della strategia militare (Come riportato da Dalkey e Helmer in uno studio del 1962, successivamente citato in numerosi articoli). Una volta che la sua validità è stata comprovata dagli studiosi a livello globale, la tecnica è stata applicata ad altre aree di studio, ad esempio per l'esplorazione di problemi politico-sociali<sup>65</sup> e loro possibili soluzioni, e come metodo previsionale per "industry and human services",<sup>66</sup> nuove tendenze tecnologiche e comportamenti dei consumatori.<sup>67</sup> Temi dell'analisi Delphi sono stati la valutazione di possibili allocazioni di budget, l'esplorazione di opzioni per la pianificazione urbana o regionale, lo sviluppo di modelli educativi, lo studio di benefici e svantaggi legati a politiche pubbliche.<sup>68</sup> Da qui discendono le applicazioni in campo medico e sanitario, sociale, educativo e turistico - ambientale.

Nel turismo in particolare la tecnica Delphi è stata utilizzata per analisi di marketing sui comportamenti dei consumatori, o per questioni legate alla gestione e pianificazione territoriale. Tra gli altri,<sup>69</sup> si segnalano lo studio sugli impatti ambientali dello sviluppo di una nuova attrazione turistica,<sup>70</sup> l'analisi di elementi qualitativi legati a gestione e finanziamento dei luoghi storico-culturali di visita nel Regno Unito in un'ottica di sostenibilità,<sup>71</sup> il report sulle "Policy Recommendation" per il progetto Romit dell'Unione Europea,<sup>72</sup> il progetto di ricerca volto a esaminare gli impatti di eventi catastrofici sull'industria turistica, e molti altri.<sup>73</sup>

---

<sup>65</sup> Ziglio, E., (1996)

<sup>66</sup> Yousuf, M. Y., (2007), pag.81

<sup>67</sup> Garrod, B., Wilson, J.C., Bruce, D.M. " Defining Marine Ecotourism: A Delphi Study"

<sup>68</sup> Da uno studio di Linstone e Turoff (1975) citato in Yousuf, M. Y., (2007), pag.81

<sup>69</sup> Citati da Garrod, B., Wilson, J.C., Bruce, D.M., pag.7

<sup>70</sup> Green, Hunter e Moore, 1990, come riportato da Garrod, B., Wilson, J.C., Bruce, D.M, pag.7

<sup>71</sup> Garrod e Fyall, 2000, come riportato da Garrod, B., Wilson, J.C., Bruce, D.M., pag.7

<sup>72</sup> Fim- New Learning, Maggio 2006, Romit.org "Policy Recommendation Report".

<sup>73</sup> Cunliffe, S., (2001); e Garrod, B., Wilson, J.C., Bruce, D.M., (2002).

### *5.3. Perché è adatta per la ricerca in questione*

Poiché l'obiettivo finale consiste nell'effettuare ipotesi e previsioni circa possibili scenari futuri, è necessario ricorrere a metodologie di tipo qualitativo ("judgemental methods"), nonostante ciò non consenta di ottenere dati statisticamente rilevanti. In questo modo, cioè, non si avranno numeri indicativi riguardo, ad esempio, alle percentuali di agenti che si dichiarano d'accordo con un'ipotesi piuttosto che un'altra, ma si andrà a delineare, sulla base delle opinioni espresse dagli esperti selezionati, un quadro più generale su quelli che paiono essere gli sviluppi più probabili a partire dalla situazione odierna.

Questo tipo di ricerca serve a "fornire una prospettiva generale sul futuro più che un'immagine dettagliata e precisa"<sup>74</sup> e appare, pertanto, particolarmente adatta al lavoro in questione; senza contare che essa permette di superare alcuni problemi logistici e pratici legati a tempi e costi necessari per effettuare interviste "face to face" a un numero consistente di persone.

L'effettuazione di un'indagine di tipo quantitativo presupporrebbe, invece, la redazione a priori degli elementi ritenuti più importanti circa gli sviluppi futuri del settore; andrebbe quindi a calcolare quanto, in percentuale e su un campione significativo di agenti, questi elementi vengono condivisi. Potrebbe pertanto essere indicata per integrare l'analisi, una volta avuto riscontro da parte del panel degli aspetti da considerare.

A partire dalla sua ideazione negli anni Cinquanta, il metodo Delphi si è sviluppato in diversi campi di applicazione, con conseguenti aggiustamenti e modifiche dalla sua versione originale. Sembra opportuno, pertanto, definire la tecnica utilizzata in questo caso una "quasi - Delphi", per le peculiarità che sono state applicate sulla base della situazione specifica. Ad esempio, si è deciso di limitare il numero dei questionari a due, indipendentemente dal livello di consenso raggiunto, per la difficoltà riscontrata a reperire un numero sufficiente di partecipanti disposti a portare avanti il lavoro per un periodo prolungato.

---

<sup>74</sup> Moeller, Shafer 1994, come riportato da Cunliffe, S., (2001) "Forecasting risks in the tourism industry using the Delphi technique", pag.10, libera traduzione.

#### *5.4. Scelta dei soggetti intervistati e dei questionari*

Il gruppo di persone cui inizialmente è stata inviata, tramite posta elettronica, domanda di partecipazione ammontava a circa cinquanta individui, selezionati sulla base del ruolo professionale da essi ricoperto. Dopo circa quarantacinque giorni, sono state raccolte diciassette risposte, da agenti di viaggio (appartenenti a tre segmenti, sulla base della dimensione della loro attività), Tour Operator, operatori online, ricercatori universitari, dirigenti all'interno di compagnie aeree ed enti pubblici.

Il primo questionario<sup>75</sup> era composto di tredici domande aperte suddivise in tre aree tematiche: la domanda turistica, il settore in generale, e le agenzie di viaggio. Questa strutturazione intendeva affrontare diversi ambiti del settore turistico, entrando solo alla fine nello specifico del mondo agenziale, ponendo sempre l'accento sui cambiamenti rilevati, non necessariamente in relazione alle nuove tecnologie (per non forzare le risposte sul tema d'analisi).

La matrice<sup>76</sup> delle risposte del secondo questionario sono state formate sulla base dei risultati raccolti. Per ognuno dei tredici quesiti i rispondenti avevano così da tre a cinque elementi su cui esprimere il proprio livello di accordo circa la pertinenza a descrivere il fenomeno in questione.

---

<sup>75</sup> Cfr. Appendice 1

<sup>76</sup> Cfr. Appendice 2

## 6. Elaborazione delle risposte e analisi dei risultati

Le richieste di partecipazione, e relativi questionari inviati tramite e-mail, ammontano a 57, così suddivisi:

- 5 agenzie "micro"
- 10 agenzie "SME"
- 12 agenzie "large/olta"<sup>77</sup>
- 21 tra università, compagnie aeree, ferrovie, autonoleggi, GDS.

Di questi, nell'arco di un mese e mezzo, hanno risposto in 17 (1 micro, 4 SME, 4 large/olta e 8 delle rimanenti categorie). Del secondo questionario, invece, in un mese sono giunte 12 compilazioni. Il tasso di risposta può ritenersi soddisfacente, considerando che si tratta di una ricerca qualitativa, che necessita quindi di risposte più articolate e impegnative (anche dal punto di vista del tempo necessario alla compilazione), e che il mezzo di comunicazione era quello impersonale e poco coinvolgente della posta elettronica, scelto in ogni caso per la sua economicità e comodità.

L'analisi, data la sua natura qualitativa, si avvale dell'interpretazione personale del ricercatore, sia nella scelta degli elementi da considerare, tra le risposte date, per la preparazione del secondo sondaggio, sia per la successiva derivazione degli scenari. Poiché le domande iniziali erano in forma aperta, è stato necessario trovare gli eventuali aspetti di comunanza per raggrupparli in fattori univoci, e selezionare quelli più significativi; altrimenti, il secondo sondaggio sarebbe risultato troppo lungo e complesso, sia per motivare sufficientemente i partecipanti a rispondere nuovamente, sia per derivarne efficacemente i risultati. Una volta raggruppati i fattori più rilevanti per ogni domanda, sono stati considerati quelli più ricorrenti, e quelli che parevano maggiormente interessanti per l'analisi.

Ogni item cui i panelists hanno assegnato il proprio grado di accordo è stato ricondotto a una delle tre aree d'analisi iniziale (domanda turistica italiana, dinamiche

---

<sup>77</sup> Con micro si intendono le agenzie che effettuano meno di 1000 prenotazioni annue, con 'SME' le piccole medie agenzie tra le 1000 e le 10000 prenotazioni, e le large/olta quelle con più di 10000 prenotazioni o le agenzie online.

del settore in generale, comportamento e ruolo delle agenzie di viaggi), e sulla base delle percentuali di risposta sono stati disegnati tre possibili scenari evolutivi.

### *6.1. Descrizione dei tre scenari*

I tre scenari si differenziano per livello evolutivo di adozione delle tecnologie, da parte degli utenti e da parte degli operatori turistici, nonché per il grado di influenza di accadimenti esterni sul settore viaggi.

Per quanto riguarda la domanda, si considerano l'utilizzo fatto dagli utenti degli strumenti tecnologici e la diffusione del commercio elettronico, e la vacanza-tipo desiderata. Nella descrizione del settore, invece, si guarda all'impatto di fenomeni economici, socio-ambientali, politici e tecnologici, alle nuove dinamiche tra gli attori, e a quali problemi si pone maggiormente attenzione per migliorare la competitività del paese e della singola azienda.<sup>78</sup>

Data la caratterizzazione del contesto, si passa all'analisi delle reazioni da parte degli agenti di viaggio, cuore della ricerca, rilevando in particolare come andranno a rapportarsi alle nuove tecnologie e ai clienti, quali sono le questioni da essi ritenute maggiormente problematiche per la loro attività e come cercano di porvi rimedio, in generale se e in che modo cambiano il proprio ruolo.

In tutti e tre gli scenari, internet costituisce la fonte primaria di informazioni, e vede aumentare le transazioni effettuate, con differenze solo nella tipologia e nell'entità degli acquisti. Permangono, inoltre, le diversità di comportamento, sensibilità e capacità di accesso alle tecnologie da parte degli utenti, che comunque si dimostrano, in generale, sufficientemente consapevoli e maturi. Il modo in cui questa consapevolezza da parte dei viaggiatori è percepita dagli operatori è piuttosto disomogenea; le risposte discordano sia nella definizione della tipologia di acquirente più frequente, sia nel livello di abilità media d'uso dei servizi online.

I fenomeni socio-ambientali (cambiamenti climatici, epidemie, multiculturalità ecc.) non modificano in modo determinante il numero di viaggiatori su scala globale, e

---

<sup>78</sup> Con 'azienda' si intende, impropriamente, qualsiasi tipo di operatore, sia esso tour operator, agenzia, albergo eccetera.

hanno conseguenze più o meno importanti soprattutto a livello locale, in ogni caso non a lungo termine. I fenomeni politici, invece, (terrorismo, decisioni governative in materia di turismo, scelte di investimenti, allargamento dell'Unione Europea, ecc.) e, in misura superiore, quelli economici, quali crisi della borsa, rallentamento dell'economia, ingresso di nuove destinazioni, iniziative imprenditoriali da parte dei locali, sono decisivi per la scelta non solo delle destinazioni, ma anche della tipologia e della frequenza dei viaggi, da parte della domanda, e delle scelte di investimento di governi e aziende, con evidenti ricadute su tutti gli attori della filiera.

Sono in crescita i prodotti offerti e serrata la competizione; si sviluppano grandi gruppi legati a OLTA<sup>79</sup> o TO<sup>80</sup> internazionali, mentre aumenta il fenomeno aggregativo.

Nonostante il minor ruolo ricoperto dai fattori tecnologici nella ridefinizione degli scenari evolutivi del settore, si rileva nettamente che anche le piccole agenzie, pur disponendo di meno risorse, potrebbero potenzialmente trarre grandi benefici dalle nuove tecnologie. Si sottolinea, in modo particolare, la possibilità di risparmiare tempo e di migliorare l'analisi del mercato, e di rendere più efficiente la gestione contabile dei dati. Qualsiasi miglioramento a livello di efficienza nella gestione operativa comporta, in un circolo virtuoso, anche più tempo a disposizione (e, non ultimo, meno stress) per relazionarsi con più calma e serenità al cliente.

Dall'analisi emergono anche alcuni problemi tipicamente italiani ancora insoluti, che potranno avere risvolti e tentativi di risoluzione diversi: la scarsa competitività dell'offerta turistica italiana in relazione agli altri paesi europei; la mancanza di centri di controllo che permettano di elaborare una realistica visione d'insieme del sistema turistico del Paese e di sinergie del sistema e la frammentazione del mercato; le basse remunerazioni del settore, che contrastano con la professionalità e tecnologia necessarie e l'insufficiente professionalità, preparazione del personale, e cultura aziendale; la carente attenzione alle esigenze del mercato e all'analisi di consumatori e di costi. La reazione da parte degli agenti a questi problemi è diversa negli scenari proposti; quello che è certo è che essi dovranno, prima o poi, assumere il ruolo di

---

<sup>79</sup> Online Travel Agencies

<sup>80</sup> Tour Operator

consulenti di viaggio, possibilmente cercando di specializzarsi in qualche modo, e di unirsi in qualche forma di aggregazione. L'incognita da stimare è la misura in cui questo sarà avvenuto tra cinque - sette anni; le strategie cui maggiormente si fa riferimento per il futuro sviluppo proprio, e dell'intero settore, riguardano appunto la promozione di una formazione molto approfondita da parte del personale, e la concentrazione degli sforzi sul miglioramento del rapporto con il cliente, piuttosto che su altri aspetti gestionali – organizzativi.

#### 6.1.1. Scenario numero Uno: "Techno-world"

Il primo scenario è quello "altamente tecnologico". Esso vede un forte impatto delle nuove tecnologie, a cominciare dal completo sviluppo dei sistemi di sicurezza nei pagamenti online, con il conseguente incremento degli acquisti di prodotti di ogni tipo sulla rete, anche di quelli più costosi e "complessi".

Non c'è più quella diffidenza iniziale all'utilizzo delle nuove tecnologie, che vengono usate quotidianamente da tutti: spesso anche i rapporti interpersonali sono veicolati tramite molteplici canali multimediali. Gli utenti, infatti, sanno districarsi bene tra le varie fonti informative a disposizione, usano i canali online e offline in maniera perfettamente integrata, con il conseguente consolidamento del fenomeno "web 2.0". Il mercato, dunque, si fa più trasparente.

L'uso di internet per motivi legati al turismo e ai viaggi diventa un'abitudine per diverse categorie di utenti, soprattutto con lo scopo di risparmiare tempo, e gli strumenti tecnologici diventano ormai indispensabili per i turisti, che vogliono essere in grado di accedere a contenuti il più possibile completi in qualsiasi momento. Aumentano, globalmente, i viaggiatori e la frequenza media dei viaggi, e si moltiplicano i segmenti di nicchia; permane però un consistente spending divide tra le classi sociali. Tutte le vacanze sono ormai costruite "su misura" del cliente, con grande attenzione ai temi della sostenibilità ambientale, l'etica, il rispetto delle culture locali; è soddisfatto da parte dell'offerta il desiderio di svolgere, durante la vacanza, attività culturali e di apprendimento. L'auto-composizione del viaggio, tramite internet e dynamic packaging, con o senza l'assistenza dell'agente di viaggio, diventa la norma, e l'intermediazione turistica ha assecondato questo trend.

A livello di settore, i problemi in precedenza elencati sono rilevati attivamente dagli operatori, che cercano di porvi rimedio in maniera prioritaria. Rimane un'incognita determinante la gestione politica del turismo a livello governativo.

Tra gli sviluppi strategici portati avanti da parte dell'intermediazione si sottolinea la più approfondita formazione del personale e la costante attenzione alle esigenze del mercato, all'analisi di consumatori e costi.

Le agenzie non specializzate e/o basate esclusivamente sulla biglietteria, che non offrono una gamma abbastanza ampia di prodotti e canali, tendono a sparire. I costi maggiori per le agenzie, la riduzione delle commissioni e il bisogno di maggior qualifica del personale costituiscono un problema molto rilevante, che si cerca di risolvere con l'aiuto delle nuove tecnologie. L'efficienza è recuperata grazie a nuovi processi aggregativi, anche diagonali: l'aumento di network, aggregazioni, sistemi a filiera, e lo spostarsi su piattaforme online sono strategie necessarie per il successo dell'intermediazione. Sono in fase di razionalizzazione processi e ruoli, e in miglioramento costante i servizi offerti.

Le agenzie di viaggi, dunque, si specializzano in itinerari su misura, usando tutti gli strumenti a disposizione, anche quelli online, per relazionarsi ai clienti, senza necessariamente ricorrere ai Tour Operator; chi non riesce a specializzarsi e integrarsi sui diversi canali è il più delle volte costretto a uscire dal mercato. I servizi online rappresentano una qualificazione e differenziazione, e hanno modificato le relazioni con i clienti; essi si integrano con quelli tradizionali, e l'agente offre valore aggiunto grazie alla sua esperienza diretta e al continuo rapporto multicanale con il cliente. Gli agenti sono diventati consulenti dall'elevata professionalità, preparazione e qualifica, che investono molto sulle risorse umane; si promuove attivamente una più approfondita formazione del personale, che possa garantire maggior professionalità e competenza, un'esperienza specifica, e quindi maggior competitività sul mercato, sia online sia offline, e l'offerta di un prodotto personalizzato, in meno tempo e con più accuratezza di quanto farebbe il cliente da sé.

Il rapporto di soddisfazione e lealtà con la clientela si costruisce imprescindibilmente dedicando il tempo risparmiato grazie alle nuove tecnologie alla personalizzazione del

servizio e alla consulenza, non dimenticando cordialità, professionalità, onestà, e non più basandosi più sull'offerta di sconti o prezzi bassi. Anche le piccole agenzie traggono beneficio dalle nuove tecnologie, migliorando la comprensione dei fenomeni e delle esigenze dei clienti, risparmiando tempo e costi, lavorando online e integrando i processi; migliorando così efficienza e produttività.

In questo modo, l'approfondita conoscenza del prodotto e dei bisogni del cliente, ottenuta sfruttando il contatto diretto con il mercato e analizzando le interazioni con un opportuno sistema di CRM, portano a fornire un accurato servizio di consulenza e possono costituire un valore aggiunto rispetto ai servizi online. La capitalizzazione della relazione con il cliente, delegando in outsourcing aspetti meno legati all'asset relazionale, è considerato uno sviluppo strategico necessario.

Si è sviluppata, almeno parzialmente, la capacità di innovare i processi, di dotarsi di adeguate capacità strategiche e gestionali (multicanalità), di assumersi le rispettive responsabilità per le proprie inefficienze. Per quanto riguarda il business travel, infine, si assiste all'integrazione completa dei processi d'interazione e marketing, e alla conseguente modifica dei canali B2B.

Si può tracciare, per i tre scenari, il profilo di un ipotetico "agente – tipo" da far ricondurre alle peculiarità di ognuno. All'interno di questo scenario, dunque, possiamo identificare un agente innovatore, disposto a tentare investimenti "all'avanguardia" (relativamente al settore di riferimento). È un attento osservatore del mercato, nazionale e internazionale, conscio del fatto che la sua utenza compra qualsiasi tipo di prodotto online, richiede vacanze su misura che spesso si compone da sé, usa diversi canali multimediali e servizi off – e online perfettamente integrati, e che all'interno del settore è fondamentale migliorare l'efficienza, muoversi sinergicamente e su piattaforme online, sfruttare al meglio le tecnologie e specializzarsi.

È un agente capace di offrire ai suoi clienti itinerari completamente su misura, che si dota delle competenze necessarie e degli strumenti adeguati, per tracciare le interazioni coi clienti e studiare a fondo trend e nuovi bisogni, e costruire col cliente

un rapporto attento e personalizzato, anche nel caso in cui gestisca solo una piccola agenzia.

#### 6.1.2. Scenario numero Due: "Technology Fitness".

Il secondo scenario descrive una situazione intermedia agli altri due casi, un'adozione solo parziale di tecnologia e processi sinergici di integrazione, con una discreta sensibilità all'evoluzione dei pattern di viaggio.

Rispetto all'ipotesi precedente, si immagina innanzitutto che, nonostante l'aumento delle transazioni online per ogni tipo di prodotto, ci si rivolga ancora, almeno in parte, alle agenzie per i viaggi più costosi e complessi. I prodotti più richiesti rimangono comunque i low cost, last minute, e i servizi business. I viaggi su misura, nel rispetto dell'ambiente e delle diversità culturali locali, sono sempre di più, pur non rappresentando ancora la totalità, così come si diffonde il desiderio di autonomia nella composizione del viaggio. L'intermediazione inizia a modificare il suo approccio verso il mercato cercando di assecondare i trend evidenziati (come per esempio il parziale tentativo di soddisfare il desiderio di attività culturali e di apprendimento durante le proprie vacanze).

Rimane una certa diffidenza iniziale all'uso delle tecnologie, che pur fanno parte della quotidianità, ma in ogni caso il rapporto personale "fisico" continua a piacere perché dà sicurezza, nonostante l'aumento di rapporti interpersonali veicolati attraverso canali multimediali.

I viaggi, sulla base della disponibilità economica, sono in media più brevi ma più frequenti, alla portata di più persone.

Il tentativo di risoluzione dei problemi italiani è solo all'inizio, ma già si portano avanti alcuni sviluppi strategici, come la formazione del personale, anche grazie alle nuove tecnologie, il cui impatto è determinante, seppur non il principale driver di cambiamento.

Le agenzie non sufficientemente specializzate e/o basate esclusivamente sulla biglietteria rivedono il proprio ruolo e il proprio sistema d'offerta, in seguito alla rapida crescita di prodotti offerti sul mercato e competizione, che si sono poi

stabilizzati; processi e ruoli vedono una progressiva ma incompleta razionalizzazione. I nuovi processi aggregativi, anche diagonali, aiutano a recuperare l'efficienza: l'aumento di network, aggregazioni, sistemi a filiera, e lo spostarsi su piattaforme online risultano strategie vincenti solo in alcuni casi.

Anche in questo caso, le agenzie di viaggio si specializzano in itinerari su misura, cercando di usare tutti gli strumenti a disposizione per creare un punto di contatto diretto con il cliente, ma facendo ancora almeno in parte riferimento ai TO; le agenzie non specializzate non spariscono del tutto, ma fanno più fatica a restare in competizione. I servizi online possono rappresentare una qualificazione e differenziazione e in parte modificare le relazioni con i clienti solo se ben integrati con l'attività offline; l'integrazione tra servizi online con quelli tradizionali non è completa.

La trasformazione degli agenti in consulenti dall'elevata professionalità, preparazione e qualifica, che percepiscono l'investimento in risorse umane e in una più approfondita formazione come imprescindibile sviluppo strategico, in grado di offrire, insieme con una specifica esperienza, qualcosa in più rispetto ai servizi online "puri", è ancora in corso. Il rapporto di soddisfazione e lealtà con la clientela viene costruito in parte dedicando il tempo risparmiato grazie alle nuove tecnologie alla personalizzazione del servizio, e non tanto facendo leva sui prezzi bassi; sempre più, dunque, si cerca di sfruttare il contatto diretto con il mercato per conoscerne a fondo le esigenze, si tracciano e analizzano molte delle interazioni, anche con un opportuno sistema di CRM, per migliorare il proprio servizio.

In questo caso, l'agente – tipo pondera con maggiore calma le decisioni in merito a investimenti, innovazioni, nuove strategie. Pur essendo conscio dei problemi del settore, delle minacce che incombono sull'intermediazione agenziale, dell'esigenza di rinnovare il proprio ruolo sul mercato, non abbraccia subito e completamente qualsiasi novità tecnologica, ma integra il vecchio e il nuovo gradatamente, osservando reazioni e movimenti. Si muove, comunque, incontro alle esigenze dei clienti e cerca di superare in modo costruttivo le difficoltà quotidiane nella ritenzione e soddisfazione della clientela da una parte, e nel raggiungimento del profitto economico dall'altra.

### 6.1.3. Scenario numero Tre: "No change, please".

Rappresenta lo scenario meno "tecnologicamente avanzato". In esso permane un certo timore all'uso della carta di credito; per questo i prodotti complessi e costosi sono prevalentemente ancora comprati offline, mentre la rete è vista come canale d'acquisto di prodotti economici e offerte, per quelle categorie di persone con più dimestichezza con le nuove tecnologie e/o con necessità di risparmio.

I viaggi su misura sono in aumento rispetto alle vacanze "villaggio", ma non sono la maggioranza, né è stato ancora pienamente colto il desiderio della domanda di attività culturali e di apprendimento. Crescono, anche in questo caso, i viaggiatori e i segmenti di nicchia; si viaggia di più, in termini di categorie sociali, anche se a scapito della qualità.

In generale gli utenti, pur essendo più consapevoli, maturi ed esigenti, e facendo riferimento alla rete per cercare notizie e opinioni di altri viaggiatori, fanno ancora un po' fatica a districarsi tra le molteplici fonti di informazione a disposizione; richiedono spesso la consulenza "ufficiale" dell'agente preferendo, per un certo tipo di prodotti, affidarsi a una persona "in carne e ossa". Ritengono in ogni caso utili gli strumenti forniti dalle nuove tecnologie, e vogliono contenuti il più possibile completi e accessibili. Cresce il desiderio di autonomia nella composizione del viaggio, l'uso di internet e del dynamic packaging, mentre diminuisce l'intermediazione tradizionale.

Vi è una mancata percezione, da parte degli operatori, di una serie di problemi, che o non sono considerati tali o comunque di prioritaria risoluzione. La gestione politica del turismo, ad esempio, i costi accresciuti per le agenzie, la riduzione delle commissioni non porteranno a cambiamenti epocali nel settore: le agenzie, pur non specializzandosi e rimanendo basate sulla biglietteria, riescono a restare a galla, soprattutto se radicate fortemente al territorio, ma con margini molto ridotti. L'aumento di prodotti e di competizione non porta necessariamente a razionalizzare i processi e i ruoli, né a migliorare i servizi.

Sono, invece, ritenute rilevanti per il settore la mancanza di sinergie di sistema e la frammentazione del mercato italiano, e le basse remunerazioni, che contrastano con la professionalità e la tecnologia necessarie.

La promozione di una più approfondita formazione del personale è portata avanti solo nella misura in cui si elabora un piano strategico per il futuro dell'intermediazione. L'aumento di network, aggregazioni, sistemi a filiera, e lo spostarsi su piattaforme online sono alcune delle altre possibili strategie, non sempre le migliori o più perseguite: I nuovi processi aggregativi, anche diagonali, infatti, possono costituire un miglioramento dell'efficienza, ma non in tutti i casi.

Sono molte le agenzie di viaggio che cercano di specializzarsi in itinerari su misura e prodotti online, oltre ad offrire i pacchetti dei TO; diminuiscono, dunque, quelle non specializzate, anche se mediamente gli strumenti tecnologici a disposizione per relazionarsi con i clienti, compresi quelli online, non sono ancora adottati dalla maggioranza, né comunque sfruttati pienamente, neanche per approfondire la propria comprensione dei fenomeni e delle esigenze del mercato. I servizi online, da soli, non bastano a qualificare e differenziare l'agenzia, e si dà molto spazio alla relazione tradizionale con i clienti. Ciononostante, non è sempre percepita l'utilità di capitalizzare la relazione con il cliente.

L'agenzia perde clientela a favore dei servizi online, ove non riesca fornire un servizio aggiuntivo di consulenza, un prodotto personalizzato, in meno tempo e con più accuratezza di quanto farebbe il cliente da sé; però l'equazione agente – consulente, dall'elevata professionalità e qualifica, non corrisponde, molte volte, a realtà. Infatti, l'investimento in risorse umane non è considerato uno sviluppo strategico strettamente necessario, i cui benefici, in termini di valore aggiunto da offrire al cliente, giustificano i costi.

È molto difficile costruire un rapporto di soddisfazione e lealtà con i propri clienti, nonostante si cerchi di far riconoscere il valore del proprio lavoro di consulenza, perciò spesso non si riesce a prescindere dall'offerta di sconti o prezzi bassi. È anche vero, però, che l'agente stesso spesso non approfondisce a sufficienza la conoscenza del prodotto e dei bisogni del cliente, in modo da garantire un servizio di consulenza più efficiente di quello online, nonostante l'esperienza e il rapporto diretto. Ciò in parte perché i servizi in rete non necessariamente sono integrati con quelli tradizionali, in parte perché non sempre l'agente ha il tempo e/o le capacità per sfruttare pienamente strumenti e tecnologie (come un opportuno sistema di CRM)

che trasformino il contatto diretto con il mercato in informazioni utili su esigenze, bisogni, nuovi trend. In generale, non tutti gli agenti riescono a trovare le risorse (monetarie e di tempo) per utilizzare bene le tecnologie, nonostante, lavorando online e integrando i processi, e quindi dedicando il tempo così guadagnato alla personalizzazione del servizio e alla consulenza, ne ricaverebbero poi un vantaggio successivo.

Inoltre, l'incapacità di innovare i processi, di assumersi le proprie responsabilità per le conseguenti inefficienze, di dotarsi di adeguate capacità strategiche e gestionali (multicanalità) non viene rilevata come una grave mancanza cui porre rimedio.

L'agente di quest'ultimo scenario è restio ad abbandonare vecchie abitudini per rinnovare la propria attività e ruolo. Si fida del fatto che i clienti continueranno a preferire il contatto personale in negozio per l'acquisto delle proprie vacanze, anche dopo aver raccolto tutte le informazioni del caso in internet. Conosce le nuove tendenze e l'aiuto che internet e gli strumenti tecnologici a disposizione potrebbero fornire alla sua attività, ma rimanda il momento in cui anch'egli dovrà prendere parte al cambiamento. È assorbito dagli impegni operativi della quotidianità e spesso non si ferma a studiare un approccio di gestione a lungo termine. Vuole, naturalmente, offrire il miglior servizio possibile, ma non è del tutto sicuro che gli sarà riconosciuto il valore aggiunto di un'impostazione di lavoro cucita ogni volta a misura del singolo. Continua perciò a far riferimento ai pacchetti dei tour operator, diversificando prodotti e fornitori, ma senza specializzarsi nettamente su una categoria particolare di offerta.

## 6.2. *Quale scenario?*

Poiché si tratta di una ricerca qualitativa, è difficile assegnare dei valori di probabilità statisticamente validi agli scenari evidenziati. È possibile, però, analizzare la distribuzione delle risposte, suddivise per area di riferimento (comportamento della domanda, settore in generale, reazione degli agenti di viaggio) e dedurre l'aderenza di ogni scenario alle tendenze di propensione alla tecnologia da parte dei rispondenti. Ogni domanda, infatti, rileva da una parte il livello di avanzamento tecnologico *previsto*, dall'altra la percentuale di accordo dei rispondenti, indipendentemente dalla *direzione* che la risposta in questo modo assume. È sulla base di entrambi questi elementi che si può risalire ai tre diversi scenari, costruiti dalle variazioni delle percentuali di risposta per ogni domanda, e quindi per ogni area.<sup>81</sup>

Per costruzione, dunque, lo scenario numero uno si fonda sulle risposte più entusiastiche rispetto all'avanzamento tecnologico, su una percentuale non maggioritaria di rispondenti più portati a sostenere il cambiamento.<sup>82</sup> Per contro, lo scenario numero tre è stato costruito dalle risposte più "conservatrici", anche in questo caso affatto maggioritarie, tendenti a negare un cambiamento veloce e radicale.

La maggioranza delle risposte si attesta su una misura intermedia, corrispondente alla situazione descritta nel secondo scenario, che perciò può considerarsi "il più probabile", sulla base dei risultati di questa ricerca. Gli intervistati, in conclusione, sembrano propendere per un'evoluzione moderata, che vede sì un adeguamento del mondo agenziale alle implicazioni che la nuova tecnologia rappresenta, ma non ancora completo, per lo meno in un futuro prossimo.

---

<sup>81</sup> Si veda allegato 3 per una tabella riassuntiva delle risposte ottenute.

<sup>82</sup> Naturalmente tali valutazioni sono state effettuate singolarmente, domanda per domanda, a seconda che ciascuna implicasse un maggiore o minore livello di cambiamento/adesione alle nuove tecnologie; di volta in volta, dunque, si sono andate a suddividere le risposte più negative, cioè di disaccordo, da quelle positive, a seconda del concetto sotteso alla singola tematica in questione.

### *6.3. Analisi di eventuali gap tra le percezioni rilevate e i bisogni emersi dai principali trend del mercato*

Dagli studi di settore presi in esame in precedenza, emerge che le chiavi della futura sopravvivenza, e del successo, delle agenzie di viaggio consistono in specializzazione, integrazione dei diversi canali di comunicazione, siano essi virtuali o fisici, e aggregazione.

L'aumento delle nicchie, le richieste e desideri sempre più variegati e diversificati, implicano la necessità di un'offerta di volta in volta misurata sulle specifiche esigenze del singolo. La scelta da parte dell'utente tra agenzia tradizionale e operatore online si baserà sulle possibilità di ricevere le informazioni adeguate e di personalizzare a proprio piacimento il pacchetto, nel minor tempo e miglior rapporto qualità-prezzo possibili: l'agente deve rendere sia le proprie competenze sia i contenuti a sua disposizione "accessibili" agli utenti velocemente, e da luoghi anche geograficamente distanti, perché essi altrimenti avranno maggiori incentivi a rivolgersi a un portale virtuale.

Per quanto riguarda l'analisi dei consumatori, il mercato italiano presenta alcune tipicità culturali: alcuni pregiudizi e diffidenze rispetto agli acquisti online e la propensione al rapporto "faccia-a-faccia" con il personale di vendita, che fanno sì che la diffusione dell'e-commerce in Italia sia più lenta che in altri paesi europei quali Francia e Gran Bretagna.<sup>83</sup> I giovani, però, sono ormai abituati a instaurare relazioni attraverso la rete, e perciò man mano che essi "invecchiano", e che i sistemi di sicurezza bancari per le transazioni online raggiungono i livelli qualitativi di protezione di paesi più avanzati, queste peculiarità non impediranno più l'avanzare inarrestabile dell'e-commerce, anche in Italia, dove già la maggior parte delle vendite in internet riguardano il turismo.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Si stima, ad esempio, che in Italia solo un terzo degli utenti di internet effettuino acquisti online, mentre in Francia sono la metà. Da una ricerca di Netcomm, Università Bocconi e Gfk Eurisko, come pubblicato su Repubblica.it in "Italia, dieci anni di e-commerce e ancora fanalino di coda in Europa - Italiani sospettosi: troppi pregiudizi nei confronti degli acquisti su internet, temono per i dati della carta di credito, o di ricevere un cattivo servizio" di A. Longo, 14 maggio 2008.

<sup>84</sup> Fonte: cfr. nota precedente

La più serrata competizione, inoltre, che si gioca ormai su scala quasi globale, rende preferibile cercare di unirsi, mettere insieme le proprie forze, dotandosi di obiettivi e strategie comuni.

Le risposte ai questionari effettuati mostrano che gli operatori sono consapevoli di questi mutamenti nei comportamenti della domanda, e dell'accresciuta concorrenza. Sanno che internet, e le nuove tecnologie in genere, rivestono un ruolo sempre più preponderante nelle attività, anche economiche, di tutti i giorni, ma sono restii ad agire. Non tutti concordano sul fatto che le innovazioni tecnologiche avranno un forte impatto sul settore, anzi, alcuni non le considerano per nulla rilevanti; Investire in tecnologia, e nella relativa formazione, appare ancora prematuro e rischioso.

Si percepisce un generale clima di sfiducia da parte degli operatori: verso il futuro, verso le nuove tecnologie, verso la gestione del settore a livello governativo, e verso la possibilità che gli utenti sappiano riconoscere agli agenti il loro lavoro di consulenza.

Si tende a evitare una pianificazione a medio - lungo termine, e ad aspettare di vedere, giorno per giorno, come evolve la situazione. Si sa che presto degli adattamenti saranno necessari, si conoscono le tendenze e le direzioni verso cui il mercato si sta dirigendo, ma non si sono prese decisioni su come rispondere a questi cambiamenti. Si crea una sorta di circolo vizioso: le nuove esigenze dei clienti non vengono analizzate a fondo perché non si adottano tutti gli strumenti necessari, e si rimanda il momento di dotarsene perché il bisogno non appare così "stringente".

Inoltre, per quanto l'aumento di affiliazioni e network sia un dato di fatto anche per la realtà italiana, questo non è visto come uno dei principali sviluppi strategici, contrariamente a quanto affermato in letteratura, che vede la rete come una delle chiavi per il successo dell'intermediazione. Ciò può forse ricondursi a peculiarità culturali del nostro paese, dove l'indipendenza aziendale, seppur di fronte a dimensioni molto ridotte, costituisce motivo di vanto (oltre ad essere una realtà molto diffusa); si accetta dunque molto più facilmente di far parte di consorzi, ma si cerca di resistere all'affiliazione sotto un'impresa – madre.

Questi elementi evidenziano alcuni gap nell'offerta italiana, per quanto riguarda la reazione a bisogni e tendenze della domanda e l'attuazione di strategie a medio termine. L'eccessiva lentezza all'azione, la resistenza al cambiamento comportano che alcuni utenti perdano fiducia nella competenza degli operatori e inizino a far riferimento a operatori stranieri, mentre il sistema turistico italiano perde in competitività.

Si può leggere un ulteriore contrasto con quanto evidenziato in letteratura a proposito del futuro mescolarsi delle attività di tour operator e agenzie viaggi. Verosimilmente, infatti, queste ultime non andranno a sostituirsi completamente ai loro diretti fornitori, ma integreranno l'offerta degli uni con un sistema di dynamic packaging virtuale a disposizione dei viaggiatori. Se, infatti, consideriamo il secondo scenario come il più vicino alla prossima realtà, ci troviamo di fronte a una domanda decisamente variegata che non rinuncia totalmente al viaggio "all – inclusive", tutt'altro; sicuramente, però, pretenderà un certo tipo di servizi tarati sulle proprie esigenze, e di tipo esperienziale, che rendano in qualche modo unico il proprio acquisto. Il lavoro dell'agente di viaggio, dunque, dovrebbe differenziarsi da quello del tour operating proprio in questa fase di identificazione delle peculiarità d'offerta potenzialmente adatte al singolo cliente che si trovano davanti, e integrarle in uno dei pacchetti già creati dal tour operator.

## **7. Soluzioni**

### *7.1. Nuovi ruoli per l'intermediazione?*

Alla luce di quanto detto, non sembra plausibile pensare che nel giro di pochi anni le agenzie di viaggi spariranno completamente, visto oltretutto il loro aumento negli ultimi anni. Di certo però il loro successo dipenderà dalla misura in cui esse sapranno colmare gli attuali gap. Posto che i problemi prioritari da risolvere sono stati, in media, rilevati, insieme ai vantaggi e alle funzionalità che le innovazioni tecnologiche possono fornire, si tratta di trovare delle soluzioni in un'ottica strategica, che tenga conto non solo della propria singola realtà aziendale, ma anche del quadro globale.

Appare dunque evidente che, di fronte all'evoluzione concreta e veloce nei comportamenti della domanda e al riassetto delle dinamiche di mercato

internazionali, gli intermediari "tradizionali" non possono esimersi, presto o tardi, dal riconsiderare il proprio business. Non vi è, naturalmente, una risposta univoca circa a come questo andrebbe, o sarà fatto. Le strade, secondo gli operatori, possono passare per l'incremento della gamma d'offerta come per una spiccata specializzazione, verso l'indipendenza aziendale o l'affiliazione, secondo il caso specifico. Quello che è certo e condiviso sia dalla letteratura sia dagli intervistati è la necessità di diventare dei veri e propri consulenti di viaggio, in un'ottica "customer – centrica". Resta da vedere se questa trasformazione dovrà passare, o no, per una maggiore integrazione con internet e il mondo online e mobile; sicuramente dovrà trovare il modo di rendersi riconoscibile al proprio pubblico, che non è più solo quello vicino geograficamente, ma quello che si riconosce nella tipologia di offerta e di servizio proposti.

Altra certezza è l'impellente necessità di risolvere quelli che, per l'intermediazione italiana, rappresentano gli ostacoli maggiori al recupero della competitività a livello (almeno) europeo: l'inadeguato livello medio di formazione e di retribuzione, che si sommano al ritardo dell'Italia in materia di adozione di tecnologie ICT.

Si è già parlato di questo problema, che vede il livello di accesso a Internet delle famiglie, la percentuale del PIL in spesa per le ICT, la percentuale di fatturato delle imprese generato dall'e-commerce (per citare solo alcuni degli indicatori più rilevanti) ci vedono ben sotto la media europea.<sup>85</sup> Questo può costituire, in effetti, un problema per la competitività del paese in generale, e ancor più per il turismo che, come si è visto, richiede un uso estensivo della tecnologia.

Gli scenari precedentemente descritti presentano il grado di risoluzione di questi problemi, e quanto siano ritenute rilevanti alcune strategie, ma non mostrano più precisamente le strade predilette in ciascun caso. Quello che si evince dall'analisi, e che è stato tradotto in proiezioni del prossimo futuro, è piuttosto la percezione di bisogni e conflitti interni al settore, della validità di alcuni strumenti per la loro risoluzione; oltre alla conferma che l'evoluzione delle agenzie, qualsiasi forma essa assuma, è una necessità in atto.

---

<sup>85</sup> Sulla basi di dati Eurostat.

## *7.2. Strategie per colmare i gap.*

Una delle difficoltà all'adozione delle nuove tecnologie da parte di realtà aziendali anche molto piccole è il costo troppo elevato, non solo in termini assoluti, ma relativamente al tempo necessario per l'apprendimento e per la massimizzazione dei risultati raggiungibili con gli strumenti adottati. La cooperazione trasversale potrebbe permettere, anche a coloro che non vogliono rinunciare alla propria indipendenza per affiliarsi a un gruppo, di sfruttare sinergie di sistema per conoscere i nuovi sistemi informativi e di comunicazione, in modo da condividere le spese di investimenti consistenti.

Per colmare la distanza che separa il mondo delle agenzie dai nuovi clienti, una prima chiave di volta rimane l'integrazione degli strumenti. Dotarsi di tecnologie efficientissime ha poco senso se non le si riempie dei contenuti a disposizione: la realtà fisica del negozio, con le competenze e conoscenze acquisite negli anni di attività e contatto diretto col mercato, dovrebbero essere messe al servizio dei clienti attraverso altri canali, arricchendoli. In questo modo si può competere realmente con gli operatori virtuali, perché ci si rende disponibili ai propri clienti in qualsiasi forma e momento, di persona, al telefono, al computer, dando garanzia di sicurezza e affidabilità da un lato, e della massima personalizzazione di fruizione del servizio dall'altra. Un altro elemento da non dimenticare è il mondo mobile: la tecnologia che più si sta evolvendo, che coinvolge un grande numero di consumatori e che può fornire spunti di business importanti anche nel turismo.

Non si può, inoltre, prescindere dal garantire il miglior rapporto di qualità prezzo. Ci si trova, infatti, davanti a una crescente trasparenza e ricchezza nell'informazione, e a una conseguente competenza da parte dell'utente, che "impara" così cosa aspettarsi dai suoi acquisti, che siano viaggi o altri prodotti. Contemporaneamente, il rallentamento economico dell'ultimo periodo fa sì che una buona fetta dei viaggiatori ponga, inoltre, maggiore attenzione alle sue spese.

## **8. Conclusioni**

Con il presente lavoro ci si poneva lo scopo di indagare le percezioni degli agenti di viaggio circa il loro ruolo, presente e futuro, in seguito ai cambiamenti causati, almeno in parte, dall'avvento delle nuove tecnologie. Ci si proponeva dunque di analizzare fattori e modalità di influenza, non solo su questa particolare categoria di attori, ma su tutto il settore turistico, confrontando le principali teorie di letteratura in materia di innovazione tecnologica applicata al turismo con la visione degli operatori stessi. Si intendeva, inoltre, verificare se le nuove tecnologie fossero vissute internamente come una minaccia o come un'opportunità, e in che misura si ritenesse probabile e/o auspicabile un cambiamento di prospettiva e di comportamento. Obiettivo finale della tesi, una volta osservate letteratura e risposte degli operatori interpellati nel corso della ricerca, era quello di disegnare alcuni possibili scenari evolutivi che descrivessero diverse rappresentazioni realistiche del settore da qui a cinque anni.

La letteratura cui si fa riferimento come sfondo e supporto teorico per la ricerca comprende i contributi di ricercatori e operatori del settore sia italiani che stranieri, attenendosi in gran parte a studi precedenti in materia di turismo e tecnologia. Nonostante il focus dell'analisi sia concentrato soprattutto sulla situazione italiana, appare imprescindibile guardare anche alle teorie sviluppate dalle criticità riscontrate in altri paesi, eventualmente tenendo in conto le differenze maggiori. Il quadro generale di settore che si può così ottenere evidenzia la necessità, da parte dell'offerta turistica, di avvicinarsi alle nuove esigenze della domanda, che sempre più muove verso un uso integrato degli strumenti tecnologici. Diventando la competizione globale, le leve di vantaggio utilizzabili auspicano anche il raggiungimento di clienti non più su scala locale, ma addirittura mondiale, attraverso un'interazione virtuale il più possibile personalizzata e differenziata. Quest'apparente contraddizione si può superare grazie a una specializzazione mirata, in termini di prodotto/destinazione o di segmenti di clientela, e puntando a un elevato livello di rapporto qualità/prezzo, rivolgendosi pertanto a nicchie specifiche di consumatori in tutto il mondo. Per far fronte a una competizione sempre più trasversale, dove i confini tra ruoli e attività dei vari operatori diventano sempre più labili e poco

percettibili, esperti internazionali<sup>86</sup> auspicano una maggiore interazione e cooperazione tra gli attori, facendo riferimento alle varie forme di networking e partnership.

In Italia il fenomeno aggregativo è in aumento, ma per valutarne la rilevanza in confronto a quanto avviene in altri paesi europei bisogna considerare l'elevata frammentazione del mercato italiano, caratterizzato da una densità notevole di agenzie e da un monitoraggio complesso e poco attendibile dei dati inerenti. Data l'incertezza di un contesto particolarmente rilevante per l'economia del Paese e la portata dei cambiamenti in atto nel settore a livello globale, appare importante indagare con maggiore profondità le dinamiche connotanti le relazioni tra i vari attori; la scelta di concentrarsi sulla categoria degli agenti di viaggio deriva non solo dalla considerazione del loro rilievo numerico, ma anche dalle oggettive maggiori difficoltà da essi incontrano a causa della rivisitazione della catena d'intermediazione turistica.

Per ottenere un quadro qualitativo completo la ricerca è partita ponendo particolare cura da un lato alla scelta metodologica e all' composizione del questionario, e dall'altro alla selezione degli esperti da inserire nel panel. Sicuramente una delle criticità del lavoro è l'uso quasi esclusivo della posta elettronica per contattare i rispondenti, in quanto, pur permettendo un notevole risparmio di tempi e costi, essa non permette un livello di dettaglio nell'interpretazione delle risposte pari a quella dell'intervista "faccia-a-faccia". Maggiori margini sono perciò lasciati alle capacità interpretative e d'analisi del ricercatore.

I risultati ottenuti, elaborati sotto la forma di scenari, rappresentano una descrizione dei vari aspetti che potranno connotare il settore nel prossimo futuro; si tratta di previsioni qualitative che non hanno alcuna rilevanza statistica, ma si pongono come spunti di riflessione per una migliore comprensione dei fenomeni in questione, e per ipotizzare soluzioni realistiche alle eventuali criticità rilevate. La ricerca Delphi costituisce, cioè, un possibile punto di partenza e un'integrazione per nuove analisi di tipo quantitativo che vadano a dettagliare singolarmente gli elementi chiave emersi.

---

<sup>86</sup> Si segnalano, tra gli altri, Buhalis D., Licata C., O'Connor P.

Gli scenari evidenziati sottolineano impulsi di diversa entità sia verso l'adozione degli strumenti tecnologici, sia verso l'approccio risolutivo ai problemi strutturali che pure sono congiuntamente rilevati. Lo scenario scelto come più realistico e rispondente alle opinioni maggioritarie degli intervistati rappresenta il compromesso tra la stimolo all'innovazione e la tendenza a resistervi finché possibile. Segna un avvicinamento al cliente pur non garantendo ancora un completo allineamento ai nuovi bisogni emersi in termini di integrazione tecnologica. Le nuove tecnologie, cioè, sono viste *sia* come una minaccia, *sia* come un'opportunità: se ne riconoscono le potenzialità, ma allo stesso tempo si teme il conseguente aumento della concorrenza. Non si dà una risposta certa e univoca sulla necessità effettiva di abbracciare totalmente il cambiamento. Eppure, l'assunzione di un ruolo improntato al rapporto personalizzato e di consulenza con il cliente è considerata quasi una naturale evoluzione per gli agenti di viaggio; cionondimeno, non vi è un legame esplicito tra la nuova figura di consulente di viaggio e l'assoluta integrazione tecnologica. Possibili spiegazioni risiedono in ambito culturale, forse legata in parte a tendenze "conservatrici" e di mantenimento delle tradizioni, in parte alla preferenza per un contatto personale anziché virtuale; inoltre, il desiderio di mantenere la propria indipendenza pur se a scapito della crescita aziendale.

Il confronto tra il punto di vista "vissuto" dagli operatori e le teorie analizzate vede una differenza sostanziale nel modo di percepire non tanto l'importanza delle nuove tecnologie per il turismo, quanto la necessità di adottarne gli strumenti per ottenerne un successo commerciale. In generale, cioè, gli intervistati non concordano nel ritenere una leva competitiva fondamentale e urgente né l'integrazione tecnologica né l'aggregazione, per quanto si definisca necessaria una rivisitazione dei ruoli verso un'attività improntata alla consulenza.

Effettivamente però la ritrosia all'azione e all'adozione di nuovi modelli e ruoli potrebbe essere superata grazie alla concertazione delle singole forze e capacità e alla condivisione di risorse non solo economiche ma anche di conoscenza ed esperienza, sviluppando strategie comuni che permettano una maggiore competitività a livello internazionale.

## **Ringraziamenti**

La stesura di queste ultime pagine coincide non solo con la conclusione di un progetto di ricerca che mi ha impegnato alcuni mesi, ma, forse in maniera più significativa, anche con la fine di un lungo percorso formativo che dovrebbe, a questo punto, avermi preparato ad affrontare i nuovi orizzonti che mi aspettano.

Tante le persone che mi hanno accompagnato dandomi un sempre gradito contributo; in particolare, desidero ringraziare con calore e affetto il Prof. Baggio, che mi ha seguito da vicino in questi mesi di tesi con tanta pazienza e disponibilità, fornendomi innumerevoli spunti di riflessione sul mondo del turismo (e non solo).

Non posso, poi, non menzionare la mia riconoscenza a Enrico Bertoldo, promotore del tema d'analisi e mio mentore durante i miei primi mesi di vita lavorativa "da ufficio"; un sentito grazie a tutta Amadeus Marketing Italia, che mi ha gentilmente accolto aiutandomi in tutti i modi a inserirmi con successo. Una citazione particolare spetta, inoltre, a Matteo Roncon, prezioso tutor, a Fabrizio Casi, Matteo Parravicini, Benedetta Pilla e tutto il settore marketing, per avermi sempre trattato da collega e aver condiviso con me allegri momenti di vita lavorativa.

Un sentito grazie anche a tutti coloro che hanno accettato di collaborare a questa ricerca, dedicando parte del loro tempo alla compilazione dei questionari.

Mi sentirò sempre debitrice nei confronti di tutta la famiglia Cagli, che con la sua disponibilità e generosità mi ha permesso di crearmi un mio piccolo, prezioso spazio personale qui a Milano.

Immane, poi, un riferimento ai miei compagni di università con cui ho condiviso stress da lavori di gruppo, ansie da esami e tutte le gioie e i dolori che lo studio universitario comporta; grazie a Faby e Ruxi per le follie da soap opera e l'irrinunciabile amicizia.

Ringrazio inoltre i miei amici milanesi e genovesi, senza eccezioni, che alternativamente durante la settimana e nei weekend sorbiscono la mia cronica stanchezza e allietano i miei momenti di libertà: è troppo lungo l'elenco, ma ... vi voglio bene, uno per uno!

Potrei forse non dedicare queste ultime righe alla mia pazza, anormale, insostituibile famiglia? A nonna Luciana, mia roccaforte, e a nonno Adone, impagabile, senza dimenticare cugini e zii!

Ester, mamma, papà, sappiate che i miei sforzi sono dedicati anche a voi, perché spero sempre di rendervi felici e di ripagarvi dell'amore e dei bei momenti che mi avete regalato.

Infine, vorrei offrire queste ultime righe a Carlo, senza il quale le mie giornate perderebbero sapore, colore, odore e consistenza. Sei la musica che mi accompagna sempre, che accresce il mio sentire, che dà nuovi significati a ogni mio sacrificio ed esperienza. Grazie per tenermi per mano anche durante i miei irrequieti voli d'immaginazione da anima inquieta alla ricerca perpetua di equilibrio, grazie per amarmi anche nei momenti di lotta tra spinta emotiva e sprazzi di rigida razionalità.

## **Bibliografia**

### **Libri:**

- A.A.V.V., (2007), "Manuale del Turismo 2007", Istituto Geografico DeAgostini Novara
- A.A.V.V., (2006), "Tourism Business Frontiers. Consumers, products and industry.", edito da Buhalis, D. e Costa, C., Elsevier, 2006
- A.A.V.V., (2008), "Trends and Issues in Global Tourism 2008". Edito da Conrady, R. e Buck, M., Springer, 2008
- Gentile, R. (2007), "Vendere Viaggi in Italia", Hoepli Editore
- Sangalli, F. (2007), "Le organizzazioni del sistema turistico", Apogeo, Feltrinelli Editore
- Tracò, F., Tortorella, W. (2007), "Oltre i limiti del turismo all'italiana", Il Mulino

### **Articoli di Rivista:**

- Hsu, C.C., Sandford, B.A., (2007) "The Delphi Technique: Making Sense Of Consensus", The Ohio State University & Oklahoma State University, Practical Assessment, Research and Evaluation, Volume 12, Number 10, August 2007
- NetComm & Politecnico di Milano (2006), "L'eCommerce B2c in Italia: alle Dot Com la metà del mercato. Risultati 2006 dell'Osservatorio B2c", Dipartimento di Ingegneria Gestionale, School of Management, online: [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

### **Pagine Web con Autore:**

- Cunliffe, S. (2002), "Forecasting risks in the tourism industry using the Delphi technique", [http://www.jcu.edu.au/ees/Publications/JCUDEV\\_014394.html](http://www.jcu.edu.au/ees/Publications/JCUDEV_014394.html)
- Das, S. (2002), "Global Distribution Systems in Present Times", Hotel Online Special Report, online: [http://www.hotel-online.com/News/PR2002\\_4th/Oct02\\_GDS.html](http://www.hotel-online.com/News/PR2002_4th/Oct02_GDS.html)

- De Caprariis, G., Rapacciuolo, C. & Terzulli, A. (2006) "Un'analisi dei problemi strutturali del settore turistico italiano", Febbraio, online <http://www.econ-pol.unisi.it/opts/Quaderni/N6-decapraris-rapacciuolo-terzulli.pdf>
- Della Corte, V., & Sciarelli, M. (2003), "Evoluzione del marketing nella filiera turistica: il ruolo dell'information & communication technology", *Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing"*, Università Ca' Foscari Venezia, 28-29 Novembre 2003, online: [http://www.escep-eap.net/conferences/marketing/pdf\\_2003/it/della\\_corte\\_sciarelli.pdf](http://www.escep-eap.net/conferences/marketing/pdf_2003/it/della_corte_sciarelli.pdf)
- Di Bari, V., "Evoluzione dello scenario turistico. Hilton Hotel-Budapest", online: [http://www.vitodibari.net/dossier/pdf/2pagina\\_dossierbudapest.pdf](http://www.vitodibari.net/dossier/pdf/2pagina_dossierbudapest.pdf)
- Dunham, R.B. (1996), "The Delphi Technique", November, online: <http://www.medsch.wisc.edu/adminmed/2002/orgbehav/delphi.pdf>
- Garrod, B., Wilson, J.C., Bruce, D.M. (2002), "Defining Marine Ecotourism: a Delphi Study", *Marine Ecotourism: Issues and Experiences*, Channel View, Clevedon, pp. 17-36, online: <http://users.aber.ac.uk/bgg/wp4.pdf>
- Knauth, B. (2006), "Tourism and the Internet in the European Union", *Statistics in focus - Industry, trade and service/ Science and technology /Population and social conditions*, n.20/2006, online: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-NP-06-020/EN/KS-NP-06-020-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-NP-06-020/EN/KS-NP-06-020-EN.PDF)
- Lanza, E., Malizia, W., Del Corpo, B. (2007), "Collaborative On-line network: promuovere il turismo con il web 2.0", Rapporto sullo sviluppo sostenibile, Fondazione Eni Enrico Mattei (Giugno), online: <http://www.feem.it/NR/rdonlyres/F2758EE5-1955-4DA3-BF02-2F9E5FD454AA/2414/62007.pdf>
- Longo, A., (2008), "Italia, dieci anni di e-commerce e ancora fanalino di coda in Europa", La Repubblica.it, 14 maggio 2008, online: [http://www.repubblica.it/2008/05/sezioni/scienza\\_e\\_tecnologia/dieci-anni-ecommerce/dieci-anni-ecommerce/dieci-anni-ecommerce.html](http://www.repubblica.it/2008/05/sezioni/scienza_e_tecnologia/dieci-anni-ecommerce/dieci-anni-ecommerce/dieci-anni-ecommerce.html)

- Milano, R. (2007), "Web 2.0: opportunità e/o minacce nel turismo. L'impatto di Internet sulle strategie di marketing dei diversi attori, pubblici e privati, operanti nel settore turistico", Corso Web Marketing per il Turismo del Cdl in Economia del Turismo, Università di Genova, online: <http://www.touristech.com/it/images/stories//touristech2007%20-%20web%202.0%20nel%20turismo.pdf>
- Paraskevas, A. (2005), "The Impact of Technological Innovation in managing Global Value Chains in the Tourism Industry", online: <http://www.oecd.org/dataoecd/26/26/36886059.pdf>
- Reichel, A., Uriely, N. e Shani, A. (2005), "Ecotourism and simulated attractions: Tourists' attitudes toward integrated sites in a desert area", Department of Hotel and Tourism Management, School of Management, Ben-Gurion University of the Negev Beer-Sheva, Israel online: [forum.bgu.co.il/index.php?act=attach&type=post&id=69443](http://forum.bgu.co.il/index.php?act=attach&type=post&id=69443)
- Stuter, L.M. (©March 1996), "The Delphi Technique — What Is It?", online: [http://www.learn-usa.com/transformation\\_process/acf001.htm](http://www.learn-usa.com/transformation_process/acf001.htm)
- Yousuf, M.I. (2007), "The Delphi Technique", *Essays in Education*, University of Arid Agriculture, Rawalpindi, Pakistan, Vol. 20, Spring, online: <http://www.usca.edu/essays/vol202007/yousef.pdf>
- Ziglio, E. (1996), "La tecnica Delphi. Applicazione alle politiche sociali.", (edizione originale: Adler, M., & Ziglio, E., a cura di, 1996, *Gazing into the Oracle: The Applications of the Delphi Method to Public Policy*, London, Jessica Kingsley Ltd.), online: <http://www.valutazioneitaliana.it/riv/num2/delphi1.pdf>

### **Pagine Web senza Autore:**

- A.I.P.I. Associazione Italiana Psicologia Investigativa, " La dinamica di gruppo", online: <http://www.psicologiainvestigativa.it/materiali/dinamica-di-gruppo.htm>
- eBusiness Watch, European Commission, Enterprise & Industry Directorate General (2006), "ICT and e-Business in the Tourism Industry. ICT adoption and e-business activity in 2006", Sector Report n. 8/2006, online: [http://www.ebusiness-watch.org/studies/sectors/tourism/documents/Tourism\\_2006.pdf](http://www.ebusiness-watch.org/studies/sectors/tourism/documents/Tourism_2006.pdf)
- Enit – Agenzia Nazionale del Turismo, "La Stagione Turistica 2008: consuntivi e Tendenze", a cura dell'Ufficio Studi, Programmazione e Marketing, online: [http://www.enit.it/stagione\\_turistica/default.asp?action=download&file=STAGIONE TURISTICA 2008.pdf&area=2008](http://www.enit.it/stagione_turistica/default.asp?action=download&file=STAGIONE TURISTICA 2008.pdf&area=2008)
- ETC – ETAG, (2004) "Tourism Trends for Europe", March 2006, online: [www.sacr.sk/download.php?FNAME=1137672027.upl&ANAME=ETC TourismTrendsforEurope.pdf](http://www.sacr.sk/download.php?FNAME=1137672027.upl&ANAME=ETC_TourismTrendsforEurope.pdf)
- ETC – ETAG, (2006), "Tourism Trends for Europe", September 2006, online: [http://www.etc-corporate.org/resources/uploads/ETC\\_Tourism\\_Trends\\_for\\_Europe\\_09-2006\\_ENG.pdf](http://www.etc-corporate.org/resources/uploads/ETC_Tourism_Trends_for_Europe_09-2006_ENG.pdf)
- Etravel (2007), "Il Web cambia il turismo", online: <http://www.shinynews.it/ebusiness/0507-turismo.shtml>
- Eurostat Statistical Books (2007), "Panorama on tourism", online: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-77-07-074/EN/KS-77-07-074-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-77-07-074/EN/KS-77-07-074-EN.PDF)

- Eurostat Tables,  
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=0&language=en&pcode=tsdec340>;  
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=0&language=en&pcode=ir031>;  
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=0&language=en&pcode=ir071>
- Hotelmarketing.com, (2008), "Insights from the online travel purchase path", online:  
[http://www.hotelmarketing.com/index.php/content/article/08011104\\_insights\\_from\\_the\\_online\\_travel\\_purchase\\_path/](http://www.hotelmarketing.com/index.php/content/article/08011104_insights_from_the_online_travel_purchase_path/)
- Istat, "Viaggi e Vacanze in Italia e all'estero", Statistiche in breve, 20 febbraio 2008, online:  
[http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non\\_calendario/20080220\\_00/testointegrale20080220.pdf](http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20080220_00/testointegrale20080220.pdf)
- Kemi-Tornio University of Applied Sciences, Finland "An Intermediary – Basic Concepts of a Cluster or Network", online:  
[http://www.token.fi/eOppimiskeskus/Levike/levikematkailu/tourism\\_intermediaries/intermediaries.htm](http://www.token.fi/eOppimiskeskus/Levike/levikematkailu/tourism_intermediaries/intermediaries.htm)
- Romit.org, "Policy Recommendation Report", FIM-New Learning, Maggio 2006,  
[www.romit.org](http://www.romit.org)
- WTM, & IPK International, "World Travel Trends 2003 – 2004", *Forecast Forum: WTM Global Travel Report*, London, online: <http://www.etc-corporate.org/resources/uploads/WTMGlobalTravelReport2003.pdf>

## **Appendice 1**

### **Questionario 1**

**Q**uesto è il primo dei questionari che le sottopongo. Lo scopo di questa indagine è elaborare ipotesi circa il ruolo che le Agenzie di Viaggio andranno ad assumere nei prossimi 5-7 anni, in conseguenza dell'avvento delle nuove tecnologie e dell'influenza dei servizi online, e analizzare eventuali discrepanze tra le percezioni degli agenti e i nuovi bisogni emersi a partire dall'analisi dei principali trend evolutivi del settore. Le chiediamo gentilmente la Sua collaborazione, in ragione dell'esperienza da Lei maturata nel settore, per portare avanti questa ricerca, della quale Le faremo avere di volta in volta i risultati.

Se accetta di partecipare, La preghiamo di esaminare e commentare liberamente tutti i punti del questionario, e di restituire la risposta entro due settimane. Nei suoi commenti è libero di esprimere qualunque giudizio che Lei ritenga appropriato, attenendosi a quanto Lei ritiene oggettivamente più probabile e non soggettivamente auspicabile.

Le garantiamo inoltre che i pareri raccolti non saranno mai resi pubblici se non in forma anonima e comunque elaborati con quelli degli altri esperti.

Può rispondere direttamente inserendo le proprie risposte in questo documento, o su un nuovo documento, riportando il numero della domanda corrispondente.

### **Questionario**

#### Domanda turistica:

- 1) Quali sono le principali tendenze che caratterizzano il comportamento dei consumatori online? (Ad esempio, uso dei siti a contenuto turistico solo a scopo informativo o anche per la prenotazione, tipologia dei viaggi prenotati/ricercati, tipologia di consumatori che prediligono l'uso di internet per l'acquisto di viaggi, ecc.).
- 2) Nella sua opinione, quale influenza potrebbero avere i nuovi strumenti tecnologici sui pattern di domanda e offerta, con particolare riferimento al settore turistico?
- 3) Nei prossimi cinque anni quali nuovi bisogni manifesteranno i viaggiatori? E in che modo le loro attuali esigenze si modificheranno?
- 4) Quale ritiene essere il punto di vista dei turisti circa le possibilità di utilizzo delle nuove tecnologie?

#### Settore in generale:

- 5) Quali fattori influenzeranno maggiormente settore il turistico, e in che modo? (Ad esempio, nuovi sviluppi nel marketing online; cambiamenti

climatici in atto; crescita dei fenomeni aggregativi delle strutture di offerta e intermediazione; uso delle nuove tecnologie da parte di consumatori e aziende; ecc.).

- 6) Ci sono, nella sua opinione, dinamiche di mercato che i vari attori del settore turistico stanno ignorando o tenendo in poca considerazione? (Ad esempio, evoluzione dei comportamenti/processi d'acquisto: scelta delle destinazioni, tipologia di viaggio scelto, periodo dell'anno in cui è effettuato il viaggio, advance booking vs. last minute, aumento di più viaggi brevi nel corso dell'anno al posto della vacanza lunga; accordi e partnership stipulati dalle aziende; scelte d'investimento, sia pubblico sia privato; sensibilità verso temi di responsabilità etica e sociale, ecc.)
- 7) Quali potrebbero essere i principali sviluppi strategici nel settore dell'intermediazione turistica?

#### Agenzie di Viaggio:

- 8) Come ritiene possa mutare il ruolo delle AdV nei prossimi cinque anni?
- 9) Reputa che i servizi online finalizzati al turismo possano influenzare le AdV nei prossimi cinque anni? In che modo e in che misura?
- 10) In che modo le AdV di piccole e medie dimensioni potrebbero trarre beneficio dalle nuove tecnologie?
- 11) In che modo e con quali strumenti le AdV potrebbero costruire e sviluppare un rapporto di soddisfazione e lealtà con la loro clientela?
- 12) In che modo le AdV potrebbero offrire un valore aggiunto al cliente rispetto alla fornitura dei servizi online?
- 13) Ci sono altri aspetti interessanti o importanti che ritiene debbano essere considerati?

**Grazie per la collaborazione!**

## **Appendice 2**

### **Secondo Questionario**

Questo è il secondo, e ultimo, dei questionari che le sottopongo con l'obiettivo di costruire uno scenario previsionale a medio termine (5-7 anni) relativo al ruolo che le Agenzie di Viaggio assumeranno, in conseguenza all'avvento delle nuove tecnologie e dell'influenza dei servizi online; in secondo luogo, si cercherà di rilevare le eventuali discrepanze tra le percezioni degli agenti e i nuovi bisogni emersi a partire dall'analisi dei principali trend evolutivi del settore.

Con i contributi raccolti, anche grazie alla Sua collaborazione, sono stati evidenziati diversi fattori d'influenza che connotano le possibili evoluzioni del settore.

La preghiamo di esaminare tutti gli elementi elencati e di indicare, per ognuno, il proprio grado di accordo/disaccordo, utilizzando una scala di valori compresa tra 1 (per niente d'accordo) e 6 (completamente d'accordo). Si andrà così a valutare quanto, secondo Lei, ogni elemento è adatto a descrivere la situazione di volta in volta posta in questione.

Può inserire, se lo ritiene opportuno, ulteriori commenti a completamento di ciascuna risposta; si sottolinea la completa libertà di esprimere qualunque giudizio che Lei ritenga appropriato, attenendosi però a quanto Lei ritiene oggettivamente più probabile e non soggettivamente auspicabile.

Le garantiamo inoltre che i pareri raccolti non saranno mai resi pubblici se non in forma anonima e comunque elaborati con quelli degli altri esperti.

La compilazione dell'intero questionario non richiederà più di 10 Minuti.

### **Questionario**

Domanda turistica:

- 1) Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo alle principali tendenze che caratterizzano il comportamento dei consumatori online?**

- a. Il consumatore utilizza il canale online per reperire informazioni e prenotare servizi, ma preferisce finalizzare l'acquisto recandosi in agenzia, anche a causa del timore a utilizzare la propria carta di credito in internet.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- b. Il consumatore compra online esclusivamente prodotti semplici (voli, hotel, servizi singoli), e offline i prodotti complessi e costosi.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- c. I servizi online sono utilizzati da giovani e da business men per l'acquisto di prodotti business, low-cost e last minute, per avere un risparmio di tempo e denaro anche se a scapito della qualità.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- d. Gli utenti sono consapevoli, maturi ed esigenti; si recano nelle agenzie di viaggio per un servizio di consulenza, e online per reperire le informazioni "non ufficiali" pubblicate da altri utenti in siti di social networking, blog ecc.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

**2) Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo all'influenza dei nuovi strumenti tecnologici sui pattern di domanda e offerta, con particolare riferimento al settore turistico?**

- a. Dal lato dell'offerta, aumentano i prodotti, le scelte date ai consumatori e la globalizzazione nel turismo aumenta la competizione che porta a una razionalizzazione di processi e ruoli favorendo un miglioramento dei servizi.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- b. Dal lato della domanda, aumentano le informazioni a disposizione, anche sui prezzi, si consolida il fenomeno web 2.0 (uso di blog e siti di social networking per verificare le informazioni "ufficiali" con le testimonianze di altri utenti), e in conseguenza del mercato più trasparente gli utenti sono più consapevoli ed esigenti, e richiedono la disponibilità di tecnologia anche durante il viaggio.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- c. Aumenta la frequenza dei viaggi e nascono nuovi segmenti grazie allo stimolo dato da internet; in generale, aumentano i viaggiatori, diminuisce la qualità di prodotti e viaggiatori.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- d. Le agenzie di viaggio si specializzano in itinerari predisposti ad hoc e online, senza ricorrere ai Tour Operator, mentre le agenzie non specializzate scompaiono.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

3) **Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo a nuovi bisogni ed esigenze che i viaggiatori manifesteranno nei prossimi cinque anni?**

- a. Ci sarà poco tempo per i contatti personali nella vendita, perciò si richiederanno maggiore disponibilità negli orari di apertura, maggiore accessibilità del prodotto e massima flessibilità, maggior competenza da parte dell'agente di viaggio, che deve fornire informazioni certificate e complete per garantire assoluta sicurezza anche nei viaggi per le famiglie.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- b. Diminuisce la "vacanza-villaggio", aumentano i viaggi su misura e nel rispetto di ambiente e culture locali; si richiede una personalizzazione dell'esperienza con maggiori comodità, acquisto di prodotti correlati per completare la vacanza.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- c. Aumentano il desiderio di autonomia nella composizione del viaggio da parte dell'utente, l'uso di internet e il dynamic packaging, mentre diminuisce l'intermediazione tradizionale.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

**4) Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo al punto di vista dei turisti circa le possibilità di utilizzo delle nuove tecnologie?**

- a. I comportamenti, la sensibilità e la capacità di accesso dei consumatori alle nuove tecnologie sono variabili e diversificati.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- b. L'utente sente un'iniziale diffidenza e preferisce il rapporto personale; solo una volta che si è provato con successo a usarle, preferisce il "fai-da-te".

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- c. Le nuove tecnologie sono un grande aiuto, un utile strumento per i turisti, che sono ben disposti al loro uso ma richiedono contenuti e informazioni complete e attendibili, accessibili velocemente e che permettano loro di verificare liberamente prezzi e disponibilità, risparmiare tempo e visualizzare un prodotto altrimenti immateriale.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

Settore in generale:

**5) Quanto è d'accordo sul fatto che i seguenti fattori influenzeranno il settore turistico?**

- a. Fenomeni Politici: terrorismo, decisioni governative in materia di turismo, scelte di investimenti, allargamento dell'Unione Europea, ecc.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- b. Fenomeni Economici: crisi della borsa, rallentamento dell'economia, ingresso di nuove destinazioni sul mercato (es. Cina), iniziative imprenditoriali da parte dei locali, ecc.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- c. Fenomeni socio-ambientali: cambiamenti climatici, epidemie, multiculturalità ecc.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- d. Fenomeni tecnologici: web 2.0, social networking, sviluppo del wireless anche nei resort, ecc.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

**6) Quanto è d'accordo sul fatto che i seguenti elementi rappresentino dinamiche di mercato ignorate o tenute in scarsa considerazione dai vari attori del settore turistico?**

- a. Mancanza di professionalità e preparazione del personale, di cultura aziendale, di attenzione alle esigenze del mercato e al contatto diretto col cliente, di scientificità nell'analisi di consumatori e costi.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- b. Incapacità di innovare i processi (per le cui inefficienze non ci si assume responsabilità), di dotarsi di adeguate capacità strategiche e gestionali per operare su differenti canali, raggiungendo i turisti su più fronti.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- c. Confronto con gli altri paesi negativo per l'Italia (in materia di investimenti, qualità, strutture, correttezza professionale, efficienza di trasporti e servizi, ecc.)

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- d. Inesistenza di centri di controllo e incapacità di elaborare una visione d'insieme.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- e. Desiderio della domanda di partecipare ad attività culturali e di apprendimento.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

**7) Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo ai principali sviluppi strategici nel settore dell'intermediazione turistica?**

a. È necessario promuovere una più approfondita formazione del personale.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

b. È necessario capitalizzare la relazione con il cliente, delegando in outsourcing aspetti meno legati all'asset relazionale e vendendo direttamente al cliente.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

c. È necessario un aumento di network, aggregazioni (verticali e orizzontali), e sistemi a filiera, con cooperazione tra operatori; spostarsi su piattaforme online (anche b2b per l'offerta di nuovi servizi), in un'intermediazione virtuale personalizzata.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

d. Entreranno grandi Tour Operator stranieri e nasceranno gruppi legati a OLTA o Tour Operator internazionali, con conseguente aumento di concorrenzialità.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

## Agenzie di Viaggio:

### 8) **Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo al ruolo che le Agenzie di Viaggio assumeranno nei prossimi cinque anni?**

- a. L'agente usa tutti gli strumenti a disposizione per relazionarsi al cliente, usando sempre più gli strumenti online.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- b. Spariscono le agenzie non specializzate e/o basate sulla biglietteria, e quelle non sufficientemente professionali.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- c. L'efficienza è recuperata grazie a nuovi processi aggregativi, anche diagonali (ad esempio, l'agenzia diventa punto vendita di un pool di alberghi).

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

### 9) **Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo all'influenza che avranno sulle Adv i servizi online finalizzati al turismo nei prossimi cinque anni?**

- a. Per il business travel: i processi di interazione e marketing si integrano, cambiano i canali b2b.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- b. Per il leisure travel: i servizi online rappresentano una qualificazione e differenziazione, modificando le relazioni con i clienti e permettendo di raggiungere segmenti che a oggi usano canali diversi.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- c. L'agenzia deve fornire un servizio aggiuntivo di consulenza, offrendo un prodotto personalizzato ad hoc, in meno tempo e con più accuratezza di quanto farebbe il cliente da sé.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

**10) Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo al modo in cui le AdV di piccole e medie dimensioni potrebbero trarre beneficio dalle nuove tecnologie?**

- a. Ne ricevono un aiuto per una più profonda comprensione dei fenomeni e delle esigenze dei clienti, usando le nuove tecnologie per la ricerca di proposte su misura e dedicando il tempo risparmiato ad approfondire la conoscenza del cliente.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- b. Si trasformano in consulenti dall'elevata professionalità, preparazione e qualifica, investendo sulle risorse umane.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- c. Risparmiano tempo e costi (di gestione, anche grazie al CRM, di telefono, ecc.), lavorando online e integrando i processi; migliorando così efficienza e produttività.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

**11) Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo a come le AdV potrebbero costruire e sviluppare un rapporto di soddisfazione e lealtà con la loro clientela?**

- a. Sfruttano il contatto diretto con il mercato per conoscerne a fondo le esigenze, tracciando e analizzando le interazioni col cliente anche grazie a un uso opportuno di un sistema di CRM.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- b. Dedicano il tempo risparmiato grazie alle nuove tecnologie per costruire un rapporto personalizzato e attento, di consulenza, col cliente, con cordialità, professionalità e onestà; offrendo anche orari più flessibili.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- c. Non con l'offerta di sconti o prezzi bassi, ma facendo capire che il lavoro di consulenza deve esser riconosciuto.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

**12) Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo al valore aggiunto che le AdV potrebbero offrire al cliente rispetto alla fornitura dei servizi online?**

- a. Offrono esperienza diretta e continuo rapporto con il cliente, e integrano i servizi online con quelli tradizionali.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- b. Offrono un accurato servizio di consulenza grazie ad un'approfondita conoscenza del prodotto e alla capacità di adeguarsi ai bisogni anche latenti del cliente, che permettano di organizzare viaggi su misura.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- c. Attraverso una più completa istruzione e qualifica del personale, garantiscono maggior professionalità e competenza, un'esperienza specifica in determinati settori, sicurezza e affidabilità.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

**13) Quanto è d'accordo sull'importanza di questi elementi aggiuntivi nel descrivere il futuro scenario del settore:**

- a. La gestione politica del turismo.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- b. I costi crescenti per le agenzie nei prossimi anni, data la riduzione delle commissioni concesse e il bisogno di maggior qualifica del personale per combattere la concorrenza dell'online.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- c. La mancanza di sinergie di sistema e la frammentazione del mercato italiano.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

- d. Le basse remunerazioni del settore, che contrastano con la professionalità necessaria e gli investimenti in formazione e tecnologia.

Per niente  Poco  Quasi  Abbastanza  Molto  Del tutto

**Grazie per la collaborazione!**

### Appendice 3

Schema riassuntivo delle risposte al secondo questionario, suddivise per area

		Risposte (%)						
	domanda	Per niente	Poco	Quasi	Abbast	Molto	Del tutto	Media
area 1: domanda	1a	0	16,67	25	33,33	16,67	8,33	3,75
	1b	0	8,33	0	16,67	58,33	16,67	4,75
	1c	0	41,67	0	16,67	41,67	0	3,58
	1d	8,33	0	33,33	8,33	41,67	8,33	4
	2b	0	8,33	8,33	25	33,33	25	4,58
	2c	0	8,33	25	25	25	16,67	4,17
	3a	0	0	16,67	16,67	41,67	25	4,75
	3b	0	16,67	8,33	25	16,67	33,33	4,42
	3c	0	8,33	0	16,67	58,33	16,67	4,75
	4a	0	0	0	41,67	41,67	16,67	4,75
	4b	0	8,33	25	25	33,33	8,33	4,08
	4c	0	0	0	16,67	75	8,33	4,92
	6e	0	16,67	33,33	33,33	8,33	8,33	3,58
		Risposte (%)						
	domanda	Per niente	Poco	Quasi	Abbast	Molto	Del tutto	Media
area2: settore	2a	0	8,33	8,33	33,33	41,67	8,33	4,33
	3b	0	16,67	8,33	25	16,67	33,33	4,42
	3c	0	8,33	0	16,67	58,33	16,67	4,75
	5a	0	16,67	0	16,67	50	16,67	4,5
	5b	0	0	0	25	58,33	16,67	4,92
	5c	0	16,67	0	41,67	25	16,67	4,25
	5d	0	8,33	16,67	41,67	33,33	0	4
	6a	0	8,33	0	25	50	16,67	4,67
	6c	0	16,67	8,33	33,33	33,33	8,33	4,08
	6d	0	25	0	25	33,33	16,67	4,17
	7a	0	0	0	25	25	50	5,25
	7c	0	16,67	16,67	41,67	16,67	8,33	3,83
	7d	0	8,33	33,33	33,33	25	0	3,75
	8b	0	8,33	8,33	25	33,33	25	4,58
	8c	0	25	25	16,67	25	8,33	3,67
	13a	8,33	25	0	25	25	16,67	3,83
	13b	0	0	16,67	58,33	16,67	8,33	4,17
13c	0	0	16,67	8,33	41,67	33,33	4,92	
13d	0	0	8,33	16,67	50	25	4,92	

		<b>Risposte (%)</b>						
	domanda	Per niente	Poco	Quasi	Abbast	Molto	Del tutto	Media
area3: agenzie	2a	0	8,33	8,33	33,33	41,67	8,33	4,33
	2d	8,33	0	8,33	50	16,67	16,67	4,17
	3a	0	0	16,67	16,67	41,67	25	4,75
	6a	0	8,33	0	25	50	16,67	4,67
	6b	0	8,33	8,33	16,67	50	16,67	4,58
	7a	0	0	0	25	25	50	5,25
	7b	0	0	8,33	33,33	16,67	41,67	4,92
	7c	0	16,67	16,67	41,67	16,67	8,33	3,83
	8a	0	0	8,33	33,33	33,33	25	4,75
	8b	0	8,33	8,33	25	33,33	25	4,58
	9a	0	0	25	25	33,33	16,67	4,42
	9b	0	0	8,33	41,67	41,67	8,33	4,5
	9c	0	0	8,33	0	41,67	50	5,33
	10a	0	8,33	0	25	33,33	33,33	4,83
	10b	0	0	8,33	8,33	50	33,33	5,08
	10c	0	0	8,33	8,33	75	8,33	4,83
	11a	0	0	16,67	33,33	16,67	33,33	4,67
	11b	0	8,33	0	16,67	41,67	33,33	4,92
	11c	0	0	8,33	25	33,33	33,33	4,92
12a	0	0	0	33,33	41,67	25	4,92	
12b	0	0	0	25	25	50	5,25	
12c	0	0	8,33	25	33,33	33,33	4,92	