

**I TEXT BOOK**  
per l'università  
e la professione

**MANAGEMENT**



**NUOVA  
EDIZIONE  
AGGIORNATA**

**CLARA BENEVOLO, MARIO GRASSO**

# **Destinazioni e imprese turistiche**

**FrancoAngeli**



## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# *Management*

## **I TEXTBOOK** per l'università e la professione

---

La Collana **Management** costituisce un punto di connessione, oggi sempre più necessario, tra l'attività manageriale e le conoscenze economico-aziendali e delle scienze sociali più aggiornate.

I volumi proposti si offrono come *strumento*, teorico e insieme pragmatico, per chiunque operi o intenda operare nei vari tipi di organizzazioni – imprese private, aziende e amministrazioni pubbliche, enti non-profit – e i temi affrontati spaziano dalla contabilità alla gestione delle risorse umane, dal marketing alla logistica, dalla finanza all'amministrazione ecc.

Duplici è quindi l'intento della Collana: da un lato, soddisfare le esigenze dell'università riformata proponendo textbook in linea con un percorso formativo più articolato e più vicino alla formazione professionale continua, dall'altro offrire strumenti utili ai professionisti che abbiano intenzione di valorizzare le proprie conoscenze indagando le nuove frontiere del management.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**I TEXT BOOK**  
per l'università  
e la professione

**MANAGEMENT**

**CLARA BENEVOLO, MARIO GRASSO**

# **Destinazioni e imprese turistiche**

**NUOVA EDIZIONE AGGIORNATA**



**FrancoAngeli**

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini  
*3ª edizione 2021, 2ª ristampa aggiornata*

Isbn: 9788835122227

3ª edizione. Copyright © 2017, 2021, by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	11
<b>Nota degli autori</b>	»	17
<b>1. I servizi e le imprese turistiche</b>	»	19
1. Le caratteristiche della domanda e dell'offerta turistica	»	19
2. Le tendenze qualitative del mercato	»	22
3. Il prodotto turistico	»	26
3.1. Beni e servizi: prodotti	»	26
3.2. Il prodotto turistico specifico e globale	»	29
3.3. La prospettiva <i>overlapping</i>	»	33
4. Le caratteristiche dei servizi turistici	»	35
4.1. L'intangibilità	»	35
4.2. La simultaneità tra erogazione e consumo	»	36
4.3. L'interazione fra produttore e utilizzatore	»	37
4.4. L'eterogeneità	»	40
4.5. Gli effetti delle caratteristiche dei servizi sul processo di acquisto	»	41
5. Dai "servizi turistici" alle "esperienze turistiche"	»	42
6. Il processo di produzione dei servizi turistici	»	45
7. Aspetti rilevanti della gestione delle imprese turistiche	»	48
7.1. L'attività organizzativa	»	48
7.2. La gestione del personale	»	51
7.3. Le attività di marketing	»	54
7.3.1. Le ricerche di mercato	»	59
7.3.2. L'analisi della clientela	»	62
7.3.3. La <i>customer satisfaction</i>	»	65
7.3.4. La misurazione della <i>customer satisfaction</i>	»	67
7.4. La strategia	»	71
7.4.1. L'analisi dell'ambiente esterno	»	72
7.4.2. L'analisi dell'ambiente interno	»	77



<b>2. Le attività ricettive</b>	pag. 81
1. Le strutture ricettive	» 81
1.1. Le strutture alberghiere	» 82
1.2. Le strutture extralberghiere	» 88
2. L'apertura e la classificazione degli esercizi ricettivi	» 98
3. L'evoluzione del settore ricettivo	» 102
3.1. Le fonti	» 102
3.2. I trend della domanda ricettiva	» 106
3.3. I trend dell'offerta ricettiva	» 108
<b>3. Le imprese alberghiere</b>	» 112
1. L'attività alberghiera	» 112
2. Alcune classificazioni delle strutture e delle imprese alberghiere	» 114
3. La separazione tra proprietà dell'immobile, titolarità dell'impresa e gestione dell'attività alberghiera	» 118
3.1. La locazione dell'immobile	» 119
3.2. L'affitto d'azienda	» 120
3.3. Il <i>management contract</i> o contratto di gestione	» 121
4. Le catene e i gruppi alberghieri	» 124
5. Il contratto d'albergo	» 131
5.1. I clienti	» 131
5.2. La conclusione del contratto	» 133
5.3. La prenotazione diretta da parte di clienti fruitori	» 135
5.4. La prenotazione tramite agenzia di viaggio dettagliante	» 136
5.5. Il <i>voucher</i> alberghiero	» 138
6. Aspetti di amministrazione	» 140
6.1. Lineamenti del bilancio d'impresa	» 140
6.2. Gli indicatori della gestione alberghiera	» 143
7. L'organizzazione	» 147
7.1. Le unità organizzative di un'impresa alberghiera <i>singleunit</i>	» 147
7.1.1. La <i>reception</i>	» 148
7.1.2. Il servizio camere	» 151
7.1.3. Il servizio di lavanderia e stireria	» 152
7.1.4. La ristorazione ( <i>food &amp; beverage</i> )	» 153
7.1.5. I servizi amministrativi	» 156
7.1.6. Il servizio di manutenzione	» 157
7.1.7. I servizi accessori	» 157
7.2. Le tipologie di struttura organizzativa	» 158
<b>4. Il marketing delle imprese alberghiere</b>	» 164
1. L'analisi della clientela	» 164
1.1. La segmentazione della clientela	» 164
2. L'analisi della concorrenza	» 168

3. Le politiche di prezzo	pag. 174
3.1. I fattori influenti sul prezzo	» 174
3.2. La presentazione dei prezzi	» 176
3.3. Tipologie di prezzo per diversa clientela	» 180
3.4. La valutazione del punto di equilibrio aziendale	» 181
3.5. Il sistema di <i>yield o revenue management</i>	» 186
4. La distribuzione	» 191
5. La comunicazione	» 195
5.1. La comunicazione interna	» 195
5.2. La comunicazione esterna	» 196
5.2.1. La comunicazione attraverso il personale	» 197
5.2.2. Il sito internet	» 198
5.2.3. La pubblicità	» 200
5.2.4. La promozione	» 202
5.2.5. Le relazioni pubbliche	» 203
<b>5. Le strategie delle imprese alberghiere</b>	» 204
1. Le strategie di non crescita	» 205
2. Le strategie di sviluppo intensivo	» 206
3. Le strategie di cooperazione	» 207
3.1. Il gruppo d'acquisto	» 208
3.2. Il consorzio	» 208
3.3. La cooperativa	» 210
3.4. L'associazione	» 210
3.5. Il <i>franchising</i>	» 213
3.6. Il contratto di <i>management</i>	» 216
3.7. La <i>joint venture</i>	» 217
4. Le strategie di sviluppo esterno	» 218
5. Le strategie di internazionalizzazione	» 220
<b>6. Le agenzie di viaggio</b>	» 224
1. La definizione dei ruoli delle agenzie di viaggio	» 224
2. L'autorizzazione all'apertura e all'esercizio	» 230
3. Alcune tendenze in Italia e in Europa	» 232
<b>7. I tour operator</b>	» 234
1. La produzione di pacchetti turistici	» 234
2. Le caratteristiche del prodotto-viaggio	» 237
3. La funzione economica del tour operator	» 239
4. La produzione di pacchetti "su misura"	» 240
4.1. Il tour organizer	» 240
4.2. Il processo di produzione del viaggio su misura	» 241
4.3. I viaggi " <i>incentive</i> "	» 244
4.3.1. L'incentivazione del personale nelle imprese	» 244
4.3.2. I vantaggi del viaggio <i>incentive</i>	» 244
4.3.3. Gli elementi che caratterizzano il viaggio <i>incentive</i>	» 246

5. La produzione di viaggi offerti al pubblico	pag. 247
6. La produzione di servizi <i>incoming</i>	» 249
7. Lineamenti del bilancio dei tour operator	» 252
8. L'organizzazione	» 254
9. Aspetti evolutivi dei tour operator italiani	» 260
<b>8. Il marketing dei tour operator</b>	» 262
1. Il processo d'acquisto della clientela	» 262
1.1. Il processo d'acquisto dei clienti <i>leisure</i>	» 262
1.2. Il processo d'acquisto dei clienti <i>business</i>	» 266
2. La segmentazione della clientela	» 267
3. La raccolta di informazioni dagli utenti	» 270
4. La collaborazione fra tour operator e imprese fornitrici	» 272
4.1. Le compagnie aeree di linea	» 273
4.2. I vettori charter	» 276
4.3. Le imprese ricettive	» 278
4.4. Le agenzie di viaggio <i>incoming</i>	» 285
4.5. Le compagnie di assicurazione	» 286
4.6. Gli accompagnatori turistici	» 287
5. L'analisi della concorrenza	» 288
6. Le politiche di prodotto	» 292
7. Le politiche di prezzo	» 294
7.1. Gli obiettivi perseguibili	» 294
7.2. La determinazione del prezzo di un pacchetto turistico	» 295
7.3. Il prezzo di vendita di un pacchetto turistico	» 302
8. La distribuzione	» 303
9. La comunicazione	» 307
9.1. La comunicazione interna	» 308
9.2. La comunicazione verso l'esterno dell'impresa	» 311
9.2.1. La pubblicità	» 312
9.2.2. La promozione	» 314
9.2.3. Il personale addetto alle vendite	» 315
9.2.4. Le pubbliche relazioni e le sponsorizzazioni	» 315
10. La qualità dell'offerta del tour operator	» 316
<b>9. Le strategie dei tour operator</b>	» 318
1. La strategia di non crescita	» 318
2. Le strategie di cooperazione	» 319
3. Le strategie di sviluppo intensivo	» 320
4. Le strategie di sviluppo esterno	» 321
5. Le strategie di internazionalizzazione	» 323
5.1. L'internazionalizzazione delle imprese turistiche	» 323
5.2. L'internazionalizzazione dei tour operator	» 324
5.3. Le tendenze dei tour operator italiani	» 326

<b>10. Le agenzie di viaggio dettaglianti</b>	pag.	330
1. Il servizio d'intermediazione	»	330
2. La clientela	»	334
2.1. La clientela <i>leisure</i>	»	334
2.2. Il ruolo del personale nella consulenza alla clientela <i>leisure</i>	»	336
2.3. I servizi alla clientela d'affari	»	341
3. La concorrenza	»	345
4. Lineamenti del bilancio di un'agenzia	»	350
5. L'organizzazione	»	354
6. Le strategie	»	357
6.1. Lo sviluppo intensivo	»	357
6.2. La collaborazione	»	359
6.2.1. I gruppi d'acquisto e i consorzi	»	359
6.2.2. Le reti in franchising	»	360
6.3. L'integrazione verticale a monte	»	361
6.4. L'espansione orizzontale	»	362
6.5. Le reti di agenzie (network)	»	363
6.5.1. I vantaggi delle aggregazioni	»	365
<b>11. L'iva sulle attività delle agenzie di viaggio</b>	»	368
1. Premessa	»	368
2. Il regime Iva ordinario sulle attività d'intermediazione	»	368
2.1. Operazioni imponibili, non imponibili, esenti, escluse	»	369
2.2. Registri obbligatori e liquidazione dell'imposta	»	371
3. Il regime speciale per le agenzie di viaggio organizzatrici	»	374
3.1. Le attività soggette al regime speciale	»	374
3.2. Le modalità di liquidazione dell'imposta	»	374
3.3. Differenti casi di vendita dei pacchetti turistici	»	376
<b>12. Il mercato congressuale</b>	»	379
1. Le tipologie di eventi aggregativi	»	379
2. La domanda di congressi	»	382
3. Gli organizzatori congressuali	»	384
4. Le località e le strutture congressuali	»	386
5. I costi e i ricavi di un congresso	»	389
6. Il <i>convention bureau</i>	»	392
<b>13. Il mercato crocieristico</b>	»	395
1. Lo sviluppo e le caratteristiche del prodotto crocieristico	»	395
2. La domanda crocieristica	»	398
3. L'offerta crocieristica	»	402
4. La selezione dei porti da parte delle imprese crocieristiche	»	407
5. I rapporti di collaborazione dell'impresa crocieristica con altri operatori	»	409
6. Le opzioni strategiche delle imprese crocieristiche	»	413

<b>14. Le destinazioni turistiche</b>	pag. 416
1. Le componenti di una destinazione turistica	» 416
1.1. I turisti	» 418
1.2. Il territorio	» 420
1.3. I servizi turistici	» 423
2. Le caratteristiche di una destinazione	» 427
3. L'evoluzione di una località turistica	» 430
4. L'impatto del turismo sull'ambiente: il turismo sostenibile	» 435
5. Le tipologie di destinazioni	» 441
6. Dalla destinazione al "sistema turistico"	» 444
6.1. La <i>Destination Management Organization</i> (DMO)	» 444
6.2. Le attività di <i>destination management</i>	» 448
7. Le variabili esterne influenti sul sistema turistico	» 453
8. La competitività di un sistema turistico	» 459
 <b>Bibliografia</b>	 » 465
 <b>Appendice</b>	 » 471
A. Decreto legislativo 21 maggio 2018, n. 62. Attuazione della direttiva (UE) 2015/2302 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 25 novembre 2015, relativa ai pacchetti turistici e ai servizi turistici collegati, che modifica il regolamento (CE) n. 2006/2004 e la direttiva 2011/83/UE del Parlamento europeo e del Consiglio e che abroga la direttiva 90/314/CEE del Consiglio (G.U. 6 giugno 2018, n. 129)	» 471
B. Decreto 30 luglio 1999, n. 340 (Gazzetta Ufficiale n. 231 del 01-10-1999). Regolamento recante particolari modalità di applicazione dell'imposta sul valore aggiunto alle operazioni effettuate dalle agenzie di viaggio e turismo	» 489

---

## Introduzione

Il prodotto turistico può essere inteso come un insieme di elementi ordinati e programmati, in una determinata area, per la soddisfazione del turista. Tra i fattori d'attrattiva a cui i turisti attribuiscono valore e che, quindi, costituiscono oggetto della sua domanda, assumono un ruolo di primo piano le risorse ambientali (naturali, termali, artistiche-culturali, sociali) nonché una vasta e differenziata gamma di servizi, offerti da operatori pubblici e privati, che consentono la fruizione di dette risorse e che, talvolta, sono essi stessi elementi di attrazione. In questo ambito, il prodotto turistico italiano, favorito nella competizione internazionale soprattutto per la varietà e ricchezza delle risorse ambientali, appare in una fase di maturità avanzata. Il vantaggio competitivo posseduto, fondato sull'inimitabile patrimonio storico-artistico e culturale, deve essere difeso e ampliato: gli operatori turistici, soprattutto quelli alberghieri, hanno fatto affidamento, per troppo tempo, sulle rispettive rendite di posizione e non sempre hanno saputo adeguarsi alle sempre maggiori e meglio specificate aspettative della domanda, soprattutto internazionale.

Il settore appare ormai caratterizzato, infatti, da una domanda sempre più consapevole delle proprie preferenze e dei propri "diritti" e più competente nel valutare il livello qualitativo delle prestazioni ricevute. Il turista, inoltre, desidera migliorare la qualità della propria esperienza, ha aspettative ben definite e può avere preferenze e comportamenti d'acquisto differenti durante fasi diverse della propria vita. Egli, quindi, richiede, alle imprese che offrono servizi turistici, organizzazione, efficienza e prodotti che soddisfino le sue particolari necessità.

La gestione delle attività turistiche esige, pertanto, professionalità e cultura degli operatori che devono essere in grado di affrontare una crescente competizione, nazionale e internazionale, e, soprattutto, la capacità di operare in modo integrato e collaborativo, al fine di offrire prodotti evoluti, capaci di accrescere la soddisfazione del turista.

In questo contesto, il presente volume intende approfondire caratteristiche, specificità e problematiche, sia strategiche sia gestionali, delle imprese turistiche, nonché di delineare il contesto ambientale e concorrenziale in cui operano.

Il **capitolo 1**, di carattere introduttivo, è dedicato ai servizi e alle imprese turistiche. Dopo alcune generali considerazioni sul fenomeno turistico, è preso in considerazione il prodotto offerto che può essere osservato secondo la prospettiva globale del turista e secondo quella specifica dell'azienda offerente servizi. L'analisi delle caratteristiche distintive dei servizi turistici è effettuata con l'obiettivo di evidenziarne l'importanza nella gestione delle imprese che li producono. Un particolare approfondimento è dedicato all'evoluzione del comportamento dei consumatori che non si accontentano più della sola fornitura di servizi ma richiedono di vivere "esperienze" memorabili.

Sono, inoltre, evidenziate alcune considerazioni generali (preliminari ai successivi approfondimenti relativi alle specifiche imprese turistiche) su quattro rilevanti aspetti della gestione delle imprese: l'attività organizzativa, la gestione del personale, il marketing e l'analisi strategica.

Nel **capitolo 2** vengono presentate le attività ricettive e, allo scopo di evidenziare la varietà dell'offerta, sono analizzate diverse tipologie di strutture alberghiere ed extra alberghiere, dalle più tradizionali a quelle più innovative. Inoltre, sono illustrate le fonti a cui è possibile fare riferimento per disporre di dati inerenti al settore ricettivo nonché l'evoluzione della domanda e dell'offerta.

Nel **capitolo 3** viene specificamente approfondita l'attività alberghiera: le sue caratteristiche e i differenti tipi di impresa. Particolare attenzione è dedicata all'individuazione dei diversi "soggetti" individuabili che non sempre fanno capo alla stessa persona o società: il proprietario dell'immobile destinato all'attività ricettiva, il titolare dell'azienda e il gestore della struttura alberghiera. Sono conseguentemente presentate le forme contrattuali che possono assumere i rapporti tra questi soggetti.

Le imprese alberghiere si rivolgono a una domanda che non è costituita solo dalle persone che pernottano nella struttura e che pagano per i servizi ricevuti; esistono anche utilizzatori del servizio che non pagano direttamente un corrispettivo all'impresa, così come è necessario distinguere tra i clienti-persone e i clienti-aziende. È dedicato quindi un approfondimento al contratto d'albergo, alla sua conclusione e ai rapporti instaurati con i clienti individuali che prenotano, direttamente o tramite agenzia, e con i tour operator.

Un sintetico paragrafo è dedicato agli aspetti più rilevanti del bilancio d'impresa e ad alcuni indici di economicità della gestione alberghiera. Sono inoltre illustrate le unità di cui è composta un'impresa *singleunit* e i differenti tipi di strutture organizzative.

Il **capitolo 4** è dedicato al marketing e quindi all'analisi della clientela e dei concorrenti. L'obiettivo è quello di conoscere i protagonisti del confronto concorrenziale per poter adottare efficaci politiche di marketing mix.

Relativamente alle politiche di prezzo, sono illustrate le tecniche per redigere un listino che preveda prezzi differenziati a seconda della clientela. Sono, inoltre, evidenziate le condizioni per l'equilibrio economico d'impresa e per l'incremento sia del tasso di occupazione sia del risultato economico aziendale.

I canali di vendita vengono descritti e valutati anche in un'ottica strategica, così come viene delineato il ruolo e il rilievo della comunicazione interna ed esterna.

Il **capitolo 5**, infine, individua le principali opzioni strategiche che le imprese alberghiere possono adottare. Particolare rilievo è attribuito sia alle finalità e alle diverse forme di collaborazione tra le imprese alberghiere sia all'articolato e complesso fenomeno delle catene alberghiere e dei rapporti intercorrenti tra le strutture che ne fanno parte.

Il **capitolo 6** descrive le diverse funzioni svolte dalle imprese di viaggio. Si distingue l'attività di intermediazione svolta dalle agenzie dettaglianti e l'attività produttiva realizzata dai tour operator. Nonostante una stessa agenzia possa dedicarsi ad entrambe tali attività, le due tipologie di impresa sono di natura assai diversa ed implicano diversi investimenti, diversa dimensione ed organizzazione aziendale, diverso livello di rischio, diverso regime di responsabilità, diverso tipo di rapporto con clienti e fornitori, diverse competenze professionali.

Sono, inoltre, presentati i requisiti generalmente richiesti dalle Regioni per ottenere l'autorizzazione all'apertura, nonché le principali tendenze relative allo sviluppo delle agenzie in Italia ed in Europa.

Il **capitolo 7** presenta e approfondisce il tema dell'attività produttiva svolta dai tour operator che partecipano, sempre più come protagonisti, alla diffusione del consumo turistico. I tour operator offrono considerevoli vantaggi sia ai clienti sia ai fornitori con cui collaborano per la realizzazione di un pacchetto turistico. Da una parte, i tour operator sono propulsori, in termini quantitativi e qualitativi, di iniziative atte al miglioramento dell'offerta locale, dall'altra, essi stimolano il bisogno di turismo, lo indirizzano verso determinate destinazioni e forniscono i mezzi per soddisfare tali bisogni. Particolare attenzione è rivolta alla produzione di pacchetti "su misura" richiesti sia dai clienti-fruitori che desiderano soluzioni di viaggio personalizzate sia dalle imprese che intendono incentivare il personale al raggiungimento di determinati obiettivi. Tale attività produttiva, presenta notevoli differenze rispetto alla produzione con offerta al pubblico. Il capitolo si chiude con la descrizione dei seguenti argomenti: i servizi *incoming*, indispensabili per accogliere e soddisfare il cliente che arriva nella destinazione, le più comuni strutture organizzative adottate dai tour operator e le principali tendenze che hanno caratterizzato l'evoluzione di tale tipo d'impresa in Italia.

Il **capitolo 8** considera le funzioni di marketing che i tour operator devono sviluppare per meglio soddisfare i bisogni della clientela e, nello stesso tempo, ampliare i confini del mercato. I temi salienti trattati si riferiscono ai seguenti contenuti: la necessità di soddisfare le mutevoli esigenze dei diversi segmenti di clientela e di adottare iniziative atte alla loro fidelizzazione; l'accurata selezione dei fornitori, con cui è opportuno mantenere un rapporto di collaborazione stabile nel tempo; l'analisi della concorrenza; le politiche di prodotto e di prezzo; la distribuzione professionalizzata; l'attuazione di politiche di comunicazione efficaci.

Il **capitolo 9** analizza le principali opzioni strategiche che possono essere realizzate dai tour operator per ricercare la dimensione ottima e mantenere o migliorare il loro rapporto con il mercato. In relazione alle circostanze ambientali esterne ed alle risorse interne disponibili, il tour operator può intraprendere diversi percorsi: il consolidamento, la cooperazione, lo sviluppo intensivo, lo sviluppo esterno, l'internazionalizzazione.



Nel **capitolo 10** sono analizzati i principali aspetti della gestione di un'agenzia dettagliante: i servizi offerti alla clientela *leisure* e *business*, il ruolo fondamentale del personale addetto alla consulenza, i punti di debolezza riscontrabili, le più comuni strutture organizzative di tali imprese. L'analisi dei concorrenti di un'agenzia non può considerare solo le altre agenzie presenti nell'ambito di un determinato territorio ma deve essere estesa anche ad altri attori: i fornitori, i turisti, altri intermediari *on line*, la cui pressione competitiva è andata crescendo in conseguenza delle nuove opportunità offerte da Internet. Particolare rilievo è attribuito alle agenzie *on line*, che in un primo tempo hanno rappresentato un forte pericolo per l'intermediazione *off line* e, successivamente, hanno cercato di sviluppare rapporti di collaborazione con le agenzie tradizionali.

Nell'ambito delle strategie più comunemente adottate dalle agenzie dettaglianti per migliorare il rapporto con il mercato, sono descritte le diverse modalità di collaborazione e di sviluppo orizzontale che sono, di frequente, combinate l'una con l'altra, dando luogo a reti "miste". L'adesione ad un network consente alle agenzie indipendenti di ampliare il loro potere contrattuale nei confronti dei fornitori e di ottenere altri numerosi vantaggi.

Il **capitolo 11** descrive il regime Iva in vigore per le imprese di viaggio: è considerato sia il regime ordinario relativo alle attività d'intermediazione sia il regime Iva speciale che regola le attività di produzione.

Il **capitolo 12** è dedicato al mercato congressuale. Le manifestazioni congressuali, che si possono collocare nel più ampio insieme di eventi aggregativi e che presentano frequentemente strette connessioni con l'attività turistica, necessitano di un'attività organizzativa di tipo professionale che può essere svolta anche dalle agenzie di viaggio ma, più opportunamente, è realizzata da liberi professionisti e da imprese che hanno specifiche competenze nel settore. Queste ultime hanno la funzione di elaborare, per conto del soggetto promotore, il complesso progetto relativo all'evento: si tratta di individuare la località ed il tipo di struttura adeguata, nonché la selezione dei diversi fornitori dei servizi indispensabili a soddisfare le esigenze dei promotori e dei partecipanti.

Il **capitolo 13** analizza il mercato crocieristico. In particolare, sono individuati gli elementi costitutivi del prodotto-crociera e le compagnie dell'offerta. In questo settore è importante il ruolo svolto dalle imprese di viaggio, che possono svolgere attività *incoming* nei porti toccati dalle navi, attività di vendita del prodotto ed anche, talvolta, attività di organizzazione di crociere. Sono trattate le caratteristiche della domanda, i rapporti di collaborazione che le imprese crocieristiche intrattengono con i fornitori dei servizi e le opzioni strategiche che possono essere intraprese dall'offerta per svilupparsi ed elevare la propria capacità competitiva.

Il **capitolo 14** è dedicato alle destinazioni turistiche delle quali sono delineate le componenti e le caratteristiche. Le destinazioni appaiono caratterizzate da una crescente pressione competitiva. Per effetto dell'evoluzione delle tecnologie applicate alle comunicazioni ed ai trasporti, il vincolo della distanza fisica si è notevolmente attenuato: alcune destinazioni, che un tempo erano scarsamente note ed apparivano scarsamente accessibili, oggi possono essere conosciute da un vasto pubblico e sono raggiungibili a prezzi e in tempi relativamente contenuti.

L'analisi della domanda e dell'offerta, la comprensione del modo in cui si sono evolute le presenze turistiche, la consapevolezza dell'impatto del turismo sull'ambiente naturale e socio-culturale, nonché l'individuazione dei punti di forza e di debolezza della destinazione rispetto alle località concorrenti sono fondamentali per la valutazione del reale potenziale turistico e preliminari a qualsiasi processo di sviluppo ordinato e sostenibile.

Nel capitolo vengono, inoltre, evidenziati i requisiti necessari per qualificare una destinazione come "sistema". L'offerta è costituita da un aggregato eterogeneo di elementi che, per acquistare valore, dovrebbero "fare sistema" ovvero operare in modo coordinato ed integrato. Per difendere o elevare la capacità competitiva della destinazione, è strategico il ruolo della *destination management organization* (DMO), capace di assicurare la "regia generale" della destinazione. Infine, tutti i soggetti facenti parte del sistema turistico devono anche prevedere e/o interpretare le variabili che agiscono nell'ambiente generale, con l'obiettivo di cogliere le minacce e le opportunità offerte dalle dinamiche in atto.

Questa terza edizione è stata notevolmente modificata rispetto alla precedente con l'obiettivo principale di sviluppare determinati contenuti, che risultano complessi, in modo da agevolarne la comprensione. Alcuni argomenti sono stati approfonditi, altri sono stati introdotti *ex novo*, altri ancora sono stati aggiornati e, talvolta, sintetizzati. Il testo è, quindi, rivolto principalmente alla formazione universitaria e a tutti i corsi specialistici che affrontano i problemi inerenti alla gestione delle destinazioni e delle imprese turistiche. Inoltre, intende proporsi a imprenditori, manager, esperti del settore turistico che vogliano confrontare la loro esperienza specifica con le argomentazioni proposte.



---

## Nota degli autori

Nel 2020 la pandemia da Covid-19 ha avuto un impatto devastante su diversi settori economici e ha provocato una crisi senza precedenti del comparto turistico mondiale e italiano.

Le limitazioni imposte alla libertà di movimento delle persone e la sospensione di molte attività economiche ritenute non essenziali per la vita dei cittadini hanno causato una drastica riduzione dei flussi turistici nel nostro Paese: basti citare, per esempio, il crollo delle presenze turistiche rispetto all'anno precedente (-140 milioni di presenze straniere e -46 milioni di presenze di residenti).

L'emergenza sanitaria, tuttavia, non ha cancellato il desiderio di viaggiare che è ripreso nel momento in cui i vincoli imposti sono stati attenuati. Senza addentrarci sull'analisi della domanda turistica nel 2020 (non sono ancora disponibili dati ufficiali completi), riportiamo alcuni cambiamenti, peraltro prevedibili, rilevati da un'indagine del TCI sul comportamento dei turisti in occasione delle vacanze estive: la netta preferenza degli intervistati per mete italiane, non lontane dal luogo di residenza ("turismo di prossimità") anche poco note, la forte riduzione delle visite ai musei e delle partecipazioni a eventi, la contenuta frequentazione di bar e ristoranti, il ridimensionamento delle relazioni interpersonali, l'utilizzo dell'automobile di proprietà come mezzo di trasporto prevalente.

Il calo del fatturato registrato dalle imprese turistiche si prevede rilevante. I dati Istat sugli indici del fatturato del III trimestre 2020 rivelano, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, contrazioni molto consistenti per agenzie di viaggio e tour operator (-76,8%), trasporto aereo (-65,8%), trasporti marittimi e per via d'acqua (-48,9%), servizi ricettivi (-39,1%), servizi di ristorazione (-16,6%). Inoltre, tale flessione dei ricavi appare aggravata dai maggiori costi sostenuti da molte imprese per espletare le procedure di sanificazione e per riorganizzare i locali e i servizi, in modo da adeguarsi ai protocolli igienico-sanitari imposti per minimizzare il rischio di contagio. Di certo, tale situazione comporterà riduzioni molto elevate di occupati nonché il rischio di chiusura di attività, soprattutto per le PMI che sono prevalenti nel settore turistico e che sono più vulnerabili sotto il profilo patrimoniale e finanziario.

Molto probabilmente il periodo di crisi permarrà, seppur con effetti attenuati, anche nel 2021 e ci auguriamo che una crescita consistente dei flussi turistici potrà riprendere nel 2022.

In questa terza edizione abbiamo ritenuto opportuno non fare previsioni, che ci paiono difficili e poco attendibili, sull'assetto che le imprese turistiche avranno in futuro, né rilevare i possibili cambiamenti che tali imprese potranno realizzare per affrontare il nuovo mercato.

Riteniamo che le riflessioni proposte in questo volume costituiscano un valido aiuto per comprendere e affrontare gli aspetti fondamentali della gestione delle imprese turistiche sia oggi sia nel periodo post-Covid.

L'analisi del capitolo consentirà di:

- comprendere le caratteristiche della domanda e dell'offerta turistica;
- conoscere le attuali tendenze del mercato;
- conoscere la varietà dei servizi turistici;
- comprendere le relazioni fra prodotto turistico specifico e globale;
- identificare le caratteristiche dei servizi turistici e comprendere le loro conseguenze nella gestione delle imprese turistiche;
- comprendere l'importanza delle componenti del sistema di erogazione dei servizi turistici;
- evidenziare il rilievo dell'esperienza del turista;
- conoscere le attività rilevanti nella gestione delle imprese turistiche.

## 1. Le caratteristiche della domanda e dell'offerta turistica

Prima di affrontare le problematiche relative alle imprese di servizi turistici, appaiono opportune alcune considerazioni generali circa il fenomeno turistico allo scopo, non tanto di fornire una trattazione esaustiva, bensì di agevolarne la comprensione da un punto di vista economico aziendale.

Con il termine **turismo** si fa comunemente riferimento all'insieme delle attività delle persone che viaggiano e permangono in luoghi diversi dalla propria residenza abituale per un periodo di tempo determinato mosse da molteplici e diverse motivazioni<sup>1</sup>.

Il fenomeno turistico può essere correttamente compreso se si affronta avendo chiare le due principali ottiche: quella della domanda e quella dell'offerta. Se infatti, dal punto di vista economico, definiamo il mercato turistico come il luogo di incontro tra la domanda e l'offerta, emerge evidente l'anomalia di quello turistico dove a un richiedente (il turista) di una molteplicità di servizi (di trasporto, svago, alloggio, informazione, organizzazione ecc.) cercano di dare risposta una molteplicità di

1. Per lo studio del fenomeno dal punto di vista economico si rinvia a Candela G., Figini P., *Economia del turismo*, McGraw-Hill, Milano, 2003.

offerenti molto diversi tra loro per *output*, modalità operative, obiettivi strategici ecc. (per esempio, compagnie aeree ma anche crocieristiche, alberghi ma anche agriturismo, tour operator ma anche agenzie *online* ecc.).

La domanda turistica è, quindi, un insieme di differenti domande, più o meno congiunte e variamente interrelate: l'analisi e la conoscenza delle sue caratteristiche e peculiarità è quindi imprescindibile per qualsiasi operatore turistico.

Il **turista** è colui che viaggia e soggiorna in una località diversa da quella di residenza o di lavoro abituale. Tale trasferimento tuttavia deve essere non ricorrente e temporaneo. I **pendolari**, quindi, nonostante il loro comportamento di consumo possa influire sull'offerta di alcuni servizi turistici (per esempio, quelli di ristorazione o trasporto) non sono considerati turisti.

Circa la durata del soggiorno si distinguono gli **escursionisti**, che trascorrono fuori dalla propria residenza un periodo breve (inferiore alle ventiquattro ore o comunque non comprensivo del pernottamento) e i turisti in senso stretto che pernottano nella località di destinazione. La durata massima del soggiorno non è predefinita ma non deve assumere il carattere di stabile residenza.

L'esperienza turistica può avere origine da **motivazioni** diverse, spesso combinate tra loro: il desiderio di svago o di riposo, la visita a parenti o amici, motivi religiosi, di studio, di salute o di lavoro, la partecipazione a particolari manifestazioni, la possibilità di entrare in relazione con altre persone e conoscere contesti culturali diversi dal proprio ecc. Le **caratteristiche della località** in cui soggiornare e a cui il turista attribuisce valore rivestono particolare importanza: città d'interesse storico artistico, località montane, marine, lacuali, termali, collinari ecc.

Possiamo distinguere il turista che organizza il viaggio in modo indipendente (turista "autonomo") da quello che predilige viaggi già organizzati da imprese specializzate (turista "organizzato").

Una delle caratteristiche più evidenti della domanda turistica è quella di essere **variabile** ovvero di avere un andamento non uniforme, o comunque poco uniforme, nel tempo. Tale variabilità può manifestarsi anche come concentrazione, ovvero come disomogenea distribuzione della domanda nel tempo che, in un certo periodo, può presentarsi più elevata e, in altri, inferiore alla media. Consideriamo, per esempio, le due grandi categorie di domanda turistica, quella *leisure* (ovvero legata allo svago e al tempo libero) e quella *business* (connessa a motivi professionali e lavorativi): nel primo caso, si riscontra una forte concentrazione dei flussi turistici nei tradizionali periodi di vacanza e festività; nel secondo caso, invece, esiste una concentrazione forte nei periodi di fiere e mostre del settore economico di attività e, comunque, prevalentemente nei giorni lavorativi. Quando tale andamento tende a ripetersi ciclicamente, si ha il fenomeno della stagionalità che può manifestarsi anche come concentrazione mensile, settimanale ecc.

Questa caratteristica della domanda ha implicazioni notevoli nella gestione delle imprese turistiche: la loro offerta, in particolare quella ricettiva, si presenta sostanzialmente **rigida** a causa soprattutto dell'impossibilità di adattare la capacità produttiva ai flussi di domanda. Un'impresa alberghiera, per esempio, non può modificare il numero delle camere di cui è dotata a seconda dei periodi dell'anno: questo com-

porta il rischio, quindi, di avere una capacità produttiva non utilizzata (camere non occupate) nei periodi di bassa stagione e, nel contempo, di non essere in grado di fronteggiare una domanda elevata nei periodi di alta stagione.

Un'altra caratteristica rilevante della domanda turistica è la sua elevata **instabilità**: essa è soggetta, nel tempo, a mutamenti e fluttuazioni dipendenti da forze esogene e, quindi, in quanto tali, non facilmente prevedibili e controllabili (per esempio, oscillazioni nei tassi di cambio, variazioni climatiche, congiuntura economica ecc.). Tali fattori possono influenzare la domanda sia in modo diretto (perché, per esempio, cambiano le condizioni economiche dei potenziali turisti) sia in modo indiretto (quando, per esempio, modificano l'immagine e il grado di attrattività di una località turistica percepita come più rischiosa). Infine, i mutamenti causati possono essere di breve o di lungo periodo. Nel primo caso, generano cambiamenti contingenti e temporanei nelle direttrici o nella consistenza dei flussi turistici; nel secondo, possono cambiare le tendenze di fondo del fenomeno turistico (si pensi, per esempio, a fenomeni come lo sviluppo dei mezzi di comunicazione o l'invecchiamento della popolazione che stanno profondamente cambiando il modo di "fare turismo").

L'esperienza turistica necessita di una molteplicità di beni e servizi che rispondono a differenti esigenze e si compongono tra loro in modo variabile. La domanda da parte dei turisti si manifesta, quindi, attraverso molteplici domande, rivolte a diversi tipi di operatori:

- domanda di servizi di trasporto aereo, marittimo, fluviale, lacuale, ferroviario, su strada;
- domanda di servizi ricettivi in strutture di diverso tipo (alberghi, *residence*, villaggi turistici, campeggi ecc.);
- domanda di servizi di ristorazione;
- domanda di servizi culturali, ricreativi, sportivi, connessi all'organizzazione del tempo libero (per esempio, servizi offerti da musei, teatri, discoteche, acquari, parchi di divertimento, impianti sportivi);
- domanda di prestazioni professionali offerte, per esempio, da guide, animatori, interpreti, organizzatori di congressi;
- domanda di servizi di progettazione di viaggi, soggiorni e crociere da parte di tour operator e imprese crocieristiche. Tali servizi possono essere offerti al pubblico su catalogo ma anche realizzati "su misura" in base alle specifiche esigenze del cliente;
- domanda di servizi di intermediazione da parte di agenzie dettaglianti;
- domanda di servizi offerti dagli enti pubblici che, a livello nazionale, regionale, locale, valorizzano le risorse ambientali, promuovono le attrattive, organizzano manifestazioni, regolamentano le attività turistiche;
- domanda di beni di consumo di vario tipo (oggetti di artigianato, *souvenir*, generi alimentari, mappe e guide turistiche ecc.).

Questo elenco non vuole essere esaustivo ma intende evidenziare come tali domande non siano tra loro indipendenti bensì strettamente interrelate, anche se possono avere andamenti diversi, e come l'offerta turistica sia ampia e differenziata.



Emerge, quindi, una grande difficoltà nel delineare in modo preciso la categoria di servizi che possano definirsi “turistici” e, conseguentemente, la categoria delle “imprese turistiche”.

Infatti, dal punto di vista dell’offerta, l’industria turistica comprende tutte quelle imprese, organizzazioni e strutture volte a soddisfare le specifiche esigenze e i peculiari desideri del turista<sup>2</sup>. È tuttavia evidente che tale definizione finisce per ricomprendere sia aziende la cui attività economica è originariamente e prevalentemente destinata al consumo turistico (hotel, imprese crocieristiche, agenzie di viaggio ecc.) sia aziende la cui offerta è destinata a un mercato più ampio (ristoranti, taxi, attrazioni locali ecc.).

Il Codice del turismo (D.lgs. 79/2011), definisce le imprese turistiche come quelle che “esercitano attività economiche, organizzate per la produzione, la commercializzazione, l’intermediazione e la gestione di prodotti, di servizi, tra cui gli stabilimenti balneari, di infrastrutture e di esercizi, compresi quelli di somministrazione facenti parte dei sistemi turistici locali, concorrenti alla formazione dell’offerta turistica”. Appare evidente quanto tale definizione sia generica e comprenda qualsiasi attività imprenditoriale che abbia qualche relazione con il turismo; per questo una migliore specificazione e la regolamentazione delle diverse tipologie di attività realizzate da imprese definibili “turistiche” è demandata al legislatore regionale.

Nonostante, come prima evidenziato, nell’offerta siano coinvolti tutti i soggetti che a qualsiasi titolo contribuiscono alla soddisfazione dei bisogni del turista, riteniamo che, fondamentalmente, l’industria turistica possa essere descritta considerando gli insiemi di aziende che operano nell’ambito dei seguenti settori:

- i trasporti;
- la ricettività;
- la ristorazione;
- l’intrattenimento;
- l’organizzazione di viaggi e di crociere;
- l’organizzazione di manifestazioni, congressi ed eventi;
- l’intermediazione;
- l’organizzazione turistica pubblica.

All’interno di ciascun macro settore si possono individuare sub-settori più specifici. Ad esempio, nell’ambito dei trasporti si distinguono i trasporti aerei, marittimi, ferroviari, su strada e nell’ambito dei trasporti aerei si differenziano i trasporti di linea, *charter* e *low cost*; nell’ambito della ricettività si distinguono la ricettività alberghiera, nei villaggi turistici, negli agriturismi ecc.

## 2. Le tendenze qualitative del mercato

Allo sviluppo del turismo di massa, inteso come diffusione di viaggi e vacanze presso strati sempre più ampi di popolazione, ha fatto seguito, in questi ultimi de-

2. Leiper N., “The Framework of Tourism”, *Annals of Tourism Research*, 6, 4, 1979, pp. 331-340.

cenni, un proliferare di forme di turismo nuove e originali, spesso atipiche e di difficile classificazione. Tale fenomeno ha oggi raggiunto elevati livelli di complessità tali da rendere spesso parziali le diffuse analisi sul turismo e i suoi *trend*.

In questo paragrafo, intendiamo presentare sinteticamente alcuni dei principali aspetti che caratterizzano oggi il turismo, nelle sue varie forme ed estensioni, funzionali a comprendere il ruolo che può assumere la ricettività, sintetizzando i principali *trend* qualitativi che caratterizzano oggi la domanda turistica.

Innanzitutto occorre segnalare la costante crescita dei flussi turistici internazionali. Si tratta di un aspetto che sembra riguardare, in primo luogo, gli aspetti quantitativi del turismo; tuttavia va sottolineato che il turista internazionale<sup>3</sup>, più di quello domestico, è diventato, con la propria domanda, protagonista, diffusore di stili, promotore di gusti e tendenze ecc.

Nel contempo, emerge la tendenza, sempre più diffusa, a fare vacanze multiple, brevi, ripetute e diversamente connotate dal punto di vista tematico, con motivazioni articolate e diversificate, seppure riferite alla stessa persona; programmate “per obiettivi” (cultura, avventura, scoperta, sport, salutismo ecc.); con un orientamento geografico che spazia dal “lontano ed esotico” alla prossimità rispetto al luogo di residenza (che rende possibile la vacanza di breve durata o *short break*).

Il desueto termine “villeggiatura”, connotato dai significati di stanzialità e riposo, è oggi sostituito da viaggio, tour, vacanza ecc. e il turista appare in continuo “movimento”.

La mobilità, soprattutto internazionale, è stata certamente agevolata e indotta dalla forte riduzione dei costi di trasporto (soprattutto a lunga distanza) e dalla riduzione nei tempi di spostamento. Tale mobilità ha avuto, tra le sue molteplici implicazioni, quella di accrescere le conoscenze del turista (sulle attrattive turistiche, culturali, ricreative, sportive, storiche ecc., sulle opportunità di viaggio e vacanza ecc.) e di renderlo quindi più informato e consapevole, fino a diventare esperto, in grado di confrontare, valutare e scegliere con livelli di consapevolezza più elevati; in sintesi, di aumentare il proprio potere contrattuale grazie, in generale, a una riduzione delle asimmetrie informative e al superamento del *trade off* tra ampiezza e profondità<sup>4</sup>.

La mobilità è da intendersi, inoltre, non solo in termini spaziali ma anche tematici: la vacanza viene effettuata, con motivazioni diverse e molteplici modalità, per tutto il corso dell’anno. Si alternano, così, vacanze culturali ad altre sportive, soggiorni di studio a soggiorni salutisti, vacanze avventurose a *slow tourism*, vacanze di gruppo guidate a viaggi auto-organizzati e destrutturati ecc.<sup>5</sup>. Questo rende più complessa qualsiasi politica di segmentazione<sup>6</sup>.

3. Ovvero colui che attraversa la frontiera per viaggi con finalità turistica. Per esempio, a fini statistici, per quanto riguarda l’Italia, rientrano nel turismo internazionale, sia i turisti francesi che vengono in Italia (turismo *inbound*), sia gli italiani che vanno in Francia (turismo *outbound*).

4. Shapiro C., Varian H.R., *Information rules. A strategic guide to the network economy*, Boston: Harvard Business School Press, 1999. Evans P., Wurster T.S., *Blown to bits. How the new economics of information transforms strategy*, Boston: Harvard Business School Press, 2000.

5. Un’indagine Acı-Censis, dal titolo *L’auto e i turismi tematici, Rapporto turismo 2008*, parla, al riguardo, di “spezzoni di turismo”.

6. Savelli A., *Sociologia del turismo*, FrancoAngeli, Milano, 2002; Pencarelli T., “Il fenomeno turistico”, in Pencarelli T. (a cura di), *Lecture di economia e management delle organizzazioni turistiche*,

La crescita culturale del turista medio e l'aumento del reddito medio disponibile<sup>7</sup> hanno portato anche a una crescita nella domanda di beni e servizi destinati alla vacanza, con una maggiore attenzione alla marca e al rapporto qualità/prezzo (ne sono manifestazione la diffusione dei modelli *low cost*, *last minute* e *advanced booking*), alle componenti di salvaguardia dell'ambiente e della salute, all'apertura verso il nuovo. Questo non ha sempre trovato territori e imprese (soprattutto in Italia) in grado di cogliere e interpretare tali segnali di cambiamento e di offrire prodotti più confacenti al "nuovo turista".

Cresce l'attenzione e la richiesta per quelle che vengono definite "esperienze" (vedi il par. 5 del presente capitolo) anche perché, se la vacanza è sempre più breve ma sempre più importante nel proprio bilancio di vita, allora il tempo deve essere "speso al meglio e fatto rendere al massimo" in tutte le sue dimensioni, fino anche ad arrivare a cercare esperienze forti e intense, se non addirittura estreme. Non bastano luoghi da visitare (il museo o il centro storico) ma si chiede di provare e sperimentare (per esempio, di immergersi nell'atmosfera del tempo e di riviverla); non bastano cose da mangiare (la cucina tipica) ma si vuole conoscere e imparare (per esempio, con specifici corsi di cucina o di degustazione ecc.). Il turista è sempre più teso a partecipare, a diventare protagonista: meno spettatore e visitatore e sempre più attore e, perfino, regista della propria esperienza turistica.

La diffusione di internet e, più in generale delle ICT, ha indotto cambiamenti profondi e dirompenti dal lato della domanda. Innanzitutto internet ha reso possibile al turista raccogliere informazioni "di prima mano" e aggiornate sulle destinazioni, le imprese, le attrattive ecc., consentendogli di effettuare confronti tra le offerte, di approfondire seguendo i propri interessi e gusti e la propria curiosità (e non sulla base solo di quanto proposto dagli operatori). Internet ha reso, inoltre, più importante e critico il "passaparola" (*word-of-mouth*) poiché consente di condividere esperienze e giudizi con altri "navigatori", acquisendo informazioni non da chi offre il servizio (per esempio, l'albergo o la compagnia crocieristica) ma da chi ne ha usufruito, ottenendo così una valutazione che, seppur parziale e limitata, viene assunta come più veritiera di quella offerta da cataloghi, depliant, guide ufficiali, canali di comunicazione aziendali ecc. Inoltre, ha reso più agevole e meno rischioso il turismo "fai da te" che risponde non tanto (o non solo) all'esigenza di risparmiare sull'intermediazione fornita da agenzie e tour operator ma, soprattutto, al desiderio di essere protagonisti della propria vacanza già nella fase di scelta e decisione, cominciando a "provare" già da casa (anche grazie alle informazioni e funzionalità di molti siti) il viaggio e la vacanza.

Dal punto di vista dell'offerta di servizi per il turista possiamo individuare le seguenti macro-tendenze.

Edizioni Goliardiche, Urbino, 2003; Sangiorgi G. (a cura di), *Turista e turismi. Contributi psicologici allo sviluppo del settore*, Cucc, Cagliari, 2005; Gatti F., Puggelli F.R. (a cura di), *Nuove frontiere del turismo. Postmodernismo, psicologia ambientale e nuove tecnologie*, Hoepli, Milano, 2006.

7. O, almeno, una sua diversa allocazione tra consumi di base e accessori.

È in crescita la competizione internazionale, sia sul fronte delle destinazioni (località anche molto distanti tra loro sono in diretta concorrenza in quanto caratterizzate da forme di turismo simili o alternative ma orientate allo stesso target di clientela) sia su quello delle forme di ricettività e attrattività turistica<sup>8</sup>. Tale competizione si affianca a una proliferazione delle offerte turistiche (da parte sia di sistemi territoriali sia di imprese) con una conseguente ridotta e problematica visibilità e una rilevante onerosità (e spesso scarsa efficacia) nelle politiche di comunicazione.

Il ruolo della comunicazione è cruciale e pervasivo<sup>9</sup>. Soprattutto in virtù della diffusione delle ICT e delle tecnologie web-based (per esempio, il *mobile*), diventa sempre più importante, prima di poter “farsi conoscere”, il “farsi trovare” (per esempio, sul web) dal potenziale turista; poi occorre “guadagnarsi l’attenzione”<sup>10</sup> e ascoltare<sup>11</sup>, infine bisogna “saper rispondere” (via mail, attraverso i corporate blog, i forum e i network sociali)<sup>12</sup>. Diventa fondamentale, inoltre, la conoscenza del “passaparola” sulla propria azienda (attraverso i siti di *news*, nelle *community* di esperti o appassionati)<sup>13</sup>.

Si diffondono specializzazioni tematiche, sia nelle destinazioni sia nei servizi offerti: natura, cultura, avventura, salutismo, edonismo, esclusività, solo per citarne alcune, ma anche forme di turismo responsabile ed eco-sostenibile. Ne deriva una moltiplicazione, nel territorio, “delle destinazioni di turismo tematico con addensamenti distrettuali, paradigmi innovativi, proposte di nuovi concept”<sup>14</sup>. Nascono così operatori sempre più specializzati per tipologie di servizi offerti e di turismo servito.

Dopo questa breve panoramica, occorre fare ancora alcune considerazioni. Come accennato, è ormai comune usare la dizione “turismi” per indicare che le tipiche modalità di fruizione turistica, sintetizzabili (soprattutto in Italia) nella triade “mare, montagna e città d’arte”, si sono approfondite e differenziate e, nel contempo, si sono aggiunte forme di turismo totalmente nuove nell’oggetto, nella modali-

8. L’affermazione può essere esemplificata sia citando le catene alberghiere internazionali (presenti nelle principali località turistiche e, spesso, in diretta concorrenza) sia le grandi sedi di mostre o eventi musicali.

9. Becheri E., *Presentazione del XV Rapporto sul Turismo in Italia, III Conferenza italiana per il turismo*, 30 settembre-1 ottobre 2006, Montesilvano (Pescara).

10. Occorre, infatti, ricordare che non è sufficiente che una persona visiti il nostro sito internet ma che in esso navighi, legga, interagisca, formuli richieste e, quindi, rimanga collegato con esso per un certo periodo di tempo.

11. Levine R., Locke C., Searls D., Weinberger D., *The Cluetrain Manifesto. The End of Business as Usual*, Perseus, Jackson, 2000.

12. Per approfondimenti si rinvia a: Benevolo C., Burlando V., “E-customer strategy: la fidelizzazione del cliente on line”, *Micro & Macro Marketing*, 1, 2013, p. 61.

13. Li C., Bernoff K., *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*, Forrester Research, Harvard Business Press, 2008; Carraro M., *Aziende con le orecchie*, in <http://aziendeconleorecchie.wordpress.com>, 2007; Dall’Ara G., *Il marketing passaparola nel turismo*, Agra, Roma, 2005.

14. Aci-Censis, *L’auto e i turismo tematici, Rapporto turismo 2008*, Roma, luglio 2008.

tà, nella destinazione ecc.<sup>15</sup> che andranno in futuro ulteriormente approfondendosi e diversificandosi<sup>16</sup>.

I fenomeni che indichiamo con il termine onnicomprensivo di “turismo” e i soggetti che ne sono protagonisti (ovvero i turisti) assumono, nelle diverse manifestazioni che abbiamo definito “turismi”, connotati e specificità proprie che necessitano di specifici approcci e approfondimenti sia nell’ambito dell’economia del turismo, sia in quello della gestione delle imprese facenti parte dell’offerta.

### 3. Il prodotto turistico

#### 3.1. Beni e servizi: prodotti

Nel paragrafo precedente, è stato evidenziato come la domanda turistica sia strettamente connessa alle caratteristiche particolari dell’ambiente specifico nel quale il fruitore desidera recarsi. La domanda, inoltre, manifesta il bisogno, oltre che di beni di consumo, soprattutto di un numero considerevole di servizi, di varia natura, offerti da differenti tipi di organizzazioni.

Appare opportuno soffermarci sull’oggetto della domanda turistica e, in particolare, sul diverso significato dei termini “beni”, “servizi”, “prodotti”.

Alcuni evidenziano che il carattere più qualificante del servizio sia quello di essere un’attività con un’elevata componente di intangibilità e, quindi, considerano il servizio contrapposto al bene materiale. Il box 1 riporta alcune significative definizioni.

15. Con riferimento all’Italia in quanto oggetto di flussi turistici in entrata, nell’indagine Acicensis del 2008 si afferma: “Mare, montagna e città d’arte, definiscono tuttora la parte più consistente dell’offerta turistica dell’Italia. Accanto a questa componente – ancora dominante ma che ha raggiunto in molti casi l’area della maturità nel ciclo di vita del prodotto – la grande novità di questi ultimi anni, è rappresentata dalla nascita e dalla progressiva affermazione dei turismi tematici. Nell’ambito di cinque grandi assi organizzativi di natura, cultura, avventura, edonismo, salutismo, sono infatti ormai molte migliaia le destinazioni e i prodotti ricevuti e offerti. A questo aggregato in continua espansione sembra utile dedicare attenzione e intelligenza strategica, anche per contribuire al recupero delle posizioni via via perdute dal nostro Paese nelle classifiche mondiali del settore turismo”. Viene inoltre evidenziata “l’esplosiva moltiplicazione dell’offerta di turismi tematici, che definiscono una mappa di almeno 120 tipologie raggruppabili in 5 famiglie: luoghi del territorio e dell’ambiente, luoghi della storia e della fede, luoghi della cultura e dello spettacolo, luoghi del corpo e dell’edonismo, luoghi dello shopping”. Questa domanda è costituita da “una stratificazione dei consumatori, sempre meno organizzata secondo caratteristiche di appartenenza di ceto e di reddito e sempre più distribuita secondo forme di rappresentazione di sé”.

16. Analisi ed esemplificazioni di tali fenomeni possono essere facilmente trovate nelle diverse edizioni del *Rapporto sul Turismo Italiano*. Si veda anche Yeoman I., “Tomorrow’s Tourist: Scenarios & Trends”, *Advances in Tourism Research*, 16, 2008.

### Box 1 - Che cos'è un servizio?

“Un servizio è qualsiasi attività o vantaggio che una parte può scambiare con un'altra, la cui natura sia essenzialmente intangibile e che non implichi la proprietà di alcunché. La sua produzione può essere legata o meno a un prodotto fisico”. Kotler Ph., Bloom P.N., *Marketing Professional Services*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984; Kotler Ph., *Marketing Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

“Un servizio è un'attività o una serie di attività di natura più o meno intangibile che normalmente, ma non necessariamente, ha luogo nell'interazione tra cliente e impiegato e/o risorse fisiche o prodotti e/o sistemi del fornitore del servizio, che viene fornita come soluzione ai problemi del cliente”. Grönroos C., *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington, Lanham, 1990.

“Il servizio è un'attività economica che produce tempo (i servizi di pulizie consentono di risparmiare il tempo che sarebbe necessario per svolgere tali operazioni), posto (un centro commerciale consente di valutare ed effettuare gli acquisti in un unico luogo), forma (un database raccoglie informazioni in una forma più funzionale e capiente) o utilità fisica o psicologica (uno spettacolo teatrale fornisce distrazione e divertimento, un intervento di riparazione ripristina la funzionalità di un oggetto)”. Haksever C., Render B., Russell R.S., Murdick R.G., *Service Management and Operations*, II ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, 2000.

“Il servizio è una prestazione o un complesso di prestazioni realizzate con l'ausilio di specifiche professionalità e talora con il supporto di beni materiali o strumenti, per il soddisfacimento di bisogni manifestati da singoli individui o gruppi organizzati in definite unità economiche o istituti”. Zuffada E., *Le aziende di servizi: caratteristiche dei processi, politiche di gestione ed economicità*, Giappichelli, Torino, 1994.

Altri studiosi, partendo dall'ipotesi che nei Paesi sviluppati la domanda è alla continua ricerca di nuove forme di consumo di tipo “superiore”, ritengono che il XXI secolo segni il passaggio da un'economia prevalentemente caratterizzata dai servizi, a un'economia basata sulle “esperienze” e sulle “trasformazioni”<sup>17</sup>. Tali Autori individuano cinque forme di offerta economica<sup>18</sup>:

- le *commodity*: sono i beni fungibili ricavati dall'estrazione dal sottosuolo, dall'allevamento di animali, dalla coltivazione della terra;
- i *beni*: sono i manufatti tangibili, standardizzati e immagazzinabili;
- i *servizi*: sono attività intangibili, personalizzate in base alle richieste della clientela. I prestatori di servizi utilizzano beni per realizzare determinati benefici in favore del cliente;
- le *esperienze*: sono eventi memorabili che coinvolgono gli individui sul piano personale. L'impresa che si dedica a tali attività non offre beni e servizi ma li utilizza intenzionalmente per divenire regista di esperienze il cui valore si protrae nella memoria dell'individuo (ospite) coinvolto<sup>19</sup>;

17. Pine II B.J., Gilmore J.H., *The Experience Economy. Work is a Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

18. La proposta di tali Autori non è certamente limitata al settore turistico.

19. Si veda al riguardo il par. 5 del presente capitolo.

- le *trasformazioni*: sono esperienze personalizzate capaci di provocare il cambiamento dell'individuo. L'impresa guida l'aspirante attraverso una serie di esperienze che lo porteranno a raggiungere un determinato obiettivo<sup>20</sup>.

Per esempio, il caffè può costituire un'offerta economica diversa, alla quale il consumatore attribuisce un valore differente. Infatti il caffè può essere:

- una *commodity*, ovvero il raccolto in chicchi;
- un bene di consumo, quando è tostato, macinato, imballato e venduto come genere alimentare;
- un servizio, quando è preparato in un bar o un ristorante;
- un'esperienza, quando è servito nell'ambito di un contesto particolare (in una caffetteria storica, o in un bar situato a Portofino o in Piazza S. Marco a Venezia) che consente al fruitore di vivere una particolare atmosfera.

Altri ancora ritengono che la contrapposizione fra beni e servizi debba essere superata e che la varietà dei risultati del mondo della produzione possa essere sintetizzata nell'unico concetto di "prodotto"<sup>21</sup>. Per prodotto si intende qualsiasi *output* (sia esso un bene, un servizio o un mix di entrambi) di un processo produttivo di qualsiasi natura che, a motivo delle utilità dei suoi attributi (fisici o immateriali), è adatto a soddisfare le aspettative dei fruitori. In questo senso, il prodotto è "il medium del rapporto fra domanda e offerta": esso mette in comunicazione i soggetti che manifestano bisogni e i soggetti che propongono soluzioni atte a soddisfarli. In ogni prodotto sono compresenti aspetti materiali (tradizionalmente riferiti ai beni) e aspetti immateriali (tradizionalmente riferiti ai servizi). Da un lato, i prodotti industriali incorporano, spesso, attributi di tipo immateriale (servizi pre e post vendita, design, ricerca ecc.); dall'altro, l'offerta di servizi necessita, frequentemente, dell'utilizzo di beni (per esempio, il cibo nel servizio di ristorazione, le attrezzature mediche nell'ambito dei servizi ospedalieri). Sono rari i casi sia di prodotti costituiti solo da beni, con assenza di elementi immateriali, sia di servizi che possano essere prestati in assenza di elementi materiali<sup>22</sup>.

20. Per aspirante s'intende il fruitore di un'offerta di trasformazioni. Nel settore turistico si fa riferimento principalmente all'offerta di esperienze in quanto queste ultime non sono caratterizzate da un'elevata intensità di cambiamento dell'individuo; il sistema turistico mira infatti a proporre più esperienze che trasformazioni. Peraltro alcuni operatori turistici offrono anche trasformazioni ovvero un susseguirsi di esperienze che conducano a un cambiamento individuale: per esempio i centri di cura e benessere si propongono di condurre il turista a un cambiamento del suo stato psico-fisico che perduri nel tempo. Vedi anche Pencarelli T., Forlani F., "Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze", *Sinergie*, 58, 2011, p. 231.

21. Cfr. Rispoli M., Tamma M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova, 1996, p. 19. Su tale tema vedi anche Di Bernardo B., "La produzione neo-industriale e i servizi", *Sinergie*, 28, 1992, p. 29; Normann R., Ramírez R., *Designing Interactive Strategy. From Value Chain to Value Constellation*, Wiley, Chichester, 1994; Rullani E., "Il ruolo dei servizi nella realtà dell'impresa moderna", *Sinergie*, 42, 1997.

22. È evidente che le componenti tangibili dell'offerta (fanno eccezione i generi alimentari compresi nel servizio di ristorazione) non sono oggetto di vendita al consumatore mentre rappresentano uno strumento per l'erogazione del servizio. Ciononostante, la prestazione dipende spesso in grande misura dai mezzi di produzione utilizzati.

Ne consegue che, se in ogni prodotto sono riconoscibili elementi sia materiali sia immateriali, il servizio può essere considerato come un prodotto in cui sono “prevalenti” le componenti immateriali.

### 3.2. *Il prodotto turistico specifico e globale*

Con riferimento al settore turistico, il termine prodotto può essere utilizzato in due modi differenti, a seconda che si adotti il punto di vista dell'impresa che lo offre o del turista che lo domanda.

L'ottica non è la stessa.

L'azienda turistica, pur essendo consapevole dell'importanza dei rapporti con gli altri operatori turistici che operano a monte e a valle del proprio processo produttivo e di erogazione, concentra le proprie risorse e la propria offerta solo su una parte delle esigenze espresse dalla domanda, quelle alle quali può rispondere con la propria attività imprenditoriale (prodotto turistico specifico).

Il turista, a sua volta, percepisce il prodotto turistico come la somma di servizi (offerta da diversi operatori: il pernottamento, il trasporto, la ristorazione, le strutture sportive ecc.) e di attrattive (prodotto turistico globale).

Quindi il **prodotto turistico specifico** indica il risultato di un'attività di produzione di una singola azienda per appagare i bisogni del turista.

Per l'azienda turistica offerente, tale prodotto è costituito “dall'insieme di componenti ed elementi di attrattiva che costituiscono la propria offerta, organizzati per rispondere alla domanda dell'utilizzatore potenziale e che, insieme ad altri prodotti, va a costituire il prodotto globale percepito dal turista”<sup>23</sup>. Tale prospettiva non riguarda l'intera esperienza del turista, bensì solo quella parte di essa che a cui è destinata l'offerta della singola impresa.

Ogni prodotto turistico offerto si presenta costituito da un insieme di servizi di diversa natura, tutti strettamente coordinati ai fini della soddisfazione delle attese del cliente. Nell'ambito di tale “pacchetto”<sup>24</sup> di servizi si distingue il servizio centrale (*core business*), che caratterizza il tipo di attività dell'impresa considerata, senza il quale tale attività non esisterebbe, e altri servizi ausiliari (detti anche periferici o accessori) che sono prestati a completamento del servizio principale.

Nel caso del servizio alberghiero, ad esempio, il servizio centrale è costituito dal pernottamento, quelli accessori sono rappresentati dal servizio bar, ristorante, lavanderia, *fitness* ecc. Analogamente, nel caso di un servizio di trasporto aereo, il servizio principale è costituito dal trasporto del cliente e i servizi periferici sono rappresentati, per esempio, dall'assistenza prima e durante il volo, dai servizi di

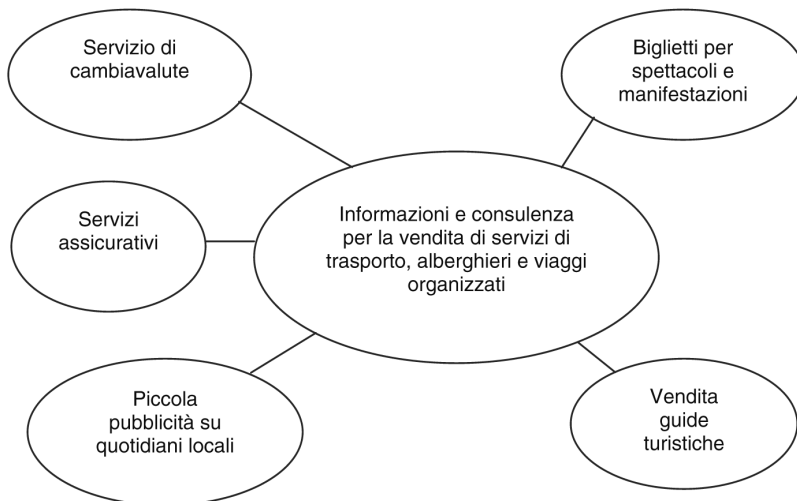
23. Casarin F., *Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà*, vol. II, Giappichelli, Torino, 2007.

24. Il concetto di “pacchetto di servizi” deve essere ben distinto da quello di “pacchetto turistico” di cui al cap. 8.



informazione e di prenotazione ecc.. Il servizio principale ed i servizi accessori di un'agenzia di viaggio dettagliante sono evidenziati nella fig. 1.

Fig. 1 - I servizi centrali e accessori con riferimento a un'agenzia di viaggi dettagliante



Gli elementi che compongono un pacchetto di servizi possono essere più o meno numerosi e combinarsi in vario modo: di conseguenza, il pacchetto progettato dall'impresa turistica potrà presentarsi anche molto articolato.

La distinzione fra servizi centrali e ausiliari non è sempre facile. Per quanto riguarda la centralità o la perifericità dei vari servizi costituenti il pacchetto, l'ottica dell'impresa che offre il servizio può non coincidere con l'ottica dell'utilizzatore. Per l'utilizzatore, il servizio centrale è quello che caratterizza il prodotto che vuole acquistare, dal punto di vista della risposta ai suoi bisogni; per l'impresa è, invece, da considerarsi centrale ciò che polarizza le sue strategie e le permette di differenziarsi dalla concorrenza.

Gli elementi che costituiscono il pacchetto di servizi possono essere classificati in:

- componenti materiali o fisici (per esempio, gli impianti e gli arredi di un albergo, i mezzi di trasporto di un vettore, le attrezzature di un ristorante);
- componenti intangibili espliciti, cioè offerti apertamente al cliente (i servizi di animazione di un villaggio turistico, l'assistenza del personale durante una crociera, i servizi di informazione offerti dagli operatori turistici, l'apprendimento o il perfezionamento di una lingua straniera durante una vacanza-studio);
- componenti intangibili impliciti, ossia vantaggi, spesso psicologici, collegati al servizio offerto, non esplicitamente compresi nel pacchetto ma che possono contribuire a elevare la qualità del servizio. Per esempio, nell'ambito di un viaggio