



**Mark Tungate**

# **ESCAPE INDUSTRY**

**COME I BRAND ICONICI E INNOVATIVI  
HANNO COSTRUITO IL BUSINESS DEL VIAGGIO**

**FRANCOANGELI**

**IMPRESA, COMUNICAZIONE, MERCATO - NUOVA SERIE**

**COLLANA DIRETTA DA VANNI CODELUPPI**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



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.



# IMPRESA, COMUNICAZIONE, MERCATO

## NUOVA SERIE

COLLANA FONDATA DA GIAMPAOLO FABRIS

---

DIREZIONE: VANNI CODELUPPI

Proseguendo nel solco già tracciato da questa storica Collana, l'intento è quello di favorire la comprensione della natura e del funzionamento di tutti gli strumenti della comunicazione d'impresa, nell'attuale contesto sociale e di mercato.

È ormai largamente accettata l'idea che i fenomeni di consumo siano fenomeni economici, ma anche fenomeni di comunicazione; una comunicazione rivolta soprattutto al consumatore: per delineare un quadro esaustivo ed aggiornato delle principali problematiche in questo ambito, non si potrà quindi prescindere da una spiccata attenzione al *mondo del consumo*.

Inoltre, per rendere conto delle mille sfaccettature della comunicazione d'impresa contemporanea, si cercherà di parlare di pubblicità, ma anche dei sempre più numerosi strumenti che l'esplosione dei *new media* ha portato alla ribalta.

Attingendo a diverse prospettive disciplinari, i volumi della Collana vogliono essere strumenti di lavoro, di comprensione, aggiornamento e approfondimento per i professionisti della comunicazione, ma anche per quanti a questo mondo si stanno affacciando.

---

Tutte le proposte di pubblicazione provenienti da autori italiani vengono sottoposte alla procedura del referaggio (*peer review*), fondata su una valutazione che viene espressa da parte di due referee anonimi, selezionati fra docenti universitari e/o esperti dell'argomento.

---

### Comitato scientifico

Roberta Bartoletti (*Università di Urbino Carlo Bo*), Giovanni Boccia Artieri (*Università di Urbino Carlo Bo*), Laura Bovone (*Università Cattolica di Milano*), Fausto Colombo (*Università Cattolica di Milano*), Luisa Leonini (*Università di Milano*), Marco Lombardi (*Università IULM di Milano*), Gianfranco Marrone (*Università di Palermo*), Federico Montanari (*Università di Modena e Reggio Emilia*), Mario Morcellini (*Università La Sapienza di Roma*), Roberta Paltrinieri (*Università di Bologna*), Maria Angela Polesana (*Università IULM di Milano*), Domenico Secondulfo (*Università di Verona*)

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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Mark Tungate**

# ESCAPE INDUSTRY

**COME I BRAND ICONICI E INNOVATIVI  
HANNO COSTRUITO IL BUSINESS DEL VIAGGIO**

Edizione italiana a cura di **Maria Angela Polesana**

**FRANCOANGELI**

**IMPRESA, COMUNICAZIONE, MERCATO - NUOVA SERIE**

**COLLANA DIRETTA DA VANNI CODELUPPI**

Titolo originale: *The Escape Industry. How Iconic and Innovative Brands Built the Travel Business*

© **Mark Tungate, 2017**

**This translation of The Escape Industry is published by arrangement with Kogan Page**

Traduzione dall'inglese di Elisa Tomassucci

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2018 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).*

*A mio padre, che mi ha indicato la strada*



















---

# Indice

|   |      |    |
|---|------|----|
| <b>Prefazione all'edizione italiana</b> , di <i>Maria Angela Polesana</i> | pag. | 11 |
| <b>Introduzione</b>   | »    | 17 |
| Storia e autobiografia  | »    | 18 |
| <b>1. Il Grand Tour</b>   | »    | 21 |
| Il fascino seducente del viaggio  | »    | 22 |
| Gli apripista   | »    | 23 |
| Viaggi e arrivi   | »    | 26 |
| Verso l'Italia e oltre  | »    | 28 |
| Verso il turismo moderno  | »    | 31 |
| 📍 I punti salienti del tour   | »    | 33 |
| <b>2. Thomas Cook: genialità e intraprendenza</b>                         | »    | 34 |
| Il grande organizzatore   | »    | 34 |
| Rotta per l'Oriente   | »    | 36 |
| Nuove partenze  | »    | 39 |
| La Cook dopo Thomas   | »    | 41 |
| “Don't just book it...”   | »    | 42 |
| Superare uno scandalo   | »    | 44 |
| 📍 I punti salienti del tour   | »    | 47 |
| <b>3. Oasi leggendarie: la nascita del grand hotel</b>                    | »    | 48 |
| Breve storia dei grand hotel  | »    | 49 |
| The Leading Hotels of the World   | »    | 52 |
| A tale of Four Seasons  | »    | 57 |
| Nostalgia <i>versus</i> innovazione                                       | »    | 60 |
| 📍 I punti salienti del tour   | »    | 64 |

|   |      |     |
|---|------|-----|
| <b>4. Dalle stalle... al Ritz</b>   | pag. | 65  |
| La partnership perfetta   | »    | 66  |
| “Where fashion sits...”   | »    | 69  |
| Hotel completi  | »    | 71  |
| La rinascita del Ritz   | »    | 74  |
|  I punti salienti del tour   | »    | 76  |
| <b>5. Il ritorno dell’Orient Express</b>  | »    | 77  |
| Mr. Pullman e Monsieur Nagelmackers   | »    | 78  |
| Sui binari, lungo il fiume, oltre il mare   | »    | 80  |
| Da treno a icona culturale  | »    | 82  |
| Il rilancio dell’Orient Express   | »    | 85  |
|  I punti salienti del tour   | »    | 88  |
| <b>6. Guerra in mare aperto</b>   | »    | 89  |
| La vittoria di Brunel   | »    | 90  |
| La fortuna di Cunard  | »    | 92  |
| Linee attraverso l’Atlantico  | »    | 94  |
| Dalle traversate alle crociere  | »    | 99  |
| Carnival e Caribbean  | »    | 101 |
| Rivolgersi ai turisti delle crociere oggi   | »    | 106 |
|  I punti salienti del tour   | »    | 107 |
| <b>7. I pionieri delle linee aeree</b>  | »    | 109 |
| Piloti affascinanti, passeggeri coraggiosi  | »    | 110 |
| Le prime strategie pubblicitarie  | »    | 114 |
|  I punti salienti del tour | »    | 116 |
| <b>8. Pan Am: dagli idrovolanti all’epoca dei jet</b>   | »    | 117 |
| Quando i clipper dominavano i cieli   | »    | 120 |
| Dall’apice del successo alla rovina   | »    | 122 |
| L’ultimo volo della Pan Am  | »    | 126 |
|  I punti salienti del tour | »    | 129 |
| <b>9. Viaggio d’affari o di piacere?</b>  | »    | 131 |
| La follia di Hilton   | »    | 134 |
| J.W. Marriott: l’uomo che ascoltava la gente  | »    | 136 |
| Una questione di fedeltà  | »    | 138 |
| Cambiamenti dirompenti nel settore alberghiero  | »    | 141 |
|  I punti salienti del tour | »    | 144 |

|   |      |     |
|---|------|-----|
| <b>10. Il nuovo chic: i boutique hotel</b>  | pag. | 145 |
| Tutti al Morgans  | »    | 146 |
| I W Hotels e il boom dei boutique   | »    | 149 |
| Come essere piccoli... ma cool  | »    | 153 |
|  I punti salienti del tour   | »    | 155 |
| <b>11. Rivalità ad alta quota</b>   | »    | 156 |
| Virgin e il “colpo gobbo”   | »    | 159 |
| Il fattore aeroporto  | »    | 163 |
|  I punti salienti del tour   | »    | 164 |
| <b>12. Volare a meno</b>  | »    | 165 |
| L'ascesa e la caduta di Skytrain  | »    | 166 |
| L'ingegnosità degli americani...  | »    | 169 |
| ... e la grinta degli inglesi   | »    | 171 |
|  I punti salienti del tour   | »    | 174 |
| <b>13. Lastminute e altre dot.com</b>   | »    | 175 |
| Le origini dei viaggi digitali  | »    | 178 |
| La battaglia per i clienti online   | »    | 181 |
| Il “turismo ispirazionale”  | »    | 184 |
|  I punti salienti del tour   | »    | 185 |
| <b>14. Esploratori <i>mobile</i> e social</b>   | »    | 186 |
| Potere ai turisti   | »    | 187 |
| Come eccellere sui social media   | »    | 190 |
|  I punti salienti del tour | »    | 192 |
| <b>15. Agenti speciali</b>  | »    | 193 |
| In giro per il mondo su due ruote   | »    | 195 |
| A caccia di tartufi con gli esperti   | »    | 197 |
| Promuovere il turismo culturale   | »    | 200 |
|  I punti salienti del tour | »    | 203 |
| <b>16. Il mondo tra due copertine</b>   | »    | 204 |
| Strumenti per turisti   | »    | 205 |
| Voltare pagina  | »    | 206 |
|  I punti salienti del tour | »    | 211 |
| <b>17. Ostelli e design: la nascita dei “poshtel”</b>   | »    | 212 |
| Connettersi con la tribù  | »    | 213 |
|  I punti salienti del tour | »    | 215 |

|   |      |     |
|---|------|-----|
| <b>18. Airbnb e la sharing economy</b>              | pag. | 216 |
| “Puoi appartenere a qualunque posto”                | »    | 219 |
| “Don’t go there, live there”                        | »    | 221 |
| Viaggiare per lavoro e piacere: il <i>bleisure</i>  | »    | 223 |
| Prima e dopo Airbnb                                 | »    | 224 |
| 📍 I punti salienti del tour                         | »    | 226 |
| <b>19. L’unica via possibile è il turismo etico</b> | »    | 227 |
| Volunteer + tourism = voluntourism                  | »    | 228 |
| Turismo virtuale                                    | »    | 230 |
| 📍 I punti salienti del tour                         | »    | 231 |
| <b>20. L’ultima frontiera</b>                       | »    | 232 |
| Alla conquista dello spazio                         | »    | 234 |
| Progettare lo spazio                                | »    | 237 |
| 📍 I punti salienti del tour                         | »    | 239 |
| <b>Conclusioni</b>                                  | »    | 241 |
| Il primato dell’esperienza                          | »    | 243 |
| Il desiderio di evadere                             | »    | 245 |
| <b>Ringraziamenti</b>                               | »    | 247 |
| <b>L’autore</b>                                     | »    | 249 |
| <b>Bibliografia</b>                                 | »    | 251 |

---

## Prefazione all'edizione italiana

Il turismo (uno dei settori più promettenti dell'economia globale, *capital saving e labour intensive*) è uno dei fenomeni che più caratterizzano le società contemporanee, tanto che quella attuale può essere considerata una vera "era del turismo". Le città e i luoghi turistici sono diventati oggetto di un intenso processo di miglioramento e di promozione al fine di soddisfare una domanda di vacanze in forte crescita. Ogni territorio geografico e culturale è stato progressivamente considerato portatore di un'identità suscettibile, se opportunamente sfruttata, di esercitare una capacità d'attrazione nei confronti della domanda turistica.

In particolare, è nel corso dell'Ottocento che inizia questo fenomeno (che diventa poi "di massa" nel Novecento) quando si definisce il modello dell'albergo o meglio del "grand hotel", un luogo di prestigio destinato ad ospitare poche persone privilegiate appartenenti all'aristocrazia e all'alta borghesia. Proprio come il Ritz di cui Tungate racconta la storia a partire dal suo fondatore: César Ritz. Un uomo dotato di una personalità che "amaliava", un "sognatore" che concepisce il suo hotel "come una destinazione autenticamente moderna: il primo *grand hotel* del ventesimo secolo"; un hotel il cui nome è "un segno di eccellenza, di prestigio, di una certa *art de vivre* prettamente francese"; un brand iconico al punto da farsi sineddoche della città che lo ospita da più di un secolo. Un hotel leggendario, la cui fama è fatta di *heritage*, di lusso, di ricercatezza, di esclusività e di reputazione. Un hotel capace di far vivere un'esperienza unica ai suoi clienti dalla sua nascita, alla fine dell'Ottocento, sino ai giorni nostri.

Il fondatore del Ritz, César Ritz, che dà il suo nome all'hotel, si identifica perfettamente con quest'ultimo e con il tipo di cliente cui si rivolge: marca e persona "coincidono". E nel presente volume si parla di marca proprio in quest'ultima accezione. Nello specifico, si racconta, come recita il sottotitolo, di "brand iconici e innovativi nella definizione del settore

turistico”: brand che hanno segnato e segnano in maniera importante il settore ponendosi come benchmark per gli altri brand. E non è banale ricordare che, proprio come accade anche tra le persone, alcune marche sono dotate di un carisma, di una personalità, di una cultura tali da riuscire ad imporsi rispetto ai propri *competitor*. La marca è infatti una persona, è cioè assimilabile a quest’ultima sotto tutti gli aspetti dal “volto, ai caratteri fisiognomici, all’età/sexo, al carattere, alla cultura, alla professione e infine alla biografia”<sup>1</sup>: in particolare, la cultura consiste in un “condensato di esperienze e di saperi, di vicissitudini imprenditoriali e umane. [...] Una stratificazione di conoscenze e di storie, comprensiva di radici, senso delle origini e della missione. Ma cultura è, per la marca, anche innovazione e tecnologia [...] è anche attualità socioculturale, sintonia col *core target*, immersione totale nello *Zeitgeist*”<sup>2</sup> e la biografia significa che la marca ha una sua storia, proprio come una persona ha una sua biografia individuale a caratterizzarla. Cultura e biografia collaborano alla credibilità della marca, ne certificano la forza e il valore. Fondano la sua reputazione che si basa su una stratificazione di esperienze che si sono sedimentate nella mente dell’individuo-consumatore e che ne certificano l’affidabilità. Affidabilità che deve essere continuamente rinnovata e confermata per mantenere viva la relazione, che è uno dei pilastri su cui si regge la metafora della marca come persona: nel rapporto con l’individuo-consumatore entrano infatti in campo emozioni, stati d’animo, sensazioni, ricordi, fiducia, credibilità e, appunto, reputazione. Questo volume nel raccontarci la storia di una serie di imprenditori, di uomini “speciali”, “con una marcia in più”, di “visionari” le cui idee di business originali hanno sovente anticipato i tempi finendo col costituire tappe fondamentali nell’evoluzione del settore, ci racconta la marca a partire dal suo patrimonio genetico. Un patrimonio che nasce da uomini, dal loro sentire, dalle loro esperienze e dalle loro idee che, a loro volta, si sviluppano a partire da bisogni, da desideri e da sogni. Proprio come per l’autore che ci consegna un libro che, nei suoi intenti, dovrebbe corrispondere a quello che lui, come lettore, avrebbe voluto leggere.

Così, se state cercando un classico manuale di settore – corredato di tabelle, grafici e appendici – potete anche chiuderlo subito. Certo, lo scopo è esplorare la storia e le strategie alla base dei brand turistici; ma, soprattutto, è raccogliere una collezione di casi di business dalla forte valenza ispiratrice. [...] Ma in questo sta la bellezza di un progetto del genere. Ho iniziato come reporter, e per molti versi sono rimasto tale. Spero di non sembrare troppo pre-

1. Si rimanda al volume di G. Fabris, L. Minestrone, *Valori e valore della marca. Come costruire e gestire una marca di successo*, Milano, FrancoAngeli, 2004.

2. Ivi, p. 388

suntuoso quando dico che il mio lavoro è “scoprire cose”. Anche scrivere un libro è un viaggio, no?<sup>3</sup>

Si tratta di un volume ibrido che mescola il registro giornalistico con quello di marketing e che dimostra come i casi di successo nascano dall’ascolto della società, dalla sintonizzazione con lo *Zeitgeist*, ovvero lo spirito del tempo, da una attualità socioculturale che trova la sua certificazione nella sovrapposizione (“come suggerisce il titolo del libro, in queste pagine tenderò a concentrarmi sul lato del consumatore – sul turismo, in altre parole – anche se le due realtà spesso si sovrappongono”) tra le due figure quella dell’emittente, il turismo, e quella del ricevente, il consumatore. In effetti, come abbiamo già notato, tanto l’autore quanto i protagonisti della sua narrazione rivestono al contempo i due ruoli ed entrambi sono animati dal desiderio di *escape*, ossia di fuga, di evasione. Il titolo del volume, che con l’Editore e la Direzione di collana abbiamo volutamente lasciato in inglese, non è un ammiccamento banale alla lingua inglese, come spesso succede, magari per rendere il testo più accattivante ai fini delle vendite, ma è un titolo “necessario”, una scelta obbligata poiché sintetizza in maniera efficace non solo il suo contenuto ma anche la sua forma. “*Escape*”, come si è appena detto, significa “fuga”, “evasione”, rimandando così al carattere creativo del settore che consente all’individuo di trovare dei modi sempre nuovi per “evadere dalla prigione”, in senso figurato ovviamente, delle sue routine.

In epoca moderna, in conseguenza di una legittimazione etica e sociale del concetto di tempo libero, *escape* era soprattutto il *loisir* di Morin<sup>4</sup>, ossia lo svago in cui si privilegiavano le dimensioni dell’intrattenimento, del gioco-spettacolo, dei villaggi vacanze in cui vigeva una organizzazione razionalizzata e pianificata. Oggi, accanto a questa forma di *escape* ne esiste un’altra, che evoca la forza dionisiaca dell’erranza cui Maffesoli si richiama descrivendo la società contemporanea in cui l’erranza è un modo per contrapporsi ai valori costituiti: si tratta del desiderio di rivolta contro il funzionalismo, contro la divisione del lavoro, contro una specializzazione troppo rigida che fa di ciascuno di noi un semplice ingranaggio in quell’industrioso meccanismo che è la società. In questo modo si esprimono la necessità dell’ozio, l’importanza della vacuità e del non-fare nel deambulare dell’uomo<sup>5</sup>. L’erranza vede il primato di una sensibilità che valorizza

3. M. Tungate, *Escape Industry*, Milano, FrancoAngeli, 2018, pp. 25-26.

4. E. Morin, *Lo spirito del tempo*, Roma, Meltemi, 2017.

5. M. Maffesoli, *Del nomadismo. Per una sociologia dell’erranza*, Milano, FrancoAngeli, 2000, p. 46.

le forze della vita e il dinamismo dell'esperienza entrambi marginalizzati durante l'apogeo della modernità<sup>6</sup>.

Anche i protagonisti del presente volume sono mossi, come scrive l'autore, non solo dall'opportunità di business, ma dai propri sogni: sono infatti, da "George Nagelmackers dell'Orient Express, a Isambard Kingdom Brunel della nave a vapore *Great Western*, a Juan Trippe di Pan Am e a personaggi come Richard Branson ed Elon Musk [...], sognatori, ansiosi di capire quanto possono spingerci oltre i nostri limiti"<sup>7</sup>.

Le marche create da questi imprenditori sono dunque ispirazionali, come più volte Tungate ripete nel corso della sua narrazione, poiché al centro del loro DNA vi sono emozioni, sogni, desideri, in una parola gli *intangibles* della marca, il motore semiotico, quello che la differenzia dai competitor e che costruisce la relazione col cliente. Una relazione che viene raccontata nel suo svolgersi temporale attraverso grandi brand e le esperienze che questi ultimi veicolano. Il marketing esperienziale si racconta attraverso hotel di lusso, eleganti viaggi aerei, crociere, viaggi "spaziali", *sharing economy* a disegnare un tour che si dipana attraverso una molteplicità di punti di contatto diversi tra la marca e il consumatore. Non ultima la pubblicità, di cui vengono sovente citati da Tungate esempi rappresentati da campagne di successo.

Si tratta di esempi che dimostrano, sulla scia di un *file rouge* che percorre e tiene unito tutto il volume, come il viaggio, McLuhanianamente, non solo muti in base ai cambiamenti introdotti dall'evoluzione dei mezzi di trasporto, che segnano un accorciamento delle distanze spaziali e temporali, ma influisca anche sulla percezione degli individui e sul loro immaginario, che da *rappresentazionista* ovvero ancorato alla riproduzione del reale e in cui prevale la dimensione visiva dell'esperienza, diventa *performativo* vale a dire che genera un tipo di rappresentazione "costruttivista" per la quale la realtà, del viaggio come del turismo, dipende da chi ne fa esperienza. "In questo senso l'immaginario performativo può ritenersi il prodotto di processi comunicativi che tendono a privilegiare la dinamica esperienziale, interattiva, immersiva, sensoriale e tattile [...] in accordo con l'evoluzione dei linguaggi medialità [ovvero] con la transizione che procede dalle forme derivanti dalla scrittura e dal carattere iconico dei grandi media alle forme partecipative formate sulle grammatiche del digitale"<sup>8</sup>.

Il turismo è sia un tassello dell'identità del soggetto sia esso stesso un "medium comunicativo, uno dei modi più visibili ed efficaci per dimostrare

6. Cfr. *ivi*.

7. M. Tungate, *Escape Industry*, cit., p. 238.

8. L. Gemini, *In viaggio. Immaginario, comunicazione e pratiche del turismo contemporaneo*, Milano, FrancoAngeli, 2008, p. 64.



agli altri che si è raggiunto un certo obiettivo, una certa posizione sociale<sup>9</sup>". A tal proposito riprendo il caso di Expedia, citato dal nostro autore, secondo cui con lo slogan "Travel yourself interesting" si intercetta la tendenza, tutta contemporanea, a postare sui social le foto del proprio viaggio; foto che trasformano "i classici "sfigati" in autentiche calamite sociali [...], attirando una folla di ammiratori e rubando la scena ai rivali più carismatici. In altre parole, [...] non si viaggia solo per fare esperienza, si viaggia per avere la possibilità, poi, di vantarsene apertamente"<sup>10</sup>. Un ritratto che rende conto, in maniera sintetica ed efficace, della performatività dell'individuo contemporaneo che, grazie ai nuovi *device*, ricostruisce attivamente la sua esperienza di viaggio per immagini in spazi comunitari, in cui la partecipazione e la condivisione si sposano con la costruzione di veri e propri palcoscenici in cui "vetrinizzarsi"<sup>11</sup> all'insegna di un narcisismo favorito dagli stessi ambienti mediali.

La performatività dell'individuo è anche quella del *digital traveller*, o del turismo fai da te, favorito dai processi di online booking diretto e di disintermediazione con l'affermarsi degli OTA (Online Travel Agents), ossia siti di prenotazioni online come Expedia; di metamotori (*metasearch*) come Kayak e Skyscanner; nonché di prenotazioni dirette con hotel e compagnie aeree.

L'industria turistica deve quindi fare i conti con un consumatore non solo sempre più esigente, selettivo, informato, ma anche sempre più autonomo, per il quale l'autenticità riveste un ruolo fondamentale nell'esperienza turistica: cosa che ha decretato il successo di Airbnb. Airbnb, un mercato online che permette alle persone di affittare ai turisti le loro abitazioni, in parte o interamente, per un breve periodo, risponde alla tendenza (che diventa poi costitutiva della *sharing economy*), segnalata dall'economista Jeremy Rifkin<sup>12</sup> negli anni Duemila, di sostituire il possesso con l'uso, l'acquisto con il noleggio, la proprietà con l'accesso: contano cioè di più le esperienze della proprietà.

Come nota Tungate, Airbnb, coerentemente alla sua *mission* e *vision*, ha promosso e promuove l'idea di "apertura" nelle sue campagne pubblicitarie: affittare uno degli appartamenti del sito, "significa vivere il mondo in maniera più autentica e illuminata. [...] Quando ho conosciuto Mildenhall [direttore marketing di Airbnb], lo slogan finale della sua campagna

9. A. Savelli, *Sociologia del turismo*, Milano, Hoepli, 2012, p. 118.

10. M. Tungate, *Escape Industry*, cit., p. 179.

11. V. Codeluppi, *La vetrinizzazione sociale. Il processo di spettacolarizzazione degli individui e della società*, Torino, Bollati Boringhieri, 2007.

12. J. Rifkin, *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new-economy*, Milano, Mondadori, 2000.

di branding era “Don’t go there, live there” (“Non limitarti a visitare un luogo; vivilo”)<sup>13</sup>. Airbnb intercetta il rifiuto del soggetto (esigenza che, tra parentesi, ha prodotto molteplici forme di turismo tra cui lo *slow tourism*, il turismo enogastronomico, il cicloturismo, ecc.) di inserirsi nei circuiti obbligati dell’organizzazione turistica per essere libero di costruire legami, nuovi e autonomi, con i luoghi. In particolare, secondo Tungate il turismo può dividersi in prima di Airbnb e dopo Airbnb poiché, sulla scorta del suo successo e minacciati dalla *sharing economy*, “i gruppi alberghieri stanno cercando di trarne qualche insegnamento. E hanno iniziato, ad esempio, a progettare reception simili a salotti di casa, e strutture in cui ogni camera possa offrire un’esperienza unica”<sup>14</sup>.

La valorizzazione dell’esperienza e della relazione oggi più che mai è fondamentale nella costruzione di un business di successo, tanto per le grandi quanto per le piccole realtà del settore. È quanto afferma Jérôme, titolare della piccola agenzia di viaggi “Les Planeteurs” a Parigi, cui è “affidata” la conclusione di questo libro che qui riprendiamo. Il settore turistico è, sostiene Jérôme, “un caos da cui è [però] possibile trarre qualche vantaggio”, poiché la frammentazione del target è tale che se “alcuni turisti sono soddisfatti di una vacanza acquistata sulla base di una brochure, altri trovano ciò che desiderano su Internet, esiste [però] anche un terzo – considerevole – gruppo di utenti che chiedono consigli uno-a-uno e viaggi personalizzati. [...] *Un sito web può tenere traccia delle tue abitudini, ma non saprà mai chi sei*”.

*Maria Angela Polesana*

Docente di Sociologia dei Media e Sociologia del Turismo  
Università IULM di Milano

13. M. Tungate, *Escape Industry*, cit., p. 222.

14. Ivi, p. 225.

---

# Introduzione

*L'idea di viaggiare.*

Immaginate di essere a New York all'inizio degli anni Venti. State passeggiando per le strade di Broadway. All'improvviso udite un debole ronzio, dapprima solo lievemente fastidioso, simile a quello che emetterebbe un moscerino infuriato. Poi, però, l'intensità del ronzio aumenta, accompagnata dal rantolo di una macchina sovraccaricata.

Come tutti gli altri passanti, vi voltate per capire da dove provenga il rumore. Guardate in alto, tenendovi il cappello; vedete passare un gabbiano che stride tra i grattacieli. Il baccano, in realtà, è causato da un piccolo aereo, che vola così basso da dare l'impressione che stia per schiantarsi sulla strada. La folla di persone fermatesi a osservare la scena abbassa la testa quando l'affusolato velivolo di legno scende rasoterra e sfreccia su Broadway, portandosi dietro – o così pare – l'eco di una risata demoniaca.

Il tipo nella cabina di pilotaggio è Juan Trippe, proprietario di un servizio taxi aereo di Long Island – e futuro fondatore di Pan Am. Un suo amico sta filmando le sue acrobazie per un film muto. Per il suo colpo di genio Trippe riceverà un ordine di comparizione in tribunale, ma non per questo smetterà di inventarne di cotte e di crude pur di farsi notare.

È inevitabile, quando si parla di brand iconici, menzionare anche le persone che li hanno ideati. E le persone che hanno definito il settore turistico sono sempre state soggetti caratteristici, senza eccezioni o quasi. Si dice che viaggiare allarghi gli orizzonti, ma individui come Jean Trippe hanno una sorta di consapevolezza innata del quadro più ampio. La loro ambizione è condividere la loro visione d'insieme con noi comuni mortali.

Ho dichiarato spesso di voler scrivere solo libri che avrei voglia di leggere. Così, se state cercando un classico manuale di settore – corredato di tabelle, grafici e appendici – potete anche chiuderlo subito. Certo, lo scopo è esplorare la storia e le strategie alla base dei brand turistici; ma, soprat-

tutto, è raccogliere una collezione di casi di business dalla forte valenza ispiratrice.

Parlando di business, va detto che “business” e “viaggi di piacere” si sono evoluti in modi diversi. Come suggerisce il titolo del libro, in queste pagine tenderò a concentrarmi sul lato del consumatore – sul turismo, in altre parole – anche se le due realtà spesso si sovrappongono.

Durante le ricerche per questo volume mi sono imbattuto in molti fatti inaspettati, alcuni dei quali hanno un po’ scombuscolato la mia percezione del settore. Ma in questo sta la bellezza di un progetto del genere. Ho iniziato come reporter, e per molti versi sono rimasto tale. Spero di non sembrare troppo presuntuoso quando dico che il mio lavoro è “scoprire cose”. Anche scrivere un libro è un viaggio, no?

## **Storia e autobiografia**

Sono entrato nel settore turistico in un momento cruciale del suo sviluppo. Si tratta di un mercato in continua evoluzione – soprattutto a causa della tecnologia, grazie alla quale il mondo è diventato sempre più piccolo – ma negli ultimi tempi i cambiamenti sembrano aver subito una decisa accelerazione.

In principio furono le compagnie aeree low-cost. Nate negli anni Settanta – con la Southwest negli Stati Uniti e la fugace esperienza di Skytrain nel Regno Unito – sono proliferate dopo la deregulation del trasporto aereo in Europa degli anni Novanta. L’azienda easyJet, uno dei casi più emblematici, è stata fondata nel 1995. Nemmeno cinque anni dopo, la rivoluzione del booking online ha dato ai viaggiatori un modo del tutto nuovo ed efficace di prenotare i biglietti e assicurarsi vacanze a basso costo. Questi vantaggi sono stati colti appieno da quella che potrebbe essere definita “mobile social generation”, caratterizzata da una maggiore flessibilità e mobilità. Oggi basta qualche secondo per comprare un biglietto aereo seguendo un impulso del momento e prenotare un albergo su due piedi, senza nemmeno fare una telefonata. Anzi, non c’è nemmeno bisogno di andare in albergo: si può affittare un intero appartamento su Airbnb. Al contempo, però, l’aumento delle misure di sicurezza causato dalla minaccia del terrorismo ha trasformato i viaggi aerei in operazioni tediose e stressanti.

Agenzie di viaggi, compagnie aeree e hotel – le tradizionali colonne portanti del turismo – hanno risentito notevolmente di queste trasformazioni. Ho cercato di esplorare le loro risposte e soluzioni, oltre ai metodi da loro utilizzati per comunicare con noi consumatori. Come in tanti altri settori, il branding efficace è diventato un fattore cruciale in un’arena sovraffollata di opzioni e colonizzata dagli operatori digitali.

Il direttore creativo di un'agenzia pubblicitaria una volta mi ha detto che il brand perfetto è “una promessa mantenuta”. Per “promessa” intendeva la somma di tutti gli elementi visivi e promozionali di una marca – il logo, il design, le strategie pubblicitarie – e, a suo dire, il segreto del successo è mantenerla sempre. Il che, tradotto, significa “fornire un servizio clienti eccellente”. Le agenzie di viaggi sono probabilmente tra le più “fischiate” del mondo. La pianificazione di una vacanza è talmente carica di aspettative, che le agenzie fanno molta fatica a soddisfarle appieno. Quelle che si avvicinano di più all'obiettivo vengono ripagate con una fedeltà incondizionata. Nelle prossime pagine troverete l'analisi di alcuni casi.

Quello che avete davanti, però, è anche un libro molto personale. Per quel che riesco a ricordare, ho sempre adorato viaggiare. O forse dovrei dire che ho sempre adorato l'*idea* di viaggiare (che, tra le righe, è proprio quello che gli esperti di marketing del settore cercano continuamente di venderci). Probabilmente la colpa è dell'*Isola del tesoro*; a oggi, sono ancora convinto che un libro che inizia con una mappa non possa essere così male. Ho amato molto quel romanzo anche perché mio padre me lo leggeva ad alta voce, con un accento da pirata assolutamente impeccabile.

Mio padre era un grandissimo fan di mappe e affini, ed io non potevo che ereditare la sua passione. Ne teneva un intero fascio nel vano portaoggetti della sua auto: un'enorme fisarmonica di fogli che ti esplodevano addosso se aprivi lo sportellino troppo in fretta. Molti viaggi in macchina del fine settimana iniziavano con papà che dispiegava una cartina alla ricerca del tale castello o della talaltra casa stregata. Più tardi, scrittori più o meno illustri come Alistair McLean, Wilbur Smith, Ernest Hemingway e Graham Green finirono di convincermi del fatto che le possibilità di vivere esperienze eccitanti e più o meno complesse andavano ben oltre la porta di casa.

Ecco perché questo libro è pieno di aneddoti, frammenti recuperati dalle mie esperienze di viaggio. Non ho intenzione di scusarmi per questi ultimi: hanno reso il compito della scrittura meno arduo, e se li trovate fastidiosi potete tranquillamente saltarli. Poiché molte delle frasi citate in queste pagine provengono da interviste originali con i soggetti in questione – ve l'ho detto, io sono essenzialmente un reporter – il processo di ricerca mi ha consentito anche di fare due chiacchiere con alcuni dei miei eroi personali. In particolare, ho molto apprezzato il colloquio con Mark Ellingham, creatore della serie di guide *Rough Guides*, che mi hanno accompagnato in tanti viaggi memorabili.

Se *Escape industry* per certi versi somiglia a un'autobiografia, molto più spesso parla di storia. Quando ho iniziato a pianificarne i contenuti, mi sono concentrato sull'idea di scoprire in che modo viaggiava la gente quando uscire di casa era davvero un'avventura, e da chi veniva aiutata.

E allora, iniziamo il nostro viaggio facendo un passo indietro.