

Clara Benevolo, Mario Grasso
Destinazioni e imprese turistiche
FrancoAngeli, Milano, 2017

Recensione a cura di Giovanni Fraquelli*

La proposta editoriale relativa alle “Destinazioni e imprese turistiche” trova i presupposti nella constatazione della maturità del prodotto turistico italiano e si pone l’obiettivo di delineare il nuovo ambito competitivo e offrire risposte strategiche e operative alle imprese e istituzioni presenti. In effetti, la varietà e ricchezza delle risorse ambientali intese in senso lato (natura arte e cultura) costituiscono una potenzialità, ma la competizione internazionale richiede competenza, professionalità e la capacità degli operatori di collaborare e sfruttare le sinergie derivanti da una stretta complementarità presente tra i vari segmenti di attività del comparto turistico.

I primi tre capitoli del testo sono dedicati al prodotto turistico, alle destinazioni e al complesso delle attività ricettive. Il prodotto viene esaminato dal lato della domanda e dell’offerta di servizi da parte delle aziende. Interessante la prospettiva del turista: viene associata al processo evolutivo degli interessi del turista che richiede servizio, ma soprattutto esperienze e grandi emozioni. Delineate le componenti e le caratteristiche delle destinazioni turistiche, vengono considerate le variabili che costituiscono punti di forza e di debolezza nell’ambito della competizione con altri siti e nel contesto di una realtà che deve “fare sistema”. In merito alle attività ricettive, vengono descritte le differenti componenti dell’offerta e le fonti informative utili per la conoscenza del processo evolutivo e per la programmazione dell’attività aziendale o settoriale.

Nell’ambito delle strutture ricettive, grande attenzione viene dedicata al comparto alberghiero. I capitoli 4, 5, 6 prendono in esame la natura dell’attività alberghiera sotto il profilo operativo e dal lato delle politiche di marketing e delle opzioni strategiche. Particolarmente ampia la trattazione relativa al contratto d’albergo, con la discussione della tipologia del cliente (utilizzatore, non utilizzatore) e delle differenti opportunità di prenotazione. Per quanto riguarda le azioni di marketing, l’analisi delle attività non si limita alla segmentazione della clientela e alla *customer satisfaction*, ma approfondisce le modalità di presentazione delle tariffe e le moderne politiche di pricing che trovano strumentazione nei sistemi di *yield management*.

* **Giovanni Fraquelli**, Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Studi per l’Economia e l’Impresa, Università degli Studi del Piemonte Orientale “Amedeo Avogadro”. E-mail giovanni.fraquelli@uniupo.it

Una parte significativa del volume è dedicata alla distribuzione del prodotto turistico. Dal capitolo 7 al capitolo 12 vengono esaminate le agenzie di viaggio e i tour operator, sotto il profilo dei requisiti normativi di accesso al servizio, del processo gestionale e delle politiche di marketing. Nella consapevolezza del mutato assetto competitivo presente nell'ambito delle agenzie dettaglianti, caratterizzato dal formidabile sviluppo del commercio *online*, vengono considerate le opportunità di collaborazioni verticali (agenzie online-agenzie offline e agenzie viaggio - tour operator) e orizzontali (partecipazione a network) tra i vari dettaglianti. Sicuramente condivisibile l'enfasi posta verso l'analisi dei pregi e difetti delle strategie di network che rappresentano un percorso obbligato per la sopravvivenza delle agenzie indipendenti. L'utilizzo da parte nostra del termine "sopravvivenza" non pare eccessivamente pessimistico, considerato che dal testo si evince che il fenomeno aggregativo inerente i vari network, nel 2013, aveva raggiunto l'82% delle agenzie di viaggio.

Gli ultimi due capitoli del testo (capitolo 13 e 14) sono rivolti all'esame del mercato congressuale e crocieristico. Sappiamo che nell'ambito dell'industria turistica gli eventi congressuali assumono elevato valore quali attrattori, luoghi di marketing e di immagine. E' altresì noto che numerose infrastrutture create dalle istituzioni locali per scopi congressuali risultano sostanzialmente inutilizzate e penalizzano i bilanci degli enti promotori. Gli autori affrontano il problema suggerendo configurazioni polivalenti con "soluzioni che rendano compatibili le strutture fisse indispensabili ai congressi con le necessità tecniche ed estetiche di altri tipi di manifestazione". Viene inoltre sottolineata l'esigenza di coordinamento tra i soggetti pubblici e privati interessati allo sviluppo di attività congressuali competitive; processo che può essere reso possibile da una appropriata e stretta collaborazione tra gli operatori locali, nell'ambito di un unico soggetto preposto al coordinamento e rappresentato dal *convention bureau*. L'attenzione dedicata, nell'ultimo capitolo, al mercato crocieristico pare altrettanto importante. L'analisi strategica del "*cruise business*", riportata nel Financial Report, 2013, (pag.8-11) di Carnival, evidenziava che l'offerta di cabine dell'industria crocieristica costituiva meno del 2% rispetto all'offerta mondiale di camere d'albergo e la penetrazione crocieristica rappresentava solo l'1,4% della popolazione dell'Europa continentale. Tenuto conto della favorevole evoluzione demografica, relativa all'età media della popolazione potenzialmente interessata alle crociere, è facile prevedere ulteriori significativi sviluppi per il settore. Il capitolo dedica ampio spazio alle caratteristiche della domanda, delineando il processo di segmentazione della clientela, ma pare particolarmente utile l'analisi strategica relativa alla selezione dei porti, poiché affronta in termini problematici il tema della saldatura tra la strategia dell'impresa e il sistema locale di offerta turistica.

Si tratta di un volume denso di contenuti e nei vari capitoli gli autori affrontano gli argomenti in modo compiuto, attingendo alla letteratura esistente, con integrazioni e aggiornamenti originali dettati dall'evoluzione del comparto. Di seguito, si ritiene però utile richiamare alcuni spunti di originalità riscontrabili rispetto ad altri manuali oggi disponibili.

- Indicatori della capacità di accoglienza. Così come accade in altre pubblicazioni, vengono descritte le componenti di un sistema turistico accogliente, ma nel caso in esame compare anche una rassegna dei principali indicatori che consentono di correlare le aspettative dei turisti, le soluzioni proposte e i soggetti responsabili della gestione.

- Turismo sostenibile. E' noto che il turismo trova la sua essenza nell'ambiente. Lo stesso modello di Butler, nell'illustrare il ciclo di vita del prodotto turistico, attribuisce il declino di una località turistica alle variabili che impattano sulle componenti ambientali. Nel testo, il tema viene fortemente enfatizzato. Il turismo sostenibile viene preventivamente esaminato in termini evolutivi e successivamente contestualizzato, indicando le variabili strategiche oggi attivabili.

- Proprietà o affitto dell'immobile adibito ad albergo? Le scelte di convenienza inerenti la separazione tra la proprietà dell'immobile, la titolarità dell'impresa e la gestione dell'attività alberghiera assumono particolare importanza, ma spesso il tema viene esaminato sotto il profilo puramente contabile. Nella fattispecie, gli autori affrontano il problema inerente i rischi operativi e finanziari inerenti la scelta e offrono valutazioni utili sotto il profilo strategico.

- Segmentazione dei ruoli che caratterizzano il servizio alberghiero. Interessante, in chiave problematica, l'analisi della responsabilità gestionale che compete al *contractor*, del rischio imprenditoriale in capo al titolare dell'impresa (client) e del ruolo della proprietà dell'immobile.

- Ristorazione quale supporto sinergico all'attività alberghiera. Gli autori si interrogano sulle opportunità di successo derivanti dall'abbinamento della ristorazione al servizio d'albergo. La disamina delle valenze strategiche non riguarda semplicemente la presenza o meno del servizio di ristorazione, bensì le variabili che in modo specifico contribuiscono a risultati favorevoli nel business della ristorazione e contemporaneamente creano sinergie per l'attività alberghiera nel suo complesso (caratteristiche della clientela, competizione con i ristoranti locali, qualità consona alla tipologia di albergo considerata).

- Strategie di cooperazione nell'ambito dell'ospitalità e della distribuzione. In un sistema frammentato e caratterizzato da piccole dimensioni, come accade per l'Italia, la collaborazione tra le imprese (network, gruppi di acquisto, reti in franchising, associazioni in partecipazione) diviene "vitale". Ma quale collaborazione suggerire? Gli autori affrontano il tema indicando pregi e difetti delle varie forme di collaborazione. Il commento relativo a numerosi casi reali si rivela particolarmente utile nel segnalare differenti opzioni strategiche in funzione della natura degli operatori.

Nel contesto degli apprezzamenti sopra esposti, vale la pena di richiamare una carenza ravvisata nei paragrafi dedicati alla valutazione delle ricadute economiche delle strategie dei vari operatori. Sono presenti alcuni momenti esemplificativi, ma mancano verifiche empiriche di ampio respiro utili ad indirizzare lo studente verso l'utilizzo concreto dei concetti teorici appresi. Tale aspetto potrebbe essere facilmente superato abbinando una selezione online di casi aziendali commentati a complemento del manuale.

In sintesi, un testo ricco di opportunità di apprendimento per gli studenti, ma forse ancor più importante per gli operatori del settore. Questi ultimi, oltre alla puntuale descrizione delle variabili chiave che caratterizzano le singole attività, possono trovare numerose valutazioni di policy sicuramente utili in chiave strategica.