

# 1

## L'agenzia di viaggi e turismo

“Il servizio di assistenza al cliente è una parte imprescindibile del nostro lavoro. E non può essere portato avanti senza la consapevolezza che lo sia. Rendere soddisfatto un cliente deve essere l’obiettivo di ogni dipendente per sentirsi egli stesso soddisfatto del proprio lavoro.”

Konosuke Matsushita  
fondatore della Matsushita Panasonic Corporation, 2002

### 1.1 L'agenzia di viaggi di ieri e di domani

Le agenzie di viaggi non sono più quelle di una volta: chi ha più di trent’anni non fatica a ricordare le agenzie nelle quali le barriere tra operatore e cliente erano simili a quelle del banco di accettazione di una compagnia aerea in aeroporto, o di uno sportello bancario.

Il cliente restava in piedi, il banconista, seduto, lo squadrava dal basso verso l’alto e lo serviva mantenendo rigorosamente le distanze: sia che prenotasse un biglietto in treno di seconda classe Torino-Reggio Calabria, sia che acquistasse un viaggio di nozze da dieci milioni di vecchie lire. Anzi, se il cliente si tratteneva un po’ più del necessario o tornava in agenzia per chiedere ulteriori raggagli, non era insolito che si prendesse anche un’occhiataccia. Tempi passati.

La recente liberalizzazione delle licenze d’esercizio e la rivoluzione commerciale degli anni ’80 e ’90 (basti pensare alle banche o ai negozi di abbigliamento) hanno radicalmente cambiato la struttura organizzativa e l’aspetto di un’agenzia di viaggi moderna. Internet, la vera rivoluzione

della fine del XX secolo, ne cambierà per sempre la struttura e l'aspetto esteriore.

### 1.1.1 Firenze, via Calzaiuoli, anno 1950

L'agenzia si trova nel centro storico di Firenze, nella via che conduce dal Duomo a piazza della Signoria: uno dei tratti di maggior passaggio dei turisti inglesi o tedeschi che, a piccoli gruppi e con in mano la fedele guida rossa *Baedeker*, scoprono a piedi una delle città più affascinanti del mondo.

L'agenzia è collocata al piano terra di un edificio storico, con alti soffitti a volta e un arredo caratterizzato da banconi in mogano e larga profusione di stucchi. In vetrina, un modello in scala del transatlantico Queen Elizabeth II, l'ammiraglia della flotta commerciale britannica. Alle pareti, manifesti pubblicitari di St. Moritz, in Svizzera, del *casino* di Venezia e del Festival Mozartiano di Salisburgo, in Austria. In bella evidenza, una vetrina contiene i ricordi di viaggio del titolare, che ha girato il mondo e ama mostrare ai suoi clienti una maschera propiziatoria di fattura congolese, un fine portagioie indiano e un colorato copricapo lappone.

I marchesi Frescobaldi, una giovane coppia che abita in un palazzo nobiliare a poche decine di metri, sono in agenzia per definire i dettagli del loro imminente viaggio in Francia e in Inghilterra. Il titolare li fa accogliere in un salottino privato, alle spalle del banco riservato all'acquisto di biglietteria aerea o marittima, della quale si occupano le sue impiegate. I signori sono ottimi clienti, due anni prima hanno trascorso la luna di miele a bordo della Raffaello, l'ammiraglia della flotta navale italiana, raggiungendo New York e pernottando in una *suite* al Waldorf Astoria: il titolare ama seguirli di persona e dedicare loro tutto il tempo necessario.

Il programma di quest'anno prevede due tappe: la prima a Biarritz, sulla costa atlantica francese, dove prevedono di fermarsi due settimane per visitare la Bretagna e la Normandia, Mont-St.-Michel in particolare; la seconda a Londra, dove hanno degli amici e la signora si dedicherà ai musei e allo shopping, mentre il marchese si recherà nel Kent per visitare degli allevamenti di cavalli e acquistare un paio di promettenti puledri per la sua scuderia.

Per i loro spostamenti utilizzeranno il treno, ovviamente in prima classe, e saranno accompagnati da una fidata domestica svizzera e da un segretario che si occuperà degli aspetti "tecnici" del viaggio. È proprio a

questi che il titolare consegnerà successivamente i biglietti del treno e del traghetto sulla Manica, copia dei telex di conferma dell'Hôtel du Palais a Biarritz e del Savoy Hotel a Londra e i relativi *voucher*, le ricche *brochures* illustrate delle due città destinazione del viaggio, i *traveller's cheque* per gli acquisti in franchi e in sterline. In caso di necessità, le agenzie corrispondenti (la Soleil Voyages et Tourisme di Biarritz e la Thomas Cook di Leicester Square, a Londra) saranno in grado di intervenire immediatamente, ma il titolare conferma di essere sempre raggiungibile, sia telefonicamente sia via telex.

Nell'augurare alla coppia buon viaggio, il titolare consegna loro due biglietti per un palco riservato al Covent Garden Opera House di Londra, per la prima di un nuovo allestimento dello *Schiaccianoci* di Tchaikovski: un omaggio dell'agenzia ai due affezionati clienti.

### 1.1.2 Milano, via Dante, anno 2010

L'agenzia si trova proprio nei locali che, quasi due secoli prima, hanno visto la nascita dell'Agenzia Viaggi Chiari, la prima agenzia di viaggi italiana e una delle prime in Europa.

Della vecchia agenzia sono rimaste soltanto delle belle colonne di ferro, in stile liberty, che creano un curioso contrasto con l'arredamento *hi-tech*, caratterizzato da legno, acciaio e vetri satinati. L'unica, ampia vetrina rivolta ai passanti ospita un grande schermo al plasma con effetto *touch-screen*: toccando una delle aree geografiche del globo, riprodotto come un vecchio atlante del XVIII secolo, si apre un *menu* che permette di scegliere l'accesso a migliaia di *web-cam* e di canali televisivi. Sfiorando il Brasile, per esempio, è possibile ammirare in diretta il profilo di Rio de Janeiro dalla cima del Corcovado; visitare una scuola di samba dove si stanno svolgendo le prove per la sfilata dell'imminente carnevale; guardare i goal realizzati poche ore prima nella partita Flamenco-Fluminense da Ronaldo, l'attaccante carioca che sta chiudendo la carriera in Brasile dopo i grandi successi ottenuti in Europa.

All'interno dell'agenzia non ci sono cataloghi né offerte su carta: ogni operatore dispone di un terminale con accesso alla rete a banda larga e indossa cuffia e microfono.

Uno di loro è un giovane indiano di Bombay che si trova in Italia per approfondire i suoi studi sull'arte: la multinazionale tedesca proprietaria dell'agenzia (e delle altre ventimila circa che, in tutta Europa, espongono

la medesima insegnava) gli ha proposto un impegno part-time, grazie alla sua esperienza di viaggi e alla perfetta padronanza di cinque lingue. In questo momento è collegato via Internet alla nave Costa Magica, che si trova in navigazione tra le isole Azzorre e la costa argentina, e sta chattando con i signori Orefici, una coppia di dinamici pensionati napoletani partiti pochi giorni prima per una traversata atlantica da Genova a Buenos Aires, da dove partiranno per un tour dell'America del sud.

Hanno prenotato tutti i servizi via Internet, comodamente da casa, ma l'agenzia di Milano ha certificato il loro viaggio, dopo aver verificato la correttezza delle prenotazioni, la coerenza dell'itinerario e la convenienza delle quotazioni. Il giovane indiano ha sostituito il previsto minicircuito alle cascate di Iguassu con un tour in Patagonia alla scoperta del ghiacciaio Moreno: aveva letto in un forum argentino riservato agli operatori turistici che il grande afflusso degli ultimi giorni alle favolose cascate rendeva la visita meno gradevole del solito. Non ha mai incontrato di persona la coppia: non esistendo più i cataloghi dei tour operator, i voucher e i documenti di viaggio, la coppia ha pagato il viaggio via *home-banking* e ha ricevuto via e-mail un codice di prenotazione criptato che, inserito nella carta di credito elettronica, viene letto dai terminali degli hotel, della nave da crociera, delle compagnie aeree.

Il giovane conferma alla coppia che il rientro da New York a Roma, due settimane più tardi, avverrà in Classe Eccelsa, grazie a un *up-grade* appena concesso dalla compagnia Star Alliance (nella quale Alitalia è confluita alcuni anni prima) all'agenzia come premio di produzione e da questa "omaggiato" ai fedeli clienti. Con un bel sorriso e un beneaugurante "*fazca uma boa viagem*" si congela dai coniugi Orefici, che si trovano a più di 6000 km di distanza, e chiude il collegamento via Internet.

## 1.2 La storia delle agenzie di viaggi e turismo

La prima vera agenzia di viaggi della storia è quella fondata dall'inglese Thomas Cook, che avviò la sua attività per puro caso nel 1841.

Proprietario di una piccola tipografia a Leicester, nel nord dell'Inghilterra, era un fervente attivista antialcolismo. Nell'estate del 1841 era previsto un raduno contro l'alcolismo a Loughborough, un paese a 12 miglia da Leicester: Cook organizzò un treno speciale di *supporter*, il prezzo del biglietto di andata e ritorno era di uno scellino. L'iniziativa ebbe grande

successo: circa 600 persone viaggiarono sul primo treno *charterizzato* della storia.

Da allora Cook organizzò escursioni in occasione di *meeting*, fiere, mostre ed esposizioni, e il successo delle sue iniziative fu tale che nel 1865 aprì un ufficio a Londra, allo scopo di fornire alloggio ai viaggiatori che si recavano nella capitale dal resto dell'Inghilterra. Ben presto, non dimentico delle sue origini, Cook iniziò a stampare un periodico, il *Cook's Excursionist and Tour Advertiser*, che indicava date, prezzi e itinerari delle sue proposte di viaggi: ecco il precursore dei cataloghi oggi pubblicati dai tour operator.

Quando Cook morì, nel 1892, aveva ormai creato un'organizzazione concepita in modo assai moderno, simile, almeno nelle linee-guida generali, a quella che ancor oggi esiste e che porta il suo nome, che rappresenta il turismo per antonomasia. Peccato che oggi *Thomas Cook* sia il nome del secondo maggiore tour operator europeo, che, caso del destino, non è più inglese ma... tedesco.

L'esperienza pionieristica di Cook venne presto imitata in patria e in altri Paesi europei: nacquero così la norvegese Bennet nel 1850, la parigina Lubin nel 1874, la Lissone di Amsterdam nel 1876. La prima agenzia di viaggi italiana fu fondata dal milanese Massimiliano Chiari nel 1878 in via Dante a Milano e proponeva "gite di piacere" a Parigi in occasione di speciali mostre. Tra i primi clienti dell'agenzia figurava Giuseppe Sommariva, che nel 1906 entrò in società con il fondatore e il nome dell'agenzia divenne Chiari Sommariva, da cui l'indirizzo telegrafico Chiariva, che diventò il marchio commerciale della società ed è ancora presente nel panorama turistico italiano.

Fin'oltre la fine dell'Ottocento, l'attività principale delle prime agenzie di viaggi italiane era la gestione del crescente traffico di emigranti. A quell'epoca, infatti, per la maggior parte delle persone viaggiare era sinonimo di emigrare verso nuove terre alla ricerca di lavoro e di una nuova vita: non esisteva ancora nella mentalità collettiva il concetto di viaggio come momento di svago.

All'inizio del Novecento cominciò a diffondersi la pratica, da parte delle aziende, di concedere giorni di ferie ai propri dipendenti, ma il turismo interessava ancora due sole categorie sociali: gli aristocratici e l'alta borghesia, che trascorrevano soggiorni invernali sulle coste del Mediterraneo e vacanze estive nelle località termali, in montagna o nelle ville in cam-

pagna; la borghesia “emergente”, che scelse il mare come meta preferita e diede popolarità alla Costa Azzurra, alla costiera amalfitana o alla Versilia (la famiglia Agnelli andava in villeggiatura a Forte dei Marmi).

Negli anni ’30 si manifestarono in Italia le prime forme di turismo popolare, incoraggiate soprattutto dall’Opera Nazionale Dopolavoro: accanto al turismo d’élite appariva quindi una prima forma di quello che sarebbe poi diventato, molti anni dopo, il cosiddetto turismo di massa, appannaggio di gran parte della popolazione.

Solo dopo il secondo dopoguerra, però, e particolarmente nel pieno del boom economico degli anni ’60, gli italiani cominciarono effettivamente a viaggiare. La domanda di servizi turistici era in forte espansione e nello stesso tempo si diversificava: accanto al turismo balneare e termale emergevano nuove tipologie, come il turismo crocieristico e i tour in autopullman. Avvenne quindi il passaggio dalla villeggiatura occasionale - con escursioni nel fine settimana o soggiorni di breve periodo e comunque piuttosto vicini al luogo di residenza - a vacanze caratterizzate da periodi di permanenza prolungati e da destinazioni più lontane.

La vacanza diventò accessibile a tutti, o quasi. Accanto al classico turismo “fai da te” iniziava ad emergere il turismo organizzato che, insieme alla crescita del trasporto aereo, determinò il grande sviluppo che le agenzie di viaggi conobbero in questo periodo, soprattutto nelle città del centro-nord Italia.

Ma è l’invenzione dell’*inclusive tour* o *IT*, negli anni ’70, che segnò una svolta e permise alle agenzie di viaggi italiane di dedicarsi a quella che diventerà la loro attività principale, oltre alla tradizionale emissione di biglietteria: l’intermediazione di pacchetti turistici “tutto compreso”. Un insieme di servizi comprendenti il trasporto, l’alloggio e altri servizi accessori (escursioni, spettacoli ecc.) che, assemblati dai tour operator, vengono venduti a un prezzo forfettario attraverso la rete delle agenzie di viaggi (Baldarelli G., 1998).

### 1.3 Agenzie di viaggi storiche, tradizionali e moderne

Una distinzione originale, basata sull’aspetto, sulla cultura e sulle competenze di un’agenzia di viaggi, piuttosto che sui servizi erogati (essenzialmente vendita di biglietteria e di pacchetti turistici), è quella che distingue le agenzie in “storiche”, “tradizionali” e “moderne”.

### 1.3.1 Le agenzie di viaggi storiche

In tutte le città medio-grandi esiste, da sempre, l'agenzia di viaggi storica: in alcuni casi dovremmo dire “esisteva”, perché oggi, al suo posto, magari c'è una profumeria o un negozio di abbigliamento di marca. Ma in molti casi l'agenzia di viaggi storica lavora ancora.

Alpitour a Cuneo, Scaramuzzi a Biella, Sbrojavacca a Treviso, Boem & Paretti a Udine sono nomi entrati nella memoria storica dei cittadini delle rispettive città e identificati da sempre con il viaggio. Si riconoscono facilmente perché quasi sempre si chiamano con il nome del fondatore, si trovano nella via principale del centro, nate quando lì gli affitti erano ancora abbordabili, e hanno un aspetto talvolta un po' datato, con pesanti portoni di legno, vetrine un po' dimesse e moquette all'interno.

Sono agenzie sorte agli albori del turismo, grazie alla felice intuizione di un imprenditore che ha sempre condotto personalmente l'attività e che, superate le innumerevoli rivoluzioni commerciali e tecnologiche degli ultimi decenni del XX secolo, ha poi passato la mano ai figli o, addirittura, ai nipoti.

Sono agenzie in cui i clienti vengono chiamati per nome e classificati per “gusti turistici”, in cui è capitato di organizzare il viaggio di nozze per tre generazioni della stessa famiglia, in cui qualcuno sa a memoria tutti i codici di prenotazione delle compagnie aeree, comprese PanAm e TWA (che non esistono più). Insomma, sono *boutique* di viaggi nate quando i turisti non c'erano ancora e i viaggiatori erano pochi e danarosi.

Quelle di successo vantano una preziosa e difficilmente attaccabile rendita di posizione, e quando sono in grado di mantenere i loro valori di fondo (professionalità, competenza, “marchio”) nel tempo, resistono sul mercato senza grandi problemi. Quelle, invece, che non si sono adeguate alle nuove tecnologie, che non hanno tenuto sotto controllo i costi, che non sono state correttamente gestite, soprattutto nel delicato passaggio di consegne generazionale, sono inevitabilmente destinate a cedere il passo alle agenzie “moderne”.

### 1.3.2 Le agenzie di viaggi tradizionali

Le quasi settemila agenzie di viaggi italiane non sono tutte uguali, come non lo sono le banche o le profumerie. Tra queste, è possibile individuare le agenzie “tradizionali”, grazie ad alcuni tratti originali, che le distinguono dalle storiche (il passato) e dalle moderne (il futuro).

La prima distinzione va fatta tra agenzie “su strada” e agenzie “al piano”: le prime sono quelle situate a livello marciapiede, con una o più vetrine e accesso diretto per i passanti; le seconde sono collocate all’interno di edifici e sulla strada non hanno che un’insegna e, talvolta, neanche quella. Le agenzie “al piano” erano più frequenti in passato e rispondevano alle esigenze delle aziende, che richiedevano biglietti aerei e sistemazioni alberghiere per i propri manager in trasferta: il contatto era telefonico e l’agenzia non era praticamente aperta al pubblico. La situazione è cambiata negli ultimi anni e l’evoluzione è simile a quella vissuta dalle agenzie immobiliari: solo qualche anno fa la gran parte di esse avevano uffici all’interno di anonimi condomini e l’unico elemento di identificazione era la targa sul portone, perché si riteneva che l’acquisto di un immobile richiedesse una certa riservatezza e, vista l’entità dell’investimento, una “sobrietà” di fondo. Oggi, anche grazie alle sempre più numerose catene di agenzie immobiliari in franchising, le insegne di Gabetti, Grimaldi, Tecnocasa attirano l’attenzione da negozi su strada collocati accanto a un Max & Co. o a un Mc Donald’s. Il cliente va cercato... dove si trova, e questo vale anche per le agenzie di viaggi.

Non ha più molto senso, quindi, collocare un’agenzia di viaggi rivolta al pubblico all’interno di un edificio; anzi, le insegne e la vetrina giocano un ruolo essenziale nell’attirare l’attenzione e quindi lasciare una traccia nella memoria del potenziale consumatore. Alcune agenzie tradizionali non erano su strada e molte di esse oggi si sono trasferite in locali ben più visibili, o hanno semplicemente chiuso.

Un secondo elemento permette di distinguere un’agenzia storica dalla maggior parte di quelle tradizionali, soprattutto se nate negli ultimi venti anni: la presenza di banchi o di scrivanie. I banchi sono retaggio dei tempi in cui le agenzie si occupavano essenzialmente di biglietteria (aerea e, ancor più, ferroviaria) e il banco permetteva di affrontare il cliente come se, anziché in un’agenzia, si trovasse al *check-in* in aeroporto o alla stazione FF.SS. L’approccio - sbrigativo e ben poco orientato al cliente - era spesso adeguato al contesto.

Le agenzie di viaggi hanno gradualmente rinunciato agli scomodi banchi di un tempo e oggi il cliente viene fatto accomodare a una scrivania e trattato, si auspica, con i migliori riguardi. Non a caso, la necessità di curare il cliente e seguirlo nell’acquisto dei servizi più remunerativi (come i pacchetti turistici o la biglietteria aerea) ha imposto a molte agenzie la ri-

nuncia alla vendita di biglietteria ferroviaria, operazione ancora oggi farraginosa e con modesti margini di guadagno.

Le agenzie di viaggi tradizionali, infine, hanno almeno una decina e più di anni di attività alle spalle e appartengono spesso a ex dipendenti di compagnie aeree: in città come Milano o Roma, Palermo o Bari, dove Alitalia ha, o aveva, una base operativa in aeroporto e uffici aperti al pubblico è frequente che un ex dipendente della compagnia, forte delle sue conoscenze tecniche e delle relazioni professionali guadagnate “sul campo”, abbia investito la liquidazione in un’agenzia di viaggi. Oggi gli agenti di viaggi provengono dai più svariati settori, non necessariamente legati ai trasporti e al turismo.

### 1.3.3 Le agenzie di viaggi moderne

Le agenzie di viaggi nate in questi ultimi anni sono assai diverse, sia dalle storiche sia dalle tradizionali. Meritano un’attenzione particolare e una trattazione approfondita, perché rappresentano l'avanguardia di quella che sarà l'agenzia di viaggi del futuro.

A esse è dedicato il capitolo 6, al quale si rimanda, e i numerosi esempi ivi riportati testimoniano la grande dinamicità del settore.

## 1.4 Chi lavora in un’agenzia di viaggi

Un’agenzia di viaggi, come tutte le aziende di servizi e, in particolare, quelle rivolte al pubblico, può avere dimensioni molto diverse: molto ridotte, ossia impiegare solo un addetto o due, oppure molto grandi, cioè affidare mansioni e responsabilità a decine e decine tra manager e impiegati.

La gran parte delle agenzie di viaggi italiane, tuttavia, è rappresentata da piccole imprese a gestione familiare, quindi con non più di tre o quattro addetti, titolare compreso. Le agenzie di viaggi con più di dieci addetti rappresentano infatti una percentuale inferiore al 5% del totale.

A grandi linee, si identificano due comparti distinti: il *back-office*, che riunisce coloro che non sono a contatto con il pubblico (amministrazione e contabilità, programmazione, commerciale) e il *front-office*, cioè coloro che invece trattano quotidianamente con il cliente. Si tratta degli addetti alle vendite o, con un’espressione di uso comune ma non amata dai diretti interessati, “banconisti”.

Il banconista è comunemente identificato con l'agente di viaggi: è colui o colei (la mansione è coperta più spesso da donne che da uomini) che ci segue nell'acquisto di un pacchetto di viaggio, nella prenotazione di un hotel o di un biglietto aereo, nell'organizzazione di un viaggio di lavoro.

Come si diventa banconisti? L'iter più comune, ma certo non obbligatorio, consiste nell'ottenimento del diploma di perito turistico presso un istituto tecnico per il turismo; il corso di studi prevede uno o più periodi di *stage* presso un'agenzia di viaggi, quindi l'impatto con questa realtà avviene spesso prima della maggiore età.

Tuttavia, tanti banconisti - e tanti titolari di agenzie di viaggi - hanno alle spalle studi ed esperienze completamente diverse. Non si dimentichi che i viaggi sono una passione per molti, e tanti agenti di oggi sono stati grandi viaggiatori in passato: trasformare la propria passione in un'attività remunerativa e gratificante è un privilegio che l'agente di viaggi condivide con pochi altri fortunati professionisti. Certo, tra vendere viaggi e vendere telefonini o computer, pochi avrebbero dei dubbi...

#### 1.4.1 Ci sono banconisti e... banconisti

Grazie al recente boom di aperture di agenzie di viaggi è frequente accodarsi al banco e scoprire che la ragazza che ci sorride ha poco più di vent'anni, ma sono già tre o quattro anni che lavora e il suo bagaglio di esperienza è più che ampio.

Certo, se ci si reca presso l'agenzia di viaggi storica, in pieno centro, è probabile che a servirci sia una gradevole signora vicina alla sessantina, che ha girato mezzo mondo e conosce il nome di tutti - o quasi - gli atolli della Polinesia.

Allora a chi dobbiamo rivolgerci per acquistare proprio quel viaggio in Australia che sogniamo da anni e al quale dedicheremo un budget importante? Alla giovane banconista simpatica ed entusiasta, o alla titolare dell'agenzia alla quale ci rivolgiamo da anni? La risposta non è così scontata come sembra.

È evidente che l'esperienza è di grande aiuto e un'ottima preparazione geografica è fondamentale per stabilire il corretto itinerario di un tour in un continente sconfinato come l'Australia. Chi da anni si occupa di viaggi nel *Far East* ha sicuramente proposto e testato più volte i *resort* della barriera corallina o la visita di Hanging Rock. Eppure, può dare il tutto per scontato, non tenere conto delle nostre effettive esigenze (magari ori-

ginali rispetto alla norma) e riproporre qualcosa di noto per abitudine o per comodità. Con il risultato che un viaggio immaginato, almeno in parte, come “improvvisato” viene ricondotto a rigidi schemi di soste e visite prestabilite.

Può capitare, al contrario, che la simpatica banconista che ci accoglie non sia mai stata in Australia e non abbia difficoltà ad ammetterlo. Noi, invece, che abbiamo trascorso un paio di giorni su Internet alla caccia di qualunque informazione sull'*outback* australiano, pensiamo di saperne più di chi dovrebbe consigliarci.

Eppure, bastano poche battute per sciogliere i nostri dubbi: la ragazza ama l’Australia sin da quando andava a scuola, tiene a portata di mano l’ultima edizione della guida *Lonely Planet* dedicata al continente e tempo fa ha frequentato un corso di approfondimento sulla destinazione, organizzato dall’ente del turismo australiano. In più, ci regala un paio di “chicche” che riferisce di aver appreso da una guida turistica di Melbourne, con la quale ha chattato pochi giorni fa.

Un buon criterio per valutare se il banconista che abbiamo davanti è aggiornato o no? Guardare la sua scrivania: se ha il PC acceso e, mentre tratta con noi, butta distrattamente l’occhio sullo schermo per vedere se gli è arrivata una e-mail, è un buon segno.

#### 1.4.2 C’è chi sa vendere e... chi no

Venditori si nasce o si diventa? Quelli dotati di particolare maestria, cioè coloro in grado di vendere un frigorifero a un esquimese, pensano di possedere un dono innato e di aver ricevuto le basi direttamente da madre natura. Quelli che invece ritengono la contrattazione commerciale una scienza esatta sanno tutto di psicologia e marketing, e sono convinti che l’esperienza e l’applicazione siano la strada più corretta. Entrambi, comunque, giureranno che non si può vendere ciò che non si ama, si tratti anche di caldaie o di polizze auto.

Come si può non amare i viaggi e le vacanze? Quindi vendere questi prodotti dovrebbe essere la cosa più facile di questo mondo, sia per i venditori nati tali sia per quelli che lo sono diventati con l’esperienza.

Eppure non è così. L’esempio che si riporta lo testimonia senza ombra di dubbio: entrambi i banconisti affermano di essere venditori nati, ma il risultato è clamorosamente diverso. E non basta che entrambi ci abbiano messo tutta la buona volontà.

Marco lavora in una grande agenzia di città e sta consigliando a una giovane coppia un soggiorno a Djerba, in Tunisia. Esordisce così: "Guardate, con il budget che avete è l'unica soluzione che posso proporvi. Certo, fossi in voi andrei alle Canarie: si parla spagnolo, ma tutti capiscono l'italiano; c'è l'euro e non dovete perdere tempo a fare i conti con il dolaro; ci sono hotel dove si mangia la pasta al dente e si beve un buon espresso, come se foste a casa. La Tunisia è più economica e vicina, ma, sapete, è un paese arabo... Non si può dire che gli hotel abbiano standard europei e la cucina, poi, è tutta a base di cous-cous".

Alla richiesta della coppia di fare qualche escursione, magari nel deserto del Sahara, Marco ribatte: "Beh, se proprio avete voglia di respirare polvere per ore e sopportare 45 gradi all'ombra, allora... Guardate, io stesso ho trascorso un paio di giorni nel deserto, a dorso di cammello, e l'unica cosa che ricordo è che ci davano da bere tè bollente e che il cammello puzzava... di cammello e andava sempre per conto suo". E conclude: "Datemi retta, trascorrete le vostre due settimane di vacanza in un villaggio, godetevi il sole e il mare e, se proprio dovete uscire, andate a fare un po' di shopping a Houmt Souk, la capitale dell'isola. Adesso vi scrivo io un paio di indirizzi giusti...".

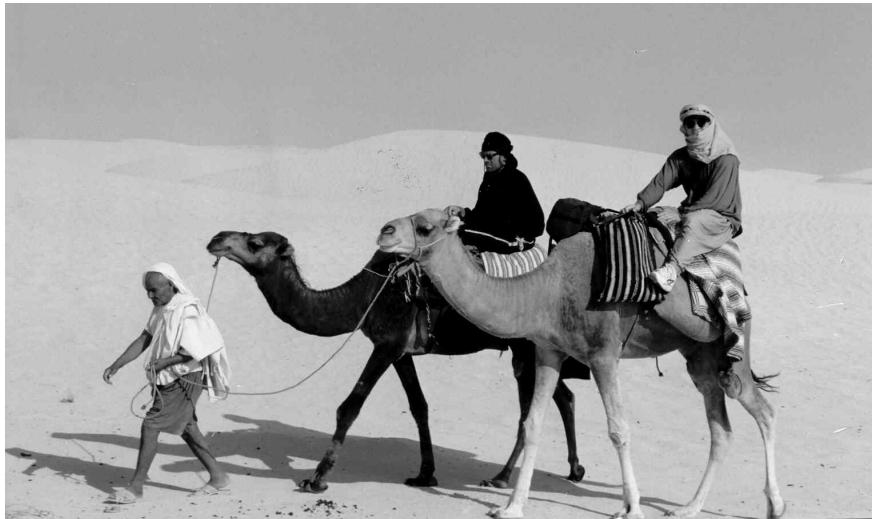
Mary gestisce una piccola agenzia di provincia, che ha aperto in proprio, con molti sacrifici, dopo alcuni anni di esperienza, prima in giro per il mondo come accompagnatrice turistica, poi come addetta vendite in alcune agenzie di città. La coppia che sta servendo si affida a lei da tempo e stavolta Mary sta organizzando per loro un tour più soggiorno a Djerba, in Tunisia. Esordisce così: "Con il budget che avete è sicuramente la migliore soluzione: solo due ore di volo dall'Italia, un clima caldo ma secco e una temperatura sopportabile, soprattutto se evitate di girare durante le ore più calde. La Tunisia ha un fascino tutto particolare: nel nord Africa è il paese arabo più occidentalizzato, la religione non assume mai toni estremisti e gli hotel, sebbene non siano paragonabili a quelli europei, ospitano da sempre turisti stranieri e quindi conoscono i nostri gusti. Certo, se volete proprio un caffè italiano, il mio consiglio è di portare con voi moka e caffè Lavazza... Ma non dimenticate di provare il cous-cous, il piatto tipico nazionale, soprattutto se vi piace la carne".

Alla richiesta della coppia di fare qualche escursione, magari nel deserto del Sahara, Mary si entusiasma: "Non dovete perdere l'occasione di fare un tour a dorso di cammello e dormire un paio di notti in pieno de-

serto! Io l'ho fatto ed è stato indimenticabile. La guida tunisina ci ha insegnato a gesti (io non so l'arabo, lui neanche una parola d'italiano) come comandare il cammello: dopo qualche tentativo (anche a forza di calci, a dire il vero) la direzione era quella giusta. Ma sapete qual è l'esperienza più sconvolgente in assoluto? Il cielo di notte, nel deserto! Non potete immaginare le stelle che a milioni, a miliardi, nel buio più assoluto che abbia mai visto, sono talmente splendenti che sembra di toccarle! E la volta celeste giunge sino al limite dell'orizzonte, cioè, è talmente buio che le stelle non si vedono solo in alto, ma anche in basso, poco sopra l'orizzonte, e sembra che ti circondino. È fantastico, sembra di essere al centro del mondo!".

E conclude: "Ah, se potessi venire con voi... Vi farei conoscere Habib, una guida eccezionale, che mi ha spiegato la Tunisia per filo e per segno; anzi, gli mando un fax e gli chiedo se è libero e può seguirvi per un paio di giorni. Datemi retta, state in hotel il meno possibile e andate alla scoperta di un paese talmente ricco e vario che neanche ve lo immaginate!"

Conclusioni: medesima destinazione e risultati completamente diversi. Ulteriore riprova del fatto che bisogna "amare" quello che si propone al pubblico, non basta "presentarlo".



**Figura 1.1** A dorso di cammello nel deserto del Sahara.

### 1.5 Alcune utili definizioni

La più recente definizione di agenzia di viaggi è contenuta in un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, in attuazione di quanto disposto dall'art. 2 della legge n. 135/2001, emesso nel 2002:

“Sono imprese turistiche quelle attività di tour operator e di agenzia di viaggi che esercitano, congiuntamente o disgiuntamente, attività di produzione, organizzazione e intermediazione di viaggi e soggiorni e ogni altra forma di prestazione turistica a servizio dei clienti, siano esse di incoming che di outgoing. Sono altresì imprese turistiche quelle che esercitano attività locali e territoriali di noleggio, di assistenza e di accoglienza ai turisti. Sono escluse le mere attività di distribuzione di titoli di viaggio.”

Rispetto alla ormai obsoleta legge quadro per il turismo n. 217/1983, la differenza tra attività di *tour operating* e di intermediazione è sempre meno marcata e si dà per acquisito che un'impresa turistica moderna possa svolgere senza problemi l'una e l'altra, secondo le sue capacità e le richieste del mercato cui si rivolge.

Le imprese turistiche, tuttavia, tendono alla specializzazione e assumono diverse forme operative, a seconda dell'attività prediletta:

- *tour operator*: azienda produttrice di pacchetti di viaggio, organizza i tipici servizi turistici coordinandoli in pacchetti vacanza che vengono commercializzati su catalogo dalle agenzie di viaggi dettaglianti;
- *tour organizer*: impresa che organizza viaggi su domanda, predisposti in base a specifiche richieste del cliente;
- *agenzia di viaggi* o *dettagliante*: impresa d'intermediazione che offre servizi turistici (biglietteria, servizi alberghieri, di trasporto ecc.) e commercializza i pacchetti vacanza prodotti dai tour operator;
- *ricettivista*: agenzia che organizza e vende soggiorni, visite ed escursioni nella località turistica (per esempio Venezia o Capri) in cui opera;
- *GSA (General Sales Agent)*: agenzia che cura alcuni aspetti dell'attività di altre imprese turistiche - spesso straniere - in un'area determinata; un GSA italiano, per esempio, può curare i rapporti commerciali con tour operator e agenzie di viaggi per conto di una compagnia area non presente in Italia con propri uffici (Castoldi G., 1999).

D'ora in poi, ogni volta che si parlerà di “agenzia di viaggi”, ci si riferirà a un'impresa che opera nell'intermediazione dei viaggi, offrendo servizi e prodotti turistici, predisposti da altri operatori, direttamente al cliente finale, con particolare riferimento al turismo *leisure*, cioè alla

vendita di pacchetti turistici. Non si approfondirà, quindi, il tema del *business travel*, ovvero della vendita di prodotti e servizi turistici a favore delle aziende.

## 1.6 Licenze d'esercizio: prima e dopo la liberalizzazione

Il quadro normativo al quale le agenzie di viaggi italiane fanno riferimento è particolarmente complesso e non si ritiene opportuno, in questa sede, approfondirne gli aspetti più tecnici. Si sottolinea soltanto che, da alcuni anni, le competenze in materia di “disciplina delle agenzie di viaggi e turismo” sono state trasferite alle Regioni e spetta quindi alle amministrazioni regionali legiferare in tema di licenze d'esercizio. Si limiterà la trattazione proprio a questo argomento, particolarmente delicato e attuale.

### 1.6.1 Prima della liberalizzazione delle licenze

In Italia, sino al 1998, tutte le Regioni imponevano precisi limiti numerici all'apertura di nuove agenzie, anche se in modo non omogeneo. In genere, l'amministrazione regionale, sentito il parere degli enti pubblici locali, delle associazioni di categoria e dei sindacati, valutava la compatibilità della nuova apertura in relazione alle altre agenzie esistenti e accertava l'adeguatezza dei locali in cui essa intendeva operare. La Regione svolgeva quindi un controllo sulle capacità professionali del titolare per tutelare i consumatori da imprevisti dovuti a una scarsa competenza: in particolare erano necessari (e lo sono tuttora) l'ottenimento del nullaosta da parte dell'autorità di pubblica sicurezza e la presenza (come titolare della nuova agenzia o semplice dipendente) del cosiddetto direttore tecnico, qualifica alla quale si accedeva per titoli oppure previo superamento di un concorso bandito dalle Regioni stesse e volto ad appurare determinati requisiti professionali. Requisiti quali conoscenza dell'amministrazione e organizzazione delle agenzie di viaggi, nozioni di tecnica, legislazione e geografia turistica, padronanza di almeno due lingue straniere.

Una volta ottenuta la licenza, l'agenzia di viaggi era iscritta nei registri regionali, dai quali veniva poi desunto l'elenco nazionale pubblicato nella *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*, tenuto e curato dallo Stato come ulteriore tutela nei confronti dei consumatori (Castoldi G., 1999).

È evidente che l'obbligo di ottenere il nullaosta dell'amministrazione regionale ha di fatto “ingessato” per anni il mercato delle agenzie di

viaggi: aprirne una nuova comportava infatti, sino a poco tempo fa, le medesime difficoltà che si incontrano nell'aprire una farmacia. Ciò ha permesso per decenni alle agenzie di viaggi storiche, sopra descritte, di godere di una formidabile rendita di posizione e lavorare praticamente in regime di oligopolio: tanti abitanti, tante agenzie di viaggi. E questo spiega perché, sino a pochi anni fa, il valore commerciale di un'agenzia di viaggi era pari a quello di un avviato ristorante o di una frequentata tabaccheria.

### 1.6.2 Dopo la liberalizzazione delle licenze

Sebbene con colpevole ritardo, anche la distribuzione turistica italiana ha dovuto fare i conti con le leggi in vigore nell'Unione Europea, assai meno rigide e protezionistiche delle nostre, e orientarsi verso una liberalizzazione del settore.

In questa tendenza si inquadra la *Riforma della disciplina relativa al settore del commercio*, decreto legge n. 114/1998, che ha radicalmente modificato le regole della distribuzione al dettaglio, eliminando i vincoli all'apertura di nuovi esercizi e introducendo la flessibilità degli orari d'apertura.

Ma ancor più rilevante, per il settore delle agenzie di viaggi, è stata la sentenza n. 362/1998 della Corte Costituzionale, che ha sancito l'illegittimità costituzionale di una serie di disposizioni previste dalla legge regionale n. 27/1996 della Lombardia, considerate eccessivamente restrittive: si andava dal vincolo dell'autorizzazione regionale per l'apertura di filiali di un'agenzia già esistente, alle norme che imponevano oneri a seguito della distinzione tra sede principale e secondaria, come l'obbligo di un direttore tecnico, con carattere di esclusività, in ogni filiale.

Tale sentenza e altre norme che ne sono seguite hanno definitivamente abolito il vincolo territoriale allo svolgimento delle attività d'impresa delle agenzie di viaggi: è quindi illegittimo richiedere autorizzazioni separate per la sede principale e per le eventuali filiali e, inoltre, il permesso regionale non può incidere sulla possibilità di svolgere la propria attività a livello nazionale, aprendo una filiale in un'altra Regione. Non è più obbligatoria, inoltre, la presenza di un direttore tecnico, con caratteri di continuità e di esclusività, in ogni singola agenzia o filiale.

Oggi, conseguentemente, chi voglia aprire una filiale della propria impresa di viaggi non deve ottenere alcuna ulteriore autorizzazione, non è

tenuto ad assumere un direttore tecnico per ogni punto di vendita, né a versare la tassa di concessione regionale e il deposito cauzionale. Chi sceglie di aderire a un network di agenzie, tuttavia, deve comunque essere in possesso di tutti i requisiti richiesti per l'apertura di un'agenzia individuale (direttore tecnico, cauzioni, garanzie ecc.), ma non deve più sottostare ai vincoli del contingentamento delle licenze come avveniva in passato.

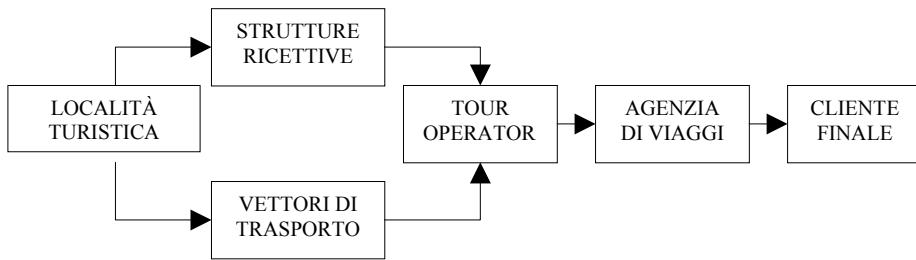
Tale situazione, tuttavia, non è invalsa in tutta Italia, perché ogni Regione ha stabilito in maniera autonoma i tempi di applicazione delle nuove norme e quindi quanto vale per la Lombardia può non valere, o valere in modo diverso, per la Val d'Aosta o l'Emilia Romagna.

Altro passo importante verso la liberalizzazione del settore sarà l'abolizione della figura del direttore tecnico: ruolo che, in passato, aveva la sua ragion d'essere, dati i vincoli all'apertura delle agenzie di viaggi e la preoccupazione delle autorità per la tutela del consumatore. Oggi questa figura esiste solo in Italia e in Spagna, ma è del tutto sconosciuta, da sempre, nei Paesi che ospitano i più importanti mercati turistici europei: Gran Bretagna e Germania. In più, da noi è invalso l'uso di assumere un direttore tecnico come prestanome, al solo fine di ottenere la licenza d'esercizio dell'attività, ma senza che il direttore tecnico abbia un ruolo operativo in agenzia: operazione illecita, naturalmente. Fonti ufficiali affermano che, entro il 2003, il direttore tecnico verrà finalmente mandato in pensione, anche in Italia.

## **1.7 Il ruolo dell'agenzia di viaggi nella filiera turistica tradizionale**

La domanda turistica viene soddisfatta dagli sforzi congiunti di una vasta gamma di imprese che offrono servizi, turistici e non, tra loro strettamente correlati, che rendono effettivamente fruibili gli elementi di base di una località turistica; gli attori del sistema turistico e la loro interrelazione costituiscono la filiera turistica tradizionale.

Tradizionale perché in auge sin dalla comparsa del turismo di massa, quindi dagli anni '60 in poi, ma ormai obsoleta, a causa dei recenti fenomeni quali l'avvento di Internet (vedi capitolo 5) e i conseguenti effetti di disintermediazione e multicanalità (vedi capitolo 6). È tuttavia opportuno prenderne visione, come punto di partenza dell'analisi che poi condurrà fino alla filiera turistica moderna.



**Figura 1.2** La filiera turistica tradizionale.

### 1.7.1 Gli attori principali della filiera

A monte si colloca la località turistica, oggi non più riconducibile al semplice luogo di destinazione: essa infatti è la somma di alcuni fattori ambientali, cioè le attrattive materiali e i servizi di cui dispone, e di fattori immateriali, legati all'esperienza di vacanza di ciascun individuo (Peroni G., 1998). Si pensi alla valenza di una località come Rimini in rapporto a quella di Miami, Florida, negli Stati Uniti o di Lhasa, in Tibet.

In Italia esistono circa 70.000 strutture ricettive, equamente divise in esercizi alberghieri ed extra-alberghieri (campeggi, residence, case per vacanza ecc.). È una situazione estremamente frammentata, quindi, soprattutto perché gli esercizi alberghieri sono in gran parte piccole/medie imprese, spessissimo a gestione familiare: solo il 5% di essi fa parte di catene alberghiere o è inserito in sistemi di prenotazione centralizzata (Selvaggi R., 2000).

I vettori di trasporto comprendono il trasporto aereo (modalità principalmente utilizzata nei *package tour*), marittimo, ferroviario, su strada e su acqua. Le modalità di raggiungimento della meta influenzano il mezzo di trasporto prescelto: se il traghetto è il mezzo preferito per raggiungere la Sardegna dal continente, pochi si avventurano in traghetto per raggiungere il Marocco, sebbene sia ugualmente possibile.

I tour operator assemblano i singoli servizi turistici in pacchetti di viaggio completi che distribuiscono tramite le agenzie di viaggi dettaglianti, generalmente attraverso un catalogo di vendita che presenta le varie proposte di viaggio e i relativi prezzi. I tour operator si distinguono in operatori

*outgoing*, nel caso si specializzino nell'organizzare viaggi all'estero per i clienti residenti nell'area in cui operano (per esempio, Alpitour o Turi-sanda); oppure *incoming*, se provvedono ai servizi rivolti alla clientela che raggiunge la località da loro presidiata (per esempio, Viaggi Mamber-to in Liguria). In Italia i tour operator sono circa 270, ma il settore è caratterizzato da una forte concentrazione: i primi venti operatori detengono oltre il 60% della quota totale di mercato.

Sarebbe riduttivo considerare il tour operator come semplice assembleatore di servizi turistici: si tratta di un'impresa non di intermediazione, ma di trasformazione che, combinando tra loro le attrattive ambientali e i servizi turistici prestati da altre imprese, realizza un prodotto nuovo e dotato di una propria personalità e immagine (Peroni G., 1998).

### 1.7.2 Ruolo e competenze dell'agenzia di viaggi

L'agenzia di viaggi rappresenta il canale di distribuzione preferenziale dei tour operator: si stima infatti che il 90% dei pacchetti complessivamente venduti in Italia venga distribuito per loro tramite (Selvaggi R., 2000). Questo anche dopo l'avvento dei nuovi canali, Internet in primo luogo, che hanno ampliato la gamma di opzioni a disposizione del consumatore, ma non hanno finora radicalmente modificato le sue abitudini.

Secondo la normativa italiana il contratto di viaggio viene stipulato tra il tour operator e il consumatore, acquistando il dettagliante i prodotti e i servizi in nome e per conto del turista. L'articolo 1703 del codice civile definisce il mandato come "il contratto col quale una parte si obbliga a compiere uno o più atti giuridici per conto dell'altra"; è definito mandante chi conferisce l'incarico di compiere atti giuridici, mandatario chi lo riceve. L'agenzia di viaggi, quindi, opera come mandatario anche nei confronti del tour operator, poiché s'impegna a vendere prodotti e servizi in nome e per conto altrui: la responsabilità del contratto di viaggio spetta al tour operator, mentre l'agenzia è responsabile limitatamente alle prenotazioni e ai versamenti da ricevere ed eseguire. Operando in nome e per conto altrui, le agenzie di viaggi non sopportano il rischio d'invenduto, a differenza dei tour operator, elemento che riduce le barriere all'entrata e uno dei fattori che attira molti imprenditori nel settore.

Essendo l'agenzia di viaggi un intermediario, la sua remunerazione avviene tramite commissioni, in genere stabilite in percentuale sul prezzo dei servizi e comprese nelle tariffe offerte al pubblico. Alcuni fornitori

incentivano l'utilizzo dei propri prodotti e servizi concedendo ai dettaglianti le cosiddette *over-commission*, ossia provvigioni accordate in aggiunta a quelle normali, in particolare nei confronti di agenzie che superino un determinato volume di vendita.

Le più comuni attività di intermediazione di un'agenzia di viaggi sono:

- la vendita di biglietteria (aerea, marittima, ferroviaria): è una delle principali fonti di reddito dell'agenzia, soprattutto se dotata di nomina IATA, ovvero se abilitata alla prenotazione e all'emissione di biglietteria aerea; le relative provvigioni variano dal 5 al 9%;
- la vendita di *package tours*: la commercializzazione dei pacchetti proposti dai tour operator comporta per il dettagliante una provvigione minima del 6-8% che può arrivare, in determinati casi, al 12-15%;
- la vendita di servizi alberghieri: sebbene il canale alberghiero preferisca raggiungere direttamente il consumatore finale, l'intermediazione è remunerata con provvigioni che variano dall'8 al 20%;
- l'intermediazione di altri servizi: tra i più comuni la vendita di servizi di noleggio pullman e *rent-a-car*, remunerata con provvigioni molto alte, fino al 20% del prezzo di vendita; per il resto si tratta di servizi accessori, come escursioni e circuiti supplementari, visti, spedizione bagagli, prenotazione e vendita di biglietti per spettacoli e incontri sportivi, attività di cambiavalute (Castoldi G., 1999).

Percependo un guadagno solo sull'attività di intermediazione, la consulenza dell'agenzia di viaggi risulta gratuita se non è seguita dalla vendita di un prodotto o di un servizio. Ciò al contrario di quanto avviene per professionisti quali medici, avvocati o commercialisti, che ottengono una retribuzione per la consulenza prestata a prescindere dal fatto che l'attività correlata sia poi realizzata o meno.

Il "valore economico" della consulenza offerta dall'agente di viaggi al consumatore è uno dei temi più attuali, sia in Italia sia all'estero, anche a causa dell'ormai inarrestabile tendenza alla cosiddetta *zero commission*. Ossia al fatto che alcuni fornitori di servizi (compagnie aeree *in primis*) stiano gradualmente eliminando la provvigione d'agenzia, trasformandola in una *fee*, cioè un gettone dal valore determinato e sganciato dal valore della transazione. Le conseguenze sono facilmente immaginabili: in regime di vendita per provvigioni l'intermediazione di un biglietto aereo Milano-Singapore, del valore di 1350 euro, procura all'agenzia una provvigione, si ipotizzi, del 7%, ovvero 94 euro circa. In caso di applicazione

della *fee* la compagnia aerea potrebbe stabilire un tetto massimo per i voli intercontinentali pari a 50 euro; in tal caso l'agenzia guadagnerebbe circa la metà che nella prima ipotesi. Questo caso e i correlati fenomeni di disintermediazione nella filiera turistica sono trattati nell'ambito del capitolo 6.

## 1.8 La parola a Franco Rosso, fondatore del tour operator Francorosso International

Nato a Torino e quasi laureato in Economia e Commercio, Franco Rosso ha vissuto in prima persona il difficile periodo postbellico e si è avvicinato al turismo in modo del tutto casuale. La sua prima iniziativa fu quella di portare i torinesi in pullman all'aeroporto di Torino Caselle, per assistere all'atterraggio dei primi voli Alitalia che provenivano da Roma. Nel 1953 fonda l'agenzia di viaggi che porta il suo nome e propone le prime escursioni in pullman verso la Costa Azzurra. Francorosso diventa successivamente uno dei maggiori tour operator italiani e lancia destinazioni del tutto originali come il Kenya, Cancún in Messico e Sharm El Sheikh in Egitto. Oggi, dopo l'acquisizione di Francorosso International da parte del gruppo IFIL (famiglia Agnelli), Franco Rosso vive a Lugano, sua residenza prediletta da oltre vent'anni.

D. La sua storia personale e quella professionale sono fortemente intrecciate: non a caso l'azienda da Lei fondata porta ancora oggi il suo nome. È possibile tracciare un parallelo, sociologico e “turistico”, tra l'Italia degli anni '50 e quella di oggi?

R. *La differenza è nel mercato. Il turismo, dagli anni '50 fino a tutti i '70, era un turismo d'élite. Il tour operator non era controparte in un contratto, era complice e spesso amico del viaggiatore: così come si scelgono gli amici si sceglieva, per identificazione, il tour operator. I clienti di Francorosso erano diversi da quelli dei Grandi Viaggi o di Turisanda e la scelta era spesso univoca; lo stesso ovviamente accadeva ai clienti degli altri operatori. La fiducia nell'organizzatore dei viaggi era totale, perché il turista sapeva che l'impegno per accontentarlo era sempre ai massimi livelli. Oggi i tour operator non hanno brand: per il turista uno vale l'altro e chi condiziona l'acquisto è l'agente di viaggi. La scelta fra*

*prodotti considerati tutti uguali non può che avvenire sulla base del prezzo e ciò appiattisce inesorabilmente il mercato.*

D. Francorosso è nata per caso, grazie alla sua intuizione e a un insieme di fortunate circostanze: quali erano i suoi obiettivi quando l'ha fondata nel 1953? Era sicuro che avrebbe avuto successo oppure si sarebbe accontentato anche di traguardi più modesti?

R. *Fu mia moglie a introdurmi in questo mondo: suo padre gestiva un'azienda di pullman, che venivano affittati a un organizzatore di escursioni. Notai che i margini per questo organizzatore erano elevati e così capii che quello poteva essere un mestiere interessante. Le prime esperienze, comunque, mi insegnarono che riempire i pullman di giganti era meno semplice di quanto pensassi e così mi accorsi che quello che veramente ambivo fare era viaggiare, conoscere il mondo per poterlo far conoscere a mia volta agli altri. Quello sarebbe stato un lavoro stimolante, che poteva darmi grandi soddisfazioni. Non è nella mia indole fermarmi a traguardi modesti e il turismo mi forniva le opportunità che cercavo.*

D. Lei ha assistito in diretta a tutti gli eventi che hanno caratterizzato il settore turistico italiano nella seconda metà del secolo scorso: dalla nascita dei tour operator all'invenzione dell'IT (*inclusive tour*), dall'avvento dei villaggi turistici alle vacanze di massa, dai charter per l'Africa o i Caraibi alla crescita incontrollata delle agenzie di viaggi. Si è trattato di una rivoluzione o di una involuzione?

R. *Non parlerei di rivoluzioni, bensì di tappe di un processo naturale. C'è stata un'evoluzione continua, frutto della dedizione quotidiana di tanti imprenditori che hanno lavorato e rischiato tutti i giorni con capacità, fantasia e passione. Evoluzione che è andata di pari passo con la crescita culturale, sociale ed economica della società. Quello che si nota oggi è che una generazione di imprenditori sta scomparendo e i sostituti sono spesso le aziende, più che i singoli imprenditori, maggiormente attente agli aspetti finanziari che a quelli creativi dell'attività. Ma questo non sarà un problema per i viaggiatori diventati utenti di un servizio.*

D. Per molti agenti di viaggi e numerosissimi viaggiatori vale ancora l'equazione Francosso = Africa. Pochi tour operator hanno contribuito

così profondamente al lancio di una nuova destinazione, precedentemente sconosciuta, almeno a livello turistico. Perché ha scelto l'Africa? Come nasce la sua passione per questo continente?

R. *Fu mio padre, che durante la guerra d'Abissinia comandava una compagnia del genio pontieri, a instillarmi il desiderio di vedere quel mondo che descriveva nelle sue lettere. Alcuni episodi erano toccanti per la fantasia di un bambino di sette anni e mi sono rimasti impressi per sempre: tra i tanti, il caso della scimmietta che, custode della sua tenda, nel tentativo di radersi il volto come vedeva fare quotidianamente da mio padre si tagliuzzò tutta e fu necessario l'intervento del medico del campo per medicarla. I primi viaggi nell'East Africa del 1967 hanno fatto il resto, creando in me una vera dipendenza e una profonda, inesauribile passione per questo favoloso continente.*

D. Lei ha contribuito al lancio di tante destinazioni nuove per il mercato italiano, a cominciare dal Kenya negli anni '70 sino al Mar Rosso negli anni '90. Quali criteri ha seguito nella scelta di una destinazione da lanciare sul mercato italiano?

R. *Ho sempre pensato che ciò che piaceva a me sarebbe potuto piacere anche ad altri. Ogni destinazione, ogni viaggio che ho proposto ai miei clienti ("viaggiatori", prima ancora che clienti) è sempre stato frutto di esperienza personale. Non ho mai scelto una città o un'area turistica mettendomi nei panni di altri, ma sempre agendo in prima persona, alla ricerca di qualcosa che potesse soddisfare i miei gusti, le mie aspettative, le mie curiosità. Credo che questo sia stato uno dei segreti del successo di Francorosso.*

D. Internet è la vera rivoluzione degli ultimi anni: per la distribuzione turistica è ancora una minaccia (come si paventava un paio di anni fa) o una inesplorata opportunità? Un nemico dal quale difendersi o un alleato con il quale definire strategie comuni?

R. *Ritengo che le tecnologie debbano essere considerate per quello che sono, strumenti che agevolano il lavoro e, nei migliori dei casi, creano nuove opportunità. In Francorosso siamo stati fra i primi a creare un software gestionale, già negli anni '80, e ad automatizzare i nostri sistemi e le nostre procedure: avevamo capito che le nuove tecnologie avreb-*

*bero giocato un ruolo determinante, anche se a quei tempi Internet non esisteva ancora. Il web è uno strumento: chi ha cercato di trasformarlo da contenitore a contenuto evidentemente lo ha sopravvalutato, almeno nell'immediato.*

D. Entrambi i suoi due figli maschi si occupano di turismo, grazie alla passione che Lei ha trasmesso loro. Quali sono le caratteristiche che deve avere un imprenditore turistico per fare almeno un po' della strada che ha fatto Lei?

R. *I miei figli hanno mangiato pane e viaggi: a tavola se ne parlava, i problemi che sorgevano venivano presi in considerazione tutti insieme. E parlandone, essi vedevano l'entusiasmo con cui noi genitori lavoravamo, il piacere con cui affrontavamo gli impegni quotidiani, le soddisfazioni e i successi, ma anche le inevitabili difficoltà. Credo che sia questo il veicolo attraverso il quale hanno cominciato a osservare e apprezzare quello che non è solo un lavoro, ma un modo di vivere. E questo credo sia anche il segreto per avere successo non solo in questo campo, ma un po' in tutti: fare una cosa che piace, alla quale ci si dedica con passione, senza avere paura di progettare, pensando in grande, rischiando e, soprattutto, senza scoraggiarsi incontrando i primi ostacoli.*

D. Oltre a essere un imprenditore di viaggi, Lei è un appassionato viaggiatore. A proposito della irrisolta querelle tra "viaggiatore" e "turista", qual è la sua opinione a riguardo? Prova una sorta di rimpianto per aver contribuito, grazie a Francorosso e ai viaggi di massa, alla crescita del genere "turista" a scapito di quello, cui Lei stesso appartiene, del "viaggiatore"?

R. *Credo che il dovere di un organizzatore di viaggi sia quello, nei limiti del possibile, di fare in modo che le due figure siano molto vicine. In ogni turista, anche in quello più pigro, si nasconde un viaggiatore: non è facile farlo emergere, ma è possibile fornendogli i mezzi adatti per interpretare la realtà che lo circonda. Le chiavi del successo sono, secondo me, attenzione ai particolari, cura del programma di viaggio, rispetto del mondo che ci circonda e del popolo che ci ospita. Ecco, soprattutto rispetto.*