

Gestire la qualità nelle imprese di viaggio specializzate in attività incoming

A cura dell'Ing. Anna Mazzi

Fellow researcher del CURA – Consorzio Universitario di Ricerca Applicata

Gestire la qualità nelle imprese di viaggio specializzate in attività incoming

FIAVET, Federazione Italiana delle Associazioni Imprese di Viaggi e Turismo, costituita nel 1961, è un'organizzazione a carattere nazionale di categoria a cui aderiscono Associazioni Territoriali e Associazioni di Imprese Turistiche.

FIAVET, con oltre 6.000 imprese fra associati diretti ed indiretti legalmente autorizzati, è di gran lunga il principale organismo di rappresentanza in Italia.

La FIAVET esercita la rappresentanza giuridica e di categoria a tutela in tutti i campi degli interessi generali delle imprese del Settore. Essa di fatto rappresenta gli interessi degli Associati nei confronti del Governo, del Parlamento e della Pubblica Amministrazione.

La Federazione, insieme alle altre Organizzazioni imprenditoriali del settore, stipula, con le Organizzazioni dei lavoratori, il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dipendenti del Turismo.

La FIAVET è socio fondatore dell'**ECTAA** (Groupement des Unions Nationales des Agences et Organisateurs de Voyages de la CEE). L'organizzazione rappresenta la categoria agenziale in Europa nei rapporti con le Istituzioni e i fornitori di servizi (compagnie aeree, IATA, C.R.S. ecc.).

La FIAVET aderisce alla Confcommercio- Imprese per l'Italia (Confederazione Generale Italiana delle Imprese, delle Attività Professionali e del Lavoro Autonomo), la FIAVET è socio fondatore della CONFATURISMO, l'espressione unitaria delle Organizzazioni nazionali rappresentative delle imprese operanti nel settore del Turismo.

La FIAVET esprime la Vicepresidenza di Confturismo.

La FIAVET è socio fondatore dell'Ente Bilaterale Nazionale insieme alle organizzazioni nazionali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative del settore Turismo.

L'ENTE BILATERALE NAZIONALE DEL TURISMO (EBNT), è un organismo paritetico costituito nel 1991 dalle organizzazioni sindacali nazionali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative nel settore Turismo: Federalberghi, Fipe, Fiavet, Faita, Federreti, Filcams - CGIL, Fisascat - CISL, Uiltucs - UIL.

EBNT, è un ente senza fini di lucro e costituisce uno strumento per lo svolgimento delle attività individuate dalle parti stipulanti il CCNL Turismo in materia di occupazione, mercato del lavoro, formazione e qualificazione professionali.

EBNT svolge e promuove attività di studio e ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione. Fornisce un supporto tecnico-scientifico e alla rete degli Enti Bilaterali Territoriali sulle politiche e sui sistemi della formazione e dell'apprendimento continuo, del mercato del lavoro e dell'inclusione sociale, ne coordina il lavoro e ne definisce le linee operative di indirizzo.

EBNT riveste un ruolo determinante nella creazione e consolidamento dell'occupazione di settore e ne studia l'evoluzione, anche in relazione al tema delle pari opportunità, promuovendo interventi mirati volti al superamento di ogni forma di discriminazione nel luogo di lavoro.

L'impegno di EBNT, inoltre, è quello di offrire risposte alle situazioni di crisi congiunturali che si manifestano sul territorio nazionale, intervenendo con forme di sostegno al reddito a favore dei lavoratori dipendenti, salvaguardando l'occupazione e la professionalità degli addetti.

EBNT intende investire molto sul valore della bilateralità, ritenendo le relazioni tra l'impresa e il sindacato come una risorsa.

INDICE

Presentazione	1
Prima parte: linee guida organizzative ed operative per le imprese incoming	5
1. Elementi introduttivi	7
1.1 Il servizio turistico come catena di valore	7
1.2 Fattori condizionanti il prodotto turistico	8
2. Le diverse componenti della qualità	11
2.1 Qualità come soddisfazione	11
2.2 Qualità come misura	14
2.3 Qualità come fattore di business	15
2.4 Qualità come miglioramento continuo	16
2.5 Qualità come gestione dei processi	17
3. Elementi chiave per la qualità nell'attività di incoming	19
3.1 La qualità dipende dal servizio	20
3.2 La qualità dipende dal personale	21
3.3 La qualità dipende dall'organizzazione	21
4. Requisiti di qualità relativi al servizio	23
4.1 Requisiti generali	23
4.2 Organizzazione del servizio	24
4.3 Identificazione dei clienti	24
4.4 Definizione degli obiettivi	25
4.5 Pianificazione delle attività	26
4.6 Valutazione e selezione dei fornitori	27

4.7	Progettazione del servizio	29
4.8	Riesame dei requisiti richiesti dal cliente	31
4.9	Erogazione del servizio	32
4.9.1	Preparazione del servizio e prenotazione	32
4.9.2	Assistenza diretta al cliente	33
4.10	Assistenza	34
5.	Requisiti del personale	37
5.1	Requisiti generali	37
5.2	Struttura organizzativa	38
5.3	Competenza e formazione per il personale	39
6.	Requisiti per l'impresa	41
6.1.	Capacità di identificazione delle principali variabili strategiche	41
6.2	Formazione del personale	42
6.3	Adeguatezza di locali ed attrezzature	42
6.4	Rilevazione della soddisfazione dei clienti	42
6.4.1	Relazione da parte del soggetto interno all'Impresa Incoming deputato all'assistenza del turista.	43
6.4.2	Questionario da somministrare al T.O. (o all'Impresa Incoming che si occupa di Outgoing)	43
6.4.3	Questionario al singolo cliente	43
6.5	Gestione dei reclami	44
Seconda parte: l'approccio sistemico come metodologia di indagine analitica e programmatica per la gestione della qualità		47
7.	Elementi introduttivi	49
7.1	I nuovi paradigmi della competizione turistica	50
7.2	La geo - economia del turismo e i suoi aspetti introduttivi propedeutici all'analisi: alcuni modelli spaziali di riferimento	54

Box: Le scuole di pensiero internazionali	57
8. Linee guida territoriali	59
8.1 Il processo di regionalizzazione turistica: dal distretto al sistema territoriale	59
8.2 L'evoluzione della regione turistica	61
8.3 La regione turistica sostenibile	65
8.4 Case history: il progetto Travelife	67
9. Conclusioni	69
Ringraziamenti	71
Bibliografia	73

PRESENTAZIONE

L'Incoming consiste in un'attività estremamente complessa e composita che può andare dal semplice booking, ossia distribuzione di informazioni e prenotazione di singoli servizi, alla gestione di eventi congressuali, fino all'organizzazione di tour in occasione di viaggi di gruppo o incentive. Tale attività è dunque finalizzata alla promozione delle località ricettive limitrofe, portando i turisti a conoscenza degli aspetti culturali, ambientali, religiosi, folcloristici che presentano maggior attrattiva turistica.

I clienti dell'impresa che si occupa di incoming sono principalmente di 2 tipi: il Tour Operator, che si propone come intermediario tra utente finale e l'Impresa di Viaggio Incoming, la quale è tenuta a rispettare i termini del contratto con questo stipulato; il cliente finale, ossia il turista che si affida ad altri Tour Operator o direttamente all'Impresa di Viaggio Incoming. L'impresa Incoming si trova dunque a dover soddisfare le esigenze di entrambe le categorie di cliente.

L'adozione di standard oggettivi definiti e riconosciuti a livello nazionale costituisce una scelta strategica per le Imprese di Viaggi che si propongono la soddisfazione del cliente nel tempo e la sua fidelizzazione, il miglioramento continuo delle proprie prestazioni, della qualità dei servizi offerti ed un'efficiente gestione delle eventuali non conformità in essi riscontrate, a fronte di una sempre più marcata concorrenza nazionale ed internazionale.

Ragionare la qualità in termini di valore aggiunto ci aiuta a determinare i vantaggi competitivi che questa comporta in termini organizzativi ed operativi all'interno della dimensione di impresa nonché in riferimento all'ambiente esterno all'organizzazione aziendale.

L'attività di incoming che deve essere gestita da una Impresa Incoming è composta da tre momenti principali:

1. Organizzazione dei servizi,
2. Erogazione dei servizi,
3. Controllo dei processi di fruizione dei servizi.

Compito dell'Incomista è prima di tutto identificare le esigenze dei clienti, per poi progettare i pacchetti di servizio da offrire loro.

Quindi deve pianificare le proprie attività in funzione della successiva fase di erogazione dei servizi richiesti e progettati, mediante l'esecuzione di tutte le attività pianificate, nei tempi e nei modi opportuni.

Infine, deve saper attuare controlli pianificati nei passaggi critici del processo di fruizione del servizio per il cliente: questi controlli dovranno garantire al cliente una presenza costante capace di risolvere tempestivamente gli imprevisti nel miglior modo possibile, e permettere alla stessa Impresa di Viaggio Incoming di conoscere nel tempo i punti critici del processo di erogazione dei servizi e le maggiori difficoltà che i clienti possono incontrare nel fruire dei servizi stessi.

Il progetto condotto nel corso del 2012/2013 ha permesso di realizzare il presente documento, che contiene *in nuce* gli elementi che dovrebbero caratterizzare un'Impresa di Viaggio Incoming.

La **prima parte** di questo documento contiene le **linee guida organizzative ed operative di un'impresa incoming**: affrontano quindi il tema della qualità del servizio e ne esplicitano i parametri, in modo misurabile e verificabile, in coerenza con i moderni standard di gestione della qualità. Tali linee guida si prefiggono in particolare di:

- definire le principali indicazioni per una efficace erogazione del servizio, in modo tale da garantire l'incontro delle esigenze dei clienti nel tempo, mediante la definizione di criteri organizzativi minimi da applicare alle fasi più

critiche del processo di erogazione del servizio, permettendo il miglioramento continuo attraverso la prevenzione delle non conformità;

- precisare i requisiti minimi che deve avere il servizio di incoming erogato da una impresa per essere un servizio di qualità, specificando le caratteristiche ed i contenuti che devono essere riscontrati nel servizio stesso affinché ne venga garantito un certo livello;
- definire, sulla base dei requisiti individuati, le caratteristiche per un marchio di affidabilità che identifichi in modo inequivocabile per il cliente le imprese che offrono servizio di incoming di qualità.

La **seconda parte** del documento propone una **metodologia di approccio sistemico per un turismo incoming**: le riflessioni si spostano sulla dimensione territoriale del processo di regionalizzazione turistica al fine di completare il set di informazioni coinvolgendo anche l'ambiente esterno all'impresa nelle considerazioni generali. Gli elementi considerati nella dimensione territoriale di gestione del turismo incoming sono in particolare:

- i nuovi paradigmi della competizione turistica a livello territoriale e i modelli spaziali di riferimento rispetto ai quali progettare uno sviluppo territoriale coerente e per questo vincente;
- il ruolo chiave della dimensione regionale intesa come territorio vasto da progettare, coordinare e gestire in vista di un potenziamento dell'attrattività turistica ed un miglioramento delle prestazioni delle singole imprese incoming;
- la nuova dimensione della sostenibilità, che deve sostenere i progetti di sviluppo locale a favore di un'economia locale che vede nell'ambiente il fattore competitivo per eccellenza.

**PRIMA PARTE: LINEE
GUIDA ORGANIZZATIVE
ED OPERATIVE PER LE
IMPRESE INCOMING**

1. ELEMENTI INTRODUTTIVI

1.1 Il servizio turistico come catena di valore

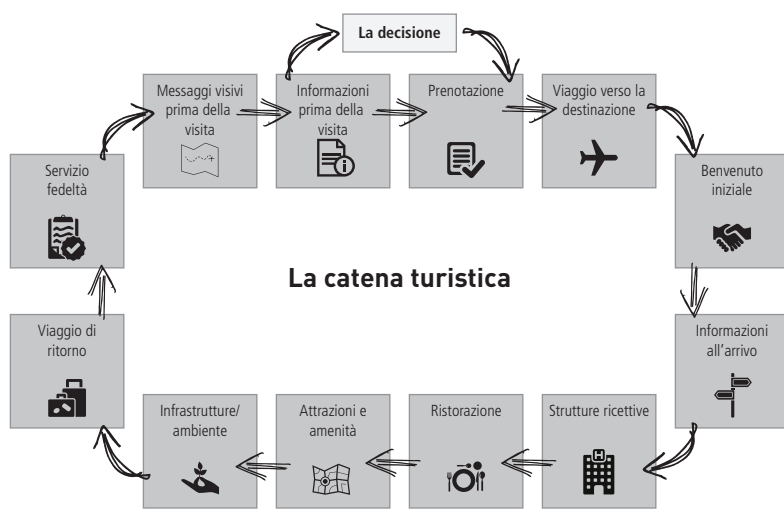
Per sfruttare l'evoluzione del turismo oggi è necessario saper cogliere opportunità importanti, e soprattutto non mancare all'appuntamento di soddisfare le aspettative del turista.

L'impresa di Incoming si trova ad accogliere un turista sempre più esigente ed attento alla qualità dei servizi che gli vengono offerti dal luogo in cui consuma il suo viaggio. L'evoluzione del turismo, infatti, non è soltanto quantitativa, come maggiore propensione al viaggio. La crescita sta anche nella capacità di spesa del singolo turista. Questo comporta la richiesta da parte di chi viaggia di soluzioni sempre più personalizzate e, contemporaneamente, l'esigenza di garanzie di qualità che in qualche modo assicurino la buona riuscita del viaggio.

In verità, sono molti gli elementi che concorrono alla "buona riuscita" di un viaggio: si tratta di elementi che, pur dipendendo da soggetti diversi e attivandosi in momenti temporali diversi, sono legati tra loro come gli anelli di una catena, la "catena del valore turistico" (Herbert, 1997; Rizzi e Scaccheri, 2006).

In particolare, nel caso dell'attività turistica di tipo ricettivo, gli operatori turistici non possono non preoccuparsi (e poi occuparsi) del livello di qualità offerto dagli altri soggetti interessati (i famosi stakeholders) lungo la catena del valore del singolo viaggio. Diviene quindi necessario poter disporre di indicazioni e criteri che supportino nella programmazione, gestione e verifica delle attività svolte da soggetti diversi, di natura pubblica e privata, con i quali, in modo più o meno diretto, il turista si trova ad avere a che fare prima, durante e dopo il suo soggiorno.

Figura 1.1 – Gli elementi che compongono la catena del valore turistico



Fonte: Herbert, 1997

1.2 Fattori condizionanti il prodotto turistico

Nell'offrire un servizio turistico, l'Impresa di Viaggio Incoming deve trovare risposte sul territorio e nel territorio a tutta una serie di elementi che caratterizzano il servizio turistico offerto, nella misura in cui essi condizionano il livello di soddisfazione dei turisti che richiedono (o potrebbero potenzialmente richiedere) tale servizio.

Le principali componenti che incidono sul livello di soddisfazione e gradimento dei turisti in merito ad una destinazione sono riassunte in figura 1.2 da (WTO, 1980; Landi, 2003).

Figura 1.2 – Componenti principali di un prodotto turistico



Fonte: WTO, 1980

Chi vive un'esperienza turistica, sebbene possa essere motivato da esigenze differenti (di relax piuttosto che di business), riceve durante la sua esperienza tutta una serie di suggestioni che ne condizionano il livello di soddisfazione non solo e non tanto in modo puntuale quanto piuttosto nel loro insieme. Tali suggestioni possono essere di natura differente e possono derivare da soggetti differenti che, a vario titolo, operano in modo più o meno diretto sul territorio. Il luogo di accoglienza è influenzato infatti da tutta una serie di fattori che spaziano dall'ambiente economico all'ambiente ecologico e paesaggistico, dall'ambiente tecnologico all'ambiente socio-culturale fino ad arrivare all'ambiente politico (WTO, 1980; WTO, 1999).

È chiaro che le imprese che offrono un servizio di incoming non sono in grado di arrivare a condizionare tutti questi fattori. Ma certamente devono essere consapevoli

dell'influenza che ciascuno di tali fattori ha o può avere sulla soddisfazione dei propri clienti e per quanto possibile deve attivarsi per introdurre le forme di pianificazione e controllo che sono possibili. Tutto questo è possibile soltanto se si adotta un approccio di "catena del valore", come già detto (figura 1.1).

2. LE DIVERSE COMPONENTI DELLA QUALITÀ

2.1 Qualità come soddisfazione

Condurre una costante valutazione di ciò che si scambia e del costo relativo diventa indispensabile per valorizzare il contenuto del servizio. Per far questo è necessario definire i requisiti minimi che deve avere il servizio in termini di caratteristiche di qualità, tali da soddisfare le esigenze di chi lo offre e di chi lo richiede, ovvero tali da avere un senso economico per i produttori e per gli utilizzatori. Ed è necessario che tali requisiti minimi siano conosciuti ed accettati dal produttore e dall'utilizzatore.

È chiaro che l'elemento chiave di ogni progetto che miri a potenziare l'attività di business di un'impresa deve fare i conti con il mercato e deve, in modo più o meno diretto, perseguire la soddisfazione dei clienti. Il concetto di *customer satisfaction* deriva dalla consapevolezza che il cliente è l'arbitro ultimo della qualità dei prodotti e servizi che un'organizzazione propone al mercato. Di conseguenza, è fondamentale conoscere appieno le esigenze dei clienti, attuali e potenziali, nonché le dinamiche attraverso cui è possibile produrre valore aggiunto apprezzabile dai clienti.

In letteratura sono numerosi i contributi che negli ultimi 15 anni hanno aiutato a livello sia teorico che pratico ad approfondire il concetto di *customer satisfaction* e a definirne le modalità di conseguimento. Ricordiamo alcuni concetti base, che sono soltanto introduttivi all'argomento (non essendo questo l'obiettivo del presente lavoro) ma che consentono una guida preziosa per la nostra ricerca.

In primo luogo, è possibile distinguere, a livello di *customer satisfaction*, tre tipologie di bisogni, rispetto ai quali corrispondono diverse esigenze di soddisfazione e quindi anche diverse modalità di azione: i bisogni di un turista si possono classificare in tre tipi, bisogni impliciti, bisogni espliciti e bisogni latenti.

BISOGNI IMPLICITI: bisogni dei quali il cliente non richiede esplicitamente la soddisfazione, poiché essa è data per scontata. Il cliente non si sentirà particolarmente soddisfatto nel vedere rispettate queste sue esigenze, ma di fronte all'eventualità di prestazioni non corrispondenti la sua insoddisfazione sarà totale e senza possibilità di replica.

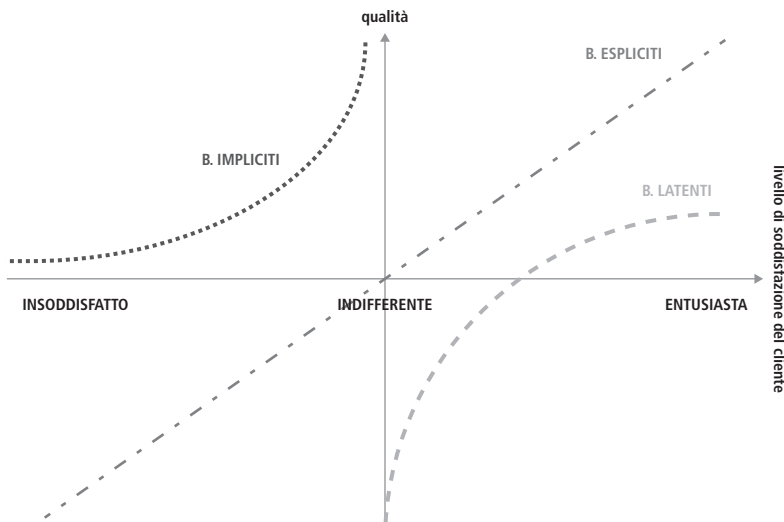
BISOGNI ESPLICITI: bisogni che il cliente esplicita chiaramente, sebbene con il linguaggio e le forme a lui consone; generalmente emergono attraverso ricerche di mercato, contatto diretto con il personale di front-line, con le valutazioni del cliente e con l'osservazione diretta del suo comportamento. Il cliente mette in evidenza che cosa desidera dal servizio, la soddisfazione del cliente è direttamente proporzionale al livello delle prestazioni. È possibile determinare le soglie di transizione dallo stato di insoddisfazione a quello di indifferenza a quello di piena soddisfazione.

BISOGNI LATENTI: bisogni che il cliente non è in grado di dichiarare, di esprimere, perché non li sente tali fino al momento in cui non può scoprire e verificare i benefici che derivano dalla loro soddisfazione. La mancata soddisfazione lascia il cliente praticamente indifferente, però è sufficiente identificarne o soddisfarne anche una sola parte per generare nel cliente uno stato di piena soddisfazione ed entusiasmo. Tali bisogni non sono generalmente individuabili con ricerche di mercato, ma occorre un'attività di ricerca e sviluppo di nuovi servizi e molta attenzione e dedizione al cliente e alle sue esigenze.

Come ben rappresentato dalla figura 2.1, il grado di soddisfazione per le diverse tipologie di bisogni varia con un andamento molto differente. In particolare, soltanto

per i bisogni espliciti la relazione tra livello di qualità del servizio offerto e livello di soddisfazione del cliente sono direttamente proporzionali. Nel caso invece dei bisogni impliciti, una elevata qualità del servizio porta tutt'al più ad un senso di indifferenza da parte del cliente, che non si traduce in soddisfazione: sono bisogni la cui soddisfazione piena è data per scontata. Diversamente, per i bisogni latenti il cliente non ha grandi pretese, non sapendo nemmeno di averli, e di conseguenza vederli soddisfatti anche se con una qualità scadente può produrre in lui un senso di appagamento e di soddisfazione massimo.

Figura 2.1 – Diverse tipologie di bisogni del turista



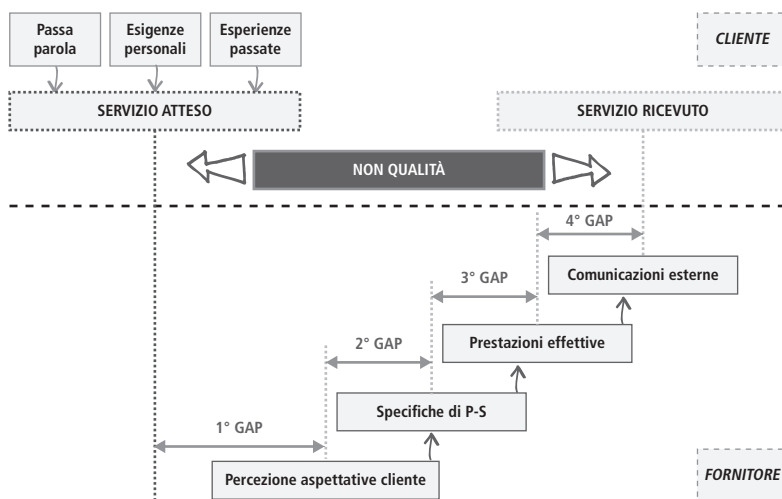
Fonte: Elaborazione degli autori

In realtà la classificazione presentata è estremamente mobile. I bisogni latenti restano tali fino al momento della prima fruizione perché questa li rende espliciti: una volta che il cliente ha sperimentato nuovi benefici inizia a richiederli sistematicamente. Col tempo gli stessi benefici espliciti non vengono più richiesti ma dati per scontati e diventano così bisogni impliciti.

2.2 Qualità come misura

Un altro aspetto di cui è indispensabile essere consapevoli fin dall'inizio del nostro percorso è relativo al fatto che, come le più moderne teorie manageriali ci insegnano, *"ciò che non può essere misurato non può essere migliorato"*. A tal proposito, può quindi essere di prezioso aiuto quello che la letteratura propone come modello concettuale per individuare le cause di non qualità di un servizio, anche un servizio turistico: il rapporto tra il livello di qualità atteso e il livello di qualità effettivamente ricevuto dai clienti. Lo scostamento tra i due livelli determina l'insoddisfazione, che è tanto più grande quanto più il servizio ricevuto non è "all'altezza" di quanto ci si aspettava.

Figura 2.2 – Elementi che contribuiscono alla non qualità di un servizio turistico



Fonte: elaborazione degli autori

Secondo lo schema rappresentato in figura 2.2, è possibile individuare 4 passaggi in particolare che possono contribuire, se non controllati adeguatamente, ad aumentare il divario tra qualità attesa e qualità percepita: si tratta di "gap" che sono in parte sotto il

pieno controllo dell'organizzazione che offre il servizio e in parte sotto la responsabilità del cliente stesso. Tali gap corrispondono alle 4 fasi principali del processo di progettazione – produzione – consegna di un prodotto/servizio e vanno conosciuti e ridotti per perseguire la maggiore soddisfazione possibile dei clienti.

In conseguenza a quanto premesso, si fa pressante la necessità di definire precise modalità di valutazione. Grazie alla definizione di parametri oggettivi, è possibile migliorare il servizio complessivo offerto dalle Imprese Incoming: sulla base di tali parametri, infatti, sarà possibile garantire un'offerta turistica con caratteristiche di qualità costantemente verificabili, nonché garantire sempre ad ogni turista un servizio complessivo di elevata qualità.

Un'Impresa che vuole offrire un servizio Incoming di qualità deve identificare nei servizi turistici che offre le caratteristiche che influenzano il turista, quelle che creano soddisfazione o *delice*, quelle che possono fidelizzarlo.

Per poter garantire al turista un servizio di qualità, l'Impresa Incoming dovrà certamente controllare il processo svolto nelle singole attività, identificando tra le attività i flussi di risorse ed informazioni che influenzano la qualità del servizio e, quindi, la qualità del viaggio.

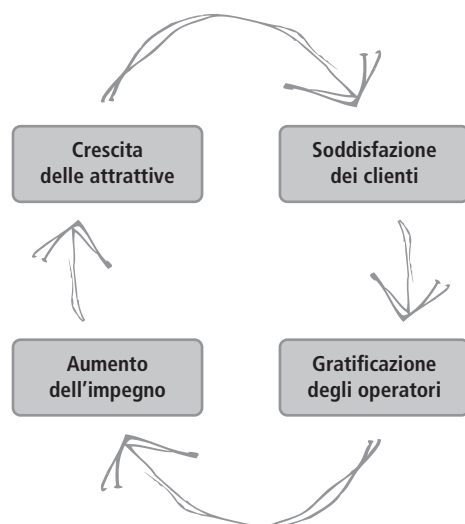
2.3 Qualità come fattore di business

Progettare e promuovere una destinazione turistica è un compito complesso che richiede competenze specifiche ma anche buone motivazioni. I soggetti con cui interloquire sono numerosi, con interessi spesso divergenti e con capacità di collaborazione non sempre simili. Quanto detto sopra (figura 1.1 e figura 1.2) esprime tale complessità e può rendere conto dell'arduo compito dell'incomista, nel momento in cui di fronte al cliente si propone con il front-line di una rete di servizi, prodotti e relazioni molto eterogenei.

Se da una parte il compito dell'incomista, dunque, è decisamente arduo, è anche vero che proprio la soddisfazione del cliente può essere il volano della sua attività di business. Come evidenziato dalla figura 2.3, la soddisfazione dei clienti può innescare un circolo virtuoso che, dando gratificazione agli operatori sul territorio, ne aumenta

l'impegno e si traduce in crescita delle potenzialità attrattive del territorio stesso, a vantaggio sia dell'impresa incoming che di tutti gli operatori locali (Scipioni e Mazzi, 2011).

Figura 2.3 – Soddisfazione dei turisti e circolo virtuoso per l'impresa e il territorio



Fonte: Scipioni, Mazzi, 2011

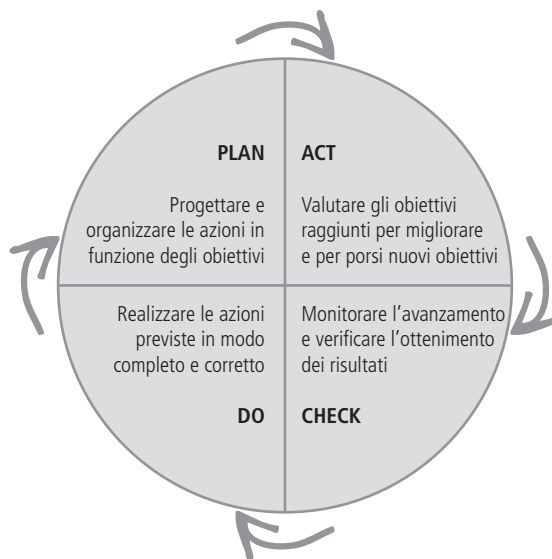
2.4 Qualità come miglioramento continuo

Uno degli aspetti fondamentali nella promozione della qualità, intesa come creazione di valore aggiunto per i clienti e capacità dell'organizzazione di soddisfare i loro bisogni, è il principio del "miglioramento continuo".

Come ben evidenzia la figura 2.1, l'impegno nel realizzare prodotti e servizi di qualità è un percorso che, attraverso una serie di passaggi organizzati e coordinati, punta al continuo impegno verso prestazioni sempre più elevate (ISO, 2008; Scipioni e Mazzi, 2011).

Il modello del miglioramento continuo riassume con estrema efficacia l'approccio che è necessario adottare ogni qualvolta si intenda perseguire il miglioramento senza necessariamente intervenire con azioni straordinarie ma piuttosto attuando tanti piccoli passi con continuità nel tempo. Si tratta del cosiddetto "approccio PDCA – Plan Do Check Act" tanto caro alle imprese del settore automotive adottato come modelli di riferimento nei più moderni modelli di gestione aziendale.

Figura 2.4 – Modello del miglioramento continuo



Fonte: Scipioni, Mazzi, 2011

2.5 Qualità come gestione dei processi

Poter contare su un servizio turistico di qualità è un presupposto fondamentale da parte di chi riceve tale servizio ma anche da parte di chi lo offre. Le imprese di viaggio che operano nel settore ricettivo svolgono un ruolo chiave nel mettere in rete, coordinare, controllare e proporre ai turisti i diversi prodotti e servizi presenti sul territorio. Sono il trait d'union di tutti gli operatori economici del territorio e al contempo sono la vetrina

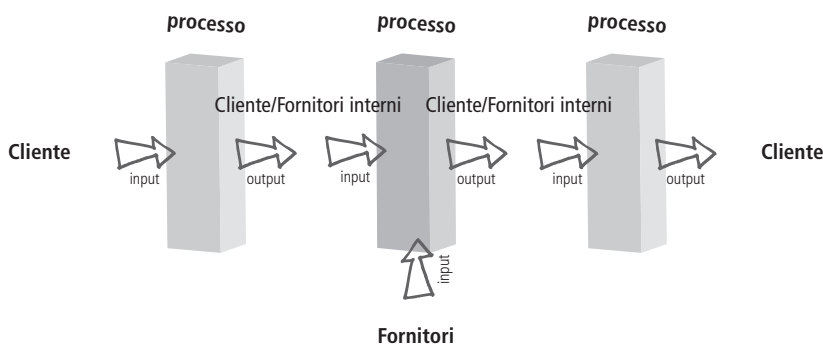
del territorio stesso. O quantomeno lo possono a ragione diventare, se esse stesse e gli operatori locali scelgono di rilanciare con una strategia vincente il proprio territorio e il proprio business.

Queste imprese possono puntare all'eccellenza delle proprie attività grazie all'adozione di un approccio moderno ed efficiente, che seguendo i più moderni principi della gestione manageriale vede nei processi la leva per ottenere i migliori risultati.

Il cosiddetto "approccio per processi", suggerito dalle stesse norme internazionali per i sistemi di gestione della qualità, invita le organizzazioni a considerare le proprie attività come elementi tra loro interrelati ed interagenti, in modo da governarne il relativo funzionamento con l'obiettivo di ottenere il maggior valore aggiunto dai risultati.

La figura 2.5 esprime efficacemente in modo grafico il concetto qui esposto, evidenziando anche i vantaggi che derivano dalla sua adozione, anche per una piccola organizzazione (ISO, 2008; ISO, 2009).

Figura 2.5 – Approccio per processi



Fonte: ISO, 2009

In quest'ottica, operare in qualità si traduce nell'evidenziare, formalizzare e gestire in modo controllato tutte quelle variabili che possono influenzare la qualità del prodotto e servizio offerto, intervenendo in modo puntuale nei processi coinvolti e specificatamente per gli elementi di volta in volta ritenuti critici. Questo assicura una maggiore efficacia nella programmazione e nel controllo, nonché un risparmio di risorse.

3. ELEMENTI CHIAVE PER LA QUALITÀ NELL'ATTIVITÀ DI INCOMING

Coerentemente con quanto sopra esposto, un servizio di qualità si compone principalmente di tre contributi:

- la "qualità" del servizio in quanto tale;
- la "qualità" del personale dedicato;
- la "qualità" dell'organizzazione che lo offre.

Si tratta di tre contributi che sono tra loro complementari, autonomi ma al contempo anche interconnessi: essi si influenzano a vicenda, nel bene e nel male.

Per questo, le linee guida per l'attività di incoming puntano l'attenzione su queste tre dimensioni, ritenute prioritarie, e traduce in termini di indicazioni operative e concrete gli elementi da considerare per poter garantire ai clienti un servizio di qualità nel tempo.

3.1 La qualità dipende dal servizio

Per quanto riguarda i requisiti relativi al servizio offerto, le linee guida individuano, per le diverse attività dell'Impresa di Viaggio Incoming, precisi aspetti.

Per la fase di organizzazione del servizio, dall'analisi delle esigenze del singolo cliente fino alla progettazione dei servizi da offrirgli, è necessario:

- Identificare chiaramente e pienamente le esigenze dei clienti e, sulla base di tali esigenze, definire precisi obiettivi del servizio da offrire loro;
- Reperire tutte le informazioni opportune per assicurare al cliente un'ottima conoscenza del territorio e delle opportunità turistiche che esso offre;
- Saper progettare soluzioni personalizzate, definendo pacchetti di servizi "su misura" in funzione delle esigenze di ciascun cliente
- Selezionare i fornitori con cura e attenzione, perché è la qualità del servizio da loro fornito che condiziona notevolmente la soddisfazione finale del turista.

Per la fase di erogazione del servizio, che coincide con i momenti in cui il pacchetto progettato viene offerto al cliente e da questo viene accettato (riesame del contratto), è importante che l'Impresa di Viaggio Incoming sappia:

- Pianificare le attività di erogazione del servizio, prevedendo tempi e modi in cui svolgere le attività;
- Eseguire le proprie attività di prenotazione nei tempi e modi pianificati;
- Controllare i passaggi critici di questa fase, così da garantire che il processo di riesame del contratto sia svolto in maniera controllata.

Infine, per la fase di assistenza al cliente durante la fruizione dei servizi turistici per lui scelti, è di fondamentale importanza:

- Accompagnare il turista durante la sua permanenza, in particolare nelle esperienze più critiche, per garantire una presenza costante ed un riferimento certo nel caso di problemi e/o incertezze
- Definire modalità di intervento nel caso di problemi e/o difficoltà, per essere sempre in grado di risolvere eventuali imprevisti che si possono verificare durante il soggiorno del turista

- Disporre di un sistema di rilevazione ed analisi di tutti i problemi verificatisi e/o delle osservazioni fatte dai clienti stessi, per imparare dall'esperienza a migliorare continuamente il servizio di incoming offerto

3.2 La qualità dipende dal personale

Le linee guida individuano tutta una serie di requisiti per il personale dell'Impresa Incoming, tra cui:

- Professionalità, che si compone di diverse tipologie di competenze, quali
 - o Competenze tecniche relative al settore turistico ed in particolare all'Incoming;
 - o Competenze linguistiche, decisamente fondamentali in questo tipo di attività;
- Esperienza, intesa come
 - o Conoscenza del settore turistico in generale;
 - o Conoscenza della tipologia di clientela servita dall'Impresa Incoming;
 - o Conoscenza del territorio in cui l'Impresa Incoming opera;
 - o Conoscenza dei fornitori scelti dall'Impresa Incoming;
- Empatia, ovvero
 - o Capacità comunicativa;
 - o Motivazione e coinvolgimento nell'obiettivo di soddisfare le esigenze dei clienti.

3.3 La qualità dipende dall'organizzazione

Le linee guida proposte infine definiscono una serie di requisiti riferiti all'organizzazione, all'azienda e al suo modo di gestire le proprie attività ed i propri processi, nonché le proprie risorse, in particolare le risorse umane.

I requisiti individuati opportuni per un'Impresa di Viaggio Incoming sono:

- Capacità gestionale, che si traduce in:
 - o Capacità di gestire, motivare e far crescere le risorse umane;
 - o Efficacia nel controllo dei processi di progettazione, erogazione e assistenza nella fruizione dei servizi;
 - o Abilità nel trovare opportune forme di collaborazione con i fornitori di servizi ricettivi sul territorio;
- Efficacia nel verificare il grado di soddisfazione dei clienti e del mercato in generale, che si può comporre di diversi elementi quali:
 - o Indagini di *customer satisfaction* rivolti al cliente finale, il turista;
 - o Indagini di *customer satisfaction* rivolti al cliente intermedio, il TO;
 - o Verifica dell'andamento del soggiorno da parte di chi ha assistito il cliente durante il suo soggiorno;
 - o Gestione corretta dei reclami.

4. REQUISITI DI QUALITÀ RELATIVI AL SERVIZIO

4.1 Requisiti generali

Al fine di offrire un servizio in grado di soddisfare le esigenze ed aspettative del cliente, l'Impresa Incoming deve :

- identificare le principali fasi del servizio, ossia organizzazione ed erogazione del servizio;
- determinare le caratteristiche tecniche che il servizio deve rispettare e i criteri per una loro valutazione;
- disporre delle informazioni necessarie per il monitoraggio del processo di fornitura del servizio di Incoming.

4.2 Organizzazione del servizio

Una corretta organizzazione del servizio richiede una accurata identificazione del target di clienti cui tale servizio è rivolto, delle sue effettive esigenze ed aspettative, ed una razionale definizione delle funzioni dell'Impresa di Viaggio Incoming.

E' necessaria, quindi, una puntuale progettazione/programmazione dei pacchetti turistici, in modo da offrire soluzioni personalizzate e pianificare le proprie attività in funzione della fase successiva.

L'organizzazione delle attività dell'Impresa Incoming si esplica dunque in:

- identificazione dei clienti e delle loro richieste
- definizione degli obiettivi dell'Impresa Incoming
- pianificazione delle attività
- reperimento delle informazioni relative alle preferenze ed alle aspettative dei turisti ed agli eventi e manifestazioni di interesse turistico
- valutazione e selezione dei fornitori
- progettazione del pacchetto.

4.3 Identificazione dei clienti

L'Impresa Incoming deve stabilire il proprio mercato obiettivo, procedere ad una precisa valutazione dell'identità e dei bisogni dei propri clienti e del valore che questi rivestono per la Impresa di Viaggio Incoming, sia in termini economici, sia di immagine, a fronte dei costi sostenuti per soddisfarli. L'Impresa Incoming deve quindi stabilire su quale categoria di clienti investire le maggiori risorse umane ed economiche e gli sforzi di miglioramento.

Nel definire il mercato obiettivo, l'Impresa Incoming deve esaminare, tramite la raccolta di dati relativi, il contesto in cui si trova ad operare, ossia la tipologia di organizzazione turistica territoriale ed il segmento di turismo prevalente, in base al quale determinare la specializzazione dell'offerta, puntando su una particolare nicchia di mercato, sulla base di quanto il territorio può offrire ed in funzione di ciò

che i clienti ricercano (ad esempio: tipologia di strutture ricettive, eventi culturali e/o folkloristici, ecc.).

A questo proposito l'Impresa Incoming deve elaborare inoltre analisi statistiche in continua evoluzione, finalizzate a trarre il maggior numero di informazioni possibile sui servizi maggiormente richiesti dai clienti.

La soddisfazione della clientela obiettivo deve essere monitorata nel tempo, anche mediante il ricorso a questionari di *customer satisfaction* e ad un'efficace gestione degli eventuali reclami.

E' quindi compito dell'Impresa Incoming approntare un efficace sistema di comunicazione dei propri obiettivi ed impegni per la qualità e dei traguardi raggiunti nel tempo, ad esempio tramite rapporti/bollettini periodici (uno ogni sei mesi e qualora si verifichi un cambiamento nella scelta dei fornitori e dei servizi offerti nel pacchetto) al target di clientela prescelto, o ai clienti abituali, relativi ai tipi di servizi offerti, a località ed eventi promossi, all'andamento delle attività dell'Impresa di Viaggio Incoming e dei suoi profitti, alle tempistiche e modalità di attuazione e gestione di reclami e soprattutto della sua capacità di perseguire con continuità gli obiettivi stabiliti.

4.4 Definizione degli obiettivi

L'Impresa Incoming deve identificare chiaramente i propri obiettivi, che devono essere raggiungibili, misurabili e coerenti con la politica dell'Impresa di Viaggio Incoming.

In particolare, gli obiettivi dell'Impresa Incoming devono riguardare:

- a) la capacità di offrire ai clienti servizi di incoming che rispondano alle loro aspettative e soddisfino le loro richieste nel tempo;
- b) la competenza e la capacità del personale deputato all'assistenza ai clienti durante la loro permanenza, che si traduce anche nella disponibilità ad accogliere e soddisfare esigenze ulteriori e nella capacità di intervenire rapidamente ed efficacemente per risolvere eventuali disservizi;
- c) il rispetto dei tempi stabiliti per l'erogazione del servizio e per la gestione di eventuali reclami;

- d) il rispetto delle normative vigenti in tema di erogazione e di qualità del servizio turistico.

L'Impresa Incoming deve assicurare di avere sempre tutte le informazioni utili per poter approfondire ogni aspetto di interesse turistico della località promossa.

Per garantire un'informazione costante e continuamente aggiornata sulla località e sulle iniziative in essa promosse dai vari attori locali, l'Impresa di Viaggio Incoming deve:

- Stabilire canali di comunicazione efficaci con tutti i servizi pubblici coinvolti nella pianificazione delle attività turistiche e con tutti gli enti di promozione turistica della zona, per ottenere sempre tutte le informazioni utili, relativamente ad eventi, manifestazioni, mostre, ecc
- Dedicare tempo e personale alla ricerca di tutte le informazioni utili per conoscere a fondo la località promossa, ivi compresa la partecipazione ad educational, mostre ed eventi, ma anche l'approfondimento della storia, della cultura e delle tradizioni della località, attraverso letture specifiche, partecipazione a convegni, ecc
- Individuare gli operatori principali della zona (altre Impresa Incoming, enti fiera, centro congressi, enti organizzatori di mostre, enti gestori di ville/palazzi/ ecc) e mantenere con loro una stretta comunicazione e collaborazione, per conoscere sempre in anticipo quelle che possono essere le loro proposte al turista.

Una volta raccolte tutte le informazioni relative alla località considerata ed a manifestazioni ed eventi da proporre, l'organizzazione deve selezionarle, sulla base delle esigenze del target di clienti identificato, in modo tale da proporre tutte e sole le iniziative che possono interessare.

4.5 Pianificazione delle attività

L'Impresa Incoming deve procedere alla puntuale pianificazione delle attività che rientrano nel servizio di Incoming, sulla base di parametri definiti, quali ad esempio: la definizione di determinati tempi di erogazione del servizio che devono essere rispettati,

in relazione al tipo di servizio offerto ed alle esigenze del cliente; i metodi per un'efficace valutazione delle attività dei fornitori, sulla base dell'effettiva conoscenza delle modalità operative di questi, ecc.

La pianificazione si basa dunque sugli obiettivi prefissati, e comprende la definizione dei processi operativi interni all'Impresa Incoming e delle risorse umane e materiali, necessarie per il conseguimento degli obiettivi. La pianificazione verrà dunque effettuata sulla base delle informazioni, relative alla qualità dei servizi erogati dai fornitori, all'andamento del mercato turistico, ed alle preferenze dei clienti, in modo da assicurare una soddisfacente erogazione del servizio ed un'efficace conduzione del sistema di gestione della qualità interna all'Impresa di Viaggio Incoming.

4.6 Valutazione e selezione dei fornitori

L'Impresa Incoming deve promuovere servizi-prodotti turistici capaci di far apprezzare pienamente al turista la località e le sue tipicità turistiche. Per questo, tutti i servizi-prodotti ricettivi che acquista da altri operatori devono essere accuratamente selezionati sulla base di precisi criteri di qualità.

L'Impresa Incoming deve identificare e selezionare i fornitori ritenuti critici, valutandoli sulla base della loro capacità di fornire servizi o prodotti rispondenti a obiettivi e requisiti, e determinare specifici parametri di controllo della qualità dei servizi offerti.

I fornitori considerati rilevanti ai fini della qualità del servizio sono:

- le strutture ricettive, deputate all'accoglienza del cliente;
- i transfer o vettori;
- le strutture di ristorazioni;
- le guide;
- i centri congressuali, i palazzi, i musei, i teatri, ecc.

I fornitori devono essere scelti sulla base di criteri definiti. Tra i criteri che l'Impresa Incoming può definire per i propri fornitori devono esserci almeno i seguenti:

- tipologia del servizio turistico richiesto dal cliente all'Impresa Incoming,
- rapporto qualità/prezzo,

- esperienza passata dell'Impresa Incoming,
- opinioni degli altri operatori,
- valutazione dei servizi data dagli stessi clienti.

La valutazione va condotta per ogni fornitore di servizi ricettivi. I parametri in funzione dei quali va condotta la valutazione devono essere precisati in apposite check-list, i cui risultati forniscono la base per l'adozione di decisioni e criteri, nonché una scala di valutazione, per confrontare i risultati ottenuti.

La valutazione deve essere condotta prima di iniziare ogni rapporto con nuovi fornitori, in modo tale da selezionare i più affidabili. Quindi va ripetuta periodicamente ed almeno 1 volta all'anno per tutti i fornitori storici.

L'Impresa Incoming deve inoltre definire un metodo che le consenta di monitorare costantemente le performance dei propri fornitori di prodotti-servizi turistici (per esempio, tramite la compilazione, da parte del personale di contatto e del personale designato all'assistenza in loco, di una check-list di valutazione predefinita). In particolare, tale valutazione va eseguita per tutti i fornitori che stanno a stretto contatto con il turista, come accompagnatori, guide, ecc. La valutazione può essere condotta in presenza del turista, durante il suo soggiorno, oppure al termine del viaggio, chiedendo informazioni al turista stesso come pure ai singoli fornitori. Scopo di tale valutazione deve essere quello di conoscere la qualità dei servizi offerti dai singoli fornitori e la disponibilità dei fornitori stessi a comprendere e soddisfare le esigenze del singolo turista. I risultati ottenuti da tale monitoraggio devono essere utilizzati dalla Direzione per qualificare i fornitori e sceglierli quindi per la progettazione e programmazione di nuovi servizi.

Le check – list di valutazione dovranno contenere quesiti specifici, in relazione al servizio da inserire nel pacchetto. Ad esempio, nel caso di strutture ricettive che offrono anche servizio di ristorazione, si porranno domande relative a tempi e modalità di pulizia dei locali e di preparazione e conservazione del cibo, tempi medi di attesa del cliente, ecc.

Sarà quindi opportuno, tramite concordati sopralluoghi, andare a verificare: disponibilità, capienza e manutenzione di locali e strutture; capacità del personale di contatto; tipologia dei servizi che la struttura è in grado di offrire. Si valuteranno quindi periodicamente la pulizia, l'igiene dei locali ed il rispetto delle norme relative alla sicurezza e salubrità degli alimenti nonché alla salute e sicurezza degli ambienti.

Si procederà inoltre a verificare: il livello di esperienza del personale impiegato presso il fornitore; la sua disponibilità nei confronti del cliente e dell'Impresa Incoming stessa; la sua affidabilità in termini di capacità di erogare il servizio richiesto nei modi e nei tempi stabiliti; il numero di reclami effettuati dai clienti e la capacità del fornitore di risolverli tempestivamente; il grado di soddisfazione del cliente.

Per tali valutazioni, si dimostra dunque importante mantenere rapporti e contatti continui, anche al fine di essere prontamente informati su eventuali variazioni di prezzi e formule (ad esempio B&B, piuttosto che mezza pensione, ecc.).

Tutto ciò andrà documentato e commisurato al tipo di servizio richiesto dal cliente ed al suo costo totale per l'Azienda.

4.7 Progettazione del servizio

La progettazione del servizio di Incoming consiste nella definizione delle condizioni di trasporto, alloggio, visite guidate, trasferimenti, ristorazione, servizi collaterali (come la realizzazione e consegna di materiale informativo), assicurazioni ed assistenza e dei relativi costi e si basa sulla precedente raccolta di informazioni.

A seconda del tipo di input alla progettazione, è possibile che il servizio sia a catalogo o su commessa (si vedano i punti 4.7.1 e 4.7.2).

La fase di progettazione comprende dunque:

- la definizione di obiettivi specifici, relativi al servizio da erogare, prendendo in considerazione i dati storici, ossia i risultati di vecchi questionari di customer satisfaction, per conoscere il tipo di servizi maggiormente richiesti ed offerti e confrontarsi con le altre aziende; analisi di mercato, finalizzate a prevedere eventuali richieste future; ecc.
- l'individuazione ed il contatto con i fornitori (compagnie aeree, strutture ricettive, servizi di ristorazione, guide, ecc.), al fine di stabilire chi fornirà il servizio e quando, sulla base di informazioni quali, la disponibilità del richiesto numero di stanze o dell'accoglienza di un certo target di clienti, ecc.;

- la determinazione del prezzo relativo ai servizi erogati e di eventuali costi aggiuntivi per servizi collaterali;
- la comunicazione esterna, puntuale e precisa, dei servizi contenuti in tali pacchetti ai T.O, alle altre Impresa Incoming, alle Aziende ed ai clienti privati, consistente nella presentazione dei servizi offerti;
- la stesura delle proposte preliminari, effettuata sulla base di quanto richiesto dal cliente e di ciò che la località considerata può offrire.

L'elaborazione del catalogo deve essere effettuata in seguito alla progettazione dei servizi/soggiorno e delle offerte complementari. Il catalogo deve contenere la descrizione corredata da foto delle strutture ricettive proposte, le informazioni relative alle tariffe ed ai prezzi dei singoli servizi offerti, alle modalità di pagamento, all'ubicazione delle strutture ricettive, agli orari delle visite guidate, ai costi dei servizi aggiuntivi previsti, ecc. Il catalogo dovrà essere periodicamente aggiornato e dovrà contenere informazioni esaustive e veritiere.

La progettazione del servizio a commessa, su richiesta del cliente, sarà effettuata seguendo precisi step, che vanno definiti in un apposito documento: il piano di lavoro per commessa. In tale documento vanno pianificate le attività da svolgere per realizzare questa progettazione su commessa, ovvero:

- le informazioni che è necessario richiedere al cliente per progettare il pacchetto
- le informazioni che è necessario raccogliere dai diversi fornitori qualificati per verificare la fattibilità della richiesta
- le attività che devono essere svolte per progettare il pacchetto di servizi
- i controlli che devono essere fatti per verificare l'effettiva disponibilità dei servizi richiesti dal cliente nei tempi e modi opportuni
- i tempi e i modi con cui deve essere comunicato al cliente il risultato della prima bozza di progetto
- i tempi e i modi in cui intervenire per modificare il progetto in funzione delle richieste/osservazioni del cliente
- i tempi e i modi con cui chiedere conferma definitiva al cliente
- le modalità di comunicazione con il cliente nel corso di tutta la progettazione

- le modalità con cui condurre la validazione del pacchetto progettato, coinvolgendo lo stesso cliente.

L'organizzazione deve garantire il continuo contatto con il cliente durante tutto il processo di progettazione su commessa, al fine di comprenderne le esigenze e monitorarne la soddisfazione.

Una volta accettato il progetto, la seguente verifica della disponibilità dei fornitori sarà effettuata come prescritto al punto 4.2.5.e precederà l'emissione dei documenti di viaggio.

Seguirà quindi la definizione del servizio da erogare, il quale si concretizzerà in un dettagliato preventivo, che dovrà essere approvato ed accettato dal cliente, e nella prenotazione presso i fornitori prescelti.

I rapporti con il cliente saranno documentati tramite il preventivo inviato all'Impresa Incoming e l'apertura di una pratica contenente la documentazione storica (corrispondenza con il cliente, con i fornitori, fatturazione, ecc.) relativa a tali rapporti.

4.8 Riesame dei requisiti richiesti dal cliente

L'Impresa Incoming deve procedere al riesame sistematico dei requisiti concordati con il cliente, al fine di ridurre al minimo le possibilità di fraintendimento e quindi prevenire a monte i disservizi che potrebbero eventualmente presentarsi nel processo di preparazione ed erogazione del servizio. Requisiti minimi consisteranno dunque nel portare il cliente a conoscenza di tali informazioni, entro i tempi stabiliti dall'Impresa Incoming e nella forma più completa e comprensibile, al fine di permettergli la migliore fruizione possibile del servizio.

E' inoltre opportuno richiedere la conferma di partecipazione al viaggio, che si concretizzerà nella prenotazione. Ogni eventuale modifica di programma o costi del servizio deve essere comunicata, concordata con il cliente e puntualmente documentata.

L'Impresa Incoming deve definire e documentare in maniera puntuale tempi e modalità di erogazione del servizio, tali da assicurare una corretta e soddisfacente fruizione dello stesso. I tempi e le modalità di erogazione, che devono essere compatibili

con le attività presenti e future e con gli obiettivi dell'Impresa di Viaggio Incoming, devono essere definiti d'accordo con la clientela e rispettati. Nel caso in cui questo non si dimostri possibile, sarà cura dell'Impresa Incoming portarne il cliente a conoscenza nel minor tempo possibile e comunque non oltre 15 giorni prima della partenza, tramite contatto scritto e/o telefonico e proporre eventuali soluzioni alternative.

4.9 Erogazione del servizio

L'erogazione del servizio prende inizio dalla verifica della disponibilità dei servizi da parte dei fornitori e dall'emissione dei documenti di viaggio; essa richiede la precisa esecuzione delle attività pianificate, nel rispetto dei tempi e dei modi definiti, puntando sul monitoraggio costante dei punti critici dell'attività e dei principali servizi di cui questa si compone.

L'erogazione si articola in due principali momenti: preparazione del servizio e prenotazione, assistenza diretta al cliente.

4.9.1 Preparazione del servizio e prenotazione

Questa fase si esplica nella progettazione, elaborazione e vendita del pacchetto e prevede:

- la specificazione di un preventivo scritto, concordato con il cliente e basato sulle caratteristiche dei servizi offerti, al fine di presentarne le specifiche;
- il riesame documentato dei requisiti richiesti dal cliente;
- la formalizzazione del contratto, definito in forma scritta e stipulato tra Impresa di Viaggio Incoming e cliente, che deve contenere la descrizione del pacchetto, l'impegno a fornire il servizio nei tempi e nei modi stabiliti, la quota totale di partecipazione, le modalità e le scadenze di pagamento, le modalità di gestione nel caso di annullamento o recesso, i diritti e gli obblighi dei contraenti.

L'attività di prenotazione effettuata direttamente al banco sarà svolta tramite il supporto di un programma gestionale sw di inserimento dei dati raccolti, relativi al cliente, ai fornitori, ecc.; essa sarà effettuata via fax per le commesse specifiche, mentre potrà essere gestita telefonicamente per i clienti individuali.

La prenotazione deve essere sempre verificata dagli addetti al booking, sulla base dei preventivi o dei cataloghi presentati. Accertata dunque la disponibilità del fornitore prescelto, si procederà alla conferma della prenotazione che dovrà essere documentata.

4.9.2 Assistenza diretta al cliente

Consiste nel garantire tutta una serie di servizi di assistenza in loco al cliente che si trova a soggiornare nell'area di operatività dell'Impresa di Viaggio Incoming. Questa attività consiste nell'affiancare il cliente a personale dell'Impresa Incoming o a soggetti deputati a consigliarlo ed a risolvere eventuali imprevisti che potrebbero presentarsi durante la fruizione del servizio. Si rende dunque necessario rendere a questi note le direttive aziendali in tema di soddisfazione del cliente, tramite per esempio l'organizzazione di briefing prima della data prevista per l'arrivo.

Questa attività costituisce un fattore strategico per il miglioramento della qualità del servizio offerto e per la fidelizzazione del cliente.

L'Impresa Incoming deve effettuare il controllo sull'organizzazione e sull'erogazione del servizio, tramite il ricorso a controlli pianificati del processo che riguardino l'intera prestazione, dalla pianificazione alla conclusione, nel rispetto degli obiettivi definiti, procedendo all'individuazione ed eliminazione di eventuali scostamenti esistenti tra quanto progettato e quanto effettivamente realizzato.

Tale controllo sarà effettuato ricorrendo a:

- rapporti periodici del personale incaricato della definizione del pacchetto;
- contatti continui con i fornitori e con il cliente, prima, durante e dopo la fruizione del servizio, utilizzando all'uopo questionari di *customer satisfaction* a T.O., Impresa Incoming, clienti finali e fornitori;
- resoconti periodici al termine di ogni soggiorno, da parte della persona destinata all'assistenza al turista in loco;

4.10 Assistenza

Una delle attività di maggiore importanza nell'erogazione del servizio di Incoming è rappresentata dall'assistenza fornita dall'Impresa Incoming al cliente finale che si trova a soggiornare nella località in cui essa ha sede. Il servizio di assistenza è particolarmente critico, e come tale va tenuto sotto controllo, in quanto richiede un'ottima conoscenza della località meta del soggiorno del turista, per poter assicurare allo stesso le condizioni ottimali di fruizione di tutti i servizi turistici programmati.

Per garantire un'assistenza costante, l'Impresa Incoming deve designare, per ogni gruppo o singolo turista, una persona di riferimento all'interno dell'azienda, che sarà di riferimento al cliente in qualunque momento della sua permanenza.

Questa persona di riferimento può avere anche altri incarichi, in particolare potrà appartenere ai settori operativo, di progettazione o di contatto, ma anche ad altri settori. Essa è tenuta ad assistere il cliente durante il suo soggiorno, fornendo informazioni e consigli durante tutto il periodo di permanenza e garantendo la sua presenza nei momenti maggiormente critici del viaggio, come l'arrivo, la partenza e tutti gli eventi particolarmente importanti (cene di gala o altro) e assicurando il suo intervento in casi di necessità, come l'insorgenza di imprevisti durante lo svolgimento del viaggio.

Questo assistente deve essere noto ad ogni cliente. La scelta della persona più opportuna deve essere fatta dalla Direzione dell'Impresa Incoming durante la definizione del pacchetto, in base alle esigenze del cliente e al tipo di viaggio per esso programmato. I riferimenti della persona incaricata ad assistere il cliente devono quindi essere comunicati dal settore operativo dell'Impresa Incoming al cliente stesso al momento della conferma definitiva dei vari servizi prenotati. Tale comunicazione deve garantire la chiara e completa comprensione da parte del cliente di:

- Nominativo della persona incaricata all'assistenza in loco,
- Riferimenti telefonici ai quali è possibile contattarla,
- Momenti e condizioni in cui è comunque assicurata la presenza di tale assistente.

Essendo incaricato della gestione diretta del rapporto con il cliente e del contatto con i fornitori, il personale che svolge questa importante funzione deve essere dotato di

grande capacità comunicativa, disponibilità all'ascolto, alla comprensione delle esigenze del cliente e alla risoluzione di eventuali disservizi. Al di là della formazione di base su specificata, esso deve avere:

- buona padronanza di almeno due lingue, tra cui l'inglese;
- approfondita conoscenza dei luoghi da visitare;
- informazioni costantemente aggiornate di orari, modalità di svolgimento delle principali manifestazioni cui si prevede la partecipazione del turista;
- informazioni relative ad affidabilità e servizi offerti dai diversi fornitori.

Nei casi in cui l'Impresa Incoming non preveda la presenza fisica di proprio personale per l'assistenza al cliente, il compito deve comunque essere svolto da un fornitore altamente qualificato, dandone comunicazione al cliente. E' obbligo dell'Impresa Incoming assegnare comunque una persona di riferimento all'interno dell'azienda che mantenga contatti continui con il cliente e con il fornitore designato all'assistenza e si tenga aggiornata sull'andamento del soggiorno, almeno 3 volte durante la fruizione dei servizi, a seconda della durata del soggiorno.

Nel caso si verifichino delle non conformità durante l'erogazione del servizio, spetterà al personale di assistenza definire dei rapporti documentati sull'andamento del soggiorno e sulle eventuali lamentele dei clienti. Le non conformità di lieve entità (ad esempio brevi ritardi nei trasporti, ecc.) potranno essere risolte autonomamente dal personale di assistenza. Per problemi più complessi, potrà essere necessario coinvolgere altri operatori dell'Impresa Incoming nonché la stessa Direzione.

La persona incaricata di assistere il cliente deve tenere aggiornata la Direzione sull'andamento del servizio durante la sua erogazione, comunicando:

- periodicamente ed almeno ad inizio e fine soggiorno, nel caso in cui non si verifichi alcun problema e/o disservizio,
- dopo aver risolto ogni problema e/o disservizio, nel caso in cui i servizi programmati incontrino difficoltà e/o imprevisti.

5. REQUISITI DEL PERSONALE

5.1 Requisiti generali

L'Impresa Incoming, nel selezionare il proprio personale, deve accertarsi che questo possieda competenze e requisiti professionali adeguati allo svolgimento dei compiti assegnati. La selezione del personale si baserà dunque su criteri oggettivi quali:

- la cultura di base, derivante da studi ad indirizzo turistico o linguistico;
- un livello di esperienza in campo turistico, maturato in ambiti anche differenti nel settore turistico;
- la preparazione tecnica specifica;
- la motivazione personale e le capacità comunicative, relazionali ed empatiche, requisiti che andranno valutati sulla base di un periodo di prova con affiancamento, in cui si considereranno principalmente tali capacità.

La formazione del personale deve essere finalizzata a rendere il personale consapevole delle criticità connesse al lavoro degli altri settori, anche per permettere una certa mobilità da una funzione all'altra.

5.2 Struttura organizzativa

L'Impresa Incoming che si occupa di Incoming è strutturata nei seguenti settori:

a. Commerciale

Esso si occupa della promozione di nuovi contatti commerciali, della definizione del progetto e dei preventivi di spesa, dell'illustrazione di questi al cliente e del mantenimento dei contatti con questo fino alla conclusione del viaggio.

Per ciascun pacchetto, la Direzione dell'Impresa Incoming deve provvedere a nominare un Responsabile o Product manager, deputato alla definizione ed alla gestione delle offerte e delle combinazioni di viaggio del pacchetto che verrà messo sul mercato, tramite la produzione di cataloghi o servizi su commessa; egli rappresenta l'Impresa di Viaggio Incoming all'interfaccia con il cliente ed è tenuto ad avere una buona conoscenza delle strategie di marketing turistico.

b. Progettazione

Tale settore svolge l'attività di riproposizione analitica del progetto e di gestione dei rapporti con i fornitori dei servizi compresi nel pacchetto. Si occupa inoltre della prenotazione ed emissione della biglietteria.

Spetta inoltre a questo settore la determinazione dei requisiti dei fornitori, sulla base di considerazioni relative alla loro affidabilità, ai costi, alle caratteristiche delle loro prestazioni, derivanti dal contatto diretto e da educational, cui parteciperanno a turno tutti gli impiegati in questo settore.

c. Operativo

Il personale operante in tale settore è deputato alla concretizzazione dei progetti, alla prenotazione e vendita del pacchetto, alla gestione di eventuali problemi contingenti che il cliente può incontrare durante la fruizione del servizio ed alla realizzazione operativa del pacchetto turistico, mantenendo i rapporti con i fornitori e con T.O. o Impresa Incoming straniere.

d. Amministrazione

Tale settore si occupa della gestione amministrativa e contabile dell'attività dell'Impresa Incoming, specificamente in materia di trasporti, campagne promozionali, tariffe applicabili, nonché della gestione del personale.

e. Personale di contatto

Compito principale del personale di contatto è intervenire nella fase di erogazione del servizio. Quindi, si interfaccia principalmente con i colleghi che operano per altre Imprese e altri Tour Operator.

E' inoltre possibile che il personale di contatto di una Impresa Incoming che gestisce attività di Incoming si trovi a doversi occupare di un singolo cliente cosiddetto indipendente, che ha autonomamente provveduto all'organizzazione del soggiorno nella località in cui essa opera e che potrebbe comunque necessitare dell'operato dell'Impresa Incoming (ad esempio per la prenotazione di biglietti per spettacoli o per trasporti).

5.3 Competenza e formazione per il personale

Con riferimento ai settori di cui al precedente paragrafo, le competenze da verificare e potenziare nel tempo per lo sviluppo delle risorse umane sono di seguito riassunte.

a. Commerciale

Al personale che si trova ad operare in tale area, oltre alla formazione generica di base, si richiedono:

- conoscenze specifiche nella definizione dei pacchetti, derivate da precedenti esperienze lavorative in tale ambito e nell'attività di Incoming;
- padronanza di diverse lingue straniere tra cui anche l'inglese.

Il Responsabile (o Product Manager) dovrà quindi dimostrare di possedere:

- una documentata esperienza nel settore dell'organizzazione di viaggi;
- una documentata esperienza nell'attività di Incoming.

b. Progettazione

Il personale addetto a questo settore è dunque tenuto ad avere:

- buona conoscenza della clientela obiettivo per i prodotti a catalogo e del singolo cliente che ha richiesto il pacchetto per la progettazione su commessa;
- buona conoscenza dei fornitori attuali e potenziali della località, nonché degli altri operatori, formatasi con educational, visite in loco, corso di aggiornamento, ecc;

- buona conoscenza della località turistica, delle sue peculiarità ambientali, geografiche, storiche, culturali, folcloristiche, ecc.

Per il personale privo di precedenti esperienze in questo campo, è fondamentale prevedere l'affiancamento a personale esperto.

c. Operativo

Il personale delle imprese incoming incaricato di attività di tipo operativo è opportuno che, oltre ai requisiti di base, possieda:

- conoscenza diretta dei fornitori qualificati (strutture ricettive e di ristorazione, musei, guide turistiche, trasporti, ecc.) e dei servizi da questi effettivamente erogati, tramite visite periodiche ed educational, che la Direzione dell'Impresa Incoming è tenuta a pianificare e programmare, da svolgersi durante l'orario lavorativo e con una frequenza stabilita.

d. Amministrativo

Per coloro che fanno parte del servizio amministrativo è richiesta:

- formazione scolastica nel campo amministrativo
- documentata esperienza nella gestione amministrativa di un'azienda, meglio se turistica;
- approfondita conoscenza della legislazione applicabile in materia.

e. Personale di contatto

Occupandosi prevalentemente del contatto con Tour Operator e Imprese nonché direttamente con i clienti, il personale di tale settore è tenuto ad avere:

- buona conoscenza tecnica di almeno due lingue, tra cui l'Inglese, e dei principali programmi software specifici;
- esperienza documentata nel settore turistico;
- buona capacità di relazione con i clienti, disponibilità, affabilità, capacità di problem solving;
- approfondita conoscenza della località meta di turismo.

6. REQUISITI PER L'IMPRESA

6.1. Capacità di identificazione delle principali variabili strategiche

L'identificazione delle principali variabili dell'attività di Incoming costituisce un prerequisito indispensabile ai fini dell'acquisizione della reale conoscenza dell'effettivo stato di erogazione del servizio, consentendone il controllo ed una puntuale gestione.

Le variabili fondamentali di tale attività sono:

- risorse umane e loro particolare rilevanza
- competenze e formazione del personale
- principali aspetti di formazione considerati
- valutazione, selezione, reclutamento e rapporto con i fornitori (aspetto già trattato nei precedenti punti della linea guida)
- rilevanza strategica della gestione dei reclami
- contatto continuo con il cliente.

6.2 Formazione del personale

L'Impresa Incoming è tenuta a provvedere alla formazione ed all'aggiornamento continui, settoriali e specialistici del personale, tramite la previsione di visite ai fornitori e l'approntamento di specifici corsi (che possono essere organizzati da Associazioni di categoria, Centri di formazione, ecc.) e che prevedano applicazioni pratiche e valutazioni periodiche, al fine di valutarne l'efficacia e l'efficienza. Sarà opportuno che la formazione sia continua ed adeguata al tipo di incarico rivestito, finalizzata al miglioramento delle capacità tecniche e comportamentali. Solo disponendo di personale altamente addestrato è infatti possibile comprendere fino in fondo e prevenire le esigenze del cliente, puntando alla completa soddisfazione delle sue aspettative.

Gli interventi di formazione devono essere documentati ed archiviati, in modo da essere ordinatamente mantenuti e facilmente rintracciabili.

6.3 Adeguatezza di locali ed attrezzature

Al fine di assicurare un adeguato livello qualitativo dei servizi offerti, l'Impresa Incoming è tenuta a garantire l'adeguatezza di locali, strutture e strumenti di hardware e software al servizio offerto. L'Impresa Incoming dovrà dunque provvedere alla manutenzione ordinaria e straordinaria ed all'aggiornamento di tali strutture e strumenti, in modo da garantirne il corretto funzionamento nel tempo.

6.4 Rilevazione della soddisfazione dei clienti

Al fine di controllare il processo di erogazione del servizio di Incoming, l'Impresa Incoming deve utilizzare i seguenti strumenti di monitoraggio.

6.4.1 Relazione da parte del soggetto interno all'Impresa Incoming deputato all'assistenza del turista.

Alla fine di ogni soggiorno, l'assistente deve comunicare alla Direzione quanto avvenuto e la reazione del cliente finale, sulla base non solo di impressioni soggettive, ma anche su evidenze raccolte nelle fasi maggiormente critiche della fruizione del servizio da parte del turista. La relazione deve, tra l'altro, informare la Direzione sulle performance dei fornitori. Può essere effettuata tramite il ricorso a domande predefinite in una check-list, che richiama gli aspetti più rilevanti da prendere in considerazione per una valutazione interna. Le informazioni raccolte devono quindi essere comunicate dalla Direzione a tutto il personale interessato, in particolare quello operante nel settore di progettazione, operativo e di contatto.

6.4.2 Questionario da somministrare al T.O. (o all'Impresa Incoming che si occupa di Outgoing)

Il questionario deve comprendere domande tecniche relative alla fornitura del servizio, finalizzate a monitorare la soddisfazione del T.O., e domande specifiche sul grado di soddisfazione del turista. Il questionario va distribuito ad ogni T.O. alla fine del servizio o periodicamente nei tempi stabiliti dall'Impresa Incoming (ad esempio una volta ogni 3 mesi, o ogni 5 forniture), in modo da avere un costante ritorno di informazioni da parte del soggetto che ha commissionato il viaggio e che si trova a diretto contatto con l'utente finale. I risultati ottenuti da questo strumento diventano quindi l'input per il riesame del processo di erogazione, permettendo alla Direzione valutazioni di merito e decisioni relative ad eventuali variazioni di organizzazione delle proprie attività e programmazione/progettazione dei servizi offerti.

6.4.3 Questionario al singolo cliente

Anche nel caso in cui il questionario al T.O. comprenda domande specifiche relative alla soddisfazione del singolo turista, l'Impresa Incoming deve definire un questionario

da sottoporre al turista alla fine del soggiorno. Le domande contenute devono essere facilmente comprensibili (meglio se con opzioni predefinite) ed il loro numero non deve essere eccessivo (per esempio, non più di 10 domande). Al fine di avere un quadro più preciso possibile della situazione, sarà inoltre opportuno puntare sugli aspetti ritenuti maggiormente rilevanti, in particolare:

- prestazione dell'Impresa di Viaggio Incoming in termini di assistenza: affidabilità delle informazioni fornite e prontezza delle risposte in caso di disservizi;
- qualità del pacchetto progettato/programmato: adeguatezza dei servizi offerti in base alle esigenze del turista;
- qualità dei servizi offerti dai fornitori.

6.5 Gestione dei reclami

Ai fini di una completa valutazione del servizio offerto, sarà compito dell'Impresa di Viaggio Incoming stimolare da parte dei clienti il ricorso al reclamo, portandolo a conoscenza di chi si occupa del reclamo e di come questo sarà gestito. Oltre a questo, l'Impresa Incoming deve saper dedicare le risorse adeguate per una efficace ed efficiente gestione dei reclami raccolti, per poterne trovare soluzione e garantire risposte tempestive ai clienti, oltre che per ottenere da tutti i reclami raccolti il maggior numero di informazioni possibili circa la propria capacità di soddisfare le esigenze dei clienti.

Per garantire un'efficace gestione dei reclami, l'Impresa Incoming deve definire una procedura dedicata, che precisi:

- chi raccoglie i reclami e come li archivia,
- chi li analizza e ne individua le soluzioni possibili,
- chi decide la soluzione più opportuna e le modalità per eseguirla,
- chi definisce i tempi di risposta al cliente,
- chi intrattiene i rapporti con il cliente, comunicandogli lo sviluppo delle soluzioni intraprese.

Oltre a questo l'Impresa Incoming deve definire come e cosa comunicare al cliente, per informarlo circa le sue modalità di gestione dei reclami. In particolare, deve comunicare al cliente:

- in che modo egli può reclamare: che tipo di reclami inoltrare, a quale persona fare riferimento e in che tempi inoltrare il reclamo,
- quali tempi di risposta si può attendere e quali soluzioni può esigere,
- come il reclamo verrà gestito, in particolare come i contenuti di ogni reclamo possono diventare suggerimento per migliorare i servizi dell'Impresa Incoming.

**SECONDA PARTE:
L'APPROCCIO SISTEMICO
COME METODOLOGIA DI
INDAGINE ANALITICA E
PROGRAMMATICA PER LA
GESTIONE DELLA QUALITÀ**



7. ELEMENTI INTRODUTTIVI

In questa parte del lavoro l'attenzione sarà focalizzata sulla metodologia di indagine che caratterizza l'impostazione generale del nostro lavoro. Dopo aver definito gli elementi e i requisiti della qualità andiamo ad edificare, in un certo senso, l'impalcatura metodologica che ci consentirà di determinare le principali linee strategiche e progettuali affinché si ottenga la qualità sul territorio. L'approccio sistemico come linea guida di questo percorso è una scelta consapevole, suggerita dalla stessa Unione Europea in molteplici documenti ed indicazioni. Tra le numerose opportunità, l'adozione dello stesso ci permette anche di ottenere un quadro omogeneo valido su tutto il territorio nazionale in un settore tipicamente territoriale e trasversale qual è il turismo.

Seguendo l'evoluzione del pensiero scientifico geo-economico, andremo ad evidenziare i percorsi di sviluppo di concetti fondamentali come quello di "regione turistica", intesa in senso generale e non puramente amministrativo come l'unità territoriale di riferimento più logica e funzionale alle esigenze proprie della programmazione turistica locale.

Parallelamente, saranno evidenziati alcuni spunti di riferimento utili alle strutture Territoriali Confederali, soprattutto in merito all'analisi dei modelli spaziali, per quanto riguarda la programmazione dello sviluppo della qualità.

Il complesso delle informazioni sarà inquadrato all'interno dell'intelaiatura concettuale e metodologica propria alla geografia economica, che da sempre rappresenta la guida principale per gli studi di carattere turistico – territoriale grazie alla profondità ed all'esaustività delle proprie indicazioni.

7.1 I nuovi paradigmi della competizione turistica

Negli ultimi anni il turismo internazionale ha vissuto un periodo particolarmente difficile dovuto principalmente a due elementi. Da una parte, una serie di condizionamenti non afferenti a questioni relative propriamente al settore hanno "frenato" tutti gli spostamenti internazionali, ivi compresi quelli turistici. Dall'altra, l'economia mondiale è stata (e, per molti versi, continua ad esserlo) caratterizzata da una congiuntura sfavorevole che ha impedito o rallentato la crescita della domanda turistica.

Di fatto, per il settore si è verificata una situazione di stand – by che, se non ha prodotto una sostanziale diminuzione dei flussi internazionali, perché il sistema ha mostrato una forte capacità di reazione e di adattamento, tuttavia ha determinato un notevole cambiamento nelle abitudini della domanda, tendenzialmente più indirizzata nelle proprie scelte di vacanza verso destinazioni più affidabili e/o relativamente più vicine alla propria abituale residenza e perciò spesso raggiungibili con un mezzo di locomozione terrestre.

Esiste, però, un altro elemento che ha completamente modificato il quadro strategico del mercato mondiale, in parte causato dal grande fenomeno mondiale riassumibile in "processo di globalizzazione". Si tratta di una diversa modalità nella misurazione dei caratteri competitivi: si è passati, infatti, da un livello locale relativo ai singoli operatori ad un livello competitivo differente, che coinvolge i sistemi locali turistici ed i relativi sistemi territoriali che li ospitano.

E' ormai convinzione generale che i processi di globalizzazione in atto abbiano ridisegnato il quadro competitivo di imprese e territori e che, lungi dall'aver prodotto, in modo pressoché definitivo, condizioni di indifferenza localizzativa, l'allentamento del vincolo della distanza abbia portato un'accelerazione della concorrenza tra singoli produttori ed interi sistemi economico-territoriali.

Questo nuovo processo competitivo deve essere necessariamente traslato anche al sistema turistico che, per definizione, è già espressione univoca del sistema territoriale e socio-economico che lo ospita. Oltretutto, come sarà chiarito in seguito, il turismo da sempre necessita di processi interni di integrazione verticale (operatori locali protagonisti lungo la “filiera produttiva” che crea il prodotto turistico) ed orizzontale (operatori appartenenti alla stessa categoria produttiva), per rispondere alla visione globale e sistemica che ha l’utente di prodotto turistico.

Figura 7.1: Nuovi paradigmi della competizione turistica (A)



Le imprese, ivi comprese quelle appartenenti al sistema turistico, sono sempre più orientate a ricercare segmenti produttivi nuovi, ad alto contenuto innovativo ed il maggior valore aggiunto realizzabile: i sistemi territoriali rispondono in modo differenziato al dialogo locale/globale, tanto meglio quanto più sono elevati i fattori di coesione interna, le risorse materiali e immateriali disponibili, la tradizione produttiva e la capacità locale di capitalizzazione del sapere.

Il nuovo livello della competizione ha riflessi diretti ed indiretti sulle modalità organizzative dell’offerta turistica. Da molti anni, infatti, il sistema turistico, sia esso pubblico e privato, si organizza (o per meglio dire si dovrebbe organizzare) attraverso prodotti turistici integrati, come espressione delle risorse locali.

Con la globalizzazione, insomma, non esistono più le rendite di posizione geografiche che, generalmente, hanno tradizionalmente favorito la posizione centrale italiana rispetto ai flussi turistici internazionali in quanto, con la contrazione tendenziale dei costi di trasporto e l’ampliamento/facilitazione delle possibilità di booking, l’attenzione dell’utente finale si sta via via spostando verso la destinazione turistica e

il prodotto turistico offerti da questi canali dai canali internazionali. Ne consegue una generale complessificazione del mercato che porta le mete tradizionali a dover ripensare strategicamente il proprio posizionamento sul mercato, rinnovando i canali di promocommercializzazione utilizzati e le risorse adottate.

La definizione di prodotto turistico può essere più o meno estensiva rispetto agli innumerevoli elementi che ne caratterizzano l'organizzazione territoriale o rispetto alla centralità che si vuole dedicare agli aspetti territoriali piuttosto che a quelli prettamente economici.

In questa sede per "prodotto turistico" si intende il pacchetto, o mix, delle attrattive materiali ed immateriali che originano lo spostamento nella località di destinazione, insieme ai servizi che rendono possibile fruirle, secondo modalità corrispondenti alle esigenze di ognuno ed ai modelli di attività secondo i quali ciascun turista le integra ed interpreta.

Figura 7.2: Nuovi paradigmi della competizione turistica (B)



Un'ulteriore evoluzione delle dinamiche organizzative turistiche si è resa necessaria a seguito dei trend evolutivi della domanda e dell'offerta, che impongono una rivitalizzazione dei flussi turistici attraverso un'integrazione sempre più intensa fra gli operatori, secondo una logica di sistema in grado di coinvolgere attivamente gli operatori ed il sistema territoriale di riferimento.

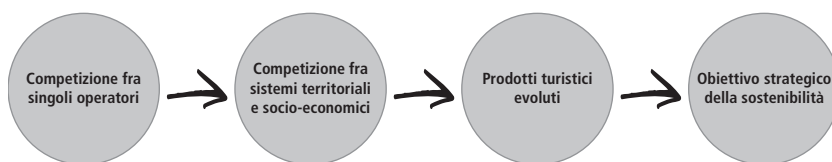
Esiste, inoltre, una discrasia temporale fra i cambiamenti riferibili alla domanda, in genere molto veloci, e quelli dell'offerta, tipicamente molto più rigida nelle proprie evoluzioni. La chiave vincente di una destinazione turistica può essere proprio la capacità di repentino adeguamento alle tendenze della domanda. Meglio ancora, chiaramente, se

la destinazione riesce ad anticipare o ad imporsi come tendenza, ritagliandosi il ruolo di *prime mover* in un particolare contesto di mercato più o meno ampio ^[1].

La capacità competitiva di un sistema territoriale turistico sta una offerta turistica sta, quindi, proprio nella possibilità o meno di allinearsi ai trend evolutivi dei consumi turistici, cogliendo al volo le opportunità che un attento studio del proprio mercato di riferimento palesa. Nell'ottica di riferimento territoriale che caratterizza il nostro studio, il processo di adeguamento è ancora più complesso perché coinvolge tutti gli elementi che in qualche modo afferiscono al turismo e definiscono l'organizzazione turistica locale.

Nel mondo scientifico turistico e non solo, d'altra parte, si è sempre più affermata la sostenibilità come paradigma concettuale ed obiettivo operativo degli operatori pubblici e privati. La definizione di sostenibilità che qui ci interessa discutere si riferisce alla possibilità di non compromettere l'equilibrio del sistema territoriale di riferimento e non, come molto spesso si suppone in modo eccessivamente limitativo, tanto alla semplice sostenibilità ambientale. Anche in questo caso la visuale è complessiva e non riferibile ad un sub – sistema piuttosto che ad un altro. Qui ci preme sottolineare, inoltre, come i prodotti turistici innovativi e vincenti sul mercato competitivo globale, anche secondo quanto specificato all'interno delle politiche europee, saranno quelli si prefiggono come obiettivo operativo proprio la sostenibilità.

Figura 7.3: Nuovi paradigmi della competizione turistica (C)



La ricerca scientifica attuale permette di definire i prodotti turistici evoluti quelli caratterizzati da:

1 Nell'ormai tipica accezione offerta da Richard Normann nei propri lavori di riferimento.

- i. un'offerta locale sistemica, alla quale partecipano più attori, privati e pubblici, e nella quale siano presenti modalità collaborative interaziendali che configurano un sistema complesso di tipo adattivo;
- ii. soluzioni innovative di prodotto che, pur qualificate dall'esistenza di più componenti (servizi, infrastrutture, elementi naturali antropici del contesto ambientale, informazioni) in linea con qualsiasi altro prodotto turistico, presentino modalità di associazione delle componenti che consentano al turista una maggiore libertà di orientarsi in una variegata serie di alternative e di esprimere la propria individualità partecipando, con gradi diversi di autonomia, alla definizione ed alla realizzazione del prodotto;
- iii. prodotti realizzati esprimendo la pratica del turismo sostenibile, definito come "un turismo capace di durare nel tempo mantenendo i suoi valori quantitativi e qualitativi (...) ossia suscettibile di far coincidere, nel breve e lungo periodo, le aspettative dei residenti con quelle dei turisti, senza diminuire il livello qualitativo dell'esperienza turistica e senza danneggiare i valori ambientali del territorio interessato.

E' quindi opportuno connotare il presente lavoro secondo una logica operativa sistemica, vista la trasversalità e le dinamiche evolutive del turismo sul territorio, con un'impostazione che in qualche modo persegua l'obiettivo della sostenibilità.

7.2 La geo - economia del turismo e i suoi aspetti introduttivi propedeutici all'analisi: alcuni modelli spaziali di riferimento

L'analisi sistemica è strettamente legata alla teoria dei sistemi: reputiamo necessario, di conseguenza, riprendere brevemente i principi fondamentali che ne hanno caratterizzano l'evoluzione sia da un punto vista operativo che sostanziale.

Lo studio del turismo da parte della geografia economica è conseguenza diretta del fatto che quest'ultimo, nella sua concezione più ampia, implica spostamenti a raggio più o meno ampio compiuti da un individuo dal territorio di abituale residenza fino alla

propria meta, sia essa semplice o composta. Il turismo, soprattutto nella dimensione propria alla “destinazione turistica”, implica una serie complessa di relazioni con il sistema territoriale, classificabili in tre categorie:

- orizzontali (fra i diversi soggetti economici);
- verticali (fra l’elemento turistico e il sistema territoriale di riferimento);
- trasversali (fra il sistema turistico ed altri sistemi).

Il sistema turistico, inoltre, è caratterizzato dall’estrema eterogeneità degli elementi che lo compongono e dalla diversa intensità delle relazioni che collegano questi stessi. La complessità del fenomeno implica riferimenti spaziali altrettanto vasti sia nelle dinamiche evolutive, fra gli elementi turistici e quelli territoriali, che nelle interrelazioni che avvengono fra i vari sub – sistemi di riferimento.

Tutti questi elementi conducono al medesimo risultato: il sistema territoriale ed il sistema turistico sono indissolubilmente legati e, di conseguenza, risulta quanto mai necessario ed auspicabile un approccio scientifico integrato che solo la geografia economica è in grado di offrire. Questo, in special modo, grazie agli strumenti analitici di cui questa disciplina dispone, che mettono l’operatore in grado di indagare sulla dinamica dell’organizzazione dello spazio terrestre. Questo contesto, fortemente interdisciplinare, non si accontenta di conseguire interazioni o reciprocità fra settori specializzati, ma tende a porre questi legami all’interno di un sistema completo ed onnicomprensivo di relazioni a rete.

E’, appunto, l’interdisciplinarietà l’aspetto della geografia economica che permette di affrontare la complessità di relazioni derivante dall’interazione fra il sistema turistico ed il sistema territoriale in genere. Lo spazio e la disposizione degli elementi sul territorio, conseguentemente a quanto detto fino ad ora, in ottica geo-economica diventano componenti principali ed imprescindibili delle strategie di sviluppo turistico locale.

Da questa premessa emerge chiaramente come la definizione di turismo che intendiamo seguire sia necessariamente onnicomprensiva di tutti gli elementi, i soggetti, gli stakeholder e le relazioni tra gli stessi che conferiscono al sistema turistico il carattere di complessità sopra descritto. Dobbiamo quindi superare le definizioni parziali, che intendono specificare solo uno degli aspetti del processo turistico in una logica semplicistica a nostro parere poco produttiva ed efficace.

E' doveroso sottolineare il fenomeno della circolazione, che conferisce al sistema turistico il carattere di spazialità ed, in particolare, la capacità dello stesso di inserirsi ed imprimersi nello spazio territoriale modificando, in termini parziali o assoluti, gli equilibri sistemici di riferimento. Non solo: appare quanto mai opportuno, altresì, essere dotati della capacità interpretativa sufficiente a geo-referenziare la spazialità del fenomeno turistico nei suoi aspetti qualitativi e quantitativi.

Lo studio geo-economico del turismo è andato di pari passo con l'evoluzione generale del pensiero geografico, seguendone gli sviluppi e gli snodi problematici. Conoscere come nel tempo si è evoluto il dibattito fra il sistema turistico e quello territoriale ci aiuta, quindi, a comprendere quali sono gli elementi strategici di successo attuali in ottica di programmazione e sviluppo delle destinazioni turistiche. Gli elementi vincenti della teoria dei sistemi, che ha in parte soppiantato la logica distrettuale tipica del funzionalismo diffusasi soprattutto durante gli anni '70, oltretutto, necessita di alcune conoscenze di base che si ritrovano proprio ripercorrendo l'evoluzione storica di questa scuola di pensiero.

Box: Le scuole di pensiero internazionali

Negli anni '30 e '40 la scuola americana, sotto la spinta ideologica di una regione funzionale, studia gli aspetti denotativi del turismo analizzando le strutture nella loro funzione propria per cui sono state create. Intorno agli anni '50 lo studio del territorio diventa più sistematico accompagnato da modelli che spiegano le realtà strutturali esistenti. Gli obiettivi della ricerca che accomunano gli studiosi sono essenzialmente tre:

- l'analisi delle costanti e delle variabili negli spostamenti spaziali di determinati gruppi sociali durante il tempo libero;
- l'analisi delle costanti e delle variabili nella distribuzione spaziale di una serie di servizi;
- l'analisi delle interazione tra offerta e domanda e dei cambiamenti strutturali che si verificano nei luoghi turistici.

La scuola tedesca guarda con diffidenza i paradigmi della localizzazione prediligendo, al contrario, lo studio dei caratteri connotativi del fenomeno turistico e cercando di conciliare l'aspetto strutturale del turismo con i processi che determinano la domanda turistica.

In Europa solo durante gli anni '60, con l'importante opera di Christaller sulla Teoria delle località periferiche, che completa un precedente studio sulla Teoria delle località centrali, si è passati a una concezione territoriale ad una tipicamente spaziale del fenomeno: l'organizzazione umana dello spazio geografico non si esaurisce negli aspetti materiali, ma si esprime anche e soprattutto nell'insieme delle idee, tecnologie, istituzioni, tradizioni, informazioni, innovazioni e decisioni di ogni ordine, che si traducono materialmente, anche se sono immateriali.

La scuola francese è legata principalmente all'approccio spazio temporale. Il turismo è considerato un importante fattore di sviluppo socio economico ed allo stesso tempo un importante trasformatore del territorio.

8. LINEE GUIDA TERRITORIALI

8.1 Il processo di regionalizzazione turistica: dal distretto al sistema territoriale

Si è più volte sottolineato come il presente lavoro sia pensato e strutturato secondo le logiche proprie all'approccio sistemico: non si terrà volutamente conto, quindi, delle direttrici di sviluppo locale secondo i criteri tipici del funzionalismo distrettuale.

In questo paragrafo intendiamo approfondire e specificare le differenze sostanziali delle due concezioni filosofiche appena citate, soprattutto in merito alle differenti ripercussioni delle stesse sull'impostazione metodologica dello sviluppo turistico locale. La logica sistemica si rifà, in generale, ai principi dello sviluppo diffuso ed equilibrato del territorio, mentre la logica distrettuale favorisce l'idea di uno sviluppo economico polarizzato e gerarchico indipendente dalle altre variabili caratterizzanti un territorio.

Ragionare in merito allo spazio territoriale in termini sistemici piuttosto che funzionali, quindi, significa analizzare nel dettaglio l'organizzazione di un complesso sistema territoriale e quali attività esso riesca a sviluppare, senza limitarsi a rispondere alla domanda di come questo stesso sistema sia composto e quali funzioni assolva e sviluppi. Significa, in altre parole, analizzare il cambiamento dell'organizzazione piuttosto

che parlare dell'evoluzione che l'oggetto ha subito nel corso del tempo, studiando le dinamiche relazionali fra l'organizzazione e l'ambiente esterno.

In questa visione la regione, l'unità geografica di riferimento tipica per l'analisi sistemica, è concepita come un sistema territoriale aperto ed in continua evoluzione con l'ambiente esterno. La logica sistemica, congiuntiva ed accorpante rispetto all'analisi dei singoli elementi, si presenta perciò in completa antitesi con la logica distrettuale tipicamente disgiuntiva, di stampo cartesiano.

La differenza sostanziale fra l'approccio funzionale e quello sistemico risiede, in estrema sintesi, nel diverso modo di concepire la realtà. Nel primo caso si parla di complicazione, scomponendo la realtà in elementi studiati nella loro specificità, in modo da conoscere gli elementi nel loro dettaglio ed intuirne le relazioni che li connettono. Analizzare uno spazio territoriale in ottica sistemica significa, invece, rappresentarla attraverso un modello che ne valorizzi ed, allo stesso tempo, ne sintetizzi la complessità dell'oggetto di studio. L'obiettivo finale non è la semplice spiegazione del fenomeno, ma la sua comprensione in termini di progetto perseguito e di come, in questa ottica, si comportano gli elementi che ne fanno parte.

A livello progettuale in merito allo sviluppo turistico locale, la scelta di una o l'altra impostazione metodologica comporta sostanziali differenze soprattutto nella programmazione territoriale.

Pensare in termini di sistema turistico piuttosto che di distretto comporta, inoltre, un diverso atteggiamento dinnanzi agli elementi che sostanziano l'organizzazione territoriale: fra le altre cose, nel primo caso la dimensione dello spazio turistico è caratterizzata da uno sviluppo diffuso in grado di coinvolgere, laddove ciò sia possibile, tutti i soggetti interessati dal processo turistico, mentre nel secondo caso l'obiettivo principale è quello di focalizzare lo sviluppo in determinati punti ed azioni strategicamente importanti a discapito del restante spazio geo-economico.

L'organizzazione del territorio in ottica sistemica, quindi, persegue uno sviluppo equipotenziale ed bilanciato di tutte le componenti di valore che scaturiscono da esso e si relazionano tra loro, privilegiando l'aspetto dell'omogeneità sinergica diffusa. Un intervento in ottica funzionale, al contrario, persegue ed evidenzia programmaticamente la gerarchizzazione dei centri turistici a favore di quelli già affermati o considerati

migliori in termini prospettici, polarizzando l'organizzazione socio-economica e creando sperequazioni a nostro giudizio molto pericolose soprattutto nel medio-lungo periodo.

8.2 L'evoluzione della regione turistica

L'unità di riferimento territoriale più utile per discutere di fatti e di programmazione turistica è la regione. L'evoluzione della regione turistica ci porterà naturalmente a concepire la qualità come elemento indissolubile dalla regione sistemica.

Le differenti caratteristiche del sistema turistico territoriale specificano, come è ovvio che sia, diverse tipologie di regione turistica: abbiamo riassunto questi diversi orientamenti all'interno del grafico che segue, costruito in modo necessariamente dinamico, nel quale la variabile tempo è assunta come descrittiva dei diversi stadi evolutivi del sistema.

E' necessario sottolineare che, però, l'obiettivo non è solo quello di descrivere come avviene il passaggio da una fase all'altra, ma specificare nel modo più esaustivo possibile le caratteristiche proprie di ogni stadio evolutivo. In questo modo il lettore è messo nelle condizioni di poter interpretare liberamente il modello, traendo le conclusioni più consone ed utili rispetto al territorio di propria competenza in termini di strategie di governance locale e di azioni di lobby nei confronti degli interlocutori istituzionali.

L'altra variabile di riferimento, oltre al tempo, è data dalla complessità dell'organizzazione turistica territoriale, come elemento specificato dalla dimensione quantitativa e qualitativa dei flussi informativi relativi a specifici elementi turistici.

In questo stadio l'organizzazione turistica è spontanea ed embrionale. Il successo della destinazione turistica dipende esclusivamente dalle attrattive naturali che il sistema territoriale è in grado di offrire, mentre gli elementi dell'offerta turistica agiscono in modo non coordinato. Questo stato di cose può essere determinato da due diverse condizioni: da una parte, la destinazione turistica, grazie all'esclusività delle risorse naturali o alla posizione geo-economica favorevole, può operare sul mercato in una posizione di assoluto monopolio; dall'altra, questa configurazione è propria delle destinazioni turistiche che da

poco si sono affacciate sul mercato o che, per meglio dire, sono state scoperte dai turisti affascinati dalle risorse naturali presenti.

La regione turistica naturale, oltre che da condizioni tipiche del mercato, può essere tale anche a causa dell'incapacità del sub-sistema antropico di governare in modo attivo le dinamiche turistiche locali. Intendiamo riferirci, da una parte, al fatto che non sempre l'organizzazione umana è in grado di gestire il patrimonio paesaggistico e ricondurlo ai propri obiettivi di sviluppo e commercializzazione, e dall'altra ad un aspetto tipicamente immateriale, attenente all'incapacità collaborativa che caratterizza gli interlocutori pubblici e privati: risulta essere minimo, in estrema sintesi, il livello dell'organizzazione turistica del sistema territoriale regionale di riferimento.

Nella regione turistica possibilista, identificabile per le spiccate caratteristiche paesaggistiche e per il genere di vita che connota il sistema territoriale imprimendo unitarietà e riconoscibilità allo stesso, iniziano a verificarsi in modo spontaneo le prime forme di collaborazione fra gli operatori privati e fra questi e il settore pubblico. Il turismo si afferma sempre di più come uno dei principali elementi strategici dell'economia locale e la regionalizzazione turistica comincia ad imprimere significativi cambiamenti rispetto all'organizzazione dello spazio geo-economico di riferimento.

Punto focale di questo step di sviluppo è rappresentato dal fatto che l'elemento turistico riconoscibile e riconosciuto dal mercato non attiene più alle sole bellezze naturali, ma anche al *modus vivendi* fortemente caratterizzato dalle risorse del paesaggio. Il cortocircuito tra l'elemento naturale e quello antropico imprime al territorio in questione la caratteristica di esclusività.

L'organizzazione turistica comincia, quindi, a definirsi rispetto al resto del territorio circostante, anche se ancora non riesce a travalicare, da un punto di vista relazionale ed imprenditoriale, gli ideali confini del suo ambito territoriale: si tratta, in sostanza, di un'economia chiusa.

Per definire il successivo passaggio concettuale è essenziale tenere ben presente la necessità di predisporre le basi strategiche del futuro sviluppo turistico dell'area in relazione a tre elementi:

- la spendibilità delle risorse a disposizione;
- le capacità del sistema territoriale di riferimento di organizzarsi ed interagire;

- le condizioni di mercato.

Snodo di questo step, più che mai connotato da caratteristiche tecniche ma soprattutto culturali, è la presa di coscienza dell'appetibilità turistica delle proprie risorse naturali e paesaggistiche. La comunità locale, in questo modo, comincia a sfruttare il proprio patrimonio, modificandolo ed adattandolo al fine di renderlo interessante ed attraente per un numero sempre maggiore di turisti.

Il paesaggio stesso inizia a connotarsi con i caratteri propri delle aree turistiche: aumentano le strutture ricettive e gli addetti al settore e nascono attività di servizio strettamente collaterali e di supporto al settore, mentre l'accessibilità alla destinazione turistica diventa una priorità per lo sviluppo turistico locale.

Nella regione funzionale, in estrema sintesi, lo sviluppo turistico incide in modo deciso e fortemente caratterizzante sull'organizzazione territoriale. Le aree a maggiore vocazione turistica, normalmente, hanno concentrato all'interno della loro struttura una portata tale di servizi dedicati da costituire dei veri e propri poli di attrazione urbana. In questi ambiti territoriali lo spazio turistico, di conseguenza, è costituito da elementi polarizzanti che costituiscono il riferimento gravitazionale del sub-sistema socio-economico, orientando e concentrando i flussi soltanto ed esclusivamente verso queste destinazioni.

L'accessibilità, come già accennato, assume una centralità strategica pressoché dominante, su due livelli di ragionamento: è necessario, prima di tutto, facilitare al massimo il raggiungimento di queste mete da parte dei turisti e contemporaneamente monitorare il livello di congestione che caratterizza soprattutto i centri gerarchicamente superiori.

La disposizione gerarchica dei centri turistici incide pesantemente anche sulla circolazione dei flussi informativi che, partendo dal presupposto che maggiore è la circolazione delle informazioni e maggiore è il tasso di crescita del sistema territoriale, rischia di accentuare le caratteristiche e gli elementi del modello di sviluppo prefigurato che possono risultare negativi o, comunque, controproducenti per le performance turistiche del territorio in questione.

Nelle aree comprese nello spazio intercluso fra i centri gerarchicamente superiori, al contrario, le informazioni e di conseguenza l'organizzazione territoriale non riesce a

produrre direttamente elementi significativi di sviluppo: queste aree, anzi, sia da un punto di vista squisitamente turistico che da un punto di vista più generale, vengono svuotate progressivamente della propria peculiarità, diventando di fatto del tutto dipendenti dai centri più importanti.

L'intensificarsi di questo fenomeno rischia seriamente di accentuare progressivamente la discrasia competitiva fra le aree a naturale vocazione turistica e tutte le altre: la formazione dei distretti turistici cosiddetti "interclusi" rispetto allo spazio circostante è l'estremo punto di arrivo di questo modello. Il rischio di non produrre uno sviluppo equilibrato del territorio e veder segregate progressivamente sempre di più le aree secondarie fino a comprometterne definitivamente la capacità competitiva raggiunge, in questo caso, probabilità elevatissime.

Una regione giunta al livello funzionale dello sviluppo turistico può anche decidere di ampliare la gamma delle risorse turistiche presenti sul proprio territorio, attraverso la creazione di prodotti turistici artificiali. L'obiettivo da raggiungere, in questo caso, è di duplice portata:

- diversificare i target turistici di riferimento;
- cercare di integrare le aree marginali del sistema territoriale.

È naturale che un'impostazione strategica di questo tipo tenda a rendere ancora più complessa l'organizzazione turistica, con il rischio di accentuare di più gli elementi disgreganti e disequilibranti in precedenza descritti. Se non adeguatamente gestito, in ultima analisi, questo processo rischia di compromettere ancora di più il delicato equilibrio fra sistema turistico e sistema ambientale.

In sintesi, come già specificato nel paragrafo precedente, la strutturazione funzionale dello spazio geografico tende a limitare lo sviluppo del sistema territoriale di riferimento ed a vincolarlo rispetto alla complessità delle relazioni che il processo turistico provoca durante il suo iter di maturazione.

Questi problemi sono, almeno in parte, risolti dal modello organizzativo proprio della regione turistica sistemica, nel quale il territorio turisticamente rilevante viene considerato come uno spazio aperto, formato da un insieme di elementi che direttamente o indirettamente sono correlati con il processo turistico. L'insieme di questi elementi caratterizzanti la regione di riferimento, siano essi afferenti alle categorie economiche,

sociali o imprenditoriali più varie, formano il sistema, un corpus unitario variegato e complesso di soggetti capace di produrre valore aggiunto, in termini non soltanto propriamente turistici, rispetto alla somma dei propri elementi costitutivi. L'attenzione viene ad essere focalizzata, di conseguenza, soprattutto sul reticolo di relazioni espresse dai vari partecipanti al sistema, più che sulla comprensione, sia pur completa e dettagliata, del funzionamento di un singolo soggetto, elemento o categoria ricettiva (atteggiamento tipicamente distrettuale).

L'altro elemento di novità di questo approccio consiste nel comprendere attivamente la salvaguardia e la valorizzazione dell'ambiente all'interno delle politiche di sviluppo turistico locale. Anche la struttura dell'organizzazione turistica territoriale, di conseguenza, tende a svilupparsi secondo le logiche della regione sistemica, intensificando notevolmente la complessità dei flussi informativi e le connesse priorità nei rapporti fra i protagonisti dello sviluppo turistico locale.

La corretta implementazione dei principi sistemici impone che lo sviluppo turistico sia perfettamente tarato ed equilibrato rispetto a tutto il sistema territoriale di riferimento. E' auspicabile, inoltre, che a fianco delle relazioni orizzontali fra gli imprenditori economici tipiche della regione funzionale, l'attenzione si focalizzi anche sulle relazioni verticali, fra gli operatori ed il sistema ambientale.

Una regione turistica sistemica matura nella sua organizzazione territoriale deve essere anche in grado di sviluppare una serie di relazioni trasversali con altri sistemi turistici, con l'obiettivo di coordinare, collaborare e competere in modo attivo con altri contesti di riferimento. In questo stadio, l'organizzazione turistica incide attivamente sulle politiche turistiche sia nella strutturazione del prodotto turistico integrato che in riferimento alle politiche di promo-commercializzazione orientate al mercato.

8.3 La regione turistica sostenibile

La regione turistica sistemica non rappresenta, però, l'ultimo approdo di questa analisi: un'ulteriore potenziale evoluzione dell'architettura turistica di un territorio,

evidenziata nella figura sottostante dalla linea tratteggiata, porta all'individuazione della regione turistica sostenibile.

La sostenibilità rappresenta, probabilmente, l'obiettivo più ambizioso per un sistema territoriale turistico ed è, allo stesso tempo, un carattere che conferisce allo stesso un enorme vantaggio competitivo rispetto ai competitor di riferimento. Per conseguire la sostenibilità è conditio sine qua non intensificare i rapporti all'interno del sistema e coinvolgere in modo attivo tutte le forze turistiche presenti.

Il modello di sviluppo deve essere necessariamente concordato con i protagonisti dell'offerta territoriale (bottom-up), di rilievo non solamente turistico, poiché meglio di tutti riescono a definire le strategie di sviluppo turistico avendo l'immediata e realistica percezione delle capacità organizzative del sistema territoriale stesso. Solo in questo modo può essere attuata una vera valorizzazione delle risorse tipiche del territorio, cercando di concepire e realizzare un modello di sviluppo confacente con le risorse naturali ed antropiche esistenti.

Un modello di questo tipo necessita anche di un adeguato monitoraggio sia rispetto alle performance tipicamente turistiche che in merito alla valutazione del rapporto fra il contesto socio-economico locale ed il complesso sistema di relazioni che lo stesso genera.

Il modello non pretende certamente di esaurire l'insieme degli spunti di dibattito riguardanti le innumerevoli e complesse dinamiche di sviluppo che il turismo genera durante il suo relazionarsi con il sistema territoriale di riferimento né, tanto meno, imporre un modello di sviluppo regionale rispetto ad un altro, nella convinzione che ad ogni spazio geo-economico debba essere associato un appropriato modello di governance turistica. E' opportuno, comunque, effettuare almeno due considerazioni operative in merito.

La prima si riferisce all'aspetto squisitamente interpretativo del grafico. L'andamento in tendenziale crescita della curva non deve trarre in inganno il lettore: gli stadi evolutivi si riferiscono alla complessità ed all'intensità delle relazioni turistiche, non ad un ipotetico avvicinamento alla perfezione, all'optimum. Il modello funzionale, ad esempio, non comporta necessariamente migliori performance rispetto alla regione naturale e viceversa: sicuramente, però, il livello dell'organizzazione turistica regionale appannaggio del primo è molto più complesso rispetto a quello del secondo. Questa puntualizzazione è particolarmente utile alle strutture territoriali confederali al fine di comprendere al meglio

il livello di complessità che caratterizza il proprio sistema di riferimento e mettere in campo le opportune strategie e i relativi strumenti per gestire le risorse strategiche di valore del proprio territorio e delle categorie rappresentate. Intuire velocemente quale può essere, potenzialmente, il prossimo livello di sviluppo raggiungibile e soprattutto auspicabile per il proprio ambito territoriale, precorrendone gli aspetti salienti dello sviluppo, può mettere in mano alle Ascom/Unioni un vantaggio competitivo di alto livello e notevoli prospettive. Questo in particolar modo in merito al ruolo ed allo spessore che la stessa può assumere come soggetto pivotale nell'elaborazione delle politiche integrate di sviluppo del territorio.

La seconda, invece, è propriamente strategica. La sostenibilità, che nel grafico rappresenta l'ultimo stadio evolutivo, è un obiettivo che deve essere inserito nelle dinamiche programmatiche sin dalle prime fasi di sviluppo di una regione turistica. E' sempre possibile, infatti, interpretare il modello di sviluppo nel senso ascendente della curva, ma il ragionamento contrario non è affatto automatico né sempre applicabile: con adeguate azioni di politica turistica, un sistema territoriale può cercare di coadiuvare il passaggio da un modello a quello successivo in ordine crescente, ma le reazioni dinamiche innescate non sono sempre facilmente gestibili, tanto da poter ripristinare, in senso opposto, mutamenti già acquisiti in termini di valore, di compatibilità ambientale, di business, di abitudine.

In estrema sintesi, se la questione inerente alla sostenibilità, che qui abbiamo inteso in modo generale come la capacità del sistema locale di proporre un modello di sviluppo turistico compatibile rispetto al sub-sistema naturale e socio-economico di riferimento, non viene adeguatamente e consapevolmente affrontata, rischia di essere un obiettivo sempre meno raggiungibile.

8.4 Case history: il progetto Travelife

Al fine di favorire l'applicazione della qualità all'interno dei sistemi turistici italiani in data 22 novembre 2012, FIAVET (Federazione Italiana Associazioni Imprese Viaggi e Turismo) ha siglato un accordo con la ECEAT (European Centre for Ecological and

Agricultural Tourism) in base al quale si impegna a promuovere il turismo sostenibile fra i suoi Associati le linee indicate dal progetto Travelife.

ECEAT è l'organizzazione leader in Europa nel settore del turismo sostenibile per le piccole e medie imprese.

Nel quadro di un progetto LIFE-Ambiente dell'Unione europea (2004-2007), ECEAT insieme ad ABTA (l'associazione delle Agenzie di Viaggi inglese) e ANVR (l'associazione delle Agenzie di Viaggi tedesca) ha sviluppato il Sistema di Gestione Travelife per le agenzie di viaggio denominato "TMS" e il sistema di Sostenibilità Travelife per i fornitori chiamato "TSS".

Il progetto Travelife mira alla formazione delle aziende turistiche impegnate ad attuare politiche di turismo sostenibile, alle quali viene rilasciata una certificazione riconosciuta a livello internazionale.

Travelife, oltre alla formazione, offre una vasta gamma di servizi quali la gestione, la pianificazione di strumenti B2B.

Si ricorda che l'impegno di FIAVET nella promozione del turismo sostenibile, è iniziato con il coinvolgimento nell'EOS CODE. Codice di Condotta sulla sostenibilità ambientale, progetto di cui la Federazione è promotrice insieme ad altre quattro associazioni europee di agenzie di viaggi aderenti ad ECTAA: ABTTA (Bulgaria), HATTA (Grecia), PIT (Polonia) e UHPA (Croazia).

EOS CODE è uno strumento volontario e gratuito che i Tour Operator e le Agenzie di Viaggio possono utilizzare per supportare la crescita della loro competitività sul mercato attraverso l'inclusione di pratiche di turismo sostenibile e la possibilità di aumentare la qualità dei loro prodotti e servizi.

Le considerazioni possibili sugli scenari progettuali appena descritti sono innumerevoli e multidirezionali. Per attenersi strettamente al campo di indagine qui considerato, possiamo solo aggiungere che pensare in termini di sistema turistico, anche se fa aumentare a dismisura il livello della complessità progettuale e gestionale, ci sembra l'unica soluzione in grado di valorizzare il ruolo delle destinazioni turistiche e quindi, in questa sede, anche dei sistemi territoriali locali.

9. CONCLUSIONI

Sfruttare l'evoluzione del turismo oggi significa porre la massima attenzione alle aspettative dei turisti, per soddisfarle nel modo migliore possibile e creare così una buona base per fidelizzarlo nel tempo. Le Imprese Incoming possono diventare di fatto il partner strategico per la competizione del Sistema Turismo Italia. Per far questo, tuttavia, devono saper superare la logica dell'intermediazione intesa come mero assemblamento di servizi turistici, assumendo un nuovo ruolo, più dinamico ed interattivo, data la sua unicità nella funzione di carrefour tra le offerte complessive di servizi turistici e le domande degli stessi come occasione per soddisfare altrettante esigenze.

Il progetto condotto cerca di dare una risposta a queste domande, suggerendo una metodologia e degli strumenti concreti nella definizione di modalità attraverso le quali arrivare a garantire al turista un viaggio di qualità.

Il primo obiettivo deve essere quello di identificare i clienti e le loro aspettative. Per decidere gli obiettivi di mercato, le strategie da perseguire e le modalità operative per raggiungere tali obiettivi. Per far questo, l'impresa deve chiedersi chi sono i propri clienti e in che misura contribuiscono al proprio volume d'affari totale. Si tratta di valutare il valore fornito dal cliente, in termini economici, di immagine, di pubblicità tramite passaparola, ecc. a fronte dei costi sostenuti per soddisfarlo. Attribuito quindi un valore ad ogni singolo cliente o ad ogni categoria di clienti, l'Impresa può decidere su quali investire i maggiori sforzi di miglioramento.

Si dovrà poi condurre una verifica della soddisfazione della clientela obiettivo, mediante l'utilizzo di opportuni strumenti (un'efficace gestione e risoluzione dei reclami, questionari di customer satisfaction, eventuali strumenti di comunicazione per e dall'esterno). Infine, può essere utile una procedura che organizzi la fase di raccolta ordini dal cliente, nella quale siano definiti ruoli, competenze, fasi di controllo e riesami, allo scopo di ridurre al minimo le possibilità di fraintendimento, risolvendo così i potenziali disservizi a monte del processo di preparazione ed erogazione del servizio.

Uno dei passaggi obbligati per ottenere servizi turistici di qualità è senz'altro un'attenta operazione di selezione e controllo dei fornitori riconosciuti critici per il servizio di incoming offerto, le strutture ricettive, i vettori e i transfer, i ristoranti, le guide, i centri congressuali, i musei i teatri, ecc. Per ottenere un efficace controllo delle attività di approvvigionamento, si dovranno identificare i fornitori critici e determinare opportuni parametri di controllo della qualità di servizi/prodotti da essi offerti. Vanno quindi definiti precisi criteri di valutazione dei fornitori mediante apposite check – list e va precisata un'adeguata scala di valutazione per rendere confrontabili i risultati ottenuti. Si dovranno definire, inoltre, modalità di collaborazione con i T.O. nella selezione di strutture ricettive tali da migliorare l'affidabilità qualitativa dei servizi offerti e la capacità di soddisfare le esigenze dei turisti. Il confronto tra Impresa Incoming e T.O. può aprirsi anche alla valutazione dell'efficacia di azioni di marketing a livello locale o nazionale.

Per progettare il servizio correttamente, la norma tecnica prevede che l'Impresa Incoming conosca molto bene il territorio che intende proporre al turista e, per garantire questa conoscenza, è necessario che disponga di tutte le informazioni opportune relative al territorio e ai motivi di interesse dello stesso. Questa conoscenza, oltre che essere relativa alle strutture ricettive, deve essere anche una conoscenza approfondita del territorio dal punto di vista storico, geografico, culturale, folkloristico, ecc.

Disponendo di personale altamente addestrato è possibile comprendere nonché prevenire le esigenze del cliente, offrendogli esperienza consolidata, competenza e professionalità, soprattutto laddove è maggiormente richiesta. Per garantire ai propri clienti la capacità di soddisfare le loro esigenze, l'Impresa dovrà saper selezionare in modo attento il proprio personale ed essere disposta a formarlo nel tempo, sia dal punto di vista tecnico che dal punto di vista comportamentale.

RINGRAZIAMENTI

La realizzazione di questo volume è stata possibile grazie alla collaborazione di diverse persone.

In particolare, si vuole ringraziare l'Ing. Anna Mazzi e l'Ing. Francesca Lai, per la loro attiva collaborazione nella conduzione della ricerca e nella redazione del documento.

BIBLIOGRAFIA

- Herbert D. T., 1997, *Heritage, Tourism and Society*, Mansell Ltd., London.
- ISO, 2008, ISO 9001: 2008 – *Quality management systems – Requirements*, International Standard Organization, Ginevra
- ISO, 2009, ISO 9004:2009 – *Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach*, International Standard Organization, Ginevra
- Landi S., 2003, *La marca del turismo, Analisi ed elementi di marketing strategico*, Ed. Touring Club Italiano
- Rizzi P., Scaccheri A., 2006, *Promuovere il territorio. Guida al marketing territoriale e strategie di sviluppo locale*, Ed. Franco Angeli, Milano
- Scipioni A., Mazzi A., 2011, *Gestire e promuovere un territorio. Linee guida, strumenti operativi e casi studio*, Ed. Franco Angeli, Milano
- WTO, 1980, *Dichiarazione di Manila sul Turismo Mondiale*, Risoluzione della VI^a Assemblea Generale dell'Organizzazione Mondiale del Turismo, Sofia, World Tourism Organization, Madrid
- WTO, 1999, *Codice mondiale di etica del turismo*, XIII Assemblea Generale dell'Organizzazione Mondiale del Turismo, Santiago del Cile, World Tourism Organization, Madrid

Finito di stampare Roma a gennaio 2015
Stampato da Tipografia Facciotti Srl - Roma
La redazione di questo volume è stata curata da:
Ing. Anna Mazzi

Pubblicazione interna non commerciabile



Federazione Italiana Associazioni Imprese Viaggi e Turismo

00153 Roma – Piazza G.G. Belli, 2

Tel. 06/58.83.101 Fax 06/5897003

e-mail: fiavet.nazionale@fiavet.it

www.fiavet.it