

Anno XIV

15 - 29 dicembre 1988 / n° 303 / lire 7000

# AVINEWS

quindicinale di informazione tecnica per gli agenti di viaggi



**MA ... SORGE  
O TRAMONTA?**

# MA L'ITALIA È UN BUON BOCCONE

Si continua a girare intorno al grande tema: unirsi o specializzarsi? Il ruolo dei dettaglianti, l'automazione

di Mauro Ferri

**S**comparsa delle barriere per la libera circolazione di capitali, merci e uomini: con il 1992 ci avvicineremo all'obiettivo ma non lo raggiungeremo. Avremo un'Europa regionalizzata, ma non ancora unita.

Sono le parole di Giovanni Spinella, direttore generale per l'Italia della Wagons Lits. L'argomento fu già affrontato nel corso di una delle tavole rotonde del congresso Fiavet di

Casablanca e a quasi un anno di distanza lo stesso Spinella ammette che pochi aspetti, in parte negativi ed in parte positivi, possono completare il quadro generale allora esposto: *In alcuni casi l'Europa è stata fatta prima del 1992, come in certi settori dell'industria e soprattutto in campo finanziario. Uno dei maggiori ostacoli alla realizzazione dell'unità commerciale europea è che ogni paese ha un diverso modo di approcciare il*

*processo di omogeneizzazione e standardizzazione di leggi, regolamenti e procedure. Ecco perché il settore finanziario è all'avanguardia: la tendenza attuale è di sovrapporre alle strutture locali regionalizzate una holding finanziaria che possa miscelare il capitale. I vari paesi membri possono avere due diversi atteggiamenti, un arroccamento di tipo nazionalistico alla francese, teso alla creazione di uno "zoccolo duro" al proprio interno, capace di condizionare le future scelte del mercato europeo, oppure i tentativi intrapresi da paesi come l'Italia e la Germania di integrarsi in strutture che vanno oltre i propri confini, supportate da una notevole disponibilità di capitali.*

## L'Italia è un buon boccone

*Ecco perché si è molto sentito parlare recentemente della politica dei "poli", polo ferroviario, polo chimico e così via: l'Europa non è dei piccoli, l'Europa è dei grandi.*

Dopo questa premessa di carattere generale, Giovanni Spinella entra nel merito del settore turistico, partendo da un presupposto: gli anni novanta vedono un'Europa diversamente posizionata nei confronti delle grandi potenze: per la prima volta guardiamo gli Stati Uniti da creditori, abbiamo una popolazione, cioè un mercato potenziale, superiore al loro (322 milioni contro 270), ed un prodotto nazionale lordo molto vicino al loro. In questo ambito l'Italia è il secondo paese europeo come numero di abitan-



Giovanni Spinella

ti ed il terzo come P.i.l. (e quinto nel mondo). Ergo noi italiani non possiamo non essere un mercato potenzialmente appetibile. Se poi aggiungiamo il fatto che rispetto agli altri paesi europei avanzati siamo quelli che hanno avuto finora lo sviluppo turistico out-going più limitato, ci possiamo rendere conto di come tutto il mondo si aspetti dal nostro mercato il più intenso tasso d'incremento: si guarda anche alla Francia ed alla Spagna, ma il boccone più succoso negli anni novanta saremo noi

Tutto ciò fa sì che l'opinione espressa da Giovanni Spinella sul futuro degli imprenditori del turismo italiano non sia delle più ottimistiche: *Di fronte a questa realtà sono pessimista su quello che può fare il turismo italiano. L'individualismo e le dimensioni medio-piccole che caratterizzano le nostre aziende rischiano di renderle fragili di fronte all'aggressione commerciale esterna. Basti pensare alla realtà alberghiera italiana, la cui più grossa catena (Atahotels, ndr) è solo ottantacinquesima nel mondo, o alle modeste dimensioni di fronte ai concorrenti europei dei nostri più grossi tour operator, come Alpitour e Aviatour.*

In conclusione, per Spinella, le strade da prendere sono due (e antitetiche): o si tende verso l'aggregazione, secondo il principio che l'unione fa la forza, oppure verso la specializzazione, trovando nella boutique e nei target mirati il proprio spazio, sfuggendo alle mire ed agli interessi dei "colossi".

### "Unirsi? Mi vien da ridere!"

E con questo torniamo al tema più volte toccato nel corso di questa serie di interviste agli operatori italiani: *all'arsi o specializzarsi? La specializzazione serve e servirà a sopravvivere*, è l'opinione di un piccolo specialista, in un settore tutto particolare, i viaggi-studio. Marco Righetti (Academy): *Anche da specialisti saremo comunque sottoposti a forti pressioni del mercato, ma ciò che più ci auguriamo dalla nuova realtà è che tutti, anche noi italiani, possiamo giocare con le stesse regole. Mi aspetto delle*

*leggi uguali per tutti, come per l'Iva, che gli agenti di viaggi tedeschi e francesi possono recuperare molto più agevolmente di noi.*

Il principio che l'unione fa la forza vale anche per il vostro settore? *Mi viene da ridere* - risponde l'operatore milanese - *la nostra associazione di agenti di viaggi-studio non ha fatto in tempo a nascere che già è caduta in letargo. Al massimo posso credere in una aggregazione di pochi, due o tre, che uniscano i loro sforzi per avere maggiori capacità d'acquisto dei servizi.*

### Armonizzare le leggi per fare l'Europa

Marzio Galeazzi (Agamare) è rappresentante della Fiavet Lombardia nella apposita commissione che l'Unione



Marzio Galeazzi

Commercio e Turismo di Milano ha approntato per studiare il problema "1992". La sua opinione è dettata da un prudente pragmatismo: *A sentire quello che si dice in giro, sembra che nel '92 tutti possano fare tutto quello che vogliono. Non perdiamo di vista la realtà: libertà sì, ma nell'ambito delle leggi, e se queste non sono armonizzate, i vincoli e gli stop saranno ancora molti. Se questa può*

*essere un'enunciazione di principio, non dimentichiamo la nostra realtà imprenditoriale, dove grossi gruppi hanno più volte fallito nel tentativo di entrare nel turismo, come la Fiat e Berlusconi. Il fatto è che non esistono i quadri intermedi ed i manager puri sono pochissimi.*

Per Galeazzi il mercato italiano, soprattutto nel lungo raggio è ancora scarsamente allettante per gli eventuali operatori stranieri, perché *fino a che l'italiano continuerà a viaggiare in agosto potrà dar loro solo le briciole. Il primo serio tentativo di franchising in Italia è fallito.*

Già, ma perché?

Ce lo spiega proprio Giovanni Spinella: *Sono stato il primo a tentare il franchising in Italia e se l'operazione non è riuscita ciò è colpa delle leggi sul lavoro del nostro paese, troppo garantiste. In America la licenza è a nome del franchiser, cioè di chi vende il proprio marchio. Ciò gli dà in mano un elemento di forza nei confronti dell'acquirente, che, una volta impadronitosi del know-how, non può essere tentato di dargli il benservito e proseguire da solo. Ma siccome la legge italiana impone al titolare della licenza anche la titolarità dei contratti di lavoro dei dipendenti, ogni struttura in franchising diventerebbe di fatto una dipendenza, con tutto ciò che comporta in termini di costi d'esercizio. I soli franchising che in Italia sono riusciti sono quelli che oltre al marchio hanno la loro forza nel prodotto, come per i capi di abbigliamento (vedi Benetton). Per le aziende di servizi l'operazione è ancora problematica.*

### Saper fare il dettagliante

Niente franchising all'orizzonte, quindi, niente grandi progetti di dispendiose reti di vendita (la stessa Wagons Lits ha in parte ridimensionato la propria struttura); resta la realtà dei tour operator e dei dettaglianti, la realtà, cioè, di una parcellizzazione di imprese a conduzione quasi familiare.

*Invece di criticare i tour operator, i dettaglianti dovrebbero imparare a fare il loro mestiere* - continua Marzio

Galeazzi - perché il loro è uno dei lavori più difficili. Non possono pensare di vivere aprendo una vetrina ed aspettando che il cliente caschi dentro. Devono imparare a specializzarsi, imparare a fornire dei servizi diversi e diversificati, il che non vuol dire mettersi a fare il tour operator.

Per il titolare di Agamare i tour operator sono l'unica categoria imprendito-



Giambattista Foderaro

riale italiana che non gestisce la rete di vendita: dopo aver investito in programmazione e pubblicità, deve appellarsi al buon cuore dei dettaglianti per commercializzare il proprio prodotto. Eppure in questa realtà tutti vivono e molti ci credono. E' il caso di Giordano Cellini (Crismatours): *Per la mia azienda i dettaglianti sono l'unico canale di vendita. Ed io ci credo. Come specialista del nord Europa non credo che potrò temere molto aggressioni di operatori europei, anche se penso che il mercato nel suo complesso qualche contraccolpo potrà subirlo.*

Sulla stessa linea è Giambattista Foderaro (Foderaro Viaggi), specialista ricettivo: *Dal mio punto di vista non ho nulla da temere dal 1992, anzi, il fatto che il mercato si allarghi è un fatto soltanto positivo. Timori potranno averli solo gli operatori più grandi, che subiranno l'aggressione dei prodotti standardizzati soprattutto sul lungo raggio, e poi quei dettaglianti che non sapranno affrontare l'urto dell'automazione, un processo inevitabile che investirà tutti.*

## L'automazione

Il pericolo che il dettagliante possa essere scavalcato dai nuovi e futuri sistemi automatizzati è reale o fittizio? Per Ferdinando Farba (Orizzonti) tutto è legato alla capacità dell'imprenditore, cioè dell'agente di viaggi, di sapersi adeguare alla realtà che cambia, senza subirla: *I dettaglianti più moderni stanno già introducendo all'interno delle loro aziende le innovazioni tecnologiche: chi sa stare al passo con i tempi non verrà scavalcato.*

Per il resto la sua opinione è in linea con la maggior parte delle altre: *Di fronte ai tour operator stranieri, agguerriti soprattutto su certe destinazioni come il lungo raggio, sopravviverà chi saprà difendersi gestendo al meglio gli strumenti tecnologici e di marketing.*

## Fatta l'Europa, bisogna fare gli europei

Chiudiamo questa lunga carrellata delle opinioni dei tour operator di fronte alla scadenza del 1992 con l'intervento di un operatore che già da tempo opera su scala europea. La parola a Fulvio Ognibene (Hotelplan): *Per quanto io stimi questa prospettiva, devo dire che il 1992 non rappresenta per noi italiani una frontiera; chi vuol investire al di fuori del proprio paese già lo può fare oggi con la stessa libertà con cui lo potrà fare nel '92. Detto questo è vero che l'Italia è tra i mercati europei quello che avrà il maggiore sviluppo, cosa*

L'Ingegnere Giovanni Spinella lascerà con il 31 dicembre 1988 la direzione operativa del gruppo Wagons Lits. A quanto è dato sapere, continuerà a far parte dei Consigli di Amministrazione di WL e Ventana Turismo

*che susciterà un notevole interesse in gruppi imprenditoriali stranieri. Resta da vedere se intenderanno agire con interventi diretti o mediati*



Fulvio Ognibene

*sul genere di approccio che penseranno di avere con il mercato italiano: se per esempio fanno l'errore di esportare in Italia i loro programmi così come sono abituati a costruirli, non hanno grosse possibilità di acquisire fette significative di mercato.*

Il che, detto da un operatore come Hotelplan è significativo. Infatti mentre gli altri grandi gruppi europei raccolgono almeno l'80% del loro fatturato dal mercato del loro paese, l'operatore svizzero reperisce il 50% degli 800 miliardi di fatturato complessivo al di fuori della Svizzera. *L'atteggiamento di ogni tour operator - conclude Ognibene - è quello di aziende orientate al mercato, e su questa base si giocherà il successo o l'insuccesso degli interventi stranieri. Europei noi non lo siamo ancora, perché sono ancora troppe le lingue e le abitudini differenti.*

Una volta fatta l'Europa, quindi rimbocchiamoci le maniche e facciamo gli europei.

(le altre puntate su operatori e '92 sono apparse sui numeri 297, 298, 299, 301 e 302)

Foto R. Faustini