ENTE BILATERALE NAZIONALE TURISMO

fiavet

Il mercato delle agenzie di viaggi, scenari e opportunità

Pillole di conoscenza pratica

a cura di: **Roberto Gentile**

Il mercato delle agenzie di viaggi, scenari e opportunità

Pillole di conoscenza pratica

FIAVET, Federazione Italiana delle Associazioni Imprese 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, è di gran lunga il principale organismo di rappresentanza del comparto delle agenzie di viaggio e tour operator in Italia, settore in cui lavorano complessivamente oltre 50.000 addetti che producono circa 14 miliardi di euro di volume d'affari.

Soci effettivi

La Federazione ha un'organizzazione verticale ed è formata dalle Associazioni Territoriali, a struttura regionale o interregionale, le quali hanno la qualifica e la condizione di Soci effettivi.

Soci aggregati

Sono Soci aggregati:

a) le imprese (associate tra loro) che esplichino attività affini o complementari a quelle delle imprese di viaggi e turismo;

b) gli uffici centrali di rappresentanza di compagnie, anche straniere, di trasporto aereo, marittmo e ferroviario;

c) gli Enti del Turismo di Paesi stranieri in Italia.

Rappresentanza nei confronti delle Istituzioni

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, delle Regioni e della Pubblica Amministrazione.

CCNL Turismo

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

Ricerca e Sviluppo

Allo scopo di favorire la crescita professionale e l'innovazione delle imprese associate, si fa promotrice dell'associazionismo economico, degli studi, delle ricerche e dell'informazione.

Confcommercio-Imprese per l'Italia e Confuturismo

FIAVET aderisce alla Confederazione Generale Italiana delle Imprese, delle Attività Professionali e del Lavoro Autonomo (essendo rappresentata in Consiglio Generale), ed in questo ambito è socio fondatore del CONFTURISMO – l'espressione unitaria delle Organizzazioni nazionali rappresentative delle imprese operanti nel settore del turismo.

Ente Bilaterale Nazionale Unitario del Turismo

FIAVET è socio fondatore dell'Ente Bilaterale Nazionale insieme alle Organizzazioni sindacali nazionali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative del settore turismo.

Attività e servizi ai Soci

La Federazione riserva agli Associati servizi di consulenza legale, sindacale e fiscale e pianifica corsi di formazione. Inoltre organizza con i propri esperti (legale e fiscale) Seminari sul territorio nazionale che trattano argomenti di specifico interesse per le agenzie di viaggi associate. Fiavet organizza e gestisce attività promozionali rivolte agli Associati in campo turistico e dei servizi, mediante convegni, conferenze in sede nazionale ed internazionale, stipula convenzioni per la fornitura di servizi assicurativi a condizioni esclusive e agevolate a vantaggio dei propri Associati.

Il sito istituzionale di Fiavet è raggiungibile al seguente indirizzo: http://www.fiavet.it/

ENTE BILATERALE
NAZIONALE 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 investe sul valore della bilateralità, interpretando le relazioni tra l'impresa e il sindacato come una risorsa.

Il sito ufficiale dell'EBNT è raggiungibile al seguente indirizzo: https://www.ebnt.it/

Indice del lavoro

1. Scenario di riferimento: definizione di rete, le principali formule contrattuali e il fenomeno delle macro-aggregazioni – Focus dicembre 2016… Roberto Gentile
2. Le 5 regole per conquistare i Millennials, anche negli USA - Focus dicembre 2016 … Roberto Gentile
3. L'innovazione tecnologica in Agenzia Viaggi in ambito amministrativo-fiscale… Giulio Benedetti
4. Nuove figure professionali … Roberto Gentile
5. Trasformazione delle Agenzie…Roberto Gentile
6. Gli obiettivi di Fiavet nel 2018 … Matteo Fortunati Segretario Generale Fiavet
7. Conclusioni e prospettive: "Se non Fiavet, chi?" … Jacopo De Ria Presidente Fiavet

1. Scenario di riferimento: definizione di rete, le principali formule contrattuali e il fenomeno delle macro-aggregazioni - Focus dicembre 2016... Roberto Gentile

La distribuzione turistica in Italia offre uno scenario in perenne trasformazione. Il fenomeno dell'aggregazione di agenzie, nato negli anni '90 del secolo scorso, raggiunge il picco assoluto nel 2010, con 121 network in attività e 7.640 agenzie affiliate (sul totale di circa 12.500 p.v.). Da allora le reti diminuiscono inesorabilmente: 108 nel 2011, 95 nel 2012, 81 nel 2013, fino a 64 nel 2015.

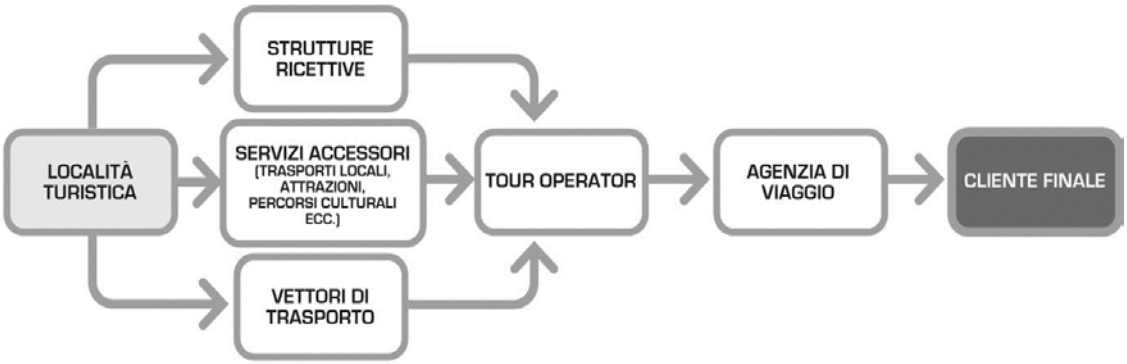
	NETWORK	TREND	ADV	RATIO AGENZIE/NETWORK	TREND
2010	**121**	↓	**7.640**	63,1	↑
2011	**108**	↓	**8.687**	80,0	↑
2012	**95**	↓	**8.608**	90,6	↑
2013	**81**	↓	**8.005**	98,8	↑
2015	**64**	↓	**7.272**	113,6	↑

Fonte: elaborazione di Roberto Gentile da dati di mercato e fonti aziendali, a dicembre 2016

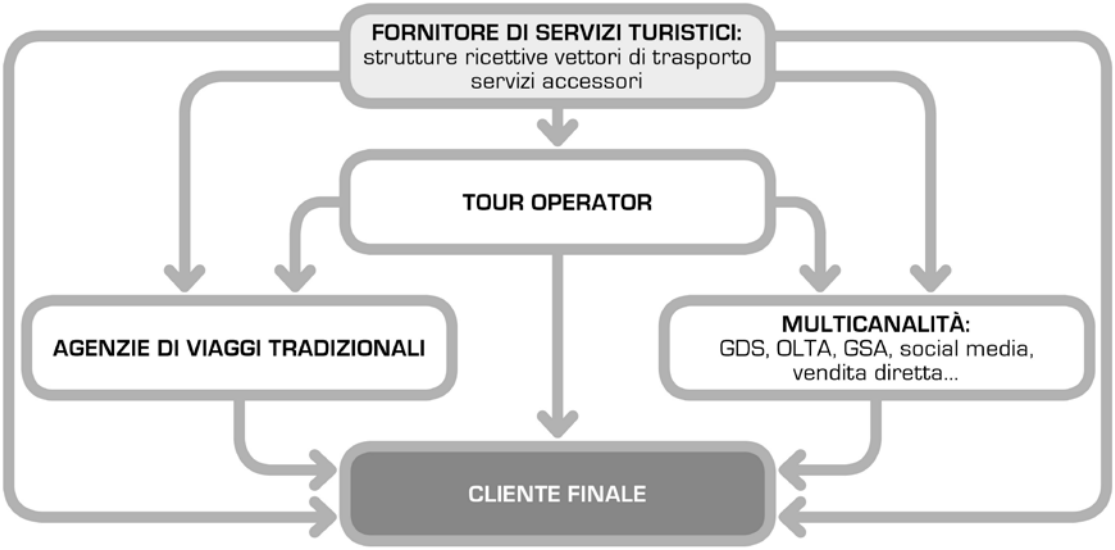
Calano anche le agenzie (oggi non più di 8.500 vendono leisure in Italia) e di conseguenza aumenta la *ratio* network/agenzie: nel 2010 ogni network ne affiliava mediamente 63, nel 2013 ognuna delle 81 reti ne contava 99, nel 2015 il rapporto è salito a 114 agenzie per

network. Fortissima concentrazione, quindi, grazie anche all'ingresso nell'arena distributiva di grandi player industriali: Alpitour e Costa Crociere controllano Geo Travel Network e Welcome Travel; MSC controlla Bluvacanze Cisalpina Tours; le Coop sono presenti nel retail turistico con Robintur Travel Network.

Il fenomeno va inquadrato nell'ambito della rivoluzione epocale subìta dal nostro settore con l'avvento di internet, e desumibile dal semplice confronto di queste due immagini:



la filiera turistica tradizionale (1970 - 1999)



la filiera turistica moderna (dal 2000 a oggi)

Si adottano alcune definizioni:

> *Si definisce **network o rete** un gruppo di agenzie di viaggi riunite sotto qualunque vincolo societario (società unica, di persone o di capitali; società consortile; società separate), legate da qualunque formula contrattuale (proprietà, franchising, affiliazione, associazione in partecipazione, collaborazione commerciale ecc.), che condividono un marchio o un'insegna, hanno sede legale in Italia e almeno cinque punti vendita operativi.*

Tale definizione, proposta da Roberto Gentile nel saggio *"Agenzie di viaggi e network"* (Hoepli Editore, 2002) e frutto di svariate analisi e confronti, è da allora condivisa dagli attori della industry turistica italiana.

Da sempre, i network turistici attivi in Italia sono riconducibili a sole tre formule principali: i network di proprietà, comprendenti anche l'aip; le forme associative, cioè gruppi d'acquisto, consorzi e accordi commerciali di vario genere; l'affiliazione in franchising. A queste vanno aggiunte le reti miste, che combinano almeno due delle formule citate.

Per ciascuna formula si evidenziano i tratti distintivi e si cita il marchio più rappresentativo:

> *Nelle **reti di proprietà**, la crescita diretta avviene per linee interne e può essere realizzata attraverso acquisizioni e fusioni con operatori già presenti sul mercato, oppure espandendo la propria rete con l'apertura di nuovi punti vendita e l'assunzione di nuovo personale. Le agenzie fanno riferimento a un unico vertice, la licenza di esercizio dell'attività di agenzia di viaggi è una sola, come la P. IVA, e tutti i dipendenti sono assunti dalla stessa azienda.*

*Network di proprietà di cospicue dimensioni sono **Uvet Travel Network** e **Gattinoni Mondo di Vacanze**.*

*L'**associazione in partecipazione** è il contratto, disciplinato dall'art. 2549 c.c., con cui una persona o un'impresa (associante) attribuisce a un'altra (associato) una partecipazione agli utili della sua impresa; l'associato da parte sua s'impegna a partecipare finanziariamente all'impresa stessa, versando una determinata cifra; il contratto è consensuale e può anche essere a tempo indeterminato. La licenza d'esercizio è in carico all'associante, con relativi oneri (cauzioni, fideiussioni, assicurazioni, imposte ecc.). Aprire un'agenzia viaggi con la formula dell'associazione in partecipazione non significa diventare né titolari né soci dell'impresa, ma semplicemente gestirne l'attività, in quanto l'associante resta formalmente e sostanzialmente il titolare dell'impresa. É una formula completamente diversa dal franchising e non va confusa con questa, nonostante alcuni marchi abbiano giocato su tale ambiguità. **Bluvacanze** è da sempre leader della formula.*

***Gruppi d'acquisto e consorzi** sono la modalità più tradizionale di concentrazione delle agenzie di viaggio e la prima ad aver fatto il suo esordio nel settore (1983). Aggregano agenzie già attive (dotate di licenza propria, con presenza radicata nel territorio e proprio portafoglio clienti) al fine di presentarsi come gruppo nei confronti dei tour operator e degli altri supplier turistici, per spuntare prezzi migliori e disporre di maggiore forza contrattuale. Il gruppo fornisce inoltre servizi accessori, quali contabilità centralizzata, accordi di cartello con fornitori non turistici (operatori ICT,*

*carrier telefonici, istituti bancari e assicurativi ecc.), campagne promo-pubblicitarie e di marketing, on e off line. Sviluppata al massimo da **Buon Viaggio Network** (da tempo fallita), oggi è la formula meglio rappresentata da reti come **Geo Travel Network** e **Welcome Travel**.*

*Il **franchising o affiliazione commerciale** è una delle formule più adottate e di successo nel panorama del retail* tout-court*: il neo-imprenditore ha la possibilità di aprire un punto vendita con un marchio noto e contare su un supporto continuo prima, durante e dopo l'apertura, senza perdere la propria indipendenza e autonomia. L'imprenditore è infatti l'unico titolare dell'attività e della licenza d'agenzia. In Italia, il contratto di franchising è regolato da un'apposita Legge (la n^129 del 2004), che garantisce diritti e doveri delle parti ed è stata una delle più avanzate in Europa. La capofila è stata **GiraMondo Viaggi**, fondata nel 1979 e tuttora attiva.*

Risale a pochi anni fa, invece, l'ingresso dei grandi player industriali, che ha prodotto il fenomeno della concentrazione in grandi gruppi, le macro-aggregazioni.

*Per **macro-aggregazione** s'intende una rete di cospicue dimensioni (da 500 agenzie in su) che aggrega reti più piccole (anche una decina), indipendenti o controllate in tutto o in parte. La macro-aggregazione accentua il potere di negoziazione verso i fornitori e crea massa critica grazie alla numerica delle agenzie. Suo elemento distintivo è l'integrazione di filiera, a monte e a valle.*

A luglio 2016 si considerano 4 macro-aggregazioni: Geo Travel Network + Welcome Travel, UVET Travel Network, Gattinoni Mondo di Vacanze e Bluvacanze. A esse si

stima facciano riferimento 5.703 agenzie di viaggi (più o meno le stesse del 2014, ma nel frattempo hanno chiuso almeno 1.500 p.v.).

Macro-aggregazioni e network collegati

n°	macro-aggregazione	tipologia	network collegati	n° agenzie per rete	n° agenzie per macro-aggregazione
1	geo travel network / Alpitour World / Costa	affiliate		1.121	1.499
		network partner	Ajo' Tours	378	
			al di là dei sogni Viaggi		
			Mincio Viaggi		
			Nuovevacanze		
			Pinguino Viaggi Network		
			Puerto Svago / Tre Punto Zero Travelnet		
			SeaNet Travel Network		
			SiTravel Network		
	WELCOMETRAVEL	affiliate (inclusa Welcome Travel Sud)		946	1.015
		rete indiretta	Agenzie 365	69	
			Alpina Tourdolomit		
			CWT Carlson Wagonlit Italia		
			Destinazione Sole		
			Francorosso Italia		
			Kuoni Viaggi CH (solo Ticino)		
			Legnone Tours		
2	UVET	affiliate (incluse ex ITN, ex Travel Co.) *		1.115	1.728
		aip	Last Minute Tour	133	
		new entry	OTN Open Travel Network	480	
			collegate OTN		
3	GATTINONI MONDO DI VACANZE	affiliate (inclusa One! Travel Experience)		750	816
		new entry	Le Marmotte	66	
4	Bluvacanze	aip	Bluvacanze + Vivere & Viaggiare *	365	645
		Blunet	Primarete Network	280	
			Mister Holidays		
			Travelbuy		
		TOTALE			**5.703**

® by Roberto Gentile, aggiornato al 19 luglio 2016

Nota bene:
Dati e numeri sono elaborazione dell'autore e desunti da diverse fonti, non necessariamente cronologicamente corrispondenti.
Le agenzie affiliate a Uvet Network e le aip Bluvacanze (indicate con un asterisco) sono in costante calo.

Aggiornamento a luglio 2016 - Fonte: elaborazione di Roberto Gentile da dati di mercato e fonti aziendali

2. Le 5 regole per conquistare i Millennials, anche negli USA –Focus dicembre 2016- ...Roberto Gentile

Tutti li vogliono come clienti, ma capire veramente chi sono i Millennials (e cosa cercano quando viaggiano) non è un'impresa facile. L'ultimo a provarci è stato Peter Ballard, dell'agenzia londinese di comunicazione e desing Foolproof, che ha studiato i comportamenti di acquisto e scelta della Generazione Y capendo che, sebbene abbiano le stesse aspirazioni dei loro padri, in quanto a lavoro e stabilità economica, il loro stretto rapporto con la tecnologia li ha resi molto più strutturati e quindi più difficili da soddisfare.

"Ciò che li differenzia davvero" spiega Ballard *"È che si tratta di una generazione più tecnologica e con maggiori possibilità di esplorare il mondo, oltre ad avere aspettative elevate sui brand che hanno scelto".* E proprio per migliorare la performance delle aziende che vogliono conquistarli, sono state individuate cinque linee guida.

1. In cima alla lista c'è una **buona user experience**. Quelli della Y Generation non tollerano il servizio misero e approssimativo. *"Per loro un marchio che riesca a realizzare un'esperienza di consumo semplice e intuitiva, anche dal punto di vista del design, è meritevole di fiducia"* spiega Ballard. Proprio come hanno saputo fare Airbnb e Uber che da aziende stanno diventando vere e proprie icone. Per non parlare del più giovane CityMapper che, grazie al layout accattivante e intuitivo, sta detronizzando altri siti di navigazione firmati da colossi come Google e Apple. Il messaggio per i marchi è quindi chiaro: reclutare designer in grado di dare al brand una veste fortemente peculiare, semplice da usare e distintiva che diventi un vantaggio sui competitor.

2. Il secondo suggerimento è **essere autentici**: I Millennials sono per natura disincantati di fronte alla pubblicità e alle promesse. Preferiscono scegliere sulla base dei suggerimenti di

familiari e amici (72%), motori di ricerca e recensioni (50%), social network (21,4%) o blogger ed esperti (20,2%). Insomma, meglio investire su questi canali, e lasciare che i messaggi diventino virali. Anche perché in un recente sondaggio i ragazzi tra i 16 e i 24 anni si sono detti più propensi a fidelizzarsi a un marchio se questo li coinvolge via social e difficilmente intraprenderebbero un viaggio senza prima aver ascoltato il parere di chi in quel posto è già stato. E non si tratta più solo di opinioni in stile TripAdvisor. La fame di autenticità è tale da aver aiutato il lancio di siti come Like a Local e Showaround, dove consigli e suggerimenti di chi vive nelle città diventano un prontuario da seguire per chi vuol vivere la vera atmosfera di un luogo evitando di cadere nelle trappole turistiche.

3. Terza questione da non dimenticare, la **personalizzazione**. *"La vera opportunità per i brand del turismo è costruire prodotti e servizi che prendano in considerazione i comportamenti della Generazione Y, le loro modalità di consumo, i tratti delle loro personalità"* afferma Ballard. Per i Millennials è infatti sempre più importante trovare brand e tecnologie che li aiutino a fare le scelte più corrette per loro. Siti come Round the World Experts, portale sui viaggi tailor made, guida il consumatore proprio nel confezionamento dell'itinerario ad hoc, permettendogli di collezionare per il futuro anche le informazioni cercate e trovate.

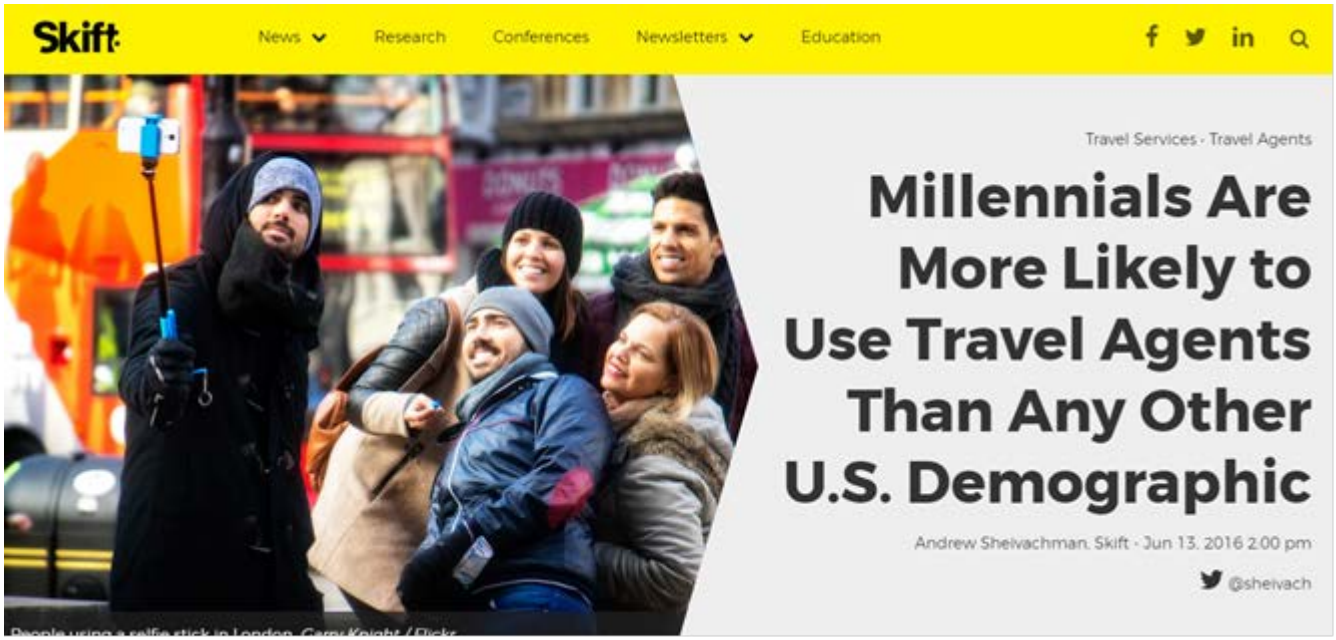
4. Parlando di individui estremamente consapevoli del proprio potere d'acquisto, è indispensabile che anche i **programmi di fedeltà** siano **studiati fin nei minimi particolari**, sempre con un unico obiettivo: far sentire il viaggiatore unico. I Millennials sanno che le aziende possiedono un gran numero di dati su di loro e vogliono che queste informazioni siano usate in modo intelligente e rispettoso affinché la loro fedeltà venga ripagata. Siti come Lodgeo e Hotel Tonight regalano credito da spendere nei propri hotel a quegli ospiti che raccomandando le loro app hanno portato qualcuno dei loro contatti a effettuare una prenotazione.

5. Last but not least, ovviamente **tecnologia e connessione sempre disponibili**. I Millennials sono abituati a avere internet a propria disposizione, credono che la tecnologia sia sempre in grado di aiutarli a scegliere, e nel caso dei viaggi, a farlo in modo rapido e sicuro, anche all'ultimo momento. A differenza dei loro padri, questi ragazzi non si organizzano mesi prima, non comprano le mappe delle zone d'interesse, non prenotano tavoli nei ristoranti o taxi con anticipo. Sono Uber, CityMapper, Airbnb, e The Fork con un clic sullo smartphone a sbrigare le incombenze per loro, in modo facile e veloce, e spesso a viaggio già iniziato: Per questo i brand devono dotarsi di siti e app che siano in grado di trovare quel che si cerca a tutte le ore.

Disincantata, iper-tecnologica, individualista, la Generazione Y è un target da coccolare perché nel giro di pochi anni un quarto della spesa complessiva del travel a livello globale sarà da loro generata. E non è detto che a vincere sarà per forza la disintermediazione. A dimostrarlo è una ricerca condotta da ASTA (American Society of Travel Agents) a giugno 2016, secondo cui i Millennials stanno tornando in agenzia.

I Millennials sono più propensi a utilizzare gli agenti di viaggio di qualsiasi cluster di consumatori americani

(Skift, giugno 2016)



Il numero di persone che dicono di aver usato un agente per prenotare un viaggio è cresciuto sensibilmente negli ultimi anni e a questo trend potrebbe aver contribuito un maggiore interesse da parte dei Millennials.

Nel 2015, il 22% delle famiglie americane ha prenotato una vacanza attraverso un agente di viaggi, con un aumento del 14% rispetto a tre anni fa, secondo una nuova ricerca di ASTA, condotta su 14.000 famiglie statunitensi con un reddito superiore a $ 50.000 / anno. I Millennials sono risultati - a sorpresa - essere più propensi a usare un agente rispetto a ogni altro cluster demografico, compresi i viaggiatori più anziani.

“I Millennials sono in prima linea nell’utilizzare le agenzie di viaggi” ha dichiarato il presidente ASTA Zane Kerby. "Il 30% di loro ha utilizzato un agente di viaggi negli ultimi 12 mesi e sono anche quelli più propensi a consigliare questa abitudine a un conoscente”.

Un sorprendente 45% dei Millennials intervistati ha detto di essere pronto a raccomandare un agente di viaggi a un amico o a un familiare. Nel complesso, circa i due terzi degli intervistati in tutti i segmenti demografici hanno dichiarato che il supporto di un agente rende la loro

vacanza migliore. È risultato altresì che coloro che utilizzano agenzie di viaggi tendono a spendere di più di coloro che adottano il fai-da-te.

“I clienti di un’agenzia tendono ad avere un budget più alto, per la propria vacanza” ha sottolineato Kevin Wang, altro dirigente ASTA. “Amano recarsi in agenzia per pianificare viaggi più complessi, a lungo raggio e in località mai visitate prima. Sono consapevoli che un professionista del settore può migliorare l’esperienza di viaggio complessiva”.

Le agenzie che hanno una solida presenza on line hanno più probabilità di essere utilizzate dai Millennials, secondo i dati dell'indagine. “La maggior parte dei Millennials sono connessi e utilizzano costantemente i social media, quindi la maggior parte dei loro viaggi inizia grazie a questi canali. Se un’agenzia li presidia correttamente, ha buone probabilità di essere raggiunta da un Millennials” sottolinea Wang.

3. L’innovazione tecnologica in Agenzia Viaggi in ambito amministrativo-fiscale…

Giulio Benedetti

Si può tranquillamente affermare, senza timore di smentita, che le agenzie viaggi siano, tra le attività economiche presenti in Italia (ma non solo in Italia), sicuramente nel novero delle più attente all’innovazione tecnologica e, a volte forzatamente per rimanere attive nel mercato sempre più competitivo, tra le principali utilizzatrici degli strumenti e dei canali più evoluti.

Si pensi alla gestione della biglietteria (aerei, treni, traghetti, ecc.), alla gestione delle prenotazioni di pacchetti turistici e servizi singoli e ai canali telematici attraverso i quali vengono compiute queste operazioni.

L’innovazione tecnologica ha notevolmente mutato principalmente le relazioni commerciali e, come presto vedremo, sta rivoluzionando anche i rapporti amministrativi tra i vari attori del settore.

Attenzione però a non confondere o semplificare ciò che da tempo sta accadendo: il turismo elettronico non deve essere erroneamente o semplicisticamente identificato con la compravendita di pacchetti turistici e biglietteria su Internet, o con pagamenti in formato elettronico.

Non tutte le agenzie viaggi hanno ben compreso il mutamento che è avvenuto sul mercato e molte hanno pensato che dotarsi di un bel sito internet e di un nuovo software gestionale potesse bastare per rimanere al passo con i tempi. In realtà per affermarsi in questo scenario competitivo le agenzie viaggi (ma anche le strutture ricettive, i tour operator, gli operatori di mercato, ecc.) dovranno sviluppare nuove competenze per poter utilizzare i nuovi canali con profitto.

Questo cambiamento è in atto ormai da tempo, e chi oggi è prossimo alla pensione (o meglio: all'età pensionabile) già da decenni ha familiarizzato con la tecnologia in agenzia viaggi.

Negli anni settanta (ma tali sistemi sono stati introdotti sin dagli anni sessanta) le relazioni con le controparti commerciali sono state rivoluzionate dall'introduzione dei CRS (Computer Reservation System, sistemi di prenotazione informatizzati) introdotti ed utilizzati per la prima volta dalle compagnie aeree e dalle agenzie viaggi intermediarie per la prenotazione dei voli.

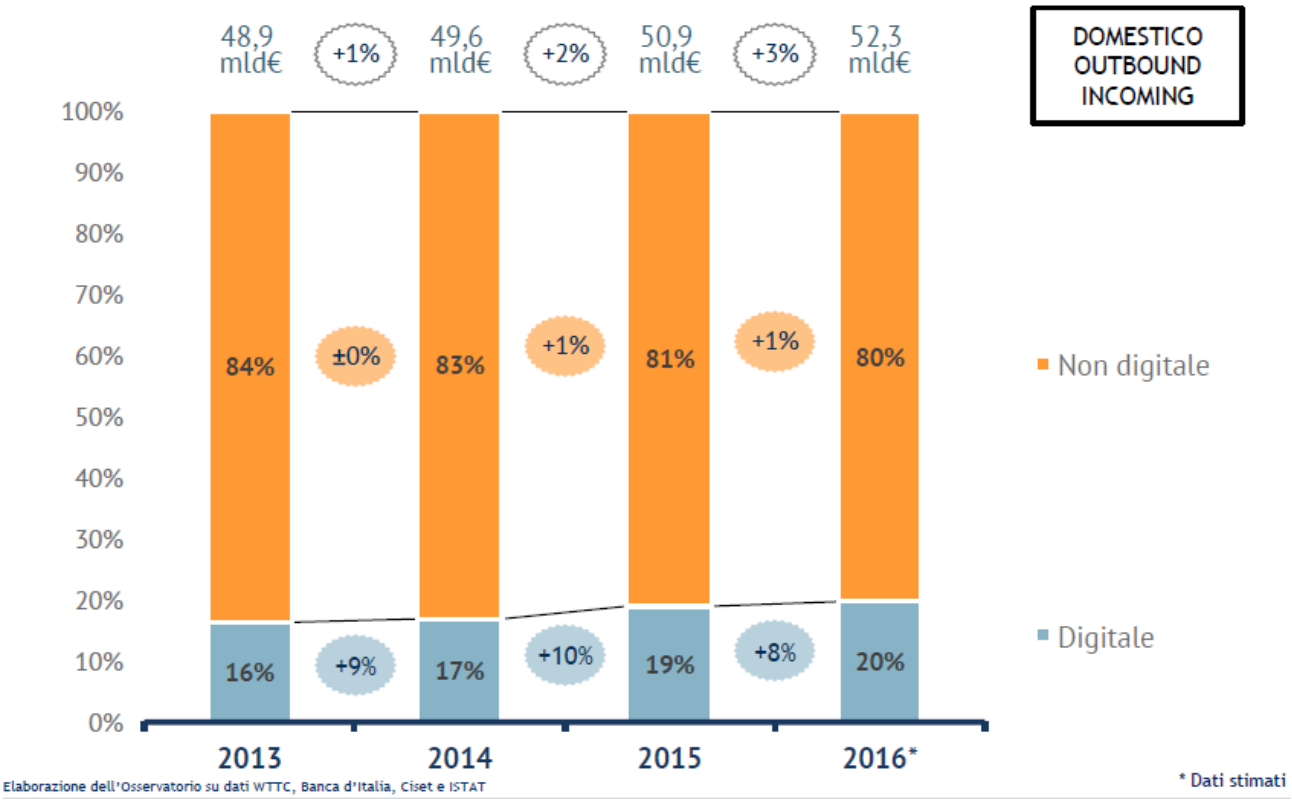
Successivamente, negli anni ottanta, si sono affermati i GDS (Global Distribution System): questi sono piattaforme in rete che uniscono e integrano fra loro i sistemi automatizzati di prenotazione di differenti organizzazioni turistiche. Caratteristica ancora fissa dei GDS, come lo era per i CRS, è lo stretto legame con le agenzie viaggi, legate al singolo GDS da contratti spesso di esclusiva, e dal mancato contatto diretto con il cliente finale, il quale non può utilizzare il sistema senza avvalersi di una agenzia viaggi.

Con tutti i servizi aggiuntivi rispetto alla semplice prenotazione di biglietteria aerea, i GDS hanno anticipato la vera e propria rivoluzione di Internet avviata a partire dalla seconda metà degli anni Novanta, con la quale avviene il cambiamento più drastico: ora il cliente viaggiatore finale può entrare direttamente in contatto con l'operatore turistico, e "scavalcare" l'agenzia viaggi intermediaria.

Questi nuovi canali hanno permesso sicuramente di stimolare i rapporti relazionali fra operatori, distributori e consumatori finali, ha permesso di ampliare la disponibilità di servizi turistici rendendo possibile l'avvicinamento di domanda ed offerta e l'immissione sul mercato di nuovi prodotti, ma soprattutto ha rivoluzionato il canale distributivo dei prodotti turistici, eliminando in un colpo solo molti passaggi (e operatori) intermedi non pronti ad accogliere il cambiamento e riducendo drasticamente i tempi di definizione delle pratiche turistiche.

Il turismo è uno dei settori maggiormente sviluppati su internet e sicuramente tra quelli che meglio si prestano all'utilizzo on line. La sua natura strettamente legata alla reperibilità di informazioni e alla comunicazione visiva, con scambio di elementi anche complessi come testi, suoni, immagini e video integrati tra loro e capaci di aggiornarsi in tempo reale (si pensi, da questo punto di vista, a quanto siano superati gli ormai tradizionali cataloghi cartacei) è particolarmente adatta al web perché l'applicazione della tecnologia internet ai servizi e alle transazioni è in grado di produrre sia diminuzione di costi che aumento della qualità e flessibilità dei servizi offerti.

L'osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo del Politecnico di Milano comunica che al termine del 2016 il valore degli acquisti per turismo e viaggi in Italia supererà i 52 miliardi di euro, con una crescita del 3% rispetto al 2015. La crescita è generata in parte dalla componente tradizionale (che registra un incremento dell'1%) e in modo più rilevante da quella più innovativa che passa attraverso i canali digitali (+8%): questa seconda parte raggiungerà, secondo le stime dell'Osservatorio, un valore complessivo di 10,3 miliardi di euro.



Alessandro Perego, Direttore Scientifico degli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano afferma che i consumatori finali di servizi turistici digitali in Italia sono molto vivaci, dinamici, attenti e cambiano velocemente per adattarsi alle nuove opportunità offerte dal digitale; dall'altra parte l'offerta, nonostante abbia introdotto miglioramenti rilevanti negli ultimi anni, fatica a tenere il passo della domanda, a meno di alcune realtà solitamente native digitali e non italiane (in particolare le grandi Internet Company del settore Turismo).

Sempre dalle analisi del Politecnico di Milano emerge un dato molto interessante: se prendiamo come riferimento la popolazione italiana che ha accesso a Internet, il 97,5% negli ultimi 12 mesi ha fatto una vacanza breve o un week-end (di durata pari o inferiore a 3 notti), definendo quindi una nuova modalità di godere del prodotto turistico, non più legata alle lunghe percorrenze o agli ampi periodi.

Per questo nuovo tipo di turismo “mordi e fuggi”, internet si conferma estremamente pervasivo, soprattutto nella fase pre-viaggio. Ispirazione, ricerca e prenotazione sono già molto digitali (rispettivamente il 67%, 83% e 84% delle suddette attività avviene attraverso l’utilizzo del canale internet) e lo stanno diventando anche le fasi durante e post-viaggio: condivisione dell’esperienza, scrittura di recensioni e risposta a sollecitazioni commerciali post-viaggio riguardano rispettivamente il 34%, 37% e 39% dei viaggiatori, sottolineando l’importanza del “mondo-social network” anche nel settore turismo come forma innovativa di promozione ex-post.

Altra analisi di grande interesse sviluppata dall’Osservatorio Digital Innovation del Politecnico di Milano: il 21% di chi utilizza internet per organizzare il proprio viaggio va ancora in agenzia viaggi soprattutto per le competenze che può garantire l’agente di viaggio e l’assistenza offerta durante il viaggio. E questo dato cresce al 27% nella fascia tra i 18 e 35 anni.

Questi dati ci confermano quindi ciò di cui eravamo già consapevoli: l’utilizzo dei computer e della rete telematica sono entrati in agenzia viaggi ormai da tempo, e l’innovazione tecnologica non è più un ostacolo bensì una opportunità da sfruttare.

Ultimo “baluardo” ancora da superare: la gestione amministrativa e fiscale, e la sua maggiore (e migliore) informatizzazione.

Questa, come per quasi tutti gli altri settori economici italiani, rimane spesso un tabù, problema gestionale incastrato tra eccessi burocratici del rapporto con la pubblica amministrazione e difficoltà nello scambio di documenti ed informazioni con i consulenti fiscali o con gli altri soggetti (i clienti ed i fornitori) che sono fonte (i fornitori) o destinatari (i clienti) della ingente mole di documentazione contabile e fiscale che viene prodotta periodicamente.

Ma trattasi di un problema non solo italiano, bensì d'interesse comune e collettivo in tutte le aree economiche sviluppate, e l'Unione Europea ha da tempo attivato una ben precisa programmazione d'intenti in tal senso.

Parola chiave: fatturazione elettronica.

La Commissione europea ha infatti proposto nel 2010 un'agenda digitale il cui obiettivo principale è sviluppare un mercato unico digitale per condurre l'Europa verso una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, a seguito della crisi finanziaria del 2008 che ha messo in luce alcune carenze strutturali dell'economia europea.

Nel 2010, quindi, la Commissione Europea ha avviato la strategia "Europa 2020" la quale mira a fare in modo che la ripresa economica dell'Unione, in seguito alla crisi economica e finanziaria, si accompagni a una serie di riforme che stabiliscano fondamenta solide per la crescita e la creazione di occupazione da qui al 2020.

La strategia «Europa 2020» fissa obiettivi in materia di occupazione, produttività e coesione sociale e la cosiddetta "agenda digitale europea" s'iscrive nella strategia Europa 2020 ed è una delle sue sette iniziative faro.

Uno degli obiettivi centrali dell'Agenda Digitale Europea è la diffusione dei processi di fatturazione elettronica, in quanto rappresenta una delle principali leve per diffondere la cultura digitale nel mondo delle imprese, rendere più efficienti i processi amministrativi e ridurre i costi di gestione: secondo le stime della Commissione Europea il risparmio potenziale per l'UE ammonterebbe a circa 240 miliardi di euro se entro il 2020 venissero scambiate solo fatture elettroniche.

Si comprende quindi come la “questione” della fatturazione elettronica venga affrontata e proposta all’economia europea direttamente dai “piani alti” di Bruxelles e sia un motore ormai pienamente operativo ed in piena corsa.

In Italia, la tematica è da tempo oggetto di introduzione normativa e si può affermare che il quadro sia ben delineato: il concetto è stato introdotto nell’ordinamento europeo dalla Direttiva 2001/115/CE del Consiglio del 20/12/2001 e in Italia dal D.Lgs. 52/2004 di recepimento della direttiva europea che ha modificato l’articolo 21 del DPR 633/1972 e dal D.M. 23/01/2004 i quali affermano che la fattura può avere formato elettronico, definendone le caratteristiche.

In particolare con l’articolo 1, commi 209-214 della Legge 244/2007 è stata regolamentata in Italia la fatturazione elettronica verso la Pubblica Amministrazione che è stata definitivamente introdotta con il regolamento del 6 giugno 2013.

Successivamente, la Direttiva UE 45/2010/UE del 13/07/2010 ha introdotto ulteriori novità e specifiche in materia di fatturazione elettronica e sua diffusione, che sono state recepite in Italia dall’articolo 1, comma 325 della Legge 228/2012: con questo provvedimento la fattura elettronica è pienamente equiparata a quella cartacea e ne viene promossa e auspicata la sua più ampia diffusione.

Infine, normativa chiave per l’introduzione della fatturazione elettronica B2B (detta anche “tra privati”) è l’articolo 1 del D.Lgs. 127/2015 e i relativi provvedimenti attuativi.

Parallelamente alla fatturazione elettronica di fondamentale importanza è la regolamentazione della conservazione sostitutiva a norma della documentazione contabile e fiscale, regolamentata in Italia dal D.M. 17/06/2014: è necessario garantire le caratteristiche di

immodificabilità, integrità, autenticità e leggibilità dei documenti, e vengono definitivi i requisiti da garantire nei processi di conservazione dei documenti informatici.

D'altronde il tema della fatturazione elettronica, legato a doppio filo sin dalle origini con l'amministrazione finanziaria e la gestione dei rapporti fiscali con la pubblica amministrazione, può essere validamente affrontato da due punti di vista: quello della evoluzione tecnologica della singola impresa, e quello della gestione più evoluta dei rapporti con il fisco.

Per quest'ultimo aspetto risulta emblematico il report dell'Ocse nominato Tax compliance by Design del 2014, dove viene evidenziato come il ruolo delle amministrazioni fiscali di diversi Paesi si stia evolvendo dal ruolo di mero ricevitore passivo di dichiarazioni fiscali, che vengono sottoposte a controlli ex post, a quello di facilitatore attivo di tax compliance mediante l'acquisizione e la processabilità – in tempo reale – delle informazioni riguardanti le transazioni commerciali e i connessi pagamenti operati dalle aziende tra loro e nei confronti dei consumatori finali.

Ed è proprio il rapporto con il fisco, alla luce dell'introduzione della fatturazione elettronica B2B (detta anche "tra privati" appunto per contrapporla a quella verso la "pubblica amministrazione") a fare da traino al suo sviluppo e consolidamento nella realtà italiana.

Memori del vecchio adagio relativo a "bastone e carota", il legislatore ha voluto usare il bastone non più in via punitiva, bensì per meglio mostrare di fronte al contribuente tutta una serie di benefici che lo spingessero a seguire una ben precisa via: quella dell'adesione tout-court alla fatturazione elettronica.

I benefici sono molteplici ed estremamente interessanti.

Innanzitutto una nuova impostazione dei controlli fiscali in presenza di fatturazione elettronica: l'articolo 1, comma 5, del D.Lgs. 127/2015 ha previsto nuove modalità per il controllo da parte dell'amministrazione finanziaria al fine di instaurare un nuovo rapporto con il contribuente nel quale il confronto diventa continuo e preventivo, e non più saltuario ed ex-post (spesso a distanza di anni dal momento nel quale l'operazione economica è stata effettuata, come avviene oggigiorno). Viene quindi introdotto il cosiddetto "controllo a distanza" in modo che l'Agenzia delle Entrate utilizzerà i dati ricevuti per incrociarli con gli altri dati in suo possesso e segnalare al cliente le eventuali anomalie e il pieno sfruttamento degli indicatori di compliance: non solo le comunicazioni preventive ma anche il successivo confronto avverranno tutti in via telematica, con evidente risparmio di tempo e di costi, ed una notevole semplificazione nei processi.

Altro importante beneficio: l'abolizione (almeno parziale) della contabilità IVA. L'articolo 4 del D.Lgs. 127/2015 prevede infatti che determinate categorie di soggetti di dimensioni minori (e l'articolo 5 del D.M. 4 agosto 2016 li individua negli esercenti arti e professioni, nelle imprese in regime di contabilità semplificata – cioè con volume d'affari inferiore ai 400mila euro per le prestazioni di servizi e 700mila euro per la cessione di beni – e per i soli primi tre anni di attività anche le imprese che superano i limiti per il regime semplificato) avranno la possibilità di evitare la contabilizzazione delle fatture e riceveranno dall'Agenzia delle Entrate i dati necessari per le liquidazioni IVA e la dichiarazione IVA annuale: ovviamente tale previsione è estremamente ottimistica, in quanto qualsiasi attività economica, seppur piccola, utilizza la contabilità aziendale non solo ai fini dichiarativi fiscali, ma anche e soprattutto con fini gestionali e di controllo circa l'andamento dell'attività. Inoltre la possibilità di "disinteressarsi" degli adempimenti IVA in quanto direttamente svolti dall'Agenzia delle Entrate presuppone una estrema fiducia nei confronti dell'amministrazione finanziaria, la quale con le ben note

“cartelle pazze” ci ha spesso dato esempio di inefficienza ed imprecisione nell’elaborazione dei dati. Rimane comunque una previsione di sicuro interesse.

Un’altra importante agevolazione, forse tra le più significative, è la riduzione di due anni dei termini di accertamento a favore di quei contribuenti che, congiuntamente, optino per la trasmissione telematica dei dati e garantiscano la tracciabilità dei pagamenti ricevuti ed effettuati nelle modalità che saranno stabilite con successivo decreto ministeriale.

L’adesione alla fatturazione elettronica, inoltre consente l’esonero dai seguenti adempimenti fiscali: comunicazione dei dati rilevanti a fini Iva di cui all’art. 21 del D.L. 31 maggio 2010, n. 78, c.d. spesometro, le comunicazioni ai fini del monitoraggio delle transazioni con i paesi appartenenti alla c.d. black list previste dall’articolo 1, comma 1, del D.L. 25 marzo 2010, n. 406, trasmissione degli elenchi riepilogativi delle prestazioni intracomunitarie di servizi ricevuti e degli acquisti effettuati di cui all’articolo 50, comma 6 del D.L. 30 agosto 1993, n. 313 (cosiddetti modelli Intrastat).

Infine, la più importante, anche e soprattutto per le agenzie viaggi che (principalmente quelle che svolgono attività di organizzazione viaggi in outgoing o di intermediazione su outgoing) sono cronicamente a credito di IVA è la possibilità del rimborso prioritario del credito IVA, con sua erogazione entro 3 mesi dall’effettuazione della domanda, rispetto agli attuali tempi spesso biblici ed incerti.

D’altronde per le agenzie viaggi seguire questa via è quanto di più facile possa esserci, e rispetto a tante altre attività economiche (ancora perse dietro gestione manuale e cartacea dei propri documenti) sono sicuramente un passo avanti: il caricare e gestire le pratiche d’agenzia nel proprio gestionale, comporta inevitabilmente l’introduzione di tutti quegli elementi (anagrafica del cliente/fornitore, suoi dati fiscali, ammontare e caratteristica dell’operazione)

che vengono richiesti dall'amministrazione fiscale stessa nel file relativo alla fattura elettronica.

In cosa consiste infatti una fattura elettronica?

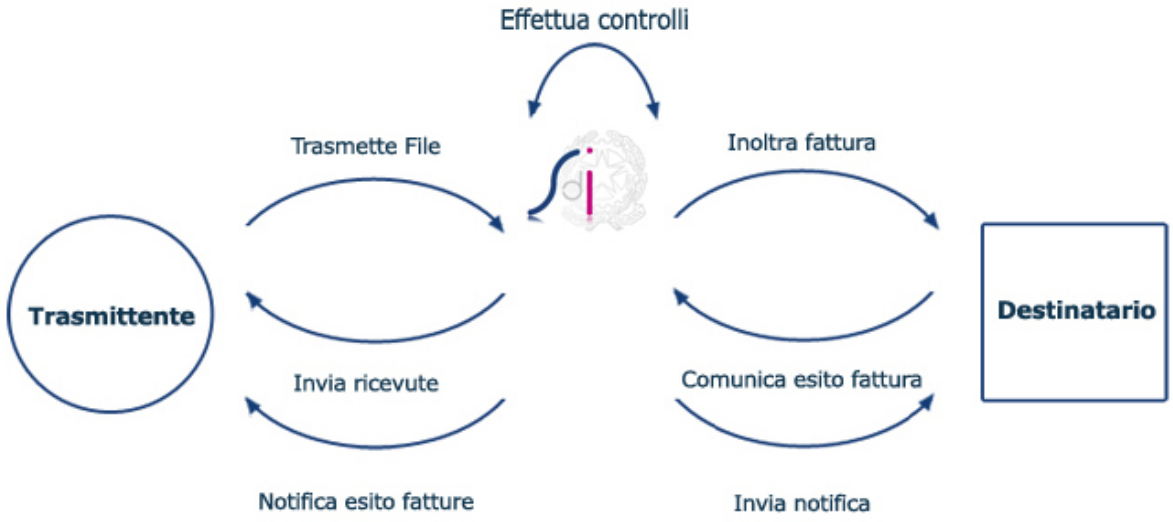
Innanzitutto la definizione di fattura elettronica è riportata nell'articolo 21 del DPR 633/1972: "fattura che è stata emessa e ricevuta in qualunque formato elettronico [...] la fattura, cartacea od elettronica, si ha per emessa all'atto della sua consegna, spedizione, trasmissione o messa a disposizione del cessionario o committente".

Sempre l'articolo 21 stabilisce che "il soggetto passivo assicura l'autenticità dell'origine (A), l'integrità del contenuto (I) e la leggibilità (L) della fattura dal momento della sua missione fino al termine del suo periodo di conservazione: quelli che vengono definiti "requisiti A.I.L." che una fattura deve possedere per poter essere definita "fattura elettronica".

Questi requisiti A.I.L. possono essere garantiti alternativamente tramite un sistema di controllo di gestione interno che assicuri un collegamento affidabile tra la fattura emessa e l'operazione che la stessa certifica, oppure l'apposizione di firma elettronica qualificata digitale dell'emittente, oppure dei sistemi EDI (Electronic Data Interchange) di trasmissione elettronica dei dati.

Il file così generato, che rispetti i requisiti A.I.L., sarà un file in formato .xml (eXtensible Markup Language) idoneo ad essere trasmesso ed acquisito da apposito sistema denominato SDI (Sistema D'Interscambio) reso disponibile dall'Agenzia delle Entrate inizialmente per l'invio delle fatture verso la Pubblica Amministrazione e dal 1 gennaio 2017 anche per l'invio delle fatture elettroniche B2B "tra privati".

Il Sistema D'Interscambio, gestito dall'Agenzia delle Entrate, è un sistema informatico in grado di ricevere le fatture sotto forma di file, effettuare controlli sui file ricevuti, inoltrare le fatture ai destinatari (clienti) delle stesse, notificare gli esiti di accettazione.



I canali attraverso i quali trasmettere, all' SDI, i dati delle fatture, sono molteplici: le fatture infatti possono essere inviate a mezzo PEC (modalità che non richiede un preventivo accreditamento) o attraverso servizi quali SDICoop (invio attraverso web), SPCoop (invio attraverso porta di dominio), SDIFTP (invio attraverso server FTP), queste ultime modalità che richiedono un preventivo accreditamento al sistema SDI.

La fattura elettronica, esattamente come la fattura cartacea, deve contenere tutti i seguenti dati:

- data di emissione;
- numero progressivo che la identifichi in modo univoco;

- ditta, denominazione o ragione sociale, nome e cognome, residenza o domicilio del soggetto cedente o prestatore, del rappresentante fiscale nonché ubicazione della stabile organizzazione per i soggetti non residenti;

- numero di partita IVA del soggetto cedente o prestatore;

- ditta, denominazione o ragione sociale, nome e cognome, residenza o domicilio del soggetto cessionario o committente, del rappresentante fiscale nonché ubicazione della stabile organizzazione per i soggetti non residenti;

- numero di partita IVA del soggetto cessionario o committente ovvero, in caso di soggetto passivo stabilito in un altro Stato membro dell'Unione europea, numero di identificazione IVA attribuito dallo Stato membro di stabilimento; nel caso in cui il cessionario o committente residente o domiciliato nel territorio dello Stato non agisce nell'esercizio d'impresa, arte o professione, codice fiscale;

- natura, qualità e quantità dei beni e dei servizi formanti oggetto dell'operazione;

- corrispettivi ed altri dati necessari per la determinazione della base imponibile, compresi quelli relativi ai beni ceduti a titolo di sconto, premio o abbuono di cui all'articolo 15, primo comma, n. 2;

- corrispettivi relativi agli altri beni ceduti a titolo di sconto, premio o abbuono;

- aliquota, ammontare dell'imposta e dell'imponibile con arrotondamento al centesimo di euro;

- data della prima immatricolazione o iscrizione in pubblici registri e numero dei chilometri percorsi, delle ore navigate o delle ore volate, se trattasi di cessione intracomunitaria di

mezzi di trasporto nuovi, di cui all'articolo 38, comma 4, del decreto-legge 30 agosto 1993, n. 331, convertito, conmodificazioni, dalla legge 29 ottobre 1993, n. 427;

- annotazione che la stessa è emessa, per conto del cedente o prestatore, dal cessionario o committente ovvero da un terzo.

Appare quindi evidente come tutti i dati richiesti dal sistema per poter generare una fattura elettronica siano già caricati, nella quotidianità del back-office d'agenzia, nel gestionale stesso, e pronti ad essere trasformati in fattura elettronica.

Non dovrebbe spaventare, quindi, la presenza di fornitori "tradizionali" che ancora recapiteranno i documenti in agenzia in formato cartaceo: la necessità di caricare le pratiche sul gestionale, infatti, interessa anche il lato costi e fornitori, nel momento in cui già si caricano tutti gli elementi fondamentali per poter correttamente gestire una pratica e tutte le attività ad essa connesse.

Secondo le stime prodotte dall'Osservatorio sulla fatturazione elettronica e dematerializzazione del Politecnico di Milano, il possibile risparmio per le imprese che implementano sistemi strutturati di dematerializzazione dell'intero ciclo di vendita (dal momento dell'effettuazione dell'ordine fino all'erogazione del bene o servizio acquistato) oscillerebbe tra i 30 e gli 80 euro per ogni ciclo di vendita, tenendo conto sia dei risparmi sull'acquisto e della conservazione dei documenti cartacei, sia dei benefici in termini di maggiore efficienza derivante dall'automazione dei processi amministrativi.

Lo scenario può quindi dirsi completo: la fatturazione elettronica comporta una vera e propria rivoluzione "culturale" nella gestione dei rapporti amministrativi e fiscali, con indubbi ed immediatamente tangibili vantaggi sia in termini organizzativi interni, che nei rapporti con l'amministrazione finanziaria.

Cosa frena, quindi, ad oggi l'introduzione di questa significativa innovazione nell'economia privata italiana in generale ed in agenzia viaggi in particolare?

Sicuramente i "freni" delle controparti interessate: l'Agenzia delle Entrate per lanciare definitivamente tale sistema ha previsto una serie interessante di agevolazioni, ma da più parti si richiede un aiuto maggiormente concreto proprio dal punto di vista economico (in termini di aiuto nel sostenimento dei costi di implementazione software, magari con incentivi economici – crediti d'imposta o simili – più sostanziosi rispetto a quelli fino ad ora concessi); le altre controparti (fornitori, ma soprattutto consulenti fiscali) sono più difficili da coinvolgere in quanto il cambiamento, come noto, spaventa oltre a comportare un completo rinnovamento dei processi fino ad ora utilizzati ed ormai standardizzati.

Diventa però imprescindibile accogliere l'innovazione in agenzia viaggi e trainare con sé i propri fornitori/clienti alla luce degli importanti strumenti ormai pienamente a disposizione:

- Controllo di gestione: i moderni software gestionali d'agenzia viaggi spesso propongono attività che monitorano la gestione dei processi interni d'agenzia;
- Software gestionale integrato con i fornitori: la standardizzazione e l'integrabilità dei software, anche di case diverse, consentono ai diversi partner (fornitori, commercialista, ecc.) di dialogare apertamente e senza barriere, trasmettendo i dati agevolmente ed in breve tempo;
- Conservazione sostitutiva: la dematerializzazione dei documenti permette di migliorare l'efficienza, la produttività e la competitività sul mercato.

4.Le nuove figure professionali ...Roberto Gentile

Nel video “Perché viaggiare non è più come vent’anni fa” lo YouTuber Marco Montemagno spiega in 4 minuti e 44 secondi (clicca qui https://www.youtube.com/watch?v=5ZDFf1NTbwE) come il viaggiatore sia cambiato, il mercato sia cambiato ed evidentemente anche il ruolo di chi si occupa di viaggi per lavoro sia cambiato.

Un settore in crescita e in evoluzione

Secondo l'Osservatorio sul mercato del lavoro del turismo in Italia, il settore conta circa un milione di posti di lavoro in Italia, il 5% dell’occupazione nazionale, e contribuisce per l’11% al PIL nazionale. Chi lavora nel turismo è essenzialmente giovane, due terzi ha meno di quarant’anni e un terzo meno di 30. È possibile individuare due aree di business che stanno crescendo e quindi offrono concrete possibilità di occupazione:

a) Turismo sostenibile e responsabile

La crescente mobilitazione di grandi masse di persone a fini turistici può determinare conseguenze sociali e ambientali nei territori e negli habitat più delicati. Una risposta al problema si chiama turismo sostenibile, che si basa su elementi come la tolleranza dei flussi a lungo termine dal punto di vista ecologico; l’equità sul piano economico e sociale; una maggiore interazione tra industria del turismo, comunità locali e viaggiatori; la responsabilità dei viaggiatori nel contatto con la popolazione locale e nell’attenzione alla gestione delle

risorse e dei rifiuti. La sostenibilità diventa così un obbligo, ma anche un'opportunità per rigenerare e qualificare l'offerta turistica, se sostenuta da adeguate figure professionali. Figure altamente specializzate, in grado di legare capacità comunicative, di comprensione del territorio e d'immersione - reale e non solo teorica - nel tessuto, nella storia, nei valori delle comunità interessate, mirando all'adozione di nuovi modelli di sviluppo, al di fuori delle logiche di sfruttamento e dei modelli di consumo tradizionali.

b) Turismo esperienziale

È un tipo di turismo che risponde a bisogni emozionali, legato a una narrazione del territorio in base a interessi specifici dei destinatari (architettura, storia e costumi, sport e attività all'aria aperta, enogastronomia ecc.). La scintilla che genera tale consumo "evoluto" nasce dall'istanza di personalizzazione un percorso turistico, al fine di offrire al viaggiatore un'esperienza unica e irriproducibile in altro tempo e in altro luogo, da condividere con persone accomunate dalla stessa passione.

Da un sondaggio condotto da TripAdvisor risulta che i turisti non si accontentano più del viaggio tradizionale. Il 71% degli intervistati parte in viaggio per “allargare i propri orizzonti”, il 55% per “cercare esperienze uniche interessanti”, il 44% “per arricchire le proprie conoscenze culturali” e il 36% desidera “calarsi nella cultura locale”. Insomma, basta allontanarsi dai sentieri battuti dalle agenzie specializzate e andare incontro alla gente del posto per condividere insieme a loro abitudini e modo di vivere, immergendosi nella cultura e nelle tradizioni locali della regione visitata e condividendo qualcosa che conoscono solo gli abitanti del posto. Non esiste turismo esperienziale che non abbia una forte valenza relazionale, che consenta al viaggiatore di raggiungere l’essenza stessa del viaggio: l’incontro.

Le nuove professioni digitali

Lavorare nel turismo, al giorno d’oggi, implica avere a che fare col web, che ha generato svariate nuove professioni e attività. Se ne elencano dieci, alcune delle quali desunte da una ricerca della prof.ssa Roberta Garibaldi, pubblicata dal Centro studi per il Turismo e

l'Interpretazione del Territorio dell'Università degli Studi di Bergamo. L'analisi è completa e dettagliata, ma richiede evidenti costanti aggiornamenti.

a) Channel Manager

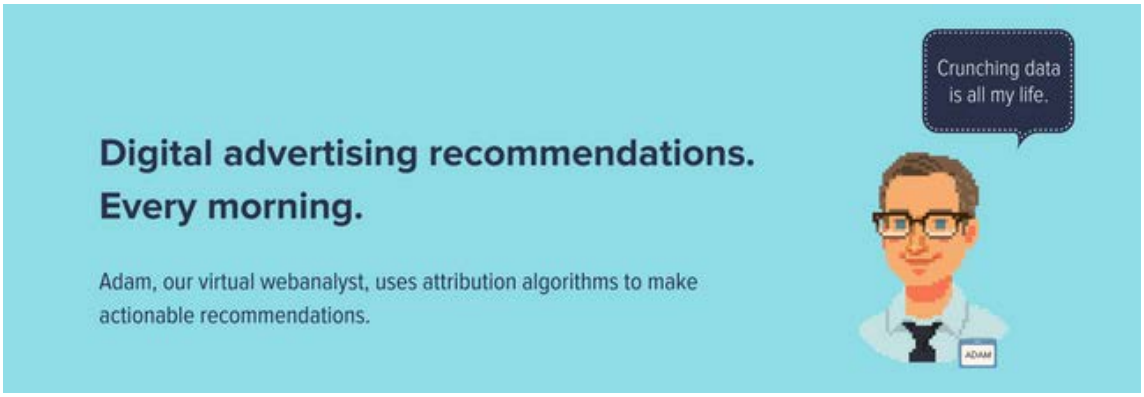
Figura professionale che si occupa della gestione dei canali commerciali e di comunicazione dell'azienda, oltre che della reportistica prevista per il sito Internet aziendale al fine di estrarre e analizzare i dati di performance delle campagne di marketing.

b) All line advertiser

Corrisponde alla mente che costruisce le campagne dell'e-marketing. Ha la capacità di ideare la promozione dell'azienda all'interno della rete e nasce dalla nuova esigenza di avere un collegamento diretto e costante con il potenziale cliente. Ha infatti il compito di tracciare la strategia di promozione dei prodotti dentro e fuori la rete, rendendo efficace qualsiasi campagna pubblicitaria, in particolare di medio e lungo termine.

c) Web analyst

Interpreta le modalità di navigazione degli utenti per poterle trasformare in strategia. È una figura chiamata a raccogliere, analizzare ed interpretare i risultati con l'obiettivo di migliorare le performance di un sito web o di un'azione online.



d) E-reputation manager

È colui che è in grado di vigilare sul passaparola in rete, interpretandone gli elementi linguistici e semantici. È quindi il responsabile dell'analisi e della gestione strategica delle conversazioni, con il principale compito di monitorare la politica pubblicitaria per conto dell'azienda o dell'ente per il quale lavora.

e) Search engine optimizer

Studia e analizza l'indicizzazione di differenti siti web sui motori di ricerca per far risultare una pagina web accattivante agli occhi di tutti i search engines, facendola quindi apparire come rilevante per i motori di ricerca e per le altre piattaforme sociali sulle quali è possibile sviluppare delle tecniche di ottimizzazione.

f) Transmedia web editor

Si occupa della gestione e dello sviluppo dei contenuti delle pagine web. Deve organizzare gli articoli testuali, gli aggiornamenti multimediali e qualsiasi altra fonte di informazione che possa essere usufruibile da un numero potenzialmente illimitato di utenti del web. Fondamentale

risulta essere la sua capacità di interagire con gli utenti al fine di riuscire a creare un dibattito su quanto pubblicato.

g) Community manager

È la figura professionale che si occupa della gestione delle comunità virtuali e delle reti sociali nelle quali sono presenti destinazioni turistiche ed operatori della ricettività. Le finalità sono per lo più commerciali e di marketing, le quali permettono di porre un'attenzione concreta al corretto sviluppo della reputazione online.

h) Content Curator

È il professionista che seleziona le fonti dei differenti media per poi aggregarle, con lo scopo preciso di dare un senso ai contenuti creati da altri. Tale figura professionale è quindi impegnata a esaminare approfonditamente il web in cerca di fonti e notizie che possano essere poi filtrate e selezionate a seconda degli scopi aziendali. Si occupa anche della stesura dei testi, del reperimento del corredo iconografico, talvolta anche dell'impaginazione on line e off line.

i) Travel designer

Figura che si occupa di far incontrare le aspettative del viaggiatore e la caratteristiche del territorio proponendo un'offerta turistica su misura. Cura l'intero ciclo dell'esperienza del viaggio focalizzando nella sua proposta gli aspetti che possono renderla memorabile. Oltre alla fase della programmazione cura la promozione e la distribuzione del pacchetto turistico autonomamente o attraverso agenzie, anche on line.

l) Experience creator

È il creatore di esperienze, ovvero colui che ha la massima competenza sul mercato locale, detiene esperienza personale inesauribile e dispone di informazioni uniche ed esclusive che permettono di trarre il meglio, il nuovo e l'originale dalla destinazione/località scelta. Si distinguono specializzazioni in base all'esperienza promessa, che variano dall'eno-gastronomica, con variati vegetariane e vegane, alla sportivo-agonistica, con varianti sport estremo, e relazional-culturale, con varianti iperlocalizzate e ultralocali.

5.Trasformazione delle agenzie di viaggi...Roberto Gentile

Erano più di 12mila nel 2011, oggi ne sono rimaste meno di 8milacinquecento, solo nel 2017/18 ne chiuderanno altre centinaia. Sono le agenzie di viaggi in Italia, quelle tradizionali, con una vetrina su strada, un orario di apertura, una persona in carne e ossa dietro il banco. Uno dei pochi aspetti positivi della débâcle della distribuzione turistica italiana consiste nel fatto che le 6mila agenzie che supereranno la crisi hanno qualcosa in più delle altre, e lo avranno anche per gli anni a venire.

Ma cos'ha di diverso un agenzia che rimane aperta, rispetto a una che chiude? La scelta di abbandonare la vetrina su strada e trasformarsi in uno "studio di consulenza turistica". Oppure quella di presidiare una nicchia, come coloro ai quali serve un "solo volo" per il Brasile, che contattano l'agente di fiducia via Whatsapp: *"L'email o il telefono? Roba vecchia, non li uso più da anni"*, racconta l'agente di viaggi 2.0, ovviamente giovane e nativo digitale. O come la consulente milanese che ha ancora l'agenzia, ma la apre solo al pomeriggio, mentre dedica il mattino (e la sera, e il week-end) a visitare i clienti in ufficio, o a interagire con loro via social o chat. O come l'agente romana, con agenzia al piano a due passi da Piazza di Spagna, la cui pratica media non vale meno di 4.500 euro. Fa solo quello, e lo fa meglio di tutti.

È ormai acclarato che il digitale traina il turismo, come testimonia l'**Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo della School of Management del Politecnico di Milano**. A fine 2017 il mercato travel italiano vale oltre 55 miliardi di euro, con una crescita del 4% rispetto al 2016. La crescita è generata principalmente proprio dalla componente digitale che, con un valore complessivo di quasi 11,2 miliardi di euro, arriva a rappresentare oltre un quinto del mercato e fa segnare un aumento del 9% rispetto al 2016 (quando l'incremento annuale si era fermato all'8%); mentre la componente tradizionale cresce del 3% e raggiunge quota 43,8 miliardi.

Secondo il Polimi, se segmentiamo la “spesa digitale” (cioè il transato generato on line per l’acquisto tramite eCommerce di un prodotto in ambito turismo) nei tre prodotti **Strutture ricettive, Trasporti e Pacchetti viaggio**, le percentuali si avvicinano molto ai dati del 2016: il mondo dei Trasporti raccoglie il 73% del mercato (in crescita dell’8% a valore), seguito dalle Strutture ricettive con il 15% (+10%) e dai Pacchetti viaggio con il 12% (+15%). All’interno dei Trasporti non cambia di molto la suddivisione tra i diversi mezzi (78% aereo, 19% treno, residuale il resto – nel 2016 erano rispettivamente 79% e 17%), ma si iniziano a vedere i risultati dei forti investimenti da parte degli operatori del trasporto diversi da quello aereo, e in particolar modo sui treni.

All’interno delle Strutture ricettive, invece, diminuisce ancora il peso del comparto alberghiero rispetto a quello extra-alberghiero, dal 70% del 2015 al 61% di quest’anno. Questo cambiamento è dovuto anche alla sempre continua diffusione e all’utilizzo delle piattaforme di sharing economy, Airbnb in primis, che costituiscono già circa un quinto del mercato digitale delle Strutture ricettive.

L’incidenza del Mobile Commerce sulla spesa digitale in ambito Turismo supera il 13%, mentre nel 2016 non toccava neppure il 10%: nel 2017 si attesta infatti intorno ai 1.500 milioni, con una crescita vicina al 50% (nel 2016 arrivava solo a poco più di un miliardo). Più limitato invece l’impatto del tablet, con un’incidenza sul mercato pari al 9% (come lo scorso anno) e una crescita rispetto al 2016 di poco più del 10%.

Cresce anche la componente legata ai Business Travel, che incide per circa il 12% del transato on line attestandosi in valore assoluto oltre 1,3 miliardi di euro; nel 2016 valeva il 9% del mercato digitale.

Il Politecnico traccia anche l'**identikit del turista digitale italiano**, mettendo in evidenza che non esiste più una categoria omogenea di questo utente, ma piuttosto macro-classi di viaggiatori che utilizzano Internet con intensità e scopi diversi. Due quelle più rilevanti:

1. i **voraci digitali**, pari al 42%, che utilizzano prevalentemente internet per le prenotazioni come un marketplace in cui i molteplici stimoli in logica di cross-buying fanno sì che l'acquisto di un prodotto traini quello di altri. Questi spendono più della media, fanno maggior uso del mobile e prenotano con maggior anticipo;
2. i **selettivi digitali**, pari al 58%, che invece prenotano più last minute e utilizzano la rete ma in modo meno intenso, soprattutto per ricerca e condivisione.

All'interno di questi gruppi le donne sono generalmente più "selettive", mentre tra i "voraci" troviamo più uomini e Millennials. Una caratteristica ricorrente tra le due macro-classi è che non esistono comportamenti di utilizzo dei diversi canali che siano omogenei e prevedibili, come non esistono combinazioni prevalenti nella tipologia di strumenti utilizzati all'interno della stessa fase/attività e nel passaggio da una fase all'altra (ispirazione, ricerca, prenotazione, recensione, condivisione). È un comportamento che ricorda molto lo zapping televisivo, ma avviene tra canali fisici e digitali. I turisti (e in modo più accentuato i "più digitali") passano infatti da un canale all'altro con frequenza, utilizzando fino a 3 differenti strumenti (online e offline) in fase di ispirazione e 4 per la ricerca nei casi più estremi, con abitudini che cambiano notevolmente soprattutto per le esigenze di viaggio, ma senza rilevanti differenze tra la vacanza lunga o breve.

Passando a considerare l'offerta del sistema turistico italiano, il comparto in cui la trasformazione digitale è stata più lenta (rispetto all'alberghiero, ad esempio) è proprio quello delle agenzie di viaggi. L'88% delle agenzie ha introdotto almeno un'innovazione negli ultimi due anni e cresce la consapevolezza che il loro vantaggio competitivo, anche dopo il completo

affermarsi del digitale, si giocherà sempre più sulla creazione di un legame di fiducia tra agente e viaggiatore (per il 42% delle agenzie, +6 punti percentuali rispetto al 2016), la capacità di fornire supporto nell'organizzazione di viaggi complessi (50%) e di fornire assistenza in tutte le fasi del viaggio (47%). L'utilizzo di strumenti digitali per la promozione e il customer care mostra di avere effetti misurabili anche sulla crescita del fatturato (superiore al 5% per il 44% delle agenzie che hanno investito su un CRM).

Se il viaggiatore è radicalmente mutato, le 6mila agenzie del 2020 saranno molto diverse da quelle, ben più numerose, del 2010.

6.Gli obiettivi di Fiavet nel 2018. Matteo Fortunati - Segretario Generale Fiavet

A Gennaio 2017, ho avuto l'onore e l'onere di essere letteralmente catapultato in un mondo complesso, competitivo, ma anche estremamente stimolante, quale quello della grande "famiglia" FIAVET, un'articolata struttura, che, a livello nazionale, consta di un'organizzazione verticale e si compone di Associazioni Territoriali su base regionale o interregionale, le quali vantano la qualifica e la condizione di Soci effettivi.

Tra le prerogative di FIAVET Nazionale è strategica quella della rappresentanza giuridica e di categoria a tutela, in tutti i campi, degli interessi generali delle imprese del settore nei confronti delle Istituzioni.

Essa rappresenta, invero, gli interessi degli Associati nei confronti del Governo, del Parlamento, delle Regioni e, in genere, della Pubblica Amministrazione, nonché delle Autority.

In generale, obiettivo fondamentale di FIAVET è, inoltre, garantire agli Associati servizi di consulenza legale, sindacale e fiscale, anche pianificando e organizzando, all'uopo, con i propri esperti, corsi di formazione e seminari su argomenti di specifico interesse per le Agenzie di viaggio associate.

A ciò si aggiunga l'organizzazione e la gestione di attività promozionali rivolte agli Associati, in campo turistico e dei servizi, mediante convegni, conferenze nazionali ed internazionali, nonché la stipula di convenzioni per la fornitura di servizi assicurativi a condizioni esclusive e agevolate, sempre, ovviamente, a vantaggio degli Associati.

Altro impegno è la stipula, insieme alle altre Organizzazioni imprenditoriali del settore, del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Turismo con le Organizzazioni sindacali dei lavoratori.

Allo scopo di favorire la crescita professionale e l'innovazione delle imprese associate, FIAVET si fa poi promotrice dell'associazionismo economico, degli studi, delle ricerche e dell'informazione, grazie anche all'ausilio del Fondo Interprofessionale Forte e attraverso l'Ente Bilaterale Nazionale del Turismo, di cui essa stessa è socio fondatore insieme alle Organizzazioni sindacali nazionali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative del settore turistico.

Non meno importanti sono l'adesione alla Confcommercio Imprese per l'Italia e la qualità di socio fondatore del CONFTURISMO – unitaria delle Organizzazioni nazionali rappresentative delle imprese operanti sempre nel settore del turismo.

Altro segmento di rilievo nel quale FIAVET è intervenuta a tutela dei propri Associati e, in generale, delle Agenzie di viaggio, è stato quello attinente la gestione della "crisi" conseguente alla chiusura del Fondo di Garanzia pubblico che tutelava passeggeri e consumatori in caso di insolvenza, occorso in data 31 dicembre 2015.

Di qui, a partire precisamente dal 1° luglio 2016, è sorta, ahimè, in capo ai Tour Operator e alle ADV italiane, l'incombenza di provvedere in proprio alla tutela dei clienti (come ben recita l'art. 50, commi 2 e 3, del D.lgs del 23-5-2011, n° 79, meglio noto "Codice del Turismo").

Da sottolineare in tema è che le banche, fin da subito, non hanno dato disponibilità per fidejussioni e/o garanzie di questo tipo.

Ecco allora che FIAVET ha creato un Fondo di Garanzia Consortile, denominato Fo.gar, che, nel pieno rispetto di quanto previsto dalla normativa è in grado di offrire, mediante una polizza "compliance", una garanzia piena e tra le più performanti a livello di costi di accesso, dimostrandosi attenta e tempestiva nel porre rimedio a vuoti normativi in merito a situazioni di grave disagio.

A seguito di questa breve panoramica, credo si possa, a ragione, affermare che FIAVET è di gran lunga il principale organismo di rappresentanza del comparto delle Agenzie di viaggio e dei Tour Operator in Italia, in cui lavorano complessivamente oltre 50.000 addetti capaci di produrre un volume d'affari valutabile intorno ai 14 miliardi di euro.

Personalmente, in qualità di Segretario Generale, dopo aver analizzato le criticità, per prima cosa, mi sono posto degli obiettivi strategici sul piano dell'organizzazione, con l'intento di migliorare il posizionamento dell'associazione nel panorama del comparto.

Il primo, nonché principale, "focus" nel quale mi sono cimentato, sicuramente è stato quello di porre in essere delle dinamiche volte ad aumentare la platea degli Associati.

Per contemperare queste esigenze, la mia prima preoccupazione è stata quella di prendere in mano tutto il settore della comunicazione, con particolare riguardo ai social media ed ai rapporti con la stampa.

Così, coadiuvato dall'addetto stampa, ho predisposto, con ottimi ed anche lusinghieri risultati, una campagna di comunicazione massiccia, attraverso giornali e canali telematici, volta ad informare quotidianamente Associati ed, in generale, addetti al settore turistico.

Non trascurabile è stato, inoltre, l'impegno speso a sottolineare e promuovere un tema come quello che "i viaggiatori hanno bisogno delle Agenzie di viaggio"; apparentemente banale e, come tale, sottovalutato, ma, in realtà, fondamentale.

Infatti, la pianificazione di un viaggio non è per tutti e per questo, a ragione, molti sono i viaggiatori che preferiscono rivolgersi ad un agente, affrontando sì un leggero aumento della spesa, ma a fronte di numerosi vantaggi, quali, ad esempio, la trasmissione di un ricco bagaglio di conoscenze e informazioni dettagliate, l'attenta personalizzazione del soggiorno o,

ancora, il supporto professionale dell'Agente di fiducia, sia prima che dopo la partenza, in termini di risoluzione delle più svariate problematiche, soprattutto se ci si trova dall'altra parte del mondo.

Giova poi ricordare che molti viaggiatori preferiscono anche optare per garanzie e sicurezze accessorie che la prenotazione in un sito internet non potrebbe mai soddisfare.

Altro tema centrale che sta attualmente occupando la scena, con riflessi importanti sul futuro delle ADV e T.O. italiane ed europee, riguarda la nuova "Direttiva pacchetti", la quale apre certamente grandi opportunità di mercato per il comparto, che le ADV potranno cogliere proiettandosi in una visione d'avanguardia, le cui parole chiave sono web-market e professionalità.

Tradotto: più mercato per quelle Imprese di viaggio che sapranno sviluppare e sfruttare modalità di vendita, non solo residenziali, bensì relative ai pacchetti dinamici previsti dalla nuova direttiva; più mercato per le Agenzie di viaggio che sapranno valorizzare presso la clientela la propria professionalità e affidabilità, che le norme della direttiva impongono a favore dei consumatori – pensiamo alla garanzia per l'insolvenza ed il fallimento, la responsabilità civile, gli stringenti obblighi di informazione precontrattuale – generando così un ulteriore, nonché fenomenale elemento distintivo di garanzia per la clientela.

Al riguardo, il lavoro di FIAVET si è concentrato sul recepimento della direttiva, che deve essere trasposta nel nostro ordinamento tenendo in debito conto i suoi principi ispiratori, cioè la uniformità a livello UE.

Infatti, in fase di dibattito intorno ai tavoli tecnici del MIBACT, cui FIAVET ha partecipato, affermando con forza il proprio dissenso ad un recepimento mosso da "strabismo", abbiamo rivendicato una normativa chiara che, su punti di rilevante impatto per il settore (ad esempio: individuazione dei soggetti coinvolti dalla direttiva; esatta individuazione della

categoria dei pacchetti e dei servizi turistici collegati; regolamentazione degli effetti derivanti dagli eventi catastrofali; chiarificazione della garanzia per l'insolvenza) tenga conto dei diritti dei consumatori, non mettendo, tuttavia, in secondo piano le esigenze delle imprese e la puntuale risoluzione delle loro problematiche.

Sono fermamente convinto che tale alchimia, non solo si possa, ma si debba assolutamente trovare.

7. Conclusioni e prospettive: “Se non Fiavet, chi?”... Jacopo De Ria - Presidente Fiavet Nazionale

Intervenendo su quanto detto a chiusura riguardo al mercato delle Agenzie di Viaggi a mio avviso è importante oggi come non mai lavorare verso un adeguamento e trasformazione dell’agenzia di viaggio in vera e propria impresa con tutti gli annessi connessi, con particolare attenzione alla formazione dell’utilizzo delle tecnologie, dalle banche profilate attraverso i propri clienti fino alla creazione dell’alter ego della propria agenzia nel web creando un’agenzia on-line con tanto di pagina internet, social media.

Tutto questo però non basta ed un ruolo fondamentale è dato dall’avere un’ associazione di categoria forte, rappresentativa, che dia risposte ai propri associati in modo tempestivo ed adeguato.

Seguendo tale ragionamento avere un’Associazione di Categoria come Fiavet, rappresenta senza dubbio un formidabile scudo e punto di riferimento, riguardo le azioni concrete di rappresentanza degli interessi propri degli agenti presso le istituzioni, andando a supportare quegli elementi necessari per cavalcare il cambiamento in modo vittorioso.

Per confermare quanto detto, FIAVET ha attuato una profonda riorganizzazione interna, ci siamo occupati di rimettere in carreggiata la parte economica e devo dire che ci siamo riusciti con grande successo, visti anche i risultati sanciti dall’assemblea dei soci Fiavet svoltasi ad Ugento nello scorso maggio 2017, dove siamo tutti usciti con un grande entusiasmo, corroborato da una crescita esponenziale dei nuovi associati.

Ciò ha accresciuto ancora di più la nostra determinazione nel rappresentare gli interessi delle agenzie di viaggio italiane, anche alla luce delle molteplici criticità che ci hanno impegnato in questo ultimo anno, una fra tutte quella determinata dai nuovi obblighi e dalle garanzie che le agenzie sono tenute a fornire al mercato.

Fiavet ha, infatti, risposto con tempestiva efficienza, costruendo un Fondo di Garanzia, denominato Consorzio FOGAR, per sopperire al vuoto lasciato dall'abolizione dell'omologo fondo statale. Ora tale fondo rappresenta il fiore all'occhiello di Fiavet.

Grazie a questo formidabile strumento di Garanzia, ad oggi, possiamo contare su 1000 polizze con un incremento giornaliero importante grazie anche all'entrata nella compagine sociale della Società Assicuratrice Filodiretto S.p.a. che ci ha portato ai vertici nazionali come numero di agenzie assicurate.

Non meno importanza abbiamo dato a grandi tematiche che incideranno in maniera profonda nel comparto "agenziale", come il recepimento da parte dell'ordinamento italiano della Direttiva (UE) 2015/2302, relativa ai pacchetti turistici e ai servizi turistici collegati.

Che ci ha visti e tuttora vede impegnati presso il Mibact al tavolo delle associazioni di categoria

Analizzando la situazione del Turismo dal punto di vista delle Agenzie di Viaggio Italiane che si occupano di outgoing, non si può nascondere che abbiamo fronteggiato i peggiori 7 anni del nostro settore, in cui tante sono state le ADV costrette a chiudere, lo stesso dicasi per tanti piccoli TO. Infatti, nell'arco temporale che va dal 2007 al 2015, in alcuni casi, si è perso fino al 30 % del fatturato.

Non sono mancate poi altre e variegate problematiche contingenti, che spaziano dagli eventi naturali, quali il terremoto che ha colpito il Centro Italia, agli attacchi terroristici, sul fronte internazionale, che colpiscono in ogni dove e limitano il raggio di azione delle agenzie di viaggio.

Si aggiungano poi i problemi più tecnici del nostro comparto fisiologicamente connessi all'applicazione delle nuove direttive europee che incombono, il fenomeno della globalizzazione ed, infine, la sharing economy.

Tutto ciò sta determinando cambiamenti veloci e profondi sulle regole e sulle abitudini di acquisto del nostro comparto, motivo per cui, come Federazione, ci stiamo seriamente impegnando con molta attenzione e responsabilità.

Dopo la prima euforia ed “ubriacatura” dell’utilizzo del web per l’acquisto di vacanze on-line ci si è accorti dati alla mano che più del 60% è rimasto insoddisfatto dall’esperienza ed il 10% ha addirittura subito delle truffe.

Le ADV stanno tornando ad organizzare, anziché limitarsi a rivestire il ruolo di meri rivenditori di prodotti altrui.

Ciò ci viene confermato da diverse analisi svolte dal nostro ufficio fiscale, il cui risultato mostra che oltre il 30% del fatturato delle ADV è rappresentato appunto dall'organizzazione che permette, non solo di esercitare un maggiore controllo sul prodotto, ma anche di guadagnare di più ed essere maggiormente flessibili con i clienti, sempre più esigenti ed attenti a quel valore aggiunto che solo l'agenzia può fornire.

Un’altro studio recente rileva che ben il 65% degli italiani utilizza regolarmente internet e la percentuale sale a 76% nel caso dei vacanzieri.

Altre ricerche evidenziano i fenomeni del webrooming e dello showrooming: quanti ricercano in rete e poi acquistano in negozio e quanti si informano in negozio e poi comprano sul web. E sembra che navigare online porta ad acquistare in negozio, più che viceversa: “Il fenomeno del webrooming interessa il 41% degli acquirenti mentre solo il 20% va in negozio per poi acquistare online”

Che l’acquirente arrivi nel negozio prima o dopo essere passato dal web in entrambi i casi “abbiamo un’ottima opportunità di sfruttare questo “touchpoint” per farci conoscere meglio, fargli immaginare l’esperienza di viaggio e convincerli che prenotare da noi sia la scelta giusta”.

Per farlo bisogna conoscere il processo d’acquisto che sta facendo il cliente: chi va sul web di solito ha aspettative sulla ricerca del prezzo più basso, ma se si rivolge a un’agenzia è perché vorrebbe trovare le stesse tariffe con le garanzie offerte da quest’ultima e soprattutto essere rassicurato da una persona di cui si fida.

Importantissima quindi è la formazione la conoscenza degli strumenti del social media marketing e dei processi di acquisto tramite internet.

ebnt
ENTE BILATERALE
NAZIONALE TURISMO

fiavet