



## **FOCUS SUL SETTORE AGENZIE DI VIAGGI IN ITALIA. EFFETTI POST PANDEMIA E NUOVE PROSPETTIVE**

*a cura di Roberto Gentile*



Ricerca realizzata con il contributo dell'EBNT





**Focus sul settore agenzie di viaggi in Italia.  
Effetti post pandemia e nuove prospettive**

*a cura di  
Roberto Gentile*

Stampa

Romana Editrice S.r.l.

Via dell'Enopolio, 37

00030 San Cesareo (Roma)

Finito di stampare nel mese di Dicembre 2024



## Indice

<b>1. Obiettivi della ricerca</b>	<b>pag. 4</b>
<b>2. Stato dell'arte delle agenzie di viaggi in Italia</b>	<b>» 5</b>
2.1 - Agenzie di viaggi, diamo i numeri	» 5
<b>3. Rapporto tra agenzie di viaggio e network</b>	<b>» 8</b>
<b>4. Evoluzione del rapporto industria-distribuzione nella filiera turistica</b>	<b>» 12</b>
4.1 - Selex e Welcome Travel: GDO e viaggi a confronto	» 12
4.2 - La sfida di DOIT Viaggi ai t.o. tradizionali	» 16
<b>5. Le agenzie di viaggio si confrontano con i temi più attuali: sostenibilità e intelligenza artificiale</b>	<b>» 19</b>
5.1 - Il turismo quale vettore di sostenibilità e sviluppo socio-economico il punto di vista di Fiavet Confcommercio in occasione del G7 del turismo 2024. Il decalogo della sostenibilità di Fiavet Confcommercio	» 19
5.2 - L'intelligenza artificiale e le relative sfide	» 21
5.3 - Le nuove strategie per costruire e formare la forza lavoro del turismo.	» 23
5.4 - Desertificazione commerciale dei centri storici, impatto sulle agenzie.	» 24
<b>6. SWOT Analysis delle agenzie di viaggi nel 2024</b>	<b>» 28</b>
<b>7. Summary: la ricerca in 2000 battute, con l'aiuto della AI</b>	<b>» 31</b>
<b>8. Fiavet Confcommercio (Federazione Italiana Associazioni Imprese dei viaggi e turismo). I valori e i punti di forza.</b>	<b>» 33</b>
<b>9. Breve storia dell'Associazionismo delle Agenzie di Viaggio e Tour Operator in Italia</b>	<b>» 36</b>
<b>10. Conclusioni: Giuseppe Ciminnisi, Presidente Fiavet Confcommercio Nazionale</b>	<b>» 38</b>

# 1. Obiettivi della ricerca

*"Ci sarà una selezione importante, come di solito avviene in occasione dei cambiamenti epocali, e le agenzie che rimarranno saranno sicuramente al passo con l'innovazione, con le consulenze attraverso strumenti digitali, con un'offerta estremamente specifica e personalizzata".*

Era questa la conclusione della ricerca **"Asteroide Covid-19: impatto su agenzie viaggi e turismo"**, redatta dallo stesso autore di questa - per conto del medesimo committente - e diffusa esattamente tre anni fa, a dicembre 2021. Siamo stati facili profeti, perché la pandemia ha effettivamente generato la più grave crisi mai affrontata dalle agenzie di viaggi italiane, almeno da quando esiste il turismo organizzato (anni '60 del XX secolo). Allora, neanche due anni dopo il *fall-out* di febbraio/marzo 2020, si era compreso che il cambiamento sarebbe stato epocale, ma non se ne comprendevano né il perimetro né le conseguenze, a livello di distribuzione organizzata.

Oggi, dicembre 2024, quel perimetro e quelle conseguenze sono ormai definite e condivise. Il nostro **"Focus sul settore agenzie di viaggi in Italia. Effetti post pandemia e nuove prospettive"** illustra lo scenario di riferimento, elenca numeri essenziali, analizza le tendenze, illustra punti di forza e punti di debolezza delle agenzie di viaggi italiane, propone alcune chiavi di lettura per il futuro.

Con due importanti premesse: una recente e una remota.

Nel quadriennio 2020-2024 hanno chiuso svariate centinaia di punti vendita, ma non c'è stata quell'ecatombe senza ritorno che molti profetizzavano nell'*annus horribilis* 2020. Il settore ha tenuto e ha accolto la travolgente ripresa del mercato, nel 2023/2024, ammaccato, ma vivo e vegeto.

Infine "l'estate 2024" che fa registrare un ritorno in agenzia di viaggi da parte dei consumatori e un interesse per i servizi e le competenze rinvenibili presso la rete italiana. Un dato che va considerato, indagato e possibilmente, dopo averlo stabilizzato, incrementato.

*"Travel agencies will be the first to pay the price for the development of the Internet, the first to disappear from the market. That's why I created Expedia"* (Le agenzie di viaggio saranno le prime a pagare il prezzo dello sviluppo di internet, le prime a sparire dal mercato) dichiarava Bill Gates nel 1996, al debutto di Expedia, fondata dalla sua Microsoft Corp. È passato un quarto di secolo e persino Bill Gates non ci ha preso.

## 2. Stato dell'arte delle agenzie di viaggi in Italia \*

### 2.1 - Agenzie di viaggi, diamo i numeri

In Italia nell'anno corrente risultano attive circa 7.100 agenzie di viaggi di cui 1500 iscritte a Fiavet Confcommercio. Essere iscritti a Fiavet Confcommercio per le agenzie di viaggi da 63 anni significa avere dalla propria parte un sindacato datoriale pronto a intraprendere battaglie normative a difesa del settore.

Gli iscritti a Fiavet Confcommercio appartengono ai più svariati network, secondo le proprie politiche commerciali, ben diverse dalle politiche di difesa del comparto.

Delle 7.100 le imprese attive, 6.810 dettaglianti puri e 290 ricettivisti, con un lieve incremento rispetto ai circa 6.500 esercizi registrati nel 2023, quando si verificarono 300 chiusure, in linea con le circa mille chiusure dell'anno precedente. Negli ultimi dodici mesi ha chiuso qualche piccolo operatore, mentre alcuni dettaglianti, che avevano sospeso l'attività causa Covid, hanno riaperto i battenti.

Ad oggi sicuramente rimane un divario dal punto di vista commerciale, con un Nord Italia con un fatturato sicuramente più alto, che riflette gli standard di vita e le capacità di acquisto/consumo delle due aree, ma in tutto il Paese gli obiettivi sono gli stessi per la difesa delle proprie posizioni.

Tuttavia va osservato che al Nord prevalgono i pacchetti dei tour operator, al Centro-Sud vince l'organizzazione propria e le crociere (e i viaggi di nozze);

	Registrate	attive	iscritte	cessate	cessate al netto di quelle d'ufficio
2011	4025	3852	266	181	177
2012	4770	4502	264	254	244
2013	5315	4939	265	322	317
2014	5804	5349	239	348	336
2015	6224	5685	222	310	305
2016	6449	5847	181	359	349
2017	6702	6059	184	308	300
2018	6903	6258	149	331	323
2019	7091	6401	142	342	315
2020	7313	6590	86	365	340

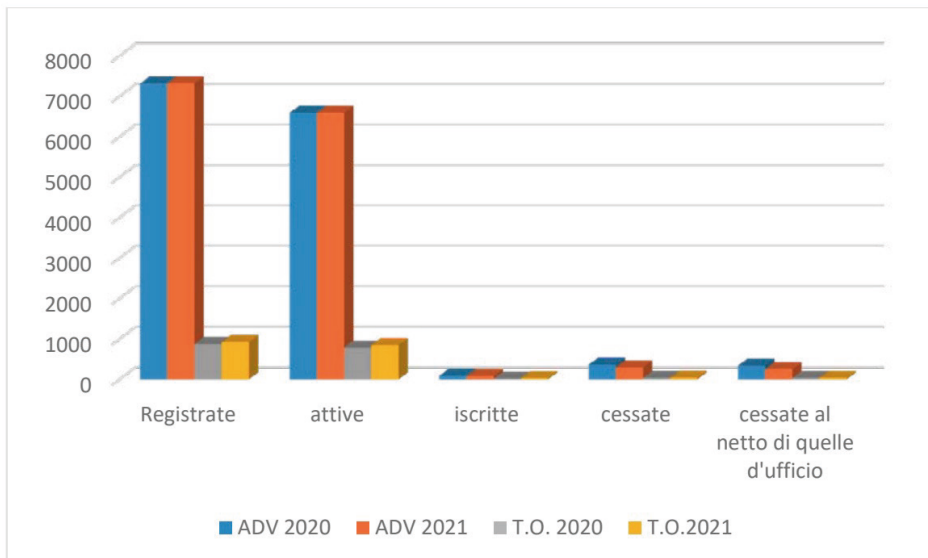
Tabella n.1: Agenzie di viaggio registrate, attive, iscritte e cessate nel decennio 2011-2020

Fonte: 10 anni di agenzie di viaggio: progresso o regresso". Pubblicazione Fiavet Confcommercio

	Registrate	attive	iscritte	cesstate	cesstate al netto di quelle d'ufficio
<b>2011</b>	164	152	7	6	6
<b>2012</b>	197	177	15	10	10
<b>2013</b>	275	251	16	15	12
<b>2014</b>	371	336	32	19	18
<b>2015</b>	474	428	33	20	20
<b>2016</b>	547	492	25	25	24
<b>2017</b>	635	571	18	28	26
<b>2018</b>	708	640	24	38	38
<b>2019</b>	780	712	29	29	25
<b>2020</b>	873	791	16	35	33

**Tabella n.2:** Tour operator registrati, attivi, iscritti e cessati nel decennio 2011-2020

Fonte: 10 anni di agenzie di viaggio: progresso o regresso". Pubblicazione Fiavet Confcommercio



**Grafico n.5:** Variazione agenzie di viaggio e tour operator registrati, attivi, iscritti e cessati nel bienni 2020 - 2021

Fonte: 10 anni di agenzie di viaggio: progresso o regresso". Pubblicazione Fiavet Confcommercio



Numero aggregato delle agenzie di viaggio in Italia.

2021	7.200*
2022	6.200*
2023	6.500*
2024	7.100*

\*Dati elaborati su stima Fiavet Confcommercio.

### 3. Rapporto tra agenzie di viaggio e network

Per parlare di network di agenzie con cognizione di causa dobbiamo iniziare da due definizioni, entrambe formulate - diversi anni fa - dall'autore di questa ricerca e successivamente entrate nell'uso comune: Si considera "network di agenzie" qualunque gruppo di agenzie riunite sotto qualunque vincolo societario (società unica, di persone o di capitali; società consortile; società separate), legate da qualunque tipo di contratto (proprietà, mandato, affiliazione, associazione in partecipazione ecc.), con sede legale in Italia e almeno cinque punti vendita operativi.

(R. Gentile 2003)

Si definisce "macro-aggregazione" una rete che conta almeno 300 agenzie di viaggi, di proprietà (filiali e aip) o, se indipendenti, legate da un accordo commerciale di qualunque genere (gruppo d'acquisto, consorzio, franchising, altre forme evolute ecc.) che abbia come obiettivo primario la canalizzazione delle vendite leisure verso un numero limitato (non superiore a 30) di tour operator, cui garantisce incremento di share sul venduto in cambio di provvigioni, premi, incentivi ai più alti livelli di mercato.

(R. Gentile 2013)

Quante agenzie associano i network nel 2024? La fonte sono le reti stesse: Welcome 2.606, Gattinoni 1.519 (79 Gattinoni Travel Store, 48 Gattinoni Travel Point, 1.392 affiliate Mondo di Vacanze e MyNetwork), Bluvacanze 900, Uvet 400: totale 5.425. Tutte e quattro hanno gli head-quarters a Milano.

Dove sono le altre 1.675 agenzie, considerando solo le 7.100 stimate? Circa 1.000 sono strenuamente indipendenti. Le restanti sono aggregate a network medio-piccoli, una dozzina distribuiti in tutta Italia, ciascuno dei quali raccoglie da qualche decina a qualche centinaio di punti vendita. Eccone l'elenco, purtroppo parziale perché alcune reti sono a carattere regionale e poco o nulla conosciute al di fuori del proprio territorio:

- MRH Group (insegna Mister Holiday, proprietà Volonline) con sede a Castiglione delle Stiviere (MN)
- Primarete Travel Group, fondata da Ivano Zilio, con sede a Padova

- Agenzia per Amica di Achille Lauro, con sede a Salerno
- Frigerio Viaggi Network della famiglia Frigerio, con sede a Giussano (MB)
- Travelbuy di Alfredo Vassalluzzo, con sede a Frascati (Roma)
- Si Travel Network di Simone Aggio, con sede a Rimini
- EnjoyNet di Andrea Cani e Giorgio Zuccati, con sede a Milano.

Cerchiamo ora di sintetizzare i servizi offerti dai network:

1. contratti con tour operator, partner e fornitori: premesso che in questa ricerca ci occupiamo essenzialmente di leisure, è evidente che il primo elemento che giustifica l'esistenza di una rete è il potere d'acquisto, soprattutto nei confronti dei tour operator/croceristi (Alpitour, Costa Crociere, Quality Group, MSC ecc.). Oltre a t.o./croceristi, tutti gli attori a monte della filiera (catene alberghiere, rent-a-car, messi di trasporto su ferro e su strada ecc.) sono ovviamente alla ricerca di contratti di cartello.

2. consulenza per l'apertura/trasformazione/vendita dell'agenzia: in tempi grami come quelli successivi alla pandemia tanti punti vendita sono stati costretti a ridurre il proprio organico, fino a sospendere l'attività: i network hanno acquisito il controllo di agenzie con un buon fatturato, magari mantenendo la sede e chiudendo una filiale; comune è anche il supporto nell'apertura di un'agenzia, da parte delle reti attive nel franchising.

3. consulenza assicurativa: sempre in conseguenza della pandemia, la vendita di polizze sanitarie è schizzata, spesso più su sollecito del consumatore finale che dell'agente di viaggi; districarsi tra decine di condizioni ed esclusioni, spesso scritte in carattere minuscolo e con linguaggio tecnico, è complicato per l'agente di viaggi, il quale riceve dal network indicazioni molto precise e dettagliate su quale polizza proporre ai propri clienti.

4. consulenza legale: il contenzioso col cliente, soprattutto nel non infrequente caso di "vacanza rovinata", è uno dei problemi che maggiormente affliggono l'agente di viaggi; non raro il caso dell'avvocato – cliente stesso, o amico/parente del cliente – che chiede i danni avviando una causa per conto proprio, non avendo spese da affrontare; l'agenzia, invece, del legale non può fare a meno e la parcella è a suo carico.

5. sottoscrizione del fondo di garanzia: dato che intermediari e organizzatori di viag-

gi hanno l'obbligo di vendere pacchetti turistici che prevedano, in caso di insolvenza o fallimento dell'impresa turistica, il rimborso del prezzo versato per l'acquisto del pacchetto e per il rientro immediato del turista, il fondo di garanzia copre appunto i rischi d'insolvenza e fallimento delle agenzie di viaggio e dei tour operator (così come previsto dall'art. 47, comma 2, del Codice del Turismo, modificato dal D. Lgs. n. 62 del 21/05/2018): le reti più importanti gestiscono e promuovono un proprio fondo di garanzia.

6. strumenti esclusivi per sviluppare il business: a prescindere dal fatto che l'agenzia si occupi di turismo incoming o outgoing, il network mette a sua disposizione strumenti e piattaforme tecnologiche per aumentare la visibilità del p.v., il volume d'affari dell'agenzia e quindi i margini di guadagno.

7. fornitura del gestionale: contabilità e amministrazione di un'agenzia di viaggi sono particolarmente complesse, in quanto osservano procedure particolari, che non tutti i commercialisti conoscono, né sono interessati ad approfondire; la disponibilità di professionisti di fiducia, esperti non solo di amministrazione, ma anche di finanza, è uno dei servizi che i network erogano.

8. formazione e organizzazione gruppi e groupage: le agenzie gestiscono sia le vendite individuali che il groupage (assemblare in un gruppo clienti di diversa provenienza) che i gruppi, quindi se a contribuire a formare entrambi è un network, è evidentemente più facile che il progetto vada a buon fine.

9. presidio dei social: Facebook, TikTok e Instagram sono ormai social network talmente diffusi che le agenzie non possono fare a meno di includerli tra le proprie attività, se vogliono vendere a un determinato target; il network si attrezza spesso con personale dedicato, che lavora esclusivamente on line e quindi è in grado di fornire all'agenzia il supporto necessario, senza che questa debba apprendere e applicare nozioni di social media management

10. attività di promo-commercializzazione: organizzare un evento per una scuola di ballo, affinché acquisti una vacanza a Cuba per imparare i balli caraibici, oppure sponsorizzare una squadra di pallavolo femminile giovanile in vista della successiva partecipazione a un importante torneo all'estero, sono due esempi di attività impegnativa (promozione, organizzazione, gestione, acquisto e pagamento servizi, assicurazioni ecc.) che un'agenzia può demandare – anche parzialmente – alla propria rete, che dispone delle risorse e delle conoscenze necessarie.



11. partecipazione a gare e appalti pubblici: succede che la singola agenzia voglia concorrere a una gara d'appalto con un Comune, una Provincia, un sindacato ecc. dovendosi districare tra molta burocrazia e il pericolo di essere esclusa per un cavillo legale o burocratico; alcuni network sono particolarmente adusi a trattare tali questioni, quindi l'agenzia delega loro quanto sopra e si limita agli aspetti commerciali ed esecutivi

## 4. Evoluzione del rapporto industria-distribuzione nella filiera turistica

### 4.1 - Selex e Welcome Travel: GDO e viaggi a confronto

Vendere detersivi e vendere viaggi sono due cose diverse: non foss'altro perché non c'è niente di più "fisico" del fustino di detersivo e di più "astratto" di una vacanza alle Maldive. Ma supermercati e agenzie di viaggi hanno molto in comune: i dati che seguono lo dimostrano.

Per restringere il campo di indagine abbiamo scelto due aziende leader: Selex Gruppo Commerciale e Welcome Travel Group. La prima è leader di mercato (con il 15,1%) nella grande distribuzione italiana, fattura 21,1 miliardi di euro nel 2024 e controlla 3.294 punti vendita, con svariate insegne (la più diffusa è Famila, tra le altre A&O, il Gigante, Dok, Gros, Tigre).

Welcome Travel Group affilia 1.260 agenzie con l'insegna Welcome Travel Network e 1.346 come Geo Travel Network, quindi con 2.606 agenzie totali (delle quali 6 di proprietà) è di gran lunga il maggior network italiano; il volume d'affari 2023/24 è stato pari a 2,1 miliardi di euro, ripartiti in 1,6 miliardi con i trenta fornitori leisure contrattualizzati, 439 con i vettori e 14 milioni di assicurazioni.

I proprietari di Selex sono 16 famiglie imprenditrici, da sempre attive nella grande distribuzione, e le origini del gruppo risalgono al 1964; quelli di Welcome Travel Group sono pariteticamente Alpitour World e Costa Crociere. Le dimensioni (21 miliardi contro poco più di 2) sono ovviamente diverse, ma questo conta fino a un certo punto.

Prenderemo in considerazione quattro elementi: location, centrali di acquisto, eCommerce e cross selling.

1. Location, location, location – Nulla incide più sulle vendite della collocazione del punto vendita, agenzie di viaggi per Welcome e supermercati per Selex. Visibilità su strada, facile accessibilità, possibilità di parcheggio, notorietà sul territorio sono tutti elementi in comune. I sette p.v. Famila a Padova e gli otto a Vicenza, lato GDO, e il Welcome Travel Shop di C.so Porta Nuova, in pieno centro di Verona, rispondono a questi requisiti. Certo, le dimensioni sono estremamente diverse: per un'agenzia si va dai 50mq del classico p.v. di quartiere a qualche centinaio di mq per le imprese più strutturate; i punti vendita Selex vanno dai 400 mq di un superette fino agli oltre 5.000 di un ipermercato. Entrambe le attività lasciano sempre più spesso i centri

storici: le agenzie subiscono la desertificazione commerciale (vedi precedente capitolo 2.3), la GDO soffre il traffico e la mancanza di parcheggi.

2. Centrali di acquisto e network – Selex, dalla sede di Trezzano s/N (Milano) gestisce direttamente gli accordi con le piccole e medie imprese per tutte le categorie merceologiche, tra cui l'ortofrutta e i prodotti a marchio Selex, ma aderisce alla centrale d'acquisto ESD Italia Srl (costituita da quattro soci, Acqua & Sapone, Agorà/ Basko/ Iperal, Aspiag/Despar e appunto Selex) che si occupa dei rapporti con le grandi industrie di marca nazionali e internazionali (da Barilla a Nestlé). ESD serve appunto a sfruttare il potere d'acquisto non dei soli 3.294 p.v. di Selex, ma dei 5.991 complessivi di tutti e quattro i soci. Welcome Travel nasce come network (la citata Fabretto Viaggi di Verona) ma si trasforma in centrale d'acquisto quando assume dimensioni tali da trattare da pari a pari con i fornitori: anzi, successivamente saranno proprio due di questi – Alpitour e Costa Crociere – a comprarla, dando luogo alla più importante integrazione verticale industria-distribuzione del turismo in Italia.

3. eCommerce: adelante con juicio – Impossibile esimersi dal commercio elettronico, sia per le agenzie di viaggi che per i supermercati, ma mentre i competitor online delle prime sono colossi globali come Expedia e Booking.com, l'eCommerce di prodotti alimentari (e non) cresce costantemente, ma non rappresenta un serio pericolo per le vendite tradizionali. Infatti detersivi e pet food, spaghetti e frutta fresca si vendono poco online (nonostante, per dire, Amazon Fresh offra - in determinate aree - un servizio di consegna a domicilio di alimenti freschi, bevande e articoli di uso quotidiano). Così comodo è l'eCommerce di Selex, lanciato nel 2017 e a cui aderiscono dieci insegne, si ordina online o sulla app, la spesa si ritira in negozio o si riceve a casa.

Con Welcome Travel, per concludere la vendita di un viaggio visto sul sito, è indispensabile il passaggio in agenzia. Questo anche perché, lato B2c sull'online, a farla da padrone sono - da sempre - due prodotti che possiamo definire "banalizzati": soggiorni alberghieri "secchi" (due notti a Parigi, un ponte festivo a Berlino, un fine settimana per un evento sportivo a Barcellona o Manchester) e i voli aerei corto raggio point-to-point (Milano-Madrid, Venezia-Amsterdam ecc.). I primi dominati dalle OLTA; i secondi da Ryanair, easyJet, Wizzair, Volotea & C.

Ora compariamo i numeri tra Travel e Food: secondo l'Osservatorio eCommerce B2c Netcomm – School of Management del Politecnico di Milano, nel 2024 l'eCommerce B2c in Italia vale 58,8 miliardi di euro, oltre 3,5 miliardi (+6%) in più rispetto al 2023.

A questa crescita contribuisce in primis la vendita di servizi, soprattutto Turismo e Trasporti (+8%) e altri comparti merceologici aggregati, tra cui il Ticketing per eventi (che contribuisce al turismo pure quello per un totale di 20,6 miliardi di euro (+8%). Cresce anche l'eCommerce di prodotto, anche se con ritmi più contenuti rispetto agli anni scorsi: gli acquisti online toccano 38,2 miliardi di euro (+5%) e il Food & Grocery registra un +7%, quindi superiore alla media. Ma se il mercato del Food & Grocery in Italia ammonta a 75,5 miliardi di euro totali, le vendite on line cubano solo 6,4 miliardi di euro, con una penetrazione del 6%.

Tutt'altra musica nel turismo: secondo l'Osservatorio Travel Innovation del Politecnico di Milano, nel 2024 l'eCommerce turistico italiano rappresenta il 56% del valore totale di mercato dell'ospitalità (21 miliardi su 37,5 miliardi di euro complessivi) e il 70% in quello dei trasporti (18,4 miliardi su 26,3 miliardi totali).

Ecco perché viaggi complessi (tour a lungo raggio, viaggi di nozze ecc.) e crociere da noi si vendono ancora in agenzia.

4. Viaggi al supermercato, e viceversa – Al contrario della concorrenza (Esselunga ha un accordo con Eurotours Italia, Carrefour collabora con Bluvacanze, Gattinoni è il partner preferenziale di Coop, dalla quale nel 2022 ha rilevato le agenzie Robintur e Viaggi Coop) Selex non ha mai dedicato sovrappiù attenzione alla vendita di viaggi ai propri clienti. Welcome Travel invece è attratta dagli 8 milioni di possessori di carta fedeltà Conad, ai quali, dal 2024, è dedicata l'iniziativa HeyConad Viaggi. "Un progetto complicato in cui tuttavia credo molto" sottolinea Adriano Apicella, a.d. Welcome Travel Group "A novembre 2024 sono 1.463 le agenzie aderenti e presenti nello store locator del portale HeyConad Viaggi. Il processo di integrazione xml del prodotto crociere e vacanze è in via di completamento, ma il driver per noi resta sempre lo stesso: che il cliente vada ad acquistare in agenzia".

consente loro di offrire soluzioni personalizzate, aumentando così competitività e margini di guadagno.

E' appurata la crescente inclinazione delle agenzie a disintermediare, creando pacchetti "volo + hotel" o "volo + hotel + servizi" in proprio e bypassando i tour operator tradizionali. Ciò grazie all'accesso diretto a piattaforme di prenotazione online e alla possibilità di negoziare direttamente con i fornitori in loco, pratica che permette di offrire prezzi competitivi e itinerari su misura al cliente finale, in alternativa al pacchetto pre-confezionato.



In conclusione, sebbene la disintermediazione sia una tendenza in crescita, i t.o. tradizionali continuano a offrire servizi indispensabili per i viaggiatori che cercano esperienza, sicurezza e organizzazione impeccabile. È quindi probabile che entrambi i modelli continuino a coesistere, adattandosi alle diversificate esigenze dei clienti.

È chiara la complessità della catena di relazioni che lega indissolubilmente insieme i vari attori della nostra industry.

Tra i reseller annoveriamo appunto, come appena descritte, le agenzie di viaggi e i network.

Qual è il rapporto che la distribuzione turistica intrattiene con l'industria? Ovvero, le agenzie di viaggi e i network con i tour operator e i fornitori a monte della filiera? Alla luce dei numeri che riporteremo, esiste la concreta possibilità che a sottrarre fatturato a un tour operator tradizionale non sia più la concorrenza orizzontale, ma quella a valle, ovvero le agenzie di viaggi evolute?

Ciò vale maggiormente per i viaggi complessi e le destinazioni che richiedono una conoscenza approfondita e una rete consolidata di fornitori locali, perché i tour operator - soprattutto quelli specializzati - sono in grado di gestire logistiche articolate, garantire standard qualitativi elevati e offrire assistenza in loco: tutti elementi che la stragrande maggioranza delle agenzie non è in grado di replicare con la medesima efficacia e 24 ore su 24, 7 giorni su 7.

Si sta però manifestando un fenomeno inedito: la crescita costante della quota di viaggi e pacchetti sottratta al tour operating perché organizzata coi propri mezzi:

L'organizzazione in proprio di pacchetti di viaggio in agenzia- solo qualche anno fa - era limitata a gite di giornata o a tour in autopullman. Oggi invece la tendenza si fa più rilevante: sempre più agenti di viaggi sono in grado di adottare strategie di disintermediazione, organizzando autonomamente pacchetti turistici che combinano voli, alloggi e servizi aggiuntivi. Pratica che consente loro di offrire soluzioni personalizzate, aumentando così competitività e margini di guadagno. E' appurata la crescente inclinazione delle agenzie a disintermediare, creando pacchetti "volo + hotel" o "volo + hotel + servizi" in proprio e bypassando i tour operator tradizionali. Ciò grazie all'accesso diretto a piattaforme di prenotazione online e alla possibilità di negoziare direttamente con i fornitori in loco, pratica che permette di offrire prezzi competitivi e itinerari su misura al cliente finale, in alternativa al pacchetto pre-confezionato.

In conclusione, sebbene la disintermediazione sia una tendenza in crescita, i t.o. tradizionali continuano a offrire servizi indispensabili per i viaggiatori che cercano esperienza, sicurezza e organizzazione impeccabile. È quindi probabile che entrambi i modelli continuino a coesistere, adattandosi alle diversificate esigenze dei clienti.

## **4.2 - La sfida di DOIT Viaggi ai t.o. tradizionali**

Per comprendere meglio quanto l'organizzazione in proprio possa giocare un ruolo essenziale nel rapporto industria-distribuzione, prendiamo a esempio DOIT VIAGGI, associato di Fiavet Confcommercio VENETO, agenzia fondata a Padova nel 1998 e tuttora diretta da Alberto Benini, il quale vanta - non a caso - un corposo background nel tour operating: commerciale per Francorosso International, capo area per Triplano di Barone Rosso, direttore commerciale per Wide Tour Operator e infine in una delle più importanti Incentive House venete. DOIT VIAGGI è specializzata in viaggi di gruppo in Italia e all'estero, con 15-25 partecipanti di livello medio-alto, accompagnati da esperti tour leader. Il Giappone è una delle sue destinazioni di punta. Ecco la testimonianza di Benini:

Le agenzie di viaggi indipendenti come DOIT VIAGGI rappresentano una sfida concreta per i T.O. tradizionali, ma non una minaccia insormontabile. Questo perché agenzie specializzate nei viaggi di gruppo costruiti autonomamente offrono itinerari personalizzati e intrattengono rapporti diretti con i fornitori locali, rendendole particolarmente competitive in un segmento specifico di mercato, soprattutto per viaggiatori in cerca di esperienze uniche e autentiche, non replicabili da altri.

Tuttavia, il mercato dei tour operator tradizionali ha ancora grandi margini di crescita. Grazie a risorse più ampie e a una presenza capillare nei canali distributivi, i grandi t.o. possono investire in tecnologie avanzate, campagne di marketing su scala globale e partnership strategiche. Inoltre, molti viaggiatori continuano a preferire la sicurezza e la familiarità offerte dai marchi consolidati. Per mantenere la propria posizione, i t.o. tradizionali dovrebbero ampliare la gamma di offerte con itinerari più esperienziali, investire nella sostenibilità e rivolgersi a nuovi segmenti di mercato come il turismo di lusso o di avventura. La diversificazione dei prodotti e una maggiore attenzione alla personalizzazione sono e saranno - in futuro, a maggior ragione - la chiave per affrontare la concorrenza delle agenzie indipendenti come DOIT VIAGGI.

Ritengo siano quattro le ragioni per le quali agenzie come DOIT VIAGGI possono

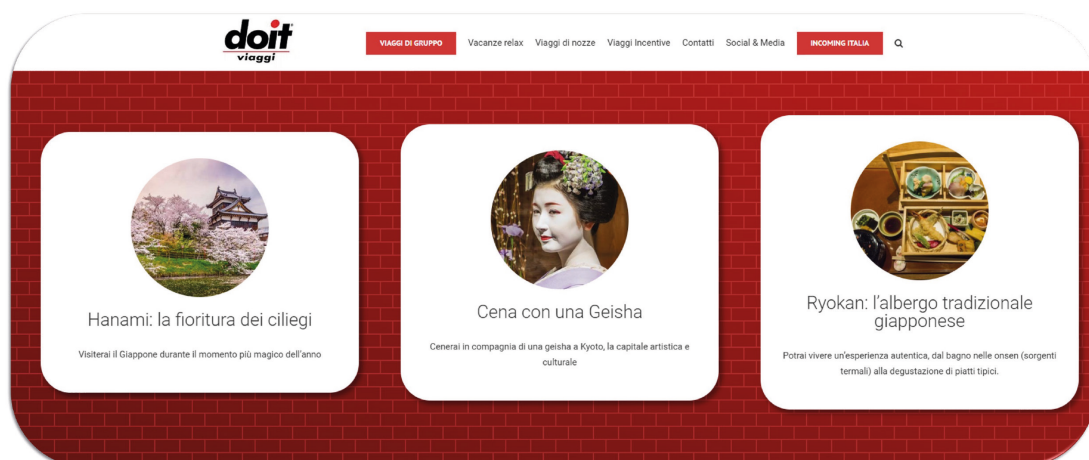
rappresentare una minaccia concreta per il tour operating tradizionale:

I. Capacità di programmazione autonoma: DOIT VIAGGI ha dimostrato di saper organizzare in modo indipendente viaggi complessi, come testimoniano i 52 tour di gruppo realizzati nel 2024

II. Conoscenza diretta delle destinazioni: la familiarità con i luoghi e i fornitori locali consente di rispondere rapidamente alle esigenze del mercato, offrendo pacchetti competitivi sia in termini di prezzo che di qualità

III. Rapporto diretto con i clienti: la vendita b2c rafforza la fedeltà della clientela e riduce la dipendenza da intermediari, erodendo lo spazio di mercato dei t.o. tradizionali

IV. Flessibilità operativa: le agenzie indipendenti possono adattarsi velocemente alle richieste del mercato, un vantaggio difficilmente replicabile dai grandi t.o., che hanno strutture meno agili e flessibili.



La programmazione di DOIT VIAGGI sul Giappone nasce nel 2010, con l'organizzazione del primo tour, ispirato da una approfondita visita che avevo effettuato a titolo personale prima che professionale. Questo approccio diretto ha permesso di acquisire una profonda conoscenza della destinazione e di creare una rete di contatti locali affidabili. Il primo tour è stato un successo, da allora replicato ogni anno, con la collaborazione della medesima guida giapponese parlante italiano e dello stesso DMC. Questo rapporto di fiducia ha gettato le basi per una programmazione sempre più articolata.

Negli anni, DOIT VIAGGI ha ampliato la propria offerta in Giappone fino a proporre,

per il 2025, ben cinque diversi itinerari. I tour sono stati costantemente arricchiti con elementi esperienziali che vanno oltre le semplici visite turistiche: la partecipazione a festival tradizionali, tornei di sumo e serate esclusive con la presenza di una "maiko" (apprendista geisha) hanno trasformato i viaggi in esperienze uniche, autentiche e irripetibili. Inoltre, la costante collaborazione con gli stessi fornitori locali ha garantito standard elevati di qualità e l'accesso a luoghi ed eventi spesso preclusi al turismo di massa. La specializzazione e l'attenzione ai dettagli hanno reso DOIT VIAGGI un punto di riferimento per chi desidera scoprire il Giappone in modo approfondito e autentico. Questa crescita è un esempio di come la programmazione diretta, combinata con relazioni consolidate e la capacità di offrire esperienze autentiche, possa portare a un'espansione significativa in una destinazione specifica. Dove, peraltro, tour operator di chiara fama ed esperienza, oltre che cospicue dimensioni, propongono da molti anni viaggi e tour di gruppo.

## 5. Le agenzie di viaggio si confrontano con i temi più attuali: sostenibilità e intelligenza artificiale \*

**Premessa:** oltre il 52% dei viaggiatori è interessato al fattore sostenibilità al momento della scelta delle proprie vacanze.

La sensibilità all'ambiente, al climate change e in genere ai comportamenti, e quindi ai prodotti, che dimostrino una maggiore responsabilità, da parte di chi li produce oltre che di chi li acquista, è un dato ormai acquisito su tutti i mercati compreso quello turistico.

Un'Associazione di imprese non poteva quindi che intervenire anche in questo campo. Lo stesso dicasi per l'Intelligenza Artificiale.

### ***5.1 - Il turismo quale vettore di sostenibilità e sviluppo socio-economico il punto di vista di Fiavet Confcommercio in occasione del G7 del turismo 2024. Il decalogo della sostenibilità di Fiavet Confcommercio.***

Il turismo è oggi uno dei settori più dinamici e in rapida crescita dell'economia globale, generando circa il 10% del PIL mondiale e il 13,5% del Pil italiano. Impiega un lavoratore su dieci a livello internazionale e le agenzie di viaggio italiane contano su 88.000 occupati.

Nonostante la crisi causata dalla pandemia e le recenti sfide geopolitiche, il settore ha mostrato una forte resilienza, supportata da un crescente interesse per un turismo più sostenibile e rispettoso.

Il World Travel and Tourism Council (WTTC) stima che l'adozione di modelli sostenibili nel turismo potrebbe aggiungere circa 126 miliardi di dollari all'economia globale entro il 2030 e Fiavet Confcommercio farà la sua parte in questo progetto poiché le agenzie di viaggio ricoprono un ruolo chiave nel promuovere pratiche sostenibili e nell'educare i viaggiatori verso scelte consapevoli. Sono loro che possono indirizzare la domanda verso destinazioni meno conosciute, integrando esperienze che enfatizzano la sostenibilità. I tour operator incoming, in particolare, sono fondamentali per la promozione di esperienze locali, come percorsi enogastronomici, artigianato e tradizioni culturali, che forniscono reddito diretto alle comunità.

Fiavet Confcommercio ha stilato un decalogo programmatico per invertire la rotta in tema di sostenibilità affrontando problematiche di grande attualità.

L'Italia deve prepararsi agli obiettivi dell'agenda europea del 2030 con un turismo sostenibile a livello ambientale ma anche sociale, perché il viaggiare appartiene a tutti, non solo alle persone che se lo possono permettere.

Non potremo mai fare a meno della fascia media e decidere che la sostenibilità è per chi se la può permettere. Il denaro non può essere artefice della selezione di chi può godere delle bellezze dell'offerta turistica, soprattutto italiana. Il turismo organizzato ha un ruolo strategico in particolare gli agenti di viaggio che offrono un valore unico in termini di esperienza personalizzata, sono in prima linea per la promozione di itinerari sempre nuovi che presentano alle agenzie di viaggio e tour operator stranieri contribuendo a una distribuzione più equa dei flussi turistici sul territorio e alla valorizzazione dei fornitori locali.

La collaborazione con le Istituzioni è vitale. A questo scopo Fiavet Confcommercio ha stilato un decalogo con all'interno sia gli impegni che, soprattutto, delle capacità di supporto offerte da parte delle agenzie di viaggio alle istituzioni in termini di gestione dei flussi, supporto che si spera venga accolto, utilizzato e valorizzato anche dal Ministero Del Turismo.

**Diversificazione.** L'obiettivo è sviluppare pacchetti che includano destinazioni meno note, contribuendo a distribuire i turisti su una gamma più ampia di aree e riducendo la pressione sui siti più famosi.

**Pianificazione** e gestione dei flussi attraverso l'utilizzo di strumenti **digitali**.

**Collaborazione** con gli enti locali per il controllo dei flussi turistici e la stesura di parametri condivisi per la gestione dei gruppi nei tour.

**Promozione di pratiche sostenibili.** Gli operatori del turismo incoming possono informare e in parte educare i turisti su pratiche di viaggio sostenibili, come ridurre i rifiuti, rispettare le culture locali e preservare l'ambiente naturale. Offrendo pacchetti turistici che includano attività eco-sostenibili, si può sensibilizzare i visitatori su questi temi.

**Integrazione con le comunità locali.** Coinvolgere le comunità locali nella pianificazione e nell'esecuzione dei tour può garantire che il turismo sia positivo anche per gli abitanti locali e che sia rispettoso delle loro esigenze. In grado di ridurre la resistenza

al turismo e migliorare l'accettazione e la collaborazione da parte delle comunità.

**Promozione di esperienze autentiche e locali.** Incentivare esperienze che coinvolgano direttamente la cultura e le tradizioni locali può diffondere i benefici economici e sociali del turismo e ridurre l'impatto su attrazioni sovraffollate.

**Promuovere programmi di formazione.** Fiavet Confcommercio è già attiva in diversi corsi di formazione regionale per certificazioni ambientali e normative dedicate.

**Valorizzazione economica della produzione del territorio.** Gli operatori incoming possono proporre ai propri clienti escursioni volte a valorizzare le produzioni locali come ad esempio artigianato, enogastronomia, industria. Il turismo interessato a questi aspetti è, mediamente, più rispettoso del territorio stesso.

**Prodotti mirati ai mercati internazionali.** Gli operatori incoming possono selezionare i mercati di provenienza dei flussi privilegiando una comunicazione incentrata sul rispetto e l'attenzione alle culture della destinazione.

**Gestione delle infrastrutture.** La collaborazione tra istituzioni e operatori porta ad una migliore analisi e valutazione del sistema dei servizi con particolare riguardo ai trasporti ed alla programmazione degli interventi strutturali. Questo va a vantaggio dei residenti ha un impatto positivo sul sistema di mobilità.

Nonostante i benefici, le agenzie devono affrontare con le istituzioni soprattutto alcune sfide, tra cui la principale è quella dei **costi maggiori del trasporto** e la mancanza di infrastrutture in aree remote per costruire un'offerta sostenibile.

## ***5.2 - L'intelligenza artificiale e le relative sfide***

L'intelligenza artificiale sta trasformando il modo di operare delle agenzie di viaggio, aprendo nuove strade per migliorare l'efficienza e creare esperienze personalizzate per i clienti. Con l'uso di algoritmi avanzati, siamo in grado di analizzare grandi quantità di dati per prevedere le preferenze dei viaggiatori e proporre itinerari su misura. I chatbot, per esempio, stanno diventando una risorsa preziosa per rispondere rapidamente alle domande dei clienti, fornendo assistenza 24 ore su 24 e riducendo i tempi di risposta.

L'AI permette alle agenzie di ottimizzare le campagne di marketing, segmentare il

pubblico in modo più preciso e adattare l'offerta in base alle tendenze del momento. L'AI può aiutarci a monitorare i flussi turistici e prevedere l'affollamento in determinate destinazioni, favorendo così una pianificazione sostenibile e la promozione di mete alternative meno conosciute.

Un'altra sfida riguarda l'**integrazione tecnologica**. L'AI richiede investimenti significativi in termini di infrastruttura tecnologica e formazione del personale. Non è sufficiente adottare strumenti avanzati: dobbiamo garantire che i nostri team siano preparati a utilizzarli al meglio e che il loro impiego si integri in maniera armoniosa con il servizio personalizzato che le agenzie di viaggio offrono da sempre. Piccole aziende che sono il tessuto economico del Paese non hanno sufficienti risorse per attivare una formazione dedicata all'uso di questo prezioso strumento.

Va inoltre considerato che attraverso l'AI il rischio di una **disintermediazione** è dietro l'angolo. È essenziale trovare un equilibrio, utilizzando l'AI per potenziare il servizio professionale, perché agli agenti di viaggio è ben chiaro che non può sostituirlo. La grande forza dell'agenzia di viaggio sta nella consulenza personalizzata e nell'attenzione al dettaglio, elementi che l'Intelligenza Artificiale, per quanto avanzata, non può replicare.

Guardando al futuro, il successo delle agenzie di viaggio dipenderà dalla capacità di adattamento e di integrare l'AI in modo strategico. Bisogna essere pronti a sperimentare, a innovare e a collaborare con sviluppatori tecnologici per creare soluzioni su misura per il settore. Questo significa investire nella formazione come Fiavet Confcommercio già fa da tempi insospettabili, attraverso webinar e corsi dedicati aggiornando le competenze e rimanendo al passo con le nuove tecnologie.

Non dimentichiamo che l'intelligenza artificiale non è un nemico, ma uno strumento che può aiutare a migliorare il servizio e a rendere più efficiente il lavoro. Tuttavia, il valore umano, la capacità di ascoltare, comprendere e rispondere ai bisogni dei clienti, rimarrà sempre un elemento distintivo delle agenzie di viaggio.

Siamo di fronte a una rivoluzione che, se gestita in modo strategico, può rappresentare una grande opportunità per il settore. Bisogna abbracciare il cambiamento, ma farlo con un occhio attento alle sfide etiche e operative che l'AI porta con sé. Solo così si potrà continuare a offrire un servizio di qualità posizionandosi come punto di riferimento per i viaggiatori in un mondo sempre più digitalizzato.



### ***5.3 - Le nuove strategie per costruire e formare la forza lavoro del turismo.***

L'inversione demografica fa sì che le nuove generazioni si trovino di fronte a nuovi paradigmi nel lavoro. La stagionalità del turismo, la sua forte esposizione a fattori esogeni, tra cui alcuni devastanti, come è stata la pandemia, coinvolge sempre meno giovani nel settore.

Il cambio generazionale ci pone di fronte a nuove sfide, e i ragazzi di oggi non sono più disposti a subire i sacrifici della generazione che li ha preceduti: vogliono più tempo libero, un lavoro che li appassioni ma gli lasci il tempo per interessi personali.

Va inoltre aggiunto in alcuni casi il lavoro a nero in questo comparto ha coinvolto la reputazione anche delle imprese oneste, creando un vuoto di interesse cui oggi non si riesce a porre riparo. È dunque necessaria maggiore flessibilità contrattuale indispensabile a quegli imprenditori del turismo che soffrono di più questa situazione.

Vi è infine un serio problema di formazione nel turismo organizzato. Le scuole turistiche esistenti formano soprattutto nell'ambito del settore ricettivo, e sarebbe utile un maggior coinvolgimento nei programmi di materie, argomenti, più vicini al settore del turismo organizzato o almeno ai settori del marketing e della promozione turistica.

Di grande interesse per il turismo potrebbe essere anche il nuovo Liceo del Made in Italy legando produzioni industriali ai territori, ma anche qui manca nei programmi lo sviluppo di competenze trasversali che potrebbero almeno essere inserite nei programmi di alternanza scuola/lavoro.

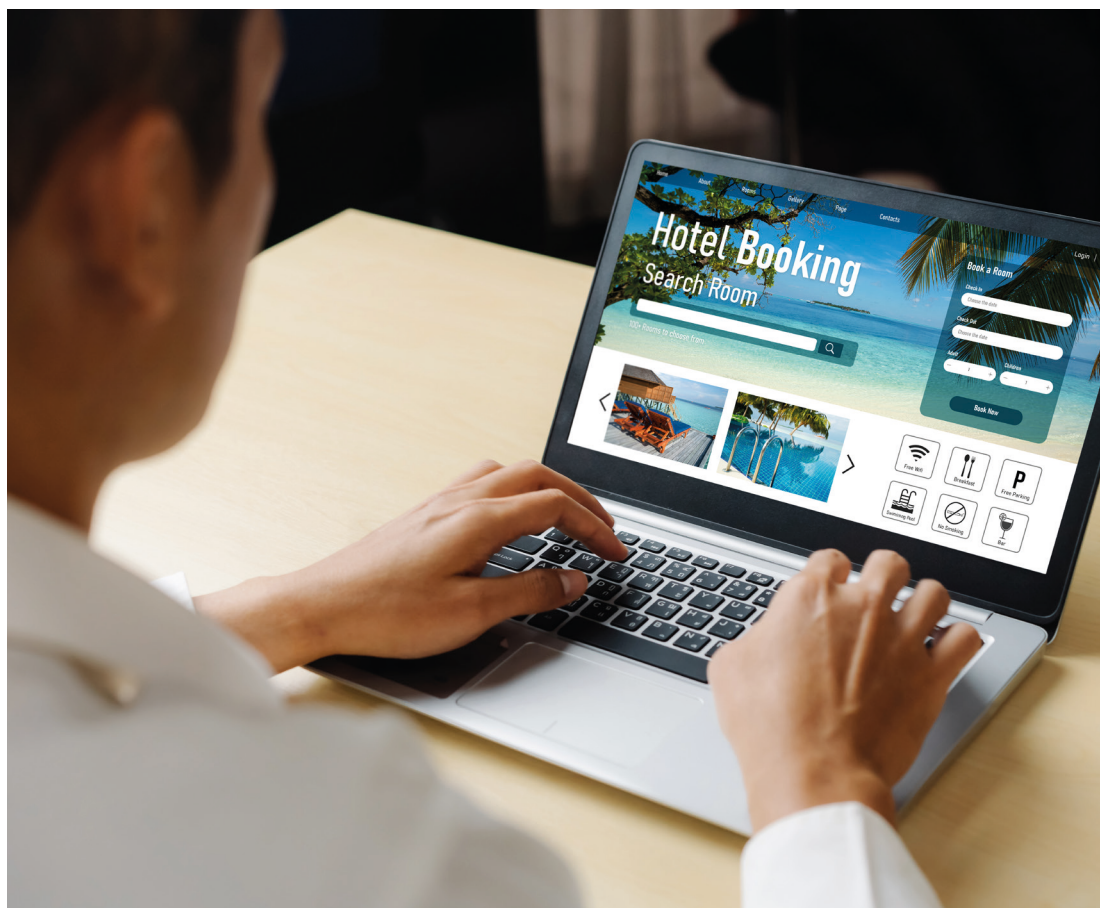
Fiavet Confcommercio è invece attivissima con i corsi di aggiornamento professionali sia dal punto di vista tecnologico, normativo e fiscale, oltre ad essere partner di enti turistici e Destination Manager Organization in eventi specifici di promozione. La formazione continua e la riqualificazione professionale è uno dei nostri settori di maggiore investimento.

## 5.4 - Desertificazione commerciale dei centri storici, impatto sulle agenzie

Non ci sono più agenzie di viaggi, nei centri storici di Roma o di Firenze, di Napoli o di Milano. Una volta non era così: entravi in Valtur davanti alla scalinata di Trinità dei Monti a Milano la CIT era in Galleria Vittorio Emanuele



Oggi al posto della CIT c'è un magnifico negozio di Luis Vuitton, marchio di proprietà del polo del lusso francese LVMH.



La sparizione delle agenzie è legata a due fenomeni, uno noto (l'incremento delle vendite on line, governato da Booking.com & C.), l'altro meno: la desertificazione commerciale, soprattutto dei centri città.

Per comprendere la drammatica portata del secondo, citiamo l'approfondita indagine condotta da Confcommercio – Imprese per l'Italia e pubblicata a febbraio 2024: *"Città e demografia d'impresa: come è cambiato il volto delle città, dai centri storici alle periferie, negli ultimi dieci anni"* e il direttore del Centro Studi Confcommercio, Mariano Bella, che tanto pessimista non è: *"Non va tutto male, cala il numero di negozi, ma il commercio resta vitale e reattivo. Potevamo essere sterminati con tutto ciò che è successo dal 2012 ad oggi"*.



CONFCOMMERCIO  
IMPRESE PER L'ITALIA

## **Città e demografia d'impresa (9<sup>a</sup> edizione)**

**MARIANO BELLA  
DIRETTORE UFFICIO STUDI CONFCOMMERCIO**

**Roma, 8 febbraio 2024**

“Sterminio” potenzialmente generato dalla crisi post Lehman Brothers in poi, ma soprattutto dalla pandemia, che ha dato enorme impulso al canale on line, le cui vendite in Italia sono passate dai 17,9 miliardi di euro del 2019 ai 35 miliardi del 2023 (+ 95,5% i beni e + 42,2% i servizi), con l'online che nel 2023 vale ormai il 12% degli acquisti del beauty e il 17% di abbigliamento. Vedremo nel capitolo successivo il confronto tra GDO e agenzie di viaggi.

Torniamo all'indagine di Confcommercio, che certifica la sparizione - solo negli ultimi dieci - di più di 110mila attività di commercio al dettaglio. Tra queste vanno annoverate anche le agenzie di viaggi, che erano oltre 11mila nel 2011 e oggi non sono più di 7100. Fenomeno ancora più marcato nei centri storici di 120 Comuni presi in esame da una specifica indagine (110 capoluoghi di provincia e 10 comuni non capoluoghi, escluse Milano, Napoli e Roma, dove non è possibile la distinzione tra centro storico e non centro storico): a seguito della chiusura di oltre 30mila negozi, la densità commerciale è passata da 12,9 a 10,9 negozi per 1000 abitanti, pari a un calo del 15,3%. Un fenomeno che non dipende se non in minima parte dal calo della popolazione, scesa solo del 2%. Ecco perché, quando passeggiamo in centro - a Trieste come a Trapani, a Biella come a Latina - troviamo saracinesche abbassate

per sempre.

Però, c'è chi scende e c'è chi sale. Nei centri storici sono sempre meno le attività tradizionali (carburanti -40,7%, libri e giocattoli -35,8%, mobili e ferramenta -33,9%, abbigliamento -25,5%) e sempre più quelle che offrono servizi e tecnologia (farmacie +12,4%, computer e telefonia +11,8%), oltre alle attività di alloggio (+42%) e ristorazione (+ 2,3%), aumentate queste di quasi 10mila unità tra il 2012 e il 2023, grazie soprattutto alla crescita esponenziale dei bed & breakfast: +168% nei centri storici del Sud e +87% in quelli del Centro-Nord. Si esprime forte scetticismo che quei B&B siano effettivamente tali, perché ad invadere i centri storici sono le locazioni brevi promosse da piattaforme come Airbnb *et similia*, causa spesso scatenante overtourism e turismo di massa.

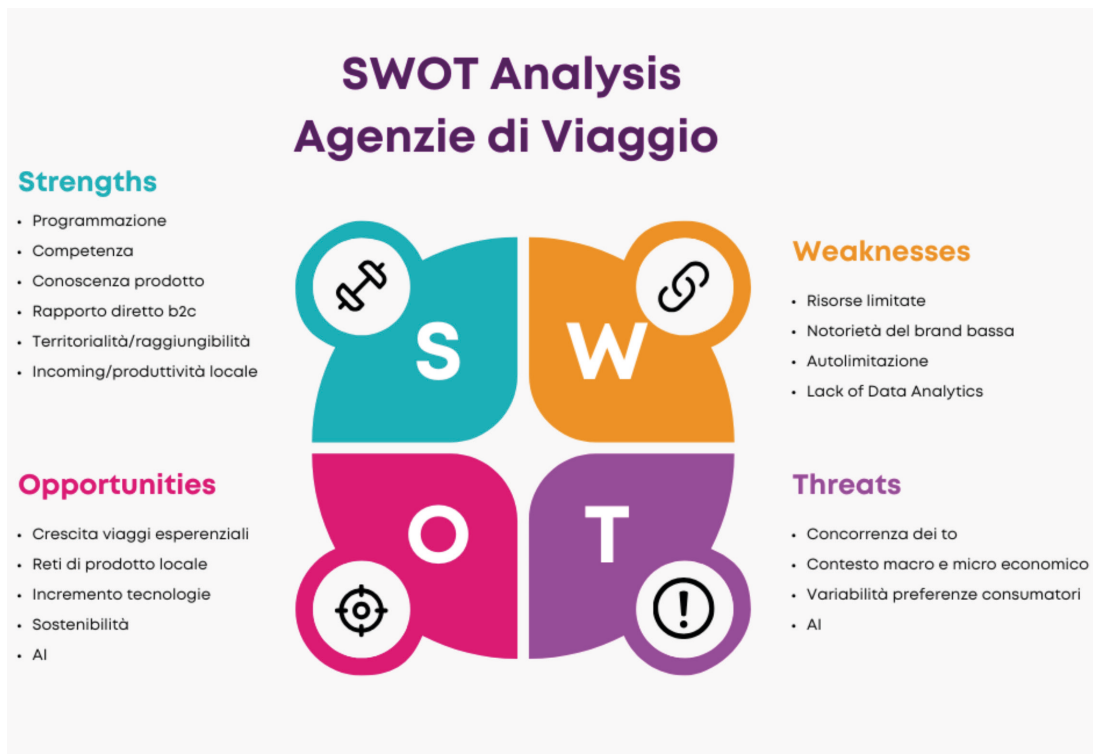
Conclusioni: nei centri storici agenzie di viaggi non apriranno mai più; per sopravvivere e sopportare i sempre crescenti prezzi delle locazioni commerciali bisogna vendere non merci ma servizi (vedi le edicole superstiti o i tabaccai; le farmacie fanno storia a parte, ormai vendono tutto oltre le medicine...); bisogna che i Comuni diano una mano concreta al commercio tradizionale, altrimenti nei centri storici vedremo soltanto Zara e McDonald's, ancora Zara e McDonald's, poi Zara e (magari) un Burger King.

La capillarità della rete agenziale italiana pur con i rischi sin qui evidenziati assicura un servizio di valore ai consumatori italiani e, non dimentichiamolo, agli stranieri che visitano il Paese. Non a caso essa coincide con la stessa capillarità della Fiavet Confcommercio che è presente in tutte le regioni italiane attraverso le proprie Territoriali per assicurare, a sua volta, alle imprese il necessario supporto per la loro attività.



## 6. SWOT Analysis delle agenzie di viaggi nel 2024

Punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce sono stati in parte già toccati nei capitoli precedenti, proviamo ora a sistematizzare i fattori essenziali.



### Punti di forza:

1. Programmazione in proprio: capacità di leggere le esigenze di mercato, non appiattirsi necessariamente sulla programmazione standard dei tour operator ed essere in grado di organizzare tour e viaggi autonomamente assecondando le esigenze della clientela
2. Conoscenza di prodotto: per sostenere con successo tale attività è necessario contare su relazioni consolidate con agenzie e DMC locali, possedere una conoscenza diretta delle destinazioni, saper proporre esperienze uniche e non ripetibili; tutto questo non è competenza solo dei t.o. Inoltre i feed back raccolti dai clienti costituiscono un patrimonio di grande valore per valutare le soluzioni di viaggio.
3. Vendita b2c e relazione diretta con i clienti: l'agente di viaggio conosce il cliente.

4. La presenza sul territorio, l'attività commerciale su strada e il conseguente costante confronto con la clientela garantiscono una quantità di informazioni che solo un'agenzia evoluta può trasformare in vendite e fatturato. È un vantaggio competitivo che va sfruttato al massimo.

5. Competenza: studi specifici, corsi di aggiornamento, costante confronto con il settore e con il tema turismo costituiscono un plus dell'agenzia di viaggio.

6. Turismo incoming. Le agenzie di viaggio hanno facilità a rendersi parte attiva sul territorio che esso sia quello di prossimità ovvero in ogni caso quello nazionale. In questa attività sono in grado accrescere il reddito locale, di valorizzare le produzioni e di contribuire ad un approccio più sostenibile.

### **Punti di debolezza:**

1. Risorse limitate rispetto ai grandi brand del turismo: possibili limitazioni in termini di budget per attività di marketing e promozione, rispetto ai concorrenti più strutturati, frenano la capacità di acquisire clienti - gruppi e individuali - sensibili a messaggi pubblicitari su media mainstream come TV, radio, social e online.

2. Tendenza a concentrarsi su mercati specifici: autodelimitazione del raggio di azione al territorio dove si risiede (quartiere, città, al massimo provincia) impedisce inevitabilmente l'espansione in altre aree geografiche o l'accesso a diversi/ nuovi segmenti di clientela

3. Insufficiente visibilità/notorietà del marchio: una riconoscibilità dell'insegna limitata - rispetto, per esempio, a brand stranoti come Alpitour o Costa Crociere - richiede sforzi promozionali.

### **Opportunità:**

1. Crescente interesse per viaggi esperienziali: aumento della domanda per tour che offrano esperienze culturali autentiche, che mettano il cliente in relazione col territorio e con la popolazione locale (secondo la formula "live like locals") e che difficilmente possono essere programmati da t.o. che trasportano migliaia di viaggiatori e al tempo stesso non sono alla portata di tutti i fai-da-te.

2. Collaborazione con referenti locali a destinazione: l'interazione con Enti del Turismo, DMO, ricettivisti - resa più semplice e immediata dalle nuove tecnologie - implica la conoscenza e la promozione di destinazioni poco note e meno frequentate, permettendo all'agenzia di proporre viaggi originali e accedere a nuovi segmenti di clientela

3. Incrementale utilizzo di tecnologie: la padronanza delle nuove tecnologie (dai social al recente sviluppo dell'Intelligenza Artificiale applicata al turismo) permette di migliorare il flusso delle varie attività, sia all'interno dell'agenzia (verso i collaboratori) che verso l'estero (clienti, fornitori, partner).

4. Sostenibilità: l'accresciuta sensibilità verso i temi della sostenibilità da parte dei clienti costituisce un piano di correlazione e di dialogo valoriale oltre che di prodotto. Per le agenzie specializzarsi in questo settore seguendo questa opportunità può derivare un punto di forza. Per altro verso la sostenibilità diviene un piano di dialogo con le comunità e le istituzioni locali laddove la regolazione del turismo trova nell'agenzia uno dei pochi soggetti in grado di "gestire" e agire di conseguenza.

5. Intelligenza Artificiale: un utilizzo della nuova tecnologia potrebbe portare dei vantaggi nella relazione con il cliente.

1. Concorrenza dei grandi tour operator: la potenza di fuoco dei grandi t.o. (in termini di risorse umane ed economiche) potrebbe rendere difficile per la singola agenzia presidiare la propria nicchia di mercato, soprattutto quando si tratta di operazioni dirette al consumatore finale (viaggi di gruppo a tema, per esempio) e veicolate da media mainstream come TV o radio

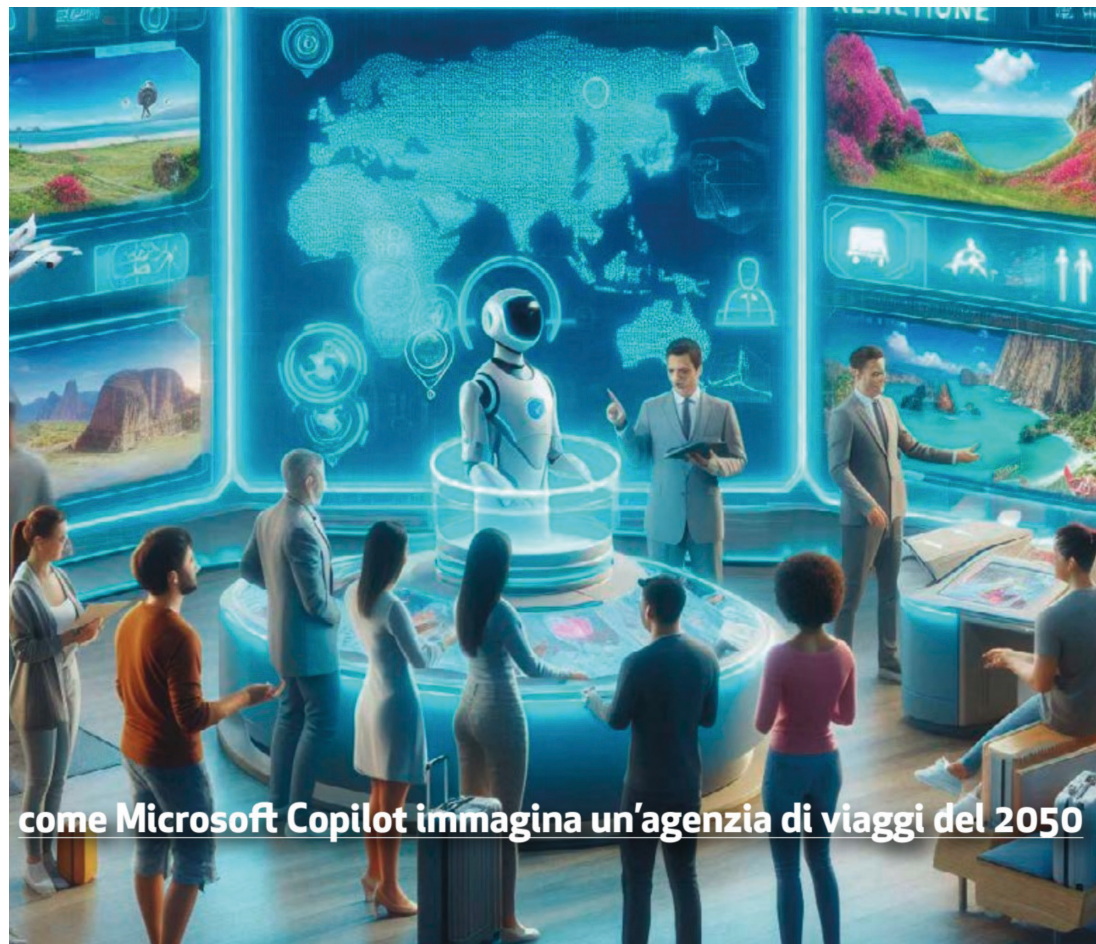
2. Cambiamenti del contesto macro e micro-economico: ripresa dell'inflazione, calo del Pil, crescita degli interessi sui mutui, come pure aumento dei prezzi, calo degli stipendi, aumento delle tasse: sono tutti fattori che impattano sull'attività dell'agenzia, sia a livello interno (disponibilità economica per assumere personale o avviare attività promozionali) che esterno (fasce di mercato che improvvisamente non sono più in grado di spendere per i viaggi)

3. Modifica improvvisa delle preferenze dei viaggiatori: il verificarsi di casi particolari (una destinazione che passa improvvisamente di moda, un'altra che diventa imprevedibilmente molto attraente, eventi inattesi che rendono un prodotto inaccessibile) comporta la difficoltà dell'agenzia di adattarsi alla nuova situazione, con sensibili danni soprattutto quando la clientela accetta alternative con difficoltà (vedi il caso Mar Rosso, destinazione praticamente insostituibile, in termini di prezzo e per estensione della stagione)

4. Impatto dell'Intelligenza artificiale: non conoscendone ancora le implicazioni, quindi i limiti, l'AI potrebbe sostituire, nella percezione di alcuni consumatori, alcune delle attività dell'agenzia.



## 7. Summary: la ricerca in 2000 battute, con l'aiuto della AI



**come Microsoft Copilot immagina un'agenzia di viaggi del 2050**

Le agenzie di viaggi italiane sono brillantemente sopravvissute alla pandemia: la riduzione del numero (che abbiamo stimato 7.100 circa) ha privilegiato quelle strutturate e capaci di adattarsi a un mercato profondamente cambiato, dal 2019 a oggi.

L'analisi del rapporto industria-distribuzione certifica che - come le agenzie continuano ad aver bisogno dei tour operator - questi non possono fare a meno del canale agenziale, efficace ed economico rispetto, ad esempio, alle OLTA tipo Booking.com. Il confronto con la GDO testimonia come due asset fondamentali siano patrimonio comune sia di agenzie che di supermercati: presidio del territorio e rapporto privilegiato con i clienti. Nessun altro player di mercato (sia analogico che digitale, da

Alpitour a Expedia) conosce il consumatore meglio dell'agente di viaggi e quindi nessuno è **in grado di comprenderne** meglio gusti e richieste, molto più volatili rispetto a qualche anno fa.

A questo proposito, abbiamo indagato il fenomeno della "produzione propria", che rappresenta la nuova frontiera delle agenzie di viaggi ben organizzate, sempre più in competizione coi propri fornitori (t.o., destinazioni, DMO) che tra di loro.

Abbiamo voluto ancora una volta ribadire tema dell'Intelligenza Artificiale, cui Fiavet Confcommercio è attenta fin dagli esordi anche se in questo periodo se ne parla troppo e a sproposito, in considerazione del fatto che andrà ad influenzare tutta la filiera turistica negli anni a venire.

Abbiamo però chiesto a ChatGPT come le agenzie di viaggi possano controbattere il pericolo rappresentato dalle OLTA. Ecco la sua risposta:

Le agenzie di viaggi italiane possono battere la concorrenza di Expedia e Booking puntando su alcuni aspetti chiave. Prima di tutto, devono offrire un servizio personalizzato e su misura, che le grandi piattaforme non possono eguagliare. Conoscere i clienti, le loro preferenze e offrire esperienze uniche e autentiche può fare la differenza. Inoltre, le agenzie possono creare partnership con strutture locali, ristoranti e attrazioni turistiche per offrire pacchetti esclusivi e vantaggiosi. La presenza online è fondamentale: un sito web accattivante, facile da navigare e con un sistema di prenotazione efficiente è essenziale. Infine, l'uso dei social media per promuovere offerte speciali, raccontare storie di viaggio e interagire con i clienti può aumentare la visibilità e la fidelizzazione.

In sintesi, la chiave è combinare la tecnologia con un tocco umano e locale che le grandi piattaforme non possono replicare.

## **8. Fiavet Confcommercio (Federazione Italiana Associazioni Imprese viaggi e turismo). I valori e i punti di forza \* \***

Fiavet Confcommercio è da oltre 62 anni l'associazione di categoria più rappresentativa del settore agenzie di viaggi.

Le ragioni di tale longevità derivano da vari fattori e varie caratteristiche.

Uno dei fattori determinanti, e al tempo stesso altamente qualificanti, è quello di essere titolare del relativo CCNL, l'unico dedicato espressamente al settore rappresentato.

La titolarità del ruolo di rappresentanza degli interessi delle imprese di viaggi e turismo in sede di contrattazione collettiva è infatti il fattore che marca la differenza rispetto ad altre tipologie aggregative che, nel corso degli anni, sono sorte, a volte scomparse altre si sono sovrapposte.

Non solo, Fiavet Confcommercio è da sempre il luogo di confronto tra imprenditori. Il luogo dove ci si scambiano opinioni ed esperienze. Il vero senso di appartenenza ad una Associazione di Categoria.

Dal rispetto che è necessario per confrontarsi deriva anche la solidarietà tra Colleghi, e lo Fiavet Confcommercio lo dimostra ogni giorno, aiutando a risolvere nei limiti del possibile, le piccole questioni come quelle grandi, anche ben oltre quello che di solito fa un'associazione

Gli Associati Fiavet Confcommercio sono sia piccoli imprenditori, sia imprese medie e medio-grandi, ma in tutti i casi nelle aziende Fiavet Confcommercio c'è sempre una professionalità individuabile, una persona concreta, con un bagaglio di esperienza e di lavoro unico, e con una spiccata umanità.

Fiavet Confcommercio si prende carico anche di una responsabilità più ampia, di tipo sociale: verso i Consumatori in primo luogo, che rappresentano il patrimonio più importante delle aziende rappresentate, e con i quali si è sviluppato negli anni un percorso di lavoro comune che punta alla definizione di un marchio di qualità condiviso così come nel campo della sostenibilità.

Fiavet Confcommercio è l'unica Associazione che prevede nel proprio Statuto il ripudio del turismo sessuale che sfrutta i minori e afferma il proprio impegno a contrastarli.

## Origini e fondazione

La Fiavet Confcommercio (Federazione Italiana Associazioni Imprese di Viaggi e Turismo) è stata fondata nel febbraio 1961 per rappresentare le agenzie di viaggio e le imprese turistiche italiane. È nata come risposta alla crescente esigenza di una rappresentanza solida e unitaria per il settore del turismo, all'epoca in forte espansione. Sin dalla sua creazione, la federazione si è configurata come un'organizzazione su base federativa, articolata in associazioni regionali e sovra-regionali. Attualmente, Fiavet Confcommercio conta circa 1.500 agenzie di viaggio e tour operator associati, rendendola l'associazione di categoria più rappresentativa in Italia.

## Affiliazioni e posizionamento

Fiavet Confcommercio è membro di Confcommercio e co-fondatrice di Confturismo, l'organismo che rappresenta il settore turistico italiano. Insieme ad altre associazioni come Federalberghi e FIPE, Fiavet Confcommercio opera per promuovere il turismo come motore dell'economia italiana. La federazione partecipa inoltre a enti come l'Ente Bilaterale Nazionale del Turismo (EBNT), dimostrando un impegno verso la formazione e la tutela delle condizioni lavorative nel settore.

## Ruolo e attività

La missione principale della Fiavet Confcommercio è quella di tutelare gli interessi delle agenzie di viaggio, promuovendo iniziative legislative, fiscali e contrattuali per migliorare la competitività del settore. Tra le sue attività principali si includono:

- **Rappresentanza istituzionale.** Dialogo con il Governo e gli enti pubblici per influenzare la normativa sul turismo e sulle attività delle agenzie.
- **Consulenza legale e fiscale.** Supporto ai membri su questioni normative, assicurative e contrattuali.
- **Formazione professionale.** Promozione di corsi per lo sviluppo delle competenze, in particolare nelle aree del marketing e della digitalizzazione.
- **Lotta contro le pratiche scorrette.** Fiavet Confcommercio si impegna a contrastare la concorrenza sleale, inclusa quella delle piattaforme online, e a promuovere standard di qualità per il settore.

## Evoluzione e le sfide più recenti

Nel corso degli anni, Fiavet Confcommercio ha affrontato importanti trasformazioni del settore, passando da un modello di intermediazione tradizionale a uno sempre più tecnologico e orientato al cliente. La federazione ha giocato un ruolo cruciale durante periodi di crisi, come la pandemia di COVID-19, fornendo assistenza alle

agenzie colpite e negoziando misure di sostegno economico.

## Vision

Fiavet Confcommercio mira a rafforzare il ruolo delle agenzie di viaggio come attori chiave della filiera turistica, promuovendo una maggiore integrazione tra tecnologia e professionalità tradizionale. Si pone inoltre come promotrice di un turismo etico e sostenibile, collaborando con enti locali e internazionali per standard più alti nel settore.

### I punti di forza di Fiavet Confcommercio:

- **Storia e tradizione.** Di fatto è la più antica Associazione di Categoria del settore turismo, un elemento che ne rafforza la reputation..

- **Staff.** Lo staff di Fiavet Confcommercio ha competenze di primissimo livello in materia legale, fiscale e sul turismo e sull'organizzazione del turismo e dell'associazionismo in generale.

- **Titolarità del CCNL.** La prospettiva che si apre grazie a questo ruolo è ad ampio raggio e porta a confronti da cui fuoriescono sinergie e iniziative oltre che la disciplina di carattere lavoristico.

- **Rapporti con le Istituzioni.** Il radicamento, la conoscenza dei sistemi sono patrimonio dell'Associazione che sa come muoversi

- **Territorialità.** La Fiavet Confcommercio associa le associazioni territoriali che quindi sono vicine sia alle singole imprese che alle istituzioni locali e ai partners di settore per un dialogo proficuo.

- **Sfidante.** È Fiavet Confcommercio che, in numerosissimi casi, ha contrastato attraverso cause promosse direttamente o attraverso propri associati verso i soggetti "predominanti" per difendere gli interessi delle imprese del settore

- **Riconoscimento dei valori d'impresa e dell'imprenditorialità.** Fiavet Confcommercio considera prioritario dare attenzione e valorizzare il ruolo e le capacità di ogni singolo imprenditore del settore e si impegna a progettare e realizzare attività, come ad esempio la formazione, in grado di rafforzarne l'autonomia e di permetterne la crescita sia economica che di visione.

- **Innovazione.** Progetti in corso in materia di sostenibilità, ma anche di intelligenza artificiale. Un nuovo punto di forza si sta per aggiungere ai preesistenti.

## 9. Breve storia dell'Associazionismo delle Agenzie di Viaggio e Tour Operator in Italia \* \*

### Le origini - L'organizzazione del turismo postbellico in Italia

Dopo la Seconda Guerra Mondiale, il turismo in Italia inizia a consolidarsi come un settore economico strategico, grazie all'aumento della mobilità internazionale e alla crescita del reddito disponibile. Le agenzie di viaggio emergono come intermediari chiave per organizzare pacchetti turistici e offrire assistenza ai viaggiatori.

- **1950-1960** - In questi anni si pongono le basi per l'associazionismo, con la nascita di realtà locali che rappresentano gli interessi delle agenzie a livello regionale.
- **1961** - La fondazione della **Fiavet Confcommercio (Federazione Italiana Associazioni Imprese Viaggi e Turismo)** segna un punto di svolta. Nata per rappresentare a livello nazionale le agenzie di viaggio, Fiavet Confcommercio promuove la professionalizzazione del settore e garantisce un'interlocuzione con le istituzioni pubbliche e private.

### L'evoluzione - Gli Anni '70 e '80

Negli anni '70, con il boom economico e l'affermarsi del turismo di massa, l'associazionismo si rafforza:

- **Consolidamento di Fiavet Confcommercio** - La federazione diventa l'organizzazione principale del settore, articolata su base regionale per coprire l'intero territorio nazionale.
- **Nuove sfide** - L'espansione delle agenzie di viaggio coincide con la necessità di regolamentare il mercato. Fiavet Confcommercio si batte per garantire standard di qualità e combattere la concorrenza sleale.

Gli anni '80 vedono una progressiva diversificazione del settore. I tour operator iniziano a rivestire un ruolo centrale, offrendo pacchetti personalizzati e tematici. Questo porta alla nascita di altre associazioni settoriali, con focus specifici.

### La trasformazione degli anni '90

Con l'avvento della globalizzazione e dei primi strumenti tecnologici, il settore entra in una fase di trasformazione:

- **Digitalizzazione** - L'arrivo delle prime piattaforme online inizia a modificare il rapporto tra agenzie e consumatori, ponendo nuove sfide per la rappresentanza di categoria.

- **Nuove associazioni**- Si formano gruppi come ASTOI (Associazione Tour Operator Italiani), nata nel 2000 per rappresentare specificamente gli interessi dei tour operator.
- **Regole UE ed evoluzione del mercato** - L'entrata in vigore della Direttiva europea su viaggi con la formula "tutto compreso, l'introduzione delle coperture per responsabilità professionale e il Fondo di Garanzia sono i grandi temi di questi anni assieme alla parallela evoluzione dei consumatori e la maggiore diffusione del viaggio e delle vacanze presso tutti gli strati sociali in Italia

## La crisi e la riorganizzazione del XXI secolo

La crisi e la riorganizzazione del XXI secolo

La crisi economica del 2008 e l'ascesa delle OTA (Online Travel Agencies) riducono il numero di agenzie di viaggio tradizionali, molte delle quali non riescono a competere con i nuovi player digitali. Tuttavia, l'associazionismo rimane centrale per affrontare le sfide emergenti:

- **Iniziative legislative:** Fiavet Confcommercio e altre associazioni si impegnano per adattare la normativa turistica alle nuove realtà del mercato.
- **Focus sulla qualità:** Vengono promossi standard etici e qualitativi per garantire la professionalità del settore.

## Il Contesto Attuale e Futuro

Oggi, l'associazionismo delle agenzie di viaggio e dei tour operator si trova a un bivio:

- **Pandemia di COVID-19.** Ha messo in crisi il settore, ma ha anche evidenziato l'importanza della consulenza professionale e del supporto personalizzato.
- **Turismo sostenibile.** Fiavet Confcommercio e altre associazioni promuovono pratiche sostenibili e la digitalizzazione come strumenti per rilanciare il settore.

L'associazionismo ha giocato e gioca un ruolo cruciale e irrinunciabile nella professionalizzazione e nella tutela delle agenzie di viaggio e dei tour operator in Italia. Nonostante le sfide imposte dalla tecnologia e dalle crisi globali, le associazioni continuano a essere un pilastro per garantire competitività e qualità nel settore turistico italiano.



## 10. Conclusioni: Giuseppe Ciminnisi, Presidente Fiavet Confcommercio Nazionale

Con questa ricerca abbiamo voluto dare un ritratto dell'agenzia di viaggi in generale, e dell'associato Fiavet Confcommercio in particolare. Essere associati a un network a propria scelta significa affidarsi a strategie commerciali diverse, di tipo verticale o orizzontale.

Fiavet Confcommercio non ha obiettivi commerciali, è un sindacato datoriale al di sopra delle parti che intraprende battaglie a difesa della categoria e sigla il contratto di lavoro nazionale.

Nostri alleati nella filiera sono i vettori aerei, ma non tutti. Fiavet Confcommercio porta avanti punti a favore delle commissioni di intermediazione in alcuni casi in tribunale, vincendo a suo nome ma per tutti, diventando esempio, anche internazionale per modelli di riconoscimento che in alcuni Paesi sono ancora delle chimere. Fiavet Confcommercio è stata protagonista in decisioni vitali prese in Europa sulla normativa pacchetti. È spesso in audizione nel Parlamento italiano o presso il Ministero del Turismo sui più svariati temi. Indispensabile è stato il suo apporto durante la pandemia per i ristori, e oggi è pronta a nuove battaglie, non ultima quella sul turismo scolastico che si trova in una situazione di impasse.

Gli associati Fiavet Confcommercio godono di una formazione avanzata su moltissimi temi, spesso in anticipo sui tempi, dall'Intelligenza Artificiale ai social media, dalle normative di settore, alla fiscalità dedicata.

L'agente di viaggio del futuro associato a Fiavet Confcommercio deve guardare a tutto questo per la sua professionalità. Può appartenere a qualsiasi network, può essere in centro di una città, in periferia, in un piccolo comune, in un supermercato, ma resta invariata da 63 anni l'impostazione alla solidità di una tradizione al servizio del turismo, che va ben oltre la disruption della filiera, l'accelerazione tecnologica e si inserisce nel domani rinnovandosi continuamente.

Sicuramente, con la mia presidenza, ho voluto dare a tutti questi intenti, a questa visione, un valore collettivo e plurale cui tutti sono chiamati a partecipare, perché la ricchezza della diversità e del confronto schietto è, a mio avviso, inestimabile.

- Nota sulle immagini a corredo: *questo documento contiene un'immagine prodotta con Intelligenza Artificiale Copilot., mentre l'immagine di copertina è stata creata da Firefly, AI generativa di Adobe.*





*ELEVA: La qualità professionale - ATTIVA: Interventi di sostegno al reddito*

*FAVORISCE: L'incontro tra domanda e offerta - ANALIZZA: Il mondo del turismo e formula proposte*



ENTE BILATERALE  
NAZIONALE TURISMO

Soci EBNT:



Via Lucullo, 3 - 00187 Roma - Tel.: +39 06 42012372 - Fax: +39 06 42012404 - info@ebnt.it - www.ebnt.it





Tel. 06/588.31.01 Fax 06/58.97.003

P.I. 02131971000

[fiavet.nazionale@fiavet.it](mailto:fiavet.nazionale@fiavet.it)

[www.fiavet.it](http://www.fiavet.it)



[fiavet nazionale](#)



[fiavetitalia](#)



[fiavet\\_italia\\_official](#)