



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea  
magistrale

In

ANTROPOLOGIA  
CULTURALE,  
ETNOLOGIA,  
ETNOLINGUISTICA

## **Il ruolo dei mediator attraverso le sue relazioni nel settore turistico.**

Uno sguardo sul mercato italo-giapponese attraverso  
il Tour Operator Alidays.

### **Relatore**

Ch. Prof. Toshio MIYAKE

### **Correlatrice**

Ch.ma Prof.ssa Franca TAMISARI

Ch. Prof. Gianfranco BONESSO

### **Laureando**

Federico MOCATI

Matricola 868786

### **Anno Accademico**

2019 / 2020



# INDICE

- **INTRODUZIONE.....Pag. 1**
- **CAPITOLO 1 – Ridefinire il ruolo degli Host.....Pag. 7**
  - Esaltazione del concetto di guest
  - Scoperta del concetto di host
  - Ridefinizione del concetto di host
  - Gli studi dell'host come rete
  - Affioramento di una tripartizione concettuale
- **CAPITOLO 2 – Mediator attraverso le sue relazioni.....Pag. 27**
  - Il sistema BLT (brokers-locals-tourism)
  - Intermediari come mediatori culturali
  - Il Sistema ANT
- **CAPITOLO 3 – Alidays come mediator.....Pag. 43**
  - Alidays e la sua storia
  - L'approccio ad Alidays
  - I prodotti del mediator
  - Le relazioni di Alidays
- **CAPITOLO 4 – Relazioni nella destinazione di arrivo.....Pag. 51**
  - Il Mercato Giapponese
  - I produttori nel mercato giapponese: i fans
  - I produttori nel mercato giapponese: produttori artistici
  - I produttori nel mercato giapponese: autorità locali
  - Turismo giapponese oggi
  - Alidays – narrazioni attraverso professionalità ed esperienza
  - Alidays – tour leader vs guide turistiche
  - Alidays – mediare l'autenticità attraverso il tour leader
  - Alidays – i bandi e il supporto finanziario

- **CAPITOLO 5 – relazioni nella destinazione di partenza.....Pag. 79**
  - Destination Image
  - Il mercato italiano e la sua destination image
  - Alidays e gli under 30 – la configurazione dell'offerta turistica
  - Alidays e gli over 50 – glocalismo e brand loyalty
  - Alidays e la sua narrazione – ricerca del Coinvolgimento del cliente
  - Alidays e i repeaters – ricerca della soddisfazione del cliente tramite i tour leaders
- **CAPITOLO 6 – relazioni con le agenzie di viaggio.....Pag. 103**
  - Collaborazione e/o Competizione tra Tour Operator e Agenzie di Viaggio
  - Controllare le agenzie di viaggio - Japanizing e Alidays Home
- **CONCLUSIONE.....Pag. 111**
- **INTERVISTA 1.....Pag. 115**
- **INTERVISTA 2..... Pag. 127**
- **SONDAGGIO.....Pag. 133**
  - Analisi del profilo dei referenti
  - Valutazione dell'operato del tour leader
  - Reputazione e Passaparola
- **RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....Pag. 145**





# INTRODUZIONE

Il presente lavoro si è prefissato il compito di esplorare il ruolo sviluppato dai *mediator* all'interno della realizzazione di una *performance* turistica<sup>1</sup> attraverso le relazioni che va a costruire, controllare e distruggere con altri partecipanti della stessa. Si vedrà che tali relazioni sono complesse e mutevoli nel tempo, di tipo collaborativo ma anche di tipo competitivo, a seconda degli scopi con le quali vengono sviluppate dai *mediator* stessi. In particolare, lo si farà notare attraverso lo studio delle relazioni intraprese da un *tour operator* all'interno del mercato turistico italiano *outbound* verso il Giappone.

Sebbene già enunciati nel lavoro di Smith (1977), i *mediator* non divennero oggetto reale di studio se non agli inizi del nuovo millennio. In tal senso, Smith, considerò i *mediator* come soggetti che lavoravano a metà strada tra la domanda e l'offerta del mercato turistico per scopi, prevalentemente, economici, atti cioè a fornire un servizio in cambio di remunerazione economica. In particolare, il ruolo dei *mediator* all'interno di una *performance* turistica è stato studiato all'interno del modello di sistema turistico "BLT" (*brokers-locals-tourism*) da Miller e Auyong (1991, 1998) sviluppato poi da Cheong e Miller (2000). Sebbene non discutano o sviluppino il concetto, Cheong e Miller identificano la "rete turistica" come il sito entro il quale le relazioni dei *broker* o *mediator* si sviluppano, sottolineando l'importanza della fluidità del loro ruolo all'interno di queste stesse relazioni in un dato momento. Risultato di questo primo approccio, è stato lo svilupparsi di una serie di studi atti a fornire dati dai quali sviluppare modelli più precisi per l'osservazione di una determinata *performance* turistica. Per far ciò si è diffusa la modalità di analizzare in un dato momento e in un dato spazio, le relazioni sviluppate da un singolo nodo all'interno di questa rete

---

<sup>1</sup> Per "performance turistica" si intende il risultato dei contributi economici, industriali, sociali e ambientali generati dalle attività e dai processi turistici all'interno di una destinazione durante un determinato periodo di tempo.

complessa finora teoricamente solo enunciata. Esempi a tal riguardo possono essere gli studi di Werner (2003) e di Zorn e Farthing (2007) o ancora di Wearing, et al (2010). Il presente lavoro si inserisce in questa linea di ricerca. Il testo, cioè, provvederà ad analizzare in che modo i *mediator*, in particolare all'interno del mercato italo-giapponese, diventano parte attiva nella creazione della *performance* turistica.

Non risultano all'autore studi riguardanti *tour operator* italiani nella costruzione e nello sviluppo del mercato *outbound* verso il Giappone. Secondo OECD (2011) e OECD (2020), Italia e Giappone, d'altronde, nonostante l'importanza del settore turistico per le economie dei due paesi, ancora non sono stati oggetto di un'analisi approfondita tesa a studiarne le influenze reciproche. Infatti, per voce dello stesso *mediator* studiato nel presente lavoro, nonostante vi sia un forte interesse reciproco tra italiani e giapponesi ancora non sussistono lavori accademici che cercano di rapportare queste due realtà attraverso uno sguardo delle relazioni costruite, sviluppate e distrutte da *mediator* aventi relazioni con entrambi i due mercati. Il presente lavoro è quindi un primo tentativo di approcciarsi a questo tema, in particolare, attraverso lo studio delle relazioni tra il mercato risultante dalla domanda italiana e dall'offerta giapponese. Il presente lavoro ha, inoltre, un importante ruolo antropologico in quanto fornisce informazioni, per via del ruolo svolto dall'autore come *tour leader* all'interno di Alidays, relative allo svolgersi della *performance* turistica di italiani in Giappone. Informazioni che, oltre a essere base dal quale si è operato il suddetto studio, potranno fornire anche materiale per ulteriori studi.

Lo scopo è stato perseguito attraverso uno sguardo privilegiato nei confronti di Alidays, un *tour operator* italiano fondato nel 1992 da Davide Catania, attuale Amministratore Unico, che, viste le sue ampie relazioni con più di 1.000 agenzie di viaggio distribuite su tutto il territorio nazionale, può considerarsi un valido rappresentante della categoria e, quindi, un valido campione di studio.

L'azienda presa in esame è stata analizzata sia sotto la sua dimensione culturale sia sotto la sua dimensione comportamentale. Con la prima si è inteso determinare se Alidays fosse effettivamente creatrice e/o partecipe del processo di sviluppo di determinate *destination image* nel *guest* o di determinate *destination brand* nell'*host* o di narrazioni proprie per fini economici o culturali. In tal senso si è provveduto a delineare un accurato approfondimento sullo stato dell'arte relativo al ruolo svolto dai *mediator* nelle relazioni turistiche. Il risultato è stata l'introduzione di una problematicità tesa non tanto a comprendere quali fossero i singoli autori operanti nella realizzazione di una *performance* turistica e quanto fossero indipendenti e autonomi l'uno dall'altro, quanto piuttosto lo studio di una rete molto complessa di relazioni di cooperazione e/o competizione, in continuo divenire, che rappresenta, piuttosto, il come viene realizzata una determinata *performance* turistica da parte di un singolo attore in un dato momento. Nonostante questa elaborazione non possa in alcun modo essere applicata all'intero mercato, proprio in virtù del suo sguardo immobile temporalmente e spazialmente, può comunque fornire indicazioni preziose con le quali andare a costruire modelli più completi per lo studio del fenomeno turistico nonché fungere da esempio per eventuali studi su altre aziende al fine di evidenziare similitudini o differenze.

Per quanto riguarda la dimensione comportamentale operata da Alidays, si è studiato il modo in cui il *tour operator* provvedere nella creazione, sviluppo e distruzione di relazioni, con vari autori, tese a sviluppare e, soprattutto, controllare una ben precisa *performance* turistica. In particolare si è provveduto a esplorare le conseguenze e le cause di queste relazioni attraverso lo studio della percezione dell'azienda stessa di queste stesse relazioni. E' risultato che Alidays è certamente considerabile un ente economico, il cui fine principale è quello di ottenere utili attraverso l'erogazione di un particolare servizio, ma allo stesso tempo, al fine di soddisfare questo scopo, è costretta a intraprendere una serie di

azioni culturali, o comunque azioni tese a influenzare la cultura del *guest* e dell'*host*, che entrano in relazione in maniera cooperativa e/o conflittuale con quelle svolte da altri attori all'interno dello stesso ambiente culturale e/o economico, al fine di rimanere competitiva.

Un primo strumento utilizzato per soddisfare lo scopo della ricerca è stato l'uso dell'intervista semi-strutturata rivolta a due esponenti dell'azienda: il Responsabile dell'Ufficio Marketing e il Responsabile dell'Ufficio Prodotto "Oriente". Come ogni intervista non strutturata, i colloqui non hanno seguito un set di domande prestabilite, ma una traccia indicativa che mettesse in luce le relazioni che circondano Alidays. Infine si è ricorso all'analisi documentale attraverso l'esplorazione dei siti internet dell'azienda e di altre risorse che sono emerse durante le interviste al fine di poter approfondire alcuni aspetti utili allo scopo della ricerca. In ultimo, si è provveduto a presentare un sondaggio anonimo, per tramite di Google Forms, ai clienti degli ultimi due viaggi<sup>2</sup> svolti dall'autore al fine di poter ottenere indicazioni sulle loro percezioni riguardo ad Alidays e al *tour leader* in seguito all'esperienza turistica nonché per verificare se la tesi supportata da Heung (2008), relativa all'importanza nel processo di sviluppo e perpetuazione di un determinato *brand* di un'azienda inserita nel mercato del turismo da parte dei *tour leader*, potesse valere anche per il presente caso. Sono state ricevute un totale di 34 risposte su 40 contatti. Il mix degli strumenti prescelti (interviste qualitative non strutturate, sondaggio anonimo e analisi dei siti), è sembrato il migliore ai fini dell'indagine, essendo obiettivo di questa ricerca quello di cogliere gli elementi che vanno a comporre la rete di relazioni entro la quale Alidays opera. I maggiori limiti ascrivibili al lavoro riguardano, ovviamente, la limitatezza dello sguardo apportato all'intera industria del turismo, essendo stata presa in esame soltanto una singola azienda, nonché un'analisi

---

<sup>2</sup> Svoltisi da luglio ad Agosto 2019.

longitudinale non troppo approfondita, volta a cogliere i cambiamenti dei comportamenti strategici nel tempo.



# CAPITOLO 1 – Ridefinire il ruolo degli *Host*

## Abstract

L'incontro tra turista e ospite è stato un filo conduttore importante negli approcci sociologici e antropologici al turismo da quando è stato descritto e teorizzato da MacCannell nel 1976 in *The Tourist* e Smith ha evidenziato per la prima volta gli impatti del turismo sulle comunità ospitanti nel 1977 nella sua opera classica *Hosts and Guests*. Questi costrutti, e in particolare la loro caratterizzazione binaria di *host e guest*, hanno avuto una forte influenza sul modo in cui il turismo è stato prodotto e studiato (Sherlock, 2001; Picken, 2006; Chambers, 2007), con il risultato che i concetti di "host" e "guest" sono diventati importanti strumenti di sensibilizzazione nello studio del turismo. Questo capitolo traccia l'evoluzione e il significato del paradigma dell'*host* nel turismo, valuta le sue critiche alla luce dei recenti sviluppi nella teoria del turismo e in altre scienze sociali e identifica alcune questioni chiave relative alla concettualizzazione dell'*host* come contesto per la ricerca empirica.

## Esaltazione del concetto di *guest*

Il settore turistico è uno dei settori economici che più mette in relazione un gran numero di individui provenienti da ambienti culturali, sociali ed economici diversificati.<sup>3</sup> Tale importanza è stata percepita dall'Antropologia con largo anticipo. Infatti, l'Antropologia del Turismo ha preso forma a partire dagli anni '70 sotto l'influsso della nuova direzione che gli studi antropologi stavano subendo. Tali mutamenti interni stavano portando la disciplina verso nuovi percorsi che non vedevano più le culture come entità fissate nel tempo e nello spazio, quanto piuttosto come soggetti in costante mutamento e cambiamento, teatro di discorsi e di relazioni. Questa trasformazione ha portato gli antropologi a porre maggior attenzione sugli effetti che i processi storici, sociali, economici e politici potevano avere sulle comunità locali. Questo cambiamento venne a coincidere con l'esponentiale crescita che l'industria turistica stava vivendo in tutte le regioni del mondo in cui gli antropologi erano soliti lavorare. Questi due

---

<sup>3</sup> Basti pensare che nel 2019, all'interno del settore turistico, lavoravano più di 330 milioni di individui (equivalenti ad 1 lavoratore su 10) e il numero di turisti era pari a 1,4 miliardi. Mentre gli introiti generati dal settore sono stati pari a US\$8.9 trilioni rispetto al GDP mondiale  
WTO, International Tourism Highlights 2019, (<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>)  
WTTC, Economic Impact Reports, (<https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>) Visionati il 21 Febbraio 2021.

fattori andarono a confluire all'interno dell'Antropologia del Turismo e a creare una nuova branca.

Il volume che andò a istituzionalizzare questo nuovo settore fu la pionieristica raccolta di saggi curati da Valene L. Smith *Hosts and Guests: The Anthropology of Tourism* (1977) nel quale si analizzava criticamente l'impatto degli ospiti sulle comunità ospitanti. Questo stesso testo ha inoltre conferito autorità al turismo quale argomento valido per uno studio antropologico attraverso l'introduzione di uno sguardo metodologico attraverso il quale comprendere lo sviluppo del turismo come dicotomia tra *guest* (ospiti) e *host* (ospitanti). Al suo interno, in particolare, era espressa già una forma embrionale di critica all'attività turistica, rappresentata come una "nuova forma di imperialismo".

Da allora, la nuova letteratura antropologica interdisciplinare sul turismo ha continuato a enfatizzare la dicotomia *guest/host* e il confronto tra i benefici e i costi che le loro azioni potevano provocare sull'uno e sull'altro. Secondo Stronza (2001), gli studi si differenziarono nel modo attraverso il quale veniva osservato il fenomeno turistico. Da una parte gli studi sui *guest* esaminavano le origini storiche del turismo come ad esempio in Enloe (1989), le motivazioni alla base del viaggio come ad esempio in MacCannell (1976), Graburn (1989), Urry (1995) o Bruner (1996), i diversi tipi di turisti e turismo come ad esempio Cohen (1972), Smith (1989), o, infine, le diverse esperienze dei turisti, come in Ryan (1991), Pearce (1982) e Bruner (1996). Al contrario gli studi sugli *host* si concentravano sulle conseguenze che il turismo poteva provocare sul paese e sulle popolazioni visitate. Secondo Werner (2003), raramente la letteratura turistica considerò i modi in cui il turismo influiva sui turisti o le ragioni per cui i locali si impegnavano nel turismo. La motivazione di tale mancanza è legata al fatto che molti di tali luoghi turistici, nuovo soggetto di studi, coincidevano con le comunità e i gruppi sociali emarginati nei paesi in via di sviluppo, già ampiamente

oggetto di studi. Questo ha provocato un'eccessiva attenzione sulle conseguenze e gli effetti negativi che il turismo, considerato un'influenza esterna che andava a squilibrare gli equilibri interni, poteva avere sulle comunità ospitanti, considerate destinatarie passive e inermi all'interno di relazioni economiche globalizzanti.<sup>4</sup>

Di conseguenza, i *guest* venivano spesso accreditati o incolpati dei cambiamenti che si verificavano in una società e delle conseguenze positive o negative derivanti dal loro flusso turistico. Al contrario gli *host* venivano in genere ritratti come destinatari passivi di cambiamenti guidati dall'esterno. Werner (2003), sottolineò che come risultato, si produceva l'idea, da una parte, di un turismo positivo, rappresentato da individui culturalmente sensibili, socialmente responsabili e che si ponevano in relazione con i locali su un piano di rispettabilità e comprensione; dall'altro di un turismo negativo che, al contrario, veniva rappresentato da individui che non si preoccupavano dell'influenza ambientale che il loro passaggio poteva comportare sul territorio visitato e ricercavano soltanto il soddisfacimento delle proprie aspettative culturali, forzando la ricerca di situazioni stereotipate. Infatti il turismo, ancora oggi, viene generalmente concepito sia positivamente che negativamente. Da una parte può creare nuove opportunità lavorative, favorire un incremento degli introiti finanziari della popolazione locale nonché attirare l'attenzione governativa verso lo sviluppo di infrastrutture locali. Dall'altra può avere ripercussioni ambientali, sociali, economiche e culturali, esacerbando sia conflitti interni che esterni già presenti nella comunità locale.<sup>5</sup>

Ma il concetto rappresentato dalla dicotomia *guest/host*, che tende a identificare due macro-gruppi di individui omogenei, è stato recentemente criticato anche per

---

<sup>4</sup> Si vedano ad esempio gli studi di Young (1973); Kincaid (1988); Nash (1977); Daltabuit e Pi-Sunyer (1990); McLaren (1998); Chambers (2000); Werner (2003).

<sup>5</sup> Si vedano ad esempio i lavori di Belisle (1983); Smith (1989); Adams (1992); Freitag (1996); Ortner (1999).

L'uso eccessivo che se ne fa per spiegare ogni singola situazione turistica, senza tener conto della situazione contingente e del pensiero sia dei *guest* che degli *host*. Ad esempio, secondo Werner (2003) l'idea di un *host* passivo di fronte ai *guest* sarebbe un concetto troppo lontano dalla morale, dall'etica e dalla narrazione che le stesse popolazioni locali paiono supportare. Inoltre, ciò potrebbe portare ad un'erronea convinzione di una sempre presente e cosciente volontà da parte degli *host* nell'accettare i *guest* e nel cercare, inutilmente, di porre un certo grado di controllo su di loro. Oltre alla critica di un eccessivo allontanamento teorico dall'effettiva pratica e dall'effettiva situazione empirica, si sono proposte rinnovate critiche a ciò che gli stessi *guest* e *host* rappresenterebbero in quanto gruppi culturali. Infatti, attraverso lo studio di situazioni in cui i confini tra tali gruppi erano molto più sfumati di quanto la teoria avrebbe fatto supporre e situazioni in cui gli stessi interlocutori sentivano tali definizioni troppo strette in rapporto alle effettive relazioni da loro instaurate e alle percezioni che avevano di sé, si sono scorte rinnovate problematicità nel delimitare in maniera decisa chi fossero gli *host* e chi fossero i *guest*.

### **Scoperta del concetto di *host***

L'incontro tra *guest* e *host* è centrale nel modello di turismo presentato da MacCannell (1976). Nel suo studio il *guest* viene identificato come un individuo alienato dalla società e alla ricerca di esperienze autentiche di tradizioni e stili di vita perduti nell'era della modernità. Attraverso incontri con "altri" il turista cerca di riconnettersi con ciò che significa essere un membro della propria comunità e società e, in ultima analisi, con se stesso.

Il turista di MacCannell si contrapponeva a quello proposto da Boorstin (1961), che considerava i turisti delle masse informi che viaggiavano in grandi gruppi grazie ad un'industria turistica che velava la vita delle popolazioni attraverso bolle di pseudo-eventi, organizzati per il puro divertimento dei turisti. MacCannell

quindi fece un primo passo, trasformando la *performance* turistica da semplice divertimento a esperienza.

Il testo di MacCannel si rifà anche a quello di Goffman (1959), in cui veniva svolta una prima differenziazione dello spazio turistico in “front” e “back”. La parte anteriore, e più esposta, sarebbe il luogo di incontro tra *guest* e *host*, al contrario la parte posteriore rappresenterebbe il luogo in cui gli *host* si ritirano a fine giornata andando a vivere la loro quotidianità.

MacCannell descrive, quindi, la motivazione del suo turista come la ricerca di ciò che sta dietro le quinte per trovare le vite autentiche degli *host* piuttosto che gli elementi frontali proposti volontariamente da questi ultimi agli sguardi dei *guest*. MacCannell definisce questi elementi frontali come “etnicità ricostruite”, ossia il volontario mantenimento e conservazione di alcune “tradizioni”, al fine di intrattenere i turisti. Secondo MacCannell, però, questa ricerca è destinata al fallimento poiché in questo sussiste la finzione del turismo, che diventa vera e propria *performance*: il *guest* viene costantemente convinto di aver ottenuto l’accesso ad un backstage, esclusivo e autentico, il quale è, in realtà, un altro spettacolo costruito opportunamente dall’*host* per stimolare la convinzione negli spettatori, o *guest*, di aver finalmente concluso la propria ricerca.

In questo lavoro, l’*host* è una figura mal definita. Si può dedurre che forse si tratta di un ibrido tra gente del posto e *tour operator* (anche se questo non viene mai esplicitato). Allo stesso tempo è importante perché esalta in maniera specifica il ruolo dell’*host*. Si tratterebbe della capacità di far confluire l’esperienza, o incontro, del *guest* con l’*host* all’interno di binari predisposti volontariamente da quest’ultimo (anche se questa è una rielaborazione successiva e non esplicitata dall’autore stesso). In ciò consisterebbe la resistenza dell’*host* a quell’influenza inesorabile che i lavori precedenti sembravano attribuire al *guest*. MacCannell è stato il primo a sottolineare il turismo come valido soggetto di studi sociologici e

in questo risiede la sua importanza: nell'esposizione di un *guest* attivo che cerca in maniera propositiva di costruire un rapporto diretto e contrattuale con gli *host*, alla ricerca di un'autenticità ancora, però, troppo unilateralmente costruita. Allo stesso tempo, viene quindi esaltata la *performance* turistica come forma di vera e propria produzione culturale attraverso strumenti utilizzati, volontariamente, da nuovi attori. C'è in altre parole il riconoscimento, all'interno di questa produzione culturale, di questioni relative all'esercizio di un controllo su tale produzione, nonostante, di fatto, chi siano questi attori, il motivo per cui lo fanno e il modo con cui lo fanno non vengano indagate o discusse.

Come MacCannell è stato pioniere dello studio del turismo in sociologia, così Smith (1977) è stato tra i primi a riconoscere il turismo come soggetto valido per lo studio antropologico attraverso il suo concetto binario di *guest-host*. Sebbene questo lavoro riconoscesse che il concetto *guest-host* si trovasse su un terreno sempre più instabile di fronte alla globalizzazione e all'aumento della mobilità, l'ampio fascino di questo modello binario, e in particolare la sua attenzione al turismo e all'industria del turismo, come *locus of power*, lo hanno rinforzato mantenendolo un concetto fin troppo duraturo, in particolare in ambito antropologico (Werner, 2003; Stronza, 2001). Mentre i *guest* venivano classificati, le loro motivazioni indagate e le loro esperienze analizzate, gli studi su gli *host* tendevano a concentrarsi sull'impatto di una cultura (euro-americana) su un'altra (la 'comunità ospitante')<sup>6</sup>, la mercificazione (da parte dell'industria del turismo) di culture "altre" (Greenwood, 1977, 1982) e le somiglianze culturali tra i processi del turismo e quelli del colonialismo (Bruner, 1989). Riprendendo il concetto di turismo come produzione culturale, sono stati introdotti gli impatti che tale produzione poteva avere sulla cultura locale, includendo, in particolare, il concetto di mercificazione come trasformazione del contesto ospitante a fini economici, di acculturazione come adozione della cultura del *guest* da parte

---

<sup>6</sup> Ad esempio nei lavori di Said (1991); Pratt (1992) e Dogan (1989).

dell'*host* e di dipendenza culturale come squilibrio nelle relazioni di potere tra *guest* e *host*, a vantaggio del primo.<sup>7</sup>

Come in Greenwood (1989) il turismo diventava così lo strumento attraverso il quale si sviluppava una mercificazione della cultura dovuta alla compromissione dell'autenticità culturale per mezzo di spettacoli costruiti appositamente per soddisfare gli interessi e le aspettative dei turisti. Se, inoltre, vi era una notevole disparità di ricchezza tra *guest* e *host*, potevano sorgere conflitti culturali e sociali dovuti al risentimento, da parte dei membri della comunità ospitante, della propria relativa povertà. Risentimento che, spesso, esplodeva in tentativi di emulare gli stili di vita dei turisti.<sup>8</sup> Ad esempio in Gordon (1990) e Mirante (1990) si potevano notare situazioni in cui vi erano anche differenze culturali significative tra *guest* e *host*, e nelle quali lo sviluppo del turismo poteva essere considerato umiliante a causa dell'invasione dei turisti nel tentativo di immortalare pratiche culturali "esotiche". Incuriositi da prodotti culturali quali film, fumetti e libri, i turisti andavano alla ricerca dell'autentica essenza dell'*host* che, in verità, non era altro che una loro propria rappresentazione di ciò che idealmente ritenevano fosse l'*host*.

Il pregio del lavoro di Smith (1977) risiede forse proprio nel fatto che si incominciò a vedere il turismo non più come un'attività privata, svolta da singoli individui alla ricerca di una propria soddisfazione personale, quanto piuttosto come un fenomeno inserito all'interno di dinamiche economiche e di potere. Dinamiche entro cui venivano quindi coinvolte sia le agenzie governative, il cui scopo era quello di ottenere un vantaggio economico e favorire lo sviluppo locale, sia gli enti locali, considerabili come lavoratori retribuiti all'interno di una più grande industria del turismo. In tal senso venivano esplicitati i "*mediatori*" come

---

<sup>7</sup> Si veda ad esempio Sharpley (2008).

<sup>8</sup> Esempi di tali situazioni possono trovarsi in Goering (1990); Gmelch e Gmelch (1997) e McLaren (1998).

soggetti che lavorano a metà strada tra la domanda e l'offerta. Sebbene Smith non analizzi in profondità il ruolo di questi *mediatori*, la nozione di mediazione culturale si consolidò lentamente come uno dei temi più importanti nell'antropologia del turismo, dove, gli intermediari culturali andarono a rappresentare sempre più una sorta di cuscinetto interpretativo tra diversi gruppi coinvolti nella *performance* turistica (Chamber 1997).

Come abbiamo visto, questo lavoro portò ad un'eccessiva esaltazione del ruolo dell'*host* sul *guest* e soltanto a partire dal nuovo millennio si iniziò a intravedere una svolta in tale percezione. Arramberri (2001) vide che la moderna *performance* turistica stava assumendo la forma di un vero e proprio patto tra i due soggetti: *guest* e *host*. Un patto che presupponeva un più equo equilibrio dei poteri in quanto, implicitamente, presupponeva una relazione e una reciprocità. Da una parte, durante una *performance* turistica, l'*host* offriva protezione (intesa come vitto, alloggio e in generale offerta di servizi) al *guest*, secondariamente presupponeva la possibilità di un'inversione dei ruoli; infine si richiedeva che il *guest* accettasse le regole sociali imposte dall'*host* al fine di creare una benevola situazione d'incontro. In questo senso, la relazione divenne un vero e proprio rapporto commerciale, in cui il *guest* mutava, e diventava un consumatore di esperienze, mentre l'*host* ne era il fornitore, o produttore. L'*host* divenne pertanto *mediatore* e non più produttore culturale: un vero e proprio ente economico. Questa visione di turismo venne fatta propria anche dall'Organizzazione Mondiale del Turismo, o World Tourism Organization (UNWTO), che riconosceva la presenza di interessi economici intorno al movimento turistico e la percezione della *performance* turistica come di un movimento verso un ambiente differente:

“Tourism is a social, cultural and economic phenomenon which entails the movement of people to countries or places outside their usual environment for personal or *business/professional* purposes. These

people are called visitors (which may be either tourists or excursionists; residents or non-residents) and tourism has to do with their activities, some of which involve tourism expenditure”.<sup>9</sup>

La natura reciproca (anche se ancora binaria) del rapporto *guest-host* è stata descritta anche da Maoz (2006), il quale esplicitò la possibilità che gli stessi *host* potessero non essere amichevoli nei confronti del *guest* e del turismo in generale. Il fatto che i "locali" potrebbero essere stati erroneamente considerati come gli *host* oppressi, che necessitano di essere preservati per il bene della propria cultura, è stato riconosciuto anche da Cohen (1988), che ha notato in varie comunità, sia in Europa che nel mondo extra-europeo, che la *performance* di rituali culturali a fini turistici<sup>10</sup> ha portato a una rivalutazione del valore di questi stessi rituali per la comunità locale. Questo approccio più positivo all'impatto culturale si vede anche nello studio di Cole (2007) su una comunità minoritaria in Indonesia. Così come Arramberri (2001) rese esplicita la differenziazione della concezione della *performance* turistica come atto economico, così altri autori hanno iniziato a sottolineare che lo scopo della realizzazione della *performance* turistica non sempre risiedeva, esclusivamente, nella realizzazione della stessa. Ad esempio in Zerner (1982), si poteva vedere l'esaltazione dell'idea dell'uso del turismo, da parte degli *host*, per stimolare la rinascita di tradizioni artistiche tradizionali cadute in declino e, allo stesso tempo, la nascita di nuove forme di espressione culturale influenzate da nuove idee e concetti provenienti dal mondo culturale dei turisti. Allo stesso tempo, in Borman (1999); Bendix (1989) il turismo poteva essere considerato anche quale strumento di un rinnovato orgoglio etnico finalizzato al consolidamento di relazioni solidali tra i locali.

---

<sup>9</sup> Definizione proveniente da UNWTO, Glossary of Tourism Terms (<https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>), visionato il 06/08/2020. Specificando "usual environment for personal or *business/professional* purposes" da una parte si escludono tutti quei movimenti rientranti nelle necessità della quotidianità; dall'altra le migrazioni per lavoro temporaneo. Questo crea la discriminante del turismo quale attività di consumo e non remunerativa da parte del turista. Chadwick (1994).

<sup>10</sup> La rappresentazione di un fronte come abbiamo detto.

### **Ridefinizione del concetto di *host***

È proprio in questa differenziazione dello scopo della *performance* turistica stessa che iniziò a delinarsi una difficoltà nel distinguere cosa fosse l'*host*. Iniziavano a sorgere un infinito numero di attori, ognuno avente un proprio motivo per accettare, o rifiutare, la *performance* turistica; ognuno avente un proprio modo di partecipare nella realizzazione della stessa.

Sebbene saldamente inserito nella tradizione antropologica, Selwyn (1996) ha anche sollevato la questione di considerare con maggior attenzione la natura dell'*host* in un contesto turistico in cui la popolazione diviene sempre più mobile. In particolare critica l'uso del termine *host* proprio in quanto termine “troppo semplice in un mondo complesso”. (Selwyn, 1996: 8).

D'altra parte, McNaughton (2006) nota una sempre maggior sfocatura del concetto di *host*. Il suo studio mostra che lavoratori inseriti nell'industria turistica possono essere percepiti in maniera differente in base all'osservatore. Da una parte potevano essere percepiti come *host* da parte dei turisti, dall'altra venivano percepiti come estranei, o addirittura intrusi, agli occhi dei locali e dei residenti, soggetti a varie forme di molestie e violenza mentre cercavano di negoziare la propria identità all'interno di una comunità in rapido cambiamento. L'analisi di McNaughton suggerisce il valore limitato generalmente attribuito al paradigma *guest-host* nella comprensione e nella spiegazione delle relazioni che intercorrono, non più tra *guest-host* appunto, quanto piuttosto all'interno di tutta la *performance* turistica. In altre parole vi è un richiamo ad allargare lo sguardo e tenderlo verso una maggior inclusione di nuovi attori che, seppur non direttamente coinvolti nella *performance*, possono avere sia un proprio ruolo, sia una propria voce e volontà di parlare. La questione delle relazioni di potere e la natura multiforme dell'*host* nelle destinazioni turistiche sono state esplorate anche da Zorn e Farthing (2007) nel loro studio a lungo termine in una località remota

del Perù. Hanno scoperto che, durante il periodo di 30 anni di studio etnografico, i locali hanno sviluppato una forte organizzazione comunale e legami con *mediatori* esterni, il cui supporto era necessario per garantire che la comunità locale avesse accesso ai benefici derivanti dello sviluppo turistico.

La critica al paradigma *guest-host* diventava, pertanto, sempre più impellente. Andrews (2000) suggerisce che, sebbene i due concetti siano, fattivamente, profondamente intrecciati, gli studi sul turismo si sono concentrati, in modo piuttosto improduttivo, sul dibattito di questa natura binaria. Sarebbe stato piuttosto più utile esaminarlo all'interno del più ampio contesto sociale e culturale dell'ospitalità. La *performance* turistica doveva quindi essere re-interpretata sia come attività economica, sia come vera e propria interazione sociale. Germann Molz e Gibson (2007:8), invece di rifiutare le interazioni *guest-host* suggeriscono che è più produttivo esplorare ulteriormente il modo in cui tali "accordi sociali tra estranei" sono, di fatto, commercializzati ed eseguiti. In questo contesto, l'ospitalità è vista come un esempio di "scambio controllato", dove vengono stabilite relazioni di potere, e la comprensione di come queste relazioni operano diventa fondamentale per l'interpretazione della stessa (Robinson e Lynch, 2007).

Questo cambiamento nella prospettiva antropologica è dimostrato anche da Bruner (2001), il cui passaggio da una posizione di relativismo culturale è esemplificato nell'esplorazione di come diversi contesti sociali e politici possono riflettersi in diverse forme di produzione turistica. In questo lavoro si esplicita la presenza di più livelli di *performance* turistica, più backstage per riprendere la prospettiva di Goffman, ognuno sviluppato e prodotto da attori diversi per clienti diversi e spesso in relazione gli uni con gli altri. Questo è un ulteriore attacco al concetto di *guest-host* dato che quest'ultimo finisce per dissolversi davanti alla complessità del turismo postmoderno. La *performance* turistica diviene sempre più una joint-venture tra diversi poteri piuttosto che un affare di pochi.

La *performance* turistica di Bruner diveniva pertanto sia la creazione di un'industria turistica globale, sia una risposta alle richieste di un mercato globale, sia un prodotto di produzione etnografica e costruzione identitaria. Tutto a seconda di quale attore venisse osservato e analizzato all'interno della moltitudine di backstage. Tuttavia, all'interno di questo focus accademico sugli immaginari del turismo globale, Salazar (2010) suggerisce che c'è stata una trascuratezza degli attori umani. Da questo deriva la sua percezione di una certa condivisione nella produzione di queste narrazioni da parte di tutti gli attori coinvolti. Una condivisione dovuta al fatto che ogni attore sente il bisogno, o il dovere, di partecipare nella produzione culturale, economica o sociale della *performance* turistica al fine di poterla regolare, controllare, monitorare o anche alterare. La *performance* diventa quindi un atto apertamente politico, suggerendo che il backstage non è solo il luogo in cui i locali fuori servizio vanno a rilassarsi, ma è costituito da molti diversi strati che costituiscono il contesto politico e culturale, popolato da attori fuori scena, le cui pratiche e *performance* si combinano per creare l'esperienza del turismo.

Si tratta in altre parole di ribadire, ancora una volta, che il valore e l'importanza della *performance* turistica risiede nel consumo e nella produzione di identità all'interno di un contesto capitalista condiviso. Sherlock (2001) ritiene che sia proprio questo sguardo che ha permesso di allargare gli studi antropologici anche sull'*host* che si guadagna da vivere nel turismo e col turismo, andando a riconoscere anche i legami di potere che intessono e costruiscono la struttura entro cui la *performance* si realizza.

### **Gli studi dell'*host* come rete**

Sicuramente tale concezione di *performance* turistica come risultato di reti e relazioni, un tema che esamineremo propriamente, era in netto contrasto con la concezione che si aveva di *performance* turistica. Con un'attenzione primaria

all'ambiente e al luogo, le prime geografie del turismo passarono dalla descrizione del fenomeno come industria che opera su precise destinazioni o regioni, a modelli positivisti che concettualizzavano gli impatti ambientali o il modo in cui funzionavano le destinazioni turistiche. Hall e Page (2009) suggeriscono che sia stato proprio il fascino attribuito a questo modello ampiamente citato ad aver guidato lo studio geografico del turismo nella direzione di un approccio basato sul *business*, con un focus sulla pianificazione per ridurre al minimo le influenze sulle destinazioni. All'interno di tale concezione, il turismo diveniva quindi colpevole della creazione di dinamiche economiche che tendevano, nel tempo, a provocare violente trasformazioni ambientali al fine di soddisfare i bisogni e il divertimento del sempre maggior afflusso di turisti.<sup>11</sup> L'aumento dell'inquinamento, l'eccessivo disboscamento e la distruzione di barriere coralline sono alcune delle conseguenze alle quali la crescente preoccupazione per il turismo ecologico (o ecoturismo) cercava di porre rimedio, mantenendosi un'alternativa valida anche per le esigenze economiche locali.<sup>12</sup> Ci si concentrava esclusivamente sullo spazio geografico in cui la parte più evidente della *performance* turistica, e le sue conseguenze, si manifestavano tralasciando tutte le relazioni che ne facevano da contorno. Venne pertanto costruito un modello di turismo che si soffermava sull'esperienza del viaggio. In particolare, si analizzava il movimento di persone verso destinazioni che si trovavano esterne alla normale quotidianità rappresentata dal lavoro e dalla propria abitazione.

Ma, oltre allo spostamento, la *performance* richiedeva anche una permanenza in una destinazione che non fosse parte della quotidianità. Tale permanenza aveva la necessità di essere soltanto momentanea, poiché altrimenti avrebbe perso la sua caratteristica di "eccezionalità" rispetto alla normalità rappresentata dal quotidiano (Murphy, 1985: 9). Questo movimento era pertanto composto da tre

---

<sup>11</sup> Ad esempio Chambers (2000); Nash (1996); McLaren (1998), pp. 89-90; Puntteney (1990); Olsen (1997).

<sup>12</sup> Ad esempio Honey (1999); Smith and Eadington (1992); Wearing e Neil (1999).

diversi momenti: l'elemento dinamico del viaggio verso una destinazione, l'elemento statico di permanenza, e "l'elemento consequenziale dei primi due che riguarda gli effetti su economia, ambiente e società con i quali il turista entra in contatto direttamente o indirettamente". (Mathieson e Wall, 1986: 14) Di fatto la risultante annullava la concezione di movimento e andava a esaltare soltanto la destinazione: lo spazio.

Parallelamente a ciò, tuttavia, approcci più umanistici nella geografia umana iniziarono a sfidare tali modelli e a concentrarsi invece sull'idea che lo spazio diventava luogo soltanto attraverso le comprensioni, i significati e le pratiche di coloro che lo occupavano (Tuan, 1990 e Massey, 1993). Al centro di questi approcci c'era la nozione di luoghi come centri di significato, fluidi e dinamici, creati ed eseguiti da coloro che li attraversano (Cresswell, 2004), siano essi *guest*, *host* o altro. Tali risvolti sono stati sicuramente originati dall'aumento della mobilità e della globalizzazione e hanno originato una sempre maggior importanza dell'antropologia nell'analizzare i risvolti che la cultura poteva avere nel plasmare il modo in cui il turismo veniva prodotto e consumato.

In questo contesto, però, i fornitori e i *mediatori* del turismo sono considerati periferici, impotenti e quasi irrilevanti di fronte alle capacità di creazione culturale del turista. Nonostante l'inizio di una differenziazione di nuove figure all'interno dell'*host*, queste stesse vengono nuovamente denigrate nella loro *agency* e nella loro capacità di essere parte attiva della *performance* turistica.

Agencies that represent tourism and leisure can only provide structures into which *our* imaginative practice enters, and through which it explores its desires, and *their* promotional messages that inflect these messages may not be *ours*. (Crouch, 1999: 4)

Tuttavia, nonostante sia ancora presente questa marginalizzazione, almeno nella teoria, di coloro che lavorano nel turismo, Crouch et al. (2001), sembra aprire alla possibilità di un ripensamento della visione di offerta turistica in cui sono

possibili anche riflessioni sui modi in cui funziona il potere all'interno del mercato turistico attraverso l'esaltazione non tanto della categoria quanto piuttosto di singoli individui. Nel riconcettualizzare lo spazio turistico come interattivo e il turismo come esperienza soggettiva individuale sia per il turista che per l'ospite, Wearing and Wearing (1996) hanno sostenuto che se l'esperienza del turismo riguarda la creazione di significato, allora il processo di creazione avviene nel valore sociale attribuito a nuovi significati creatisi durante l'interazione tra *host e guest*. Il problema però di identificare chi siano questi individui permane.

Crang (1997) ha identificato una serie di "circuiti culturali complessi" in cui i dipendenti del turismo e dell'ospitalità partecipano per negoziare la natura del turismo. Ha suggerito che questi circuiti implicino relazioni tra molti gruppi diversi di dipendenti, inclusi produttori di turismo di diverso tipo, "promotori", commentatori (inclusi giornalisti e accademici), dipendenti del settore pubblico, in particolare quelli coinvolti in diverse forme di regolamentazione. Questo elenco implica una complessa serie di relazioni a diverse scale che si combinano per plasmare la produzione del turismo e le prestazioni dell'incontro turistico.

L'idea di questa moltitudine di realtà negoziate all'interno di circuiti culturali è stata sviluppata in profondità anche nel contesto del marketing turistico e dello sviluppo del marchio da Pritchard e Morgan (1998), sostenendo che il turismo è solo uno dei modi in cui linguaggio, rappresentazione e significato si intrecciano nella costruzione dell'immagine e dell'identità sia dei luoghi delle persone che li abitano e in cui lavorano. Turismo, luogo e "sociale" sono quindi elementi indissolubilmente legati attraverso i quali i luoghi turistici vengono prodotti e consumati. Germann Molz e Gibson (2007) estendono ulteriormente il pensiero sull'ospitalità come metafora nel discorso sul turismo e sulla migrazione in un mondo globalizzato di mobilità più ampia, dove le rigide distinzioni tra *guest* e

*host* sono sostituite da relazioni più fluide che includono o escludono pratiche etiche e politiche. Lo spazio turistico assume quindi sfaccettature diverse a seconda di queste pratiche. La natura di queste pratiche è stata esaminata in profondità da Bærenholdt et al. (2004). Nel loro importante lavoro sviluppano l'idea che i luoghi turistici siano creati attraverso relazioni fluide tra attori umani e non umani, evidenziando l'importanza delle relazioni tra queste reti di attori per produrre tali posti. Ed è da queste relazioni che vengono poi sviluppati 5 modi differenti di costruire e rappresentare lo spazio. D'altra parte questi stessi discorsi sembrano enfatizzare sempre più il paradosso di analizzare un fenomeno concettualmente ritenuto come fluido e dinamico, attraverso il vincolo di un concetto statico come quello di destinazione.

Sostengono quindi che la destinazione è solo un nodo all'interno di una rete e che i luoghi turistici sono prodotti all'interno di relazioni complesse dove la produzione materiale del luogo si interseca anche con la produzione immaginativa del luogo. Questa visione riflette anche diverse idee originatesi in precedenza sul concetto di backstage del turismo. Questa nuova concettualizzazione del luogo turistico ha aperto a nuove prospettive sul concetto di *host*.

### **Affioramento di una tripartizione concettuale**

Gli studi finora analizzati assegnano all'*host* caratteristiche e significati differenti. Nonostante l'offuscamento dei ruoli evidente negli approcci più recenti si ritiene che il binario *guest-host* sia ancora un presupposto problematico negli studi sul turismo. Tale dicotomia sarebbe pertanto perpetuata in tutti i discorsi; autentico-artificiale, tradizionale-moderno, culturale-economico. A tal riguardo Picken (2006) identifica una generale assimilazione del ruolo del ricercatore a quello del turista che non riuscirebbe ad allontanarsi da questo sguardo. Ciò che ne risulta è un *host* sfumato e ancora indescrivibile che sembra ancor troppo sottovalutato

negli studi accademici. Per alcuni, coinciderebbe con la destinazione, punto di raccolta di intenti economici. Per altri sono i locali<sup>13</sup>, coloro che lavorano nella destinazione ma non sempre coincidenti con i residenti, i quali a loro volta sono influenzati ma non necessariamente coinvolti dal turismo.

Tuttavia, abbiamo anche visto che limitare la *performance* turistica ad uno sguardo esclusivamente geografico può creare difficoltà concettuali e pratiche nella comprensione dell'industria del turismo di oggi. Andrews (2000) afferma che il problema principale con l'approccio adottato negli studi sul turismo è stato quello di presumere che l'*host* sia sempre coincidente con un residente della destinazione. Sostiene che, in particolare nel turismo di massa, il ruolo di *host* è stato soppiantato dal *tour operator*, che esegue tutti gli elementi della fornitura di ospitalità al posto dell'*host* locale. Dann (1996) ha anche sottolineato l'importanza che il *tour operator* può avere su una destinazione attraverso il controllo del linguaggio usato per descrivere e vendere una particolare destinazione. Linguaggio che porta a influenzare il comportamento di un turista e la sua immagine della destinazione. Il *tour operator* quindi non è solo il fornitore di tutti gli elementi materiali dell'ospitalità, ma controlla anche il processo di socializzazione che va a costruire la *performance* turistica. Sia Dann che Andrews mostrano come, nel turismo di massa, il *tour operator* abbia potere di influenzare la *performance* turistica sia prima della stessa, attraverso la creazione nel turista di immagini che possano anticipare l'esperienza, sia spesso direttamente durante la *performance* stessa, attraverso la messa a disposizione di un proprio rappresentante, una guida turistica o un *tour leader*, che ha il compito di andare a rinforzare tali immagini o a fissare regole per una "giusta" fruizione delle stesse. In questo si può notare la percezione di una differenziazione delle

---

<sup>13</sup> Un esempio è riscontrabile in Manuel-Navarette e Redclift (2011) o Canziani e Francioni (2013).

dinamiche di potere che intercorrono tra *guest* e *host*. Infatti in tali visioni l'*host* sembrerebbe assolutamente dominante all'interno della dicotomia *guest-host*.

Questo tema è stato ripreso anche da Cheong e Miller (2000) attraverso l'esplorazione delle dinamiche di potere insite nel turismo, attraverso la proposizione di una relazione tripartita: *guest-host-mediator*. In questo articolo si esaltò la natura di tali relazioni andando a suggerire che il potere insito nelle relazioni tra i molti diversi tipi di *mediator*, in collaborazione con gli *host*, sia quello di controllare il comportamento dei turisti al fine di svolgere al meglio la *performance* turistica. Se Cheong e Miller sembravano quindi sottolineare il legame tra *mediator* e *host*, andando a enfatizzare una loro differenziazione, lo studio di Feng (2012), sembra riavvicinare il *mediator* all'*host*. Infatti sembrerebbe re-inserire le relazioni di potere tra *tour operators* e amministratori locali all'interno di una stessa categoria.

I broker identificati da Cheong e Miller includono non solo professionisti del settore dei viaggi, ma anche una serie di altre organizzazioni, incluso il governo a diversi livelli. Come risultato di ciò, e in particolare come conseguenza dell'emergere di discorsi sul turismo sostenibile e sull'empowerment delle comunità locali (Scheyvens, 2002), abbiamo assistito all'evoluzione di modelli più partecipativi dell'*host*, ampiamente coperti dal termine "teoria degli stakeholder" (Freeman, 1984; Byrd, 2007; Honey, 2008), in contesti che vanno dalle destinazioni europee tradizionali ed emergenti (Bramwell, 2006; Bramwell e Meyer, 2007; Mottiar e Tucker, 2007), al turismo costiero di comunità di recente sviluppo in Australia (Dredge, 2006) e verso destinazioni in vari paesi economicamente meno sviluppati (ad esempio Jamal e Stronza, 2009; Mowforth e Munt, 2009). Questi modelli sono utili perché considerano sia le destinazioni che i luoghi turistici come fenomeni complessi e ibridi, con un'enfasi sulla partecipazione di una serie di stakeholder nelle decisioni collaborative sul turismo,

e introducono nozioni di relazioni in rete tra i diversi attori, sia all'interno che all'esterno della destinazione (Park, Cai e Lehto, 2009).

Uno sguardo al fenomeno turistico come realizzarsi di comunità collaborative, ha posto un maggior grado di enfasi su ciò che si è, e dovrebbe essere fatto, nei luoghi turistici e a come funziona il fenomeno turistico. Mette inoltre a fuoco i ruoli di diversi gruppi di persone all'interno, intorno e all'esterno di un particolare luogo turistico, i quali, tutti, hanno il potere e la capacità di lavorare insieme nella creazione e gestione di esperienze turistiche. A tal riguardo risulterà quindi utile enfatizzare l'idea di turismo di Sheller e Urry (2006:214) come riunione di determinate prestazioni in determinati luoghi e in determinati momenti e cercare i *guest*, gli *host* o i *mediator* non in un luogo specifico in un mondo sempre più mobile, ma nella loro funzione all'interno di rapporti tra attori che coinvolgono non solo cliente e fornitore, ma anche tutti quegli intermediari che mediano le pratiche e l'offerta turistica. In tal senso la dicotomia *guest-host* e la tripartizione *guest-mediator-host* sfumano nella loro inutilità nell'identificare in maniera efficace i ruoli e gli attori che rappresenterebbero ma senza però precludere la possibilità di osservarli nelle loro relazioni e nel loro reciproco coinvolgimento nella realizzazione della *performance* turistica.



## CAPITOLO 2 – *Mediator* attraverso le sue relazioni

### Abstract

Il capitolo precedente ha esplorato diverse prospettive sulla natura e il ruolo dell'*host* nel turismo e ha concluso caratterizzandolo come inserito in una *performance* multiforme. Questo capitolo prende in considerazione diversi aspetti di questo ruolo e si interroga su come le relazioni che supportano queste *performance* vengono stabilite e mantenute all'interno di reti di relazioni. In questo modo, si potrà lentamente, poi, esplorare le diverse pratiche di mediazione degli attori economici coinvolti nella *performance* turistica, e identificare così, in maniera più precisa, il soggetto e oggetto di studio.

### Il sistema BLT (brokers-locals-tourism)

Il ruolo degli intermediari nei sistemi turistici è stato elaborato per la prima volta nel modello di sistema turistico "BLT" (*brokers-locals-tourism*) da Miller e Auyong (1991, 1998). Proposero infatti un modello (figura 1) che divideva i *brokers*, in particolare in due diversi macro-contesti: quello pubblico e quello privato. Nel far ciò identificavano quindi i *mediator* come, in generale, agenti che prestavano la propria particolare attenzione professionale al settore del turismo. In particolare venne proposto come primo quadro metodologico attraverso il quale classificare i partecipanti alla lunga e variegata catena economica/sociale turistica, al fine di descrivere la struttura sociologica della destinazione e poterne tracciare eventuali mutamenti nel tempo (Miller e Auyong, 1998).

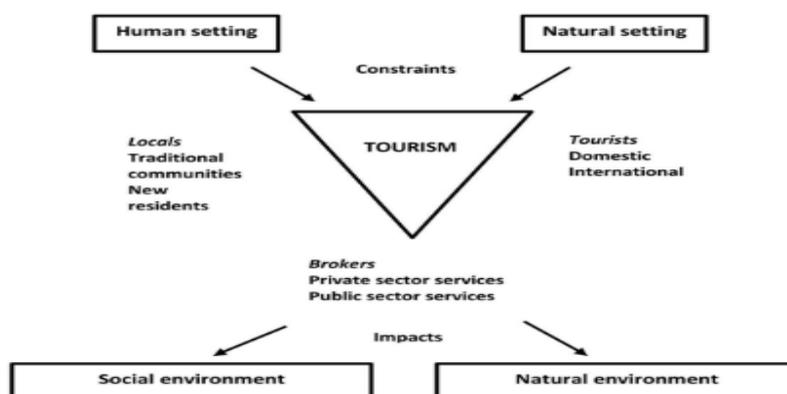


Figura 1 - (Source: Miller e Auyong, 1991: 77)

Nonostante la sua attenzione alla struttura e la sua enfasi metodologica sulla codifica, categorizzazione e misurazione, piuttosto che sulla spiegazione, il modello cercava di allontanarsi dalla dicotomia *guest-host* e tentava di concentrarsi, più che altro, sulle relazioni che intercorrevano tra i diversi gruppi identificati. Gli intermediari di Miller e Auyong si trovavano posti direttamente all'interno della destinazione turistica, direttamente impegnati nella pianificazione e costruzione delle relazioni che collegano turisti e locali. Con i loro studi aggiungevano, inoltre, ulteriore complessità al quadro complessivo introducendo le figure dei “*touristic/non-touristic publics*”, considerabili sia come locali che come intermediari, e differenziandoli dai “*touristic citizenry*”, locali e/o intermediari aventi diritto di voto sull'amministrazioni in cui veniva performato il turismo. Questa distinzione denota negli autori la percezione dell'esistenza di relazioni politiche e amministrative che possano influenzare la *performance* turistica.

Il modello BLT venne ulteriormente sviluppato in un articolo successivo, tenendo conto esplicitamente di questa nuovo sguardo, sotto forma di un'analisi foucaultiana del potere nel turismo (Cheong e Miller, 2000), concentrandosi sulla misura in cui le varie relazioni di potere potevano modellare il comportamento dei turisti. In particolare, si tentò di confutare in maniera più decisa la visione di un *guest* super-attivo, individualizzato e pesantemente valutato negativamente, e di un *host* super-passivo, costantemente oppresso economicamente e culturalmente. Introduceva, anzi, i *broker* come veri agenti attivi aventi l'effettivo potere di negoziare e modellare il modo in cui il turismo veniva prodotto e poi venduto. In conseguenza di ciò, introdussero anche la definizione di *broker* come di “coloro che si guadagnano da vivere, ricevono cioè una remunerazione monetaria, dal loro coinvolgimento nella produzione turistica” (Cheong e Miller, 2000: 379). Qui, i broker sono caratterizzati come agenti foucaultiani attivi nella produzione di turismo che spesso lavorano in cooperazione con la gente del posto

per “costringere il turista a funzionare in un certo modo” (Cheong e Miller, 2000: 381), intervenendo e limitando il comportamento dei turisti per il proprio profitto ma anche per soddisfare le esigenze di un servizio reso pubblico. In particolare, i *broker* agivano pertanto sia come collaboratori (con la gente del posto e tra di loro) nella produzione turistica, sia come intermediari (tra turisti e locali) nella mediazione delle differenze e degli impatti culturali, sia come esperti del settore attraverso una serie di strategie: “education, instruction, persuasion, advice, interpretation, surveillance and coercion” (Cheong e Miller, 2000: 383).

Sebbene non discutano o sviluppano il concetto, Cheong e Miller identificano la “rete turistica” come il sito entro il quale le relazioni dei *broker* si sviluppano e sottolineando l’importanza della fluidità del loro ruolo all’interno di queste stesse relazioni in un dato momento. Sarebbero pertanto un insieme di agenti che si relazionano al fine di risolvere un determinato problema, per poi sciogliere i legami relativi e ricomporli in nuove forme ogni qual volta ve ne fosse bisogno. In particolare sottolineavano che questo tipo di fluidità era indispensabile all’interno di relazioni di tipo competitivo tra imprenditori del turismo. Il potere veniva inoltre esercitato, in particolare, attraverso il controllo di risorse come il denaro, le idee, la proprietà e la conoscenza. Il potere diveniva quindi il risultato di una relazione metteva in comunicazione i *brokers* tra loro, attraverso strumenti quali il denaro o proprietà. Il potere non era in altre parole un attributo pre-costruito, ma piuttosto veniva posseduto ed esercitato dai *brokers*. In questo caso, il concetto di *mediator* sembra essere usato in maniera piuttosto limitata con un deciso allontanamento dalla dicotomia *guest-host*. Non sarebbe, in altre parole, possibile identificare caratteristiche comuni che permetterebbero di inserire tali *mediator* nel gruppo degli *host* o dei *guest*. Il loro ruolo sarebbe piuttosto quello, appunto, di mettere in relazione l’uno e l’altro attraverso la creazione di una rete che comprende anche altri *mediator*.

Al contrario, il lavoro di Jennings e Weiler (2006) sui *broker* rappresenta una tradizione diversa e più manageriale nella ricerca sul turismo, concentrandosi sui *brokers* come creatori di input durante la costruzione della *performance* turistica. Tali input, suggeriscono, possono avere effetti positivi, negativi o neutri. Il loro scopo era quello di misurare tali input al fine di migliorare la qualità dell'esperienza del turista. In questa visione, l'intermediario divenne colui che compiva "qualsiasi tentativo attivo per mediare l'esperienza turistica di un individuo" (Jennings e Weiler, 2006: 58). Per Jennings e Weiler si preferisce, quindi, piuttosto che usare il termine *broker*, usare il termine di *mediator*. Nel loro studio compiono una netta divisione tra tipologie di *mediatori* secondo l'attributo della formalità/informalità. Attributo che variava a seconda del ruolo svolto da ogni *mediatore* durante il variare della *performance* turistica. La formalità veniva attribuita a coloro che venivano remunerati per il loro ruolo all'interno del turismo, al contrario l'informalità era attribuita a coloro che ottenevano vantaggi, o svantaggi, dalla *performance* turistica in maniera più indiretta. Anche in questo caso viene sottolineata la fluidità di ogni figura coinvolta. A seconda del momento, il *mediatore* poteva essere considerato formale o informale. Interessante notare che all'interno dei gruppi degli informali venivano inseriti anche coloro che non intendevano partecipare, volontariamente, alla *performance* turistica, ma che, allo stesso tempo, ne venivano coinvolti. In tale gruppo si ponevano individui come i camerieri o il personale di hotel e altre strutture il cui scopo non era, appunto, soddisfare aspettative turistiche o altro, quanto piuttosto semplicemente quello di svolgere il proprio lavoro al fine di ottenere un salario con il quale mantenersi economicamente.

Così, mentre Cheong e Miller studiavano i *broker* in un "quadro generale" concettuale, che tentava di dare una panoramica del funzionamento del potere nelle reti turistiche, in Jennings e Weiler l'attenzione si concentrava sulle relazioni individuali che potevano essere identificate, misurate e gestite. I loro *broker* sono

rappresentabili con enti o individui direttamente situati intorno alla *performance* turistica. Non includono in altre parole organismi come i governi nazionali o le loro agenzie, organizzazioni di sviluppo o altre ONG, ma, a differenza di Cheong e Miller, includevano i turisti stessi come *mediatori* significativi delle proprie esperienze. È anche importante notare che Jennings e Weiler riconoscono, ma poi escludono esplicitamente dalla loro discussione, l'interazione tra *brokers*, la quale non implica un'interazione diretta con i turisti.

### **Intermediari come *mediatori* culturali**

Da queste prime analisi, l'*host* risulta sempre più un *mediatore* di fatti umani e non umani, composto da individui e/o agenti impersonali che operano all'interno della *performance* turistica sia in maniera diretta sia in maniera indiretta, tramite intrecci e relazioni fluide e dinamiche che sfuggono a categorizzazioni fisse. Miller e Auyong (1998) hanno sostenuto che la mediazione, definita da Chambers (1997:6) come "l'intervento di altri che non possono essere considerati né come *host* né come *guest* in alcun modello convenzionale" è comunque un ruolo formalizzato proprio dai *broker*/intermediari. Tuttavia, il loro modello si ferma prima di esplorare questi processi di mediazione, la natura dell'intervento e le relazioni tra e all'interno dei diversi gruppi di *mediatori* che identificano. Nella visione di Chambers la mediazione è un tentativo di controllare i termini con cui viene definita l'esperienza turistica. Questo controllo può servire sia a soddisfare le esigenze dei turisti sia a mitigarne gli effetti negativi, ed è implicitamente suggestivo della presenza di rapporti di potere nell'offerta di esperienze turistiche.

Sia Chambers che Jennings e Weiler vedono la mediazione in termini culturali come una sorta di cuscinetto tra il turista e il locale al fine di trasmettere una maggior percezione di differenza così come di regolarizzare la stessa *performance*, ad esempio attraverso la regolamentazione di cosa vedere e di cosa non vedere o di come rappresentare/comunicare ciò che si vede. Questa è la

visione tradizionale della mediazione nel turismo, derivante da studi antropologici in cui l'attenzione è posta sul ruolo del personale turistico nel fornire un collegamento tra la cultura del turista e quella del locale. Come abbiamo visto, generalmente ci si riferisce in tal senso come di un contributo generalmente negativo, coinvolto in processi di acculturazione, in cui la cultura ospitante viene danneggiata, attraverso la mediazione di questi individui, dalle culture più “potenti” dei turisti in visita. Queste attività di mediazione vengono considerate come fondamentali poiché viene considerata necessaria, per la buona riuscita della *performance* turistica, la presenza di qualcuno sul campo che funga da interprete e organizzatore. Un intermediario fisico per negoziare l'incontro con l'altro (Cohen, 1985). Questo sguardo costante sul tentativo di studiare la mediazione culturale ha portato a concentrarsi sul ruolo svolto dall'industria del turismo nel costruire un particolare sguardo turistico (Urry, 1992; Smith e Brent, 2001) e nel controllare questo stesso sguardo attraverso pratiche di marketing e sviluppo della destinazione turistica (Dann, 1996; Morgan e Pritchard, 1998; Morgan et al, 2004; Marzano, 2008).

L'importanza dell'interpretazione come forma di mediazione nel turismo è anche oggetto di un ampio lavoro di Moscardo (2008, 2012), che esamina il modo in cui l'esperienza turistica è plasmata da narrazioni che vengono sviluppate dagli operatori di marketing del turismo in *brand* e immagini (Moscardo, 2012). Moscardo, in particolare, sostiene che tali narrazioni servano a coinvolgere il turista in un'esperienza condivisa. Questo attraverso la creazione di una rete di intermediari (figura 2)

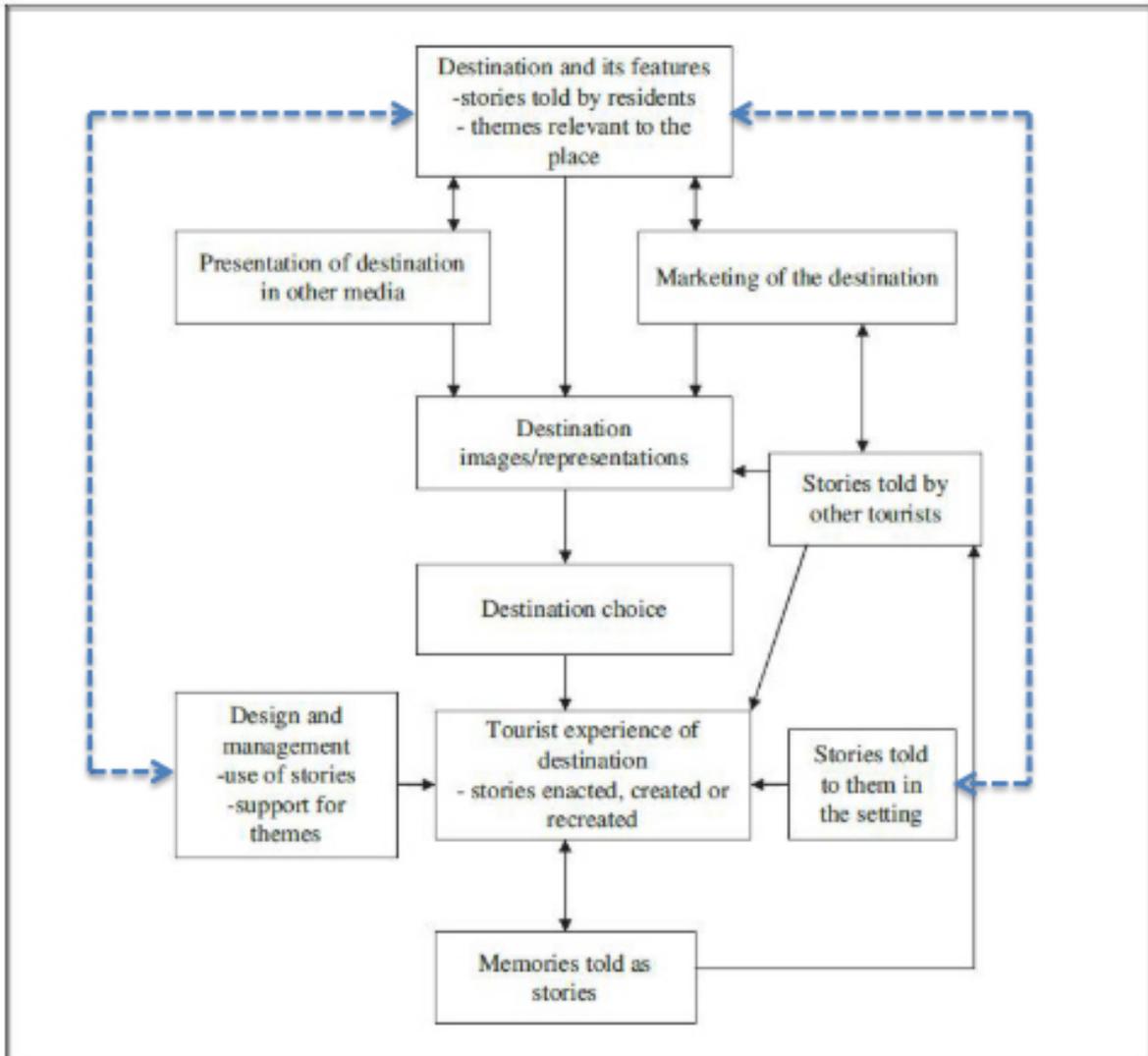


Figura 2 - (Source: adattato da Moscardo, 2012: 51)

Questo modello evidenzia il ruolo di diversi *broker* nella progettazione e gestione delle esperienze turistiche e l'importanza delle narrazioni come vero e proprio strumenti e veicolo di esperienze. Ma allo stesso tempo non considera l'uso di tali narrazioni all'interno della più ampia rete negoziale dei *brokers*.

Nonostante un forte e ormai consolidato background teorico negli studi sul turismo riguardo al ruolo dell'identità nella *performance* turistica, c'è, come abbiamo visto, sorprendentemente poca ricerca sul ruolo dell'identità nelle relazioni tra gli intermediari del settore. Crang (1997) ritiene che le fasi del

turismo, siano il risultato di precisi momenti di lavoro eseguito di processi che trovano il proprio centro nell'interazione stessa e che sono il risultato di continue negoziazioni, e contestazioni, tra diversi gruppi all'interno dell'industria del turismo, ognuno avente una propria visione e una propria comprensione del processo stesso in cui sono impegnati. Ateljevic e Doorne (2004) suggeriscono che possiamo considerare coloro che lavorano nell'industria del turismo - sia nel settore privato che negli organismi di elaborazione delle politiche del settore pubblico - come attori all'interno di circuiti culturali complessi, caratterizzati come unicum dinamici e interconnessi, dove i giocatori e le parti interessate possono allinearsi con qualsiasi altro giocatore se il bisogno, il desiderio o l'opportunità lo consentono. Questi stessi attori vengono percepiti come, a loro volta, consumatori attraverso la scelta del modo in cui dovrebbe essere praticato il turismo, scelte derivanti non solo da fattori economici e/o gestionali ma anche legate al proprio background culturale e alla propria identità. Questa visione può essere messa in relazione col modello BLT di Cheong e Miller (2000) in cui i *brokers*, come abbiamo visto, possono essere coinvolti in pratiche che sono sia collaborative che competitive a seconda del contesto in cui stanno operando.

## **Il Sistema ANT**

Poiché il turismo stesso si è diversificato e frammentato in una serie di prodotti di nicchia ed esperienze individuali (Novelli, 2005), e poiché il ruolo della tecnologia, e in particolare di Internet e dei social media, hanno cambiato il modo in cui il turismo è mediato (Scarles e Lester, 2013), è stato dimostrato che il controllo degli intermediari sul settore turistico è diminuito nettamente (Jenkins e Deuze, 2008; Couldry, 2012; Mansson, 2011). Gli intermediari sono visti sempre più come semplice collegamento in cui l'importanza del contatto diretto e personale nella comunicazione all'interno delle relazioni che si intessono sulla destinazione turistica è sempre meno coinvolgente e determinante nella realizzazione della *performance* stessa. O'Regan (2013) sottolinea anche la

sempre maggior difficoltà a plasmare la relazione stessa, poiché sempre meno sotto il diretto controllo dei *brokers*. Causa di questa variazione, è da ricollegarsi al sempre maggior uso di internet per l'acquisto e l'organizzazione delle proprie individuali esperienze di viaggio turistico da parte dei turisti attraverso, in particolare, la partecipazione attiva di questi all'interno di comunità di viaggio online e l'acquisizione di informazioni derivanti dalla condivisione di esperienze simili. Questo ha portato ad una netta decostruzione delle tradizionali strutture di comunicazione lineare presenti nel settore turistico e, quindi, ad una redistribuzione delle relazioni all'interno dei canali di vendita del turismo (Buhalis e Law, 2008). La tendenza è quella di identificare sempre più il turista non più come semplice consumatore, ma anche come produttore e creatore di turismo (Scarles e Lester, 2013). L'interesse accademico verso l'esplorazione del ruolo dei turisti come *mediatori*/costruttori delle proprie e altrui esperienze turistiche è in rapida crescita.<sup>14</sup> Questo ha da una parte sfidato la dicotomia tradizionale di *host-guest* ma ha anche portato ad una minore attenzione ai *mediatori* fin qui analizzati.

A riguardo si può sopperire con l'introduzione della *actor-network theory* (ANT) in cui gli attori che partecipano alla *performance* turistica vengono analizzati come capaci di trasformare, tradurre, distorcere e modificare lo stesso significato che intendono produrre e sviluppare (Latour, 2005). I *mediatori* in ANT sono in contrasto con gli intermediari finora esposti poiché non consisterebbero più di semplici veicoli del significato culturale di cui si fanno promotori. Negli studi precedenti si negava, in altre parole, la loro capacità di svolgere un ruolo attivo, e non soltanto passivo, all'interno della *performance* turistica. Ad esempio, le guide turistiche, convenzionalmente considerate come *mediatori* chiave in Chambers (1997) e in Cohen (1985), possono, senza dubbio, essere viste come esponenti della categoria di *mediatori* (ANT) poiché attanti, e non semplici

---

<sup>14</sup> Ad esempio Bodker e Browning (2012); Morgan, Lugosi e Ritchie (2012); Russo e Richards (2016).

messaggeri, che “recitano” messaggi decisi altrove attraverso un semplice riflesso di un’immagine turistica ufficialmente determinata.<sup>15</sup>

La mediazione in senso ANT consiste nell’insieme delle continue azioni e prestazioni svolte da persone e cose al fine di mantenere in vita particolari ordinamenti o istituzioni. In tal senso diviene pertanto uno strumento essenziale per considerare il turismo come una forma di ordinamento sociale. Si tratta di guardare all’*host* come di un semplice nodo, posto all’interno di una rete di altri nodi simili ma diversi e, allo stesso tempo, di guardare come questi *host* vengano coinvolti e si guardino, vicendevolmente, all’interno della rete che loro stessi costruiscono. All’interno di questa rete debbono pertanto essere inseriti tutti i *mediator* precedentemente esposti; formali e informali, materiali e non materiali, ma anche tutte quelle tecnologie e strumenti utilizzati dal turismo contemporaneo per la creazione di discorsi e narrazioni turistiche. Il processo di mediazione all’interno di queste reti che permette la realizzazione della *performance* turistica, diventa così il motivo di esistenza dei *mediator* stessi. Se l’*host* può essere considerata un’entità diversificata, costituita non solo dalla comunità locale, ma anche da una rete correlata di altri intermediari che agiscono con e per conto della comunità locale per produrre servizi turistici e se i *broker* possono svolgere una serie di ruoli nel turismo, sia interni al turismo stesso, che al di fuori dell’area locale per la negoziazione, produzione e fornitura del servizio attraverso reti di mediazione, allora, con la più ampia diversificazione, differenziazione e mediazione del turismo, gli incontri nelle destinazioni sono sostituiti da esperienze mediate da reti di intermediari, non solo nel loro aspetto culturale, ma anche nel loro aspetto di creazione e produzione dell’immagine della destinazione e dell’esperienza stessa.

---

<sup>15</sup> Esempi di tale visione possono trovarsi in Eade (2002); Dahles (2002); Weiler e Ham (2002).

Mottiar e Tucker (2007) dimostrano empiricamente come, man mano che si sviluppa un luogo turistico, il numero di *broker* si moltiplica e il loro ruolo e le loro relazioni cambiano. Le loro scoperte trovano eco nel lavoro di Ryan, Mottiar e Quinn (2012) in cui gli imprenditori locali vengono caratterizzati come influenti all'interno della *performance* turistica attraverso il loro ruolo di costruire e assemblare reti per lo sviluppo della destinazione. Wiltshier (2007) descrive il ruolo dei consulenti accademici come mentori all'interno di piccole aziende turistiche nel fornire supporto e condizione di conoscenza al fine di coordinare e realizzare reti di marketing e di produzione/sviluppo della destinazione nel modo più efficiente possibile.

Zorn e Farthing (2007) mostrano come in un periodo di trent'anni, le relazioni che coinvolgono *mediatori* locali e non locali possano contribuire al successo a lungo termine del turismo. Altre ricerche che tentano di tracciare le relazioni che intercorrono oltre il locale sono lo studio di Pearce (2007), che esamina i collegamenti tra i *tour operator* locali in entrata e quelli in uscita in Europa e in Australia, ma evidenzia anche il ruolo di altri *broker* (in questo caso il governo della Nuova Zelanda e i suoi uffici esteri) nello stabilire e mantenere questi rapporti; il lavoro di Jensen (2002, 2009 e 2010) che mostra in dettaglio come diversi *broker* (governo, enti dell'industria del settore privato, *tour operator* in entrata, *tour operator* regionali e locali, guide locali e comunità locali) collaborano allo sviluppo del turismo concentrandosi sul mantenimento cordiale e rispettoso di queste relazioni. I governi stessi, attraverso politiche più ampie e l'importanza relativa data al turismo, così come politiche e pratiche specificamente mirate possono quindi incoraggiare o scoraggiare particolari forme di turismo.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Ad esempio in Macleod (2006); Lashley et al (2007); German Molz e Gibson (2007).

Questi esempi suggeriscono che una volta che la politica diventa importante nello sviluppo del turismo, il numero di *broker* in rete inizia ad aumentare in modo esponenziale. Parallelamente al lavoro di Jensen, Wearing, Wearing e McDonald (2010) esaminano anche le relazioni tra *tour operator* e comunità locali in una destinazione turistica emergente e introducono un maggior senso di complessità includendo altre categorie di *broker* coinvolti nello sviluppo, includendo le aziende internazionali, organizzazioni-no-profit e governi esteri. Il loro studio assume una visione foucaultiana del potere e mostra come quest'ultimo sia insito nelle relazioni tra gruppi chiave di intermediari consenta una mediazione efficace per la creazione di uno sviluppo che soddisfi gli interessi sia dei locali sia dei *tour operator*. Il ruolo del governo e delle ONG come *mediatori* è esaminato anche da Van der Duim e Caalders (2008), che esplorano il modo in cui i governi, le ONG e gli intermediari del settore privato lavorano per effettuare le necessarie connessioni globali atte alla realizzazione di iniziative turistiche promosse e commercializzate all'estero.

Molti di questi esempi utilizzano il concetto di "comunità" come punto di partenza per studiare le reti a esse collegate. Allo stesso tempo viene usato anche il concetto di ANT in particolare in relazione al concetto di "comunità ospitante" e alle difficoltà e ai problemi che circondano la ricerca di una definizione operativa. Beeton (2006) ha utilizzato il concetto in un senso più ampio, guardando alle relazioni professionali che costituiscono comunità di interesse accademico, un tema adottato anche da Ren, Pritchard e Morgan (2010) e da Tribe (2010), nel discutere le "comunità". La recente estensione di Tribe e Liburd di questo lavoro (2016) evidenzia ulteriormente la fluidità e l'importanza della conoscenza accademica del turismo all'interno del dinamismo delle reti o delle comunità che risiedono al suo interno e il ruolo degli attori "non umani" nel mediare l'appartenenza e le prestazioni di queste comunità costruite intorno alla divulgazione di questa stessa conoscenza.

Tuttavia, questo interesse per le comunità accademiche non è stato finora analizzato adeguatamente. Nonostante l'idea di partecipazione attiva all'interno di aziende, finalizzata all'apprendimento attraverso attività condivise, abbia una lunga tradizione<sup>17</sup>, il concetto non è stato ancora ampiamente fatto proprio dalle aziende coinvolte e, ad esempio, viene menzionato di sfuggita negli studi gestionali di Cooper (2006) o di Shaw e Williams (2009). Questo non significa però che l'importanza di questo aspetto non venga percepito come bisognoso di attenzioni come esplicitato da Dredge (2015). Partendo da queste idee, l'adozione di un approccio ANT ci consente quindi di guardare all'idea di "comunità ospitante" in un modo che attira diversi gruppi di *mediatori*, le loro pratiche, i loro discorsi e i loro significati culturali organizzativi e individuali. L'entità oggetto di questo studio diviene pertanto una comunità di *mediatori* del turismo, caratterizzata, come abbiamo visto in precedenza, da persone, cose e discorsi che operano all'interno del turismo per svolgere il proprio ruolo all'interno della *performance* turistica nonostante l'ampia diversità delle loro posizioni, delle loro relazioni e delle loro prestazioni.

Gli approcci che enfatizzano la natura transazionale o di rete dei fenomeni sociali, sono presenti in molte forme diverse in tutte le scienze sociali (Emirbayer, 1997). Abbiamo visto che le reti sono state ampiamente viste come uno strumento per studiare l'interconnessione del turismo<sup>18</sup>. Tuttavia, nonostante il riconosciuto valore nell'identificare l'importanza di un numero sempre maggiore di attori coinvolti nel turismo e nelle connessioni derivanti, Volgger e Pechlaner (2015) percepiscono una generale tendenza a semplificare relazioni che per loro natura sono complesse. Ad esempio attraverso l'immobilizzazione di relazioni nel

---

<sup>17</sup> Si veda ad esempio Fox (2000).

<sup>18</sup> Si veda ad esempio anche Scott, Baggio e Cooper (2008); Volgger e Pechlaner (2015).

tempo portando, indirettamente, a vederle come relazioni statiche e immobili piuttosto che dinamiche e fluide nella loro trasformazione e creazione-distruzione.

Dredge (2006) sostiene che per comprendere appieno il funzionamento delle reti turistiche è importante riconoscere la natura essenzialmente ibrida di tali relazioni e i contesti ugualmente ibridi e un po' "disordinati" in cui si verificano. Più recentemente, Dredge et al (2013) hanno riconosciuto la natura necessariamente complessa e dispendiosa in termini di tempo di ricerca, e nella difficoltà a trovare un approccio efficace atto a permettere la raccolta e l'interpretazione di dati in questi contesti. Suggestiscono che approcci più dinamici, che esaminano l'interazione tra micro e macro, influenze nel tempo e nello spazio, studi delle strategie degli attori nonché regole di condotta e relazioni di potere, possono essere un modo più efficace per affrontare lo studio di tali relazioni. Tale visione è stata poi messa in atto con Dredge (2015). Queste teorie sembrano considerare il turismo come il risultato di processi in atto che vanno studiati per analizzarli nel loro modo di operare piuttosto che nella loro sostanza. Diversi autori, in particolare Latour (1999) e Ingold (2010), hanno notato che l'uso di "rete" in questo contesto è fuorviante. Le "linee" che compongono la rete sono da definirsi come linee in divenire, o in possibilità, piuttosto che linee di connessione. In altre parole non vi sono strutture pre-esistenti ma piuttosto vi è un costante processo di evoluzione. In tal senso, però, tali relazioni possono essere fotografate in un preciso istante al fine di poterne ricavare informazioni e conoscenza.

Il presente lavoro intende pertanto analizzare una di queste singole entità, rappresentata da Alidays S.p.a., che va a comporre, assieme a tutte le altre, le *performance* turistiche in Giappone da parte di italiani, non tanto per fornire un'analisi del ruolo ipoteticamente immutabile all'interno di relazioni di tipo culturale, economico o sociale da parte di questa entità o di simili, quanto piuttosto per fornire una fotografia delle relazioni sviluppate da questa stessa

entità in un preciso momento e in un preciso ambiente turistico. Questa fotografia potrà quindi risultare utile per fornire una maggior consapevolezza della posizione di Alidays stessa all'interno delle relazioni da lei tessute al fine di permetterle di agire con più forza là ove necessario, o voluto, e assumere un proprio ruolo attivo nello sviluppo e creazione di tali relazioni.



## CAPITOLO 3 – Alidays come *mediator*

### Abstract

Nel presente capitolo introduciamo il *tour operator* di riferimento per la stesura della dissertazione. Esplicheremo le modalità con le quali abbiamo collaborato e collaboriamo con la suddetta azienda e le modalità con le quali sono stati estratti dati atti a essere utilizzati. Infine viene presentata la modalità attraverso la quale verranno analizzati tali dati e messi in comunicazione con lo stato dell'arte finora esposto.

### Alidays e la sua storia

Alidays è una società per azioni fondata nel 1992 da Davide Catania, attuale Amministratore Unico, per offrire opportunità di viaggio studio in America a studenti universitari. Pur avendo avuto origine con un particolare interesse verso la destinazione nordamericana, che ancora oggi è il core *business* dell'azienda, attualmente l'offerta proposta è stata ampliata enormemente. In particolare il settore “Oriente” è in rapida crescita e considerato secondo core *business*. L'impegno profuso negli anni verso gli Stati Uniti è stato consolidato nel 2015 grazie al riconoscimento del “Circle of Honor” come unico operatore Italiano.<sup>19</sup>

È un'azienda che soltanto recentemente ha iniziato a proporre una vendita *business-to-consumer* (B2C)<sup>20</sup> attraverso il proprio sito (Alidays.it). Infatti il suo principale ruolo è quello di *business-to-business* (B2B)<sup>21</sup>. In particolare, attraverso relazioni con migliaia di piccole aziende di viaggio, offre in tutta Italia un'offerta capillare verso quasi tutte le destinazioni turistiche del mondo.

---

<sup>19</sup> La storia di Alidays può essere visionata presso il sito ufficiale (<https://www.alidays.it/chi-siamo>) visionato il 13 Febbraio 2020.

<sup>20</sup> Con *business-to-consumer*, spesso abbreviato in B2C, si indicano le relazioni che un'impresa commerciale detiene con i suoi clienti per le attività di vendita e/o di assistenza. Questa sigla è utilizzata soprattutto quando l'interazione tra impresa e cliente avviene tramite internet, ovvero nel caso del commercio elettronico.

<sup>21</sup> *Business-to-business*, spesso indicato con l'acronimo B2B, è una locuzione utilizzata per descrivere le transazioni commerciali elettroniche tra imprese, distinguendole da quelle che intercorrono tra le imprese e altri gruppi, come quelle tra una ditta e i consumatori/clienti individuali (B2C) oppure quelle tra una impresa e il governo (B2G).

La sua offerta cerca di distinguersi da quella dei concorrenti per 3 valori considerati fondamentali: un'elevata formazione culturale e professionale del proprio personale, l'utilizzo di tecnologie atte a facilitare sia il lavoro del personale stesso sia ad offrire maggiori possibilità di personalizzazione per il cliente e la costruzione di una forte narrazione sulle destinazioni turistiche proposte al fine di creare un dialogo, e quindi un legame emotivo, tra il cliente e la meta. Quest'ultimo valore viene ribadito in maniera chiara nel 2012 quando Alidays muta la propria qualifica, presente come sotto-titolo del proprio logo, in Travel Experience. Alidays intende, pertanto, il viaggio un'esperienza densa di emozioni e pensieri, cercando di coniugare desideri e aspettative del cliente. L'obiettivo è rendere il “viaggiatore–attore” protagonista, coinvolto emotivamente e razionalmente nella creazione del proprio progetto di viaggio; il focus è favorire un sistema di relazioni, conoscenze, consigli, storie che possano consentire di vivere nel viaggio un'esperienza unica.

Dal febbraio 2018 Alidays si è trasferita nei nuovi uffici di proprietà, dell'estensione di circa 1.000 mq, distribuiti su tre piani di uno storico edificio sito in via Adige 20, nel quartiere milanese di Porta Romana sviluppatosi a partire dal XIX secolo esternamente alla cerchia delle mura spagnole. Prima della Pandemia Covid-19 aveva all'attivo 200 dipendenti. Da ultime conversazioni svoltesi in maniera casuale tra l'Autore e lo Staff di Alidays sembra che il numero totale di dipendenti sia stato diminuito circa del 30% al fine di sopperire alla temporanea difficoltà dovuta all'ondata di annullamenti di viaggi per il 2020-2021.

### **L'approccio ad Alidays**

Ai fini della presente dissertazione è utile identificare la gerarchia con la quale abbiamo avuto opportunità di colloquiare per la rivelazione di dati e interviste nonché le modalità con le quali ci siamo approcciati ad Alidays stessa. L'autore lavora per Alidays attualmente come *Tour leader* per la meta turistica Giappone

da almeno 3 anni con all'attivo 5 viaggi, temporaneamente in sospenso causa Pandemia Covid-19 che ha immobilizzato gli spostamenti a fine turistico tra Italia e Giappone. In particolare, ha avuto opportunità di viaggiare con 4 gruppi di clienti "standard" composti da una quindicina di clienti dell'età mediamente di 50 anni per viaggio e di un gruppo "speciale"<sup>22</sup> composto da 20 ragazzi appena diplomatisi, inseriti all'interno di un progetto di valorizzazione del dialogo interculturale, promosso dalla Regione Lombardia, per coloro che sono risultati migliori studenti in un dato anno. Quest'ultimo viaggio, vista la composizione dei clienti e il loro numero, è stato supportato da una seconda *Tour leader*.

Il primo approccio ad Alidays per la proposta di supporto nella realizzazione della presente dissertazione è passato attraverso un colloquio personale tra l'autore e il proprio diretto superiore Patrizia Pegolotti, recentemente ritiratasi in amicizia da Alidays per percorrere il proprio sogno di costruzione di un proprio *tour operator*. Patrizia Pegolotti, attiva nel settore da 30 anni, era Responsabile dell'Ufficio Gruppi, cioè di quell'ufficio che ha il compito di supportare ininterrottamente, i gruppi turistici, per tramite del *tour leader*, che stanno partendo o sono partiti verso le destinazioni turistiche con informazioni di tipo tecnico, amministrativo o esecutivo.

Grazie ad una sua prima delucidazione di ciò che fosse Alidays e di come operasse, ha introdotto l'autore direttamente all'Amministratore Delegato Davide Catania, il quale, dopo aver approvato il progetto e offerto il proprio supporto, ha consigliato di colloquiare con Alice Tartara, *Destination Manager* Oriente e con Francesca Battocchi, Area Marketing, rispettivamente Capo dell'Ufficio Prodotto e Capo dell'Ufficio Marketing. Lo scambio di comunicazioni intervenute tra le addette designate si è concretizzato successivamente in due differenti interviste. In maniera indipendente si è

---

<sup>22</sup> Per speciale si intende un gruppo atipico, cioè differente rispetto alla maggioranza dei viaggi organizzati.

pensato poi di far intervenire anche il ruolo più esecutivo all'interno di Alidays, coloro che effettivamente svolgono il viaggio assieme ai clienti: i *tour leader* tramite osservazione partecipante dell'autore stesso, che svolge tale ruolo presso Alidays.

In tal modo si è potuto far intervenire nel colloquio tutti i partecipanti all'interno di Alidays nella produzione identitaria della meta turistica. L'ufficio Prodotto e l'Ufficio Marketing sono gli autori che si occupano, rispettivamente, dello studio e costruzione della narrazione della meta turistica e della sua promozione presso il pubblico. I *tour leader* sono invece coloro che fungono da diretti *mediatori* e interpreti tra il *guest* e l'*host* all'interno della *performance* turistica, avendo un diretto contatto con i turisti.

In ultimo, si è proposto un sondaggio anonimo, per tramite di Google Forms, ai clienti degli ultimi due viaggi svolti dall'autore al fine di poter ottenere le loro percezioni riguardo ad Alidays e al *tour leader* in seguito all'esperienza turistica. Le domande proposte dal sondaggio sono una rielaborazione personale di quelle presenti nell'articolo di Heung (2008) in cui veniva analizzato il ruolo del *tour leader* quale strumento per la promozione e valorizzazione del *tour operator* di riferimento tramite l'esecuzione di un'esperienza turistica positiva. Il sondaggio ha avuto una risposta complessiva pari a 34 referenti.

### **I prodotti del *mediator***

Alidays propone due macro-categorie differenti nelle proprie offerte viaggio. Da una parte viaggi, estremamente personalizzabili, atti a soddisfare esperienze uniche e impossibili da vivere, e progettare, senza il supporto di un professionista, vista la necessità di tessere durevoli e forti relazioni con interlocutori locali irraggiungibili al grande pubblico. Questi vengono proposti generalmente ad un mercato di under 30. Dall'altra vengono proposti viaggi

generalizzati ma edificanti intellettualmente per over 50 che, in virtù di una più ampia disponibilità di tempo e denaro, sono più predisposti a farsi accompagnare in un servizio all-inclusive piuttosto che a doversi organizzare in proprio il viaggio.

Obiettivo attuale di Alidays è quello di consolidare la fedeltà dei propri clienti attraverso politiche atte ad aumentare il numero di *referral*<sup>23</sup>, da una parte, e di *repeaters*<sup>24</sup>, dall'altra. A tal riguardo Alidays è andata a costruire negli ultimi anni nuove offerte di destinazioni turistiche, sempre in Giappone, che ancora oggi non vengono promosse e supportate dai mass media, attraverso la proposizione di viaggi estremamente personalizzabili e che si discostano nettamente dalle grandi destinazioni turistiche quali Tokyo, Kyoto e Osaka. Nel far ciò, Alidays intende da una parte, differenziare i propri prodotti rispetto a quelli della concorrenza; dall'altra stimolare la possibilità a scoprire nuove "facce" del Giappone non esplorate attraverso la prima esperienza. L'obiettivo è quindi quello di introdurre lentamente il turista ad un sempre maggior approfondimento culturale, gastronomico o storico della destinazione turistica attraverso un'offerta promossa come "unica", poiché non proposta da altri concorrenti, e "irripetibile" per via della personalizzazione e della completezza dimostrata nel viaggio stesso da Alidays. Al concetto di personalizzazione corrisponde anche la necessità a venire incontro ai turisti per una minor spesa del viaggio. Potendo personalizzare il proprio viaggio, risulterà più facile poter, ad esempio, soggiornare in hotel dal costo inferiore per usufruire, invece, di attività extra.

---

<sup>23</sup> Per *referral* si intende l'iniziativa del passaparola progettata da un'azienda per incentivare i clienti esistenti a presentare la loro famiglia, gli amici e i contatti per diventare nuovi clienti. In realtà Alidays non compie un vero e proprio *referall* in quanto non offre premi ai clienti che incoraggiano propri conoscenti a diventare clienti. Piuttosto cerca di offrire un servizio che permetta un passaparola positivo.

<sup>24</sup> Con *repeaters* si intendono clienti che, dopo aver ottenuto un soddisfacente servizio presso una destinazione turistica, ricontattano Alidays per la richiesta di nuove esperienze, sempre presso la stessa destinazione. Si tratta in altre parole di ex-clienti che acquistano nuovi prodotti dallo stesso venditore.

## Le relazioni di Alidays

Al fine di analizzare le relazioni in cui Alidays è inserita, e che contribuisce a creare, si è provveduto a dividere i temi di studio in 3 macro-aree studiate separatamente:

- Relazioni nella destinazione di arrivo
- Relazioni nella destinazione di partenza
- Relazioni con le agenzie di viaggio

Nella prima categoria, volendo studiare il turismo italiano mediato in Giappone per tramite di Alidays, inseriremo gli studi relativi all'*host* di riferimento con particolare enfasi alle strutture, siano esse composte da locali o da agenzie governative, geograficamente e/o amministrativamente legate allo stato giapponese. In tal senso studieremo le politiche attuate dai governi giapponesi per incentivare il turismo inbound. Politiche che vanno a costituire la cornice entro la quale Alidays ha il permesso di operare e da cui viene costantemente influenzata. Secondariamente illustreremo una peculiarità di Alidays nel relazionarsi con l'*host* nel momento in cui esegue le *performance* turistiche da lei organizzate. Infatti, vi è una chiara volontà, da parte di Alidays, ad utilizzare *tour leaders* italiani, parlanti giapponese, piuttosto che guide turistiche locali giapponesi, parlanti italiano. Questa peculiarità rappresenta il modo in cui Alidays si destreggia all'interno delle regole imposte dall'*host* per sviluppare una propria identità di mercato e riuscire a controllare la *performance* turistica in maniera più agevole. Inoltre si studierà il rapporto che i *guest* italiani sviluppano per tramite di Alidays e, in particolare, dell'importanza riposta nel *tour leader* nel riuscire a mediare il senso di autenticità percepito dai primi.

Nella seconda categoria inseriremo gli studi relativi al mercato italiano entro il quale Alidays cerca di costruire relazioni al fine di vendere un prodotto di tipo

turistico. Oltre ad un'analisi dell'offerta italiana relativa al mercato turistico verso il Giappone, offerta che limita le possibilità d'azione di Alidays, analizzeremo anche il modo in cui Alidays cerca di influenzare questo stesso mercato con recenti politiche legate ad un'interazione diretta col pubblico. In particolare attraverso l'uso di nuove strategie di marketing e di promozione finalizzate ad acquisire nuovi clienti e fidelizzare quelli già acquisiti.

In ultimo si analizzeranno le relazioni che intercorrono tra Alidays e altre entità economiche, in particolare agenzie di viaggio, situate sul territorio italiano, alle quali viene delegata parte della promozione e della vendita al fine di avere una diffusione capillare su tutto il territorio italiano. Alidays, al fine di avere un controllo su tale promozione e vendita, ha organizzato numerose iniziative al fine di educare e istruire le agenzie di viaggio atte a offrire un servizio più efficace per il proprio pubblico di riferimento. È da notare però, che queste relazioni, pur rimanendo estremamente importanti poiché costituenti ancora il nucleo fondamentale dal quale Alidays ottiene clienti, risultano sempre più indebolite a causa dei mutamenti avvenuti all'interno del mercato turistico. Infatti hanno portato Alidays a voler concentrare nuovi sforzi verso l'acquisizione diretta di clienti. Quest'ultimo aspetto, però, viene analizzato all'interno della seconda categoria poiché più direttamente impattante col mercato di riferimento e più legato al consumatore.



## CAPITOLO 4 – Relazioni nella destinazione di arrivo

### Abstract

Dopo un'introduzione del mercato del turismo *inbound* in Giappone e degli autori che vanno a comporlo, si analizzeranno le relazioni che intercorrono tra Alidays e questo ambiente. In particolare si analizzerà il disinteresse di Alidays per il *contents tourism* propriamente detto ma il mantenimento di una promozione fatta di narrazioni; le difficoltà della mediazione interculturale tra *guest* italiani e *host* giapponesi attraverso il concetto di autenticità e il ruolo del *tour leader*; e infine la relazione intercorrente tra Alidays e le importanti influenze economiche e politiche imposte dal governo giapponese sul turismo.

### Il Mercato Giapponese

Come si vede in Matanle (2011), in Giappone, il turismo fu visto inizialmente come semplice strumento atto a compensare effetti deleteri intrinseci della demografia giapponese come: lo spopolamento delle campagne, l'invecchiamento della popolazione e la stagnazione economica derivante dalla Bolla Speculativa del 1991. Tuttavia, le prime iniziative avviate nel tentativo di stimolare il turismo locale si dimostrarono fallimentari per molte municipalità.

Per questo motivo, le municipalità giapponesi divennero particolarmente caute nell'investire in infrastrutture turistiche, non essendo stato ancora dimostrato un effettivo ritorno delle spese. Secondo Kohlbacher e Herstatt (2008), inoltre, i sopraccitati problemi non stimolavano nella stessa popolazione, la volontà a premere sulle proprie amministrazioni in tal direzione. La costruzione di rinnovate strutture sanitarie o assistenziali era considerata più urgente piuttosto che la creazione di hotel e resort. L'invecchiamento generale della popolazione, però, aprì una prima possibile fonte di guadagno: il cosiddetto "mercato argenteo". Infatti i pensionati, con tanto tempo a disposizione e con una certa sicurezza finanziaria racimolata nel corso degli anni di lavoro, divennero i primi importanti turisti per il turismo interno giapponese.

Soltanto a partire dagli anni 2000, la politica giapponese nei confronti del turismo subì un drastico cambiamento, iniziando a orientarsi verso il turismo di contenuti

e il turismo estero. Ciò fu dovuto principalmente al fatto che la cultura pop giapponese stava iniziando ad acquisire un'importante influenza a livello mondiale. Manifestazione di questo cambiamento fu l'introduzione della strategia "*Cool Japan*" ispirata al "*Cool Britannia*" del Regno Unito negli anni '90. Secondo Valaskivi (2013) "*Cool Japan*" non era considerata una politica propriamente turistica. Il suo scopo principale era quello di promuovere le esportazioni culturali e di accrescere il *soft power* del Giappone. Infatti negli ultimi anni del millennio, i *manga*, gli *anime*, la musica, il cinema, le fiction televisive e i giochi per computer giapponesi avevano guadagnato molti fan internazionali. Riconoscendo il fascino che la cultura popolare giapponese stava esercitando sul mondo, fin dagli inizi degli anni 2000, il governo giapponese promosse attivamente l'esportazione della propria cultura attraverso una strategia di *brandizzazione* della stessa a livello nazionale. Se negli anni precedenti le municipalità erano state incoraggiate a costruire infrastrutture turistiche, a partire dagli anni 2000 vennero stimolate a costruire narrazioni. Pertanto, poiché il calo costante della popolazione giapponese non poteva fungere da stimolo per una crescita economica fondata sul turismo interno, divenne sempre più evidente che l'unica alternativa era quella di attirare l'immigrazione turistica estera su larga scala. Il volere governativo si realizzò nel *Japan Tourism Action Plan* e venne pubblicato nel libro bianco del 2003.

Seaton, Yamamura, Sugawa-Shimada e Jang (2017) fanno notare però che nelle prime fasi di sviluppo del *Cool Japan* non venivano ancora percepite le sue potenzialità di essere uno strumento atto a potenziare, o generare, un turismo internazionale diretto verso il Giappone. Soltanto a partire dal 2005, il governo giapponese aggiunse al marchio *Cool Japan* i concetti di "narrazione e tematicità" andando a fondare i pilastri su cui poi si sarebbe retto il cosiddetto "*kontentsu tsūrizumu*," o *contents tourism*. Il *contents tourism* è strettamente legato al turismo indotto dal mondo del cinema e dei film, dal mondo letterario e in

generale da qualsiasi altra forma di turismo legata ai media. Okamoto Takeshi<sup>25</sup> ha definito “*kontentsu*” come "informazioni che sono state prodotte e modificate in una qualche forma e che procurano divertimento quando vengono consumate". Questa generalizzazione della forma attraverso il quale un determinato contenuto viene reso disponibile al pubblico è fondamentale per riconoscerne le sue caratteristiche. Tali contenuti, infatti, non si fondano sulla distribuzione attraverso un unico medium, quanto piuttosto si fondano sul legame multi-settoriale che li lega a prodotti creativi distribuiti attraverso vari formati multimediali. Tale legame è solitamente relativo alla trama, al luogo, ai personaggi o al tema. In tal senso si può riconoscerli come “universi creativi”. Un prodotto potrebbe essere stato originariamente costruito e concepito come film d’animazione (*anime*) o come fumetto (*manga*), ma quando si parla di universi o di contenuti risulta sempre più inappropriato classificare tali opere attraverso il formato dei media attraverso il quale vengono inizialmente concepiti, poiché la loro distribuzione viene generalmente resa più varia e ampia attraverso continue, rapide e nuove pubblicazioni nel mondo videoludico o del cinema. Ne consegue che, combinando gli elementi appena enunciati, il “*contents tourism*” è un particolare comportamento turistico motivato in tutto o in parte da narrazioni, personaggi, luoghi o altri elementi creativi relativi alla cultura popolare, in qualsiasi formato mediatico siano stati distribuiti e resi accessibili al pubblico.<sup>26</sup>

Relativamente al *contents tourism*, quindi, la motivazione del viaggio turistico, non è legata all’importanza storica o culturale di un particolare sito turistico, quanto piuttosto alla ricerca di un consolidamento emotivo con materiale culturale. Secondo Seaton, Yamamura, Sugawa-Shimada e Jang (2017) il *contents tourism* è anche estremamente pervasivo nei confronti dell’ambiente sul quale opera, poiché finisce per attirare anche “*incidental cultural tourists*”, turisti

---

<sup>25</sup> Citato in Seaton, Yamamura, Sugawa-Shimada e Jang (2017).

<sup>26</sup> Definizione ricavata da Seaton e Yamamura (2017).

cioè che pur non avendo la volontà originaria di visitare siti turistici legati al mondo della cultura popolare, finiscono inevitabilmente per provarne una diretta esperienza poiché facente parte di uno dei tratti distintivi della meta stessa o poiché avente una tale soverchiante influenza da riuscire a sovrascriversi anche su quei siti che in passato venivano considerati importanti culturalmente o storicamente.<sup>27</sup>

Quindi, la cultura popolare, soggetto e strumento del *contents tourism*, presenta due caratteristiche: è distribuita attraverso *mass media*, pertanto non include, ad esempio, la cultura culinaria, ed è prodotta, principalmente, per intrattenere. Secondo Long e Robinson (2009), in tal senso *contents tourism* è un concetto più inclusivo rispetto a “*media tourism*” poiché quest’ultimo contempla anche contenuti che non sono stati prodotti specificamente per intrattenere, come ad esempio locandine, guide turistiche, pubblicità commerciali e simili. Importante, infine, sottolineare che tali contenuti non possono venir influenzati in maniera diretta dall’operato governativo poiché risultato della domanda e dell’interesse del pubblico. Così come illustrato dallo studio di Chronis (2012), il *contents tourism* è quindi la costruzione di un turismo immaginario legato a valori ed emozioni, risultato di costruzione narrative rilocate in uno specifico spazio turistico. Lo spazio turistico non viene più pertanto venduto al cliente per via di qualità intrinseche dello spazio stesso, quanto piuttosto per la narrativa a esso legata, costruita dal mercato di massa, o come vedremo, da altri autori.

Dalle caratteristiche espresse si potrebbe supporre che il *contents tourism* possa essere utilizzato anche per descrivere particolari tipologie del turismo del passato. Ad esempio, durante il Periodo Edo (1603-1868), gli scritti del poeta Matsuo Bashō stimolarono un grande movimento turistico in direzione dei luoghi da lui

---

<sup>27</sup> Si veda, ad esempio, il Tempio Engyō (Himeji) che non viene visitato per il suo significato religioso o architettonico quanto piuttosto perché reso famoso dal film *The Last Samurai* (2004) di Edward Zwick.

cantati. Masubuchi Toshiyuki<sup>28</sup> crede però che il *contents tourism* si debba considerare un turismo strettamente legato al mondo contemporaneo poiché è un turismo risultato dei legami emotivi e narrativi costruiti dai viaggiatori stessi attraverso un uso unico e distintivo dei social media, di blog e altri strumenti informatici.

Seaton, Yamamura, Sugawa-Shimada e Jang (2017) illustrano chiaramente le fasi attraverso le quali il *contents tourism* in Giappone si è evoluto e lo hanno, lentamente reso, ormai, un elemento indispensabile all'interno dell'attuale configurazione economica del paese. La prima fase venne supportata e stimolata dall'interesse riposto dai fans nella cultura popolare giapponese. Si può delimitare tale fase dal 2000 al 2006. Questa fase utilizzava la pratica, resasi sempre più comune, per i fan di anime, di svolgere “pellegrinaggi” verso i luoghi da cui le ambientazioni dei loro anime e manga preferiti prendevano ispirazione. Un grosso contributo a questa fase è derivato dalla distribuzione di massa di videoregistratori a partire dagli anni '80, i quali diedero la possibilità ad un numero sempre maggiore di persone di poter guardare video-animazione a noleggio o in vendita. La possibilità di bloccare l'immagine, permise uno studio approfondito, inizialmente amatoriale, della scenografia. Divenne, pertanto, sempre più facile poter identificare agevolmente scene e luoghi. Ma inizialmente i produttori non rivelavano le località utilizzate come sfondi e perciò il mercato si sviluppò in maniera lenta.

Soltanto a partire dalla fase due, dal 2007 al 2009, si comprese la ricchezza che tale interesse dei fan poteva procurare a singoli luoghi specifici. Pertanto si iniziarono a costruire i primi veri e propri legami tra produttori e autorità locali. In questa fase si notarono i primi vantaggi che questo turismo poteva portare a località relativamente isolate o prive di altre attrazioni.

---

<sup>28</sup> Citato in Seaton, Yamamura, Sugawa-Shimada e Jang (2017).

La fase tre, dal 2009 al 2011, studiata in particolare da Yamamura (2015) vede il consolidarsi delle relazioni tra produttori e autorità locali nonché la formalizzazione di varie tipologie di relazione: la *licensing collaboration* (permesso a utilizzare *brand* e personaggi provenienti dal mondo anime su prodotti e negozi locali), la *pre-production collaboration* (supporto economico e pubblicitario da parte di un'autorità locale per la produzione di contenuti di cultura popolare) e la *post-production collaboration* (promozione di un contenuto culturale da parte di un'autorità locale in seguito alla produzione del primo).

La fase quattro, a partire dal 2011, ha rappresentato una netta diversificazione delle tipologie di relazioni tra produttori e autorità locali. In particolare, queste ultime, sono diventate sia uno strumento indispensabile per assicurare una maggior distribuzione dei contenuti stessi, sia un importante stimolo alla creazione dei contenuti attraverso il finanziamento di specifiche narrazioni tese a soddisfare le esigenze della prefettura o dell'istituzione piuttosto che il mercato stesso, nonostante per ora quest'ultima strategia non abbia dato ancora risultati soddisfacenti sul lungo periodo.

### **I produttori nel mercato giapponese: i fans**

Enunciate le caratteristiche del turismo diretto verso il Giappone, è importante riconoscere chi siano gli effettivi autori e produttori di tale turismo. Horiuchi Junichi<sup>29</sup> ha identificato tre attori principali del *contents tourism*: i fan, le imprese produttrici di cultura popolare e le autorità locali.

Secondo Hills (2002) un fan può essere definito come una persona con un forte interesse o ammirazione verso un insieme di contenuti, artisti, creatori o sottogeneri contenutistici. Un forte interesse viene reso manifesto nel momento in cui è fondativo della motivazione che porta a visitare un determinato sito turistico legato a determinati contenuti creativi. L'intervento dei fan può essere, però,

---

<sup>29</sup> Citato da Seaton, Yamamura, Sugawa-Shimada e Jang (2017).

legato anche dalla continua relazione simbiotica costruita nel tempo tra i fans stessi e il creatore, l'artista o il contenuto. L'appoggio finanziario ed emotivo dei fans è stimolo non solo al prolungamento della vita commerciale di un determinato contenuto, ma anche di una pressione, spesso percepita oppressiva da alcuni autori, nell'influenzare la produzione stessa del contenuto secondo supposte caratteristiche fondamentali percepite e costruite come tali dai fans.

Lo stesso viaggio può diventare parte espressiva dell'attaccamento di un fan ai propri artisti, in particolare quando lo spazio turistico, i trasporti pubblici e altri elementi integrati all'interno del percorso obbligato, o più probabile, del flusso di turisti verso una destinazione diventano strumenti per ricordare in maniera attiva tale attaccamento, annunci svolti da famosi attori/attrici, stazioni della metropolitana e treni drappeggiati da immagini relative a manga e anime etc. In tal senso, secondo Seaton, Yamamura, Sugawa-Shimada e Jang (2017), il viaggio spesso acquisisce una tale importanza da essere associato sentimentalmente ad un "pellegrinaggio" che viene percepito come elemento necessario per poter costruire la propria identità di sostenitore di un contenuto. Prova di ciò è, secondo Beeton, S. (2015), ad esempio l'importanza per tali tipi di viaggio della fotografia, atta a dimostrare l'effettiva realizzazione del viaggio. Il comportamento manifestato in tale circostanza può essere usato come discriminante per distinguere tra fans di un contenuto e semplici visitatori. Iconiche pose o particolari frasi urlate al momento dello scatto, i vestiti o i colori indossati sono tutti strumenti per rimarcare l'appartenenza ad una comunità affiliata ad un particolare contenuto. I turisti di contenuti si distinguono anche per la loro tendenza a ripetere più volte la stessa esperienza nonché a mantenere attive le relazioni costruite con altri fans durante i viaggi precedenti. Aver svolto il "pellegrinaggio" li eleva gerarchicamente all'interno della scala sociale dei fans e perciò diventano nuove fonti di esperienze dirette per tutti coloro che ancora non hanno potuto svolgere il viaggio. In tal senso, i turisti di contenuti, una volta

tornati a casa tendono a ritrovarsi ancora più coinvolti all'interno della comunità legata ad un particolare contenuto creando così la necessità di partecipare a nuove esperienze, sia per mantenersi aggiornati sia semplicemente per ri-sottolineare la propria continua partecipazione attiva alla comunità, attraverso un ciclo periodico di nuovi viaggi.

### **I produttori nel mercato giapponese: produttori artistici**

Allo stesso tempo, vi sono un infinito numero di imprese che si occupano di produrre contenuti su cui costruire intorno una comunità di fans. La loro natura economica e professionale può variare enormemente: da grandi produttori, a piccoli *anime studios* fino a singoli individui ritenuti importanti artisticamente. Secondo Seaton, Yamamura, Sugawa-Shimada e Jang (2017), fondamentale è la motivazione che è alla base della produzione stessa: non tanto l'aumento del volume del turismo verso il Giappone, quanto piuttosto finalità artistiche o più propriamente commerciali. Il turismo derivante è, per così dire, un effetto collaterale, non voluto, ma certamente benvenuto poiché fonte di ulteriori guadagni attraverso vendite di gadgets e contenuti. Infatti il rapporto di tali produttori con lo spazio in cui è ambientata la narrazione che costruiscono non è direttamente legato ad un rafforzamento del turismo quanto piuttosto è motivata da esigenze tecniche o artistiche. Ad esempio la motivazione che porta un autore a inserire all'interno di un *anime* un particolare e ben definito monte non è necessariamente legata alla volontà di rappresentare quel ben preciso monte per stimolare il turismo locale quanto piuttosto per esigenze tecniche (i protagonisti semplicemente vanno in montagna e quel monte si trova effettivamente nelle vicinanze del luogo in cui avviene la narrazione principale) o artistiche (viene utilizzato un monte ben preciso perché tradizionalmente associato a particolari concetti o a particolari eventi storico-culturali). Ciò non significa però che, invece, siano piuttosto le entità locali a ricercare l'attenzione dei produttori al fine di poter includere gli spazi da loro amministrati all'interno di una particolare produzione

cinematografica o cartoonistica, attraverso finanziamenti, promozioni o supporto logistico di altro genere.

### **I produttori nel mercato giapponese: autorità locali**

Il terzo attore nel *contents tourism* sono le autorità locali cioè le istituzioni che possiedono la giurisdizione amministrativa su determinate zone geografiche visitate dai flussi di turisti. Hanno il potere di regolare il settore turistico, di formulare strategie per lo sviluppo dello stesso nonché di convertire in maniera attiva il proprio territorio da “*local sights*” (cose da vedere) a “*tourist sites*” (luoghi da visitare). Per Sabre (2016), questo processo di conversione viene definito *touristification* e può essere spontaneo o organizzato dall’alto. La prima modalità viene stimolata dalla domanda di mercato e la spontanea creazione di un’offerta locale per sfruttare tale domanda. La seconda, al contrario, prevede generalmente l’intervento di un’autorità locale che costruisca discorsi atti a stimolare la realizzazione della domanda stessa.

Secondo Timothy (2011), il turismo di contenuti diventa quindi il primo passo verso una maggior integrazione del turismo. I contenuti prodotti dall’industria dell’intrattenimento vengono incorporati all’interno dell’economia locale e diventano parte integrante del luogo, convertendolo a luogo ricco di contenuti culturali. Se tale processo supera la sfida del tempo, potrebbero emergere come nuovi siti turistici ufficialmente riconosciuti e guardiani di veri e propri patrimoni culturali. In quest’ottica, il coinvolgimento delle autorità locali è essenziale nella metamorfosi da una cultura popolare ad un vero e proprio patrimonio culturale. Tale metamorfosi viene solitamente celebrata, e resa manifesta, attraverso l’erezione di strutture o istituzioni che testimonino il passato culturale e storico (statue o musei relativi a specifici personaggi locali o narrazioni).

Tutti i luoghi che vengono arricchiti da nuove narrazioni seguono generalmente un ben specifico sviluppo che li porta a diventare sede riconosciute di patrimoni

culturali. In Seaton, Yamamura, Sugawa-Shimada e Jang (2017) vengono distinti 6 pattern diversi, più uno supplementare risultato della compresenza di elementi provenienti da più di un pattern. In questo discorso vengono quindi distinti i seguenti patterns: *Canonized Contents Tourism*, *Heritage and/or Contents Tourism*, *Boom and Bust Contents Tourism*, *Supply-driven Contents Tourism*, *Tourism to Regions Branded by Contents* e *Genre-based Contents Tourism*. L'elemento che forse più distingue un pattern dall'altro è la tipologia di contenuto che genera l'inizio del processo di *touristification*. In tal senso, quindi, è fondamentale distinguere la tipologia di narrazione supportata dalle autorità locali, poiché andrà a plasmare i limiti entro i quali si potrà evolvere il turismo stesso.

### **Turismo giapponese oggi**

Nel 2017, il PIL del turismo ha rappresentato il 2,0% del PIL totale e il 9,6% dell'occupazione totale, ovvero 6,5 milioni di dipendenti. La recente crescita del turismo in Giappone è stata molto significativa con gli arrivi internazionali passati da 28,7 milioni nel 2017 a 31,2 milioni nel 2018, in aumento dell'8,7%. I ricavi dei turisti internazionali sono aumentati del 18% da 3,8 trilioni di yen a 4,5 trilioni di yen tra il 2016 e il 2018. Le esportazioni di viaggi hanno rappresentato il 21,8% delle esportazioni totali di servizi nel 2018.<sup>30</sup>

Per mettere in prospettiva questa crescita, ci sono stati 6,2 milioni di arrivi internazionali nel 2011 e questo aumento di cinque volte del numero di visitatori rende il Giappone una delle economie del turismo inbound in più rapida crescita nell'OCSE. Mentre la vicinanza del Giappone ai mercati del turismo asiatico è senza dubbio un fattore nella sua recente crescita, anche il governo è stato determinante nel sostenere tale settore. Politiche in tal senso sono stati gli allentamenti dei requisiti per i visti, il consenso ad acquisti esentasse per i turisti, il potenziamento di infrastrutture e servizi per i visitatori nonché un maggior

---

<sup>30</sup> Dati provenienti da OECD (2020), *OECD Tourism Trends and Policies 2020*. Parigi: OECD Publishing.

controllo degli alloggi messi a disposizione dei turisti attraverso registri regionali.<sup>31</sup>

Alcune delle attuali sfide affrontate dal Giappone in tema di turismo includono lo sviluppo di destinazioni competitive a livello internazionale in termini sia di quantità che di qualità; la messa in atto di quadri di formazione e competenze per consentire a personale più adeguatamente qualificato di sostenere un'industria di alta qualità e il rafforzamento dei meccanismi di marketing e promozione per una maggiore efficacia. Culmine di tali sfide saranno le Olimpiadi e le Paralimpiadi del 2020. I giochi rappresentano, infatti, un'importante opportunità sul teatro internazionale.

Un'altra preoccupazione è relativa allo sviluppo di un turismo inclusivo e sostenibile. Nonostante il Giappone non abbia ancora sperimentato i problemi derivanti dal successo di altre destinazioni turistiche, ha preventivamente riconosciuto la necessità di attuare politiche mirate tese a evitare che questi stessi effetti possano sorgere. In tal senso è stato quindi promulgato il Tourism Nation Promotion Basic Plan nel 2012<sup>32</sup>. Da questo stesso piano è risultata fondamentale la necessità di instaurare un forte legame con il settore privato del turismo. In tal senso, attraverso la Japan Travel and Tourism Association, viene promosso un coordinamento centralizzato atto a sviluppare politiche turistiche locali. Inoltre, nell'ottobre 2019, riflettendo l'importanza degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, la JTTA ha ospitato la riunione dei ministri del turismo del G20 a Hokkaido, con il tema della massimizzazione del contributo del turismo agli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, con conseguente creazione di un'istituzione finalizzata proprio a supportare tale obiettivo. Di

---

<sup>31</sup> Tali iniziative sono state rese manifeste nella Legge del 15 Giugno 2018, denominata "Private Lodging Business Act".

<sup>32</sup> Risultato in Legge del 30 Marzo 2012, denominata "Tourism Nation Promotion Basic Plan".

particolare interesse è emerso il tema relativo all’overtourism<sup>33</sup> per municipalità come Kyoto.

### **Alidays – narrazioni attraverso professionalità ed esperienza**

In riferimento alle relazioni con i *guest*, e in particolare con i turisti italiani che vanno in Giappone, è da notare la non volontà da parte di Alidays a supportare *il contents tourism* declinato, come finora abbiamo esposto, di “turismo di cultura popolare” e anzi ha organizzato attività che possano, in qualche modo, costruire un nuovo mercato da sfruttare. Le motivazioni di questo rifiuto sono molteplici e sono legate al target di riferimento. Come espresso da Scarles e Lester, (2013), il turismo contemporaneo, così influenzato da Internet e dai social media, vede come target di riferimento, principalmente, un pubblico adolescenziale e post-adolescenziale. Questo è valido soprattutto per il *contents tourism* il cui mercato di riferimento per la produzione e vendita di materiale intra-mediatico popolare è lo stesso. Questo pubblico, essendo più legato alle nuove tecnologie, tende a sviluppare la propria personale esperienza turistica attraverso l’uso di siti internet e altri aggregatori simili, senza cioè l’uso di intermediari economici che si prendano in carico le prenotazioni presso alloggi né l’organizzazione dell’itinerario. Anzi, la natura esperienziale del “pellegrinaggio” enunciata da Seaton, et al. (2017) verso specifiche mete care al singolo turista comporta l’impossibilità a organizzare un vero e proprio itinerario. Questo tipo di cliente si affida più alle opinioni presenti all’interno della comunità di riferimento, solitamente presente esclusivamente in forma digitale, piuttosto che ai *tour operator* o alle agenzie di viaggio. Come vedremo in un capitolo successivo, Alidays cerca piuttosto di andare ad alimentare la domanda di un altro tipo di cliente, definito da questa come “alto-spendente”. Questo non significa, comunque, che Alidays non utilizzi il *contents tourism* per promuovere la propria offerta.

---

<sup>33</sup> Analizzato più ampiamente nel corso del capitolo.

Pur non promuovendo la cultura popolare, infatti, Alidays utilizza però il concetto di narrazione al fine di vendere un determinato prodotto. La narrazione che viene sviluppata da Alidays verrà studiata in un prossimo capitolo, in questa sede è piuttosto interessante studiare come viene costruita questa narrazione. In tal senso, Alidays sottolinea l'importanza nell'utilizzo di staff altamente qualificato sia all'interno dell'Ufficio Prodotto, che si occupa di andare a studiare le caratteristiche sfruttabili della destinazione turistica, sia nei *tour leaders*, i quali vanno a costruire sul campo la *performance* turistica. Questa alta professionalità viene ricercata in due modi differenti: selezione ed addestramento. La prima prevede che lo staff venga selezionato secondo il proprio curriculum ed esperienze relative con la destinazione di riferimento. L'autore stesso è stato assunto mentre lavorava presso un'associazione culturale e di promozione sociale relativa al Giappone. Altro fattore discriminante nella selezione è il possesso di una laurea relativa alla destinazione. Inoltre l'autore è stato assunto da Patrizia Pegolotti, Capo Ufficio Gruppi, la quale stava frequentando un corso di cultura e lingua giapponese presso la stessa. Si nota quindi il fatto che lo stesso staff, non si ferma a svolgere il proprio lavoro, ma anzi persegue la volontà di informarsi della destinazione turistica per cui lavora e di conoscerne la lingua e la cultura. L'addestramento viene perseguito anche attraverso l'offerta, da parte di Alidays stessa, di viaggi-istruttivi presso le destinazioni. Questi viaggi assumono solitamente la forma di viaggi di gruppo e quindi possono essere accostati alla stessa esperienza che viene generalmente offerta ai clienti. Assaporando in prima persona ciò che poi si andrà a promuovere e vendere, permette allo staff di avvicinarsi al cliente e ai suoi bisogni e quindi a offrire un miglior servizio. Questo permette anche di notare, eventualmente, difetti nell'itinerario e nell'offerta. Difetti che forse potrebbero non essere stati comunicati e trasmessi attraverso le regolari modalità di feedback proposte ai clienti.

## Alidays – tour leader vs guide turistiche

In questa sede si vuole sottolineare ancora una volta l'importanza del *tour leader* come attore, e quindi interprete, e non semplice messaggero di messaggi preordinati dal proprio *tour operator*.<sup>34</sup> Alidays, al momento dell'assunzione di nuovi *tour leader*, esplicita chiaramente le disposizioni relative alle guide turistiche stabilite dal governo giapponese. Con una legge del 1949, in Giappone veniva consentito scortare stranieri in giro per i luoghi di interesse soltanto ai titolari in possesso di una licenza nazionale. I trasgressori rischiano, ancora oggi, multe fino a 500.000 Yen. Nonostante le ultime leggi atte a deregolamentare i requisiti necessari per ottenere la licenza, tale divieto rimane in atto. Tale divieto è stato aggirato da parte di Alidays, e in generale da tutte le aziende coinvolte nel settore, attraverso l'uso di *tour leader*.<sup>35</sup> Il *tour leader* viene definito da Alidays come un semplice turista che accompagna gli altri clienti in qualità di esperto della destinazione al fine di permettere una più agevole esecuzione della *performance* turistica. Di fatto, però, le attività richieste dal *tour leader* non si limitano alla sola organizzazione ed esecuzione del viaggio, come ad esempio svolgere i check-in presso gli alberghi, indicare la retta via verso una specifica destinazione o fornire indicazioni rispetto ad una precisa esigenza del cliente, quanto piuttosto vanno ad assorbire anche quelle della guida turistica, cioè descrivere e raccontare la destinazione al cliente.

Oltre alla difficoltà ad avere italiani, parlanti giapponese, abili nel comunicare, conoscitori della meta turistica e in possesso del patentino giapponese per le guide turistiche<sup>36</sup>, che possano appunto andare ad alimentare una domanda in rapida crescita sul mercato italiano, Alidays avoca anche la difficoltà nella mediazione

---

<sup>34</sup> Un tema affrontato nel capitolo 1.

<sup>35</sup> Altro esempio a supporto di tale affermazione è lo stesso uso che ne fa Asian Studies Group, associazione culturale di promozione sociale relativa al Giappone per cui l'autore ha lavorato per due anni, da quando ha avviato un proprio settore di turismo in Giappone: ASG-Travel nel 2019.

<sup>36</sup> Patentino che viene rilasciato solo ed esclusivamente ai residenti in possesso di cittadinanza o con un visto lavorativo.

inter-culturale tra turisti italiani e guide turistiche giapponesi (ma parlanti italiano). Infatti, la diversità culturale e il multiculturalismo non sono solo due concetti legati al mondo della mediazione culturale, ma possono essere utilizzati anche per analizzare l'operato dei *tour leader*, figura professionale che, per conto solitamente di un *tour operator* è fautore dell'interazione e dell'interscambio tra culture e modi di agire differenti all'interno di una *performance* turistica nonché della sua realizzazione esecutiva.

Secondo [formazioneturismo.com](http://formazioneturismo.com) il *tour leader* è:

*“chi, per professione, accompagna persone singole o gruppi di persone nei viaggi attraverso il territorio nazionale o all'estero; fornisce elementi significativi e notizie di interesse turistico sulle zone di transito al di fuori dell'ambito di competenza delle guide. Generalmente è un lavoratore autonomo che lavora su incarico di tour operator, agenzie di viaggio ed enti di promozione turistica. In particolare cura l'attuazione del programma turistico prestabilito, fornisce le informazioni generali sulle località visitate (pur non sostituendosi alla guida turistica) e presta assistenza per risolvere quei piccoli o grandi inconvenienti che si possono verificare durante un viaggio. A lui tocca gestire gli adempimenti burocratici ed amministrativi del gruppo che accompagna, provvedere alla sistemazione dei partecipanti negli alberghi, far rispettare gli orari degli appuntamenti programmati, favorire una buona armonia nel gruppo ed ascoltare i reclami di chi non è soddisfatto. È dunque il responsabile del buon andamento del viaggio ed è il punto di riferimento dei viaggiatori per tutta la durata dello stesso.”<sup>37</sup>*

Secondo Wong e Kwong (2004), la qualità delle guide turistiche/leader è determinante nella decisione dei viaggiatori ad acquistare dei tour all-inclusive poiché la stessa presenza di un *tour leader* viene considerata indispensabile per la mediazione culturale presso particolari destinazioni la cui storia e cultura sono poco conosciute dai clienti. Kim, Han e Lee (2001) suggeriscono che la comunicazione gioca un ruolo cruciale nel servizio alberghiero in tre parti: "prima del servizio", "in servizio" e "dopo il servizio". Analogamente al servizio alberghiero, un *tour leader* dovrebbe comunicare bene con i turisti per quanto riguarda l'itinerario di ogni giorno (prima del servizio), l'introduzione alle

---

<sup>37</sup> Formazione Turismo (2010) L'accompagnatore turistico. Disponibile a <https://www.lavorareturismo.it/accompagnatore-turistico-1/>. Visionato il 21 Febbraio 2021.

attrazioni e ai luoghi turistici (in servizio) nonché la gestione delle richieste e dei reclami dei turisti (dopo il servizio).

Risulta quindi chiaro che il *tour leader* è uno dei più importanti *mediatori* tra la cultura dei turisti e quella dei locali, e anzi è considerato uno dei fattori più importanti per decidere l'acquisto di pacchetti gestiti da *tour operator* piuttosto che organizzati privatamente. Ne consegue che tutte i *tour operator* pongano molta attenzione ai feedback relativi a coloro che accompagnano i clienti presso le destinazioni. Non è un caso quindi che Alidays abbia deciso di preferire i *tour leader*, di origine italiana ma conoscitori del Giappone, piuttosto che guide turistiche giapponesi ma parlanti italiano. A esempio di questa motivazione e della differenza culturale percepita dai *tour operator*, e da Alidays in questo caso, tra le due differenti categorie di accompagnatori si sottolinea, durante la fase di “addestramento” del nuovo personale, della difficoltà a condurre turisti italiani in qualsiasi destinazione a causa della loro eccessiva “libertà” e in generale della loro disobbedienza alle regole del vivere comune. Viene portata a supporto di questa teoria anche la tendenza ad un perenne ritardo da parte degli italiani quando viene loro imposto un preciso orario durante l'itinerario. Questo, secondo l'esperienza passata di Alidays, che inizialmente adoperava guide turistiche giapponesi parlanti italiano, è stato particolarmente deleterio poiché è risultato anche in crisi emotive da parte di queste ultime e della, inevitabile, mancata buona realizzazione della “*performance* turistica”. Secondo questa teoria, la “società giapponese” sarebbe troppo precisa e regolamentata secondo gli standard italiani e pertanto si scontrerebbe pesantemente con le necessità e le abitudini di questi ultimi. Un *tour leader*, membro della “società italiana”, sarebbe più capace di venire incontro a queste esigenze. Personalmente, posso affermare che solitamente è fondamentale prevedere almeno 15, se non 30 minuti di ritardo ogni volta che si pone un orario stabilito d'incontro ma questo non perché vi è una sistematica tendenza a tardare agli appuntamenti da parte di tutti i clienti italiani,

quanto piuttosto perché vi è sempre almeno uno o due individui, su un totale di venti, che tarda, questo d'altronde è inevitabile in gruppi numerosi, siano essi di qualsiasi nazionalità.

### **Alidays – mediare l'autenticità attraverso il *tour leader***

Alidays tesse relazioni di tipo economico-esecutivo, cioè relazioni finalizzate allo svolgimento esecutivo della *performance* turistica, con numerosi enti locali. Le relazioni di questo tipo si basano principalmente sulla fedeltà e la conoscenza reciproca. Si tratta in altre parole di strutture alberghiere, di guide turistiche o ristoranti locali che hanno dimostrato, nel corso degli anni e di continui viaggi di gruppo, un buon servizio e un buon feedback. In tal senso si sottolinea che il *tour leader* viene più volte istruito a fare domande ai clienti sul cibo mangiato, sulle stanze occupate e in generale sulle modalità di soggiorno svolte al fine di acquisire feedback utili a rinforzare o chiudere una determinata relazione con un ente locale. Questo aspetto viene ulteriormente applicato quando si tratta di una nuova relazione. Prima della partenza, infatti, i *tour leader* vengono istruiti su quali siano le strutture che andranno a essere “provate” per la prima volta e sulle quali bisogna porre maggior attenzione nell'identificare eventuali problemi non riscontrabili senza una diretta esperienza. Inoltre, essendo lo staff e i *tour leaders*, come abbiamo detto, selezionati anche a seconda della propria esperienza diretta con la destinazione, si chiede un continuo supporto nella proposta sia di nuove attrazioni turistiche, sia di locali o altre strutture da parte delle dirette esperienze dello staff stesso e dei *tour leaders*. Si sottolinea anzi l'importanza che il *tour leader* debba avere nel condurre i clienti verso precise destinazioni a lui conosciute, ed eventualmente escluderne altre a lui meno conosciute. Legato a questo tema vi è inoltre la costante enfasi, nell'addestramento dei *tour leaders*, dell'importanza ad allontanare l'attenzione del cliente da eventuali difetti conosciuti ma a cui non si vuole, o non si può, porre rimedio in maniera più drastica. Una costante è ad esempio la mancata percezione di autenticità nei

clienti, quando scoprono che i templi e i santuari giapponesi, e altri monumenti, sono ricostruzioni moderne. Infatti, secondo Aime (2007) uno dei fattori più importanti che spingono il turista a visitare un determinato sito è la ricerca di un'autenticità da lui considerata come tale. Abbiamo visto come, secondo Cohen (2002 e 2007) lo spazio turistico diviene un luogo in cui si mette in atto l'incontro tra *host e guest*, tra locali e turisti, basato su una dimensione "negoziale" della ricerca di autenticità. Essendo un'autenticità negoziata, in tale contesto ha quindi importanza non tanto la "vera" autenticità quanto piuttosto le aspettative di autenticità del turista e le politiche sviluppate per accontentare, o mutare, tale aspettativa da parte degli enti locali e degli altri attori sociali.

Secondo Edensor (2006), è bene sottolineare che questo non significa la creazione di un linguaggio culturale statico e immobile, quanto piuttosto in continuo divenire poiché continue e varie sono le influenze che agiscono sull'ambiente sociale dello spazio turistico. L'ambiente turistico viene quindi costantemente "plasmato" attraverso azioni, pratiche e scopi che mettono in relazione elementi e individui. La *performance* turistica diviene così un insieme di azioni atte a permettere il funzionamento del fenomeno turistico, all'interno di un ben determinato ambiente. Queste stesse azioni, però, sono il risultato della commistione degli scopi e della ricerca del soddisfacimento di questi scopi, da parte di vari attori. La risultante non sarà pertanto la semplice somma delle azioni di ogni attore inserito all'interno dello spazio turistico, quanto piuttosto il risultato dell'influenza che ogni singola azione perpetuata da un attore ha non solo sull'ambiente turistico ma anche sulle azioni svolte dagli altri attori, nonché su se stesso.

Così diviene fondamentale spostare il nostro interesse non tanto alla ricerca di quale sia l'autenticità "vera" quanto piuttosto cosa i singoli attori sociali,

intervenuti nella *performance* turistica, ritengono sia autentico e in che modo vadano a imporla agli altri attori sociali o finiscano per ri-modellarla in seguito all'influenza di quella prodotta da questi ultimi.<sup>38</sup> Particolarmente utile diviene, in tal senso, lo studio di Xie (2010). Il processo di creazione dell'autenticità passa, secondo questo autore, attraverso le seguenti tappe: il supporto e le politiche adottate dagli enti locali, la pubblicizzazione degli enti promotori e, infine, la stessa *performance* turistica attraverso il riconoscimento dell'immagine dei turisti, da parte dei turisti, nella destinazione stessa. Vi sono però autori che ritengono possa considerarsi autentica, soltanto la riproduzione sostenuta da particolari attori inseriti all'interno della *performance* turistica. In particolare, Terziyska (2012) sottolinea l'importanza dell'autenticità perseguita dai locali in quanto costantemente supportata quotidianamente e riconosciuta come tale da coloro che sono residenti permanenti dello spazio turistico, e che quindi hanno maggiori possibilità d'influenzare lo stesso. Tale concezione viene portata all'estremo nel momento in cui l'autenticità che non viene prodotta dai locali viene lentamente a essere incorporata nella cultura di questi ultimi e divenire "ufficialmente" ritenuta autentica.<sup>39</sup> Questo è però un ragionamento ciclico che rende difficile capire chi sia il vero autore originario "dell'autenticità": se le influenze che hanno lentamente imposto tale concezione sullo spazio turistico o i locali che hanno scelto infine di accettare questa influenza. Quel che risulta è invece appunto la sua natura negoziale.

L'autore ha indagato personalmente, attraverso dialoghi privati, questo tema con numerosi clienti. I clienti sottolineano che sono abituati al turismo "occidentale", come da loro definito, in cui i monumenti, generalmente di pietra e quindi più durevoli nel tempo, portano spesso le ferite derivanti proprio dalla loro usura e

---

<sup>38</sup> Ricerca che secondo Aime (2007) diviene impossibile poiché sia la messinscena turistica sia il retroscena sono rappresentativi della stessa autenticità, poiché facenti parte del tessuto quotidiano dei locali e, quindi, forze influenzabili vicendevolmente.

<sup>39</sup> Come ad esempio in Cohen (1988).

dalla loro antichità. Tipico esempio che viene portato è quello del Colosseo di Roma. Nei clienti interrogati vi è una forte enfasi dell'importanza a mantenere il Colosseo allo stato attuale e, anzi, a non restaurarlo in una forma più simile allo stato originale. Il suo degrado è simbolo di antichità, o in questo discorso, di autenticità. Si è tentato di far notare l'impossibilità ad applicare questo tipo di autenticità con il contesto giapponese, ove la maggior parte dei monumenti premoderni sono a struttura lignea e quindi più degradabili. L'autore ha tentato, in altre parole, di razionalizzare questa critica enfatizzando le differenze culturali e storiche del Giappone. Ad esempio, facendo riferimento al fatto che molte delle strutture originali sono andate perdute in seguito ai gravi bombardamenti subiti dal Giappone durante la Seconda Guerra Mondiale o all'importanza che il tema costruzione-distruzione ha nello shintoismo. Ma la soluzione migliore, sembra sia stata semplicemente quella di non comunicare in alcun modo che i monumenti siano ricostruzioni recenti e piuttosto di enfatizzare soltanto la data di prima edificazione, giocando sul fatto che è difficile che un cliente si ponga dubbi sulla durabilità delle strutture lignee nel tempo, poiché troppo impegnato nell'esperienza turistica stessa. In questo si nota quindi la percepita importanza, da parte di Alidays, nell'aver un *tour leader* che, nonostante sia conscio della cultura e della storia della destinazione, sia consapevole dell'importanza di dover mediare, e quindi eventualmente a tralasciare, determinati argomenti al fine di svolgere una buona, o percepita come tale dal *tour leader*, *performance* turistica. In questo si riprende quindi il concetto di *tour leader* come "attore" che recita una parte e che si fa *mediatore* e interprete di una determinata autenticità negoziata, concetto sviluppato all'interno del capitolo 2.

### **Alidays – i bandi e il supporto finanziario**

Per quanto riguarda le relazioni con il governo giapponese, si vuole sottolineare l'importanza attribuita a due diversi fattori: da una parte le iniziative politiche attuate, come abbiamo visto, dal governo giapponese al fine di stimolare un

commercio estero legato alle tematiche della “narrazione”, già analizzate, e secondariamente dell’utilizzo di specifiche associazioni e enti governativi per l’attuazione di tali narrazioni attraverso finanziamenti. Nelle interviste svolte allo staff di Alidays si nota infatti, l’importanza fondamentale del Japan National Tourism Organization (JNTO).

Il JNTO è un’organizzazione controllata dalla Japan Tourism Agency, la quale a sua volta è inserita nel Ministero del Territorio, delle Infrastrutture, dei Trasporti e del Turismo, impegnata in un’ampia gamma di attività sia a livello nazionale che globale finalizzate a incoraggiare i turisti internazionali di tutto il mondo a visitare il Giappone. È stata fondata nel 1964 a Shinjuku (Tokyo). La JNTO gestisce centri di informazione turistica e un sito web. Divulga informazioni su trasporti, alloggio, cibo e bevande e visite turistiche, nonché statistiche turistiche e rapporti di mercato. Fornisce inoltre supporto per convegni internazionali ed eventi. JNTO è un’istituzione amministrativa indipendente del governo del Giappone. Le sue pubblicazioni e il suo sito web aiutano a preparare itinerari di viaggio in Giappone, fornendo un’ampia gamma di informazioni di viaggio in inglese e altre lingue. Offre anche un servizio informativo in loco distribuito su almeno 113 punti.

Invece la Japan Tourism Agency è stata istituita nel 2008 come ente esterno del Ministero del Territorio, delle Infrastrutture, dei Trasporti e del Turismo. L’agenzia ha un ruolo di primo piano nella politica del turismo e nel suo coordinamento, rappresentando il governo sulle questioni relative al turismo e alla promozione del Giappone come destinazione turistica. L’Agenzia è incaricata di eseguire la campagna “Visit Japan” e altre attività di marketing nonché offrire sostegno per promuovere le iniziative regionali fornendo dati statistici e avviando una cooperazione a livello regionale. Il budget della Japan Tourism Agency per il 2019 era di 71,1 miliardi di yen. Il budget era 2,8 volte superiore al budget 2017 di JPY 25,6 miliardi, a causa dell’inclusione di un contributo di JPY 48,5 miliardi

a seguito di una nuova tassa di soggiorno internazionale istituita nel gennaio 2019. Interessante in questo budget è l'inserimento di 4,5 miliardi di yen per aiutare a rivitalizzare la Regione di Tohoku. Questo, come vedremo, viene poi eseguito tramite l'emissione di bandi atti allo sviluppo del turismo gastronomico in tali aree.

Questi bandi, pubblicati annualmente da JNTO, sono finalizzati a finanziare attività che possano andare a rinforzare e/o sviluppare il turismo straniero diretto in Giappone. Alidays si candida a questi bandi ogni anno al fine di ottenere finanziamenti. Vengono pubblicati in maniera specifica per precisi mercati di riferimento. Ad esempio sono presenti per il 2021 tre bandi specifici per l'Italia, nessuno per il Regno Unito e quattro per la Francia. Purtroppo non è stato possibile visionare in maniera diretta uno dei bandi compilati da Alidays in passato né è stato possibile richiedere maggiori informazioni a JNTO in quanto tali informazioni vengono divulgate solo ad addetti del settore. È interessante notare però due aspetti: da una parte una comunanza di intenti nel promuovere un determinato tipo di turismo da parte sia di JNTO sia di Alidays, dall'altra la riscontrata congruenza di una maggior attenzione posta negli ultimi anni da parte di Alidays al mercato turistico gastronomico con i bandi, promossi da JNTO almeno dal 2019, relativi allo sviluppo del mercato turistico gastronomico nel Tohoku.<sup>40</sup>

Alidays è considerata da JNTO fondamentale per la promozione del turismo *inbound* giapponese. Lo dimostra il fatto che viene direttamente contattata da questo al fine di tessere relazioni finalizzate a questo scopo. Da una parte JNTO finanzia attività, online e offline, che possano stimolare la promozione del *destination brand* proposto dal Giappone. In tal senso si nota quindi una forte interferenza nelle modalità con cui questo deve essere trasmesso e comunicato,

---

<sup>40</sup> Riferimenti a tali bandi si possono visionare presso il sito ufficiale dell'organizzazione: JNTO, Bandi di Gara (<https://www.japan.travel/it/it/notifica-gara-dappalto/>). Visionato il 21 Febbraio 2021.

in modo che possa essere congruente con le politiche adottate dal governo giapponese.

Prima di tutto è importante definire cosa si possa intendere per *destination* e solo successivamente andare a identificare le caratteristiche e le relazioni che pertengono il *destination brand*. Secondo Beirman (2003), la *destination* viene generalmente intesa come un'area geografica, più o meno definita, che offre una vasta gamma di servizi e di strutture a supporto dei turisti e di piani turistici. Questi luoghi agiscono come attrazioni per i turisti sia come siti culturali o storici sia come luoghi ricchi di divertimenti e opportunità uniche.

Nello specifico, secondo Glover e Dalton (2005), le destinazioni turistiche possono essere suddivise in 6 diverse tipologie:

- Aree costiere e balneari: destinazione che si è espansa lungo una costa e include località specifiche o diverse località famose che si trovano principalmente su isole.
- Città turistiche: città considerate attrattive essendo punti di riferimento storici e/o culturali o sede di siti naturalistici.
- Città d'affari: sono luoghi turistici che in virtù delle proprie infrastrutture e delle aziende residenti hanno la capacità di far fronte al turismo legato al mondo degli affari attraverso la dotazione di grandi sale conferenze e centri in grado di ospitare esposizioni/mostre particolarmente grandi. Sono inoltre generalmente ben collegate ad aeroporti e ricche di hotel vicino ai centri congressi e/o agli aeroporti stessi.
- Siti e aree rurali: luoghi turistici situati al di fuori delle città e che spesso includono più località e siti naturali aggregati assieme in maniera più o meno formale.

- Destinazioni culturali – Città e o villaggi specifici che in virtù del proprio patrimonio sono considerate esemplificative della visione storica e/o culturale di un dato paese.
- Siti turistici appositamente costruiti: luoghi turistici appositamente creati per attirare un determinato target di turisti e che pertanto sono provviste di strutture adibite alla realizzazione di una perfetta esperienza turistica. Generalmente possono considerarsi tali i parchi a tema.

Come si può ricavare da queste tipologie, molte destinazioni turistiche sono influenzate pesantemente dal mercato. Tale influenza può andare oltre all'intrinseca ricchezza culturale e/o storica di una determinata zona turistica andando a costruire vere e proprie nuove attrattività slegate da tali valori.<sup>41</sup>

Queste caratteristiche di una destinazione sono il punto di partenza dal quale le destinazioni turistiche diventano portatrici di valori e di esperienze che attirano i turisti e influenzano le scelte di questi ultimi nella modalità con cui svolgere la *performance* turistica. Ed è proprio questa incorporazione dei valori ad uno specifico spazio geografico che viene chiamato *destination brand*. Secondo Aaker e Joachimsthaler (2000), il valore di un *brand* è derivante da 4 diversi indicatori: percezione della qualità del marchio, fedeltà al marchio, consapevolezza e associazioni di marca. Questa teoria è stata chiamata "*brand equity*". Un marchio pertanto si distinguerebbe dagli altri per il suo messaggio unico e costante comunicato attraverso la sua stessa promozione.

Secondo Hankinson (2004), il valore di un *brand* è derivante dalla sua capacità di comunicare determinate percezioni, relazioni e valori. La sua teoria si basa su un'analisi del *brand* come singolo nodo inserito all'interno di network di significati comunicati da diversi *brand*. L'importanza del *destination brand* risiede nei vantaggi che i turisti possono ricevere da una determinata destinazione.

---

<sup>41</sup> Ad esempio il *contents tourism* può essere definito come nuovo valore, rispetto alla differenziazione tra *destination* qui proposta, attribuito ad uno specifico territorio.

Infatti un marchio può diventare sinonimo di garanzia di qualità. Allo stesso tempo permette una maggior efficienza nell'utilizzo delle risorse locali, le quali vengono convogliate a soddisfare e lavorare in sintonia col *destination brand*. Questo permette una riduzione dei costi sia nella costruzione dell'offerta sia nella ricerca operata dalla domanda. Infatti, i turisti che ricercheranno una determinata esperienza o attrazione saranno convogliati inevitabilmente verso le destinazioni i cui *brand* soddisfano tali necessità. Infine il *brand* permette una maggior differenziazione tra le destinazioni e quindi la possibilità di un maggior potere d'acquisto rispetto alla concorrenza. Una determinata destinazione specializzata nelle attrazioni per teenager sarà preferita da questi ultimi rispetto ad una città storica che, pur possedendo attrazioni per teenager, non è specializzata in tale settore.

Correlato al *destination brand* vi è il *destination branding* cioè il processo attraverso il quale viene effettivamente costruito il *brand* della destinazione. Il *destination branding* è pertanto il processo attraverso cui le regioni e le aree turistiche promuovono i propri servizi per attirare più turisti e ottenere entrate aggiuntive non attraverso le attrattive proposte dalla destinazione propriamente detta, quanto piuttosto dalla creazione e promozione di caratteristiche uniche che la rendano appetibile turisticamente. Tali caratteristiche simboliche e distintive guidano le attività e le politiche svolte, per lo più, dai governi e dall'intera industria del turismo. Importante in tal definizione è il concetto che il *destination brand* andrebbe a costituire un valore aggiunto al valore intrinseco di una data destinazione permettendo sia una sua differenziazione rispetto alla concorrenza sia permettendo una maggior attrazione della stessa.

Il *destination branding* viene tuttavia definito generalmente come un processo multi-dimensionale. Hankinson (2007), in particolare, ha definito le funzioni di tale costruzione:

- I *destination brand* sono comunicatori necessari a rappresentare le proprietà e la differenziazione di determinati prodotti turistici
- I *destination brand* sono entità percettive finalizzate ad attirare i sensi e le emozioni del turista
- I *destination brand* hanno anche la funzione di valorizzare i valori a essi collegati
- I *destination brand* svolgono il ruolo di costruzione di relazioni e rapporti al fine di rendere i turisti dei consumatori.

Questo fattore emotivo è fondamentale nella motivazione stessa che può portare un turista a voler intraprendere il viaggio stesso e a diventare consumatore di una determinata esperienza turistica. A differenza di altri prodotti, un viaggio turistico non può essere testato in anticipo, prima dell'effettivo acquisto. Occorre pertanto suscitare determinati sentimenti nel turista-consumatore che lo spingano a intraprendere tale percorso nonché che ne influenzino l'intera percezione dello stesso.

Vista l'importanza del *destination brand*, è inevitabile che JNTO ponga così tanta attenzione a persuadere i maggior *tour operator* italiani, tramite sovvenzioni, a partecipare e sviluppare il *brand* voluto dal governo giapponese. Promuovere un ben determinato *brand* permette infatti, come abbiamo visto, di convogliare risorse interne del paese verso uno sviluppo più preciso ed efficiente del turismo, così come ad attirare un ben preciso pubblico. E', inoltre, interessante notare che, una volta che JNTO si è assicurata che il *brand* proposto dai *tour operator* sia coincidente con quello da loro supportato, si disinteressa delle modalità con le quali la *performance* turistica viene eseguita. Dall'intervista a Francesca Battocchi, ad esempio, si nota che le restrizioni imposte da JNTO si limitano alla promozione online e offline mentre non si applicano in alcun modo a quale compagnia aerea utilizzare per gli spostamenti o a quale albergo fare riferimento

per il soggiorno in Giappone. Questo ovviamente è dovuto al fatto che JNTO ha interesse a costruire l'ambiente entro il quale poter permettere il verificarsi di una *performance* turistica, ma una volta che questa è avviata, non è più necessario che venga controllata e dirottata verso precise linee guida poiché queste saranno, eventualmente, promosse e costruite attraverso altre dinamiche, in primis dinamiche legate all'offerta e alla domanda o a politiche governative. Per questi stessi motivi risulterà più ovvia la comunanza di intenti, tra Alidays e JNTO atta a promuovere uno stesso *brand*. Promuovere un "Giappone" diverso rispetto a quello di JNTO comporterebbe una netta discrepanza tra la *performance* promossa al turista, prima del verificarsi di questa, e la *performance* eseguita dal turista una volta giunti a destinazione. Si riscontrerebbero tematiche e narrazioni differenti così come, eventualmente, problematiche anche di tipo tecnico, con ad esempio l'impossibilità a raggiungere in maniera agevole una specifica destinazione a causa della mancata volontà da parte del governo locale a sviluppare la necessaria infrastruttura. In questo si riscontra, da parte di Alidays, la percezione che l'intento del governo giapponese sia quello di "decentralizzare" il turismo verso destinazioni meno comuni rispetto a quelle tradizionali, rappresentata da Tokyo, Kyoto, Osaka, Kamakura e altre, attraverso il turismo gastronomico. Questa necessità è stata d'altronde assorbita anche in un discorso più ampio relativo alla necessità di sfruttare un ben preciso target di riferimento all'interno del mercato turistico di italiani diretti in Giappone da parte di Alidays nonché alla necessità di sviluppare processi di fidelizzazione dei propri clienti. Tematiche analizzate però in un capitolo successivo.



# CAPITOLO 5 – Relazioni nella destinazione di partenza

## Abstract

Dopo un'introduzione del mercato del turismo italiano *outbound* verso il Giappone, si analizzeranno le relazioni che Alidays sviluppa con questo. In particolare si analizzeranno le varianti nella configurazione dell'offerta in relazione con la domanda, le caratteristiche della narrazione promossa da Alidays per differenziare il proprio prodotto rispetto a quello della concorrenza e i tentativi, da parte di questa, di controllare la *performance* sviluppata dai *tour leader* al fine di promuovere sia un rapporto personale con il cliente, sia influenzare positivamente la creazione di una propria reputazione atta alla creazione di nuove relazioni clientelari o il rafforzamento di quelle già sviluppate.

## Destination Image

Dopo aver analizzato le relazioni che Alidays svolge sul territorio della destinazione, "l'*host*", è interessante studiare le relazioni che intercorrono sul territorio italiano in quanto contenitore di coloro che sono considerati, da Alidays stessa, il proprio target clientelare di riferimento, o *guest*. Le relazioni che intercorrono tra Alidays e altri enti del settore verranno analizzati nel capitolo successivo. In questo capitolo analizzeremo le relazioni che intercorrono tra Alidays e i propri clienti. D'altronde è necessario studiare l'ambiente economico, sociale e culturale nel quale opera il *tour operator* poiché sarà determinante nello stabilire i limiti entro i quali potrà offrire la propria proposta di prodotti, e differenziarsi rispetto ai propri competitor e quindi agire nella costruzione-distruzione delle proprie relazioni. A tal riguardo è utile introdurre il concetto di *destination image*, più legato alla figura del *guest* rispetto al *destination brand*, il quale può essere applicato, o meglio deve essere applicato, ad una precisa popolazione affinché possa fornire informazioni utili.

Il concetto di *destination image* è stato ampiamente studiato sin dagli anni '70 da Schneider e Sonmez (1999) e venne comunemente definito come somma di idee, credenze, conoscenza e impressioni che un determinato turista ha di una

destinazione da Crompton (1979). In tal senso la parola "*image*" racchiude non tanto la forma esteriore della destinazione (i templi, i monumenti, la natura etc.), quanto piuttosto sottende l'evocazione mentale di idee e stereotipi. L'immagine di una destinazione ha un'importanza determinante per il successo turistico della destinazione. In effetti, l'immagine della destinazione è fondamentale nel processo di selezione della destinazione secondo Baloglu e McCleary (1999) e Yuksel e Akgul (2007). Come sostengono Tapaehai e Waryszak (2000), solo le destinazioni con il valore percepito più alto sarebbero frequentate dai turisti. Echtner & Ritchie (1991), Fakeye & Crompton (1991) e Sirakaya et al. (2001) sottolineano, anche, che le destinazioni con un'immagine positiva stimolano l'interesse dei potenziali turisti per la visita, mentre un'immagine meno favorevole soffoca il pieno potenziale di una destinazione. Le percezioni mentali, quindi, diventano riferimenti cruciali per i turisti.

Secondo Gunn (2002), due sono le componenti di una *destination image* di un turista:

- Immagini organiche – immagini costruite da un turista in base alle proprie passate e dirette esperienze con il luogo turistico.
- Immagini indotte – immagini costruite da un turista attraverso l'acquisizione di informazioni ed esperienze indiretta con il luogo turistico.

Secondo Buntin (2010), l'immagine risulta pertanto più realistica in coloro che hanno visitato la destinazione e che sono ritornati. In tal senso l'immagine viene quindi confermata, modificata o smantellata durante il viaggio turistico. L'immagine, quindi, si differenzia necessariamente da individuo a individuo, perché diverse sono le esperienze dirette e indirette che ognuno può aver avuto con un dato luogo turistico. Gunn (2002) però, indirettamente, riprende l'idea che il *destination brand* rappresenti la seconda fase di un processo di creazione di *destination image* di un turista poiché le immagini indotte da lui considerate, altro

non sono che i prodotti *brandizzati* sviluppati da determinati attori economici e/o governativi. Infatti nel suo testo le immagini indotte sono prodotte e stimolate dalla promozione marketing e dalla pubblicità.

Come si può notare dall'esplorazione dei termini e delle funzioni attribuibili alla *destination image* e al *destination brand*, si viene a costruire un processo di costruzione identitaria particolarmente complesso:

- L'immagine di una destinazione è il risultato di un'infinità di immagini attribuite a prodotti e servizi diversi.
- Essendo prodotta da un numero molto ampio di attori, ognuno di essi ha scarso controllo sul processo di creazione dell'immagine della destinazione.
- Le immagini di una destinazione possono essere influenzate non solo da fattori economici, ma anche da fattori emotivi e politici.

Infatti la fabbricazione delle percezioni mentali è un processo di interazione tra informazione e intelletto. MacKay e Fesenmaier (1997) concludono che l'immagine della destinazione è una combinazione di input provenienti da individui e operatori di marketing. Mentre Forrester (2000) spiega che le persone sono costantemente esposte a una gamma di immagini provenienti dall'ambiente esterno e, allo stesso tempo, da impressioni interne esistenti, le idee e le rappresentazioni associate saturano la vita mentale delle persone. Tasci e Gartner (2007) riassumono ulteriormente da studi precedenti e sostengono che la formazione dell'immagine della destinazione è una costruzione della rappresentazione mentale di una destinazione sulla base di segnali informativi forniti da tutti coloro coinvolti nella formazione della suddetta *destination image* e successivamente selezionati da un individuo. Secondo Baker e Cameron (2008) e Fan (2006), inoltre, la formazione della *destination image* è particolarmente complicata dall'ampio numero di *mediatori* che partecipano alla stessa, ognuno

avente un proprio scopo e un proprio programma e, ognuno privo di un completo controllo sull'immagine risultante dalle loro interazioni.

Constatata l'effettiva complessità del fenomeno, Morgan, Pritchard e Pride (2004), hanno identificato alcuni elementi fondamentali e indispensabili affinché un'immagine possa svilupparsi:

- Deve essere credibile attraverso l'esperienza turistica stessa.
- Deve essere facilmente distribuibile presso un pubblico turistico.
- Deve differenziarsi rispetto ai concorrenti.
- Deve essere un mezzo di comunicazione di idee inedite.
- Deve essere utile sia ai *guest* che agli *host*.

Nel nostro caso, la popolazione presa in esame, che andrà a coincidere con il pubblico di riferimento, i clienti del *mediator*, può essere considerata come la totalità della popolazione italiana che per via della propria storia, cultura, politica, interesse (etc.) costituisce un proprio ambiente economico/culturale/sociale che esercita una propria pressione culturale, attraverso la proiezione di ciò che ritiene possa essere “Giappone” sulla destinazione turistica, e quindi sull'offerta che Alidays può pensare di offrire. In questo senso quindi, *destination image* e domanda del mercato possono essere accostati l'uno all'altro al fine di sottolineare la doppia valenza di Alidays quale, ente economico ed ente culturale. A tal fine risulta particolarmente utile il lavoro di Magnani (2019) che analizza proprio questa domanda del mercato e la correlata *destination image*. L'analisi permetterà di valutare in maniera più precisa quali siano gli attori, inseriti all'interno del mercato italiano, con i quali Alidays entra in relazione.

### **Il mercato italiano e la sua *destination image***

Dallo studio di Magnani (2019), si nota, prima di tutto, che di tutti i turisti italiani, 2 milioni di questi (16%) tendono a visitare ogni anno luoghi turistici al di fuori

dell'Europa. Ne consegue che l'impatto economico, è piuttosto limitato. Questo, però, può comportare sia la presenza di un limitato di concorrenti sia di una grande possibilità di crescita a chi voglia investire in tale settore. Infatti, secondo dati statistici forniti dal sito ufficiale di JNTO, l'organizzazione semi-governativa che si occupa di studiare e promuovere il turismo verso il Giappone, si riscontra un deciso aumento del turismo italiano verso il Giappone dal 2000 al 2019, che è passato da 33.506 unità annuali a 162.769 unità. Alidays concentra i propri sforzi, principalmente, su due differenti tipologie di clienti, distinti per età: gli under 30 e gli over 50. In tal senso, quindi, per Alidays il mercato italiano offre turisti aventi una buona disponibilità di denaro e tempo da una parte, gli over 50; e di passione e interesse dall'altra, gli under 30. La gran preponderanza di turisti under 30, determina anche la predisposizione da parte di questi a organizzare il proprio viaggio attraverso siti e altri servizi online, piuttosto che attraverso i *tour operator*.<sup>42</sup> Questo, a sua volta, determina un notevole restringimento del mercato messo a disposizione dei *tour operator*, i quali dovranno concentrare il proprio messaggio sugli over 50 o predisporre una netta differenziazione nelle proprie proposte.

Di questo turismo, la maggior parte si sviluppa soltanto a partire da marzo-aprile per sfruttare il periodo della fioritura dei ciliegi in Giappone e del relativo bel clima e temperatura. Ne consegue che uno dei pacchetti turistici regolarmente proposti dai *tour operator* è incentrato su tale tema.<sup>43</sup> La principale motivazione che porta i turisti italiani a visitare il Giappone, secondo Alidays, è relativa alla sua cultura, seguita dall'interesse per la natura. Vi è inoltre anche l'interesse per la cultura gastronomica. Quindi, il messaggio sviluppato nella promozione della destinazione da parte dei *tour operator* dovrà necessariamente sottolineare questi aspetti, poiché questi sono gli ambiti intorno ai quali gli italiani sono interessati

---

<sup>42</sup> Quasi il 51% dei referenti, infatti, ha organizzato il proprio viaggio attraverso siti.

<sup>43</sup> Si vedano ad esempio le proposte di TourInGiappone, AretinaTours, Origini.net, ViaggiTribali e TuristiPerCaso.

quando si interfacciano col Giappone. A tal riguardo, infatti, secondo il rapporto del Davos Economic Forum del 2017, il Giappone è uno dei primi paesi nella classifica per "Risorse culturali e viaggi d'affari" (4° a livello globale), il che significa che ha un enorme potenziale per soddisfare le aspettative delle persone interessate alle sue varie componenti come l'architettura, le arti tradizionali e così via. Inoltre, il Giappone risulta in possesso, sempre secondo questa classifica, di buone destinazioni naturalistiche (26° a livello globale).

Secondo Andonian, et al (2016) tale esperienza di viaggi è però, solitamente, non riproposta. Ciò sembra essere dovuto principalmente all'elevato costo del viaggio e alla distanza geografica della destinazione. Il problema sussisterebbe principalmente nel fatto che non venga comunicata in maniera efficace la possibilità di viaggiare in Giappone ad un prezzo ragionevole. All'interno di dinamiche di mercato che enfatizzano la necessità per ogni azienda di fidelizzare il proprio cliente, quali quelle che andremo ad analizzare, questo è un grosso limite. Gli stessi colloqui avuti con Alidays sembrano confermare la difficoltà a creare "repeaters" per la meta Giappone. Secondo gli stessi, il Giappone ottiene un forte riscontro grazie al passaparola, poiché i turisti che visitano il Giappone di solito riportano le proprie esperienze ad amici e familiari. Ciò è ulteriormente confermato dai risultati del questionario di Magnani (2019) e in quello proposto dall'autore in cui la quasi totalità degli intervistati che hanno dichiarato di voler ritornare nella destinazione, hanno anche svolto attività di passaparola presso amici e familiari.

### **Alidays e gli under 30 – la configurazione dell'offerta turistica**

Abbiamo visto che il mercato del turismo italiano diretto in Giappone presenta, principalmente, un target di under 30 e uno di over 50. Alidays si relaziona in maniera molto differente con l'uno e con l'altro perseguendo una netta differenziazione della propria offerta. Al primo offre viaggi che possano essere

flessibili e personalizzabili, al secondo viaggio di gruppo che offrano il maggior numero di esperienze, considerate da Alidays come indispensabili sia per fornire un'adeguata immagine del proprio concetto di Giappone sia per soddisfare le aspettative dell'immagine dei turisti.

A tal riguardo, secondo Memoli (2012) ogni *tour operator* può decidere di offrire il proprio prodotto secondo due differenti configurazioni: *package o network*.

Il primo è un prodotto turistico che viene progettato ed assemblato da un soggetto terzo rispetto all'agenzia di viaggi, tipicamente un *tour operator* e successivamente presentato sotto forma di «pacchetti di offerta turistica» diversi e più o meno articolati, tra cui l'utente ha la “possibilità di scegliere”. Ne risulterà che gli operatori locali dovranno adeguarsi a questa offerta, in mancanza di altri concorrenti con diverse configurazioni, così come i turisti saranno necessariamente invogliati a usufruire dei pacchetti pre-selezionati o dovranno ricercare con altre modalità, eventualmente più costose o più complesse da organizzare, in maniera indipendente. La configurazione *network*, invece, prevede un sistema costituito da un insieme di aziende specializzate che si coordinano giuridicamente ed operativamente per realizzare un'offerta variegata. Il turista ha una maggior possibilità di scegliere in loco tra un numero di alternative maggiori e di realizzare combinazioni di prodotto, più o meno personalizzate, secondo le proprie esigenze. Il ruolo del *mediator*, seppur presente, sarà pertanto meno influente rispetto a quello degli operatori del turismo locali. Infatti, il *network* permette al turista: un'ampia varietà di alternative, una maggiore disponibilità di informazioni, la garanzia di un buon rapporto qualità-prezzo, un maggiore potere contrattuale nei confronti di operatori esterni e un'elevata flessibilità nell'organizzazione interna.

Il grado di controllo e di coordinamento è senz'altro inferiore nel *package* ma, permette la garanzia della realizzazione di progettualità e di un elevato

coordinamento tra singole attività d'impresa permettendo una più ampia offerta andando a utilizzare tutti i diversi fattori di attrattiva che appartengono ad un determinato luogo turistico. Allo stesso tempo, permette una maggior personalizzazione del prodotto turistico da parte dello stesso turista andando pertanto a soddisfare maggiormente le sue aspettative e la sua *destination image*, poiché sarà più invogliato a svolgere quelle attività che più assecondano la sua percezione del luogo turistico. Le due diverse configurazioni hanno influenze anche sulla località turistica stessa. Con la configurazione *package* si svilupperà una località turistica dai confini variabili ma percepita come unitaria sia da parte della domanda che da parte dell'offerta e che si contraddistingue per la presenza di uno o più fattori di attrattiva. Tali fattori potranno poi essere promossi in maniera più organica e intensiva andando col tempo a identificarsi come esclusivi del dato luogo turistico e invogliare un maggior flusso di turisti alla ricerca di tali tratti esclusivi. Andranno cioè a sviluppare un *destination brand* molto più coeso e consistente. Con la configurazione *network*, invece, si viene a configurare una destinazione turistica particolarmente complessa dal punto di vista della domanda realizzata dall'integrazione di tutti i diversi soggetti coinvolti per la promozione della stessa che però soddisferà un maggior numero di turisti essendo più plasmabile secondo le varie *destination image* di ognuno.

È difficile identificare quale sia la configurazione esatta assunta da Alidays nell'offrire i propri pacchetti viaggio. Infatti, come vedremo, presenta caratteristiche provenienti da entrambe le configurazioni. Caratteristiche che inoltre variano anche a seconda del target di riferimento e, nel caso del mercato italiano, abbiamo visto che vi sono, principalmente, due differenti target. Al target degli under 30 viene offerto un pacchetto tipicamente *network*, un pacchetto cioè che a seconda delle esigenze del cliente può variare enormemente. In particolare, si possono identificare 3 differenti tipologie di pacchetti *network*: viaggi di nozze, percorsi gastronomici e viaggi ad personam. La prima tipologia sembra essere

particolarmente importante rispetto al totale delle vendite. Inoltre, viene attivamente supportata grazie alla narrazione di cui Alidays si avvale per la propria promozione del proprio *brand*, un concetto esplorato in un prossimo paragrafo. La seconda, abbiamo visto che si lega anche alle esigenze del *destination brand* promosso dal Giappone che, attraverso l'emissione di specifici bandi, finanzia quegli enti che stimolano turismo gastronomico, in particolare verso l'Hokkaido, l'isola più settentrionale dell'arcipelago nipponico. L'ultima tipologia va a comprendere tutti quei viaggi personalizzati che non possono essere etichettati in maniera più appropriata. Esempio di viaggio inseribile in tale tipologia è riscontrabile nell'Intervista 2, nel quale venne richiesto ad Alidays di organizzare un viaggio per un vulcanologo. Nell'esperienza dell'autore rientra in tale tipologia anche quello definito precedentemente come "viaggio speciale", il quale era composto da neo-diplomati ed era stato costruito al fine di offrire una forte narrazione atta alla comunicazione inter-culturale e, allo stesso tempo, offrire svago e divertimento. Questo obiettivo venne perseguito andando a offrire numerose "attività extra" a libera scelta del singolo cliente, predisposte da vari enti locali.<sup>44</sup>

Legato al target degli under 30 è da accennare una recente variazione del tipo di relazione instaurata da Alidays con questo tipo di clientela. Come abbiamo visto, gli under 30 sono una clientela che tende a costruire le proprie *performance* turistiche in maniera indipendente e tramite aggregatori di offerte presenti su Internet. A tal riguardo, Alidays ha voluto, e dovuto, modificare il proprio modello di *business*, che come abbiamo visto era di tipo *business to business* (B2B), al fine di poter venire incontro a questa variazione di mercato. Inizialmente, provvedeva a relazionarsi solo ed esclusivamente con le agenzie di viaggio, alle quali offriva supporto nella creazione, sviluppo e svolgimento di

---

<sup>44</sup> Ad esempio attività finalizzate a conoscere la tradizione culinaria giapponese o il mito dei "ninja" inseriti all'interno del programma regolare. Lo stesso autore, inoltre, ha predisposto poi un'esperienza di *karaoke* nonché di esplorazione di un santuario shintoista di notte.

pacchetti viaggi più o meno definiti e più o meno personalizzabili. La conversione, seppur parziale e ancora in corso, è avvenuta circa 5 anni fa quando, all'interno del proprio sito di riferimento, Alidays ha iniziato a proporre pacchetti viaggio direttamente al consumatore inaugurando, così, un modello di *business to consumer* (B2C). Le tipologie di pacchetti viaggio offerti in questa modalità sono inseribili all'interno della configurazione *package* e vanno a comprendere un numero variabile di pacchetti che, generalmente, comprendono la visita alle attrazioni turistiche più apprezzate in Giappone. Non si tratta pertanto di un vero e proprio cambiamento del modello di *business*, quanto piuttosto un tentativo di sondare il mercato e di porre la propria presenza a fianco a tutti gli altri concorrenti che già svolgevano tale modalità, al fine di non risultare, in difetto rispetto alla concorrenza. Nell'instaurazione di questo nuovo modello di *business*, quindi, Alidays entra in comunicazione sia con i propri clienti, e la domanda di mercato che rappresentano, ma anche con i propri concorrenti. Quest'ultima relazione, inoltre, non si può definire propriamente di tipo competitivo, poiché i pacchetti che vengono proposti possono, generalmente, essere riconducibili alle stesse offerte proposte da altri. L'unica differenziazione è forse la narrazione con la quale vengono proposti. Narrazione che viene analizzata più propriamente in un sotto-capitolo successivo.

### **Alidays e gli over 50 – glocalismo e brand loyalty**

Per quanto riguarda i pacchetti offerti agli over 50, la situazione diviene più complessa. Infatti l'offerta di Alidays è più che altro una commistione di configurazione *network e package*. Anzi, la stessa narrazione svolta da Alidays per differenziare il proprio marchio dai propri concorrenti è legata strettamente a questa scelta. Per analizzare questa narrazione dobbiamo prima comprendere in che modo il marchio di un'azienda può modificare le relazioni che vuol costruire con i propri clienti.

L'intensificazione dei rapporti turistici tra tutte le parti del mondo ha portato all'emergere di una nuova attenzione al turismo e alle sue conseguenze, sia come effetto dell'interscambio comunicativo tra identità e alterità, sia come possibilità di scontro tra i comportamenti dei turisti e la cultura delle comunità ospitanti. Da una parte, il turismo di massa ha permesso il raggiungimento di mete che inizialmente erano culturalmente distanti le une dalle altre ma, allo stesso tempo, tale distanza non è stata colmata dalla rapidità e dalla facilità con il quale si realizza l'incontro turistico. Questi nuovi incontri tra culture:

*“(...) ci spingono tragicamente a riflettere sulla inconsapevole e colpevole trascuratezza con cui si avviano e gestiscono i rapporti economici che possono avere implicazioni sociali e culturali di relevantissime dimensioni, le quali provocano un complesso di reazioni a catena di cui tutti quanti possiamo diventare soggetti, e a volte purtroppo anche vittime. E per questa ragione che mettiamo molta enfasi nella necessità di far maturare una professionalità settoriale che abbia una gamma di competenze, più complessa e globale, di quelle a cui tradizionalmente si fa riferimento (...); Da parte dei grandi centri economico-finanziari è necessaria una gestione strategica ben più attenta e oculata rispetto a quella che sinora è stata adottata. Affidando i propri destini ai giovani tecnici di marketing che escono dalle scuole “business administration” ci si trova presto ostaggi di una qualche realtà locale il cui punto di vista era stato trascurato, se non ignorato, in sede di pianificazione. In questi casi la professionalità di un antropologo può fare molto di più di un costosissimo piano di marketing. (...) Diciamo questo perché ci siamo accorti, con grandissimo stupore, che la individuazione di una meta e la pianificazione di un nuovo flusso su scala internazionale avviene sulla base di valutazioni che sono esclusivamente economico-redditoali. La famosa individuazione dei target degli esperti di marketing, mentre manca completamente ogni valutazione, politica, e sociale, della compatibilità dei flussi e dei legami, culturali e comunicativi, che si intendono allacciare. (...) Occorrono, insomma, dei progettisti di pacchetti turistici che non siano soltanto dei buoni “esploratori” e dei tenaci negoziatori, ma soprattutto dei tecnici con una cultura turistica avanzata, in grado di comprendere l'interazione comunicativa che un flusso turistico instaura in una realtà locale, e di gestire le dinamiche conseguenti.”*

Questa rinnovata attenzione auspicata da Nicofora (2001) può essere rianalizzata attraverso il paradigma della globalizzazione. Secondo Watson (1998) il fenomeno della globalizzazione non è nuovo. Sostiene, infatti, che si tratti di un processo continuo nella civiltà umana degli ultimi secoli e inserito all'interno di processi economici che hanno sempre avuto luogo a livello mondiale. Al contrario, Horsman e Marshall (1994) sostengono che la globalizzazione è il risultato di una serie di crisi economiche e politiche verificatesi alla fine degli anni '80 e all'inizio degli anni '90 che hanno portato all'internazionalizzazione dell'economia, in particolare nei flussi di capitali e nei flussi commerciali. Infatti, secondo gli autori, alla fine degli anni '80, numerosi membri della comunità

internazionale iniziarono a rendersi conto che la capacità degli stati di determinare le condizioni economiche veniva ridotta al minimo dalla crescita dell'economia globale. Questo era constatabile, in particolare, negli effetti che l'integrazione economica poteva avere su crisi, recessioni, disoccupazione e disuguaglianze in seno ad un singolo stato. Ne consegue che ciò che caratterizza la globalizzazione per questi autore è l'estensione inedita (intesa sia nella sua portata geografica che nella sua dimensione quantitativa) nonché nelle, sempre inedite, interconnessioni tra stati e società che hanno portato alla costituzione di un sistema-mondo.

Centrale nel discorso assumevano pertanto tre diversi progressi attraverso i quali avveniva la globalizzazione: l'internazionalizzazione dell'economia, il progresso tecnologico e le influenze socio-culturali. Il concetto di internazionalizzazione dell'economia, cioè di un aumento dell'attività economica tale che non è più contenuta entro i confini dello stato-nazione, secondo James e Palen (2007) era reso manifesto attraverso la creazione di istituzioni sovranazionali come le Nazioni Unite, l'Unione europea e l'Organizzazione Mondiale del Commercio le quali costituirebbero esempi del trasferimento del potere verso l'alto dagli stati-nazione. Inoltre esemplificavano la creazione di reti transnazionali che trascendevano lo stato-nazione. Secondo James e Tulloch (2010), per quanto riguarda il progresso tecnologico, in particolare del settore IT, le comunicazioni rapide avrebbero facilitato la creazione di una complessa rete di interrelazioni e un maggior grado di interconnessione tra enti distribuiti in maniera molto più sparsa geograficamente. Lo sviluppo delle telecomunicazioni è considerato, infatti, responsabile della creazione di nuovi spazi politici situati al di fuori dello stato-nazione, spostando l'equilibrio delle forze geopolitiche da forme puramente territoriali a rinnovate identità non territoriali quali ad esempio le organizzazioni

internazionali o altri fenomeni culturali distribuiti a livello globale e in cui le differenze tra individui di nazionalità diversa finiscono per sfumare.<sup>45</sup>

L'ultimo processo, che forse è quello che più ci interessa quando si parla di antropologia del turismo, è analizzato in particolare da James e Szeman (2010) e viene considerato un processo ancora in sviluppo e pertanto analizzabile soltanto in parte. Si tratterebbe di un processo che non conosce confini territoriali poiché unisce le persone a livello globale in un nuovo "spazio globale" il quale si evolverà, in futuro, in una nuova "coscienza globale". Supportata da una maggior capacità di movimento dei singoli individui e dall'incremento dell'utilizzo dei media nella vita quotidiana di ognuno, la cultura, precedentemente legata allo stato-nazione, ha travalicato i confini di questi. Lo sviluppo delle relazioni sociali e culturali transnazionali è spesso equiparato a una cultura cosmopolita che non conosce identità storica, non risponde a nessun bisogno umano di base (come cibo, vestiario e riparo) e non plasma alcuna identità particolare rispetto a un'altra. La neo-cultura emergente sarebbe composta dalle nuove interazioni tra gli individui cosmopoliti, i quali sono disposti a interagire con "l'altro" e a provare esperienze che altrimenti non sarebbero state rese possibili nel loro quotidiano. Ciò si manifesta nell'apertura a stili di vita non tradizionali, nell'aumento dei viaggi internazionali, nella capacità di parlare diverse lingue, in un interesse per l'attualità internazionale o le culture straniere e in nuovi processi di scolarizzazione lontano dal luogo di nascita di un individuo. Secondo Memoli (2012), invece di comportare un annullamento delle precedenti culture degli stati-nazioni, consisterebbe in un'esaltazione delle specificità dei singoli nodi inseriti all'interno di questa rete. Rappresenterebbe pertanto una complessità multipolare. È un significato diametralmente diverso a quello di internazionalizzazione, con il quale spesso viene sostituito. L'internazionalizzazione, infatti, è espressione della

---

<sup>45</sup> Ad esempio, all'interno del contesto del turismo, può essere il fenomeno dei fans, già discusso, in cui le comunità di riferimento sono, solitamente, comunità online nel quale il fan si identifica e anzi persegue la ricerca di una *performance* turistica al fine di dimostrare in maniera attiva la propria adesione a tale comunità.

capacità di singole grandi imprese multinazionali o enti politici a estendere la propria influenza, una sorta di soft-power, oltre le frontiere politiche e geografiche. Ne consegue che l'internazionalizzazione è un fenomeno avente ben precisi centri di irradiazione. Al contrario questo processo di "cosmopolizzazione" è espressione di una condizione post-moderna e può essere applicata sia al campo economico che al campo culturale. Per quanto riguarda il suo processo socio/culturale, quindi, non è espressione dell'influenza di un centro su una periferia, né delle conseguenze di tale relazione da parte della periferia nel centro. È piuttosto la conseguenza delle interazioni tra tutte le periferie e tutti i centri, gli uni con gli altri. Non tende pertanto all'esaltazione di un unico modello culturale o sociale proposto verticalmente e rappresentato da un centro, quanto piuttosto propone una contemporanea proposizione di modelli socio-culturali posti in relazioni orizzontali. Secondo Faggiani (2019), ma anche secondo James e Szeman (2010), la stessa competitività economica, pertanto, oggi non si realizzerebbe più sul terreno del posizionamento globale dei beni e dei servizi, ma prevalentemente sul piano dell'identità locale del marchio di un'azienda.

Si potrebbe pertanto parlare più che altro di glocalismo che da Khondker (2019) si tratterebbe di un neologismo che unisce le parole globalizzazione e localizzazione, coniato da Robertson nel 1992, e di origini giapponesi. Utilizzato per la prima volta dagli agricoltori giapponesi nell'adozione di differenti varietà di riso in base alle condizioni del territorio locale, attualmente è diventato più noto come termine usato dalle multinazionali giapponesi per riferirsi a prodotti sviluppati per i mercati globali, ma modificati per soddisfare le aspettative dei singoli mercati in cui dovevano essere consumati. Nel campo di più nostro interesse, in particolare, è importante sottolineare il fatto che quando si parla di glocalismo, non lo si intende in senso metaforico, quanto piuttosto come referente reale che i *mediator* devono utilizzare nelle strategie di posizionamento e nella comunicazione di marketing poiché in un mondo in cui i prodotti sono sempre

più diversificati e la cui circolazione è rapida e globale, ciò che permette una loro effettiva competitività è l'origine, la personalità e la storia di questi. Nuovi valori che instaurano un rapporto psicologico-emotivo con il consumatore e lo portano a preferire un prodotto ad un altro nei propri acquisti. Secondo Memoli (2012) quindi, la globalizzazione, ancora una volta non abolirebbe le peculiarità culturali, ma tenderebbe a ibridare i punti di riferimento. Non vi sarebbero più convincimenti, interpretazioni dominanti e consuetudini di comportamento di carattere assoluto, ma solo adesioni emotive "posizionali", all'interno delle quali si combinerebbero diversi modelli culturali che si incrociano in differenti programmi di azione individuali. Modelli all'interno dei quali i *mediator* si devono porre in maniera attiva al fine di poter rimanere competitivi. La nuova domanda di turismo non è più di tipo orizzontale, rivolta a specifiche tipologie di ospitalità e a precisi target di riferimento, quanto piuttosto verticale, con differenziazioni che scendono in profondità dei singoli individui e vanno a cercare un'offerta che coinvolga le loro emozioni e le loro idee. Il turismo diventa perciò la pratica antropologica che forse più rappresenta la globalizzazione, o meglio la glocalizzazione, perché si basa sulla crescita globale della mobilità e, nello stesso tempo, sullo sviluppo locale delle identità. Una costruzione identitaria non più sviluppata dai singoli attori locali, ma in continua interazione con nuovi e diversi attori, anche non presenti sul territorio, che sentono il bisogno di intervenire nel processo, non necessariamente in maniera conflittuale, ma anzi corresponsabile.

L'importanza del marchio di un'azienda, in questo caso di un *mediator*, per la vendita dei propri prodotti si inserisce in questo concetto di glocalismo attraverso studi relativi alla *brand loyalty*. Secondo Konecnik e Gartner (2007) la *brand loyalty* è quando una persona, o in questo caso un turista, decide di consumare e utilizzare un determinato *brand* di un prodotto in maniera continuativa e ripetitiva nonostante l'esistenza, sul mercato, di altri prodotti sviluppati da *brand*

concorrenti. Secondo Yoon e Uysal (2005) e Kim, et al (2001), l'utilizzo reiterato di un prodotto e del *brand* correlato, può essere sinonimo di successo all'interno di un mercato da parte di un'azienda poiché crea una base di riferimenti che possono essere poi distribuiti in maniera autonoma dagli stessi fruitori attraverso il passaparola e il *referral*. Nel nostro discorso, la creazione di una *brand loyalty* da parte di un'azienda servirebbe a distinguerla da quella dei concorrenti andando a sviluppare il proprio glocalismo turistico, a seconda del mercato di riferimento, all'interno di un mondo globalizzato.

Tuttavia, diversi ricercatori sostengono che lo studio *brand loyalty* è particolarmente difficile nel contesto turistico. Ad esempio, secondo Jago e Shaw (2000) la soddisfazione da parte di un turista per la propria esperienza svolta non garantisce la possibilità di una reiterazione dell'esperienza stessa perché una delle principali motivazioni che portano a ricercare un'esperienza turistica è il fatto che sia inedita. Pertanto il realizzarsi dell'esperienza turistica preclude in automatico che possa essere ri-selezionata successivamente. Questo, come abbiamo visto, è valido anche per il turismo diretto in Giappone, assieme ad altre cause esplicitate precedentemente. Quindi, questa necessità del turista entra necessariamente in conflitto con il bisogno di non generare differenze rispetto alle esperienze passate in strategie economiche e strategiche basate sul *loyalty brand*. Inoltre, secondo Riley, et al (2001), l'esperienza turistica è influenzata anche da vincoli esterni al controllo diretto da parte di coloro che possono voler costruire una fidelizzazione ad un *brand*. Il tempo, i trasporti, la disponibilità di determinati accompagnatori (etc.) sono alcuni dei fattori che rendono difficile la fidelizzazione dei turisti. Prendendo in considerazione questo aspetto, Morais, et al (2005) hanno suggerito la necessità di usare un modello quanto più dinamico che includa sia risorse tangibili (come la disponibilità di fondi) sia risorse intangibili (quali la gratitudine, le emozioni e le relazioni simboliche) quali elementi da utilizzare per la costruzione di una forte fedeltà nel contesto turistico. Nella nostra analisi

abbiamo già preso in considerazione la disponibilità di fondi nel capitolo precedente. Ora analizzeremo le risorse intangibili sfruttate da Alidays nello sviluppo di una *brand loyalty*.

All'interno del sistema turistico, le risorse intangibili utili allo sviluppo di una *loyalty brand* possono essere identificate, come ad esempio in Morais, et al (2005) in: coinvolgimento, soddisfazione e qualità. Non esiste una definizione univoca di coinvolgimento ma seguendo Hwang, et al (2005), generalmente si può dire che è il livello di partecipazione nella relazione che si viene a creare tra i valori di un individuo con una sfida, un'attività o un'idea. Si tratta in altre parole della percezione che un individuo ha della relazione che intercorre tra il suo essere e il suo agire o pensare. È un concetto particolarmente importante perché può determinare drastici cambiamenti nel comportamento sviluppato da un gruppo di individui a livello economico. Quando gli individui sono intensamente coinvolti in ciò che fanno, cioè percepiscono di aver creato una relazione forte tra i propri valori e ciò che intendono fare, si instaura un meccanismo di lunga durata facilmente prevedibile. In tal senso non è semplice partecipazione, in quanto il coinvolgimento prevede un effetto duraturo su chiunque ne sia coinvolto. Invece, secondo Lee, et al (2004) la soddisfazione viene intesa come la reazione, la risposta, alla *performance* da parte di un consumatore ad un prodotto acquistato. Ad esempio, in campo turistico una maggior soddisfazione incrementa la reputazione di una destinazione turistica con la conseguenza di essere sempre più al centro di attenzioni anche da parte di gruppi politici e organizzazioni economiche. Il rapporto tra soddisfazione e comportamento del consumatore è stato un argomento importante all'interno della letteratura turistica. Ad esempio, in Conze, et al (2010) la soddisfazione ha un'influenza sostanziale sull'intenzione di svolgere e la possibilità di ripetere una *performance* turistica nonché della promozione spontanea verso conoscenti e amici. Secondo Alexandris, et al (2002), d'altronde è essenziale per un'azienda raggiungere il maggior numero possibile di

consumatori fedeli al marchio poiché attirare individui non attratti da questo è più costoso e meno redditizio. A tal riguardo risulta pertanto fondamentale poter garantire un'alta qualità del servizio affinché venga alimentata la soddisfazione del cliente e si sviluppi un sempre maggior coinvolgimento da parte di esso. Secondo Parasuraman, et al (2002), lo scopo, pertanto, non è tanto quello di garantire un nuovo afflusso di clienti, attirati dalle buone review, quanto più che altro quello di sfruttare al massimo il flusso già sviluppato.

### **Alidays e la sua narrazione – Ricerca del Coinvolgimento del cliente**

Per quanto riguarda la ricerca di un'alta qualità del servizio, abbiamo già discusso che questa viene perseguita attraverso una grande enfasi, da parte di Alidays nella selezione e nell'addestramento del proprio staff. Per quanto riguarda la soddisfazione, questa verrà ripresa nel sotto-capitolo successivo. In questo, ci vogliamo occupare della ricerca di coinvolgimento nel cliente la quale viene perseguita, in particolare, dallo sviluppo di una propria narrazione della meta turistica da parte di Alidays e che costituisce il segno distintivo con il quale l'azienda si vuole differenziare rispetto alla concorrenza. La complessità della *performance* turistica, d'altronde, permette ai *tour operator* di mantenere un contatto intenso e costante con i propri clienti durante le loro vacanze e di raccogliere informazioni dettagliate sui clienti. Secondo Conze, et al (2010), fino ad ora l'uso di questo contatto continuo per preservare ed estendere le relazioni esistenti con i clienti è stato insufficiente. Oggi, è fondamentale conoscere i desideri del cliente e capire quali servizi generano benefici per il buon realizzarsi della *performance*. Ma all'interno di un mercato intensificato, la gestione delle relazioni con i clienti ha un alto potenziale di contribuire alla differenziazione di un fornitore rispetto ai suoi concorrenti. Secondo Woodside e King (2001) dal punto di vista del cliente, si deve considerare che il viaggio di vacanza è un servizio emotivo, connesso ad un alto coinvolgimento multisensoriale. I turisti inoltre, nel valutare i servizi ottenuti fanno affidamento anche su caratteristiche

intangibili, sinonimo dell'importanza e dell'utilità nell'analizzare in maniera olistica tutte le motivazioni che portano un turista ad affidarsi ad un *tour operator* piuttosto che ad un altro.

All'interno delle interviste proposte, vi è la ricorrenza al tentativo di esaltare l'offerta proposta di Alidays. In particolare, si nota la ricorrenza di temi quali: "esperienza" e "unicità". Questi rappresentano l'essenza della narrazione proposta da Alidays per differenziare il proprio *brand* rispetto a quello di altri concorrenti. I pacchetti viaggi offerti da Alidays garantirebbero, cioè, la possibilità di vivere esperienze uniche presso le mete turistiche designate. Esperienze che altrimenti, in altre parole, non sarebbero possibili presso altri concorrenti. Tali tematiche sono d'altronde state impresse stabilmente all'interno del logo stesso di Alidays che presenta la dicitura di "Travel Experience". La relazione che viene instaurata tra Alidays e i propri clienti viene così a essere ammantata da un'aura di unicità che riprende il tema della ricerca dell'autenticità già analizzato.

Le motivazioni che hanno portato allo stabilirsi di questa narrazione possono essere dovute alle stesse mete turistiche proposte dalla compagnia. Come abbiamo detto, ad esempio, vi è una forte percezione nel mercato italiano che i viaggi in Giappone siano particolarmente costosi, vista la lontananza. In questo risiede il "difetto" della destinazione percepito dai *guest*. Ma questo stesso difetto, viene percepito in maniera differente da Alidays, la quale lo analizza e lo osserva come causa dell'impossibilità a creare e sviluppare una clientela composta da *repeaters*. Per cercare di influenzare questa percezione, quindi, viene sottolineata l'importanza a dover vivere questa esperienza unica almeno una volta nella vita. In altre parole, Alidays si concentra, in questo caso, nella ricerca di nuovi clienti alimentando la loro voglia di contatto con culture altre, già visto all'interno del discorso del cittadino cosmopolita, attraverso l'offerta di una relazione che non potrà né essere ripetuta né essere trovabile in altre destinazioni, o in altri concorrenti. Questa stessa narrazione, però, viene rovesciata quando la si

analizzata nei riguardi della destinazione degli Stati Uniti. Come si può vedere nell'intervista di Francesca Battocchi, in questo caso, l'unicità del viaggio, e quindi la narrazione del *brand*, viene soddisfatta in quanto gli Stati Uniti possiedono un'infinità di attrazioni turistiche dislocate su un territorio molto ampio. Essendo impossibile vedere ogni singola attrazione in un singolo viaggio, proprio a causa del loro dislocamento sparso, l'unicità di ogni singolo viaggio viene esaltata al fine di costruire clienti atti alla ripetizione dell'esperienza, clienti *repeaters*. Alidays, quindi, pur mantenendo la propria narrazione, la flette a seconda della destinazione di riferimento.

Il coinvolgimento del cliente viene inoltre ricercato attraverso un'offerta costruita e promossa da staff molto competente. La stessa *performance* turistica viene sviluppata da *tour leaders* che vengono costantemente addestrati a creare legami privati con i clienti attraverso, ad esempio, la condivisione di esperienze personali o la possibilità ad aggiungere attrazioni ed esperienze all'interno del programma regolare di viaggio. Esaltando il ruolo di attore del *tour leader*, tema già discusso, Alidays cerca quindi di creare, attraverso questo, non tanto un rapporto tra produttore e consumatore, quanto piuttosto un rapporto più personale e privato che permetta il coinvolgimento emotivo tra cliente e compagnia. Nell'esperienza personale, questo si converte, ad esempio, nel mantenimento di legami personali tra il *tour leader* e i clienti anche dopo lo svolgimento della *performance* turistica. A ogni festività, lo stesso autore riceve numerosi saluti da parte di ex clienti. Uno di questi, ad esempio, invia periodicamente aggiornamenti della sua vita e dello sviluppo della sua bambina appena nata e interroga l'autore dei suoi problemi personali, del suo lavoro (etc.). Inoltre, il gruppo viaggi "speciale" ha proposto recentemente, la possibilità di ritrovarsi per una cena appena sarà finita l'emergenza Covid. E questo stesso gruppo mantiene il legame personale attraverso il mantenimento di una comunicazione fatta di nomignoli e giochi creatisi durante la *performance* turistica. Nel pratico, ad esempio, l'autore viene

chiamato, in ogni conversazione, “*shogun*”, in quanto era il leader che guidava tutti gli altri “*samurai*”, rappresentati dai clienti, durante la *performance*.

Il coinvolgimento del cliente viene inoltre sviluppato attraverso una configurazione che può essere interpretabile a metà strada tra *package e network*. Da una parte, ogni singolo viaggio tende a somigliare l'uno all'altro nelle principali attrazioni proposte. Dall'altro la possibilità di personalizzare ampiamente lo stesso, sia tramite gli extra proposti dal *tour leader*, sia su esplicita richiesta del cliente, permette la creazione, e il mantenimento, di quel senso di unicità perseguito da Alidays. Questa flessibilità nel modo di lavorare di Alidays, il quale presuppone l'instaurazione e il mantenimento di un infinito numero di relazioni con enti locali al fine di poter garantire questa stessa flessibilità, viene considerato, dallo staff, uno dei segni distintivi rispetto alla concorrenza e contribuisce a instaurare un legame personale col cliente nel momento nel quale viene interrogato e anzi, stimolato, a partecipare alla creazione della *performance* turistica attraverso l'esplicazione dei propri bisogni e dei propri interessi.

### **Alidays e i repeaters – Ricerca della soddisfazione del cliente tramite i *tour leaders***

Secondo Wirtz, et al (2007), proprio a causa della possibilità di acquisire un numero maggiore di informazioni dai clienti, dell'importanza di caratteristiche intangibili e sul forte legame emotivo che lega turista-*performance*, l'acquisizione di nuovi clienti, eventualmente privandoli alla concorrenza, risulta estremamente dispendiosa e complessa. Al contrario è meno costoso porre in essere meccanismi che rinforzino la fedeltà dei clienti e quindi rinforzino il legame già consolidato tra fornitore-cliente. Questo è ancora più vero per il settore turistico in cui i rischi e le incomprensioni sulla qualità sono ancora maggiori a causa della distanza tra il luogo di acquisto e il luogo di fruizione. L'industria dei viaggi, quindi, è stata un'industria pioniera nell'introdurre la gestione della fidelizzazione nonché programmi mirati come carte fedeltà per

hotel. Dagli studi di Coviello, et al (2002) si è ricavato che una maggior fidelizzazione porta ad un aumento dei ricavi legato all'aumento della frequenza di acquisto, una maggior tendenza da parte dei clienti fedeli *all'up-selling* e al *cross-selling* e un costante supporto nell'acquisizione di nuovi clienti tramite *referall*. I clienti fedeli portano anche a costi di marketing ridotti e costi di servizio inferiori grazie a una migliore conoscenza delle necessità dei clienti.

In questo contesto, è fondamentale assumere una prospettiva più orientata al cliente sul marketing relazionale. Secondo Kumar, et al (2003), questo porta in primis a distinguere tra clienti transazionali e clienti relazionali. I clienti transazionali ottengono beni o servizi da un fornitore, ma non mostrano alcuna intenzione ad intrattenere una relazione con il fornitore. Sono caratterizzati da un atteggiamento a breve termine e opportunistico nei confronti di un fornitore. I clienti relazionali sono più interessati a una relazione con un fornitore. L'intenzione di un cliente di entrare in una relazione è variabile e dipende dalle condizioni personali, situazionali e contestuali. Ad esempio, un cliente può comportarsi nei confronti del suo concessionario di auto come un cliente di relazione, mentre impersona un cliente di transazione quando prenota un volo. Una preconditione fondamentale, quindi, per ogni relazione è l'intenzione fondamentale dei partner di entrare in una relazione.

A tal riguardo bisogna però esprimere una differenziazione tra lealtà intenzionale e intenzione di relazione. Secondo Conze, et al (2010), la prima descrive l'atteggiamento favorevole, da parte di un cliente, verso una relazione d'affari con un particolare fornitore, il secondo è una disposizione generale. Il costrutto dell'intenzione relazionale può essere interpretato come un valore graduale. I clienti possono cioè essere differenziati in base alla propria predisposizione verso la transazione o verso la relazione. Questa differenziazione deve essere inserita all'interno dei propri studi di mercato poiché un cliente potrebbe essere

intenzionato ad acquisire un ben determinato servizio nonostante non abbia intenzione di instaurare alcuna relazione di tipo duraturo (così come il contrario).

Un modo per misurare questi concetti nei clienti è, secondo Heung (2008), attraverso la reputazione del *tour operator* e l'ampiezza del passaparola dei turisti riguardo il *tour operator*. Nel suo testo definisce la reputazione di un'azienda come la misura attraverso la quale il pubblico ritiene che la stessa azienda proponga servizi in modo onesto e attento nei riguardi del cliente. Fa inoltre notare che la reputazione è generalmente direttamente associata al nome della società. Una buona reputazione permette anche di generare una certa tolleranza da parte del cliente in caso di servizio negativo e generalmente si ritiene che la costruzione di una buona reputazione sia più importante che la vendita immediata e momentanea di servizi. Secondo Heung e Chu (2000) e Wong e Kwong (2004), una funzione chiave della reputazione è quella di influenzare la decisione d'acquisto dell'acquirente, come nel caso della scelta di un'agenzia di viaggi per un pacchetto turistico. Molti atteggiamenti e convenzioni dimostrate da un cliente nei confronti di un nuovo venditore possono essere pesantemente influenzati da esperienze passate con un ex-venditore. Inoltre la reputazione può influenzare pesantemente le decisioni all'acquisto anche in quei clienti che non hanno mai avuto esperienza con un dato venditore. Poiché il servizio è di natura essenzialmente intangibile e basato sulla *performance*, si ritiene che la reputazione sia un fattore determinante nella scelta di un pacchetto-turistico da un *tour operator* o da un altro e in tale frangente, la qualità del servizio risulta determinante.

Garbarino e Johnson (1999) affermano che d'importanza fondamentale negli studi sul comportamento dei consumatori è identificare le intenzioni comportamentali dei clienti, le quali servono a segnalare se un cliente abbia intenzione, o meno, di mantenere un rapporto con un'azienda prima, durante e dopo l'erogazione di un determinato servizio. Gli effetti a lungo termine di tali

comportamenti sono esponenziali, non lineari. Secondo Heung (2008) diviene determinante, in tal senso, il passaparola, cioè la misura per cui un cliente è probabilmente stimolato a informare amici, parenti e colleghi di un dato servizio poiché rimasto particolarmente soddisfatto o particolarmente insoddisfatto, diventando così un *referral*. In questo discorso il passaparola è segno durevole e persistente di tale predisposizione e può influenzare esponenzialmente, poiché esponenziali sono le possibilità di propagazione delle informazioni, la nomea di un'azienda tra i propri possibili clienti futuri. Seguendo il sondaggio proposto da Heung (2008) abbiamo studiato la possibilità, da parte degli ex clienti dell'autore, a promuovere il nome del *tour operator* in relazione alla *performance* dimostrata dal *tour leader*. Ne è risultato che generalmente, un'esperienza positiva viene immediatamente divulgata presso i propri conoscenti, al contrario, un'esperienza negativa non viene generalmente comunicata a nessuno. In tutti coloro che hanno svolto passaparola, inoltre, si è riscontrata una più alta probabilità a consigliare il *tour operator* ad altri individui. La grande attenzione sviluppata da Alidays nei confronti dei propri *tour leader*, dimostrata più volte nel corso del testo, e della loro *performance*, sarebbero quindi tentativi, da parte di questa, a controllare la propria reputazione, affinché questa possa garantire sia *repeaters* sia, eventualmente, la creazione di nuove relazioni clientelari, attraverso il passaparola.

# CAPITOLO 6 – Relazioni con le agenzie di viaggio

## Abstract

Negli ultimi decenni la crescita dei consumi turistici nel mondo è stata costante e vigorosa, trainando lo sviluppo dell'industria del turismo e degli attori che ne fanno parte, come i *tour operator* e le agenzie di viaggio. Conseguentemente, l'industria del turismo e il sistema dell'intermediazione turistica, in particolare, stanno subendo una profonda trasformazione andando a modificare anche le dinamiche costituenti le relazioni tra i principali attori del sistema. Le conseguenze di questi sviluppi, in particolare nel modo di proporre la propria offerta ai giovani under 30 da parte di Alidays, sono già state analizzate nel capitolo precedente. In questo si analizzeranno le relazioni che intercorrono tra un *tour operator* come Alidays e le agenzie di viaggio che, in questo caso, ampliano la portata dell'offerta andando a offrire un servizio promozionale diffuso sull'intero territorio nazionale italiano. Anche in questo caso, le nuove tecnologie, grazie soprattutto ad una più facile distribuzione di contenuti, hanno provocato cambiamenti nel modo di controllare l'offerta da parte di Alidays, in particolare attraverso una più facile trasmissione di contenuti direttamente costruiti da Alidays, atti a essere promossi presso il cliente e, indirettamente, anche ad addestrare le agenzie di viaggio nell'offerta di un servizio, considerato da Alidays, qualitativamente superiore.

## Collaborazione e/o Competizione tra *Tour operator* e Agenzie di Viaggio

Le recenti dinamiche manifestatesi in alcune aree turistiche di primaria importanza, unite all'impatto delle nuove ICT, hanno portato ad un profondo cambiamento nelle dinamiche del sistema di intermediazione turistica. Negli ultimi anni numerose pubblicazioni hanno tentato di studiare le relazioni tra i vari soggetti che compongono il sistema di offerta turistica da più punti di vista.<sup>46</sup> Tuttavia, dall'analisi della letteratura non emergono studi di rilievo che abbiano focalizzato l'attenzione sul rapporto tra agenzie di viaggio e *tour operator* che, oltre a rappresentare due attori chiave della rete turistica, hanno subito profondi mutamenti relazionali dovuti proprio a questi recenti mutamenti dell'ICT. Infatti, secondo Berné, et al (2015), le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno creato un ambiente più competitivo nell'industria del turismo in quanto sono diventate un elemento indispensabile dello sviluppo del *business*, coinvolgendo le relazioni tra organizzazioni, intra-organizzazioni e tra imprese e consumatori. Come abbiamo già visto, le nuove TIC hanno cambiato le abitudini decisionali e di acquisto dei turisti, e in particolare il modo in cui

---

<sup>46</sup> Un utile riassunto è presente in Tran, M., Jeeva, A. S., e Pourabedin, Z. (2016) "Social network analysis in tourism services distribution channels". *Tourism Management Perspectives*, 18, 59-67.

cercano informazioni e prenotano i loro viaggi come dimostrato, tra gli altri, da Abou-Shouk, et al (2016). Dal lato dell'offerta, secondo Buhalis e Licata (2002), le tradizionali agenzie di viaggio e i *tour operator* sono stati progressivamente integrati o sostituiti da nuovi intermediari elettronici, ovvero piattaforme elettroniche, portali Internet. I nuovi intermediari elettronici includono un ampio numero di aziende all'interno della catena di fornitura del valore del turismo, come compagnie aeree, hotel, compagnie di crociere o ferroviarie, agenti di viaggio basati sul web, ecc., Tutte alla ricerca di un contatto diretto con i clienti. Inoltre, Del Chiappa (2013), nota un ulteriore effetto: una progressiva riorganizzazione del sistema turistico dell'offerta con, in particolare, numerosi agenti tradizionali che stanno scomparendo dal mercato. Comunque, questo processo di disintermediazione non ha portato a superare la tradizionale distinzione tra *tour operator* e agenzie di viaggio, come sostengono Becheri e Biella (2013), ma ha portato ad una maggiore complessità nelle relazioni tra gli attori della distribuzione dell'offerta. Secondo Ruiz Molina et al (2010), queste nuove relazioni hanno contribuito alla creazione di una complessa rete globale in cui, per prosperare, attori in competizione a tutti i livelli si trovano coinvolti nella collaborazione, nelle partnership e nella continua evoluzione delle stesse relazioni.

Pertanto, nel perseguire una politica per rafforzare la propria posizione competitiva sul mercato, sia le agenzie di viaggio che i *tour operator* devono necessariamente sviluppare processi di collaborazione. Collaborazioni che però, secondo Badoniene e Hopeniene (2015) presentano anche una contraddizione. Infatti, nonostante la necessità di mantenere relazioni per rimanere competitivi, le agenzie di viaggio e i *tour operator* diventano, allo stesso tempo, anche due concorrenti nel ruolo di vendita di pacchetti viaggio. Questo ad esempio è valido anche con Alidays, la quale ha iniziato a vendere pacchetti di viaggio, tramite sito internet, direttamente al consumatore, sviluppando così un ruolo molto simile a

quello delle tradizionali agenzie di viaggio, il cui compito è sempre stato quello di provvedere alla creazione di nuovi clienti tramite promozione e distribuzione del prodotto. Nonostante questo, secondo Alidays, *i tour operator* necessitano ancora delle agenzie di viaggio, per via della loro caratteristica di essere ben insediati sul territorio locale e del loro rapporto diretto, faccia a faccia, col cliente, necessario per sviluppare quel coinvolgimento del cliente analizzato precedentemente. Questa cooperazione però si fa più sfumata, volgendo verso tentativi, da parte di Alidays e dei *tour operator* in generale, ad un maggior controllo della relazione stessa e del servizio offerto dalle agenzie di viaggio. Le nuove tecnologie hanno infatti permesso la creazione rapida e facilitata di contenuti che possano essere distribuiti presso i propri interlocutori. In questo modo le agenzie di viaggio diventano semplici comunicatori di valori e informazioni create dai *tour operator*.

Secondo Alidays, questo è dovuto ad una generale immaturità del mercato dell'offerta, che porta le agenzie di viaggio, per mancanza di tempo e di denaro, vista la loro natura solitamente piuttosto limitata nelle dimensioni economiche, a non riuscire a sviluppare un buon servizio autonomo. Alidays controlla quindi il prodotto attraverso due diverse modalità: la creazione diretta di contenuti distribuiti al cliente e all'agenzia di viaggi stessa e la creazione di eventi atti ad "addestrare" le agenzie di viaggio e informarle, in maniera più precisa, della propria offerta e della destinazione di riferimento.

### **Controllare le agenzie di viaggio – Japanizing e Alidays Home**

Alidays, e in particolare l'Ufficio Prodotto, da alcuni anni, produce mini-guide, solitamente in formato digitale ma disponibili anche in formato cartaceo, che vengono distribuite alle agenzie di viaggio, sia per loro conoscenza, sia per poi essere distribuite ai clienti interessati da queste ultime, denominate "*Japanizing*". Già dal nome si può notare lo scopo principale di questi contenuti. Infatti

"*Japanizing*", traducibile come "giapponizzazione", sottintende un tentativo atto a coinvolgere il cliente in maniera diretta e personale attraverso un processo che lo porterebbe a rapportarsi con la destinazione in maniera più inclusiva. Quasi ad integrare il turista all'interno del gruppo di "noi" giapponesi e soddisfare così la sua ricerca di autenticità, già più volte analizzata. Questo processo viene perseguito attraverso l'esposizione di concetti e informazioni e tramite un approccio informativo-divulgativo e visivo. Infatti si può notare immediatamente l'utilizzo, quasi in ogni pagina, di infografiche, cioè di rappresentazioni grafiche visive di informazioni, dati o conoscenze intese a presentare le informazioni in modo rapido e chiaro. I contenuti vengono presentati sotto forma di narrazione, altro strumento atto a coinvolgere il turista, sviluppata da tre personaggi ispirati alla tradizione giapponese: Sensei (il vecchio saggio), Hoshi (la geisha prudente) e Inu (l'amico fedele).

Il primo capitolo importante è quello relativo al cibo. Vi è una veloce esposizione della storia giapponese attraverso uno sguardo atto a sviluppare le varie introduzioni culinarie nell'Arcipelago a seconda del periodo storico (riso durante il Periodo Yayoi, *noodles* durante il Periodo Heian, *udon* e *soba* durante il periodo feudale e così via). Segue l'esposizione di tutti gli alimenti e le bevande, considerabili tipicamente giapponesi da Alidays, divisi in settori: carne, fritti, per vegetariani, piatti coraggiosi, dolci (etc.). Il secondo capitolo interessante è quello relativo agli usi e costumi in cui si analizzano elementi propri della cultura giapponese, come la diffusione di *onsen*<sup>47</sup> e la popolarità dei *manga* e degli *anime*; immediatamente seguito da quello relativo alle stranezze, cioè di quegli usi e quei costumi tipicamente giapponesi che, secondo Alidays, possono essere maggiormente impattanti nel creare una sensazione di sorpresa, e quindi di unicità, durante la *performance* turistica. In quest'ultimo gruppo troviamo le particolari

---

<sup>47</sup> Sono le sorgenti termali del paese comprendenti anche, solitamente, le locande tradizionali situate loro intorno. Essendo un paese vulcanicamente attivo, il Giappone ha migliaia di *onsen* sparse in tutte le sue isole principali.

*toilette* elettroniche, le numerose *vending machine*, l'uso dell'inchino e particolari divieti presenti nella cultura giapponese e non in quella italiana.<sup>48</sup> Seguono infine due piccoli capitoli relativi a particolari esperienze vivibili, secondo Alidays, soltanto in Giappone e, in particolare, solo con Alidays. Si fa riferimento in particolare a particolari destinazioni turistiche o a particolari eventi culturali fruibili anche dai turisti, come i *matsuri*<sup>49</sup> o simili. Inframmezzati a questi capitoli, vi sono poi sezioni più pertinenti a fornire informazioni atte a facilitare la *performance* turistica: come un mini-glossario, cosa portare in valigia, come spostarsi sui mezzi pubblici e così via.

L'intero contenuto ha due finalità mai esplicitamente dichiarate: un fine didascalico e un fine promozionale. Il primo si concentra sull'espone le caratteristiche della destinazione turistica andando a istruire il turista stesso sulle attrattive che potrà visitare. Indirettamente, ciò che Alidays compie è il tentativo di controllare il modo in cui il turista andrà a osservare la meta turistica. Enfatizzando su particolari fenomeni sociali o culinari (etc.), Alidays sta influenzando il turista nella sua percezione dell'ambiente circostante nonché enfatizzando differenze culturali che forse non sarebbero state notate. Caso emblematico di questa tendenza è ad esempio la seguente frase a pagina 55:

"Per un giapponese ricevere una mancia è umiliante. Inoltre non gli si dovrebbe mai consegnare del denaro in mano, ma adagiarlo negli appositi recipienti."

Un turista italiano non avrebbe mai notato l'abitudine a non dare mancia in seguito all'erogazione di un servizio, poiché questa non è diffusa nemmeno sul territorio italiano. Ma enfatizzando il fatto che dare la mancia ad un giapponese è umiliante, pone una nuova attenzione, un nuovo valore, a questa abitudine. Da una parte

---

<sup>48</sup> Come ad esempio il divieto di fumare per strada, il non dare la mancia ai camerieri, la preferenza a non usare atteggiamenti effusivi in pubblico e di non disturbare le altre persone con telefonate o chiacchiere durante gli spostamenti sui mezzi pubblici.

<sup>49</sup> Termine giapponese per indicare una festa tradizionale, un evento che attira nelle strade e nei parchi centinaia di persone. Molti di questi festival hanno avuto origine dalle feste tradizionali cinesi.

esoticizzandola, rendendola cioè diversa da qualsiasi altra abitudine quotidiana, dall'altra caratterizzandola, rendendola cioè un'abitudine tipicamente giapponese e quindi diversa rispetto all'abitudine italiana. In questo si denota il tentativo di controllare l'esperienza turistica del visitatore. Altri esempi possono essere: il non pronunciare in giapponese il numero 4 poiché la sua pronuncia è omofona alla parola morte, o l'enfasi posta in un intero paragrafo alla gran presenza delle  *vending machine* , cosa che spesso, non verrebbe neppure notata, oppure, in ultimo, l'uso delle mascherine non solo per questioni igieniche ma anche per moda ed estetica. In particolare in quest'ultimo esempio, si enfatizza il fatto che il giapponese è tipicamente timido e insicuro, e che pertanto la mascherina servirebbe a rassicurarlo nel suo quotidiano, andando a nascondere il suo viso e i difetti. In questo si nota anche un tentativo di costruzione dell'identità etnica giapponese da parte di Alidays.

L'intero contenuto, come abbiamo detto, presenta anche un fine propagandistico. Per propagandistico intendo il tentativo di promozione non tanto della destinazione turistica, che comunque viene promossa attraverso, più che altro, la prima funzione appena esposta, quanto piuttosto del  *tour operator*  che permette tale  *performance*  turistica.  *Japanizing*  diviene cioè uno strumento che partecipa e sviluppa la narrazione legata al  *brand*  di Alidays. Questo è particolarmente evidente nei piccoli intermezzi, situati quasi in ogni pagina, denominati "Solo con Alidays" in cui si sottolineano esperienze aggiuntive e in generale l'offerta di Alidays. Attraverso questa denominazione, Alidays sottintende l'unicità dell'esperienza turistica organizzata, denotando l'impossibilità a svolgere tali attività tramite concorrenti. Ancora una volta, in questo, si può notare il tentativo di andare ad alimentare la soddisfazione e il coinvolgimento del cliente. Attraverso la distribuzione di informazioni un poco più storiche e culturali, Alidays dimostra, inoltre, al proprio pubblico la conoscenza che ha della

destinazione, la quale, come abbiamo detto, è uno degli elementi cardine del marchio.

Come esplicitato più volte da Alidays nelle interviste, *Japanizing* ha il compito di fornire al turista un ambiente concettuale entro il quale andare a ordinare e coordinare la propria esperienza turistica ma, allo stesso tempo, ad influenzare il modo di promuovere la destinazione da parte delle agenzie di viaggio stesse. Alidays non si aspetta che le agenzie singole si informino sulle caratteristiche della destinazione e su come promuoverla, è direttamente lei che va a fornire questi strumenti. L'agenzia di viaggi sarà pertanto costretta, o meglio, deciderà di collaborare con Alidays nell'inquadrare la propria promozione all'interno di questi contenuti pena la promozione di esperienze e attività che non verrebbero soddisfatte durante la *performance* turistica poiché non inserite nel programma standard offerto da Alidays. Ma all'interno di *Japanizing* sussiste anche un altro agente: JNTO. Infatti *Japanizing* viene prodotto da Alidays in stretta collaborazione da JNTO, il quale approva la versione finale e assiste nella produzione. In questo ci si ricollega all'esigenza, già espressa, da parte dell'*host* giapponese, per tramite di JNTO, a controllare il modo in cui viene promossa la destinazione poiché influente sul *destination brand*. Ma, ancora una volta, bisogna sottolineare che non si tratta di un'imposizione di JNTO su Alidays, quanto piuttosto di una collaborazione: infatti sarà anche nell'interesse di Alidays non promuovere attività effettivamente non presenti in Giappone, così come le agenzie di viaggio non hanno interesse a promuovere attività che i *tour operator* non offrono.

Se *Japanizing* è uno strumento indiretto di controllo sulle agenzie di viaggio, poiché va a informare queste ultime dell'offerta proposta da Alidays, andando cioè a limitare le attività proponibili al cliente, Alidays si adopera anche per un controllo più diretto e pervasivo. Ogni anno, infatti, Alidays organizza "*Alidays Home*" cioè eventi in sede a cui partecipano una ventina degli agenti di viaggi più

redditizi per Alidays. Viene loro offerto l'alloggio, il trasporto e il vitto. Quest'ultimo viene sfruttato, in particolare, per fornire diretta esperienza della gastronomia di una particolare destinazione che si vuole promuovere cosicché gli stessi agenti di viaggio, avendo partecipato in parte all'esperienza che andranno a vivere i propri clienti, potranno diventare testimoni della stessa e quindi interagire con il pubblico in maniera più personale. Oltre a queste cene, vengono offerti anche veri e propri corsi di formazione atti a sviluppare strumenti utili alla promozione e alla vendita dei prodotti. Purtroppo, vista la natura partecipativa di tale strumento, non è stato possibile analizzarlo in maniera più dettagliata poiché, causa scoppio della Pandemia Covid 2019, non è stato possibile organizzare nuove edizioni durante tutto l'anno e permettere la partecipazione dell'autore alle stesse. In generale, si può comunque notare il tentativo di Alidays di professionalizzare gli agenti di viaggio al fine sia di proporre un'offerta più in linea con quella di Alidays, sia di aumentare le possibilità di costruire nuove relazioni clientelari, e quindi vendere più prodotti.

## CONCLUSIONE

La tesi ha sottolineato più volte l'importanza e l'autonomia che Alidays possiede all'interno della realizzazione della *performance* turistica. Un'autonomia dovuta allo svilupparsi di azioni tese a controllare la *performance* stessa al fine di soddisfare determinati scopi. Tali scopi non si limitano esclusivamente ad un aspetto direttamente economico e remunerativo, come si potrebbe supporre da un ente economico quale è il *tour operator*, teso cioè a incrementare gli introiti sull'immediato termine. Quanto piuttosto sono azioni necessarie sia per potersi proporre all'interno di un determinato mercato in fase *pre-performance* turistica, sia per poter sviluppare e controllare il realizzarsi della stessa *performance* turistica sia, infine, per poter sviluppare strategie a lungo termine attraverso il mantenimento o lo sviluppo di relazioni *post-performance* turistica.

Nella fase *pre-performance* si possono far rientrare le iniziative tese a sviluppare una propria narrazione da proporre ai *guest*, al fine di invogliarli a intraprendere la *performance* turistica, e da far accettare dagli *host*, al fine di pre-organizzare la stessa in relazione ai limiti imposti dalla destinazione e dalle politiche che regolano quest'ultima. Tale narrazione è necessaria anche in relazione ad altri competitori del settore, in quanto serve per poter differenziare il proprio prodotto rispetto a quello offerto da competitori e quindi permettere il ritagliarsi di una piccola nicchia economica all'interno di un mercato molto competitivo quale quello turistico. In un mondo globalizzato quale quello attuale però, il *tour operator* non ha capacità di influenzare in maniera determinante il mercato dei *guest* italiani o quello degli *host* giapponesi, in quanto la sua stessa influenza, economica-sociale o culturale, sarà inevitabilmente minima in proporzione al tutto. Pertanto, ai fini di poter controllare tale fase, il *tour operator* provvede piuttosto a controllare che il proprio staff sia ben selezionato e ben addestrato, affinché abbia le capacità di poter studiare l'ambiente e le relazioni che possono essere usati per il realizzarsi di una *performance* turistica che porti introiti. Il

controllo della propria narrazione viene sviluppato da Alidays anche tramite progetti tesi a istruire e addestrare le agenzie di viaggio: collaboratori-concorrenti che diventano intermediari di tale narrazione su tutto il territorio nazionale e col cliente stesso.

Durante la realizzazione della *performance*, abbiamo notato che il *tour operator* si affida enormemente al *tour leader*. Infatti, essendo in diretto rapporto con i clienti, quest'ultimo ha maggior capacità di controllare che la *performance* si realizzi secondo i parametri pre-impostati dalla narrazione del *tour operator* in fase pre-*performance*. Ne consegue che scopo principale del *tour operator* in questa fase è, piuttosto, controllare che il *tour leader* sia preparato e addestrato affinché possa sviluppare una *performance* in sintonia con la narrazione. Alidays persegue tale scopo sempre attraverso un'attenta selezione e addestramento del proprio staff. Ma tale controllo tende spesso a essere labile da parte dei *tour operator* in virtù della necessità del *tour leader* di doversi adattare a circostanze che non possono essere pienamente anticipate e previste. L'attenta selezione del personale è quindi tesa anche all'assunzione di *tour leaders* che, nonostante agiscano da attori e non da semplici messaggeri del *tour operator*, possano comunque risultare utili all'azienda stessa e ai suoi scopi per via delle loro conoscenze e delle loro esperienze passate. Anzi, spesso il *tour operator* si affida propria all'esperienza passata di tali *tour leader* per poter colmare quelle situazioni non prevedibili o controllabili.

In fase post-*performance* il *tour operator* ha la volontà di utilizzare la *performance* turistica appena svoltasi come strumento per la creazione di relazioni con nuovi clienti o per la creazione di relazioni di fiducia tese a fare in modo che i neo ex-clienti possano preferire lo stesso *tour operator*, rispetto ad un concorrente, per nuove *performance* turistiche nella stessa destinazione o in altra. In questo caso, agenti di tale scopo sono i clienti stessi che, tramite il passaparola e la divulgazione delle proprie esperienze positive vissute durante la *performance*

turistica, possono fungere da *mediatori* di relazioni con nuovi clienti, tramite *referall*, e i *tour leader*, i quali hanno il compito di fare in modo che la stessa *performance* sia considerata positiva dai clienti affinché possa attivarsi il meccanismo di passaparola. Inoltre, il *tour operator*, controlla questa fase anche attraverso la propria narrazione, la quale viene adattata a seconda della circostanza per poter presentare al neo-cliente o all'ex-cliente una destinazione come possibile meta di nuove emozioni non ancora vissute e, soprattutto, vivibili solo ed esclusivamente attraverso i prodotti proposti dal *tour operator* specifico. In questo, quindi, la fase di *post-performance* e di *pre-performance* tendono a veder sfumare i propri limiti e diventare un unicum temporale.

Per via della limitata storia del *tour operator* preso in esame, e della mancanza di studi relativi al mercato di *guest* italiani verso l'*host* giapponese, il presente studio non può rappresentare l'evoluzione nel tempo delle complesse relazioni che si svolgono intorno ad una *performance* turistica. Ne consegue però, che può fungere da stimolo per lo svilupparsi di nuovi studi che possano rianalizzare la stessa situazione a distanza di qualche anno o, piuttosto, che la mettano a confronto con l'esperienza maturata da *tour operator* di più lunga storia. Inoltre tale lavoro è pertinente solo ed esclusivamente ad una specifica destinazione turistica che, in virtù, ad esempio, del forte controllo sviluppato dall'*host* per via di politiche governative, può differenziarsi enormemente rispetto ad una destinazione in cui tale controllo non è presente o è anzi esercitato da altri autori. In tal senso sarebbe quindi, ad esempio, interessante confrontarlo con un mercato in cui i movimenti del *guest* siano limitati da imposizioni interne al paese di partenza, come fattori economici, politici o razziali, così da verificare in che modo il *mediator* può cercare di creare opportunità di movimento dei propri clienti.

Il presente lavoro, in conclusione, è stato quindi un tentativo di mostrare la complessità che circonda la *performance* turistica e, in particolare, di esaltare la

figura dei *mediator* quale attore attivo nella costruzione, nella realizzazione e nella distruzione della stessa. Un ruolo che deve essere considerato sia da parte del *guest*, in maniera indiretta, sia da parte dell'*host*, in maniera forse più diretta, nello sviluppo dei propri scopi. Non un ruolo quindi di semplice intermediario, come la loro designazione potrebbe far supporre, quanto piuttosto di vero e proprio attore.

# **INTERVISTA 1 - FRANCESCA BATTOCCHI (DIPARTIMENTO MARKETING ALIDAYS)**

09/22/2020 – Comunicazione Online audio-visiva causa Epidemia Covid.

## **Qual è il suo ruolo all'interno di Alidays?**

Da circa 6 anni lavoro in Alidays. Ho iniziato come *content-editor*, anche per via dei miei studi umanistici. Dopo circa un anno mi sono spostata nel settore marketing e ad oggi sono la responsabile del reparto. Quindi ci occupiamo della promozione delle destinazioni che trattiamo. Nello specifico il mio lavoro è anche quello di confrontarmi direttamente con tutti i fornitori che abbiamo su tutte le destinazioni, raccogliere i marketing-plan annuali, fare attività di marketing, piani editoriali. Marketing operativo ma anche marketing strategico per l'anno che viene.

## **Qual è il processo, attraverso il suo reparto, che porta alla realizzazione di un prodotto da vendere al pubblico?**

Solitamente, in particolare col Giappone, a inizio anno (giugno) ci iniziamo a confrontare con la parte di prodotto e il Reparto Oriente (Alice Tartaglia). Di solito la DM ha già raccolto a livello direzionale alcune direttive. Il Reparto Oriente si è pertanto già relazionato con il responsabile del prodotto (Davide Catania) e ha selezionato alcune linee guida su cui ci vogliamo concentrare. Ad esempio, se quest'anno vogliamo spingere il Giappone o la Thailandia per determinati motivi, il Reparto Oriente ha già queste direttive. Nella riunione col marketing, il Reparto prodotto espone le linee guida, ad esempio la volontà di porre tutte le risorse sul Giappone, ci si confronta su quali possano essere le attività migliori, online e offline, che possano promuovere la location e impostiamo un primo piano sulla destinazione. Segue generalmente un mio lavoro personale sui fornitori locali perché, a fronte di un grosso sforzo promozionale, occorre sempre una buona parte di budget direzionale esterno.

Solitamente faccio scouting di tutti i fornitori e di contattare i principali, ad esempio nel caso del Giappone l'ente del turismo o le varie rappresentanze in Italia delle città turistiche (NTO). A loro vengono proposti i risultati derivanti dalla riunione col Reparto del Prodotto e un'idea di budget nonché le possibilità di ritorno dell'investimento effettuato da questi enti per la destinazione in generale. A seguire, dopo aver raccolto il feedback dai fornitori, si riesce a costruire un piano completo sulla destinazione. Quindi, se ad esempio abbiamo 10.000 euro da JNTO, 5.000 euro da una catena alberghiera o 10.000 euro da una compagnia aerea, riusciamo a fare un piano più strutturato. Da qui parte un primo confronto interno al reparto, col Responsabile del Content, la Responsabile della Grafica e altri collaboratori. Per poi partire con le unità operative secondo un calendario precedentemente deciso. Facciamo di solito campagne che durano un tot di tempo che varia a seconda della stagionalità della stagione. Non ha senso promuovere il Giappone ad aprile o a maggio visto che la stagione del Sakura è finita. Rischi di perdere grosse fette delle partenze della destinazione.

Molto spesso capita anche che alcuni fornitori, visto che ormai siamo un *tour operator* piuttosto conosciuto in Italia e all'estero, ci contattino direttamente loro in primis. Il caso del Giappone è poi emblematico perché, almeno da quando lavoro io in Alidays, sono 4 anni che veniamo contattati direttamente da JNTO. JNTO di solito, a luglio, lancia un bando di gara a tutti i *tour operator* principali, dove bisogna proporre idee e attività concrete, con ritorni concreti e investimenti concreti. In base alle consegne, JNTO seleziona solitamente 2 o 3 o 4 *tour operator* principali con cui operare in Italia. In questi ultimi anni noi siamo stati sempre selezionati con diversi tipi di attività. Loro scindono molto tra online e offline. Per i primi due anni abbiamo avuto un appoggio soprattutto per la parte online, negli ultimi due anni più sull'offline. Però queste decisioni sono proprie di JNTO che è di solito l'ente trainante di tutta la promozione in Italia. Tutto il resto viene poi solitamente declinato a seconda dei casi. Ad esempio, noi non

operiamo con una compagnia aerea giapponese. Lavoriamo ad esempio con QATAR e soltanto dopo eventualmente cerchiamo in Giappone.

**Quindi JNTO e voi stessi dividete il marketing in online e offline. In cosa consistono le vostre attività marketing?**

Parto prima con l'offline che è un poco più semplice. Conta che noi, per l'offline, siamo per l'80% B2B. Il che vuol dire che noi ci rivolgiamo sostanzialmente, anche se ci siamo piuttosto aperti negli ultimi anni, con le agenzie di viaggio. Le quali però toccano tutta l'Italia. Lavoriamo a livello operativo con circa 1200 agenzie in tutta Italia. Però ci rivolgiamo ad uno spettro più ampio di circa 4000 agenzie. La parte offline sostanzialmente consta di eventi sul territorio che vengono comunque organizzati da noi, col supporto certo di fornitori, ma il concept dell'evento è comunque gestito interamente da noi. Troviamo la location, troviamo il format adatto, il target. Questo perché non vogliamo sparare nel mucchio ma piuttosto vogliamo puntare a località che effettivamente vendano una determinata destinazione. Non ha senso promuovere il Giappone a Perugia se poi non vi sono agenzie che lo vendano. Di solito cerchiamo di avere il 50% di agenzie che tradizionalmente vendono il Giappone e un 50% di agenzie che sono interessate a venderla.

Oppure un altro tipo di evento, che sono circa due anni che stiamo organizzando, lasciando perdere ovviamente quest'anno causa Covid, sono eventi in sede, Alidays Home. In due giorni cerchiamo di racchiudere tante attività diverse. Di solito vengono invitati dai 15 ai 20 agenti provenienti dalle top agenzie, cioè agenzie che ci vendono parecchio. Vengono invitate a Milano. Ci occupiamo noi dell'albergo, dei pranzi, dei trasporti e delle cene. Solitamente si propone prima una cena, col supporto dei fornitori della destinazione, a tema, soffermandoci ovviamente su temi su cui ci soffermeremo nella giornata successiva. La giornata successiva è praticamente tutta dedicata alla formazione. In sede, in via Adige, abbiamo tutto un piano dedicato alle riunioni. Facciamo quindi una formazione

dietro l'altra su vari prodotti, non solo sulle destinazioni ma anche sul nostro tool di formazioni tra cui marketing, brevi corsi di digital marketing e social media.

Per il Giappone ti cito, in particolare, questo evento che è stato molto ben percepito soprattutto dalle agenzie di viaggio: cioè la creazione di contenuti molto curiosi. Si tratta di mini-brochure, non simile alla tipica guida di viaggio. Sono guide con curiosità, come arrivare, cosa fare. Va molto nello specifico e punta molto sulla grafica. Per il Giappone ad esempio abbiamo sempre cercato di farla un poco fumettistica. L'abbiamo già fatta per due anni e l'abbiamo chiamata Japanizing. Il primo anno era una brochure di 40-50 pagine e l'anno scorso era un po' più corposa e con più sezioni.

Ne abbiamo stampate circa 10.000 copie e JNTO ne è rimasta particolarmente sorpresa. Alle agenzie poi piacciono soprattutto perché vengono date al cliente in fase di partenza. Anche perché noi non abbiamo cataloghi cartacei proprio come *tour operator*. Di solito tutti i *tour operator* hanno cataloghi cartacei ma noi, proprio come azienda, già da parecchi anni, è stato deciso di non prendere pienamente questa strada. Pertanto non abbiamo una grossa parte di prodotto su carta. Cerchiamo di ovviare perché solitamente le agenzie di viaggio, i clienti, lo apprezzano molto, con queste mini-guide che però sono molto specifiche. Più del classico catalogo con prezzo che ritengo sia piuttosto superato.

**In queste iniziative da voi organizzate, come fate a far emergere il vostro punto di vista del Giappone?**

Prima di tutto noi abbiamo un nostro personale stile aziendale. Piuttosto riconosciuto anche tra clienti e fornitori esterni. Mi viene da pensare, senza fare grosse lodi, siamo comunque un *tour operator* molto serio che fa grossissimi approfondimenti. Anche per nostre competenze interne, in primis Alice e Alessandro che è il nostro content. E questo cerchiamo di mantenerlo comunque in tutte le attività che svolgiamo. Col Giappone, ad esempio, quando ci è stato

richiesto tra le attività offline una guida per esporre cose del Giappone meno conosciute e un po' meno frequenti, una richiesta proprio dell'ente, abbiamo tentato di fare un match tra la nostra offerta e quella del fornitore. Questo perché la destinazione Giappone è una destinazione piuttosto particolare. Anche a livello di contenuti non accettano proprio tutto. Almeno JNTO non apprezza ad esempio che il Giappone venga stereotipato.

### **Quindi c'è un vero e proprio tentativo da parte delle autorità giapponesi di influenzare il mercato italiano?**

Si assolutamente ed è anche nostro intento. Infatti ci siamo sempre trovati bene con JNTO perché siamo molto lontani dal fare una promozione spicciola della destinazione. Ciò che vogliamo mostrare è un Giappone da un altro punto di vista. Un punto di vista, almeno dalla parte del prodotto, non classico, coi "Sakura" che bene o male conoscono tutti ma piuttosto un Giappone diverso. Anche a livello del prodotto, noi in primis, senza l'intervento di JNTO cerchiamo da anni, anche con fatica ammetto, di far passare alle agenzie di viaggio e ai clienti un concetto di Giappone diverso e che tocchi aree meno conosciute. Penso che dopo 4-5 anni di promozione in tal senso, stiamo iniziando a ottenere dei risultati. Nel senso che ci sono alcuni clienti che si rivolgono esplicitamente a noi perché hanno visto sul nostro catalogo online destinazioni un po' diverse, Hokkaido, Kyushu. In questo ci siamo sposati abbastanza. È ovvio però che se l'ente governativo ti dà un contributo budget per sviluppare un certo tipo di attività, un impatto deve comunque averlo. Noi di solito facciamo approvare tutto, TUTTO, a JNTO prima. Fin da quando sono entrata nel settore mi sono accorta che è una prassi necessaria per lavorare con i giapponesi. È praticamente impossibile far partire qualcosa senza la loro approvazione. Ovviamente è giusto che sia così. Però è sempre stato un colloquio pari e con stessi obiettivi che ha poco influenzato il nostro modo di lavorare.

**Questa vostra particolare scelta, è legata al vostro target o ad altri fattori?  
Perché volete promuovere questa idea di Giappone “diverso”?**

Sicuramente in parte è dovuto al fatto che il nostro cliente tipo è “altospendente” e, da analisi interne, è una clientela con un livello culturale piuttosto alto. Quindi non è il tipo di clientela che ti accetta l’itinerario Tokyo-Kyoto senza poi richiedere un supporto esperienziale. Infatti, noi siamo forti, di solito, oltre a proporti la destinazione a livello logistico grazie ai nostri colleghi del prodotto particolarmente preparati, noi cerchiamo sempre di proporre ai clienti tutta una parte esperienziale. Tutto ciò che si può fare nella destinazione di esperienze da vivere in loco adattabile all’individuo. Perché per esempio puoi trovare il tipo che è più attento alla cultura, alle tradizioni, al food etc. Cerchiamo di dare più contributi in modo che poi il cliente, in loco, sia preparato al meglio a questo viaggio. Un viaggio che poi, insomma, solitamente da parte di un italiano in Giappone è un viaggio forse ricercato da molti anni, che ha un costo non proprio bassissimo. Non abbiamo molti repeaters in Giappone infatti, questo perché il viaggio in Giappone è un viaggio che forse fai una volta nella vita. Quindi cerchiamo di renderla un’esperienza indimenticabile.

**Utilizzate slogan o keyword particolari per promuovere la vostra idea di Giappone?**

Ma allora sul Giappone sinceramente no. Nel senso che noi facciamo sempre un lavoro online di SEO, SEM e di content editing e quindi cerchiamo sempre parole chiavi. Però non abbiamo delle parole chiavi che usiamo solamente noi e che sono poco usate sul mercato. Quando costruiamo il prodotto e i contenuti ricerchiamo quelle parole chiavi che possono portare traffico possibile sul target che vogliamo.

**Se da parte giapponese vi è un forte interesse nel sostenervi nella vostra promozione, si può dire lo stesso anche da parte italiana?**

Allora, poi magari su questa parte ti può rispondere meglio Alice. Dal punto di vista italiano, noi ci siamo confrontati da qualche anno con la rappresentanza che Tokyo ha a Roma. È legato al JNTO ma rappresenta specificamente la città di Tokyo. Sicuramente c'è un tentativo da parte italiana di sostenere un turismo verso mete esterne però il problema, forse, è che l'Italia non è proprio, a livello globale prontissima. Un discorso proprio a supporto del *tour operator* per creare un prodotto specifico, per quel che ho visto io, non c'è al 100%. Vedo più un tentativo di supporto da parte dei giapponesi per aumentare ovviamente il flusso di italiani in destinazione. Per adesso fa più il *tour operator*, o l'agenzia, singolarmente. Ci sono agenzie che fanno un grandissimo lavoro sul Giappone. Ce ne sono alcune che fanno un grosso fatturato con noi, che proprio a livello individuale fanno una buona promozione sulla destinazione. È più uno slancio dell'azienda o dell'agente di viaggio che è andato in Giappone e si è appassionato e studia. Mi viene da dire che non ci siano delle campagne, che invece succede per altre destinazioni, a livello italiano per promuovere il turismo estero.

**Per caso è a conoscenza di come i vostri effettivi clienti, le agenzie, vadano poi a instaurare dinamiche atte a influenzare il mercato italiano e invogliare la clientela a scegliere il proprio prodotto?**

Secondo me, ancora, siamo ad un livello embrionale. Nel senso, come dicevo, ci sono alcune agenzie che sono delle eccellenze a livello comunicativo, ma sono poche. Io facendo marketing io comunque guardo alcuni dati e a livello comunicativo alcune delle agenzie che lavorano con noi, ed è proprio un numero ancora abbastanza esiguo di agenzie che si sono staccate, diciamo così, a livello promozionale. Questo perché molte agenzie fanno dei tentativi di promozione ma hanno o, pochissima base di follower, anche solo sui social. Non arrivano proprio a grosse fette. Arrivano al massimo ai loro che sono della stessa città. A livello

promozionale le agenzie, ancora, non mi viene da dire che siano dei drive. Penso che l'agenzia sia molto preparata a proporre un viaggio ad un cliente che però è già all'interno dell'agenzia. Cioè se un cliente va in agenzia e chiede un viaggio in Giappone, le agenzie sono ora molto preparate anche per via di grosse preparazioni fatte dal *tour operator* o dall'ente. A livello però "promozione di una destinazione ad ampie fasce di clientela" per me ancora non siamo a quel livello lì. C'è piuttosto, appunto, un fortissimo lavoro di consulenza.

**Il motivo di tale mancanza è a causa di un mercato immaturo? Poco interessato al Giappone? O è una mancanza organizzativa/strutturale?**

No secondo me l'interesse è altissimo. Almeno ha avuto un incremento negli ultimi tre anni da qualche che ho visto, ora non mi va dirti una percentuale che forse è anche sbagliata, però veramente si è alzato tantissimo anche solo il livello di interesse e di richieste che ci arrivano a noi dalle agenzie. Secondo me non è pronto il mercato delle agenzie e non tanto il mercato dei clienti. Cioè non sono ancora in grado, per un problema probabilmente proprio italiano, per come siamo strutturati, non si riesce ad arrivare a grosse fasce. Questa mancanza è in parte bypassata dal *tour operator* B2C che non siamo ancora oggi noi ma ci sono grossissimi *tour operator* che vendono già direttamente al cliente da anni, che riescono ad arrivare a molto più pubblico. Allora lì, se il Giappone rientra tra le destinazioni top che si vogliono spingere, viene fatto un lavoro molto grosso anche solo a livello di budget. Con le agenzie, a livello di consulenza, mi vien da dire che da quando ho iniziato a lavorare nel turismo, c'era prima un livello di preparazione più basso, in particolare su destinazioni come il Giappone, in cui le agenzie sapevano a malapena Tokyo, Kyoto e le cose principalissime, e si rivolgeva al *tour operator* per qualsiasi cosa. Adesso penso che il livello di consulenza delle agenzie sia più alto. Però a parte due o tre, e in particolare penso come esempio sia lampante in Italia è Avventure Esotiche, che ha un modo di comunicare tutto suo, che ai giapponesi non piace molto, abbiamo avuto dei

riscontri a proposito, che però comunque hanno un impatto comunicativo altissimo. Però sono pochi esempi.

### **Ci sono stati discorsi interni ad Alidays per cercare di sviluppare una vostra comunicazione diretta col pubblico?**

Sì, è da tanto che ne parliamo. Ci piacerebbe promuovere alcune destinazioni che per noi sono *core-business*. Ad esempio, destinazioni come il Giappone, ma anche gli Stati Uniti che è il nostro primo mercato, si prestano bene alla filosofia che noi vogliamo portare avanti. Quella filosofia appunto del contenuto, dell'approfondimento. Ad esempio, noi vendiamo tantissimo sulle Maldive. Bellissimo posto stupendo però c'è poco da dire. (ridendo). Gli dici qualcosa del resort, la leggenda del posto ed hai finito a livello contenutistico ciò che puoi dare al cliente. Quindi noi è da tanti anni che cerchiamo di promuovere un discorso del genere, destinazioni che per noi sono molto importanti e che potrebbero darci grosse soddisfazioni. Ci stiamo lavorando. Noi comunque siamo ancora un *tour operator* B2B ma stiamo cercando di dare il nostro meglio anche solo per far passare la nostra conoscenza alle agenzie, un passaparola. Le agenzie poi lo passano ai clienti. Sicuramente nei nostri piani ci sarà quello di promuovere queste destinazioni in modo più incisivo sul mercato italiano. È un lavoro che stiamo portando avanti da due annetti. Anche solo a livello di caricamento. E per caricamento non intendo solamente di scelta del prodotto etc. Ma anche di approfondimenti, di blog, di parte culturale, che noi solitamente arricchiamo molto con esperienze ad ogni tappa in modo che l'itinerario non resti quello base. Anche perché, facendo un buon lavoro sulla parte SEO, tutto il traffico che ti arriva è un traffico che capisce che siamo comunque una realtà che non vende il tipico viaggio ad un turista base. Di solito poi una persona che atterra sul nostro sito si accorga che siamo un *tour operator* che cerca di promuovere le destinazioni più a livello contenutistico rispetto ad altri competitor.

**Abbiamo parlato molto di SEO e traffico internet. Quindi quali sono le vostre principali attività online?**

Allora sicuramente ad oggi principalmente sito e social. Aggiungerei anche mail-marketing che stiamo approfondendo ultimamente. Quindi di solito cerchiamo, dopo aver avuto un confronto col prodotto, di caricare tutta una programmazione annuale sulla destinazione. Come ti ho detto non cerchiamo di caricare solo i maggiori itinerari ma piuttosto di fare un lavoro più ampio. Abbiamo iniziato a fare un forte lavoro SEO per aumentare traffico sulle singole pagine singole soprattutto in vista di campagne in specifici mesi. Per la parte social, Facebook è da anni che lavoriamo su target specifici e facciamo una programmazione standard, due o tre post a settimana. Se ci sono campagne in corso, come è successo col Giappone negli anni scorsi. Si fa proprio un discorso a parte con una programmazione speciale ricca di post, inserzioni e display sull'argomento specifico. Quindi cerchiamo sempre di trovare il pubblico esatto. Quindi per il tema food, cerchiamo prima di creare un pubblico che sia veramente interessato all'argomento che abbiamo creato. Lo sforzo è un po' quello. La pagina è seguita principalmente da agenzie però Facebook è quel canale che ci ha permesso di iniziare quel discorso di arrivare al cliente finale. Perché spesso il cliente che ha viaggiato con noi, alla fine ci segue e cerchiamo sempre di tenerlo sempre informato affinché non si sa mai se l'anno dopo voglia fare un viaggio.

**Ultimo tema ovvio in questo periodo è COVID. In che modo ha influenzato il marketing, se possibile eventualmente sul Giappone.**

In linea globale, è stato influenzato tantissimo. Noi adesso che avevamo già pianificato gran parte dell'anno, da febbraio è saltato un po' tutto. Nel senso che anche solo con JNTO avevamo iniziato a parlare del bando che ti ho detto ma poi è stato tutto bloccato, così come su altre destinazioni. Quindi a livello di promozione, purtroppo, quest'anno sul Giappone abbiamo fatto veramente poco, anche perché, ti dico la verità, anche solo a ore lavorative nel mondo sul turismo

noi lavoriamo molte meno ore, in più a livello di comunicazione. Comunicare qualcosa, come se niente fosse successo, su destinazioni che sono comunque chiuse e irraggiungibili nel senso che un italiano non vi può entrare, è molto controproducente. Quindi noi stiamo cercando, è lo sforzo che io personalmente mi sono posta, è quello di non sparire. Molti, molti, molti competitor in realtà hanno deciso la via del silenzio perché forse è molto difficile comunicare in questo periodo. Noi abbiamo cercato di mantenere sempre un contatto, perché sparire per me è la carta peggiore da giocare, però abbiamo una comunicazione molto, MOLTO, soft. Non superficiale ma che tocca comunque solo la superficie. Non possiamo parlare non so di Cina a livello promozionale però cerchiamo di darti quella pillola, quella curiosità che poi magari ti può servire in futuro alla riapertura. La parola chiave in questi mesi è ispirare. L'idea è ispirare i clienti che come me, magari sono a casa, non hanno potuto fare il viaggio che volevano, sono tendenzialmente più frustrati vista la situazione. Quindi noi cerchiamo di dare degli input per il prossimo viaggio. Chiudo dicendoti che, ad esempio, durante il periodo COVID, proprio in virtù di questo obiettivo di non sparire, abbiamo organizzato diversi incontri online, come molti hanno fatto tra amici. Noi abbiamo cercato di mantenere questo colloquio con le agenzie e abbiamo proposto veramente tantissimi contenuti anche esperienziali. Per il Giappone no, ma restando in tema Oriente abbiamo fatto un incontro molto carino live con Bangkok con questo albergo con cui collaboriamo da molti anni e abbiamo fatto una lezione di yoga. Oppure con la Cina, con la Cina l'abbiamo fatto anche per farla uscire da un certo tipo di abbruttimento che ha vissuto, abbiamo fatto un corso di lingua con questa ragazza dell'Istituto Confucio. E molti altri eventi su molte altre destinazioni. Quindi anche durante il COVID non ci siamo fermati. Non abbiamo ovviamente avuto, come budget, assolutamente nulla perché tutto fermo, però è stata una nostra iniziativa che penso sia stata comunque apprezzata. Che sia stata una cosa un po' diversa per mantenere un po' l'umore alto.

### **Alidays stimola i propri dipendenti ad andare nelle destinazioni stesse?**

Si. Noi annualmente cerchiamo di organizzare alcuni fan-trip sulle destinazioni su cui ci vogliamo concentrare a livello strategico. Se tu intendi viaggi del singolo dipendente di Alidays...è successo, ma al solito assieme a più persone dello stesso reparto attraverso viaggi agevolati con esperienze sulla destinazione. Soprattutto per nuove reclute che hanno una conoscenza della destinazione soltanto teorica, viene affiancata almeno un'opportunità in loco. In più, come dicevo, vengono organizzati i fan-trip per far circolare le persone. Soprattutto per i membri del settore prodotto, essendo coloro che devono conoscere la destinazione e costruire i concetti su cui poi noi del marketing lavoriamo. Comunque anche noi del marketing abbiamo avuto qualche opportunità. È un'azienda che cerca di far girare molto e di far vivere l'esperienza in loco. Secondo me, se posso dire, è anche il valore aggiunto della nostra azienda ad oggi sul mercato italiano. Abbiamo veramente delle persone, a livello di prodotto, che a livello italiano difficilmente possano essere superabili. La stessa Alice è riconosciuta proprio dalle agenzie come conoscitrice della destinazione. Per gli Stati Uniti abbiamo una persona che forse è stata 100 volte negli Stati Uniti o più, non so. (ridendo). Penso che vedere la destinazione permetta di cambiare totalmente il modo in cui la promuovi. E l'azienda infatti sposa questa filosofia. Penso che del reparto Oriente tutti abbiamo fatto almeno un viaggio presso una destinazione dell'Oriente.

## **INTERVISTA 2 - ALICE TARTAGLIA (DIPARTIMENTO ORIENTE ALIDAYS)**

11/11/2020 – Comunicazione Online audio causa Epidemia Covid.

### **In che modo Alidays seleziona le proprie destinazioni?**

Rilevanza turistica, Rilevanza storica e geografica sono le prime tre caratteristiche. Quindi si compie sicuramente una ricerca su quello che è la rilevanza del luogo, sulla sua storia e le sue attrattive turistiche da diversi punti di vista. Sia sotto il profilo storico, culturale e naturalistico. Successivamente si valuta se è idonea al mercato italiano. Infatti, purtroppo, vi sono tantissime località giapponesi che potrebbero essere inserite in una programmazione ma che queste poi non possono essere adattabili alla clientela italiana, non sono idonee al momento per gli italiani anche solo perché non pronte al ricevimento di turismo internazionale o piuttosto che non facilmente raggiungibili con i mezzi pubblici o con le conoscenze degli italiani del territorio e della lingua giapponese.

### **Vi sono tentativi da parte di Alidays a convogliare il mercato verso destinazioni da voi selezionate e non notoriamente conosciute internazionalmente?**

Si assolutamente, una fra tutte, è una piccola località che solitamente inseriamo all'interno di un programma che tocca anche località più conosciute ed essenziali è Kinosaki, una cittadina che si trova a due ore di treno a nord di Tokyo, facilmente raggiungibile, perché non richiede grandissimi sforzi ma che può rappresentare una particolarità. Allo stesso tempo non è molto pubblicizzata a livello internazionale né è ancora stata esaltata in Italia. Noi la proponiamo molto volentieri perché anche il feedback da parte dei nostri clienti è stato ottimo. Poi offriamo anche itinerari che sono un poco più strutturati per coloro che eventualmente si sentano più indipendenti sulla destinazione. Questi potrebbero essere Hokkaido, Sendai.

**Il governo giapponese ha un'influenza nella selezione delle vostre destinazioni?**

Non impone mai ma vi sono dei consigli che di solito possono venire dalle singole prefetture. Ogni anno a Tokyo vi è una fiera, tipo la BIT di Milano, dove sono presenti tutte le regioni e prefetture del Giappone, che si presentano a tutti gli operatori stranieri che vanno a scoprire regioni e strutture. Le prefetture cercano quindi di inserirsi nelle programmazioni. Quest'anno, ad esempio, sta compiendo un buon lavoro Sendai che ha preso addirittura un ufficio di rappresentanza in Italia per promuoversi ancora di più essendo una zona che ancora non viene proposta.

**I clienti che si discostano dai vostri pacchetti standard, che destinazioni vanno a scegliere?**

Dipende sempre dal cliente. In un primo approccio con la destinazione Tokyo e Kyoto sono due destinazioni che non si possono assolutamente mancare. Poi dipende da cosa il turista cerca nel suo approccio col Giappone. Vi sono persone che le grandi città non le vogliono proprio, cercano un aspetto più rurale, nascosto e tradizionale. E allora andiamo a suggerire degli itinerari più adatti come il cammino di Kumano piuttosto che la zona di Wakayama. Itinerari che sono fatti prevalentemente a piedi. Vi sono persone che vogliono usare la bicicletta e quindi viene proposto lo Shikoku. Dipende sempre un pochino da quelle che sono le chiavi di lettura del viaggio in Giappone per il singolo individuo. Non avendo una programmazione fissa, noi andiamo a creare il viaggio, proprio sulla base degli interessi che il cliente ci esprime in fase di preventivo.

**Che feedback ricevete solitamente sulla destinazione dopo l'avvenuta performance turistica?**

Ai clienti il Giappone piace sempre molto tanto che stiamo vedendo negli ultimi anni una buona quota di repeaters. Quindi di clienti che si approcciavano

all'itinerario più classico, eventualmente in gruppo, e poi sentendosi più confidenti sulla destinazione richiedono un secondo viaggio di approfondimento su altre aree. Di solito questo secondo viaggio viene fatto più in autonomia, slegati dal resto del gruppo, perché ormai si è capito come funziona il paese, come prendere il treno, come ci si può muovere un pochino più indipendentemente. Il Giappone piace moltissimo agli italiani. E questa è una grande leva per il Giappone per creare uno zoccolo di repeaters. Cosa che poche nazioni hanno. O meglio, poche nazioni così piccole. Perché è normale ad esempio se parliamo di Stati Uniti o di Canada ci sia una grossa fetta di repeaters.

### **Perché c'è sempre qualcosa da vedere**

Esatto, la costa Est, la costa Ovest, le città, i parchi, la California. Ci sono cioè tante aree così dislocate in punti diversi che è normale si facciano più viaggi. Il Giappone invece che è un paese tutto sommato piccolo rispetto a questi giganti come la Cina, il fatto che attiri un buon numero di repeaters è secondo me un caso raro.

### **La vostra clientela, quanto è ancora legata ad un Giappone antico, misterioso ed esotico? Sta cambiando la percezione?**

Allora, dipende molto da come l'agenzia presenta il viaggio ai clienti e quanto si è informato il cliente. Per me restano un poco basiti da Kyoto. Perché se tutti si aspettano Tokyo molto moderna e avanzata, pensano che Kyoto sia più tradizionale. In realtà anche Kyoto è una città moderna che ha mantenuto i suoi spazi, i suoi templi e quartieri antichi ma che è comunque una città moderna con metropolitana e centri commerciali. Quindi Kyoto è forse quella che, per chi non è preparato, può avere un aspetto pochino più controverso. Per il resto penso che il Giappone rimanga comunque fedele all'immaginario che molti oggi hanno. Takayama e Kanazawa piacciono veramente tanto proprio perché rappresentano l'immagine del villaggio bucolico di montagna con il fiumiciattolo e il ryokan.

Insomma, rappresentano proprio ciò che si aspettano dal Giappone dei cartoni animati. Shirakawa-go anche rappresenta l'immaginario collettivo, o comunque quello che molti sperano di trovare in Giappone.

**E i “repeaters”, dopo aver scoperto il Giappone moderno e tecnologico, tendono comunque, come ha detto, ad andare a esplorare zone più rurali e tradizionali?**

Chiedono aree più “remote al turismo”. Faccio un esempio, ho organizzato un viaggio per una coppia un po' particolare come target, fuori dall'ordinario, che dopo il primo viaggio in Giappone classico, mi ha chiesto di fare tutta l'isola di Kyushu e di visitare i principali vulcani. Lui vulcanologo e quindi mosso da una passione ben specifica, però è stato un viaggio che ha dato una bella soddisfazione nell'organizzarlo. L'Hokkaido sta prendendo piede. Ovviamente parliamo sempre di numeri piccoli, però persone che sono state già nella parte centrale in Honshu, si sentono di visitare, anche con noleggio macchina, zone più remote. L'approccio è quindi sicuramente diverso.

**Gastronomia?**

Si assolutamente. Agli italiani piace molto il turismo gastronomico. Prima di tutto perché vi è comunque ancora un po' di ignoranza su questo aspetto. Si mantiene in un certo senso il binomio pizza-italiani, sushi-giapponesi. Poi arrivano e scoprono che la gastronomia giapponese ha un patrimonio così ampio e complesso che non ne avevano proprio idea. Rimangono ben favorevoli anche perché, come la nostra cucina, non ha un uso vasto delle spezie, presenti invece nelle tradizioni di altri paesi orientali. Il che lascia sempre gli italiani piuttosto perplessi e difficili a inoltrarsi in gusti locali. Ma in Giappone, non essendoci l'uso di forti spezie, si avvicina molto al nostro gusto e ottiene maggior riscontro nel nostro pubblico. C'è da dire anche, e io lo specifico sempre nei miei seminari, che mangiare in Giappone accontenta tutti. Dai bambini che col *tonkatsu* riescono

a mangiarsi la cotoletta, agli amanti del pesce, ai vegetariani, a chi vuole spendere 5-8 € per un *ramen* o a chi vuole farsi una cena in un ristorante stellato Michelin. Ha veramente una gamma così ampia di proposte che è praticamente impossibile non trovare qualcosa che soddisfi.

Causa malfunzionamenti nella comunicazione da parte di Alice Tartaglia, la conversazione si è trasferita sul cellulare. Non è stato possibile svolgere la registrazione e pertanto ciò che segue è un riassunto realizzato dal laureando durante e immediatamente dopo la telefonata stessa.

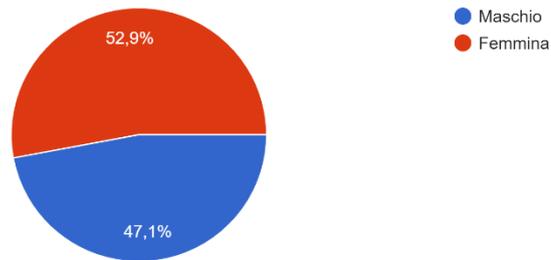
**La domanda che è stata posta riguardava la richiesta di esporre quale fosse l'idea di Giappone che Alidays, secondo Alice Tartaglia, andava a proporre negli ultimi anni al mercato italiano.** La risposta è stata: ampie possibilità di flessibilità e costruzione di un viaggio secondo le aspettative del cliente. Il Giappone contemporaneo può offrire tante curiosità e tanti stimoli e Alidays intende appunto approfondire questi contenuti, andando a scavare oltre la normale immagine del Giappone nelle persone. Alidays, inoltre, ricerca uno specifico target per soddisfare questa missione. È raro che interessati della pop-culture vadano ad acquistare presso Alidays poiché questa non offre itinerari specifici né li promuove sulle proprie pagine. Ciò che promuove, e questo lo si evince anche da una semplice visione del sito, è un Giappone ad alto livello contenutistico e con esperienze che rendano il viaggio unico e indimenticabile. Non è un caso che la maggior parte dei viaggi in Giappone conclusi da Alidays siano viaggi di nozze (70%). Il resto del target si può riassumere in over 50, a cui si offre generalmente un tour di gruppo, e giovani intorno ai 25-30 anni, i quali richiedono un'esperienza più personalizzata.



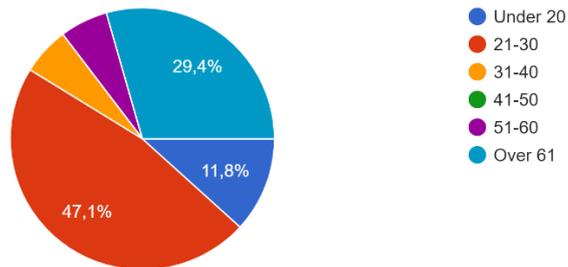
# SONDAGGIO

## Analisi del profilo dei referenti

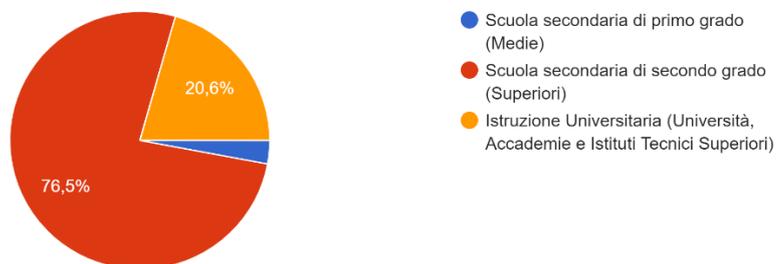
Sesso  
34 risposte



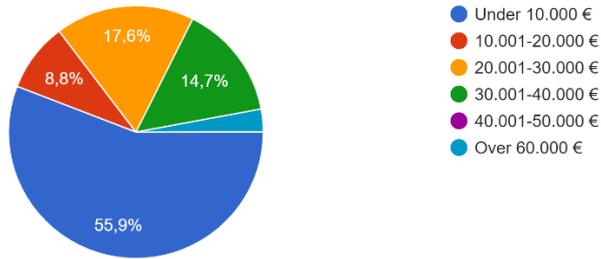
Età  
34 risposte



Ultimo livello educativo acquisito  
34 risposte

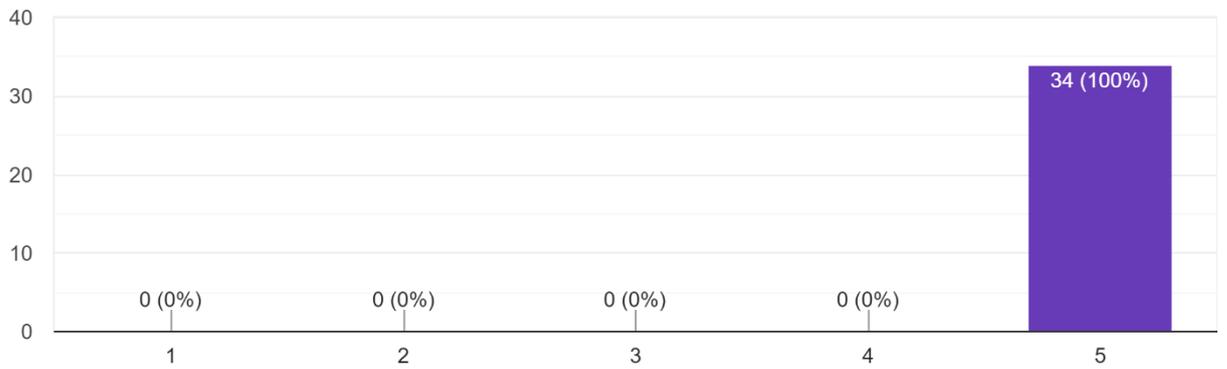


Introiti Annuali Personali  
34 risposte

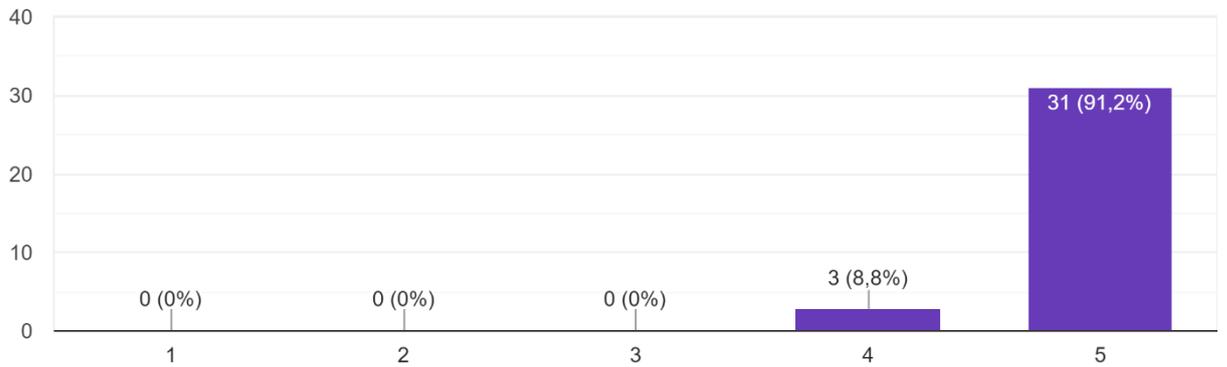


### Valutazione dell'operato del *tour leader*

Il tour leader era puntuale?  
34 risposte

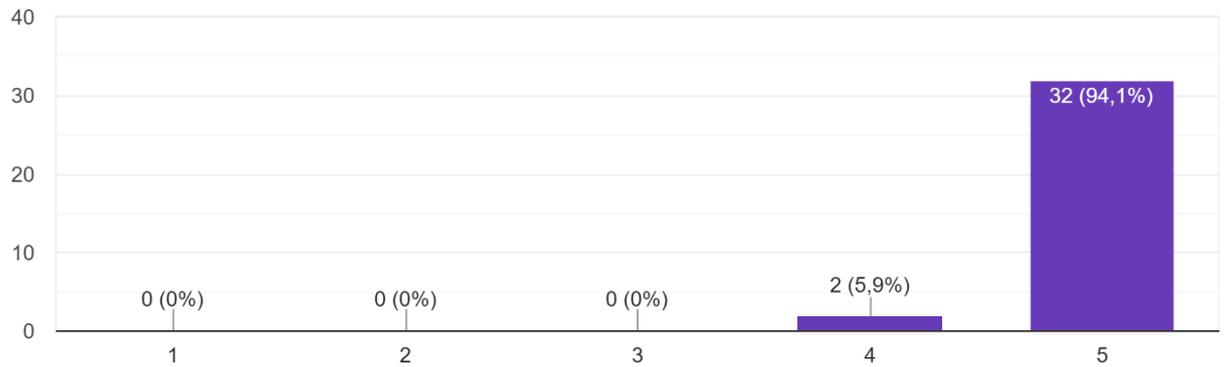


Il tour leader ha fornito informazioni chiare sulla sicurezza?  
34 risposte



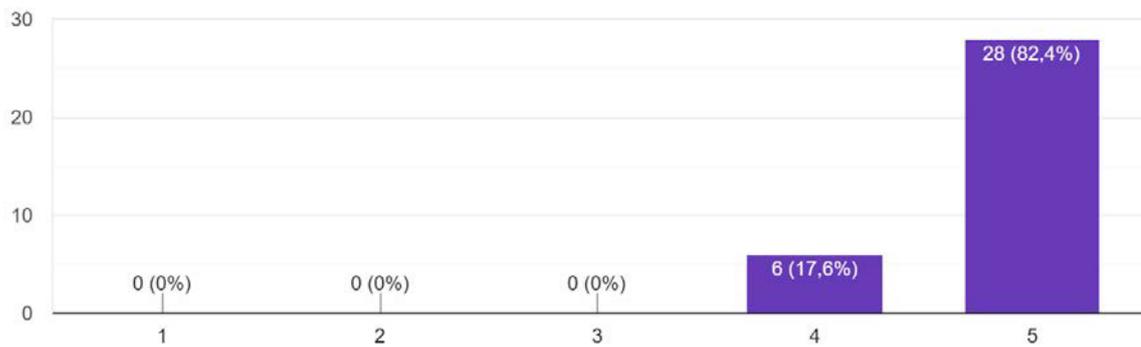
Il tour leader ha fornito informazioni quotidiane sull'itinerario?

34 risposte



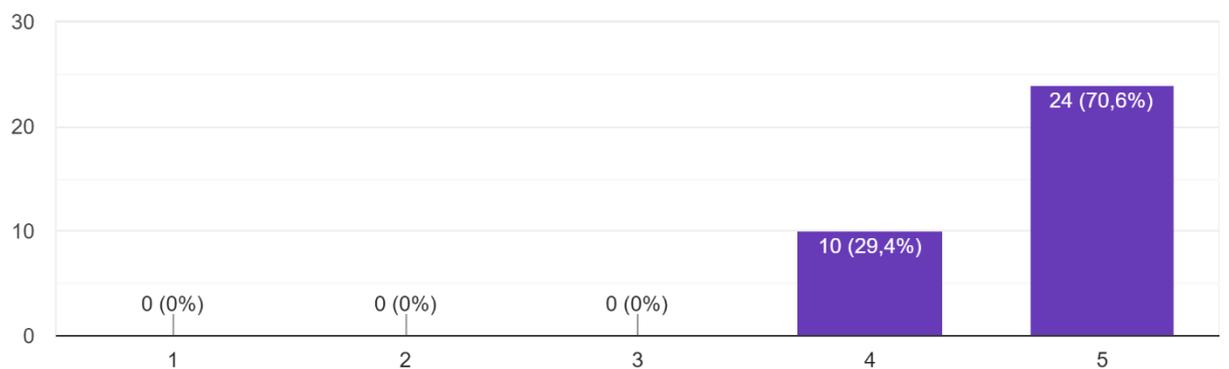
Il tour leader era amichevole?

34 risposte



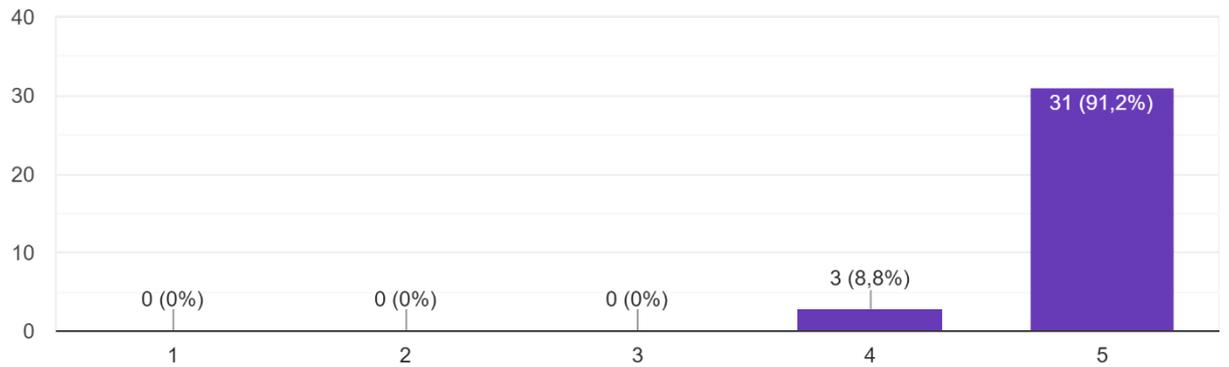
Il tour leader aveva buone capacità d'espressione e di comunicazione?

34 risposte



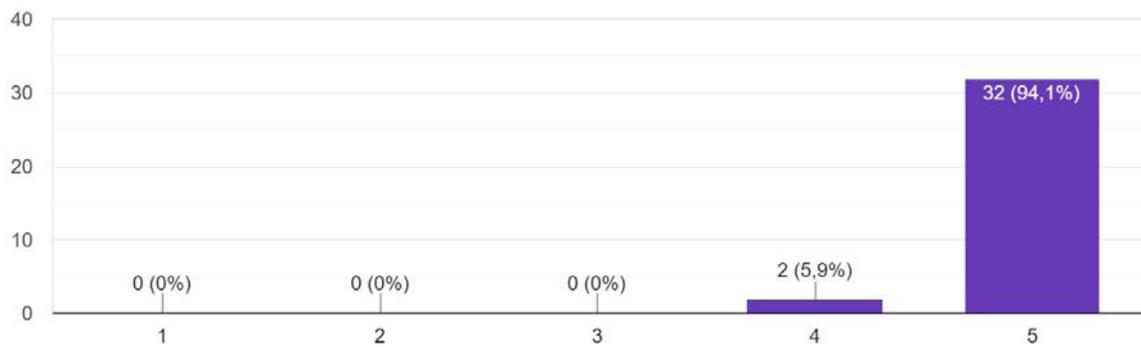
### Il tour leader aveva rispetto?

34 risposte



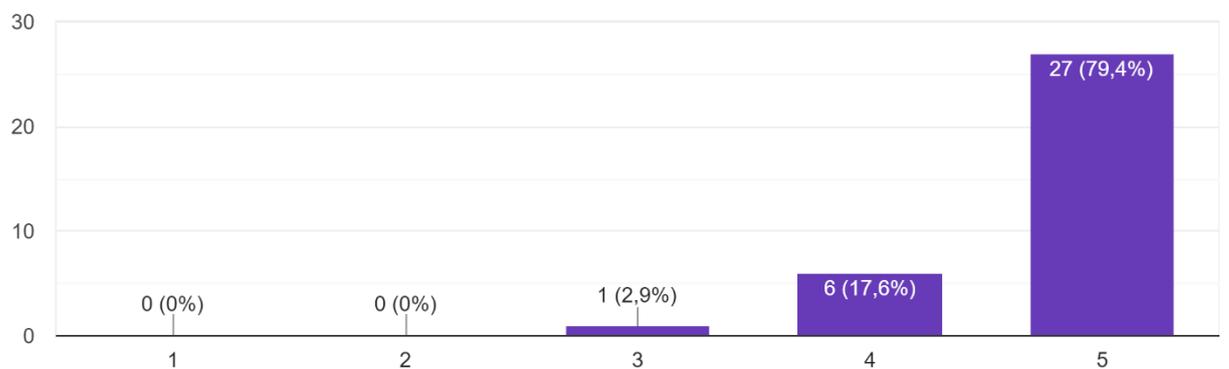
### Il tour leader è sembrato preparato sugli argomenti?

34 risposte



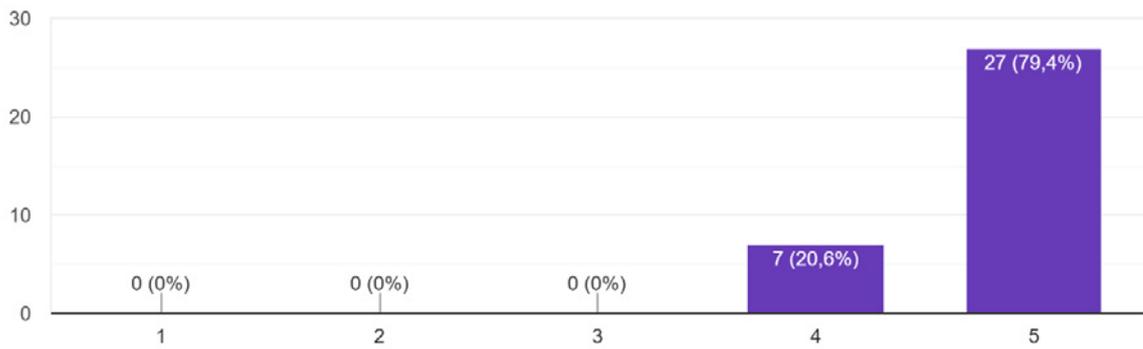
### Il tour leader è sempre stato utile?

34 risposte



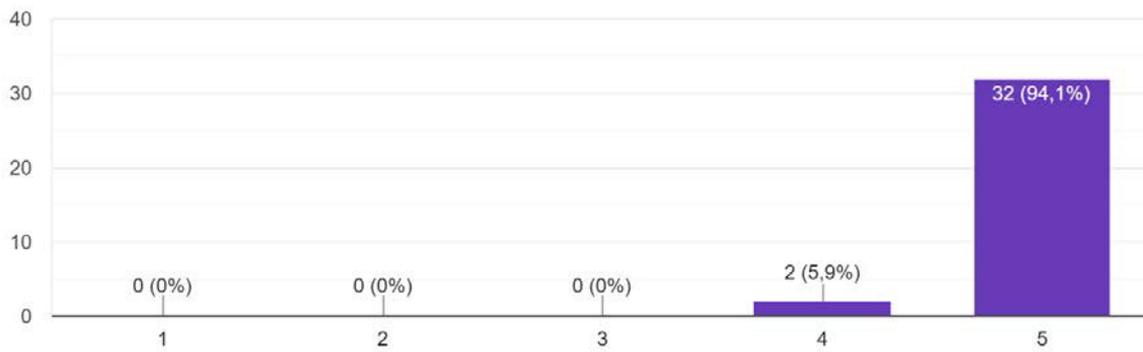
Il tour leader è sembrato ordinato e pulito?

34 risposte



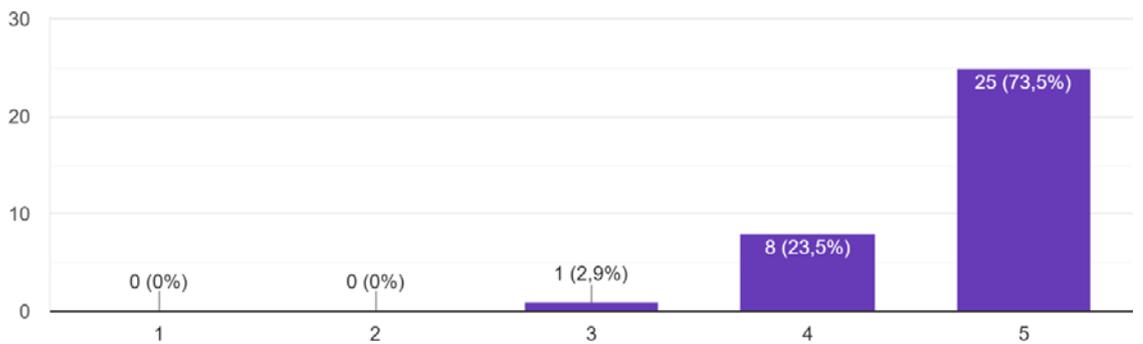
Il tour leader era gentile ed educato?

34 risposte



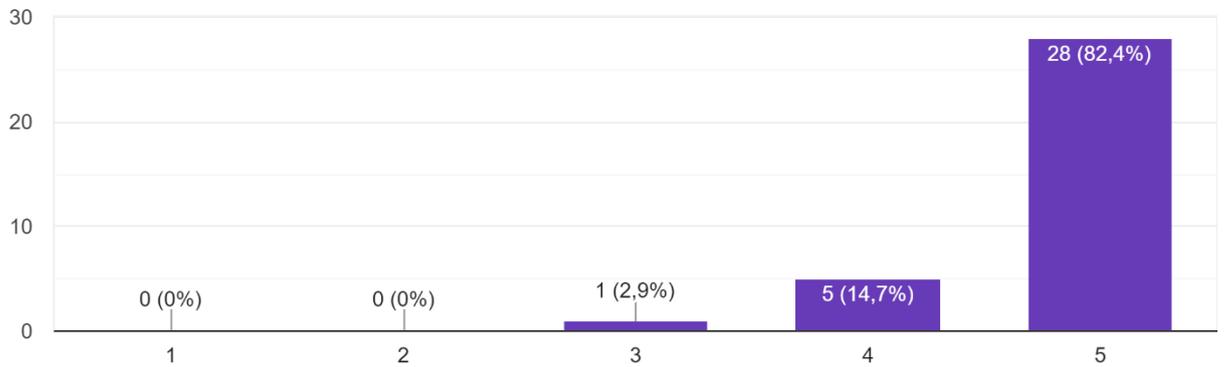
Il tour leader aveva senso dell'umorismo?

34 risposte



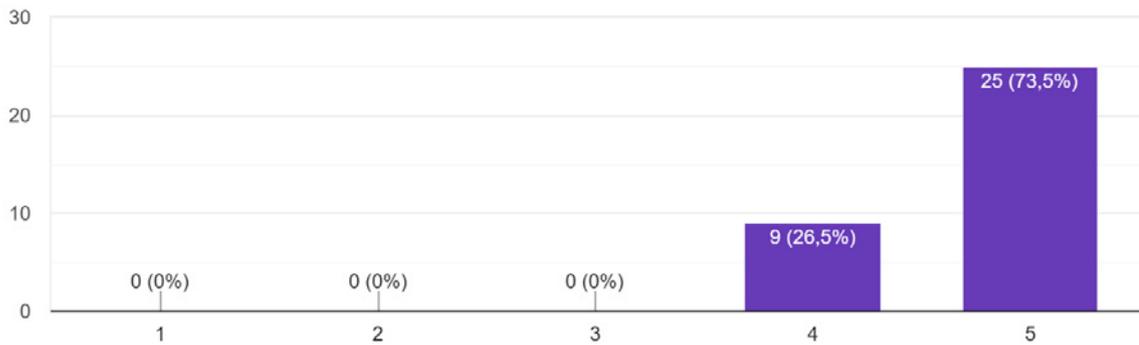
Il tour leader sembrava ben addestrato al suo lavoro?

34 risposte



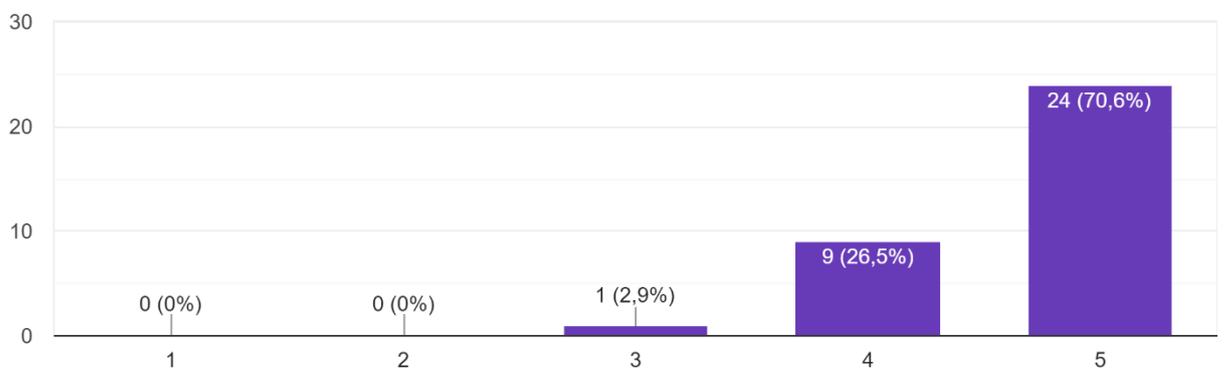
Il tour leader aveva capacità di risolvere eventuali problemi?

34 risposte



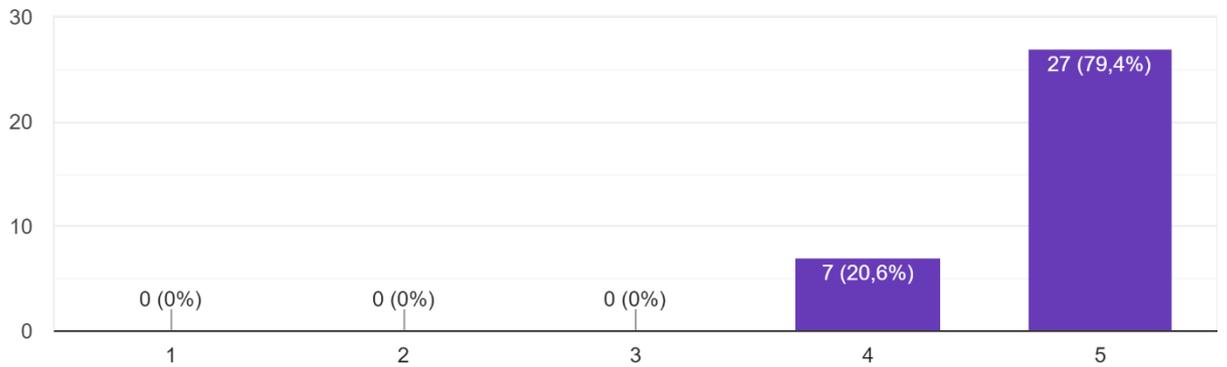
Il tour leader ha prestato attenzione ai dettagli durante il viaggio?

34 risposte



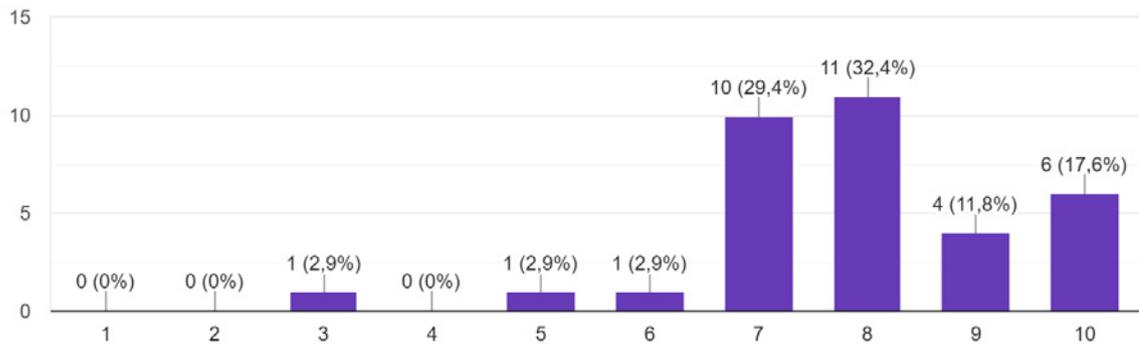
Il tour leader ha saputo organizzare tutti i servizi previsti dall'itinerario?

34 risposte



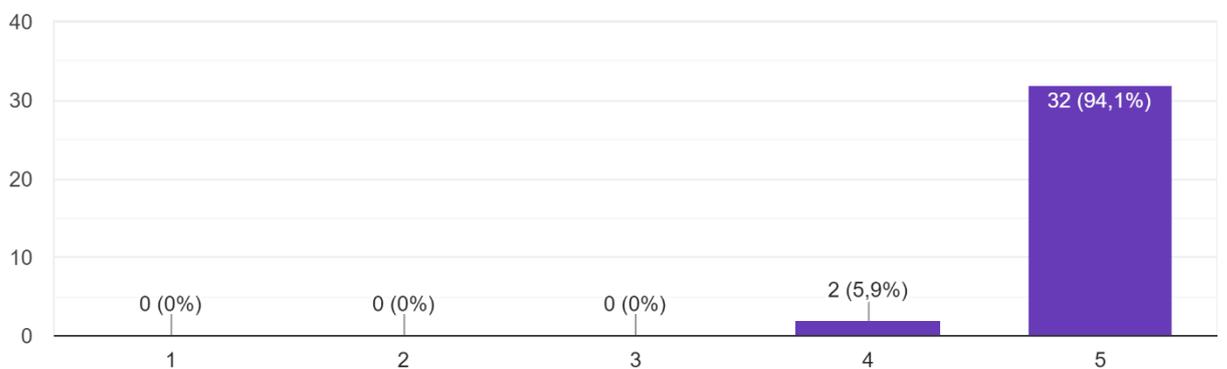
Quanto la performance del tour leader ha influenzato la tua percezione sulla compagnia di viaggio?

34 risposte



Il tour leader sembrava onesto e meritevole di fiducia?

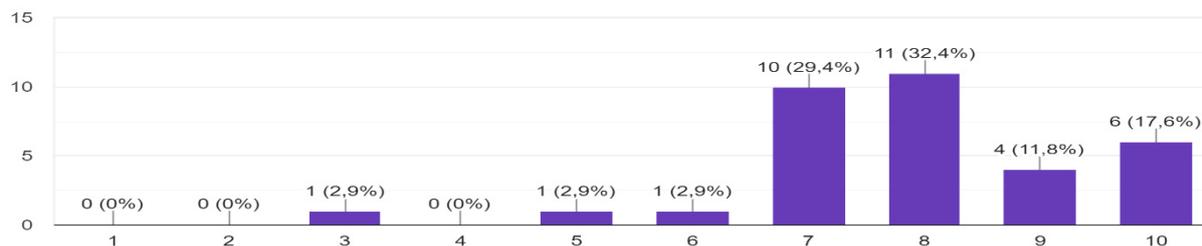
34 risposte



## Reputazione e Passaparola

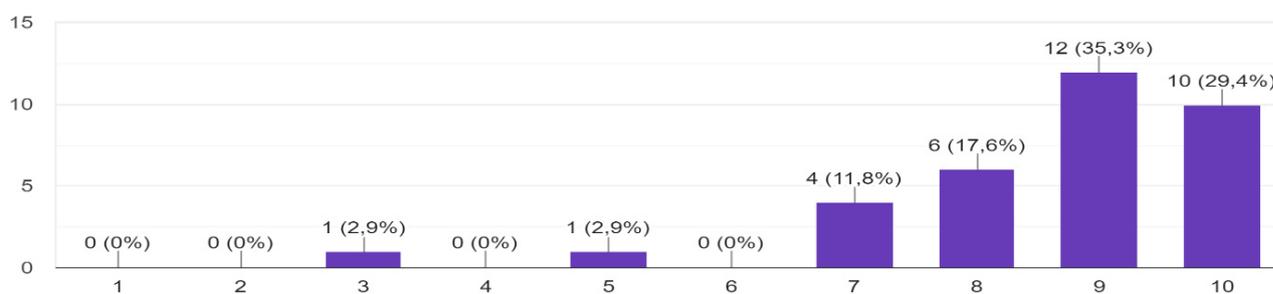
Quanto la performance del tour leader ha influenzato la tua percezione sulla compagnia di viaggio?

34 risposte



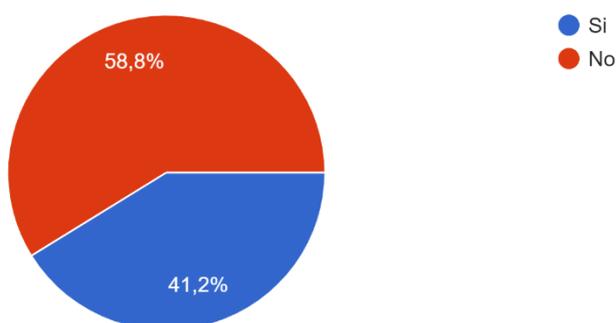
Se dovessi dare un valore alla reputazione della compagnia di viaggi dopo l'esperienza ricevuta grazie al tour leader quale sarebbe?

34 risposte



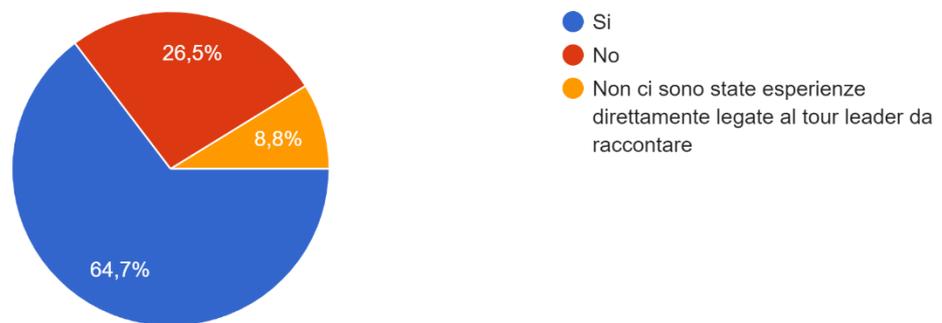
Dopo il tuo viaggio, hai consigliato la compagnia di viaggi ad altre persone?

34 risposte



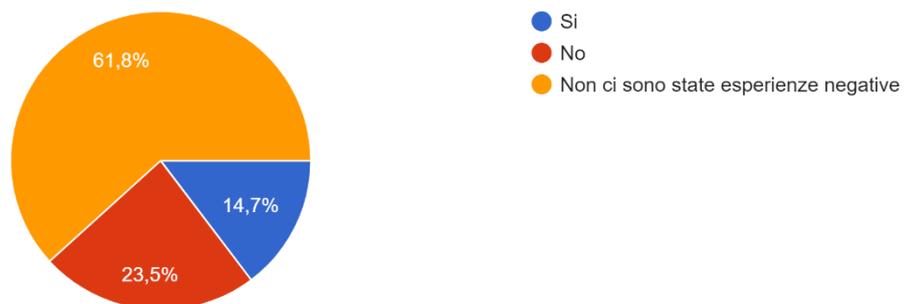
Hai raccontato di esperienze relative direttamente con il tour leader ad altre persone?

34 risposte



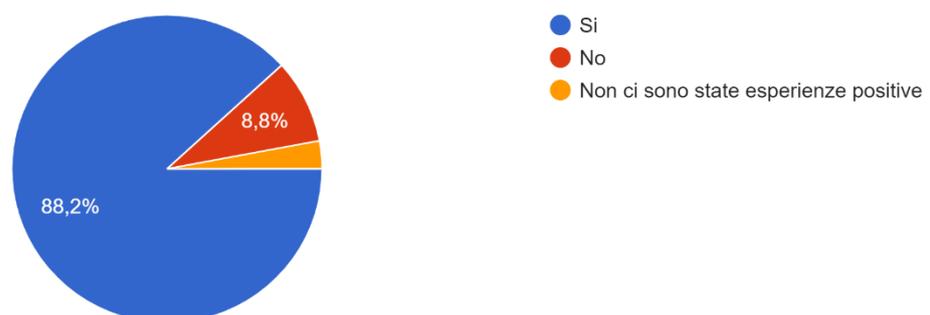
Hai raccontato di esperienze negative del viaggio ad altre persone?

34 risposte



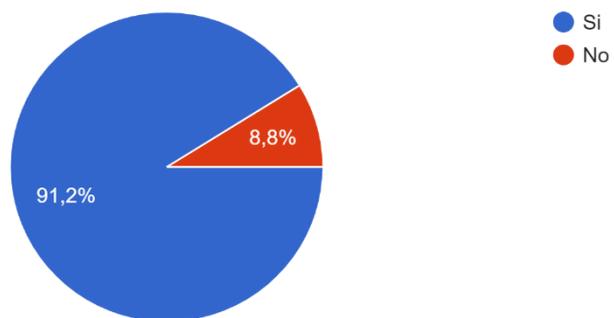
Hai raccontato di esperienze positive del viaggio ad altre persone?

34 risposte



Dopo il tuo viaggio, hai consigliato la meta ad altre persone?

34 risposte







## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Aaker, D. A., e Joachimsthaler, E. (2000) *Brand Leadership*. New York: Free Press.
- Abou-Shouk, A., Mun Lim, W., e Megicks, P. (2016) "Using competing models to evaluate the role of environmental pressures in ecommerce adoption by small and medium sized travel agents in a developing country". *Tourism Management*, 52, 327-339.
- Aime M. e Papotti D. (2012) *L'altro e l'altrove. Antropologia, geografia e turismo*. Torino: Einaudi.
- Alexandris, K., Dimitriadis, N., e Markata, D. (2002) "Can perceptions of service quality predict behavioral intentions? An exploratory study in the hotel sector in Greece". *Managing Service Quality*, 12(4), 224-231.
- Andonian, A., Kuwabara, T., Yamakawa, N., e Ishida R. (2016). *The Future of Japan's Tourism: Path for Sustainable Growth Towards 2020*.
- Andrews, H. (2000) "Consuming Hospitality on Holiday". In Lashley, C. and Morrison, A. (eds) *In Search of Hospitality*. Oxford: Butterworth-Heinemann, pp. 235-254.
- Arramberri, J. (2001) 'The *Host* Should Get Lost: Paradigms in the Tourism Theory'. *Annals of Tourism Research*, 28(3): 738-761.
- Ateljevic, I. and Doorne, S. (2004) "Cultural Circuits of Tourism: Commodities, Place and ReConsumption". In A.A. Lew, A.A., Hall, C.M. and Williams, A.M. (eds) *A Companion to Tourism*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd, pp. 291-302.
- Bagdoniene, L., Hopeniene, R. (2015) "Coopetition usefulness: what do the agents of Lithuanian travel trade market think?". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 824-829.
- Bærenholdt, J.O., Haldrup, M., Larsen, J. and Urry, J. (2004) *Performing Tourist Places*. Aldershot, Ashgate Publishing Ltd.
- Baloglu, S. e McCleary, K. W. (1999). "A model of *destination image* formation". *Annals of Tourism Research*, 26(4), 868-897.
- Baker, M. J., & Cameron, E. (2008) "Critical success factors in *destination marketing*". *Tourism & Hospitality Research*, 8(2), 79-97.
- Becheri, E., e Biella, A. (2013) *L'intermediazione della filiera del turismo organizzato*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli Editore.
- Beeton, S. (2006) "From Theory to Practice: Participant Interpretation of Research Results", *Tourism Recreation Research*, 31(2): 3-9.
- Beeton, S., Yamamura, T., e Seaton, P. (2013) "The mediatisation of culture: Japanese contents tourism and pop culture". in Scarles, C. e Lester J.A. (eds) *Mediating the Tourist Experience: From Brochures to Virtual Encounters*. Farnham: Ashgate Publishing, pp. 139-154.
- Beeton, S. (2015) *Travel, Tourism and the Moving Image*. Bristol: Channel View Publications

- Beirman D. (2003) *Restoring Tourism Destinations in Crisis: A Strategic Marketing Approach*, Crows Nest: Allen e Unwin.
- Bendix, R. (1989) "Tourism and Cultural Displays: Inventing Traditions for Whom?", *Journal of American Folklore*, 102(404): 131-46.
- Berné, C., Garcia-González, M., García-Uceda, M. E., e Mùgica, J.M. (2015) "The effect of ICT on relationship enhancement and *performance* in tourism Channel". *Tourism Management*, 48, 188-198.
- Bodker, M. and Browning, D. (2012) "Beyond *destinations*: exploring tourist technology design spaces through local–tourist interactions", *Digital Creativity*, 23:(3-4): 204-224.
- Boorstin, D. (1961) *The Image: a guide to pseudo-events in America*. New York: Harper & Row.
- Borman, R. (1999) "Cofan: The Story of the Forest People and the Outsiders", *Cultural Survival Quarterly*, 23(2): 48-50
- Bramwell, B. (2006) "Actors, power and discourses of growth limits", *Annals of Tourism Research*, 33(4): 957-978.
- Bramwell, B. and Meyer, D. (2007) "Power and tourism policy relations in transition", *Annals of Tourism Research*, 34(3): 766-788.
- Bruner, E.M. (1989) "Of cannibals, tourists and ethnographers", *Cultural Anthropology*, 4(4): 438-445.
- Bruner, E.M. (2001) "The Maasai and the Lion King: authenticity, nationalism and globalisation in African tourism", *American Anthropologist*, 28(4): 881-908.
- Buhalis, D., e Licata, M.C. (2002) "The future eTourism intermediaries". *Tourism Management*, 23(3), 207-220.
- Buhalis, D. and Law, R. (2008) "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research", *Tourism Management*, 29(4), 609-623.
- Buntén A. C. (2010) "Indigenous Tourist: the Paradox of Gaze and Resistance", *La ricerca folklorica*, 61: 51-60.
- Byrd, E.T. (2007) "Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: applying stakeholder theory to sustainable tourism development", *Tourism Review*, 62(2): 6-13.
- Chambers, E. (1997) *Tourism and Culture: an applied perspective*. Albany: State University of New York.
- Cheong, S.M. and Miller, M.L. (2000) "Power and Tourism: a Foucauldian observation", *Annals of Tourism Research*, 27(2): 371-390.
- Cohen, E. (1985) "The Tourist Guide: the origins, structure and dynamics of a role", *Annals of Tourism Research*, 12: 5-29.
- Cohen, E. (1988) "Authenticity and Commoditization", *Annals of Tourism Research*, 15(3): 371-386.

- Cohen E. (2002) “Authenticity, Equity and Sustainability in Tourism”. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(4): 267-276
- Cole, S. (2007) “Beyond authenticity and commodification”, *Annals of Tourism Research*, 34(4): 943-960.
- Conze, O., Bieger, T., Laesser, C. e Riklin, T. (2010) "Relationship Intention as a mediator between relational benefits and customer loyalty in the *tour operator* industry". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27:1, 51-62
- Cooper, C. (2006) “Knowledge management and tourism”, *Annals of Tourism Research*, 33(1): 47-64.
- Couldry, N. (2012) *Media, Society, World: Social Theory and Digital Media Practice*. Cambridge: Polity Press.
- Coviello, N. E., Brodie, R. J., Danaher, P. J., e Johnston, W. J. (2002) "How firms relate to their markets: An empirical examination of contemporary marketing practices". *Journal of Marketing*, 66(3), 33-46.
- Crang, P. (1997) “Performing the Tourist Product”. In Rojek, C. and Urry, J. (eds) *Touring Cultures: transformations of travel and theory*. London: Routledge, pp. 137-154.
- Cresswell, T. (2004) *Place: a short introduction*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Chronis, A. (2012) “Between place and story: Gettysburg as tourism imaginary.” *Annals of Tourism Research*, 39.4: 1797–1816.
- Crompton, J. L. (1979) "Motivations for pleasure vacation." *Annals of Tourism Research*, 6(4): 408-424.
- Crouch, D. (ed) (1999) *Leisure/Tourism geographies: practices and geographical knowledge*. London: Routledge.
- Crouch, D., Aronsson, L. and Wahlstrom, L. (2001) “Tourist encounters”, *Tourist Studies*, 1(3): 253-270.
- Dahles, H. (2002) “The politics of tour guiding: *image* management in Indonesia”, *Annals of Tourism Research*, 29(3): 783-800.
- Dann, G.M.S. (1996) *The Language of Tourism: a Sociolinguistic Perspective*. Wallingford: CAB International.
- Del Chiappa, G. (2013) “Internet versus travel agencies: The perception of different groups of Italian on-line buyers”. *Journal of Vacation Marketing*, 19: 55-66
- Dogan, H.Z. (1989) “Forms of Adjustment: Sociocultural Impacts of Tourism”, *Annals of Tourism Research*, 16: 223–239.
- Dredge, D. (2006) “Networks, conflict and collaborative communities”, *Journal of Sustainable Tourism*, 14(6): 562-581.
- Dredge, D., Hales, R. and Jamal, T. (2013) “Community case study research: researcher operacy, embeddedness, and making research matter”. *Tourism Analysis*, 18: 29-43.

- Dredge, D. (2015) "Tourism-planning network knowledge dynamics". In McLeod, M. and Vaughan, R. (eds\*) *Knowledge Networks and Tourism\**. Abingdon: Routledge, pp. 9-27.
- Eade, J. (2002) "Adventure Tourists and Locals in a Global City: Resisting Tourist Performances in London's "East End". In Coleman, S. and Crang, M. (eds) *Tourism: Between Place and Performance*. Oxford: Berghahn Books, pp. 128-140.
- Edensor, T. (2006) "Sensing Tourist Spaces" In Minca C. e Oakes T., *Travels in Paradox: Remapping Tourism*. Lanham: Rowman e Littlefield Publishers, pp. 23-46.
- Emirbayer, M. (1997) "Manifesto for a Relational Sociology", *American Journal of Sociology*, 103(2): 281-317.
- Echtner, C. M., e Ritchie, J. R. B. (1991) "The meaning and measurement of *destination image*". *Journal of Tourism Studies*, 2(2), 2-12.
- Fakeye, P. C., & Crompton, J. L. (1991) "Image differences between prospective, first-time, and repeat visitors to the Lower Rio Grande Valley". *Journai of Travel Research*, 30(2), 10-16.
- Fan, Y. (2006). "Branding the nation: What is being branded?". *Journal of Vacation Marketing*, 12(1), 5-14.
- Feng, X. (2012) "Who are the "Hosts"?: Village Tours in Fenghuang County, China", *Human Organization*, 71(4): 383-394.
- Forrester, M. A. (2000) *Psychology of the Image*. London: Routledge.
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Garbarino, E. and Johnson, M. S. (1999) "The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships". *Journal of Marketing*, 63(2): 70–87.
- Germann Molz, J. and Gibson, S. (2007) *Mobilizing Hospitality: The Ethics of Social Relations in a Mobile World*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd.
- Glover V., e Dalton H. (2005) *Assessment guidance for Edexcel GCE in Travel and Tourism: Unit 3: Destination Europe*. Available at [http://www.edexcel.com/migrationdocuments/Applied\\_GCE/260930\\_Unit3\\_Destination\\_Europe\\_guidance.pdf](http://www.edexcel.com/migrationdocuments/Applied_GCE/260930_Unit3_Destination_Europe_guidance.pdf). Visionato il 21 Febbraio 2021
- Gmelch, G., and Gmelch, S. B. (1997) *The Parish behind God's Back: The Changing Barbados. Prospect Heights*. Illinois: Waveland Press Inc.
- Goering, P. G. (1990) "The Response to Tourism in Ladakh. Cultural Survival", *Cultural Survival Quarterly* 14, 1: 20-25.
- Gordon, R. (1990) "The prospects for anthropological tourism in Bushmanland", *Cultural Survival Quarterly* 14, 1:6–8.
- Goffman, E. (1959) "The Presentation of Self in Everyday Life". In Calhoun, C. (ed) (2007) *Contemporary Sociological Theory*. Oxford, Blackwell Publishing, pp. 46-61.
- Greenwood, D.J. (1977) "Culture by the Pound: An Anthropological Perspective on Tourism as Cultural Commoditization". In Smith, V.L. (ed), *Hosts and Guests*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, pp. 129–139.

- Greenwood, D.J. (1982) "Cultural "Authenticity"", *Cultural Survival Quarterly*, 6(3): 27–28.
- Gunn, C. A. (2002). *Tourism Planning; Basics, Concepts, Cases* (4th ed.). New York: Routledge
- Hall, C.M. and Page, S.J. (2009) "Progress in Tourism Management: from the geography of tourism to geographies of tourism – a review", *Tourism Management*, 30: 3-16.
- Hankinson, G. (2004) "Relational network *brands*: Towards a conceptual model of place *brands*". *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 109-121
- Hankinson, G. (2007) "The management of *destination brands*: Five guiding principles based on recent developments in corporate *branding* theory". *Journal of Brand Management*, 14(3), 240-254.
- Heung, V.C.S. and Chu, R. (2000) "A Study of the Factors Affecting Hong Kong Consumers' Choice of a Travel Agency for All-Inclusive Package Tours", *Journal of Travel Research* 39(1): 52–9.
- Heung, (2008) "Effects of *tour leader's* service quality on agency's reputation and customers' word-of-mouth". *Journal of Vacation Marketing*, 14: 305
- Hills, M. (2002). *Fan Cultures*. Abingdon: Routledge
- Honey, M. (2008) *Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise?* New York: Island Press.
- Horsman, M. e Marshall, M. (1994) *After the Nation State: Citizens. Tribalism, and New World Disorder*. London: Harper Collins Publishing.
- Hwang, S.-N., Lee, C., e Chen, H.-J. (2005) "The relationship among tourists' involvement, place attachment and interpretation satisfaction in Taiwan's national parks". *Tourism Management*, 26(2), 143-156.
- Ingold, T. (2010) "*Bringing Things to Life: Creative Entanglements in a World of Materials*". ESRC National Centre for Research Methods: Working Paper 15. Manchester: NCRM.
- 261 Available at [http://eprints.ncrm.ac.uk/1306/1/0510\\_creative\\_entanglements.pdf](http://eprints.ncrm.ac.uk/1306/1/0510_creative_entanglements.pdf). Visionato il 15 Febbraio 2021.
- Jago, L. e Shaw, R. (2000). "Consumer Perceptions of Special Events: A Multi-Stimulus Validation". *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 8. 1-24.
- Jago, L. and Deery, M. (2002) "The role of human resource practices in achieving quality enhancement and cost reduction: an investigation of volunteer use in tourism organisations", *J. Contemporary Hospitality Management* 14(5): 229-236.
- Jamal, T. and Stronza, A. (2009) "Collaboration theory and tourism practice in protected areas: stakeholders, structuring and sustainability", *Journal of Sustainable Tourism*, 17(2): 169-189.
- James, P. e Palen R. (2007) *Globalization and Economy, Vol. 3: Global Economic Regimes and Institutions*. London: Sage Publications.

- James, P. e Tulloch, J. (2010) *Globalization and Culture, Vol. 1: Globalizing Communications*. London: Sage Publications.
- James, P. e Szeman, I. (2010) *Globalization and Culture, Vol. 3: Global-Local Consumption*. London: Sage Publications.
- Jenkins, H. and Deuze, H. (2008) “Convergence Culture”, *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(1): 5-12.
- Jennings, G. and Weiler, B. (2006) “Mediating Meaning: Perspectives on Brokering Quality Tourism Experiences”. In Jennings, G. and Nickerson, N.P. (eds) *Quality Tourism Experiences*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, pp. 57-78.
- Jensen, O. (2002) *Criteria in the selection of exchange partners – significance of a dynamic relational perspective*. Available at: <http://impgroup.org/uploads/papers/4216.pdf>. Visionato il 20 Febbraio 2021
- Jensen, O. (2009) “The activation of local service suppliers by incoming *tour operators* in a “developing” *destination* – the case of Madagascar”, *Current Issues in Tourism*, 12(2): 133-163.
- Jensen, O. (2010) “Social mediation in remote developing world tourism locations – the significance of social ties between local guides and *host* communities in sustainable tourism development”, *Journal of Sustainable Tourism*, 18(5): 615-633.
- Khondker, H. H. (2019) "Glocalization". in Juergensmeyer, M., Sassen, S., Steger, M. e Faessel, V. (eds) *The Oxford Handbook of Global Studies*. Oxford: Oxford University Press: 93-103
- Kim, W. G., Han J. S. and Lee, E. (2001) “Effects of Relationship Marketing on Repeat Purchase and Word of Mouth”, *Journal of Hospitality and Tourism Research* 25(3): 272–88
- Kohlbacher, F. e Herstatt, C. (2008) (eds) *The Silver Market Phenomenon. Business Opportunities in an Era of Demographic Change*, Berlin: Springer.
- Konecnik, M. e Gartner, W. C. (2007) "Customer-based *brand equity* for a *destination*". *Annals of tourism research*, 34(2), 400-421.
- Kumar, V., Bohling, T., e Ladda, R. (2003) "Antecedents and consequences of relationship intention: Implications for transaction and relationship marketing". *Industrial Marketing Management*, 32(8), 667-676.
- Lashley, C., Lynch, P. and Morrison, A. (eds) (2007) *Hospitality: a Social Lens*. London: Elsevier.
- Latour, B. (1999) “On recalling ANT”, *The Sociological Review*, 47(S1): 15-25
- Latour, B. (2005) *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Lee, C. K., Lee, Y. K., e Wicks, B. E. (2004) "Segmentation of festival motivation by nationality and satisfaction". *Tourism Management*, 25(1), 61-70.
- Long, P. e Robinson, M. (2009) “Tourism, popular culture and the media.” Tazim, J. e Robinson, M. (eds) *The SAGE Handbook of Tourism Studies*. London: SAGE Publications, pp. 98-114.

- MacCannell, D. (1976) *The Tourist: a new theory of the leisure class*. London: University of California Press.
- MacLeod, D. (2006) "Cultural commodification and tourism: a very special relationship", *Tourism, Culture & Communication*, 6: 71-84.
- MacKay, K. J., e Fesenmaier, D. R. (1997) "Pictorial element of *destination in image formation*". *Annals of Tourism Research*, 24(3), 537-565.
- Magnani, F. (2019), *How to bring more Italian tourists to Japan and its local prefectures*. [Laurea Magistrale, Università Ca' Foscari di Venezia]
- Mansson, M. (2011) "Mediatized Tourism", *Annals of Tourism Research*, 38(4): 1634-1652.
- Maoz, D. (2006) "The Mutual Gaze", *Annals of Tourism Research*, 33(1): 221-239.
- Marzano, G. (2008) "Power, *Destination Branding* and the Implications of a Social Network Perspective". In Scott, N., Baggio, R. and Cooper, C. (eds) *Network Analysis and Tourism: from theory to practice*. Clevedon: Channel View Publications, pp. 131-142.
- Massey, D. (1993) "Power-geometry and a progressive sense of place". In Bird, J., Curtis, B. Putnam, T. and Tickner, L. (eds) *Mapping the Futures: Local Cultures, Global Change*. London: Routledge.
- Matanle, P. e Rausch, A. (2011) *Japan's Shrinking Regions in the 21st Century: Contemporary Responses to Depopulation and Socioeconomic Decline*. Amherst: Cambria Press.
- McLaren, D. (1998). *Rethinking Tourism and Ecotravel: The Paving of Paradise and What You Can Do to Stop It*. West Hartford: Kumarian Pr Inc.
- McNaughton, D. (2006) "The "Host" as Uninvited "Guest": Hospitality, Violence and Tourism", *Annals of Tourism Research*, 33(3): 645-665.
- Memoli, M. (2012) *Globale e Sistema Locale Turismo*. Available at <https://people.unica.it/mauriziomemoli/files/2012/04/10-T7-Globale-e-turismo-vero.pdf>. Visionato il 15 Febbraio 2021
- Miller, M.L. and Auyong, J. (1991) "Coastal zone erosion: a potent force affecting environment and society", *Marine Policy*, 15(2): 75-99.
- Miller, M.L. and Auyong, J. (1998) "Remarks on tourism terminologies: anti-tourism, mass tourism and alternative tourism". In Miller, M.L. and Auyong, J. (eds) *Proceedings of the 1996 World Congress on Coastal and Marine Tourism: Experiences in Management and Development*: 1-24. Seattle, WA: Washington Sea Grant program and the School of Martine Affairs, University of Washington.
- Mirante, E. T. (1990) "Hostages to tourism", *Survival Quarterly* 14(1):35-38.
- Morais, D. B., Dorsch, M. J., e Backman, S. J. (2005) "Building loyal relationships between customers and providers: A focus on resource investments". *Journal of Travel e Tourism Marketing*, 18(1), 49-57.

- Morgan, M., Lugosi, P. and Ritchie, J.R.B. (2012) (eds) *The Tourism and Leisure Experience: Consumer and Managerial Perspectives*. Clevedon: Channel View Publications.
- Morgan, N. e Pritchard, A. (1998) *Tourism Promotion and Power: Creating Images, Creating Identities*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Morgan, N., Pritchard, A. e Pride, R. (eds) (2004) *Destination Branding: creating the unique destination proposition* (2 edn). Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Moscardo, G. (ed) (2008) *Building Community Capacity for Tourism Development*. Wallingford: CABI.
- Moscardo, G. (2012) “The shaping of tourist experience: the importance of stories and themes”, in Morgan, M., Lugosi, P. and Ritchie J.R.B. (eds), *The Tourism and Leisure Experience: Consumer and Managerial Perspectives*. Clevedon: Channel View Publications, pp. 43-58.
- Mowforth, M. and Munt, I. (2009\*) *Tourism and Sustainability\** (3 edn). London: Routledge.
- Mottiar, Z. and Tucker, H. (2007) “Webs of Power: Multiple Ownership in Tourism Destinations”, *Current Issues in Tourism*, 10(4): 279-295.
- Nocifora E. (2001) *Itineraria. Dal Grand Tour al turismo postmoderno*, Pescara: Le Vespe: 133
- Novelli, M. (2005) *Niche Tourism: contemporary issues, trends and cases*. Oxford: ButterworthHeinemann.
- OECD (2011), *OECD Studies on Tourism: Italy: Review of Issues and Policies*, Parigi: OECD Publishing.
- OECD (2020), *OECD Tourism Trends and Policies 2020*, Parigi: OECD Publishing.
- O’Regan, M. (2013) “Couchsurfing Through the Lens of Agential Realism: Intra-Active Constructions of Identity and Challenging the Subject-Object Dualism”. In Moufakkir, O. and Reisinger, Y. (eds) *The Host Gaze in Global Tourism*. Wallingford: CABI, pp. 161-178.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., e Berry, L. (2002) "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Retailing: critical concepts*, 64(1), 140.
- Park, O., Cai, L.A. e Lehto, X.Y. (2009) “Collaborative *Destination Branding*”. In Cai, L.A., Gartner, W.C. and Munar, A.M. (eds) *Tourism Branding: Communities in Action*. Emerald Publishing Group, pp. 75-87.
- Pearce, D.G. (2007) “Supplier Selection in the New Zealand Inbound Tourism Industry”, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 23(1): 57-69.
- Picken, F. (2006) “From Tourist Looking-glass to Analytical Carousels: Navigating Tourism through Relations and Context”, *Current Issues in Tourism*, 9: 271-295.
- Pratt, M. (1992) *Imperial eyes: travel writing and transculturation*. London: Routledge.

- Pritchard, A., e Morgan, N. J. (1998) “Mood marketing. The newdestination marketing strategy. A case study of “Wales the brand””, *Journal of Vacation Marketing*,4(3), 215-229
- Ren, C., Pritchard, A. e Morgan, N. (2010) “Constructing tourism research: a critical enquiry”, *Annals of Tourism Research*, 37(4): 885-905.
- Riley, M., Niininen, O., Szivas, E. E., e Willis, T. (2001). "The case for process approaches in loyalty research in tourism". *International Journal of Tourism Research*, 3(1), 23-32.
- Robinson, M. e Lynch, P. (2007) “The Power of Hospitality: a Sociolinguistic Analysis”. In Lashley, C., Lynch, P. and Morrison, A. (eds) *Hospitality: A Social Lens*. London: Elsevier, pp. 141-154.
- Ruiz Molina, M., Gil Saura, I., e Moliner Velázquez, B. (2010) “The role of information technology in relationships between travel agencies and their suppliers”. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 1(2), 144-162.
- Russo, A.P. e Richards, G. (2016) (eds) *Reinventing the Local in Tourism*. Bristol: Channel View Publications.
- Ryan, T., Mottiar, Z. e Quinn, B. (2012) “The dynamic role of entrepreneurs in destination development”, *Tourism Planning and Development*, 9(2): 119-131.
- Sabre, C. (2016) “French manga and anime fans in Japan: Pop culture tourism, media pilgrimage, imaginary”, *International Journal of Contents Tourism*, 1: 1–19.
- Said, E. (1991) *Orientalism*. London: Penguin Books.
- Salazar, N.B. (2010) *Envisioning Eden: mobilising imaginaries in tourism and beyond*. New York: Berghahn Books.
- Scarles, C. e Lester, J. (2013) *Mediating the Tourist Experience: from Brochures to Virtual Encounters*. Farnham: Ashgate.
- Scheyvens, R. (2002) *Tourism for Development: Empowering Communities*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Schneider, I. e Sonmez, S. (1999) "Exploring the touristic image of Jordan". *Tourism Management*, 20(4), 539-542.
- Scott, N., Baggio, R. e Cooper, C. (eds) (2008) *Network Analysis and Tourism: from Theory to Practice*. Clevedon: Channel View Press.
- Seaton, P. e Yamamura, T. (2015) “Japanese popular culture and contents tourism: Introduction.” *Japan Forum*, 1: 1–11.
- Seaton, P. Yamamura, T. (2017) *Japanese Popular Culture and Contents Tourism*. London: Routledge
- Seaton, P. Yamamura, T. Sugawa-Shimada, A. e Jang, K. (2017) *Contents Tourism in Japan. Pilgrimages to “sacred sites” of Popular Culture*, New York: Cambria Press
- Selwyn, T. (1996) *The Tourist Image: myths and myth-making in tourism*. Wallingford: CABI.
- Sharpley, R. (2008) *Tourism, Tourists and Society* (4th edn). Wallingford: CABI.

- Shaw, G. e Williams, A. (2009) “Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda”, *Tourism Management*, 30(3): 325-335.
- Sheller, M. e Urry, J. (2006) “The new mobilities paradigm”. *Environment and Planning A*, 38(2): 207-226
- Sherlock, K. (2001) “Revisiting the concept of *hosts and guests*”, *Tourist Studies*, 1: 271-295.
- Shirane, H. (2008) (eds) *Envisioning the Tale of Genji: Media, Gender, and Cultural Production*. New York: Columbia University Press.
- Sirakaya, E., Sonmez, S. F., e Choi, H.-S. (2001). "Do *destination images* really matter? Predicting *destination* choices of student travellers". *Journal of Vacation Marketing*, 7(2), 125-142.
- Smith, V. L. (1977) *Hosts and guests: the anthropology of tourism*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Smith, V.L. e M. Brent (2001) (eds) *Hosts and Guests Revisited: Issues of the 21st Century*. New York: Cognisant.
- Smith, K. e Holmes, K. (2009) “Researching volunteers in tourism: going beyond”, *Annals of Leisure Research*, 12(3-4): 403-420.
- Standing, C., Tang-Taye, J.P., e Boyer, M. (2014) “The impact of the Internet in travel and tourism: a research review 2001–2010”. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(1), 82-113.
- Stronza, A. (2001) “Anthropology of Tourism: Forging new ground for ecotourism and other alternatives”, *Annual Review of Anthropology*, 30: 261-283.
- Tapachai, N., e Waryszak, R. (2000) "An examination of the role of beneficial *image* in tourist *destination* selection". *Journal of Travel Research*, 39(1), 37.
- Tasci, A. D. A., & Gartner, W. C. (2007). "*Destination image* and its functional relationships". *Journal of Travel Research*, 45(4), 413-425.
- Terziyska, I. (2012) “Interpretations of Authenticity in Tourism”. *Science&Research*. 4:85-94.
- Timothy, D.J. (2011) *Cultural and Heritage Tourism: An Introduction*. Bristol: Channel View Publications.
- Tribe, J. (2010) “Tribes, Territories and Networks in the Tourism Academy”, *Annals of Tourism Research*, 37(1): 7-33.
- Tribe, J. and Liburd, J.J. (2016) “The tourism knowledge system”, *Annals of Tourism Research*, 57 (1): 44-61.
- Tuan, Y.F. (1990) *Topophilia: A study of environmental perceptions, attitudes and values*. New York: Columbia University Press.
- Urry, J. (1992) *The Tourist Gaze*. London: Sage.
- Valaskivi, K. (2013), “A *brand* new future? Cool Japan and the social imaginary of the *branded* nation.” *Japan Forum*, 4: 485–504.

- Van der Duim, R. and Caalders, J. (2008) "Tourism chains and pro-poor tourism development: an actor-network analysis of a pilot project in Costa Rica". *Current Issues in Tourism*, 11(2), 109-125.
- Volgger, M. and Pechlaner, H. (2015) "Governing networks in tourism: what have we achieved, what is still to be done and learned?" *Tourism Review*, 70(4): 298-312.
- Watson W. (1998) *Globalization and the Meaning of Canadian Life*. Toronto: University of Toronto Press.
- Wearing, B. and Wearing, S. (1996) "Refocussing the tourist experience: the flaneur and the chorister". *Leisure Studies*, 15(4): 229-243.
- Wearing, S., Wearing, M. and McDonald, M. (2010) "Understanding local power and interactional processes in sustainable tourism: Exploring village-tour operator relations on the Kokoda track, Papua New Guinea", *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1): 61-76.
- Weiler, B. and Ham, S.H. (2002) "Tour guide training: a model for sustainable capacity building in developing countries", *Journal of Sustainable Tourism*, 10(1): 52-69.
- Werner, C. (2003) "The New Silk Road: Mediators and Tourism Development in Central Asia", *Ethnology*, 42: 141-159.
- Wiltshier, P. (2007) "Visibility from invisibility: The role of mentoring in community-based tourism", *Tourism*, 55(4): 375-390.
- Wirtz, J., Mattila, A.S., Lwin M. (2007), "How Effective Are Loyalty Reward Programs in Driving Share of Wallet?". *Journal of Service Research*, 9(4): 327-334.
- Wong, C. K. S. e Kwong, W. Y. Y. (2004) "Outbound Tourists. Selection Criteria for Choosing All-Inclusive Package Tours", *Tourism Management*, 25(5): 581-92.
- Woodside, A. G., e King, R. I. (2001) "An updated model of travel and tourism purchase-consumption systems". *Journal of Travel e Tourism Marketing*, 10(1), 3-27.
- Xie, P. F. (2010) *Authenticating Ethnic Tourism*. Bristol: Channel View Books
- Yoon, Y. e Uysal, M. (2005) "An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model". *Tourism Management*, 26(1), 45-56.
- Yuksel, A., e Akgul, O. (2007) "Postcards as affective image makers: An idle agent in destination marketing". *Tourism Management*, 28(3), 714-725.
- Zerner, C. (1982) "Tourism and the Arts in Southern Sulawesi", *Cultural Survival Quarterly* 6(4):21-23
- Zorn, E. e Farthing, L.C. (2007) "Communitarian tourism: Hosts and Mediators in Peru", *Annals of Tourism Research*, 34(3): 673-689.

