



Travel & Tourism

Analisi ed Evoluzione del Mercato dei Tour Operator



✓ Obiettivi

- ✓ L'industria Travel & Tourism**
- ✓ Il Mercato dei Tour Operator**
- ✓ Come creare valore**



OBIETTIVO:

**Quadro generale dell'industria Travel & Tourism
Analisi del mercato dei Tour Operator e prospettive di crescita
Quali sono le azioni da intraprendere**



L'industria Travel & Tourism è stata valutata nel 2003 in \$4.500 miliardi. I viaggi personali influiscono per circa il 50% sul fatturato complessivo e i primi 10 mercati sono valutati in \$1.700 miliardi

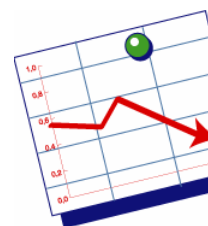


Malgrado la crisi economica post 11 settembre, il settore si è ripreso e risulta relativamente stabile. Si prospetta una crescita sostenuta della domanda



Le regioni 'chiave' sono l'Europa, il Nord America e l'Asia. Diversi modelli business relativi ai Tour Operator si sono evoluti in queste regioni per soddisfare le differenti richieste culturali. L'Europa è il mercato dominante per i 'pacchetti vacanza', offerti da Tour Operator verticalmente integrati

Nonostante le previsioni di crescita dell'industria del turismo, gli operatori sono cauti rispetto alle potenzialità dei tradizionali Tour Operator. Il mercato dei 'pacchetti vacanza', sta andando incontro a rapidi cambiamenti che minano le basi della loro esistenza stessa. La non intermediazione dei canali di distribuzione, la crescente competizione, il cambiamento del comportamento dei consumatori, l'instabilità economica e politica creano difficili condizioni di mercato e una crescita potenziale limitata per i tradizionali Tour Operator.



I consumatori sono più esperti, con valori e profili diversi. In particolare, i 'pacchetti vacanza fai da te' via internet cominciano ad essere dei competitor per i Tour Operator. Nel 2001, i servizi di viaggio on line hanno rappresentato il 23% del fatturato on line in Europa e il 34% negli USA.

Our Operator integrati devono considerare strategie alternative che fanno leva sulle loro competenze principali, agendo in queste 3 aree

Orientamento al Prodotto

L'industria ha un business 'Product led', che trova i clienti per i propri prodotti

*L'attuale strategia si basa sui volumi, con margini ridotti;
L'integrazione verticale ha portato al possesso di charter, alloggi, negozi al dettaglio e anche navi da crociera, con costi fissi molto elevati*

Rigidità del Modello di Business

Inefficienza Operativa

Non è stato realizzato il pieno valore degli investimenti causa di una decentralizzazione del business e del processo di gestione



✓ **Obiettivi**

✓ **L'industria Travel & Tourism**

✓ **Il Mercato dei Tour Operator**

✓ **Come creare valore**

L'industria Travel & Tourism

Importanza Economica dell'industria Travel & Tourism

Il valore totale a livello mondiale delle attività economiche dell'industria T&T è di \$4.500 miliardi (*)

L'industria T&T rappresenta il 7.6% dell'impiego totale

Il valore economico dell'industria T&T è il 10.2% del PIL mondiale



Anche il settore abbia subito un blocco in seguito alla recente crisi economica, si prevede che la domanda di turismo crescerà in modo sostenuto.

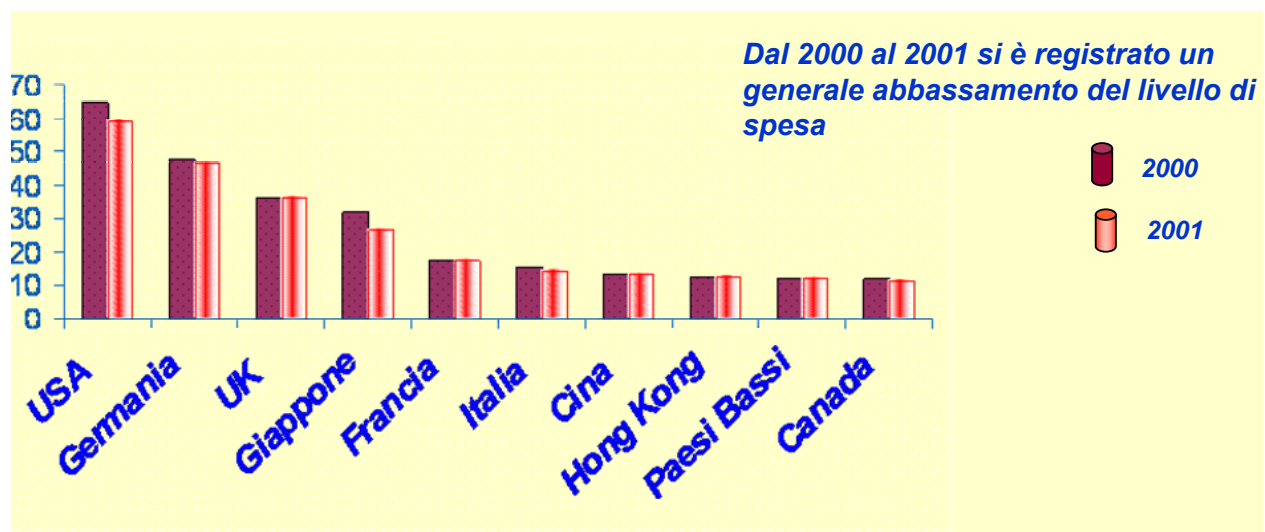
L'Europa dovrebbe rimanere il mercato più importante, mentre l'Asia e il Pacifico dovrebbero sostenere la maggiore crescita

Fonte: World Travel and Tourism Council: Media & Information Centre, 2003.

Le attività economiche includono la produzione, il consumo, l'investimento dei capitali e l'impiego

L'industria Travel & Tourism

Paesi con il livello più alto di spese per il turismo

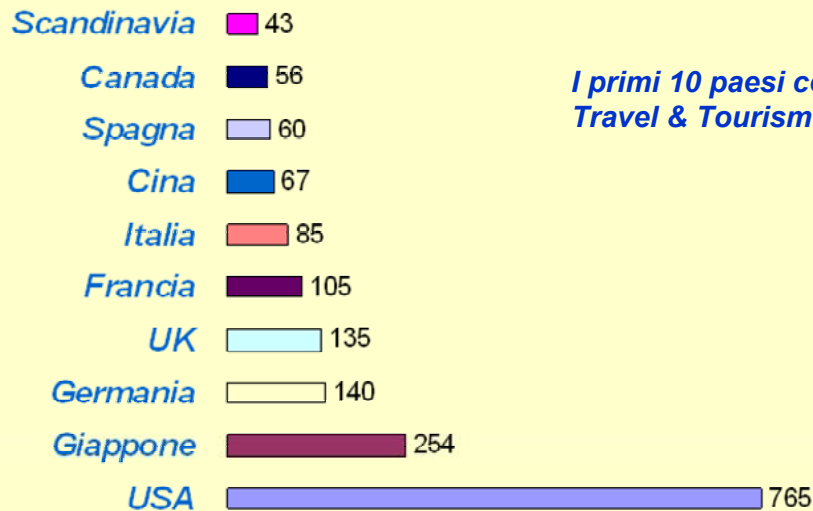


L'area del sud est asiatico, e in particolare la Cina, sta diventando sempre più importante sia in termini di proventi da turismo, sia in termini di spese per turismo

Fonte: World Travel and Tourism Council: Dati espressi in \$ raccolti presso il DataBase del WTO a Settembre 2002

L'industria Travel & Tourism

ca il 50% del valore è attribuito al settore **Personal Travel & Tourism**, che presenta il mercato potenziale dei **Tour Operator**



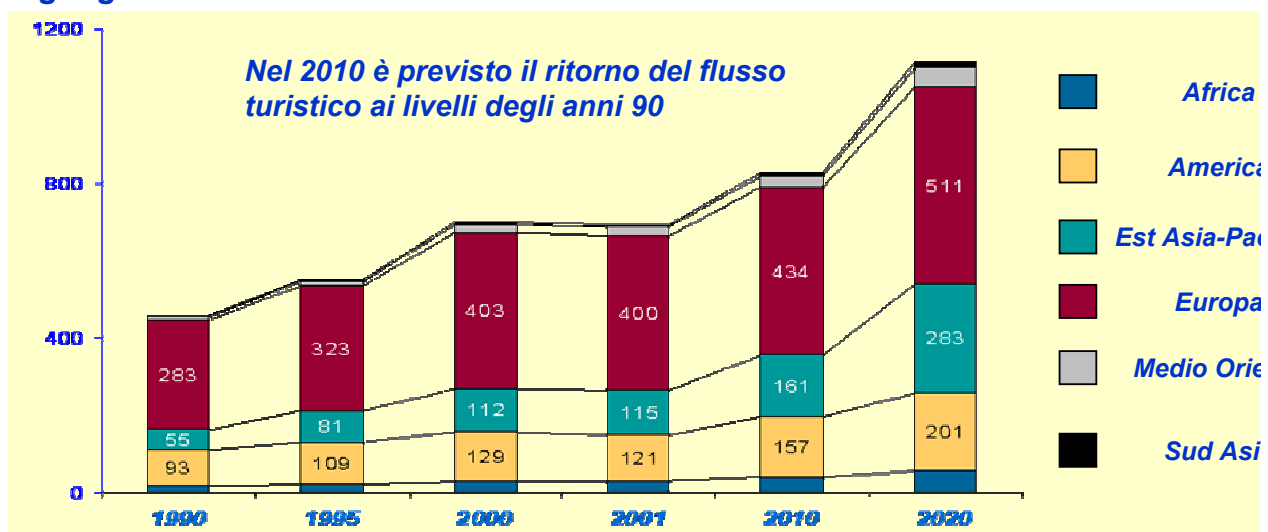
I primi 10 paesi costituiscono l'80% del Personal Travel & Tourism

Fonte: World Travel and Tourism Council: Risultati di ricerche, 2001 e 2002

Personal Travel & Tourism includono le spese per hotel, trasporto, intrattenimento, pasti, shopping e accessori da viaggio

L'industria Travel & Tourism

previsioni di crescita misurate in termini di aumento degli arrivi turistici nelle 6 aree geografiche



Europa resta l'area più influente

Cina, che traina l'espansione dell'area Est Asia-Pacifico, potrebbe subire danni dalla possibile evoluzione negativa del virus della SARS

Fonte: World Travel and Tourism Council: rapporto di ricerca del 2003



- ✓ **Obiettivi**
- ✓ **L'industria Travel & Tourism**
- ✓ **Il Mercato dei Tour Operator**
- ✓ **Come creare valore**

Il mercato dei Tour Operator

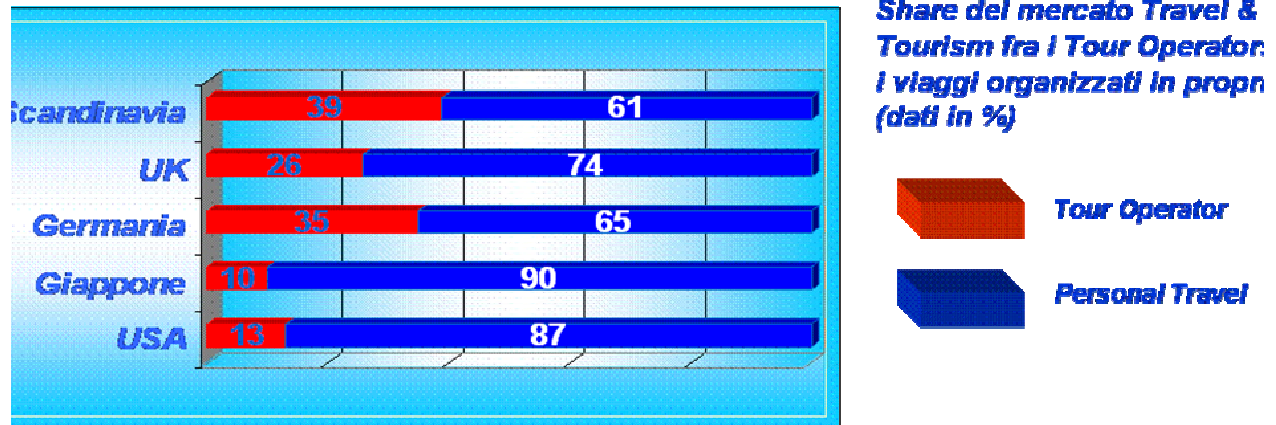
Il mercato dei Tour Operator si definisce come venditore di 'pacchetti vacanza' all inclusive, che comprende alloggio, trasporti e servizi di accoglienza.

	Europa	Nord America	Asia (Giappone)
Numero medio di giorni vacanza all'anno	Da 20 a 40 giorni	10 giorni	7,3 giorni
Profilo dei Clienti dei 'pacchetti vacanza'	22-44 anni con famiglia 55-64 anni è il segmento in maggiore espansione	44-65 anni, senza figli, è il gruppo in crescita	I trentenni, i sessantenni e le donne trascinano il mercato dei viaggi all'estero
Preferenze dei Clienti dei 'pacchetti vacanza'	Attenti al valore dei soldi, alla convenienza e alla tranquillità	Possibilità di partecipare a eventi difficilmente organizzabili in proprio. Attenti alla convenienza dell'offerta	Piccolo budget (temporale) per le vacanze
Caratteristiche dei Tour Operator/ Distributori	Pochi grandi operatori dominanti nel mercato. Competizione emergente con le compagnie aeree low-cost e internet	Grande frammentazione, in competizione con le compagnie aeree e le agenzie on line. Vendita diretta al consumatore	Media frammentazione. Le agenzie di viaggio sono il canale principale

Il mercato dei Tour Operator

I Tour Operator hanno una storia di forte penetrazione in Europa, con un mercato maturo, consolidato e altamente concentrato, soprattutto in seguito ad un intenso periodo di M&A negli anni 90. Le differenti preferenze per le vacanze all'estero nei diversi Paesi hanno influenzato i modelli operativi dei Tour Operator.

Nel Nord America hanno una presenza significativa, ma la crescita del mercato è molto frammentata.



Fonte: World Travel and Tourism Council: Dati raccolti presso il DataBase del WTO a Settembre 2002

Il mercato dei Tour Operator

Diversi modelli operativi sono emersi in base ai requisiti della regione. Questi modelli variano in termine di livello di servizio offerto e grado di integrazione.



Fonte: Analisi Accenture 2003



- ✓ **Obiettivi**
- ✓ **L'industria Travel & Tourism**
- ✓ **Il Mercato dei Tour Operator**
- ✓ **Come creare valore**

Come creare valore

negli ultimi anni, l'industria dei Tour operator ha fatto realizzare bassi profitti per gli investitori, soprattutto a causa di performance negative nelle aree chiave:

La crescita dei profitti è stata guidata dalle acquisizioni, piuttosto che dall'aumento delle vendite

In molti casi i costi fissi restano alti

I costi operativi non sono stati sufficientemente ridotti

Infine, non solo negli ultimi 5 anni non hanno creato valore, ma a partire dal 2001 i profitti si sono pesantemente deteriorati

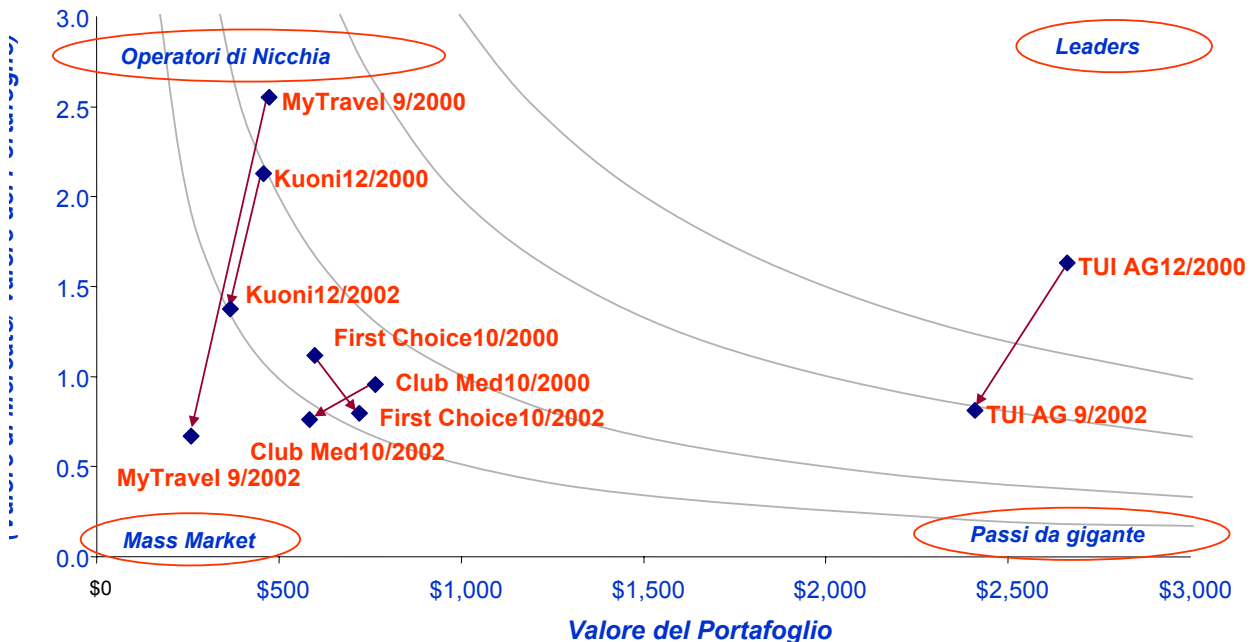
La comunità finanziaria appare cauta sulle prospettive dei modelli di business dei tradizionali 'mass market' Tour Operator

"We believe that the package holiday market is going through a period of rapid change where the basic reasons for its creation are gradually being undermined."

Schroder Salomon Smith Barney, 20 Sep

Come creare valore

I maggiori attori del mercato stanno percorrendo la strada di diminuire i profitti, aumentare i volumi e abbassare i costi. In sintesi, alcuni Tour Operator avrebbero più valore se venissero guidati che se continuassero a operare



Come creare valore

Diagnosi della creazione del valore



- ✓ Aumento dei viaggi brevi e vicino casa
- ✓ Aumento del reddito disponibile e facilità nelle vacanze 'fai da te'
- ✓ Maggiore richiesta di personalizzazione, destinazione e flessibilità
- ✓ Prezzo e convenienza sono i principali fattori di differenziazione
- ✓ Velocità e trasparenza sono associati ai viaggi prenotati su internet
- ✓ Aumento delle prenotazioni last minute a causa del lavoro e dei sconti disponibili
- ✓ Erosione del mercato familiare e crescita del mercato degli over 50

Diagnosi della creazione del valore

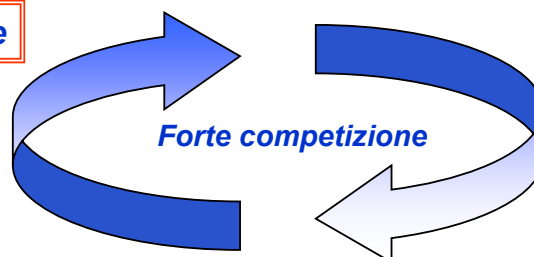


↓
Rallentamento economico globale post 11
↓
Tempeste e scarse prenotazioni in seguito alla guerra in Iraq
↓
Incertezza nel lavoro
↓
Instabilità geopolitica
↓
Diffusione della SARS in Asia
↓
Fusioni e Acquisizioni (M&A)



- ✓ Scarsi ritorni per gli investitori
- ✓ Erosione dei prezzi e bassi profitti
- ✓ Processi non adeguati, in seguito all'attività M&A
- ✓ Sistemi informativi inefficienti e costosi
- ✓ Mancanza di multi-canalità integrata
- ✓ Scetticismo degli investitori sul futuro

Diagnosi della creazione del valore



- ✓ Scarsa differenziazione dei prodotti
- ✓ Le compagnie aeree low-cost stanno penetrando nel mercato dei Tour Operator
- ✓ La crescente possibilità di scegliere in autonomia la sistemazione, consentono ai consumatori di selezionare venditori e mezzi di trasporto
- ✓ Aumento dei canali di consumo diretti
- ✓ Competizione globale
- ✓ Utilizzo competitivo della tecnologia focalizzata sull'incremento delle quote di mercato e sui profitti (non solo sulla riduzione dei costi)
- ✓ Nascita di operatori turistici specializzati e di nicchia

...Come creare valore?



Come creare valore

Il nostro punto di vista è che il successo futuro dei Tour Operator dipende dal cambiamento dei tradizionali modelli operativi.

**Orientamento
al
Consumatore**

**Più attenzione ai bisogni dei consumatori e
concentrazione degli sforzi di vendita e di
marketing sui segmenti più redditizi**

**Migliore allocazione del capitale e aumento
dell'efficienza nell'utilizzo dei beni a disposizione
(alloggi, aerei...)**

**Flessibilità del
Modello di
Business**

Eccellenza Operativa

**Maggiore flessibilità nel cost management (in particolare
costi fissi) e sinergia fra i vari step della catena di
creazione del valore (es. outsourcing)**

Agenda



- ✓ **Obiettivi**
- ✓ **L'industria Travel & Tourism**
- ✓ **Il Mercato dei Tour Operator**
- ✓ **Come creare valore**

➤ **Orientamento al consumatore**

➤ **Flessibilità del modello di business**

➤ **Eccellenza operativa**

Orientamento al consumatore

ché esiste un mercato dei 'pacchetti vacanza'?

oli di linea sono costosi (in parte a causa di un monopolio di stato)

li alberghi turistici non hanno forti brand in grado di attrarre turisti

consumatori non sempre hanno la capacità o le informazioni necessarie per trovare una sistemazione

e prenotazioni (all'estero) spesso espongono i viaggiatori alle variazioni dei tassi di cambio



Consumatore

Prima → Ora

- | | |
|-----------------|---------------------------|
| • Inesperto | ❖ Esperto |
| • Omogeneo | ❖ Differenziato |
| • Prevedibile | ❖ Spontaneo |
| • Avido di sole | ❖ Comprensione |
| • Fuga | ❖ Allungamento della vita |
| • Status | |



Tour Operator

Prima → Ora

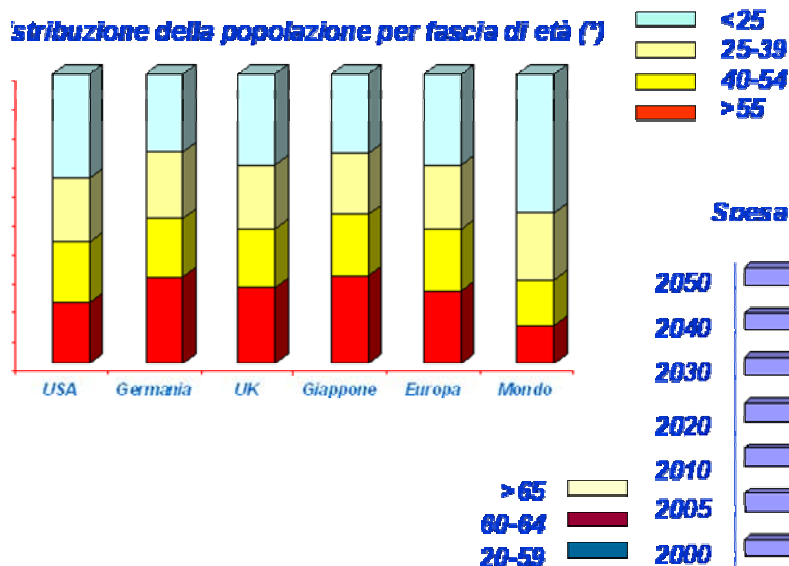
- | | |
|---|---|
| ❖ Cataloghi biennali | ❖ No cataloghi |
| ❖ Dimensione del prodotto: stagione e geografia | ❖ Dimensione del prodotto: valore del consumatore |
| ❖ Prezzi fissi | ❖ Prezzo su richiesta |
| ❖ Prodotti di massa | ❖ Prodotti di massa, individualizzati a richiesta |
| ❖ Volumi e scale | ❖ Volumi e scale |



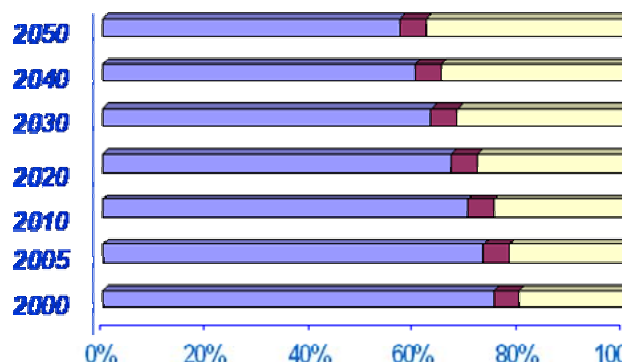
Orientamento al consumatore

Il mercato delle famiglie è cambiato a favore della generazione degli over 50. I Tour Operator dovranno andare incontro ai gusti dei nuovi consumatori e offrire vacanze e servizi personalizzati

Distribuzione della popolazione per fascia di età (%)



Spesa previsionale in turismo per fascia di età



Fonte: EU DG23 basata su Eurobarometer survey
Fonte: WTO, Goldam Sachs Research



- ✓ **Obiettivi**
- ✓ **L'industria Travel & Tourism**
- ✓ **Il Mercato dei Tour Operator**
- ✓ **Come creare valore**

➤ **Orientamento al consumatore**

➤ **Flessibilità del modello di business**

➤ **Eccellenza operativa**

Flessibilità nel modello di business

Modello di business dei Tour Operator di mass market

Strategia basata sui volumi, con bassi margini

*I grandi volumi degli ultimi 2 anni, gestiti in proprio dai Tour Operator e commissionati a terzi, non possono essere facilmente ridotti
La grande competizione e gli sconti abbassano ancora di più la profittabilità*

Alti costi fissi

L'integrazione verticale implica alti costi fissi

Bassa profittabilità

In molti casi gli obiettivi di profittabilità vengono raggiunti solo in un trimestre, mentre nelle altre stagioni ci sono molti sconti

Saturazione del mercato

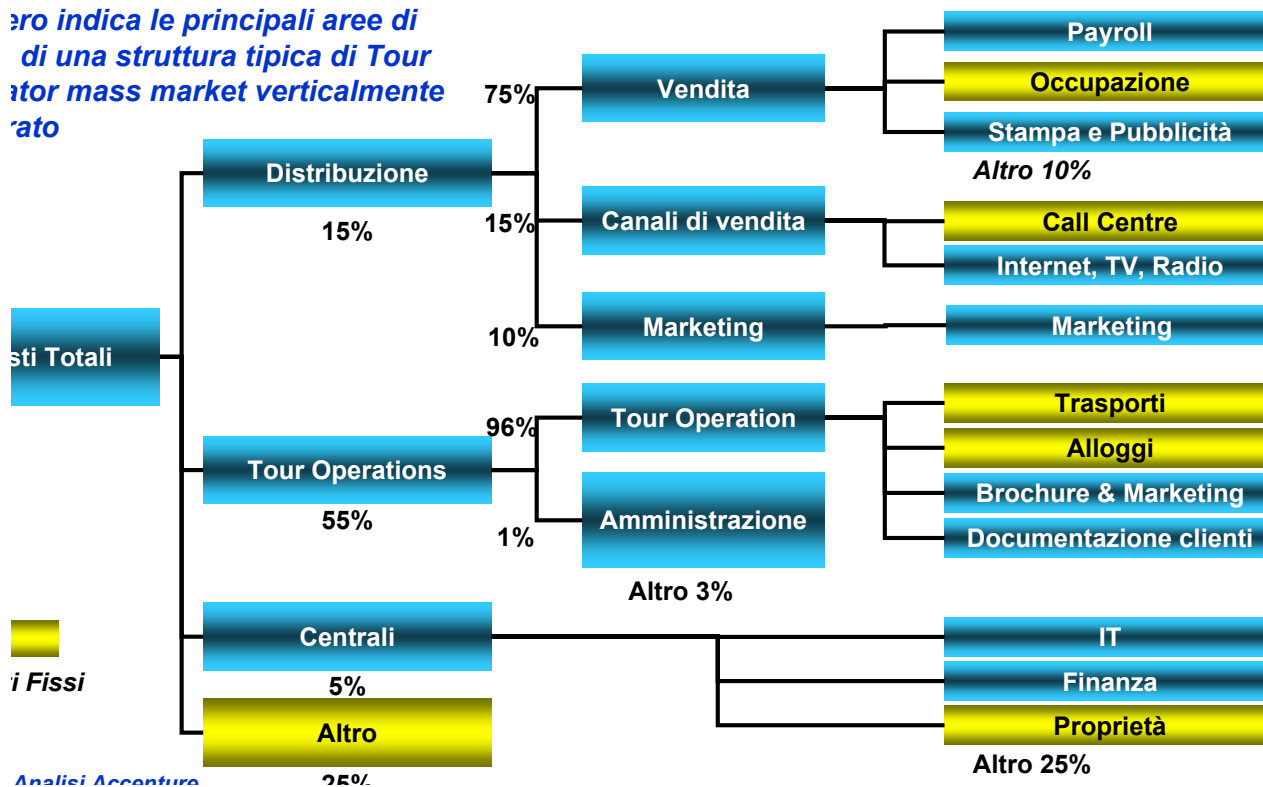
A causa delle basse barriere all'entrata, in poco tempo si può creare una situazione di saturazione che porta a prezzi ridotti

Esposizione al cambio

Gli operatori pagano i fornitori nella divisa locale e sono quindi soggetti al rischio di cambio, nel tempo che intercorre fra la contrattazione e il pagamento

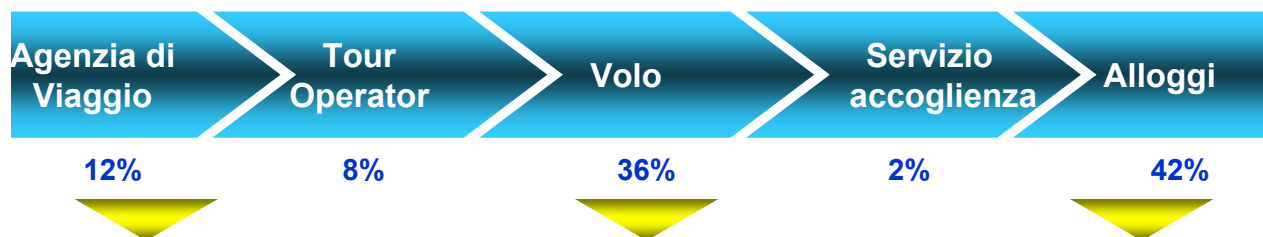
Flessibilità nel modello di business

Questo indica le principali aree di una struttura tipica di Tour Operator mass market verticalmente integrato



Flessibilità nel modello di business

Distribuzione della catena del valore per un 'pacchetto vacanza'



Distribuzione

Il commercio deve diventare parte integrante della strategia distributiva dei Tour Operator

Le shop al dettaglio devono essere considerati come centri di profitto individuali, in modo da valutare la loro contribuzione al servizio di distribuzione

Trasporto aereo

La divisione dei trasporti aerei non è considerata come un centro di profitto a se

Si potrebbe far leva sulla vendita dei biglietti dei charter low-cost in modo da ottimizzare i volumi

Sistemazione

In genere i Tour Operator prenotano gli alloggi 2 anni prima: data la grande disponibilità di posti, il margine è stretto e l'opportunità di massimizzare i profitti è bassa

È necessaria una modalità di prenotazione degli alloggi flessibile

Flessibilità nel modello di business

modello di business alternativo potrebbe puntare sulla riduzione della dipendenza dal turismo di massa, costruendo un portafoglio di viaggi specializzati con un forte margine

Flessibilità

Integrazione verticale, che consente di evitare voli o sistemazioni non garantite. Inoltre, in caso di depressione della domanda o crisi economica, anche se i volumi si riducono i margini sono preservati



Margini più alti

Margini più elevati grazie alla differenziazione del prodotto, che si rivolge a clienti pronti a pagare per un servizio con valore aggiunto più alto

Alta profittabilità tutto l'anno

Costi fissi ridotti, ad esempio senza hotel di proprietà, con impatti positivi sull'andamento stagionale

Agenzia



- ✓ **Obiettivi**
- ✓ **L'industria Travel & Tourism**
- ✓ **Il Mercato dei Tour Operator**
- ✓ **Come creare valore**
 - **Orientamento al consumatore**
 - **Flessibilità del modello di business**
 - **Eccellenza operativa**

1 Ottimizzare il programma di business

Focus sui programmi orientati ai consumatori
Segmentazione del mercato e dei consumatori (ad es., per età e attività)
Strategie di vendita mirate agli specifici target dei consumatori
Razionalizzare i processi e migliorare la produttività

2

Migliorare i margini

- ✓ Migliore uso dei canali di distribuzione low-cost (internet)
- ✓ Strategie distributive differenziate in base alle esigenze dei mercati
- ✓ Sconti mirati dei pacchetti per stimolare la domanda
- ✓ Adeguata misurazione delle performance (vendite, costi, ROI)

3

Creare un vantaggio competitivo

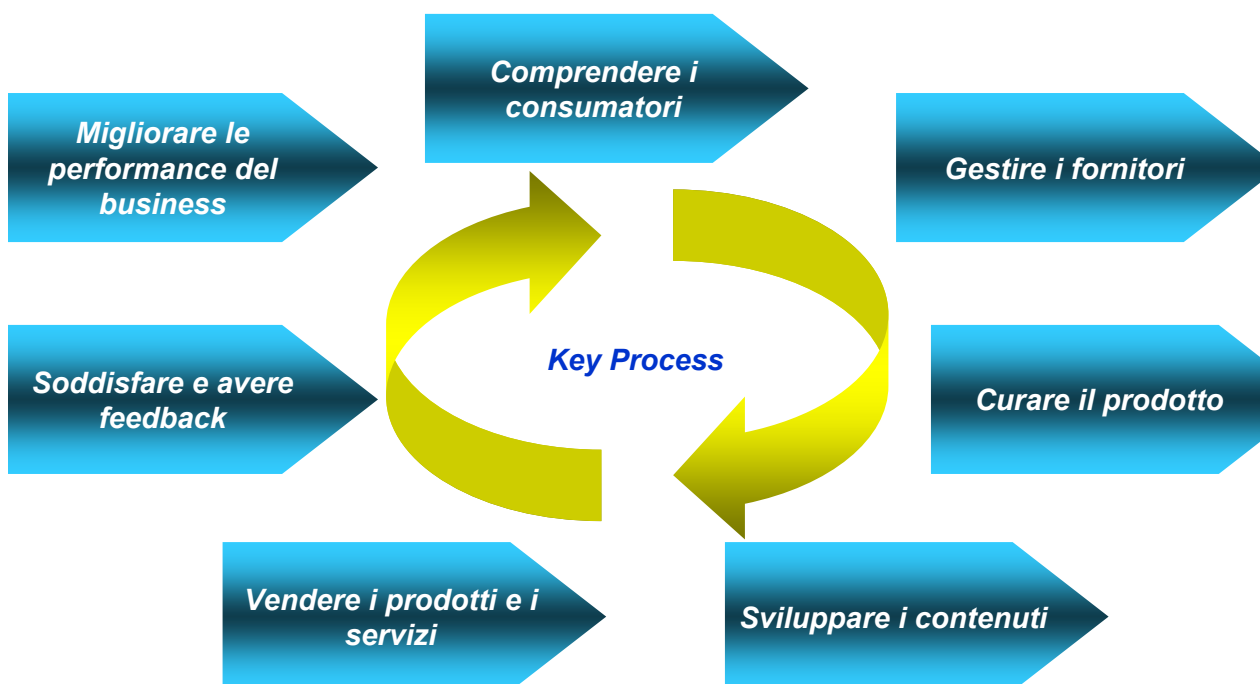
Implementare un sistema di monitoraggio delle preferenze dei consumatori
Migliorare il sistema di supporto decisionale
Focus sul consumatore 'giusto' e seguirlo attraverso il suo ciclo di vita

4

Generare vantaggi di costo e di servizio

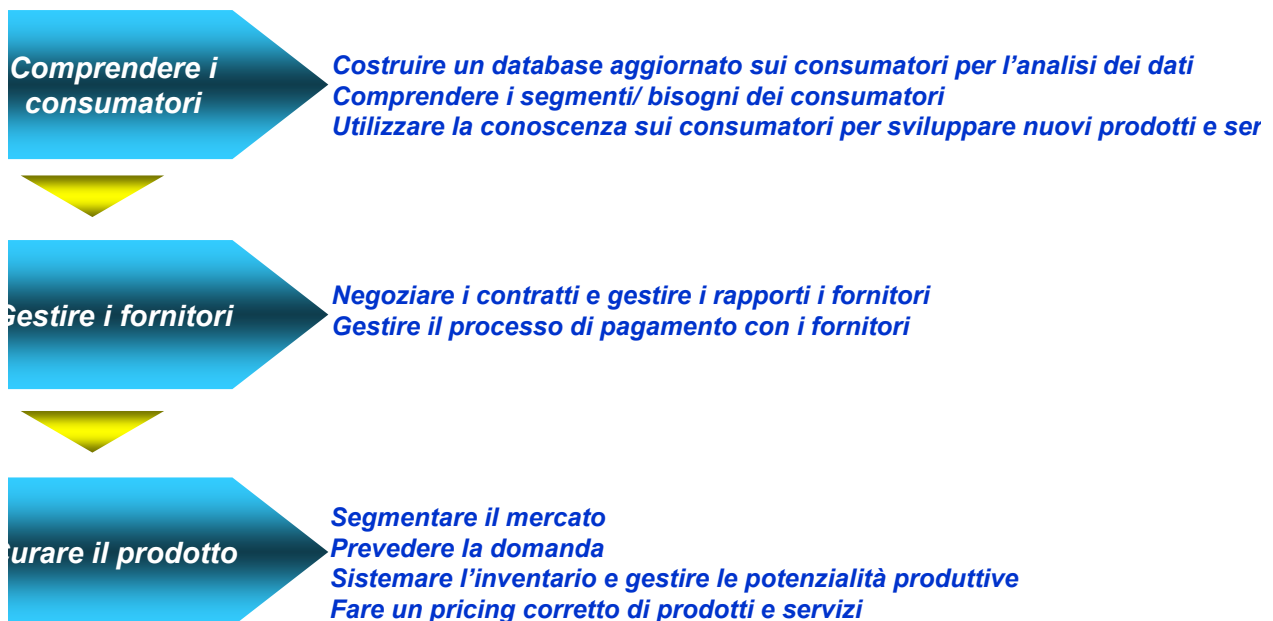
- ✓ Migliorare la produttività di lungo periodo
- ✓ Focus degli sforzi di marketing e di vendita sulle opportunità più vantaggiose
- ✓ Ridurre i costi verticali e amministrativi aumentando l'automazione

Processi chiave da monitorare per raggiungere l'efficienza operativa



Eccellenza operativa

Processi chiave da monitorare per raggiungere l'efficienza operativa



Eccellenza operativa

