

RdT

la RIVISTA del TURISMO



CENTRO STUDI TOURING CLUB ITALIANO

FOCUS
**Occupazione
e turismo**

VIE D'ITALIA | 50 anni di storia
INNOVAZIONE | Mobile experience

L'UNIONE FA LA VENDITA



Come si vendono viaggi e vacanze nel XXI secolo? Agenzie di viaggi e network, centrali d'acquisto e macro-aggregazioni. Uno scenario in evoluzione

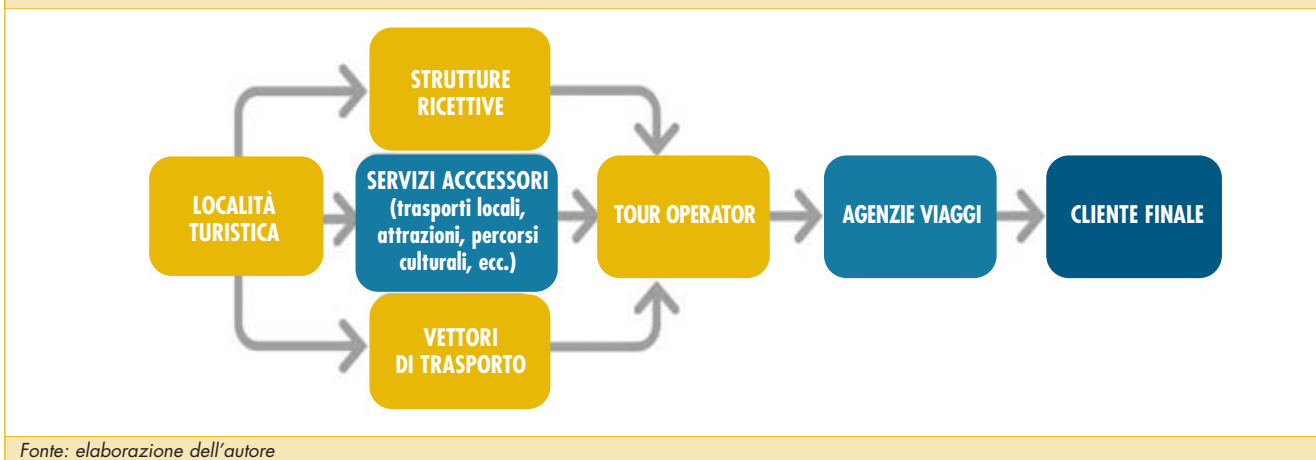
ROBERTO GENTILE

Ufficio succursale
del TCI a Roma,
1957, Archivio Tci

Delineare lo stato dell'arte della distribuzione turistica in Italia è complesso, a causa degli sconvolgimenti subiti da tutti gli attori della filiera (compagnie aeree e tour operator, network e agenzie di viaggi) negli ultimi 15 anni. Dall'avvento di internet in poi, infatti, nulla è stato come prima: imprese e modelli di business degli anni 90 sono ormai passato remoto, consegnato alla storia. In questo articolo si descrive cosa è successo dalla fine del XX secolo a oggi, cosa significhi networking e quale ruolo giochino formule (centrali di acquisto, macro-aggregazioni) di recentissima applicazione. Iniziamo delimitando il perimetro dell'analisi. Il punto di vista sarà sempre quello dell'agenzia di viaggi tradizionale, ovvero il mezzo tramite il quale (da oltre 170 anni, fu Thomas Cook nel 1841 a inventare il mestiere di travel agent) vengono venduti viaggi e vacanze. Si accennerà all'on-line (Expedia, il sito leader mondiale fondato nel 1996 da Bill Gates, è sbarcato in Italia nel 2001), ma solo per comprenderne l'impatto sull'off-line. E non parleremo di business travel, ovvero dei viaggi acquistati dalle aziende perché, sebbene appannaggio di grandi reti (in Italia il leader è Carlson Wagon Lit Travel), il settore gode di dinamiche del tutto particolari e distinte. Il tema sono quindi i viaggi outgoing, il timone le agenzie di viaggi, il focus le nuove formule di aggregazione.

FIGURA 1

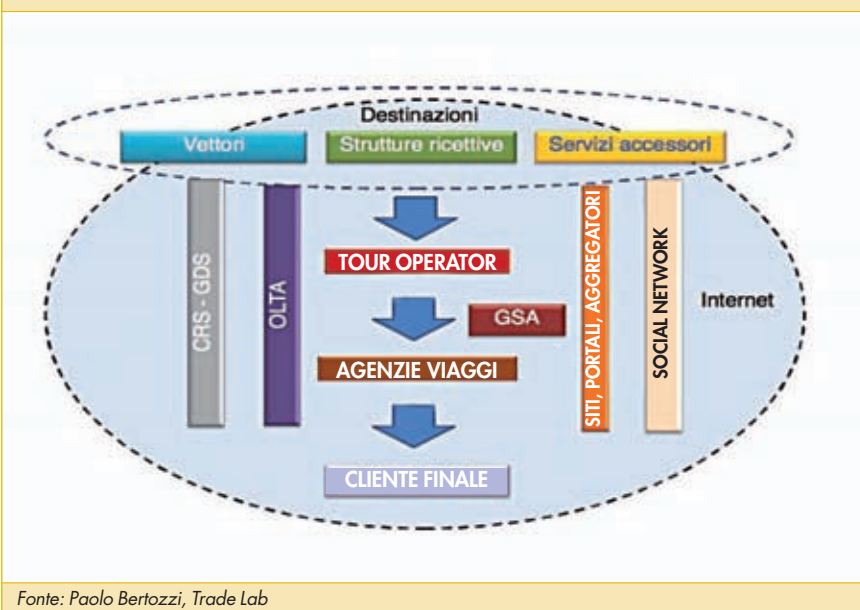
LA FILIERA TURISTICA TRADIZIONALE



Fonte: elaborazione dell'autore

FIGURA 2

LA FILIERA TURISTICA MODERNA



Fonte: Paolo Bertozzi, Trade Lab

FILIERA TURISTICA TRADIZIONALE E MODERNA

La distinzione tra filiera turistica tradizionale e moderna è fondamentale. La domanda turistica viene soddisfatta dagli sforzi congiunti di una vasta gamma di imprese che offrono servizi turistici e non, tra loro strettamente correlati, che rendono fruibili gli elementi di base di una località (Portofino, Venezia), di una destinazione turistica (la Versilia, la Costa Smeralda) o di un Paese (la Spagna, l'Egitto). Nella

filiera turistica a monte si colloca la località o l'area turistica, oggi non più riconducibile al semplice luogo di vacanza: essa infatti è la somma di fattori ambientali, cioè le attrattive materiali e i servizi accessori di cui dispone, e di fattori immateriali, legati all'esperienza di vacanza di ciascun individuo. Si pensi alla valenza di una località come Amsterdam, in Olanda, in confronto a quella di Buenos Aires, in Argentina, o di Lhasa, in Tibet. In Italia esistono circa 150.000 strutture ricettive tra eser-

cizi alberghieri ed extra alberghieri (campeggi, residence, case per vacanza ecc.): il mercato è estremamente frammentato, essendo la maggior parte degli hotel italiani a gestione familiare e solo il 5% di essi parte di catene alberghiere. I vettori comprendono il trasporto aereo (modalità principalmente utilizzata nei package tour), marittimo, ferroviario, su strada e su acqua. I tour operator assemblano i singoli servizi turistici in pacchetti di viaggio a forfait che distribuiscono tramite le agenzie di viaggi dettaglianti, generalmente attraverso un catalogo di vendita che presenta le varie proposte di viaggio e i relativi prezzi. È riduttivo considerare il tour operator come semplice assemblatore di servizi turistici: si tratta di un'impresa "di trasformazione" che, combinando tra loro le attrattive ambientali e i servizi turistici prestati da altre imprese, realizza un prodotto nuovo e dotato di propria personalità e immagine. L'agenzia di viaggi rappresenta l'ultimo anello di questa lunga catena, ovvero il terminale verso il viaggiatore: colui che effettivamente usufruirà dei servizi propri della località turistica, erogati dai vari fornitori e raccolti in pacchetto dai tour operator. Questo è (o meglio, era) il flusso tipico della filiera turistica tradizionale (Figura 1). Tradizionale perché in auge sin dalla comparsa del turismo di massa, quindi dagli anni 60 in poi, e poi resa improvvisamente e definitivamente obsoleta, dopo decenni di sostanziale e pressoché immutata validità. La filiera turistica moderna (Figura 2) è infatti un "ecosistema" (non più una catena), nel quale i vari attori interagiscono tra di loro, scavalcandosi l'un l'altro e cercando inevitabilmente di raggiungere il cliente finale. Così la compagnia aerea si rivolge al viaggiatore tramite un sito, e non più attraverso un'agenzia (vedi le compagnie aeree low cost); un albergo prende contatti con un'agenzia specializzata in incoming, candidandosi a ospitare gruppi di stranieri, senza transitare da un tour operator; un tour operator organizza una rete di vendita diretta, rivolta alla clientela corporate, per vendere soluzioni di viaggio per Londra o Berlino, magari utilizzando una compagnia aerea low cost. Disin-

termediazione e multicanalità sono le parole d'ordine che caratterizzano la distribuzione moderna di viaggi, in tutto il mondo. Quello che varia è il peso che i prodotti turistici disintermediati dal web hanno nei vari Paesi: molto alto negli USA e in UK, alto in Germania e in Francia, relativamente modesto in Italia. L'Osservatorio eCommerce b2c del Politecnico di Milano ha calcolato che il 70% dei 3,9 miliardi di euro (valore dell'eCommerce turistico italiano nel 2011) è rappresentato da biglietti aerei, il 24% da pernottamenti alberghieri, solo il restante 6% da auto a noleggio, crociere, viaggi organizzati. Al contrario di quanto accade nel nord Europa, quindi, da noi il web non ha drammaticamente eroso le vendite dei prodotti cosiddetti "non banalizzati" (villaggi vacanze e crociere, viaggi di nozze e tour guidati), che restano appannaggio del retail tradizionale. Ne consegue che le agenzie di viaggi italiane godono di una situazione sensibilmente migliore di quella vissuta dai colleghi stranieri, che negli ultimi anni hanno visto le proprie fila decimate. Nel 2011 l'Italia, insieme alla Spagna (peraltro in gravissima crisi), è al vertice per numero di agenzie di viaggi (Fi-

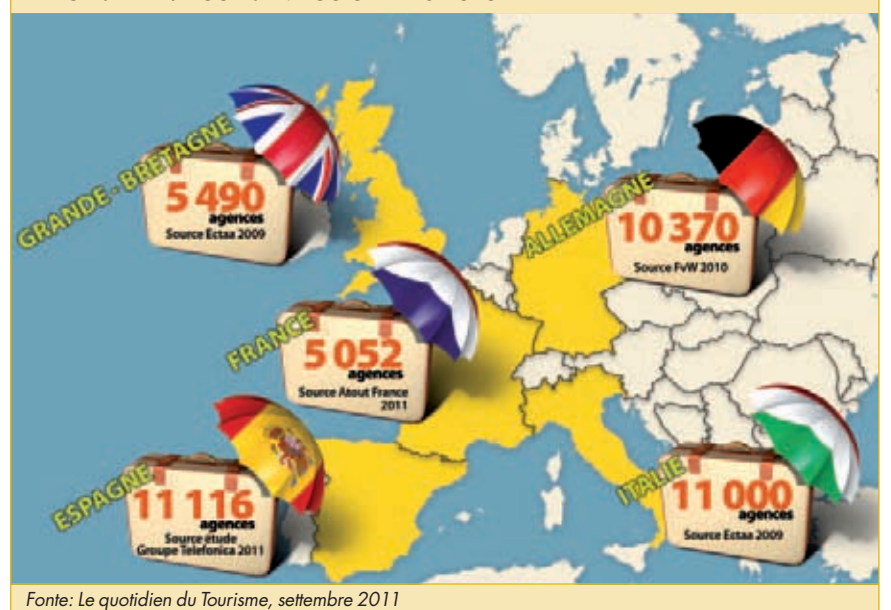
gura 3): oltre 11.000, rispetto alle 10.400 della Germania (che dispone di una domanda leisure estremamente più ampia della nostra), ma soprattutto alle 5.490 della Gran Bretagna, che ne ha perse il 20% in pochi anni, e continua a perderne. Ecco perché in Italia, più che all'estero, il fenomeno dei network ha avuto un così grande sviluppo.

I NETWORK TURISTICI: DEFINIZIONE E NUMERI

Negli anni 90 del secolo scorso la crescente tendenza delle agenzie ad aggregarsi, perdendo quindi la storica indipendenza, ha generato l'importazione di un termine dalla Grande Distribuzione Organizzata: rete o network. Di network turistico si propone la seguente definizione, ormai largamente condivisa nel settore: "Si definisce network o rete un gruppo di agenzie: riunite sotto qualunque vincolo societario (società unica, di persone o di capitali; società consortile; società separate), legate da qualunque formula contrattuale (proprietà, franchising, affiliazione, associazione in partecipazione, collaborazione commerciale ecc.), che condividono un marchio o un'insegna, hanno sede legale in Italia e almeno cinque punti vendita operativi". Se i parametri principali (vincolo socie-

FIGURA 3

LE AGENZIE DI VIAGGI NEI MAGGIORI PAESI EUROPEI



Fonte: Le quotidien du Tourisme, settembre 2011



Ufficio turistico a Como, 1955, Archivio Tci

tario, tipologia contrattuale, sede legale) sono condivisi, è sulla soglia al di sopra della quale un gruppo di agenzie è da considerarsi network che alcuni dissentono. Perché cinque agenzie vanno considerate una rete, e quattro no? Perché una "soglia d'accesso" va stabilita, ed è realistico pensare che, raggiunte le cinque unità separate, un agente di viaggi sia costretto a organizzarsi e a trasformare la sede e le sue quattro filiali in una struttura dotata di front-office (la vendita al pubblico, quindi i punti vendita) e di back-office (i servizi centralizzati, collocati in sede, quali amministrazione, personale, commerciale ecc.). Insomma, cinque punti vendita aperti al pubblico rappresentano la soglia oltre la quale un'impresa artigianale-familiare deve (o può, almeno) assumere una connotazione manageriale, e quindi trasformarsi in (piccola) rete. In trent'anni di storia (Leader Group fu l'antesignano, nei primi anni 80) sono centinaia le insegne che si sono avvicinate, ma il boom è relativamente recente. Nel 2007 i network

di agenzie attivi in Italia erano 100¹; il picco viene raggiunto nel 2010 con 121 insegne, ma la crisi si fa sentire: nel 2011 scendono a 108, a marzo 2012 se ne censiscono 96. Un elemento che colpisce è il turn-over, ovvero il travolgente avvicinarsi di reti che avviano un'attività, resistono qualche anno sul mercato e poi ne escono, subito sostituite da altre. Sono addirittura 73 i marchi, le aggregazioni estemporanee e i network veri e propri che sono usciti di scena dal 1982 al 2012: solo negli ultimi quattro anni (causa la crisi, ma non solo) ne sono spariti 37, compresi nomi eccellenti come Buon Viaggio Network e Venta-Point by Ventaglio. Tuttavia, il processo di aggregazione è inarrestabile: almeno tre quarti delle 11.000 agenzie di viaggi italiane sono affiliate a una rete e in alcune regioni (Lombardia, Emilia-Romagna) le agenzie stand alone non raggiungono il 15% del totale. Dall'analisi dei 96 network risulta che una ventina di questi conta più di 100 agenzie (Tabella 1) e che – grazie al calo sopra descritto – il

numero di agenzie aderenti a ciascuno di essi è in crescita: la ratio agenzie/network era infatti pari a 63 nel 2010, a 80 lo scorso anno, è salita a 91 nel 2012.

I NETWORK TURISTICI: LE FORMULE CONTRATTUALI

Tutte le 96 reti sono riconducibili a tre formule principali: i network di proprietà (es. Gattinoni Travel Network), comprendenti anche la formula di associazione in partecipazione (Bluvacanze e Last Minute Tour); le forme associative, cioè gruppi d'acquisto e accordi commerciali (Uvet ITN, G40, Robintur); l'affiliazione in franchising (Le Marmotte e GiraMondo). Nelle reti di proprietà la crescita avviene per linee interne e può essere realizzata attraverso acquisizioni e fusioni con network già presenti sul mercato (vedi Cisalpina Tours e Bluvacanze confluite in BluHolding di Investitori Associati, nel 2005) oppure espandendo la propria rete con l'apertura di nuovi punti vendita e l'assunzione di nuovo personale. Le agenzie fanno riferimento a un unico vertice, i di-

pendenti sono assunti dalla stessa azienda, il network dispone di licenza e direttore tecnico propri. Le filiali possono essere affidate non solo a dei dipendenti, ma anche ai cosiddetti "associati in partecipazione". Nel contratto di associazione in partecipazione (aip) una persona o un'impresa (associante) attribuisce a un'altra (associato) una partecipazione agli utili e alle perdite della sua impresa, verso il corrispettivo di un determinato importo. Aprire un'agenzia viaggi con la formula dell'associazione in partecipazione non significa diventare né titolari né soci dell'impresa, ma semplicemente gestirne l'attività, in quanto l'associante ne resta formalmente e sostanzialmente titolare. È una formula completamente diversa dal franchising e non va confusa con questa. La repentina diffusione del franchising (traducibile in affiliazione commerciale) ha segnato il boom delle agenzie di viaggi successivo alla liberalizzazione delle licenze d'esercizio (sancita dalla sentenza n. 362/1998 della Corte Costituzionale): tramite questa formula, il franchisee apre un'agenzia grazie al know-how della casa madre (il franchisor) e può contare su un supporto costato prima, durante e dopo l'apertura, senza perdere la propria indipendenza e autonomia.

Il franchisee è infatti l'unico titolare dell'attività e della licenza d'agenzia. Il contratto di franchising è regolato da un'apposita legge (la n. 129 del 2004), che garantisce diritti e doveri delle parti ed è una delle più avanzate in Europa. Gruppi d'acquisto e consorzi rappresentano la formula più tradizionale di concentrazione delle agenzie e la prima ad aver esordito nel settore: la rete instaura accordi commerciali con agenzie già operative, spesso radicate nel proprio territorio e dotate di un buon portafoglio clienti, che rappresenta nei confronti di tour operator e altri fornitori turistici, sfruttando economie di scala e maggior potere contrattuale. Da considerarsi infine le reti miste, che abbinano più formule: l'esempio più eclatante è quello di Welcome Travel, che annovera agenzie di proprietà, aip, affiliazione commerciale e agenzie cosiddette

multilocate (Alpina Tourdolomit o Viaggi Più, piccole reti con filiali in un'area geograficamente limitata).

IL FUTURO: CENTRALI E MACRO-AGGREGAZIONI

Ovvio che più agenzie aderiscono a una rete, più potere di negoziazione e creditizi economico-finanziarie conferiscono a essa. E se più reti si aggregano tra loro, potere e creditizi crescono in

proporzione. Sempre prendendo spunto dalla Grande Distribuzione Organizzata, possono essere identificati tre livelli di aggregazione²: le imprese di distribuzione (corrispondenti alle agenzie), le centrali di acquisto (assimilabili ai network turistici evoluti) e le super centrali o centrali d'acquisto di 1° livello.

² R. Gentile "Agenzie e Network: ieri, oggi e domani, La Rivista del Turismo n.3/2011

TABELLA 1

I PRIMI 20 NETWORK DI AGENZIE IN ITALIA

| n° progr. | network | n° p.v. | trend 2011/2012 |
|-----------|--------------------------------------|---------|-----------------|
| 1 | Geo (Bravo Net / HP Vacanze Network) | 1.579 | ▲▲ |
| 2 | Welcome Travel | 1.110 | ▲▲ |
| 3 | Uvet ITN | 848 | — |
| 4 | Bluvacanze | 663 | ▼ |
| 5 | Open Travel Network | 580 | — |
| 6 | G40 Mondo di vacanze | 470 | — |
| 7 | Robintur Gruppo | 398 | ▲▲ |
| 8 | Marsupio Group | 355 | ▲ |
| 9 | Travel Co. | 325 | — |
| 10 | Holding Vacanze | 271 | ▼ |
| 11 | GiraMondo Viaggi | 264 | ▼ |
| 12 | Last Minute Tour | 240 | ▲▲ |
| 13 | Fespit | 235 | ▲ |
| 14 | Gattinoni Travel Network | 160 | — |
| 15 | FreeTUR / Freenet Viaggi | 133 | ▼ |
| 16 | CTS | 130 | ▼ |
| 17 | Nuove Vacanze | 118 | — |
| 18 | ET Network di Equestre Tour | 103 | ▲▲ |
| 19 | One! Travel Network | 102 | ▲▲ |
| 20 | Mister Holidays | 102 | ▲ |

Legenda: ▲ o ▼ Crescita o calo inferiore al 10% in un anno; ▲▲ Crescita superiore al 10% in un anno; — Stabile.
Nota bene: Dati e numeri elencati sono desunti da fonti aziendali (non sempre cronologicamente corrispondenti) ed elaborazioni dell'autore. La tabella non include le reti che - pur contando più di 100 agenzie - sono collegate ad altre (es. SeaNet Travel Network con Geo Bravo Net)

Fonte: elaborazione dell'autore, aggiornamento maggio 2012

TABELLA 2
MACRO-AGGREGAZIONI E NETWORK COLLEGATI

| n° progr. | macro-aggregazione | network collegati | n° reti | n° agenzie |
|---------------|--|--|-----------|--------------|
| 1 |  GEO Spa / BRAVO NET | Bravo Net Agenzie per viaggiare 100% Viaggi ItalicainTour Mincio Viaggi Puerto Svago SeaNet Travel Network Veronelli Gruppo WeMondo | 14 | 1.579 |
| |  GEO Spa / HP VACANZE NETWORK | HPVacanze Globalia Travel Network Travelbuy Ajò Tours STS Servizi Turismo Sardegna | | |
| 2 |  WELCOME TRAVEL | Welcome Travel Atlante Viaggi Italia Alpina Tourdolomit dell'Athesia Druck Srl Caboto Viaggi Decio Viaggi GBT Gruppo Bergamo Turismo Think Away Viaggi Più | 8 | 1.110 |
| 3 |  UVET ITN | Uvet ITN Travel Network BlueTeam Travel Network Viaggi Mentasti Pomodoro Viaggi Freelander Viaggi Group Gruppo Settimotour | 6 | 848 |
| 4 |  BLUVACANZE | Bluvacanze Vivero & Viaggiare Cisalpina Tours | 3 | 663 |
| 5 |  ROBINTUR TRAVEL NETWORK | Robintur Spa Viaggia con Noi Via con Noi Argonauta Viaggi Gruppo Professione Turismo Viaggi dello Zodiaco Planetario Viaggi CTA Consulenti Turistici Associati Schooner Viaggi | 9 | 398 |
| TOTALE | | | 40 | 4.598 |

Nota bene: Dati e numeri elencati sono desunti da fonti aziendali (non sempre cronologicamente corrispondenti) ed elaborazioni dell'autore.

Fonte: elaborazione dell'autore, aggiornamento maggio 2012

L'unico tentativo di creare una super centrale, in ambito turistico, è riconducibile a Service Team, il polo promosso dalla Exito di Guglielmo Isoardi (ex proprietario di Alpitour), che nel 2009 vedeva riuniti Bravo Net, HP Vacanze Network, Marsupio Group, Fespit e HRG. Service Team non ha sortito gli esiti sperati e oggi l'attenzione si concentra sulle centrali e sulla loro più moderna evoluzione: le macro-aggregazioni. Per centrale s'intende "un network turistico

evoluto, organizzato per aree di business (marketing e CRM, commerciale, prodotto, finanza e controllo, IT, organizzazione e personale ecc.), in grado di acquistare prodotti ed erogare servizi non solo alle agenzie aderenti alla propria rete, ma anche a quelle aderenti a network collegati, legati da uno specifico accordo contrattuale". Rispetto a quanto accadeva nel gruppo d'acquisto o consorzio (del quale la centrale è diretta evoluzione) i contratti commerciali con tour ope-

erator e fornitori giocano ancora un ruolo strategico, ma non più prioritario. La competizione tra centrali si gioca su altri piani: marketing, formazione, information technology, CRM, gestione finanziaria, consulenza legale e amministrativa. E idee, tante e sempre nuove, per sviluppare il business delle agenzie.

Secondo questo criterio, nel 2011 si censivano 15 centrali e 63 reti ad esse collegate. Ma non basta: la competizione tra centrali si fa talmente spinta che, nel 2012, nascono le macro-aggregazioni. Per macro-aggregazione s'intende "una centrale di cospicue dimensioni (da 400 agenzie in su) che aggrega reti più piccole (anche una decina), indipendenti o controllate in tutto o in parte. La macro-aggregazione accentua il potere di negoziazione verso i fornitori e crea massa critica grazie alla numerica delle agenzie. Elemento distintivo della macro-aggregazione è l'integrazione di filiera, a monte e a valle".

A maggio 2012 le macro-aggregazioni sono solo cinque (Geo Spa, Welcome Travel, Uvet ITN, Bluvacanze e Robintur Travel Network) e raccolgono complessivamente 4.598 agenzie (Tabella 2). Cinque imprese controllano quindi più del 40% delle agenzie italiane, come numerica, ma senz'altro più del 50% come share di mercato. I numeri pesano: le 1.579 agenzie di Geo Spa rappresentano una leva possente verso i consumatori finali e possono determinare – da sole o quasi – il successo o il collasso di un tour operator. Infine, tutte e cinque le macro-aggregazioni integrano sia a valle sia a monte della filiera.

A valle hanno la proprietà di agenzie (tutte, nel caso di Bluvacanze). A monte integrano i fornitori: Geo Spa e Welcome Travel appartengono ad Alpitour e Costa Crociere; Uvet ITN dispone di un tour operator in-house denominato Free Travel e da tempo programma in proprio; Bluvacanze ha MSC Crociere come azionista di riferimento e Going come tour operator in-house; il Gruppo Robintur controlla Egocentro, ovvero il tour operator Atitour, Mediterraneo e Firma Tour. Da semplici agenzie di viaggi a macro-gruppi turistici integrati: questo sembra essere, nel 2012, il futuro del retail turistico italiano. ■