



**I Cento Passi  
del cambiamento**





# I Cento Passi del cambiamento

AGENDA srl

Maggio 2016

DOCUMENTO AGENDA PER FIAVET NAZIONALE  
VIETATO LO SFRUTTAMENTO A FINI COMMERCIALI







**FIAVET**, Federazione Italiana delle Associazioni Imprese Viaggi e Turismo, costituita nel 1961, è un'organizzazione a carattere nazionale di categoria a cui aderiscono Associazioni Territoriali e Associazioni di Imprese Turistiche.

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

### **Soci effettivi**

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

### **Soci aggregati**

Sono Soci aggregati:

- a) le imprese (associate tra loro) che esplicino attività affini o complementari a quelle delle imprese di viaggi e turismo;
- b) gli uffici centrali di rappresentanza di compagnie, anche straniere, di trasporto aereo, marittimo e ferroviario;
- c) gli Enti del Turismo di Paesi stranieri in Italia.

### **Rappresentanza nei confronti delle Istituzioni**

**FIAVET** esercita la rappresentanza giuridica e di categoria a tutela in tutti i campi degli interessi generali delle imprese del settore. Essa di fatto rappresenta gli interessi degli Associati nei confronti del Governo, del Parlamento, delle Regioni e della Pubblica Amministrazione.

## **CCNL Turismo**

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

## **Ricerca e Sviluppo**

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

## **Confcommercio-Imprese per l'Italia e Confuturismo**

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

## **Ente Bilaterale Nazionale Unitario del Turismo**

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

## **Attività e servizi ai Soci**

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



**L'ENTE BILATERALE NAZIONALE DEL TURISMO (EBNT)**, è un organismo paritetico costituito nel 1991 dalle organizzazioni sindacali nazionali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative nel settore Turismo: Federalberghi, Fipe, Fiavet, Faita, Federreti, Filcams - CGIL, Fisascat - CISL, Uiltucs - UIL.

**EBNT**, è un ente senza fini di lucro e costituisce uno strumento per lo svolgimento delle attività individuate dalle parti stipulanti il CCNL Turismo in materia di occupazione, mercato del lavoro, formazione e qualificazione professionali.

**EBNT** svolge e promuove attività di studio e ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione. Fornisce un supporto tecnico- scientifico e alla rete degli Enti Bilaterali Territoriali sulle politiche e sui sistemi della formazione e dell'apprendimento continuo, del mercato del lavoro e dell'inclusione sociale, ne coordina il lavoro e ne definisce le linee operative di indirizzo.

**EBNT** riveste un ruolo determinante nella creazione e consolidamento dell'occupazione di settore e ne studia l'evoluzione, anche in relazione al tema delle pari opportunità, promuovendo interventi mirati volti al superamento di ogni forma di discriminazione nel luogo di lavoro.


L'impegno di **EBNT**, inoltre, è quello di offrire risposte alle situazioni di crisi congiunturali che si manifestano sul territorio nazionale, intervenendo con forme di sostegno al reddito a favore dei lavoratori dipendenti, salvaguardando l'occupazione e la professionalità degli addetti.

**EBNT** intende investire molto sul valore della bilateralità, ritenendo le relazioni tra l'impresa e il sindacato come una risorsa.









*Dimmi e io dimentico  
Mostrami e io ricordo  
Coinvolgimi e io imparo*

*Benjamin Franklin (1706 – 1790)*



# Indice

## I Cento Passi del Cambiamento:

- Prefazione .....	pag. 11
- Introduzione .....	15
- Il Mondo delle Agenzie di Viaggio .....	23
- Poniamoci delle domande .....	42
- Indicatori e performance delle Agenzie di Viaggio .....	45
- L'interazione Agenzia di Viaggio verso i Tour Operator.....	68
- L'interazione Agenzia di Viaggio verso i Network.....	80
- L'interazione Agenzia di Viaggio verso le Strutture Alberghiere.....	86
- I servizi di filiera per le Agenzie di Viaggio .....	90
- Le nuove figure professionali all'interno delle ADV .....	97
- Conclusioni.....	101





## Prefazione

L'industria del Turismo ha un peso specifico sempre più incisivo nella società produttiva, con il 10,2% di PIL contribuisce con 167,5 miliardi di Euro all'economia Italiana, ed assorbe circa l'11,6% dell'occupazione attiva. Un bacino che contribuisce all'economia di oltre 2.600.000 cittadini (valori 2015 Lavoratori diretti ed indotto). A fronte di questo scenario è necessario acquisire sempre più consapevolezza che il lavoro di tutte le Istituzioni del Turismo siano concentrate per la salvaguardia di questo Patrimonio Economico Sociale e per sostenerlo in tutte le geometrie utili affinché possa essere preservato dalle continue e costanti destabilizzazioni socio economiche che imperversano nel mondo.

Ci troviamo di fronte ad una società mondiale che cambia repentinamente i propri modelli e stili di vita e dove l'ambiente di Marketing rischia spesso di diventare un Habitat.

Grazie al costante lavoro di tutte le aziende che compongono la filiera qualitativa dell'Industria Turistica Italiana, nella sfida alla globalizzazione anche il mondo ha assorbito gli stili di vita degli Italiani, e non solo nell'ambito dell'enogastronomia o della moda, ma soprattutto nella cultura e nelle relazioni sociali.

Il nostro buon Incomig è anche frutto del nostro altrettanto buon Outgoing, dove le Organizzazioni Turistiche Italiane stringono giornalmente importanti accordi con player mondiali.

Siamo sempre più consapevoli che ciò che abbiamo conquistato è frutto del lavoro di tutti, e che ancor di più è necessaria l'opera tessitrice, di chi è preposto ai tavoli di lavoro istituzionale nel costruire dialogo e convergenza.

Il valore è di tutta la filiera produttiva, ed indebolire un solo anello rischierebbe di togliere l'efficacia a tutta l'azione organizzativa.

Ci apriamo soprattutto verso un processo di rinnovamento organizzativo, dove ben presto verranno insediate delle adeguate Cabine di Regia che sappiano cogliere il passaggio generazionale cui il Turismo è fisiologicamente sottoposto.

Abbiamo voluto aprire l'analisi con la realtà delle Agenzie di Viaggio (leisure outgoing), in quanto rappresentano l'anello di congiunzione tra il mondo della domanda e quello dell'offerta di mercato.

E' proprio dall'Agenzia di Viaggio che i segnali di cambiamento verso il New Engineering, più o meno visibili, sono avvenuti da ormai un decennio, e che stanno caratterizzando le nuove evoluzioni del mercato.

Sappiamo bene che le competenze di oltre il 20% dell'attuale forza lavoro presenti nelle Agenzie di Viaggi non sono allineate ai nuovi skills tecnico professionali che il mercato impone, e che la percentuale è drasticamente destinata a crescere nei prossimi cinque anni.

Dobbiamo lavorare per mutare l'orientamento di questo scenario, e porsi degli obiettivi a breve e medio termine, orientati a:

- riqualificare e rivalorizzare la figura dell'Agente di Viaggio;
- innovare i modelli di business per creare nuovi posti di lavoro;
- sostenere i cambi generazionali;
- investire sulle start – up.



Nuove idee e nuove proposte sono auspiccate e saranno ascoltate, ma laddove non saranno orientate a salvaguardare il bacino di lavoro della figura dell'Agente di Viaggio, non potranno essere condivise e sostenute da questa dirigenza FIAVET.

Il Turismo è sinonimo di servizio, ed il servizio è una prerogativa esclusiva di tutti coloro che quotidianamente lavorano nella filiera.

Sostenere il livello occupazione vuol dire orientarsi verso lo sviluppo ed il benessere sia economico che sociale.

Il percorso del cambiamento non sarà indolore e sicuramente controverso, ma è il lavoro per il quale siamo chiamati oggi a svolgere.

Ringrazio tutti coloro che vorranno contribuire in maniera fattiva alla realizzazione di questo cantiere di lavoro aperto dalla FIAVET.

Presidente FIAVET Nazionale

*Jacopo De Rìa*



## Introduzione

AGENDA ha festeggiato quest'anno il ventesimo anno di attività professionale nel settore del Turismo nell'attività di training & coaching.

Siamo una organizzazione di numeri, perché tutto ciò che proponiamo alle aziende, deve essere sostenuto con le azioni e con i giusti riscontri in termini di ritorni di business, sia qualitativo che quantitativo.

Lavoriamo con le "persone", con le loro difficoltà ad acquisire i nuovi skills, a confrontarsi ogni mese con un budget da raggiungere, ad essere protagonisti negli eventi dell'Agenzia, a trasformare le proprie abitudini in comportamenti per gestire meglio il tempo, a "vedere dove gli altri non vedono", sia con approcci convenzionali che soprattutto non convenzionali, perché oggi "Lavorare nel Turismo" vuol dire "Fare Turismo".

Il lavoro va costruito!

Il Knowhow di AGENDA.

Gestiamo una banca dati di circa 750 Agenti di Viaggio conosciuti attraverso gli innumerevoli corsi formazione, ed attraverso il continuo aggiornamento dei dati, riusciamo a tracciare la trasformazione delle loro performance commerciali.

Lavoriamo in ambiente coaching con 28 Agenzie di Viaggio (distribuite sul territorio Italiano), ed attraverso un analitico Osservatorio, monitoriamo annualmente un traffico per circa 140 milioni di Euro.

La cifra è molto piccola rispetto all'ammontare del business globale livello Italia, ma la profondità del livello di dettaglio e la distribuzione al livello Nazionale, ci permette di avere un importante punto di riferimento per la costruzione dei budget mensili ed annuali delle singole Aziende.



## **“I Cento Passi del Cambiamento”**

Il Briefing con il Presidente Jacopo De Ria, per la conferma dell’incarico per la produzione del documento, ha portato subito alla luce una serie di esigenze, tra le più significative: il numero esatto delle Agenzie di Viaggio sul mercato, il fatturato globale prodotto, il numero esatto degli Agenti di Viaggio, il revenue medio, i segmenti di traffico, ecc.

Possiamo affermare che avere un numero preciso della rappresentanza del Trade, è un esercizio quasi impossibile, in quanto le partite Iva della Agenzie di Viaggio (dato 2014 circa 12.400) sono contaminate da attività improprie (vendite appartamenti stagionali, Immobiliari, Alberghi, noleggio automezzi, PI passive, ecc).

Un dato sul quale possiamo far condividere le banche dati di diversi Osservatori, e sul quale è stata strutturato il presente documento, è quello di circa 8.700 codici attivi di Agenzie di Viaggio.

Per il resto dei dati contenuti nel documento, sono afferenti ad un campionamento qualitativo di oltre il 28% su scala nazionale e suddiviso per dimensionamento delle aziende, pertanto attendibile ad oltre il 92% del valore reale di riferimento (8.700 codici).

Possiamo affermare che è indispensabile e non più procrastinabile la realizzazione di un Osservatorio di più “Teste” e “Tracciati” per monitorare attentamente e puntualmente un business del Trade con un traffico annuo di circa 18 miliardi.

***Stefano Ugolini***

Project Manager di AGENDA srl

---

Fonti di approfondimento dei contenuti espressi e riportati nel documento:

- |   |   |
|---|---|
| - WTTC Travel & Tourism Economic Impact Italy | - Banca D’Italia                            |
| - ENIT  | - Rapporto Internazionale Ciset sul Turismo |
| - Laboratorio AGENDA Analisi e Ricerca        | - ISTAT                                     |

---

*Siamo tutti concordi che "il cambiamento" è il processo di base per "generare futuro", ma tutti noi abbiamo delle fisiologiche resistenze al cambiamento.*

---

---

*I cambiamenti più radicali trovano origine dalla "società che cambia", dove siamo noi stessi i protagonisti.*

---

---

*Sono tanti gli elementi che "condizionano" il cambiamento, ed ognuno di noi assume un proprio "comportamento"*

---

---

**La resistenza al cambiamento è la nostra "razionale" contraddizione**

---

---

***Rigenerarsi non vuol dire  
cambiare pelle***

---



---

***Ma essere  
"mentalmente" orientati  
al cambiamento***

---



---

***Importante è coltivare  
emotivamente la nostra testa***

---



---

***E' l'intelligenza emotiva  
che ci spinge al cambiamento  
prima che le nostre energie si esauriscono***

---

## **L'intelligenza emotiva**

è un aspetto dell'intelligenza legato alla capacità di riconoscere, utilizzare, comprendere e gestire in modo consapevole le proprie ed altrui emozioni. L'intelligenza emotiva è stata trattata la prima volta nel 1990 dai professori Peter Salovey e John D. Mayer nel loro articolo "Emotional Intelligence". Definiscono l'intelligenza emotiva come "La capacità di controllare i sentimenti ed emozioni proprie ed altrui, distinguere tra di esse e di utilizzare queste informazioni per guidare i propri pensieri e le proprie azioni".

"L'intelligenza emotiva coinvolge l'abilità di percepire, valutare ed esprimere un'emozione; l'abilità di accedere ai sentimenti e/o crearli quando facilitano i pensieri; l'abilità di capire l'emozione e la conoscenza emotiva; l'abilità di regolare le emozioni per promuovere la crescita emotiva e intellettuale".

## **La competenza emotiva**

è "l'insieme di abilità pratiche (skills) necessarie per l'autoefficacia (self-efficacy) dell'individuo nelle transazioni sociali che suscitano emozioni (emotion-eliciting social transactions)". La competenza emotiva presuppone la presenza di conoscenza delle proprie e altrui emozioni e dell'abilità di comportamento intesa come la capacità di gestire e regolare le proprie emozioni per affrontare le diverse situazioni che si propongono. Attraverso questi elementi, l'individuo è in grado di intraprendere relazioni positive con gli altri e di favorire comportamenti socializzanti. Sviluppare competenze emotive significa favorire scambi comunicativi, capacità di problem solving e stimolare il pensiero costruttivo.

### **La competenza personale**

È il modo in cui controlliamo noi stessi attraverso la consapevolezza di sé, riconoscendo le proprie emozioni e il modo in cui esse influiscono sulla prestazione, attraverso la conoscenza dei propri punti di forza e di debolezza e attraverso la riflessione appresa dall'esperienza; attraverso la padronanza di sé mediante il dominio delle emozioni, la flessibilità nel gestire il cambiamento e la capacità di avere un atteggiamento aperto di fronte a nuove idee; attraverso la motivazione intesa come spinta interiore a migliorare, a cogliere le occasioni ed a perseguire gli obiettivi nonostante gli ostacoli.

### **La competenza sociale**

È il modo in cui gestiamo le relazioni con gli altri attraverso empatia, intesa come la capacità di ascoltare e comprendere le esigenze e i sentimenti altrui e attraverso abilità sociali che favoriscono legami collaborativi, costruzione attorno a sé di consenso e appoggio, facilitazione alla comunicazione e gestione dei conflitti.

La competenza sociale può essere riassunta in 5 grandi categorie:

- competenze comunicative
- competenze di leadership
- competenze nella soluzione dei conflitti
- competenze nelle soluzioni
- competenze nel prendere decisioni

Alla competenza sociale si associa anche il Cooperative Learning cioè la capacità di lavorare in gruppo nel quale queste abilità vengono acquisite e sviluppate e dove il collaborare insieme è indispensabile per poter mettere insieme competenze diverse per far fronte alla spaventosa accelerazione di informazioni tecnico-scientifiche.



---

***Il timore del cambiamento  
è strettamente legato alla conoscenza***

---

*Distribuzione Turistica Organizzata (DTO)*

# **Il mondo delle Agenzie di Viaggio**

Il processo del cambiamento nella DTO si è avviato in tre distinti periodi "1997-2000", "2004-2007" e "2010-2013", per l'effetto di diversi fenomeni (Curva di prodotto del Pacchetto Turistico, Internet, Nuova Generazione, Crisi Economica Sociale, ecc.) che hanno agito in maniera congiunturale tra loro.

E' per questo che la parola "cambiamento" si sente ripetutamente da oltre un decennio, e con contenuti non sempre simili e soprattutto coesi e condivisi.

Il cambiamento è parte integrante del processo dello sviluppo di uno status, e la difficoltà ad accettarlo è strettamente legata al mantenimento delle nostre abitudini (quando l'ambiente diventa habitat).

La componente conflittuale (con noi stessi o verso gli altri) è parte integrante del cambiamento e questo genera tensione e divisione.

Solo attraverso un percorso ragionato è possibile costruire intese, e rendere coesi i processi di trasformazione che porteranno al cambiamento.

Il documento che presentiamo ha l'obiettivo di favorire una posizione oggettivamente critica sulle trasformazioni della DTO, e le azioni coese da intraprendere per avere una prospettiva del futuro.

Nei prossimi tre anni il Trade avrà più possibilità di creare 1.000 nuovi posti di lavoro che difenderne 500 degli attuali!

La parola d'ordine è accrescere la capacità di resilienza nell'attuale forza lavoro, e sostenere l'orientamento al cambiamento attraverso l'acquisizione dei nuovi skills.

Modalità e metodologie ci sono e debbono essere applicate.



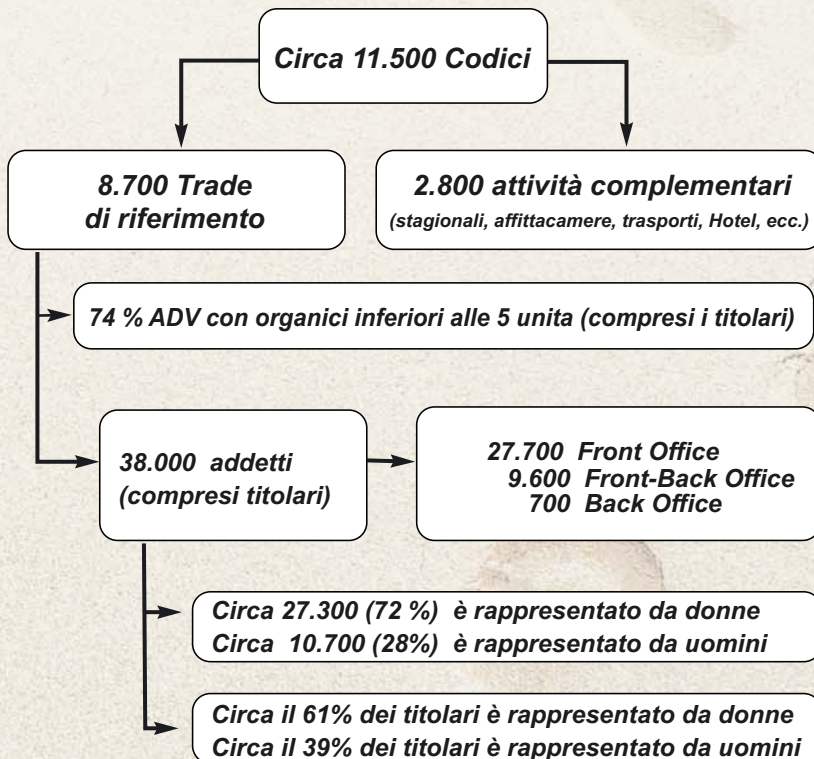
Le ultime analisi elaborate da varie fonti, fanno registrare un numero di partite IVA di Agenzie di Viaggio (codice ATECO 2007 : Attività delle Agenzie di Viaggio) compreso tra gli 11.200 e 12.600.

Per gli addetti ai lavori il Trade è rappresentato da circa 8.700 codici attivi.

Il bacino di lavoro del Trade assorbe circa 36.000 – 40.000 unità direttamente coinvolte nel processo produttivo.

Un piccolo esercito che annualmente movimentata una produzione media di circa 18 miliardi di Euro.

## La Rete delle Agenzie di Viaggio



Il mondo delle Agenzie di Viaggio

Il trend negli ultimi 5 anni fa registrare una tendenza ad un incremento della presenza maschile nelle Agenzie di Viaggio.

Nel prossimo quinquennio potremmo avere un numero quasi paritetico tra gli uomini e le donne (fenomeno più accentuato al nord Italia).

Questo rappresenterebbe un importante mutamento sociale della rappresentanza femminile all'interno del bacino occupazionale delle Agenzie di Viaggio.

Andiamo ad analizzare le diverse Agenzie di Viaggio suddividendole in 5 Cluster di Business classificati in base alle dimensioni degli organici.

## Cluster di Business

<b>Cluster</b>	<b>Dimensione organici</b>	<b>Quota trade</b>	<b>N° codici</b>	<b>Produzione Media €/000</b>	<b>Produzione Globale €/milioni</b>
<b>A</b>	<b>1 - 2</b>	<b>32%</b>	<b>2.800</b>	<b>480</b>	<b>1.300</b>
<b>B</b>	<b>3 - 5</b>	<b>42%</b>	<b>3.600</b>	<b>1.700</b>	<b>6.120</b>
<b>C</b>	<b>6 - 10</b>	<b>15%</b>	<b>1.300</b>	<b>2.800</b>	<b>3.640</b>
<b>D</b>	<b>11 - 18</b>	<b>7%</b>	<b>690</b>	<b>n.r.</b>	<b>n.r.</b>
<b>E</b>	<b>18 - oltre</b>	<b>4%</b>	<b>310</b>	<b>n.r.</b>	<b>n.r.</b>
<b>Totale</b>		<b>100</b>	<b>8.700</b>		

Sono indicati esclusivamente i valori delle pratiche leisure outgoing.

La biglietteria area 74 ter è in pratica.

Cluster C e D comprendono addetti dedicati al traffico Business Travel, pertanto non produttive al leisure.

n.r. non rilevabili in quanto ci sono significativi volumi di traffico leisure Tour Organizer (Organizzazione propria).

Il valore di riferimento del Leisure Outgoing per i tre Cluster che rappresentano l'89% del trade, è di circa 11 miliardi di euro, con una produzione media addetto di circa 420.000 Euro annuo (il range è tra i 280.000 Euro a 840.000 Euro per addetto).



Cluster	Tipologia di Core Business
<b>A</b> <b>B</b>	<b>LOI/G + commerciale aziende</b>
<b>C</b> <b>D</b>	<b>LOI + BT + LOG + ATS</b>
<b>E</b>	<b>Tour Organizer</b>

LOI/G : Leisure Outgoing Individuali e Gruppi (complementari)

Commerciale Aziende : Addetti non esclusivi alla biglietteria aerea per aziende e senza Travel Policy

LOI : Leisure Outgoing Individuali

LOG: Leisure Outgoing Gruppi (con programmazione)

BT: Business Travel (organizzazioni con addetti dedicati esclusivamente al traffico BT)

ATS : Agency Ticketing Service – Ticketing ADV No IATA

## Parametri di Business

Cluster



Parametri di revenue

<b>Produzione media annua</b>	<b>Euro 400.000 - 700.000 Per addetti Front Office</b>
<b>Back Office</b>	<b>Part Time o outsourcing</b>
<b>Prodotto</b>	<b>Tour Operating al 85 %</b>
<b>Network</b>	<b>Oltre la soglia dell'85 % Mass Market</b>
<b>Modello di Business</b>	<b>Tutti Front Office</b>
<b>Commerciale</b>	<b>Fiere per segmento "Viaggi di Nozze"</b>
<b>Punto di Forza</b>	<b>Flessibilità ed autofinanziamento</b>
<b>Punto di Debolezza</b>	<b>Poca visibilità sul mercato</b>

## Parametri di Business

Cluster



Parametri di revenue

<b>Produzione media annua</b>	<i>Leisure Euro 650.000 - 800.000 Gruppi 700.000 - 1.200.000 Business Travel 900.000 - 1.600.000</i>
<b>Back Office</b>	<b>Dedicato</b>
<b>Prodotto</b>	<b>Tour Operating al 55 %</b>
<b>Network</b>	<b>Oltre la soglia dell'65 % Mass Market</b>
<b>Modello di Business</b>	<b>Vedi slide successiva pag 32</b>
<b>Commerciale</b>	<b>Organizzazione account</b>
<b>Punto di Forza</b>	<b><i>Dinamicità evoluzione dei modelli</i></b>
<b>Punto di Debolezza</b>	<b><i>Poco orientamento al Knowledge Management</i></b>



## Parametri di Business

Cluster



Tour Organizer

***Segmenti di Business (il traffico individuale è complementare e non sempre Core Business)***

***Organizzazione Traffico Gruppi***

***Business Travel***

***MICE***

***Incoming***

***Punto di Forza***

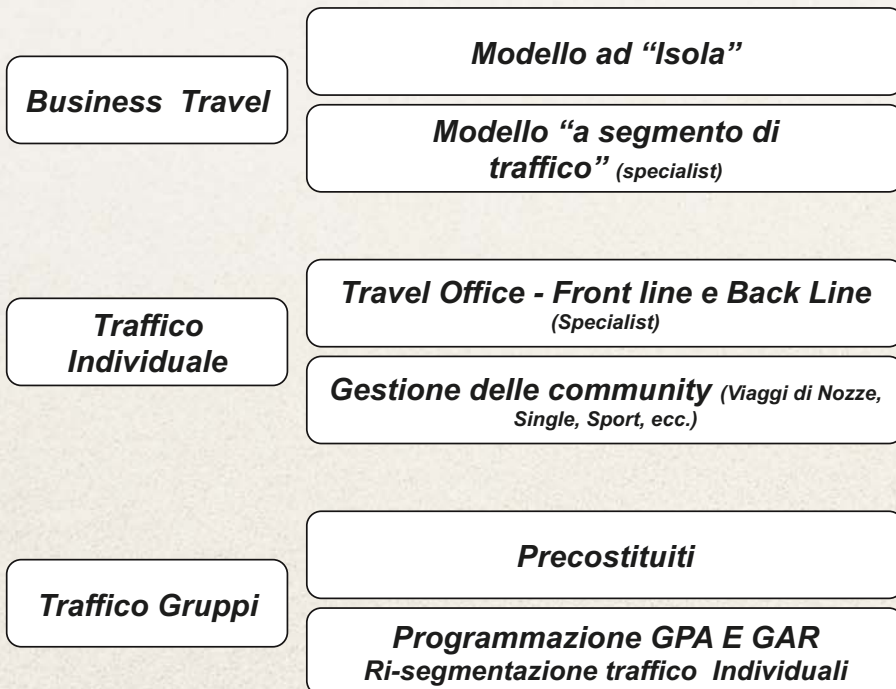
***Altissima specializzazione***

***Punto di Debolezza***

***Organizzazione Managing interna***

## Modello di Business

Cluster **C** **D** **E**



## Cluster **A** 1-2 addetti

### *Riassumiamo*

Rappresentano il Cluster più critico della filiera, in quanto la bassa disponibilità agli investimenti comporta un basso livello di autofinanziamento per la copertura delle spese fisse strutturali e della tassazione improduttiva.

Il loro break even point è di circa 75.000 – 90.000 euro l'anno di economia, per una capacità di autofinanziamento di circa 4.000 – 6.000 Euro.

Spesso sostengono il business attraverso i costi figurati (locale di proprietà o compensi sotto dimensionati).

Anche la politica degli sportelli leggeri, è poco sostenibile nel medio periodo, e l'altissimo livello di turnover indebolisce la fidelizzazione.

Nel medio termine parte di loro saranno riassorbiti nel sistema globale come Venditori Esterni negli altri Cluster di mercato o da Organizzazioni produttive. Il fenomeno è già in atto.



## Cluster **B** 3-5 addetti

### *Riassumiamo*

Rappresenta il Cluster delle “sfide”: rivedere il modello di Business e crescere oppure rischiare di essere risucchiati nel Cluster A.

Molto dipende all’età media dell’Agenzia di Viaggio e dell’orientamento verso il passaggio generazionale (vedi specifica nel documento).

Debbono orientarsi a dei modelli preesistenti (benchmarking) e valutare la loro volontà ed energia ad evolversi.

La sfida è prima di tutto con loro stessi piuttosto che verso il mercato.

La costruzione di un adeguato modello di budgeting (commerciale) suddiviso per settori, diventa una esigenza reale per evolversi.

Laddove si evinca una resistenza al cambiamento da parte del/i titolare/i, occorre pensare ad una cessione aziendale per mantenere il valore sul mercato.

## Cluster **C** 6-10 addetti *Riassumiamo*

Rappresenta il Cluster del consolidamento della diversificazione del business.

Si comincia a lavorare verso una Mission aziendale e della sua penetrazione sui mercati della diversificazione.

La parola d'ordine è investire sulla specializzazione, soprattutto nella personalizzazione del modello organizzativo di business.

Hanno un altissimo livello di produttività (fatturato medio Leisure Outgoing per addetto sopra i 650.000 Euro), e la capacità del titolare e mantenere il livello di stress nell'area positiva e adrenalinica.

Il modello di budgeting si completa, oltre a quello commerciale anche economico per Centri di Profitto.

Fondamentale è evitare i vasi comunicanti nell'economia del business, ovvero che l'economia positiva di un settore compensi quella negativa dell'altro (tranne per specifici progetti di start up e misurati nelle cifre e nel tempo).

## Cluster **D** 11-18 addetti *Riassumiamo*

Le riorganizzazioni sono all'ordine del giorno, e spesso poco incisive in quanto si sposta il personale come fossero pedine.

Hanno intrapreso la specializzazione ma con modelli di business non sempre innovativi.

Rappresentano la più significativa espressione di Media Impresa del Turismo, che spesso ha ancora appesi nell'armadio i pantaloncini di quando era una micro realtà, ed ogni tanto cerca di rinfilarseli.

Tutte le linee e le idee sono buone, ma obbligatoriamente debbono essere contenute all'interno di precisi budget economici e finanziari, altrimenti rischia di vanificare il proprio valore.

Dovrebbe togliere dal posto di comando lo specchietto retrovisore.

Comincia a svilupparsi l'organizzazione managing, ovvero non la costruzione di manager (nel settore del turismo di quelli veri ce ne sono pochissimi), ma delle figure che in semi-autonomia gestiscono specifici progetti aziendali.

Tutte le iniziative sono orientate al Marketing di continuità, dove diventano fondamentali le componenti qualitative.



## Cluster **E** oltre 18 addetti *Riassumiamo*

Sono macchine da guerra, e spesso (come avviene anche con alcune ADV del Cluster D) hanno un volume di business che alle volte è superiore ai Tour Operator.

Hanno superato la fase critica del modello di business e sono consapevoli che la loro prima esigenza è quella di far crescere le "figure managing" all'interno dell'organico e riconoscerli come Capitale Umano anziché Risorse Umane.

Apprezzano e sono orientati al non convenzionale, ma con i piedi ben saldi sul Business.

Prendono decisioni solo quando il risultato è quasi acquisito.

Sono e debbono diventare un modello per molte altre aziende, sia del settore che extra settore.

Ovviamente il primo pensiero del mattino del titolare è rivolto a come stupire i propri collaboratori, perché sono loro il vero consumatore del Marketing aziendale.

## Un piccolo esercizio emotivo



Seguendo le regole del gioco TRIS, tracciate una linea che rappresenti i punti di maggior investimento per una Agenzia di Viaggio dei Cluster A-B, Cluster C-D e Cluster E.

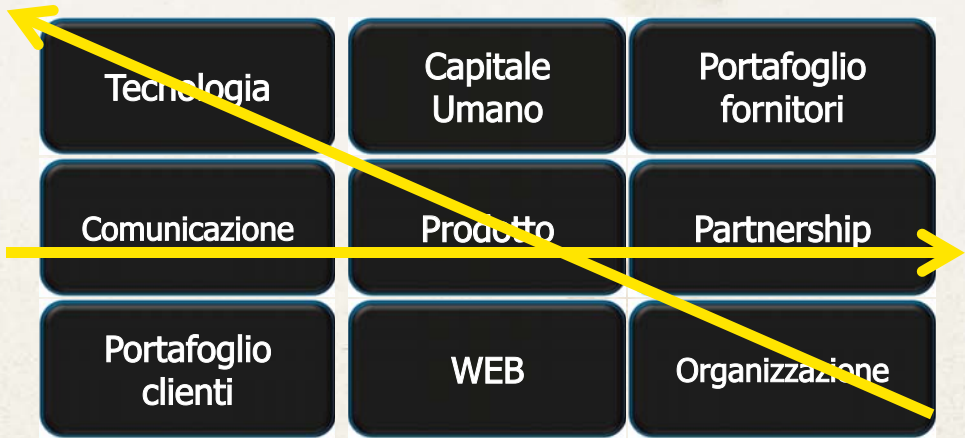
Ovviamente i punti indicati nelle caselle sono tutti importanti, ma come ogni azienda spesso ci proviamo nella condizione di dover operare delle scelte.

Questo è un esercizio di Business Oriented, che viene effettuato nelle aziende, e serve a consolidare e rendere coese le linee guida all'interno dell'azienda.

I punti ed il loro posizionamento, sono costruiti con l'azienda in fase di briefing e secondo i propri obiettivi nel breve e medio termine.

Rispetto alla matrice SWOT (vedi in Internet) che risulta essere poco applicabile nel turismo, il presente esercizio ottiene un maggior coinvolgimento pratico ed emotivo dei collaboratori.

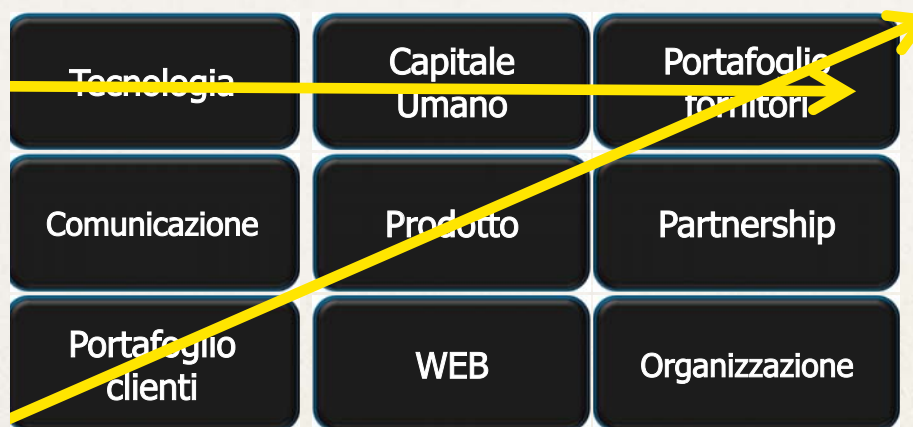
## Cluster A e B



Sicuramente il dimensionamento degli organici può far rilevare soprattutto l'orientamento dell'azienda verso la propensione alla crescita.



## Cluster C e D



Nei Cluster C e D si cominciano a definire gli orientamenti dei singoli addetti, pertanto è fondamentali seguire il ragionamento che hanno portato alla scelta della linea.

L'importante è distinguere tra il loro pensiero sul business e la loro esperienza all'interno dell'azienda.

## Cluster E



Nel Cluster E si parla prevalentemente del Capitale Umano, pertanto verrà Strutturata una matrice con delle specifiche caratteristiche.

Per valutazione possono essere effettuati per singoli reparti, le matrici previste per il Cluster C e D.

## **Poniamoci delle domande**

***Perché oltre il 90% delle Agenzie di Viaggio "Storiche" oggi non ci sono più, oppure hanno ridotto in maniera sostanziale il loro traffico?***

***Perché molti Tour Operator che hanno segnato lo sviluppo del Turismo Organizzato negli ultimi 20 anni hanno cessato la propria attività, oppure hanno ridotto in maniera sostanziale la loro quota di mercato?***

***Perché una elevatissima percentuale di Agenti di Viaggio considera Internet la causa della flessione?***

***Il regime commerciale di una Agenzia di Viaggio è diminuito oppure aumentato negli ultimi 20 anni?***



## L'ambiente che cambia

**Nell'arco del ventennio abbiamo assistito a delle profonde mutazioni nell'ambiente di mercato del Turismo e tutte hanno contribuito in maniera determinante a creare l'esigenza del cambiamento.**

I modelli sociali

Comunicazione

Tecnologia

Valore del tempo

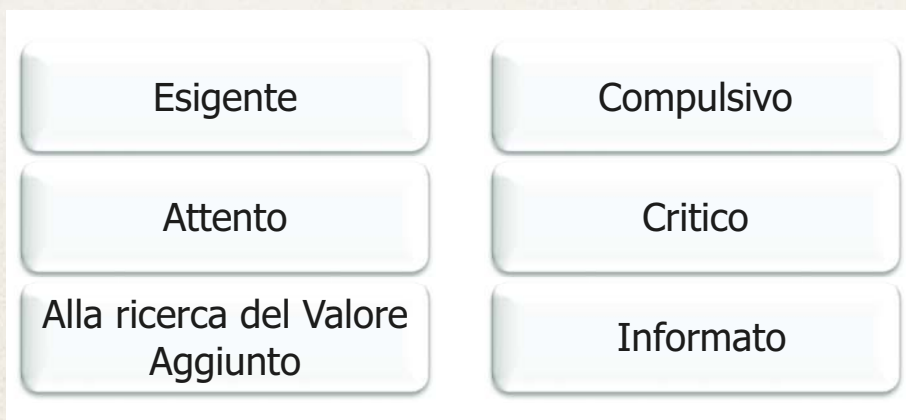
Le economie

Una domanda più matura

**Oggi ci troviamo di fronte un consumatore completamente diverso, un consumatore più informato.**

## L'ambiente che cambia

**Il ventennio ha trasformato  
in maniera sostanziale il processo al consumo,  
ed oggi ci troviamo un consumatore più:**



**Il consumatore può essere gestito da Agenti di Viaggio  
con capacità relazionali, pragmatismo e che sappiamo  
personalizzare e trasferire il Valore Aggiunto.**

## Indicatori e performance delle Agenzie di Viaggio

Lo stato di salute del Business Incoming ed Outgoing sulla base dei Flussi finanziari dei consumi.

- Incoming: Consumi degli stranieri in Italia.
- Outgoing: Consumi degli Italiani all'Estero.

	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Incoming</i>	30.891	32.056	33.064	34.240	35.556
<i>Outgoing</i>	20.583	20.512	19.683	21.713	22.015

Tranne la punta del 2013, il traffico Outgoing nel quinquennio ha fatto registrare un incremento pari al 7,07% di spesa degli Italiani all'estero.

---

Fonte dati Bankitalia: estrazione dati statistici.

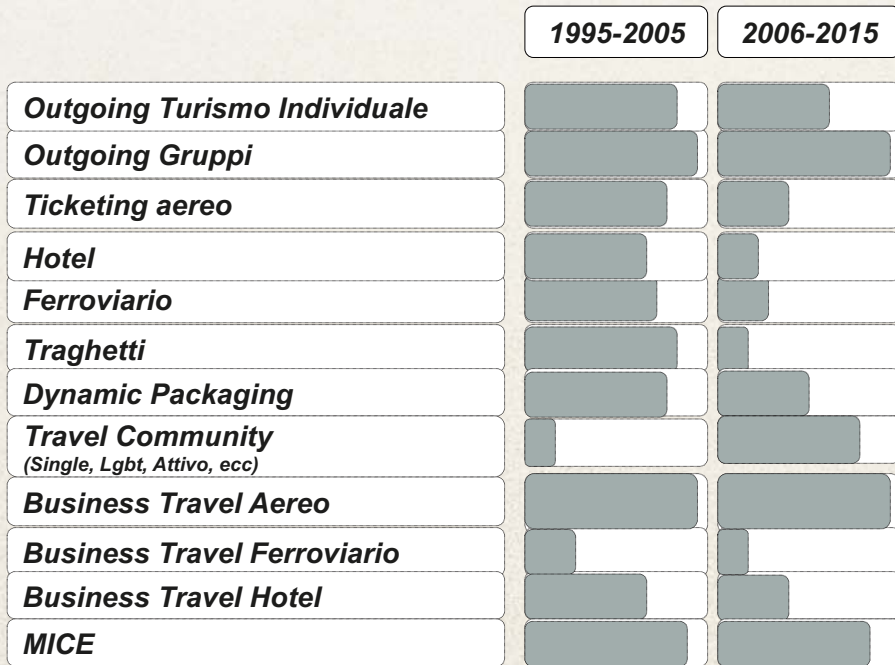
Per un maggior approfondimento dei macro dati di mercato sopra indicati, si consiglia la lettura degli atti del convegno Ciset - 16ma Conferenza Ciset Italia e Turismo Internazionale.



La performance del 7% di incremento del consumo degli Italiani all'estero, è in netto contrasto con quanto fatto registrare nel quinquennio dalle Agenzie di Viaggio Italiane, che hanno fatto registrare un flessione superiore al 24%.

Questo è dovuto alla riduzione della "visibilità" dell'Agenzia di Viaggio come "canale preferenziale " che il Trade ha in alcuni segmenti di traffico.

Per alcuni segmenti di traffico la DTO soccombe al B2B, B2C ed altri canali alternativi non convenzionali.



Alcuni segmenti sono mantenuti dal traffico Etnico (Aereo e Traghetti).

Il traffico ferroviario è ancora presente nelle Regioni del SUD Italia.

## Segmentazione della domanda di mercato per componenti oggettive

<b>Componente</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b><i>Famiglia con Figli</i></b>	<b>21,9</b>	<b>21,8</b>
<b><i>Coppie</i></b>	<b>38,5</b>	<b>38,1</b>
<b><i>Coppie Senior</i></b>	<b>7,5</b>	<b>7,1</b>
<b><i>Coppie Nozze</i></b>	<b>6,7</b>	<b>6,3</b>
<b><i>Single</i></b>	<b>11,3</b>	<b>11,0</b>
<b><i>Single Senior</i></b>	<b>1,3</b>	<b>1,6</b>
<b><i>Adulto con Figli</i></b>	<b>2,1</b>	<b>2,5</b>
<b><i>Gruppo Amici</i></b>	<b>3,9</b>	<b>4,8</b>
<b><i>ND/Altro</i></b>	<b>6,7</b>	<b>6,7</b>
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

---

***Ognuna di queste componenti oggettive di mercato, ha un proprio orientamento al consumo, ed ogni singolo viaggiatore ha una propria personalizzazione del Valore Aggiunto.***

---

---

***Ecco perché lavorare nel Turismo è sinonimo di Fare Turismo.***

***Perché ogni volta dobbiamo costruire un approccio completamente differente.***

---



---

***Una delle leve del Marketing è quella della rigenerazione della domanda di mercato, ovvero ogni anno l'Agenzia di Viaggio intercetta nuovi viaggiatori e ne perde degli altri.***

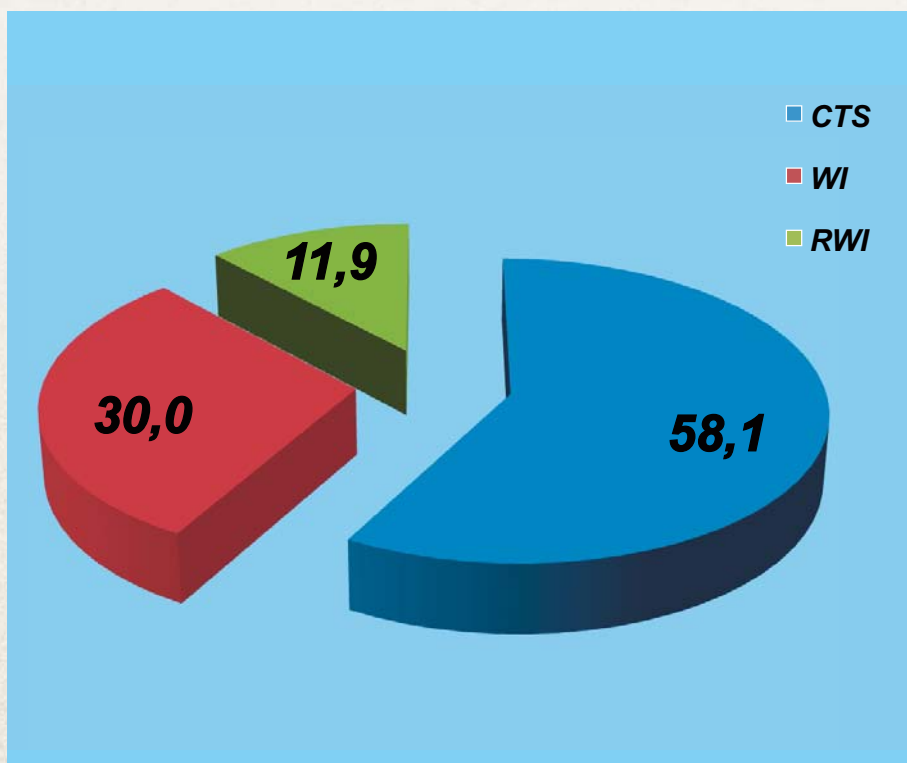
---

---

***Fare Turismo vuol dire gestire al meglio questo fisiologico processo, ovvero attivare una serie di azioni che possano permettere l'Agenzia di Viaggi di "acquisire" maggiori viaggiatori "prospect" al proprio obiettivo di Marketing.***

---

## Rapporto globale CTS/WI/RWI



---

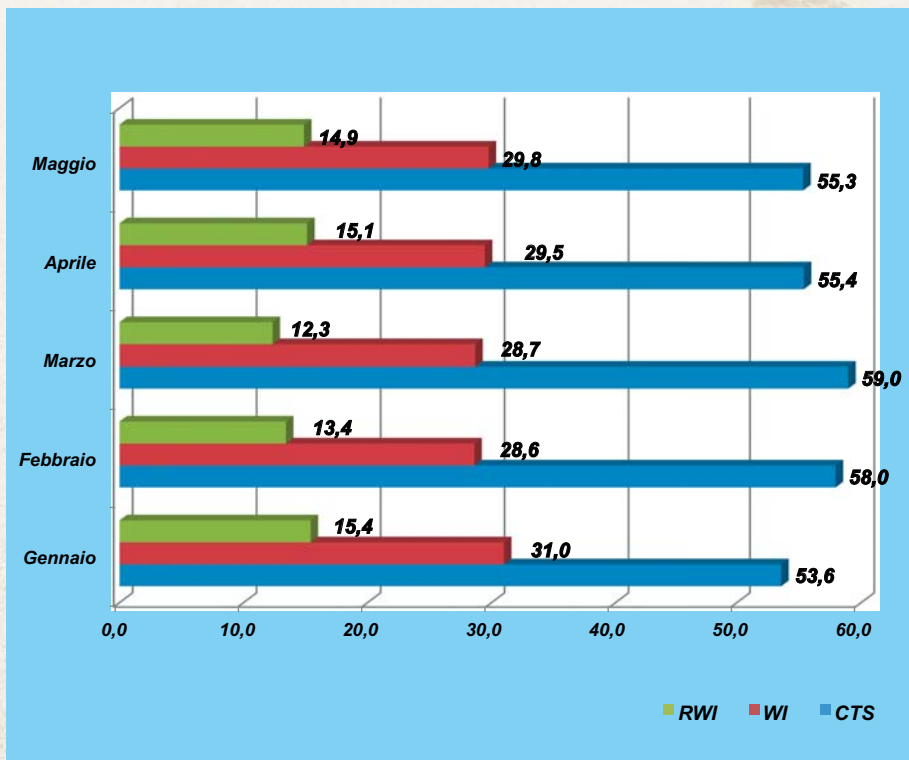
Legenda:

CTS = Cliente Tangibilmente soddisfatto – viaggiatore fidelizzato

WI = Walk in – viaggiatore nuovo acquisito

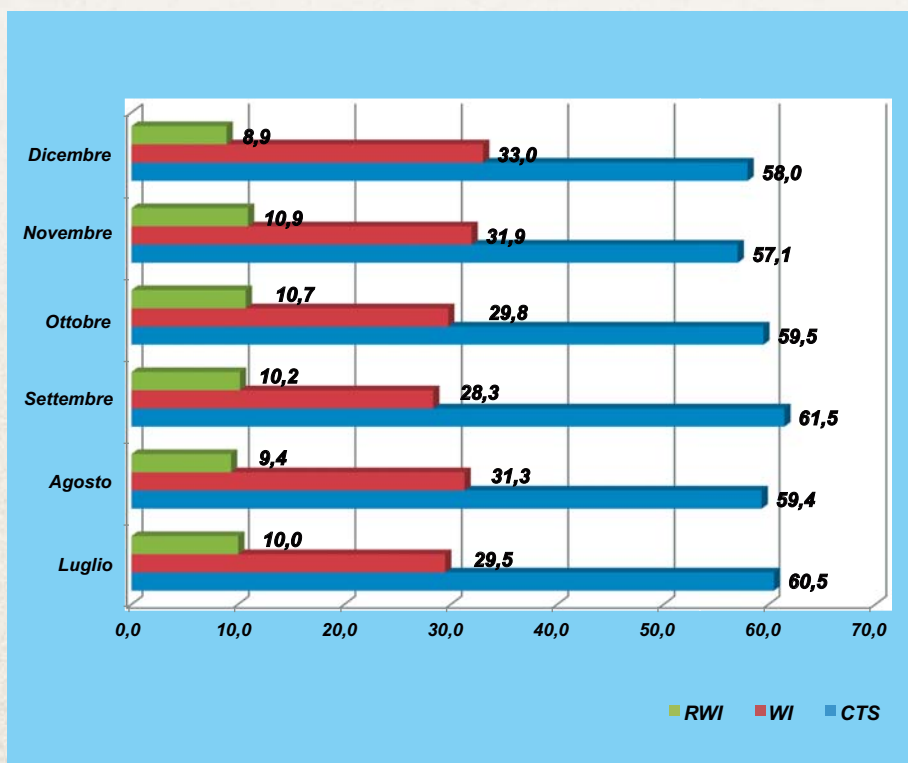
RWI = Referral Walk in viaggiatore nuovo acquisito tramite il CTS

## RAPPORTO CTS/WI/RWI

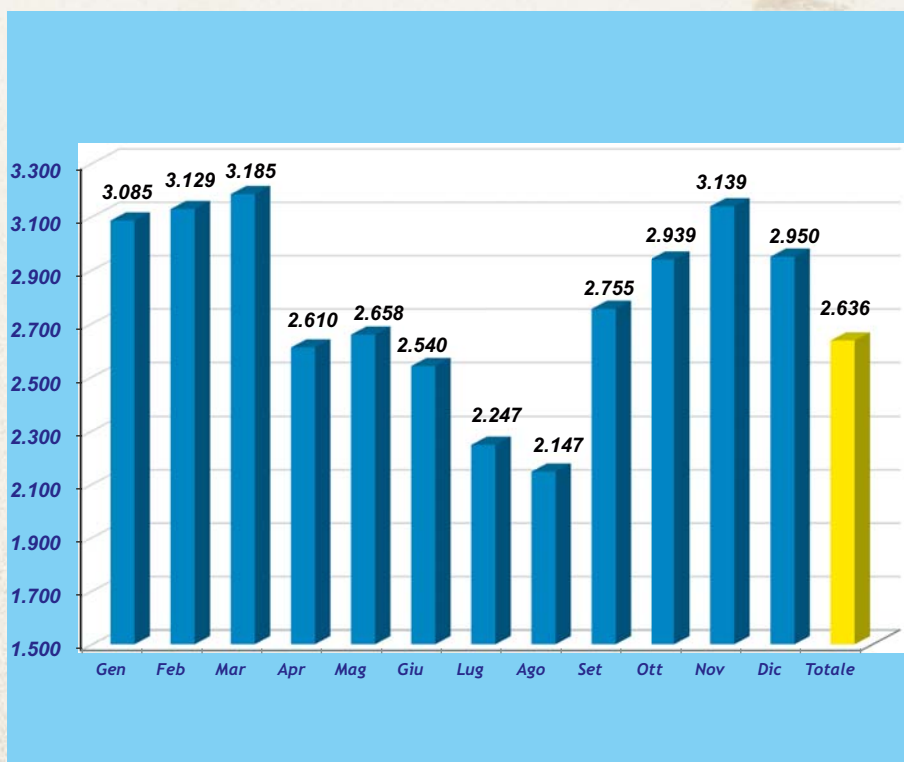




## RAPPORTO CTS/WI/RWI



## VALORE MEDIO PRATICA



Il valore medio pratica è calcolato esclusivamente su pratiche turismo Outgoing individuale, e con il coefficiente nazionale al 2,5

## **Riqualificazione del revenue**

**Il business delle Agenzie di Viaggio  
viene definito attraverso tre indicatori  
(che possono essere indicati al lordo o netto IVA):**

**R.I. = Regime di Intermediazione**

**M.U. = Mark Up**

**R.C. = Regime Commerciale**



## **Il Regime Commerciale** è il parametro che misura il revenue commerciale di un prodotto

$$\text{Regime commerciale} = \frac{\text{Profitto Commerciale}}{\text{Valore Commerciale}}$$

Esempio: un biglietto aereo Milano – Londra  
Valore del Biglietto € 320, Fee € 30

$$\text{RC} = \frac{2,78 \text{ (commissione al Netto TAX)} + 30}{320 + 30} = 9,3 \%$$

**Il Mark up**  
**è il parametro che misura**  
**il revenue commerciale**  
**di un prodotto acquistato a netto.**

Esempio: acquisto dei servizi al Netto per Euro 1.400.

Se vogliamo ottenere un Revenue del 15% dobbiamo venderlo ad Euro 1.647.

Spesso avviene che gli Agenti di Viaggio lo vendono a 1610, perdendo (a loro insaputa) 37 euro.

Spesso tale fenomeno lo ritroviamo nella formulazione dei budget con le Agenzie di Viaggio, e si evincono i migliaia e migliaia di Euro che annualmente si perdono per un errato calcolo.

Nell'esatta applicazione, il Mark-up corrisponde al Regime Commerciale.

## Il Regime di Intermediazione

è il parametro (Lordo IVA) che misura il revenue delle pratiche di intermediazione con i Tour Operator.

$$\text{Regime Intermediazione} = \frac{\text{Commissione}}{\text{Valore Pratica (Estratto Conto Cliente)}}$$

Pratica Tour Operator con Regime Contrattuale 12%

Esempio: Pratica Tour Operator "Alfa" destinazione "Beta"

Apertura pratica	€ 60
Quota di partecipazione	€ 480
Assicurazione	€ 25
Tasse	€ 30
	-----
Totale Estratto conto cliente	€ 595
Estratto conto cliente	€ 595
Commissione	€ 58
	-----
Estratto Conto Agenzia /Netto Tour Operator	€ 537

$$\text{Regime Intermediazione} = \frac{58}{595} = 9,7\%$$

Con l'applicazione della Fee sulla pratica, si ricalcola il Regime Commerciale.

Nell'esempio di cui sopra, con una fee di 20 Euro otteniamo un R.C. del 12,6%.

Mentre se operiamo un "arrotondamento" di 20 euro otteniamo un R.C. del 6,6%.



Come abbiamo visto il revenue è meramente un indicatore che ci aiuta a "rilevare" le performance commerciali dell'Agenzia di Viaggi.

L'indicatore di riferimento che misura il Revenue commerciale, è il Regime Commerciale.

Ma l'Agenzia di Viaggi ha bisogno di "verificare" altri parametri di redditività, ovvero l'equilibrio economico del business.

Tra gli indicatori da tenere sotto controllo:

- I parametri legati alla produzione del traffico Individuali.
- I parametri legati al Break even Point del Business Travel.
- I parametri legati alla produttività del traffico gruppi.

## Leisure Outgoing Individuali

anni di esperienza	Pratiche Leisure (€ venduto)
..... - 3	150.000 - 300.000
3 - 5	350.000 - 500.000
5 - .....	500.000 - 750.000

Il traffico ticketing è complementare  
(circa 2 ticket al gg)

Regime Commerciale medio dell'12%

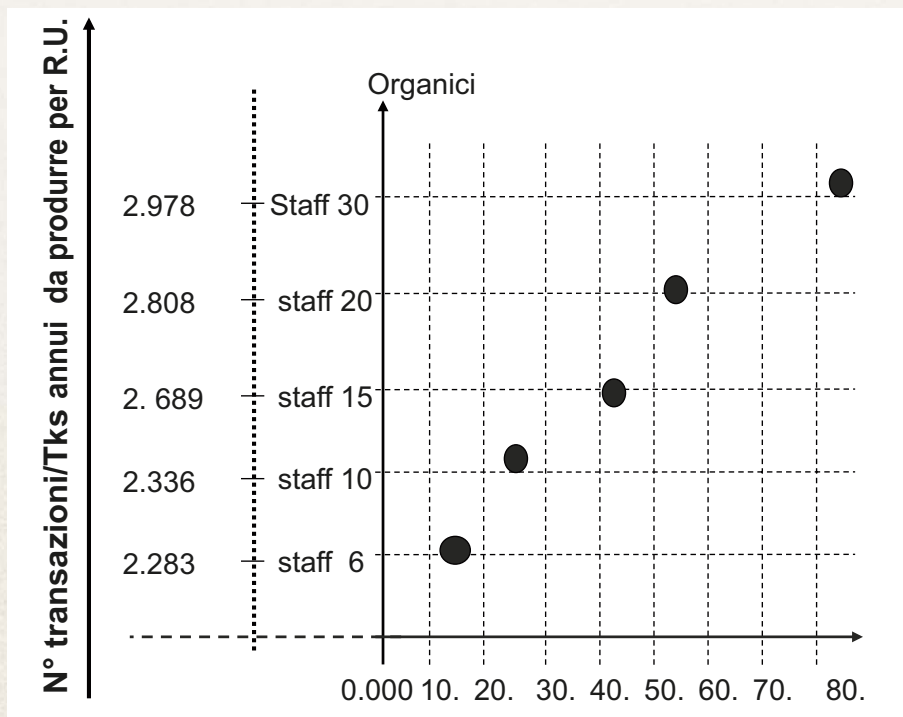
Costo addetto pari al 45%  
del Risultato Commerciale Lordo

Esempio: un addetto con un costo annuo di 32.000 (costo base di un dipendente full time e no apprendista) dovrà produrre 71.000 euro di economia. Tale economia è raggiungibile attraverso un venduto di 550.000 Euro al 11.2% di pratiche turismo e circa 280 biglietti annui.

Tali valori sono da considerarsi minimali rispetto alla stesura di un budget commerciale annuo per addetto al Front Office.

## Business travel

### Proiezione del Break even point (bep) - FL



R.C. medio 5.2% - 6,8%

Organizzazione a "Isola", ovvero micro booking di 3 /4 unità per gruppi di aziende "corporate".

I parametri di produzione sopra indicati non comprendono il traffico A.T.S.



## Traffico Gruppi

Il traffico Gruppi ha 3 specifiche tipologie:

### **GPR = Gruppi Precostituiti**

Sono Gruppi "chiusi" dove la natura del Viaggio è spesso definita da Committente e la domanda è di tipo anelastica.

Il revenue è strettamente collegato al canale (Scuole, Cral, Religioso, Capigruppo privati, ecc.) con una oscillazione dal 6% al 15%.

### **GPA = Gruppi Programmazione Agenzia**

Sono Gruppi "esclusivi" ai soli viaggiatori dell'Agenzia di Viaggio.

La domanda è elastica ed il revenue oscilla dal 10% al 22%.

Il revenue è strettamente legato alla costruzione del Valore Aggiunto.

### **GAR = Gruppi a Raccolta**

Sono Gruppi "aperti" a raccolta su più linee di canali (Capigruppo, Altre Agenzie di Viaggio, ecc.)

La domanda è elastica ed il revenue oscilla dall'8% al 16%.

Il revenue è strettamente legato al contingentamento del riempimento delle altre Agenzie di Viaggio.

### **MICE = Meeting, Incentive, Congress, Events.**

Anche se sono GPR, è improprio includerlo nel budget commerciale del traffico Gruppi in quanto il pricing è strettamente legato alle politiche commerciali e di personalizzazione del committente.

Tutti i mercati che si sviluppano sono caratterizzati dalle trasformazioni delle caratteristiche proprie della domanda.

Alcune caratterizzazioni più evidenti sono:

- gruppi con numero di partecipanti più ridotti
- vendite più sotto data
- crescita del Valore Aggiunto sul prodotto
- sempre più da considerarsi come prodotto sociale

E' tassativamente necessaria l'applicazione di un modello di business di tipo innovativo (tranne per il segmento scuole e CRAL con gara d'appalto a sconto), che possa racchiudere tali mutamenti.

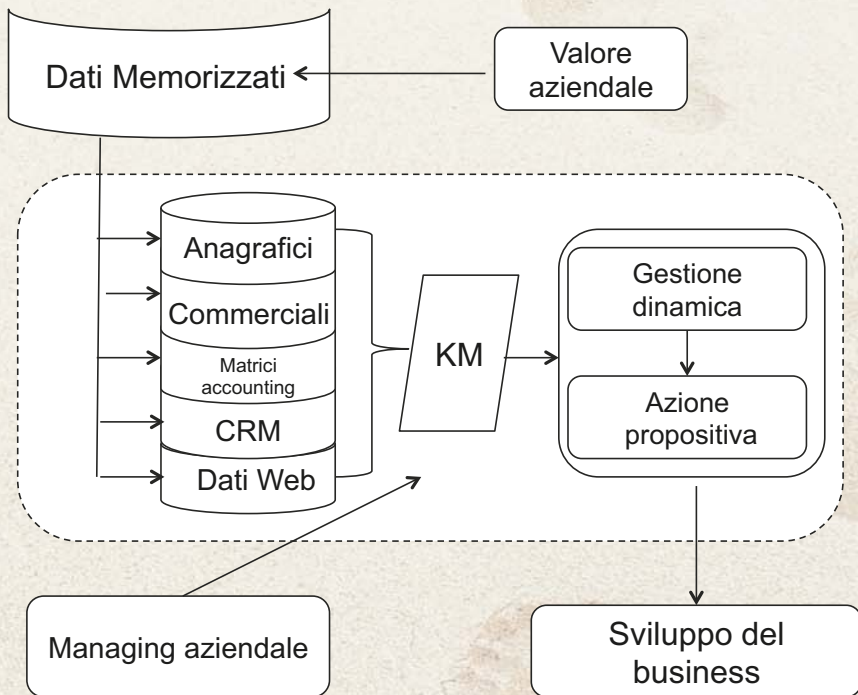
Pertanto migrare dal modello dell'applicazione del Mark up e differenziazione del prezzo sulla base del numero dei partecipanti, verso la definizione del prezzo competitivo (fissato sulla base della costruzione del Valore Aggiunto). Tramite l'applicazione del Target fee rendere più flessibile il numero dei partecipanti al gruppo.

Tutte le esemplificazioni del caso sono contenute nelle dispense del corso Gruppi.

## L'organizzazione Tecnologica (macro processo)

L'efficienza dell'organizzazione tecnologia poggia sulla capacità di trasformare la massa dati in informazioni per rendere efficace l'azione di Marketing.

Questo processo è propriamente noto come Knowledge Management (KM):

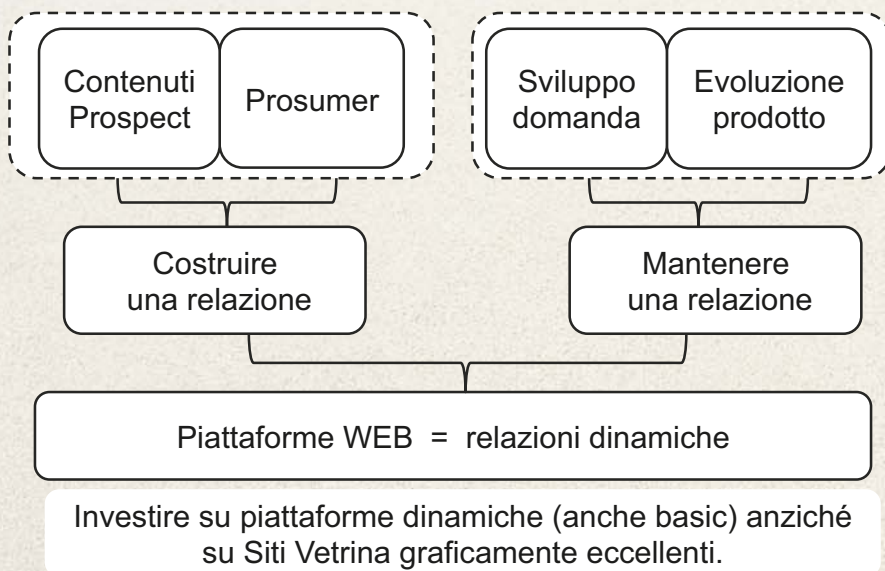




## Piattaforme WEB

Migrare dal concetto di Sito Vetrina a Piattaforma WEB vuol dire passare dalla fase statica alla fase dinamica.

La piattaforma WEB prevede soprattutto interattività, ovvero la capacità di costruire una relazione remota tra un soggetto organizzatore ed uno o più individui all'interno di masse di potenziali consumatori.



## Gli Eventi

Quando parliamo di “eventi” dobbiamo intendere quelli di “Direct Marketing”, ovvero mirati ai prospect di specifici segmenti di mercato”.

Tutto quanto indicato come “Eventi” a marchio aziendale riferito verso il MassMarket, comporta risultati ad alta dispersione di risorse e con bassi risultati di ritorno di comunicazione.

Pertanto è fondamentale convergere le economie aziendali per accrescere il “valore” del Marchio/Brand aziendale sul territorio / Community di Mercato, attraverso due tipologie di Eventi – Direct Marketing:

- Eventi “Community”
- Eventi “Testimonial”

## **Eventi "Community"**

Sono attività promosse per accrescere il "Valore" del Marchio/Brand aziendale nel mercato di riferimento.

A titolo esemplificativo:

- Viaggi di Nozze (Fiere di settore)
- Single (Travel Speed)
- Croceristi (Partnership con Vettori)
- Turismo Attivo
- Turismo Religioso
- Viaggi "tematici"
- "Villaggisti"

Obiettivo: trasferire al mercato il messaggio di azienda specializzata (Target/oriented) e costruire il Valore Aggiunto del servizio sulle peculiarità della "Community".

## **Eventi "Testimonial"**

Una delle considerazioni più diffuse e più condivise è quella che il "portafoglio" dell'Agenzia di Viaggio si sviluppi attraverso il "Passaparola".

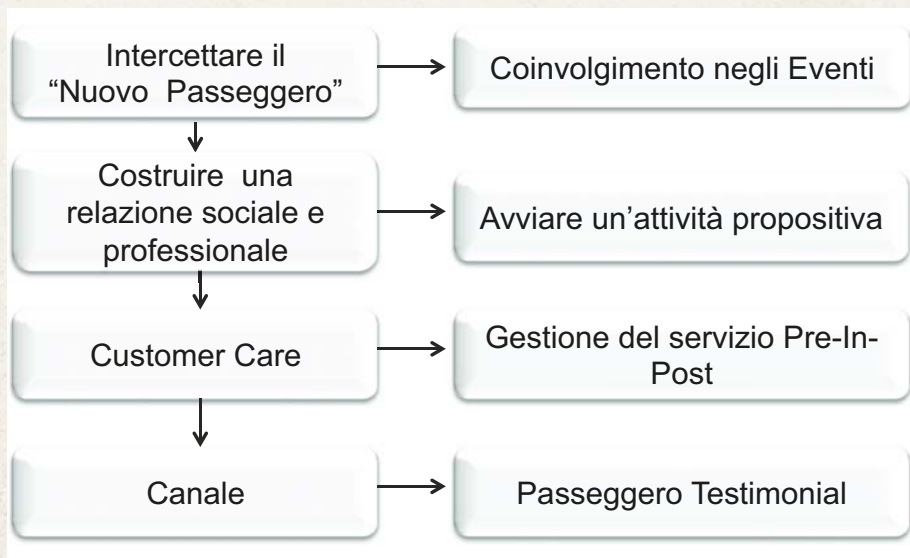
L'evento permette all'azienda di "organizzare" l'azione del "Passeggero Testimonial" verso quella di "canale" promo-pubblicitario.

Spesso gli eventi "Community" e quelli "Testimonial" diventano complementari tra loro.



## L'organizzazione Travel Account

La "gestione del tempo" dovrà permettere alle Agenzie di Viaggio di acquisire una maggiore capacità di accrescere il livello organizzativo per il mantenimento del rapporto professionale con il proprio viaggiatore.



**L'organizzazione Travel Account costruisce il proprio sviluppo sulla crescita qualitativa dei "propri canali"**

## **Interazione Agenzie di Viaggio verso i Tour Operator**

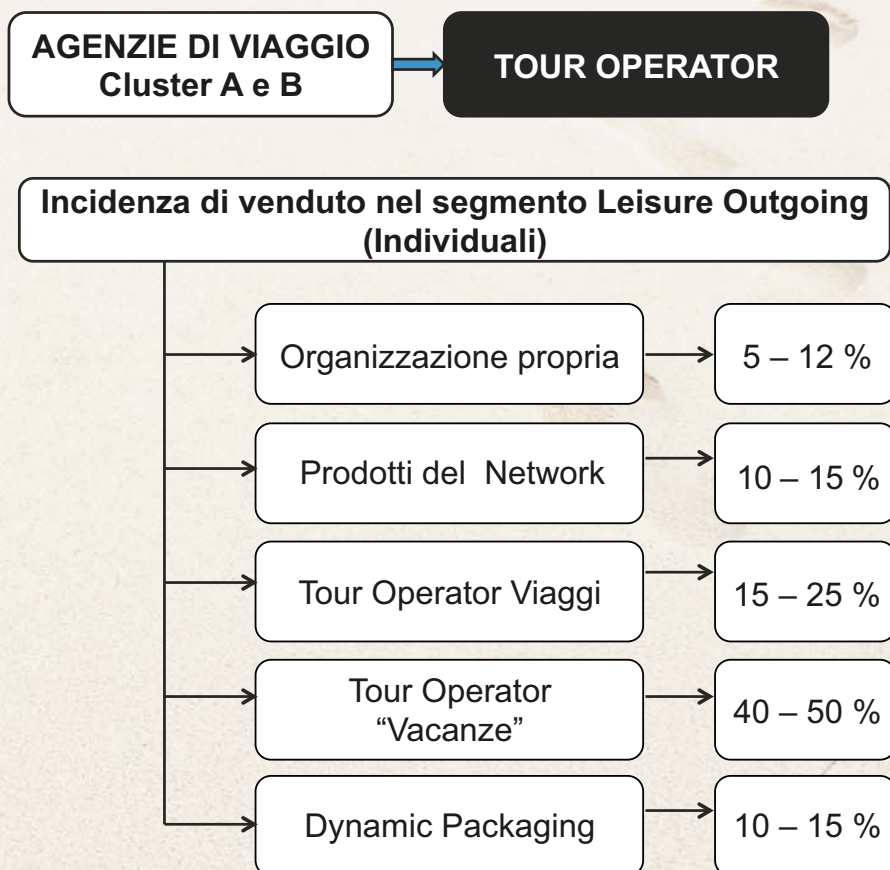
Il rapporto tra le Agenzie di Viaggio ed i Tour Operator, è stato uno dei più controversi che ha segnato il ventennio 1995 – 2015, dove l'incredibile sviluppo avuto nel primo decennio per effetto di una sinergia molto stabile, ha seguito un ulteriore decennio di destabilizzazione.

Sulla scia dell'evoluzione del mercato virtuale, molti Tour Operator hanno intrapreso la via del B2C, creando sfiducia da parte delle Agenzie di Viaggio.

Oggi si è compreso quanto il canale tradizionale delle Agenzie di Viaggio, abbia un ruolo determinante nella tenuta del business, in quanto il suo ruolo di consolidatore di traffico è insostituibile.

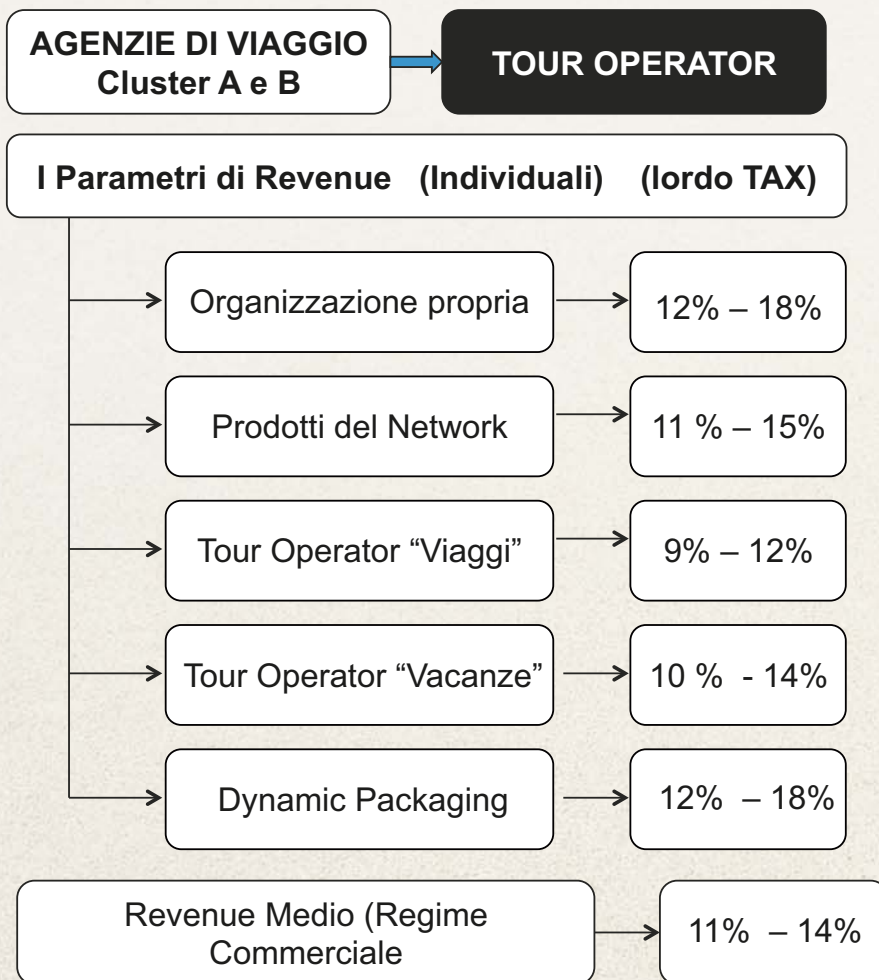
Il Tour Operator e l'Agenzia di Viaggio debbono ritrovare quel gioco di squadra, dove l'investimento sull'organizzazione del prodotto e del servizio del Tour Operator, deve trovare altrettanto orientamento da parte dell'Agenzia di Viaggio di mantenere il budget commerciale.

Non è significativo il punto di percentuale di commissione per mantenere un rapporto commerciale, ma una sana politica commerciale di medio termine.

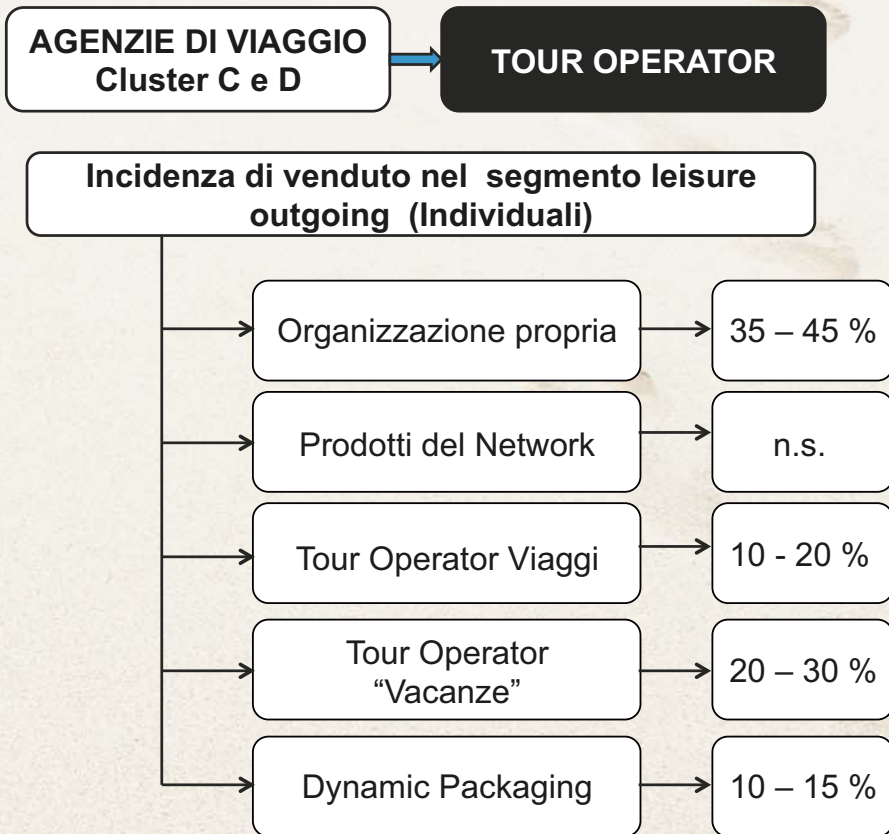


**L'80% del traffico gestito tramite i Tour Operator  
deve contenersi all'interno di 10 Brand  
(indipendentemente dall'appartenenza di gruppi aziendali).**

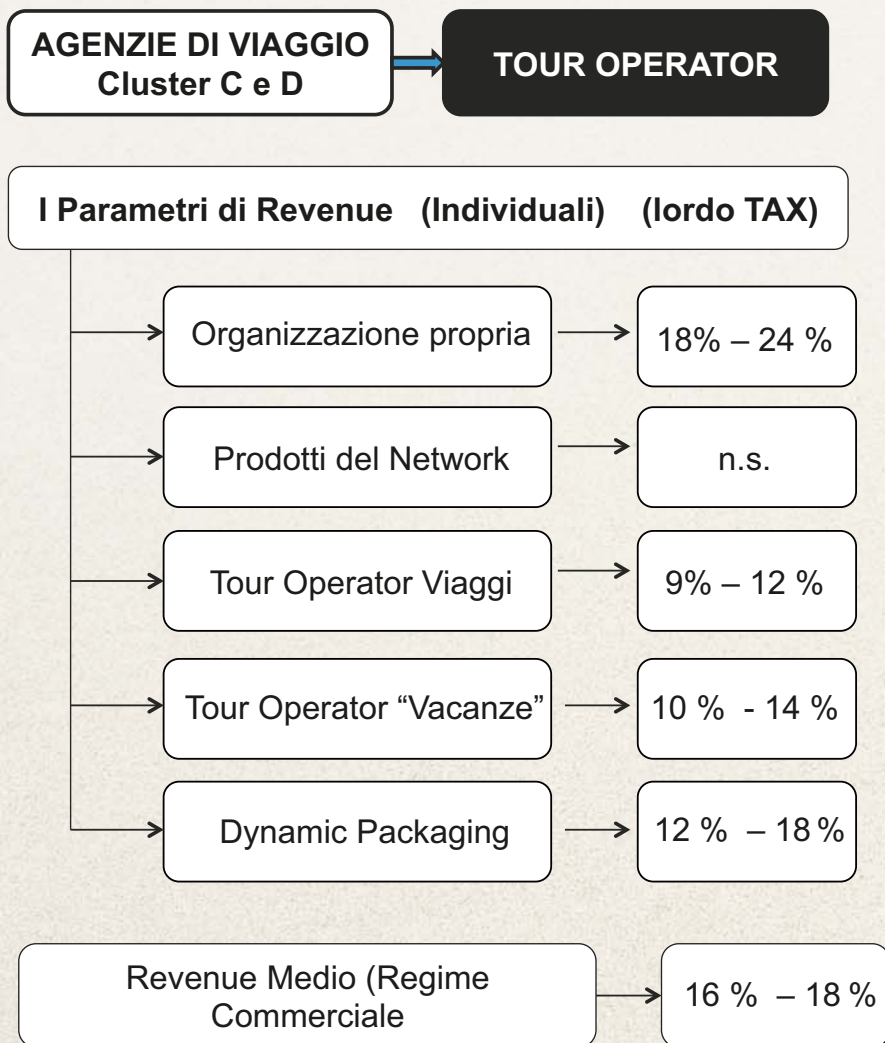




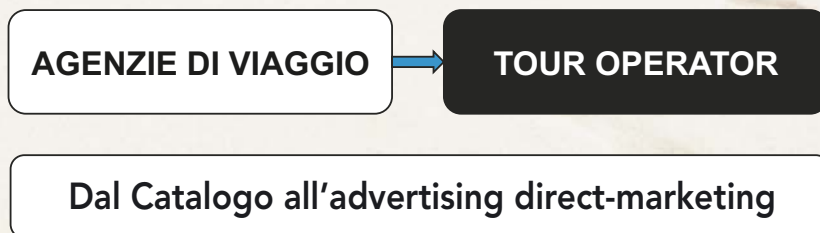
**I Parametri sopra indicati tengono conto delle capacità degli Agenti di Viaggio di applicare le Quote Nette (Confidenti al Fare) nelle giuste metodologie commerciali**



**L'80% del traffico gestito tramite i Tour Operator  
deve contenersi all'interno di 7 Brand  
(indipendentemente dall'appartenenza di gruppi aziendali).**







Anche se il fenomeno è molto diminuito negli ultimi 15 anni, ancora oggi le Agenzie di Viaggio gettano quintali e quintali di cataloghi.

Questo a significare che la fonte produttrice (Tour Operator):

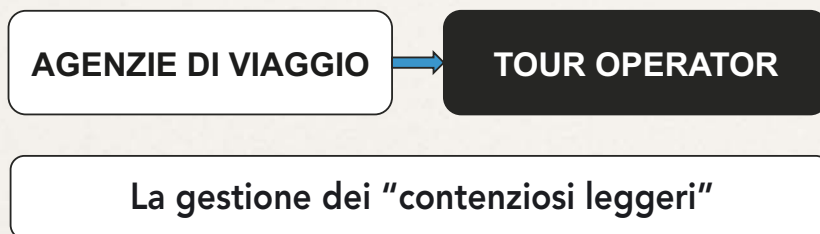
- non profila adeguatamente il canale Agenziale
- gli Agenti di Viaggio "vendono" anche senza catalogo

Le metodologie di vendita sono radicalmente trasformate, dove oltre il 68% delle vendite sono effettuate utilizzando il catalogo per le fotografie delle strutture.

L'esigenza è di avere un catalogo strutturato come strumento advertising, che identifichi meglio il Valore Aggiunto dei prodotti turistici verso le reali caratteristiche delle community di riferimento.

Un catalogo che sappia motivare la scelta.

Tutti gli importanti dettagli e le precisazioni tecniche, possono essere completate dall'Agente di Viaggi attraverso mirate "stampe" prese dall'archivio Intranet.



Costa molto di più ri-conquistare un cliente che mantenerlo!

I Tour Operator hanno un processo di servizio molto complesso, dove la fase del post vendita è quella più critica, in quanto rischia di compromettere il rapporto tra l’Agenzia di Viaggio ed il passeggero.

Nella politica del macro mercato, ciò che per l’Agenzia di Viaggio vale 100 per il Tour Operator può valere 2.

Ma ancor di più sono i tempi operativi della gestione della “lamentela” che fanno la differenza.

Spesso un minimo di “reale” riconoscimento erogato in tempi brevissimi può permettere all’Agenzia di Viaggio di mantenere il proprio viaggiatore senza rischi.

Ormai le black list sono a disposizione di molti, pertanto il rischio del precedente è scongiurato.

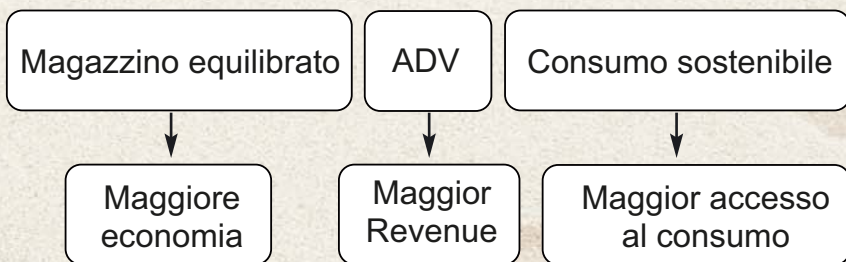


Mass Market = prodotti di largo consumo

Nel Turismo il concetto di Mass Market deve tenere in considerazione che il servizio è molto personalizzato, pertanto è indissolubile il principio della filiera.

Per sostenere l'esigenza della crescita delle economie di filiera, sarà indispensabile per i Tour Operator orientarsi verso modelli di lean economy.

La lean economy poggia sulla crescita del valore attraverso il minor spreco (mancati riempimenti di camere e voli).





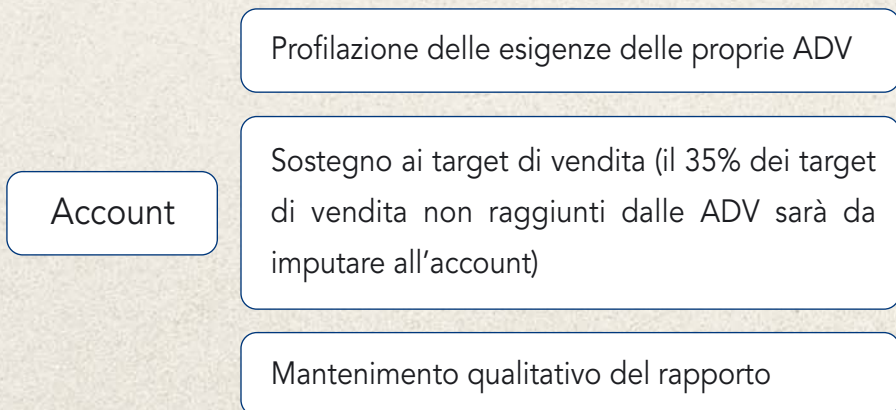


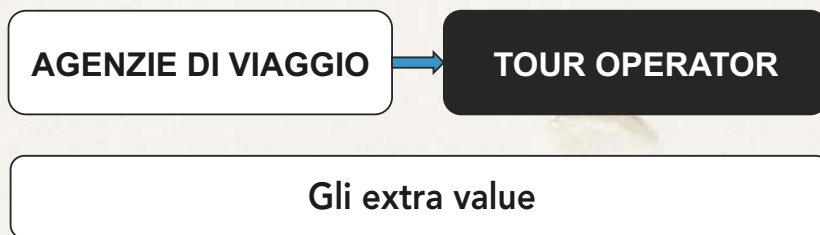
### **Account = organizzazione gestione del rapporto**

Ci troveremo un consumatore sempre più esigente e con tempi di risposta sempre più immediati.

L'organizzazione accounting del Tour Operator dovrà offrire all'Agenzia di Viaggi un servizio Booking maggiormente orientato al concetto "solving" (allontanamento dall'ormai desueto concetto problem solving).

### **Organizzazione accounting = Uno dei valori della Lean economy**





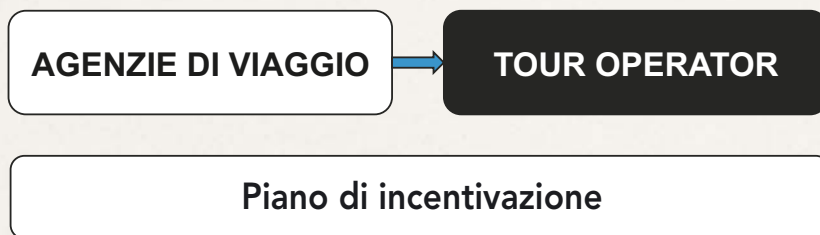
Negli ultimi 20 anni i Tour Operator Italiani hanno aumentato notevolmente il livello qualitativo delle domanda di mercato, ed oggi per mantenere “quella” domanda di mercato è necessario mantenere un alto Valore Aggiunto con una serie di “valori extra” nell’offerta di prodotto.

La nuova sfida tra i Tour Operator sarà quella di mantenere ed accrescere la domanda di mercato, e sostenere una adeguata politica di pricing attraverso la costruzione del Valore Aggiunto.

### **Extra Value**

Gli extra value sono elementi di crescita del Valore Aggiunto a sostegno di pricing con marginalità più importanti.

Gli extra value non debbono essere intesi come compensazioni di qualità di prodotto.



L'incentivazione è una spinta essenziale per lo sviluppo del business, ed anche qui la politica dei Tour Operator sarà sempre più orientata a proporre strategie attente ed allettanti alle Agenzie di Viaggio.

L'esigenza delle Agenzie di Viaggio è di avere dei piani di incentivazione differenziati, sia per elementi qualitativi che quantitativi.

Sono sugli aspetti qualitativi che si dovrà costruire un piano di incentivazione più "propositivo" e "motivante".

Citiamo a titolo esemplificativo alcuni di questi, quali il Valore Medio Pratica, Le performance dei Fidelity, Tempi del trade, Performance richieste telefoniche, ecc.





Lo 0,5%–1,5% del venduto prodotto con i Tour Operator di riferimento rappresenta l'investimento di Co-Marketing che l'Agenzia di Viaggio ed il Tour Operator debbono sostenere per mantenere le quote di penetrazione sul territorio.

Il parametro del venduto prodotto deve tenere conto di tre elementi oggettivi: il livello di competitors sul mercato locale, il venduto medio ADV del mercato locale, il Valore Medio Pratica.

Più l'Agenzia di Viaggio ha un portafoglio qualitativamente prospect alla linea di prodotto del Tour Operator e maggiore sarà il parametro di Co-Mkt.

Con una produzione di circa 300.000 Euro con un VMP di 2.400 Euro (Media Italia coefficiente 2,5), L'ADV ed il T.O. debbono co-investire circa 2.200 per iniziative di Direct – Marketing.

Precisiamo che in tal senso, sono già operative alcune attività di co-marketing tra Tour Operator e le Agenzie di Viaggi.

## **Interazione Agenzie di Viaggio verso i Network**

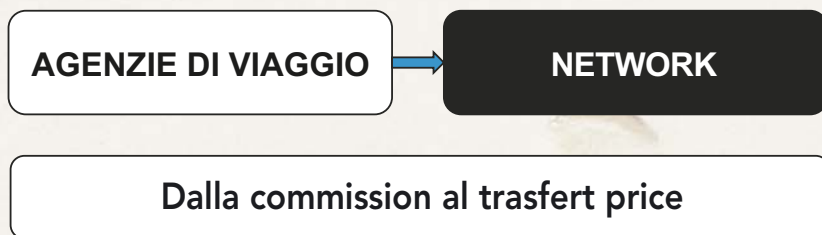
La "P" di Partnership rappresenta l'investimento di Marketing più importante sia per i Network che per le Agenzie di Viaggio.

I Network hanno acquisito uno spazio importante nel tessuto economico del business, soprattutto perché sono riusciti a configurare oltre l'80% di una rete di circa 8.700 codici attivi.

Attualmente si possono definire in circa 80 le organizzazioni che operano in Networking, ovvero raggruppamenti anche numericamente più contenuti.

Dopo aver raggiunto una performance determinante nell'aggregazione globale, oggi assistiamo ad una politica di cannibalizzazione, dove i Network si strappano e non "mollano" i codici acquisiti.

Sicuramente i prossimi cinque anni saranno ancora più caratterizzanti in questa corsa, e le Agenzie di Viaggio attendono fiduciose che la competizione possa sostenersi con la politica di maggiori servizi e maggiori revenue.

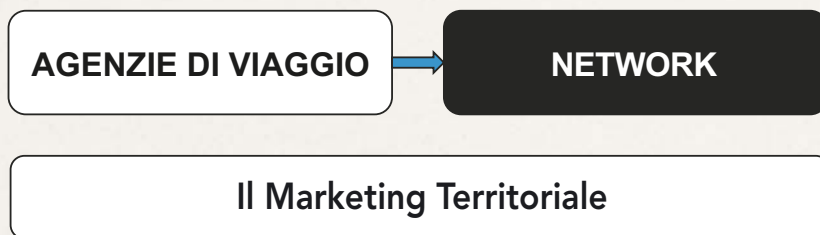


Nelle organizzazioni Networking il magazzino prodotto viene trasferito alle reti distributrici attraverso il transfert pricing (prezzo di trasferimento).

Il “prezzo di trasferimento” dovrà comprendere i servizi di base del prodotto turistico, sarà compito dell’Agenzia di Viaggio accrescerne il Valore Aggiunto attraverso la personalizzazione verso il viaggiatore (tipologia di assicurazione, tipologia di accomodation, escursioni, ecc.).

Questa metodologia, permetterà all’Agenzia di Viaggi di acquisire maggiori revenue sulla base della sua reale capacità di personalizzare il prodotto turistico ed aumentare la propria competizione sul mercato (Up selling e Cross selling).





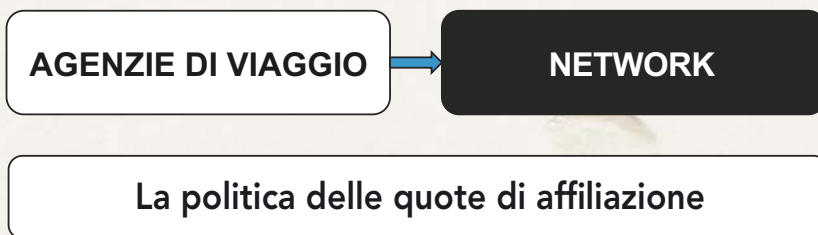
Le Agenzie di Viaggi hanno l'esigenza di organizzazioni Networking capaci di fornire servizi sempre più specifici alle proprie realtà.

Le peculiarità sono molte e riflettono i modelli e le abitudini sociali degli specifici territori.

Sappiamo tutti che:

"Il Sud vende il Sud", "il veronese è lombardo", "il triveneto è Travel Bus", "l'HUB della Sicilia è Fiumicino", "Il Travel Single è Piemontese", "il Sud assorbe meglio i prodotti anglosassoni", ecc. ecc.

Il Networking è il protagonista assoluto dello sviluppo del Marketing territoriale, e la lettura di tutte le peculiarità è all'interno dei tracciati di traffico commerciale delle Agenzie di Viaggio.



Il Network copre le proprie esigenze economiche su quattro linee economiche:

- Il Transfert Price
- Il Co-Marketing diretto (T.O., GDS, Vettori, Assicurazioni, ecc)
- Il Co-Marketing indiretto (Enti del Turismo, DMC, Aziende, ecc)
- Quote Associative di affiliazione

Sicuramente le politiche delle quote di affiliazione all'interno di una strategia Networking tenderanno sempre più ad orientarsi verso un metodo semi-variabile, dove maggiori servizi si utilizzano e minore sarà la quota.

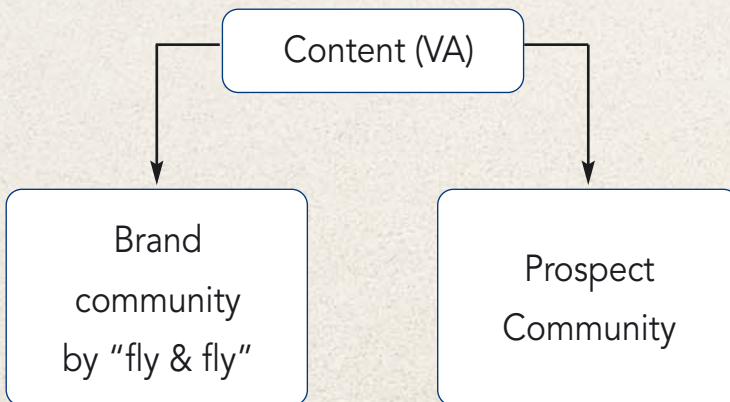
Questo perché il Trasfert price include già una parte di economica sostenibile allo sviluppo del Network.



La complessità dell'argomento pone l'esigenza di proiettare il tavolo di lavoro verso una sola direttiva:

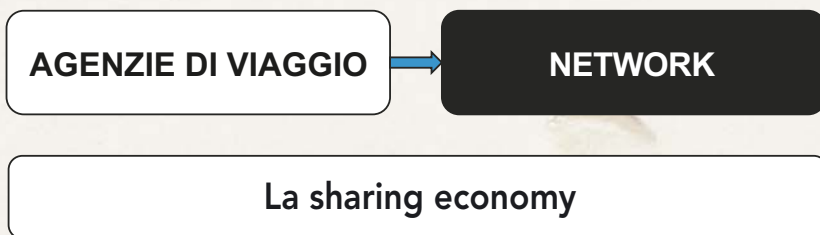
Networking = costruzione di un processo mediatico capace di sviluppare interazione tra la micro organizzazione (ADV) ed il mercato di riferimento.

### Comunicazione = trasferire il Valore Aggiunto



La comunicazione Mass Market dove tutti ricevono tutto, crea "rumore" ed abbassa il livello di attenzione ai Marchi Aziendali!





Nata da sempre ma organizzata da poco!

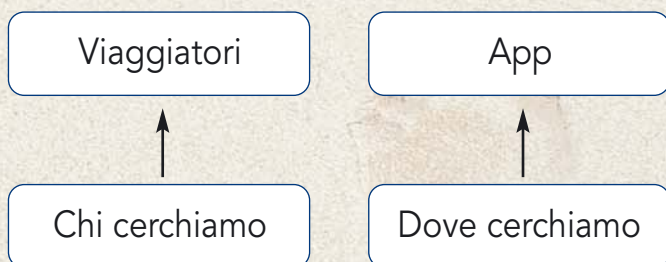
Il fenomeno è irreversibile, in quanto è alimentato dalla stessa domanda di mercato.

Sta diventando sempre più una economia convenzionale e pertanto deve essere organizzata e gestita.

In questo argomento di lavoro il ruolo del Networking è protagonista assoluto, in quanto il "dominio" per eccellenza è il Turismo ed in modo specifico "la logistica" e "l'accomodation".

E' una opportunità enorme da non perdere per aumentare il Valore Aggiunto dei servizi organizzati dal Network ed offerti dall'Agenzia attraverso un costo del processo estremamente contenuto.

### Organizzazione professionale dei servizi Turistici Sharing



## **Interazione Agenzie di Viaggio verso le strutture alberghiere**

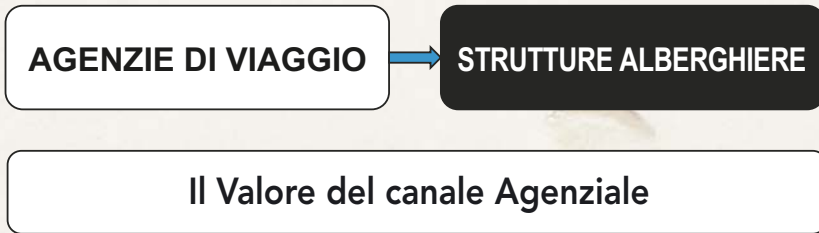
Le Strutture Alberghiere hanno oggettivamente un ruolo vitale per lo sviluppo del business, in quanto l'accomodation organizzato è parte integrante e non sostituibile del prodotto turistico.

L'attuale economia alberghiera impone oggi delle performance poco flessibili per gli alberghi, ovvero di avere un adeguato riempimento con un congruo prezzo medio camera venduta.

L'incisiva penetrazione del canale OTA (Online Travel Agency) nel business, ha di fatto indebolito l'economia (comparazione tariffaria) e l'organizzazione (prenotazioni ultimo minuto) delle strutture alberghiere.

Il fenomeno è irreversibile (almeno nel medio termine) ma può essere migliorato attraverso una migliore politica commerciale con le Agenzie di Viaggio.

Alle strutture alberghiere serve un modello di business maggiormente performante, ed alle Agenzie di Viaggio maggiore conoscenza delle metodologie commerciale per acquisire dei buoni prodotti alberghi a prezzi competitivi.



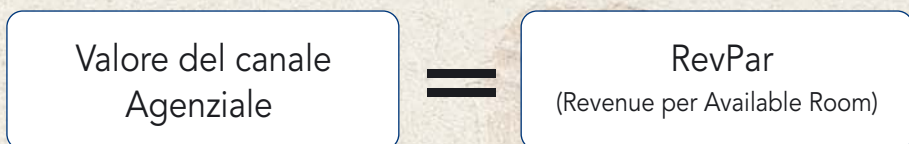
Il ruolo delle OTA sul mercato in questi anni, ha mutato in maniera significativa la visibilità dell'Agenzia di Viaggio verso le strutture alberghiere.

Sia le Agenzie di Viaggi che le strutture alberghiere, hanno l'esigenza di recuperare il loro rapporto commerciale.

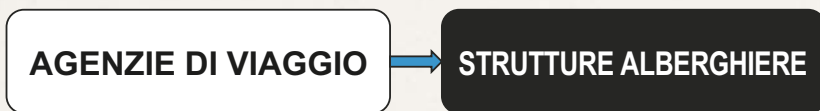
Le Agenzie di Viaggio per trasferire un prodotto "corporate" verso il proprio portafoglio, per le strutture alberghiere di riqualificare le presenze per canali di traffico.

Il Valore Aggiunto del Canale Agenziale è dato dal mantenimento del livello qualitativo dei volumi di traffico durante tutto il periodo di apertura della struttura alberghiera, favorendo l'ottimizzazione organizzativa dei costi fissi.

Questo può avvenire tramite il segmento di traffico dei "Gruppi" e parzialmente del segmento "Business".







## La riqualificazione dei canali di traffico alberghiero

Portafoglio Fidelizzato

Portafoglio diretto (Piattaforma WEB)

DTO Distribuzione Turistica Organizzata

(T.O., Consolidatori, Corrispondenti, Agenzie di Viaggio, DMC, Network)

Piattaforme Commerciali (OTA, Social shopping, ecc.)

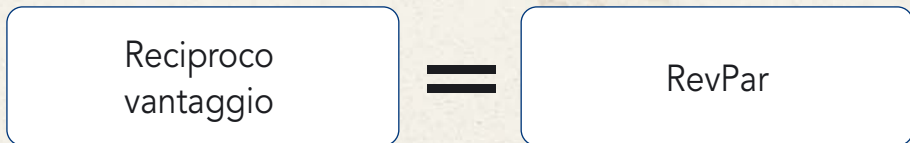
In alcune strutture alberghiere il traffico OTA incide per circa l'80%, inquinando in maniera radicale la natura della fidelizzazione.

Il Cliente OTA rimane Cliente OTA!

Tra questi canali, l'unico che può sostenere gli hotel in maniera strutturata, organizzata e finanziaria, è quello della DTO, dove l'Agenzia di Viaggio è parte integrante.



Gli accordi si concludono e si mantengono solo quando entrambi le parti ottengono un reciproco vantaggio.



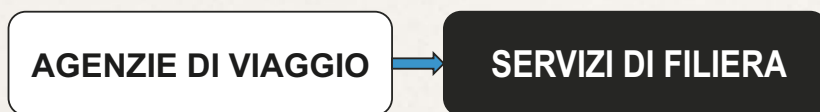
Il RevPar misura la capacità commerciale della Struttura alberghiera di ottenere un buon tasso di riempimento (load factor) a fronte di camere vendute con buone tariffe (ADR Average Daily Rate)

Il RevPar cresce per effetto di due elementi, o incremento delle tariffe delle camere vendute, oppure incremento del tasso di riempimento.

E' fondamentale aumentare l'occupazione senza inquinare il rapporto economico dell'ospite in casa.

La GDO potrà ottenere tariffe corporate alle quali far accrescere il Valore Aggiunto dei servizi offerti.

## I servizi di filiera per le Agenzie di Viaggio



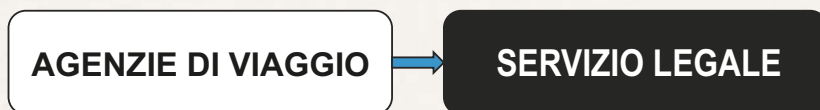
Come sappiamo il Business del Turismo è complesso, e le forze economiche e produttive che lo portano a confrontarsi sul resto del mondo, sono caratterizzate da mirco – piccole Imprese.

Il sostegno alle Micro – Piccole Imprese che compongono la filiera qualitativa e produttiva della Distribuzione Turistica Organizzata, è rappresentata soprattutto dalla possibilità di usufruire di “Servizi” a sostegno dello sviluppo d’Impresa.

Alcuni di questi servizi sono rappresentati da quelli di tipo Istituzionale (Fiscale, Legale, Amministrativi, ecc.) altri di tipo strutturale (Organizzazione, Contratti commerciali esteri, start – up, Marketing, ecc.).

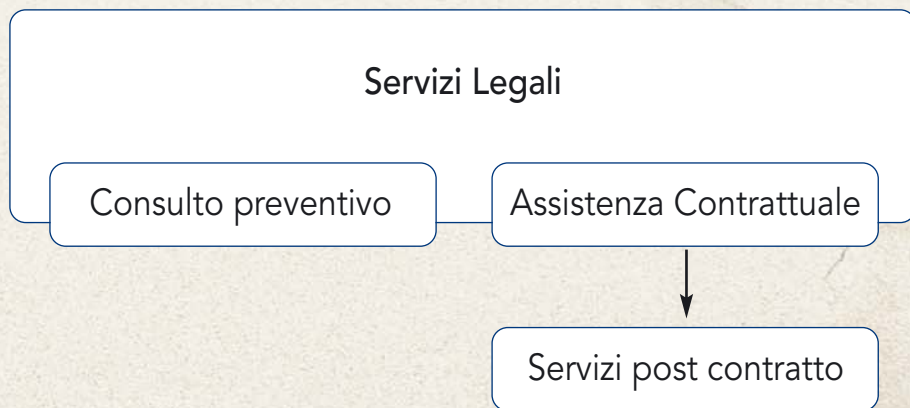
Oggi più che mai la salvaguardia del sistema distributivo passa attraverso lo sviluppo di “Idee Avanzate” che possono essere sostenute solo attraverso l’erogazione di “Servizi Avanzati”.





Possiamo affermare che la notevole massa di "carte Bollate" e di spreco di risorse (denaro e tempo) è frutto di un errato e cattivo concetto dei Servizi legali.

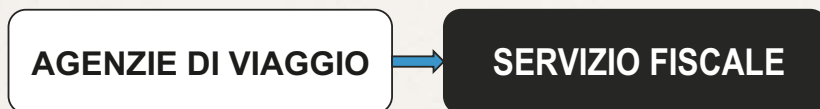
L'organizzazione dei Servizi Legali prevede soprattutto un servizio pre sottoscrizione dei contratti commerciali.



L'Organizzazione di servizi legali sono alla base dello sviluppo di:

- sicurezza e tutela del "nostro " viaggiatore
- contratti di Partnership aziendali
- contratti commerciali con i fornitori

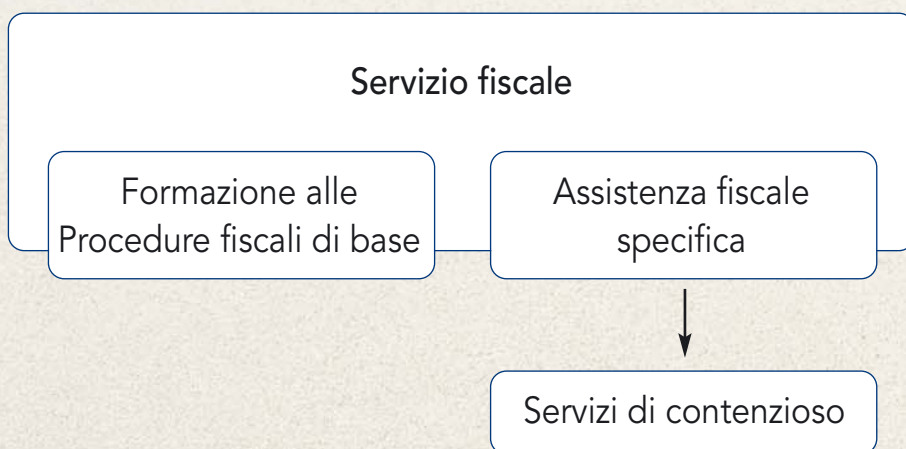
I servizi di filiera per le Agenzie di Viaggio



Oltre il 92% degli Agenti di Viaggio non sono soddisfatti dell'assistenza fiscale dei propri commercialisti e li considerano non competenti sulla materia delle normative prevista dalla legge IVA 74 ter!

Perché?

**Nel Turismo servono Professionisti Specializzati!**

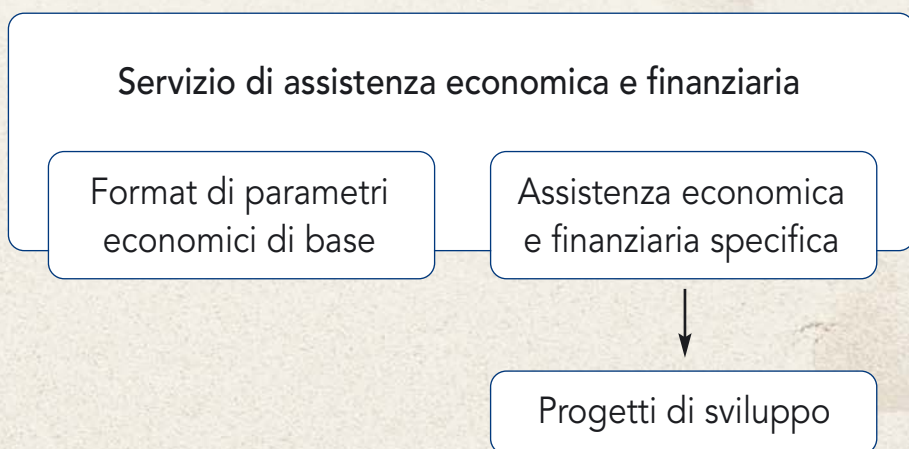


Plauso ai gestionali che hanno contribuito a migliorare gli aspetti procedurali, ma la governance delle competenze rimane ancora all'interno delle Agenzie di Viaggio, e può essere delegata solo attraverso adeguati modelli di "Servizio Fiscale Assistito".



Uno dei punti critici delle Micro – Piccole Imprese, è quella di dover trovare assistenza per suggerimenti economici della propria azienda attraverso figure professionalmente non specializzate.

Sono pochi i commercialisti specializzati nella materia delle Agenzie di Viaggi (vedi assistenza fiscale) oppure consulenti del lavoro che sappiano proporzionare i contratti ai rendimenti.

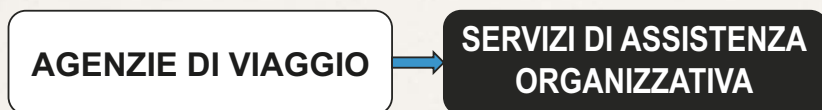


Nell'industria del Turismo, dove il Valore aggiunto non può essere immagazzinato, tutte le risorse economiche disperse, non possono essere recuperate.

Perdere economia vuol dire indebolirsi finanziariamente e di conseguenza



I servizi di filiera per le Agenzie di Viaggio



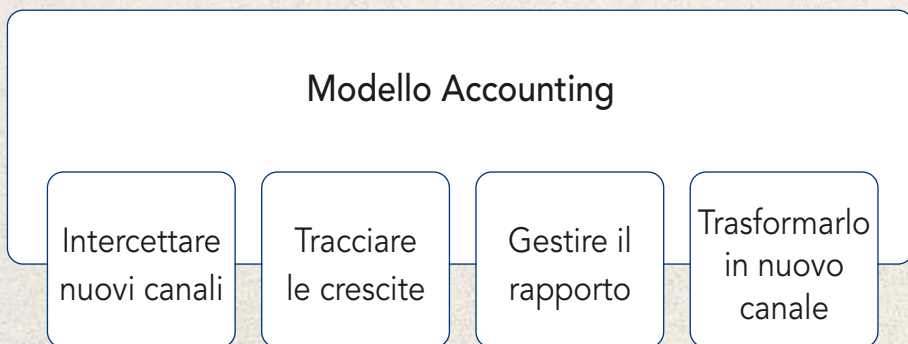
strutturalmente.

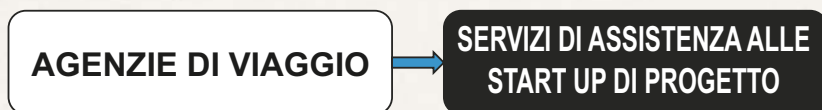
L'organizzazione dei processi e delle funzioni aziendali è una delle componenti di base per i progetti di sviluppo aziendale.

Le aziende evolute oggi orientano la propria organizzazione verso modelli organizzativi.

Uno dei modelli più evoluti nel settore, è quello Account dove vengono valorizzate le specifiche competenze di tutti gli addetti ai lavori per aumentare la crescita commerciale del rapporto sino a trasformarlo in nuovo canale di traffico.

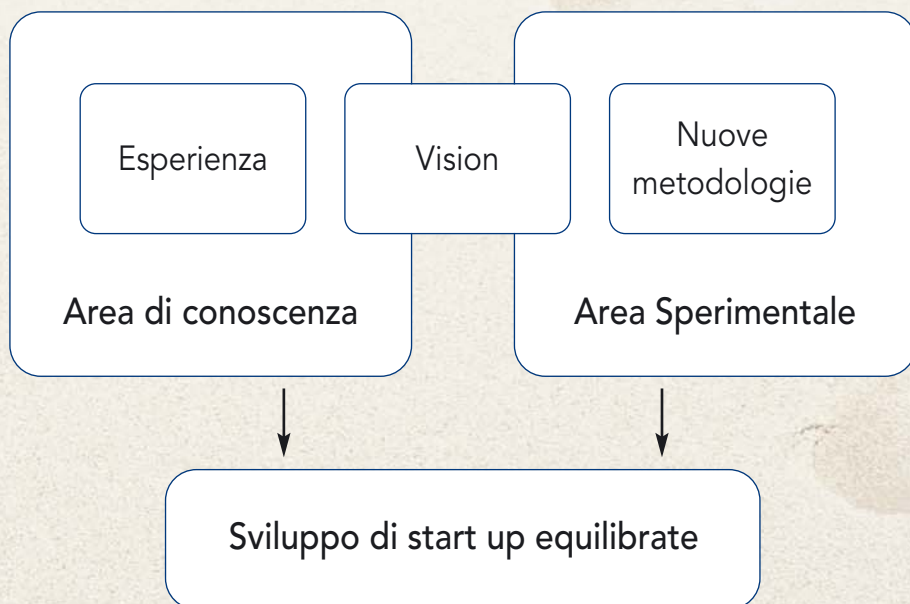
Pur essendo un modello ampiamente assorbito in alcuni Tour Operator, in alcuni Network ed anche nelle strutture alberghiere, anche per le Agenzie di Viaggi trova tutti i suoi effetti positivi a sostegno dello sviluppo del business.



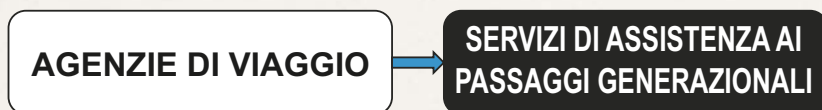


Lo stato di salute di un settore è dato anche dalla capacità di generare idee per nuovi progetti di start – up.

Le start-up sono l'essenza del rapporto tra tre elementi fondamentali:



**Il mercato non riesce più a sostenere le economie dettate solo dal ripetersi delle esperienze vissute.**



Precisazione: per passaggio generazionale, si intende la delega che uno o più soggetti rilasciano ad uno o più soggetti ad adeguare e sviluppare il modello di business con le opportune metodologie che la trasformazione dell'ambiente di mercato impone.

I passaggi di aziende tra genitori e figli sono donazioni societarie.

Ogni azienda che crea una sana occupazione di lavoro, è un Bene ed un Patrimonio Sociale e Collettivo, verso il quale tutti dobbiamo porre attenzione per sostenerne la sopravvivenza.

Su 8.700 codici attivi, circa 6.400 sono rappresentati dalla fascia imprenditoriale compresa tra i 53 e 63 anni. Ciò vuol dire che nei prossimi 4 – 6 anni qualcuno dovrà traghettare parte di queste aziende nel nuovo ambiente di business.

E' una esigenza di molti ed una opportunità per qualcuno.

Nei prossimi anni ci saranno circa 1.200 - 1.500 di società dove ci sarà un rinnovamento societario. Queste new company dovranno far migrare all'interno tutto il nuovo modello di business.



# Nuove figure professionali nelle Agenzie di Viaggio

## IL TRAVEL MANAGING

---

**Chi è** E' colui che ha maturato una adeguata stima nel gruppo di lavoro e che può avere una specifica delega per lo sviluppo di uno specifico progetto aziendale.

---

**Perché** Perché altrimenti potrebbero venir meno gli stimoli per continuare il lavoro che svolge ed andare verso le dimissioni, o nel caso peggiore con il tempo entra nella curva della no evoluzione.

---

**Età** La fascia di età è legata anche agli anni di esperienza e dall'anzianità all'interno dell'azienda, comunque mediamente c'è una differenziazione tra donne 28 -38 anni e uomini 34 – 44 anni.

---

**Skills** Sicuramente una persona che sa organizzare il proprio lavoro. Sa portare avanti gli obiettivi e non disperde tempo. Empatia e spirito di adattamento sono le prerogative sociali. Sa essere coinvolgente e misurato nelle relazioni. Curioso e specialista. Insomma uno come tanti, ma con la capacità di evolversi.

---

**Costo** Inquadramento secondo o primo livello, senza benefit o superminimi, ma incentivi rapportati ad almeno 6 performance, 2 quantitative e 4 qualitative.

---

**Dove lo trovo** Merce rara, e chi sa di averla è bene costruirgli un percorso managing. Sicuramente in azienda qualcuno ci dovrebbe essere, altrimenti è bene fare sano esame di coscienza!

---

**In azienda** Ma si rischia di creare invidie tra dipendenti? E' per questo che oggi oltre il 60% degli addetti ai lavori sono fuori skills!

## IL TRAVEL ACCOUNT

---

**Chi è** E' colui che ha la consapevolezza che la vendita è solo una parte formale di una relazione commerciale tra persone.

---

**Perché** Perché altrimenti pensiamo ancora di "far entrare i clienti in Agenzia" anziché prendere una sana dose di autostima e costruire traffico commerciale.

---

**Età** Dobbiamo dire che le migliori performance le abbiamo da chi ha una anzianità media nel settore di circa 5 – 7 anni.

---

**Skills** Sicuramente una persona che sa organizzare il proprio lavoro e lo difende in ogni garbata maniera.  
Sa comunicare al mercato (riconosce le caratteristiche dei consumatori, sa quando e come contattare, e soprattutto sa farsi dire... *mi sembra una buona proposta...*).  
Sa che per essere apprezzato deve essere propositivo e particolarmente attento ai dettagli.

---

**Costo** Inquadramento secondo o primo livello, senza benefit e superminimi, ma incentivi rapportati ed almeno 8 performance, 3 quantitative e 5 qualitative.

---

**Dove lo trovo** Merce rara, e chi sa di averla è bene costruirgli un percorso accounting togliendolo dal Front Office.  
In azienda possono essere formati adeguatamente!

---

**In azienda** Ma si rischia di creare invidie tra dipendenti? No, ha skills che spesso identificano alcuni aspetti caratteriali.

## ACCOMPAGNATORE MOTIVAZIONALE GRUPPI

---

**Chi è** E' colui che ha la consapevolezza che partono 20 persone e solo grazie alla sua capacità può ritornare un gruppo socialmente composto e pronto per un nuovo viaggio.

---

**Perché** Perché il prodotto Gruppi è soprattutto un prodotto sociale, diciamo quasi una terapia di Gruppo nel condividere esperienze.

---

**Età** Non ci sono limiti di età biologica, ma dobbiamo affermare che chi ha una esperienza di 20 anni di accompagnamento potrebbe far fatica ad entrare nel nuovo ruolo.

---

**Skills** Oltre ai consueti skills tecnici (pratiche aeroportuali ed alberghiere, gestione guide, autisti, ecc) i suoi skills sono soprattutto di tipo Psico-sociali, gestire gli emergenti in un gruppo, evitare i capannelli, costruire valore dell'esperienza che stanno vivendo, trasformare i punti critici di un viaggio in opportunità.

---

**Costo** Se esterna 120 – 140 Euro gg per viaggi superiori alle 7 notti.  
Se interna 50 – 70 Euro gg.  
Incentivi sulle ri-prenotazioni su alcune tipologie di viaggi.

---

**Dove lo trovo** Merce rara, e chi sa di averla è bene costruirgli un percorso di riqualificazione e formarli adeguatamente!

---

**In azienda** Accompagnatore Motivazione Gruppi e una libera professione.



## TRAVEL BLOGGER

---

**Chi è** E' colui che costruisce relazioni di continuità tra l'azienda ed il "mercato nella rete" attraverso racconti di esperienze di viaggio.

---

**Perché** Perché il 78% della domanda di mercato interagisce nel mercato virtuale.

---

**Età** L'età è strettamente biologica, possiamo dire che fanno parte della generazione Y (20 – 35 anni).

---

**Skills** Oltre ai consueti skills tecnici (Conoscenza di tecniche SEO, SEM, ecc.) le prerogative più significative sono di tipo letterali: scrivere in maniera intuitiva, istintiva, caratterizzante, non convenzionale, creare e soddisfare curiosità.

---

**Costo** Tre linee di impegno costi, il contratto, i rimborsi spesa e gli investimenti per le performance.

---

**Dove lo trovo** Merce rara, e chi sa di averla è bene costruirgli un percorso di riqualificazione e formarli adeguatamente!

---

**In azienda** E' uno "spirito libero" ma possiede delle funzioni trasversali.

## CONCLUSIONI

Possiamo affermare che nel brevissimo termine (a fine 2017) saranno ancor più evidenti le esigenze di tutte le organizzazioni del turismo, sia pubbliche che private, di avviare dei processi strutturali al cambiamento.

L'accentuarsi di alcuni fenomeni del macro mercato, porteranno ad una diversa posizione delle Agenzie di Viaggio nei 5 Cluster di mercato, dove assisteremo ad una riduzione delle Agenzie di Viaggio del Cluster A ed un incremento di quelle nei Cluster C ed E (E più attenuato).

Assisteremo inoltre ad un impulso molto forte nella diversificazione di business di molte Agenzie di Viaggio verso il traffico incoming (molti progetti start-up), che dovranno far fronte ai nuovi scenari del mercato mondiale.

Guardando le proiezioni delle pagine che seguono, risulta ancor più significativa la realizzazione di un impianto per l'Osservatorio organizzato di "Ricerca & Sviluppo" che sappia tracciare le caratteristiche delle nuove fasce di consumatori sia livello Italia che a livello mondo.

## Proiezione crescita popolazione

Popolazione mondiale storica e stime future (in milioni di abitanti)								
Anni Aree	1750	1800	1850	1900	1950	1999	2050	2100
Mondo	791	978	1 262	1 650	2 521	5 978	8 909	9 746
Africa	106	107	111	133	221	767	1 766	2 308
Asia	502	635	809	947	1 402	3 634	5 268	5 561
Europa	163	203	276	408	547	729	628	517
America Latina e Caraibi	16	24	38	74	167	511	809	912
Nord America	2	7	26	82	172	307	392	398
Oceania	2	2	2	6	13	30	46	51

Crescita 50 anni %

23,6

29

20,1

52,7

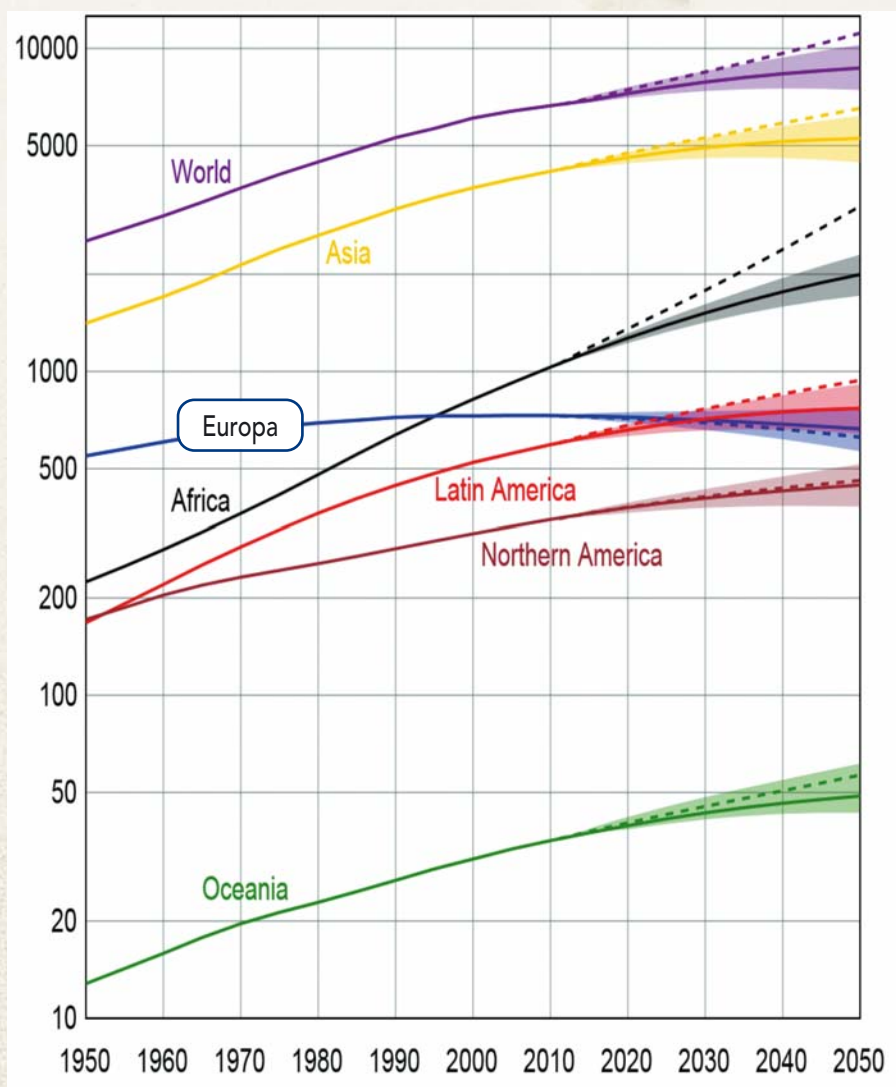
137

49

9,3



## Proiezione di crescita demografica mondiale



Nel lungo termine ogni ragionevole prospettiva è fuori dalla portata della Vision, ma sicuramente possiamo affermare con certezza che:

*“Il Turismo rappresenterà sempre un grande business  
e gli attori principali della DTO saranno sempre  
i Tour Operator,  
i Network,  
le Agenzie di Viaggi, ecc...”*

*Il lavoro da svolgere oggi nel “Fare Turismo”  
è quello di costruire una politica ragionata  
ed equilibrata che sia sostenuta  
da coraggiosi processi innovativi.*









*Pubblicazione interna non commerciabile*



**Federazione Italiana Associazioni Imprese Viaggi e Turismo**

00153 Roma - Piazza G. G. Belli, 2

Tel. 06/58.83.101 - Fax 06/58.97.003

e-mail: [fiavet.nazionale@fiavet.it](mailto:fiavet.nazionale@fiavet.it)

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

Finito di stampare da Tipografia Facciotti Srl  
nel mese di Maggio 2016





PLANISPHÈRE, CARTE GÉNÉRALE  
DU MONDE

de l'année 1780

