

**TOUR OPERATING  
RETICOLARE –  
Una opzione per  
le agenzie di  
viaggio umbre**

**Oderisi Nello  
Fiorucci**

**Occasional Paper  
#OP-1-15  
Maggio 2015**



Innovazione e Consulenza  
Integrata per il Turismo

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





# TOUR OPERATING RETICOLARE

## Una opzione per le agenzie di viaggio umbre (\*)

di Oderisi Nello Fiorucci



Occasional Paper #OP-1-15 – Maggio 2015

### Sintesi

*La rivoluzione digitale in atto ha profondamente trasformato le modalità di distribuzione dei servizi turistici. Nuovi canali, nuovi strumenti tecnologici, nuovi modelli di business hanno ridefinito il ruolo e l'importanza delle agenzie di viaggio che sono oggi chiamate ad investire nelle attività in cui risultano ancora capaci di creare valore, in maniera competitiva, per clienti finali e fornitori di servizi.*

*In particolare, in questa breve riflessione si è voluto analizzare la situazione delle agenzie di viaggi dell'Umbria, imprese di piccole dimensioni, che potrebbero trovare nella creazione di reti di imprese attive nell'incoming tour operating, un'importante area di business in cui capitalizzare la profonda conoscenza del territorio con i suoi attrattori, ma soprattutto di quell'insieme di servizi turistici e non turistici indispensabili per creare risposte ai turismi di nicchia.*

(\*) i contenuti del presente documento sono stati presentati nel corso del convegno FIAVET UMBRIA "L'agenzia di viaggio nell'era digitale: il valore dell'intermediazione per la commercializzazione della destinazione Umbria" (Perugia, 14/05/15)

# NETWORKED TOUR OPERATING

## An Option for Travel Agencies in Umbria

### Executive summary

*The digital revolution has dramatically transformed the methods of distribution of tourism services. New channels, new IT based devices, new business models have redefined the role and importance of travel agencies, which now have to invest in activities which still are able to create value, in a competitive manner, for final customers and services providers.*

*In particular, in this short reflection, we wanted to analyze the situation of travel agencies in Umbria, small businesses which could find an important area of business in the creation of networks of business, active in incoming tour operating, in which they may capitalize on the deep knowledge of the destination, with its attractors, and moreover of that combination of tourism and no tourism services that are essential for meeting the demands of niche tourism.*

*"In a time of rapid change distributors and distribution channels tend to change faster than anything else" (Peter Drucker).*

## 1. La rivoluzione digitale: impatto sulla distribuzione di viaggi

L'inizio della nuova era digitale con Internet che diventa un canale tecnologico di informazione, promozione e vendita di servizi turistici ha determinato una vera rivoluzione nella distribuzione turistica. Quando Microsoft diede vita a Expedia (1996) lo fece per dimostrare come le nuove tecnologie potessero rendere estremamente più efficiente un mercato così complesso come quello dei viaggi dove i contenuti informativi cambiano continuamente e i consumatori vogliono essere personalmente coinvolti nel processo di selezione e acquisto dei servizi.

Lo stesso Bill Gates affermò nel 1999 che le agenzie di viaggi sarebbero state le prime a fare le spese dello sviluppo di Internet, le prime a sparire dal mercato, naturalmente in assenza di una capacità di produrre diversamente valore per viaggiatori ed imprese turistiche.

Le dinamiche evolutive della travel distribution hanno, tuttavia, portato Expedia ad adottare in diversi mercati nazionali, partendo proprio da quello italiano, un *modello click and brick* dove l'agenzia di viaggi online propone a quelli che sarebbero dovuto essere i suoi diretti concorrenti di operare in partnership su diverse basi: *Expedia Travel Agent Affiliate Program*, *Expedia Affiliate Network*, ecc.

## 2. Imprese agenziali umbre: quale value proposition?

Dunque, siamo di fronte un sistema distributivo complesso e in continua trasformazione in cui le agenzie di viaggi umbre devono competere con colossi. La competizione si gioca sulla capacità di produrre valore per i clienti potenziali. La domanda è: quale valore sono in grado di proporre in maniera competitiva le agenzie di viaggi dell'Umbria?

Se i target di domanda a cui rivolgersi sono il cliente finale e la distribuzione organizzata e se è ragionevole pensare che alcune funzioni possono essere rivolte anche al sistema di offerta territoriale (fornitori di servizi e organizzazione turistica pubblica), in prima battuta si può affermare che le aree di attività maggiormente promettenti sono:

- affidabilità della transazione e consulenza personalizzata, che si rivolgono al cliente finale;
- conoscenza approfondita di un territorio, design di prodotto e packaging, che interessano tutti i soggetti sopra indicati;
- marketing analysis e commercializzazione di offerte complesse, che creano vantaggi principalmente per gli stakeholder territoriali.

Su queste basi si può affermare che per le agenzie di viaggi umbre si apre un'area di attività dove è possibile giocarsela con i grandi competitor del mercato globale dei viaggi: l'**incoming tour operating**.

Per essere competitivi in questa attività le imprese agenziali dovranno capitalizzare la propria capacità nella gestione di:

- relazioni con fornitori e stakeholder locali
- relazione con i clienti finali
- consulenza di marketing
- progettazione e gestione di servizi per i turisti di nicchia.

Di conseguenza, vanno affrontate alcune questioni chiave:

VALUE PROPOSITION	TARGET		
	Cliente finale	Sistema di offerta locale	Distribuzione organizzata
Affidabilità transazione	X		
Consulenza personalizzata	X		
Conoscenza approfondita di un territorio	X	X	X
Design di prodotto e packaging	X	X	X
Marketing analysis		X	X
Commercializzazione		X	X

- **frammentazione e micro dimensioni aziendali** delle agenzie umbre. Va stimolato lo sviluppo di reti di imprese che possano operare come un'unica impresa virtuale sulla base, nell'ordine, di una radicale reingegnerizzazione del prodotto, dei processi di business, della struttura organizzativa e, quindi, dei ruoli e delle persone;
- **strumenti operativi**. Investire nelle tecnologie che possano elevare l'efficacia e l'efficienza dei processi di business sia a livello di rete che di singolo partner, in un'ottica di reale condivisione e co-progettazione;
- **cultura manageriale e competenze**. Le agenzie vanno sensibilizzate ai temi chiave dell'innovazione e supportate con mirate azioni formative per l'eliminazione degli eventuali gap nelle competenze chiave.

### 3. Mercato digitale: disintermediazione versus reintermediazione

Quali sono le ragioni che ci spingono ad indicare questo campo di azione per le agenzie di viaggi umbre? Per rispondere è necessario ricostruire, rapidamente, qual è stato l'impatto della tecnologia digitale e di internet sulla distribuzione di viaggi e sull'attuale arena competitiva.

Il primo effetto che ci si aspettava dal nuovo mercato digitale era una forte **disintermediazione**, cioè una totale facilitazione delle relazioni di vendita diretta in concorrenza con il ruolo tradizionale dell'intermediazione organizzata. Il crollo delle barriere tecnologiche all'ingresso dei fornitori di servizi turistici (hotel e strutture ricettive in primis) e la contemporanea assenza in molti destinazioni di catene e di brand che potessero ridurre la complessità hanno, tuttavia, determinato una crescente dicotomia fra le soluzioni proposte dai nuovi attori del web per ridurre la complessità e la loro efficienza nel raggiungere l'obiettivo. Di fatto, la presenza di un marketplace inefficiente ha spinto molte start up tecnologiche a creare soluzioni maggiormente efficienti di connessione fra domanda e offerta che hanno spesso determinato un aumento dei costi distributivi delle imprese turistiche, specie se piccole e non brandizzate, e una marginalizzazione dell'importanza del contenitore destinazione e della qualità delle offerte.

Di fronte a questa situazione, è esploso un fenomeno di incessante sviluppo di nuovi strumenti, nuovi modelli di business e nuove relazioni fra gli attori del sistema del valore della distribuzione di viaggi (**re-intermediazione**).

Attualmente, possiamo classificare la galassia di soggetti attivi in qualche maniera nella distribuzione di viaggi online in due metacategorie:

1. **operatori transazionali**, a cui il viaggiatore si rivolge per chiudere una transazione (online travel agency, portali di prenotazione alberghiera e global distribution system)
2. **operatori non transazionali**, che non vendono, ma influenzano sempre più la decisione d'acquisto, costituendo dei potenti **marketing channel** che assicurano informazioni su destinazioni ed imprese turistiche (mappe, itinerari, meteo, video, foto, recensioni, ecc.), strumenti di geo-localizzazione delle informazioni, strumenti di comparazione e di rating della qualità dei servizi. Vi rientrano i motori di ricerca orizzontali (Google, Bing, Yahoo), i travel metasearch engine (Kayak, Trivago, ecc.), i siti di viaggi specializzati nelle review ed in altri contenuti travel-related (Tripadvisor, Gogobot, ecc.), i coupon & flash sales site come Groupon, i social network generalisti (Facebook, Twitter, Youtube, Pinterest, ecc.).

Siamo, dunque, di fronte ad un ecosistema digitale di vendita dei servizi turistici caratterizzato da:

- numerosità di canali, media e attori;
- complessità;
- contaminazione fra modelli di business, canali e media;
- sovrabbondanza;
- elevati costi distributivi per i fornitori.

A tutto ciò va aggiunto l'impatto determinato dalla rapida diffusione di smartphone e tablet e delle relative *mobile travel apps*: le tecnologie mobili stanno rapidamente cambiando il modo ed i tempi di concepire, pianificare e comprare il viaggio e le sue singole componenti di prodotto.

#### 4. Mercato digitale dei viaggi: un'arena competitiva in continua trasformazione

Un ultimo elemento di complessità: nell'arena competitiva che abbiamo cercato di delineare neanche i grandi dormono sonni tranquilli. Infatti, altri competitor appaiono pronti ad entrare facendo saltare gli attuali equilibri. Solo alcuni esempi:

- **Amazon**, uno dei leader globali del commercio elettronico, sta valutando se entrare anche nella vendita di viaggi e sta già testando in alcune aree degli USA un primo modello (*Amazon local*);
- **Tripadvisor**. Con il suo servizio "Istant Booking" è già definibile come una OTA? Analogo problema con **Google** con i suoi strumenti di facilitazione dell'organizzazione e acquisto di un viaggio (*Google Hotel Finder* e *Google Flight Search*);
- **Airbnb**. Questo sito di home-sharing in aree urbane e di affitti turistici per strutture di piccolissime dimensioni (3-5 camere) fa concorrenza solo agli hotel o diventerà un ennesimo e potentissimo competitor della distribuzione organizzata?

Di fronte a queste minacce competitive, il duopolio leader incontrastato del mercato online di viaggi, costituito dal **gruppo Expedia** e dal **gruppo Priceline**, ha reagito diversamente. *Expedia* ha implementato una aggressiva strategia di concentrazione basata sull'acquisto di altre OTA sue dirette concorrenti (*Travelocity* e *Orbitz* solo per indicare le più recenti operazioni); *Priceline* ha, invece, scelto una strategia di differenziazione mediante il controllo di altri settori di commercio on-line attinenti all'industria dell'ospitalità, come provato dall'acquisto di *OpenTable*, leader globale nella prenotazione via web di ristoranti e nelle relative review.

Da questo scenario sembrerebbe non esserci speranza per le agenzie di viaggi retailer. Tuttavia, alcuni dati provenienti dal mercato statunitense ci inducono ad un atteggiamento più positivo:

- il valore della biglietteria aerea veduta nel 2014 dalle agenzie di viaggi statunitensi è aumentato del 4% sul 2013 (fonte: ARC);
- il 74% delle agenzie di viaggi associate ad American Society of Travel Agents nel 2014 hanno assunto almeno un dipendente addizionale.



Anche dall'Italia arrivano dei dati incoraggianti: ad esempio, il numero dei punti vendita agenziali secondo la banca dati *Infotrav* è ad oggi di 14.489, un dato nettamente superiore a quello degli ultimi anni, seppur da prendere con prudenza per l'alta probabilità che il

sistema di raccolta dei dati determini una rilevante sovrastima del numero delle agenzie realmente attive.

Dunque, una situazione che deve spingere le agenzie di viaggi umbre ad agire investendo nelle aree di business dove è ancora possibile creare valore.

## 5. Conclusioni

In conclusione, possiamo affermare che l'intermediazione di prodotti banali (singole componenti di prodotto) è ormai un mercato controllato da OTA e GDS; mentre il packaging di prodotti complessi territoriali e/o tematici continua ad essere meglio gestito da tour operator generalisti o specializzati.

In quest'ultimo ambito, viste le caratteristiche del turista più evoluto, amante di personalizzazione, di originalità, di esperienze emozionanti e autentiche, si aprono ampi spazi per tour operator incoming ben radicati in un territorio.



Per le piccole e frammentate agenzie umbre, puntare sul packaging significa dar vita ad uno o più **tour operator reticolari** che mettono insieme le diverse specializzazioni delle singole agenzie partner: per territori, tematismi, processi di business.

Assolutamente da non sottovalutare una condizione chiave di successo: l'agenzia di viaggi che voglia partecipare alla creazione di un tour operator a rete deve essere consapevole che dovrà cambiare radicalmente la propria catena del valore integrandola strettamente con quella sovra- aziendale.

Di conseguenza, ancora una volta, la decisione centrale diventa: quali processi trasferire in rete. Il processo centrale del tour operator diventa necessariamente la marketing analysis e dovrà poi essere deciso quali altre attività e processi affidare al network:

- Design di prodotto
- Scouting della qualità servizi
- Selezione fornitori
- Gestione attività di supporto
- Commercializzazione
- Customer Relationship Management (CRM) di prodotto e di destinazione
- Gestione tecnologie
- Amministrazione e contabilità

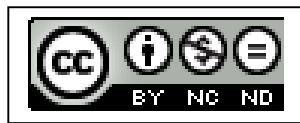
In chiusura, va ulteriormente ribadito che incamminarsi nell'ottica del tour operator incoming reticolare impone la completa **riprogettazione del business** (prodotto e modello organizzativo): **non si può chiedere alla rete di innovare rimanendo le agenzie partner quelle di prima.**

## Oderisi Nello Fiorucci

n.fiorucci@incipitconsulting.it



Laurea in giurisprudenza a Perugia, è socio fondatore di Incipit Consulting dove si occupa di ricerca, formazione e consulenza sui temi del marketing turistico e della distribuzione di viaggi, sia a livello d'impresa che di destinazione. In precedenza è stato ricercatore di management e marketing turistico presso il Centro Studi sul Turismo di Assisi (1985-2014) e docente a contratto presso l'Università Di Perugia (1999-2011).





Innovazione e Consulenza  
Integrata per il Turismo

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



**INCIPIT Consulting  
Società Cooperativa**

P. IVA 03389000542  
[www.incipitconsulting.it](http://www.incipitconsulting.it)  
[incipitconsultingsoccoop@pec.it](mailto:incipitconsultingsoccoop@pec.it)

**Sede Legale**

Via G.B. Pontani, 14  
06128 Perugia  
Tel. +39 075 500 8600  
Fax +39 075 500 8661

**Sede Operativa Perugia**

Ferriera  
Via dei Mastri, 1  
06089 Torgiano (Perugia)  
Tel./Fax +39 075 395 885

**Sede Operativa Roma**

Officine Libetta Creative Coworking Area  
Via Giuseppe Libetta, 15  
00154 Roma  
Tel. +39 347 173 5155