

LA PRODUZIONE NEL SISTEMA TURISTICO

LE IMPRESE TURISTICHE

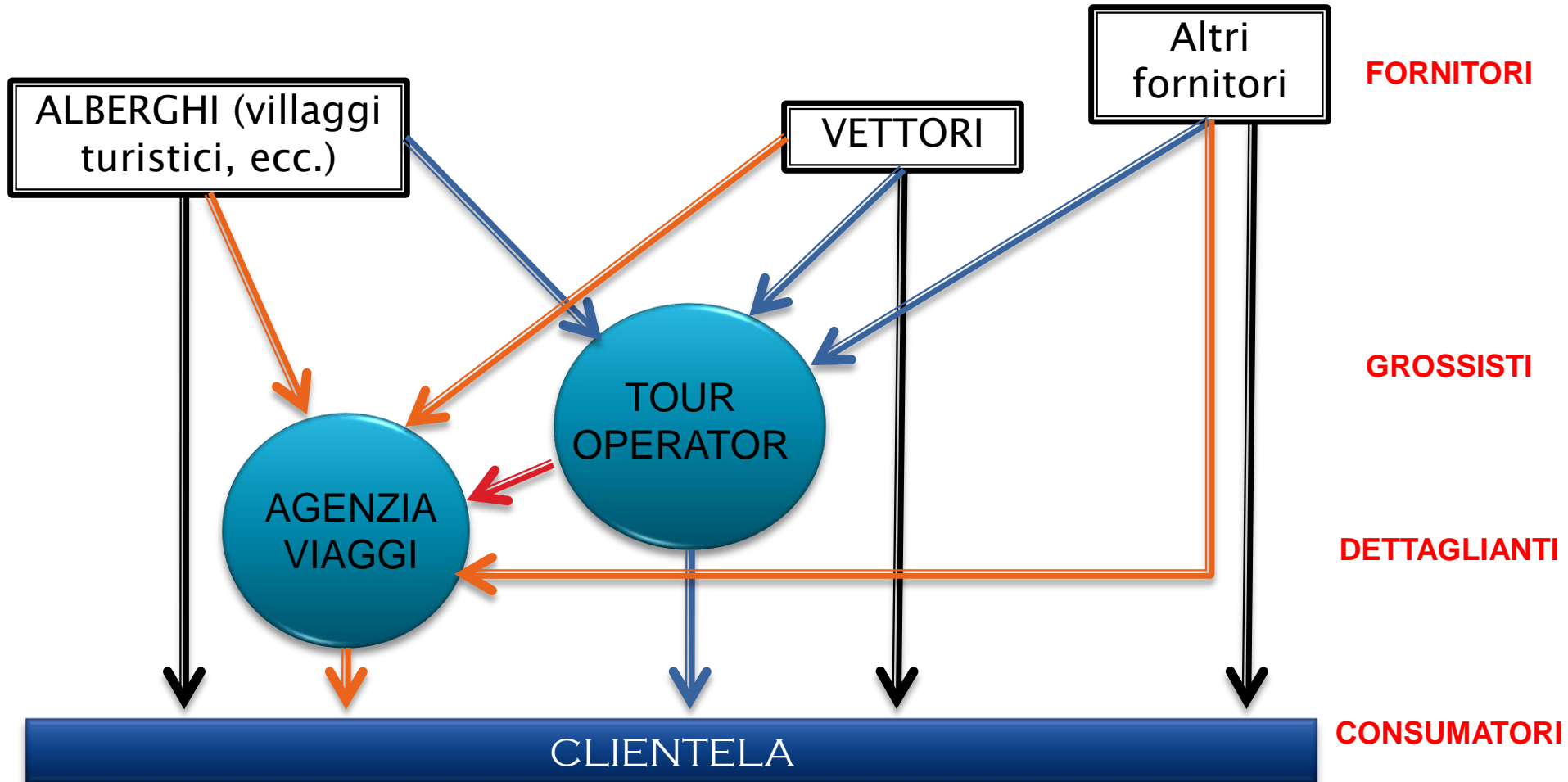
Dott.ssa Elisa Bartocci

Rif. bibliografici : Manuale di economia del turismo
di Candela Guido

La produzione e la commercializzazione della vacanza organizzata

- ▶ 2 categorie di imprese che a diversi livelli operano lungo una “catena” produttiva di beni e servizi:
 1. **tour operator** (specializzati nella predisposizione e commercializzazione del prodotto turistico)
 2. **agenzie di viaggio** (specializzate nella distribuzione del prodotto e nella resa di servizi turistici diversi, singoli o fra loro assemblati).

La funzione di queste imprese



La funzione di queste imprese

- ▶ I **tour operator** sono situati nell'apparato organizzativo al livello del “produttore grossista”;
- ▶ l'**agenzia di viaggi** è situata al livello dell'impresa “dettagliante”
- ▶ Queste imprese possono operare in maniera **congiunta** e **disgiunta**, quindi la distribuzione del prodotto turistico può seguire diversi canali:
 1. fornitori → agenzia → turista
 2. fornitori → tour operator → turista
 3. fornitori → tour operator → agenzia → turista
 4. fornitori → turista

La funzione di queste imprese

- ▶ I primi 3 canali seguono una distribuzione **indiretta**, l'ultimo canale rappresenta la distribuzione **diretta** (turista autoproduttore)
- ▶ Il terzo è il **canale distributivo "ordinario"**, anche se tutti gli altri sono comunque canali distributivi effettivamente operanti nel mercato (i tour operator non escludono la vendita al dettaglio e le agenzie di viaggio spesso producono vacanze organizzate)

Definizione di Tour Operator (TO)

- ▶ Si definisce TO un'impresa il cui ambito operativo consiste nell'effettuare contratti, a diverso livello di rischio, con fornitori di servizi turistici, principalmente operanti nel campo del trasporto passeggeri, della ricettività alberghiera ed extra alberghiera, degli intrattenimenti, delle guide e accompagnatori turistici, ecc. fino ai contratti con l'industria dell'assicurazione per la copertura dei "rischi del turista".

Che servizi offrono i TO?

- ▶ I TO confezionano “pacchetti” turistici detti comunemente “viaggi tutto compreso”, *“inclusive tour”* o *“viaggi a forfait”*, che sulla base di cataloghi illustrativi (depliant) o di brochure, vengono venduti al pubblico per mezzo del canale distributivo costituito dalle agenzie di viaggio dettaglianti.
- ▶ *La vendita al turista è effettuata al prezzo indicato sul catalogo: l'agenzia di viaggio incassa il corrispettivo dal cliente per conto del TO.*

L'attività d'impresa dei TO

- ▶ Il TO non può definirsi una mera impresa di intermediazione del prodotto turistico, ma piuttosto come un'**impresa di trasformazione** che si serve delle materie prime (servizi turistici dei fornitori, attrattive della località) per costruire il prodotto turistico.
- ▶ L'attività di trasformazione si realizza secondo 2 modalità:
 1. Prodotto *just in time* e servizio di *tour organizer*: il pacchetto viene predisposto su richiesta del turista o di un gruppo di turisti che esprimono i loro desideri di vacanza (funzione di consulenza accompagnata dalla prestazione di alcuni servizi);
 2. Attività *core* del TO: il pacchetto è confezionato preventivamente sulla base di ricerche di mercato sui gusti e sulle aspettative dei vacanzieri. Il turista sceglierà, presso le agenzie di viaggio, sulla base del catalogo offerto. Il TO stipula diversi contratti con le principali categorie di fornitori

L'attività d'impresa dei TO

- ▶ I servizi dei viaggio possono essere:
 1. **forniti dall'esterno** (l'operatore sigla dei contratti)
 2. **di proprietà del TO stesso** (l'operatore segue una strategia di integrazione verticale dell'impresa)
- **La contrattazione anticipata del TO:**
- Se i servizi sono forniti dall'esterno, devono essere acquistati con anticipo per essere inclusi nei pacchetti creati dai TO e per essere gestiti durante la vendita al cliente senza una richiesta di conferma da parte del fornitore.
- I TO devono impegnarsi a sostenere dei costi senza sapere quali vacanze i turisti vorranno realmente acquistare.
- L'incertezza del mercato implica una notevole esposizione rischiosa, quindi anche la necessità di ripartire il rischio nei contratti tra TO e fornitori

I principali tipi di contratto dei TO

1. ALLOTMENT:

Il TO contratta con il fornitore di servizi la disponibilità di un certo numero di sistemazioni per determinati periodi, riservandosi di confermare o meno l'utilizzo effettivo entro termini prestabiliti. Se tale conferma non avviene secondo i tempi e le modalità contrattuali, l'impresa proprietaria della struttura ricettiva, oltre ad avere diritto a una penale pari a una percentuale concordata del valore della sistemazione, si ritiene libera di vendere in proprio, o tramite altri TO, gli alloggi rimasti inutilizzati. Alcune possibili clausole del contratto sono:

- ***free sale***: concessione da parte dell'albergo al TO di gestire liberamente in certi periodi dell'anno un determinato numero di camere, comunicandone la sola vendita avvenuta
- ***sale and report***: l'albergo informa costantemente il TO sulle disponibilità esistenti
- ***riserva con opzione***: l'albergo tiene impegnate delle camere fino ad una data stabilita.

ALLOTMENT con opzione

1. ALLOTMENT (riserva con opzione):

Il TO acquista un certo numero di pernottamenti a un prezzo fissato per esecuzione in data futura, ma si riserva la facoltà di liberare o confermare le camere in una data prestabilita (*release*). Il TO acquisisce, contro il pagamento di un prezzo, un diritto che può essere esercitato a sua discrezione. A una data prefissata, il titolare di questo diritto (opzione) informa la controparte se intende avvalersi del diritto oppure se intende abbandonarlo. Il prezzo dell'opzione, naturalmente, deve essere corrisposto in ogni caso.

“VUOTO PER PIENO”

2. “VUOTO PER PIENO”:

Il TO acquista in data t una disponibilità ricettiva in data $(t+k)$ impegnandosi a pagare il prezzo pattuito con l'albergatore, indipendentemente dal prezzo che sarà vigente in $(t+k)$ e indipendentemente dalla reale occupazione degli alloggi. In questo modo il TO si copre contro il rischio di trovarsi costretto ad accettare un prezzo non conveniente in futuro $(t+k)$, ma espone l'albergatore al rischio delle variazioni di prezzo nell'intervallo di tempo tra stipula ed esecuzione; tuttavia dà la possibilità all'albergatore di diversificare il proprio portafoglio clienti in modo da determinare una combinazione ottimale di rendimento e rischio.

Tale contratto fissa in anticipo 2 elementi:

- Il prezzo
- Il numero di pernottamenti
- Quindi tale contratto espone al rischio di variazioni di prezzo e al rischio di variazioni della domanda

Un esempio di contrattazione

- ▶ Il TO Eden Viaggi (EV) ha contrattato con un albergo in Sicilia 1000 pernottamenti per una vacanza da inserire nel suo catalogo
- ▶ Il prezzo del contratto è pari a €20 per ogni pernottamento
- ▶ Il guadagno del TO per ogni persona che acquista il viaggio è pari a €15 ($€15 \times 1000 = €15000 \rightarrow$ utile lordo)
- ▶ Successivamente EV si accorge che sarebbe preferibile portare i turisti sul mercato viaggi “tutto compreso” in Sardegna perché consentirebbe maggiori guadagni: €25 a persona! ($€25 \times 1000 = 25000 \rightarrow$ utile lordo)
- ▶ L'efficienza richiederebbe che EV modificasse il suo catalogo per andare incontro ai nuovi desideri dei turisti, ma se EV ha un contratto “vuoto per pieno” non può abbandonarlo ed è costretto a un'esecuzione che non è né profittevole né efficiente.

Un esempio di contrattazione

- ▶ **Soluzione:** EV potrebbe accordarsi con l'albergatore attraverso un contratto di *allotment* con opzione, pagando €5 (prezzo dell'opzione) per ogni pernottamento, ma riservandosi il diritto di confermarlo o meno al prezzo di €20.
- ▶ In questo modo EV può modificare alla data di *release* il suo portafoglio viaggi.
- ▶ Nel nostro esempio, poiché il maggiore profitto consentito dal viaggio in Sardegna è di €10 a persona, Eden Viaggi ha convenienza a pagare €5 all'albergatore e rinunciare ad adempiere il contratto. In tal caso l'utile lordo del viaggio sarà solo di 20000 (=25000 - 5 x 1000), che è inferiore a 25000, ma superiore a 15000!
- ▶ Naturalmente non sarebbe conveniente abbandonare il contratto se il maggiore utile per persona previsto per il viaggio in Sardegna non fosse superiore al prezzo dell'opzione (in questo caso €10 > €5)

Fornitori esterni o integrazione verticale?

- ▶ Il TO può seguire 2 alternative nell'attività di impresa:
 1. Organizzare il pacchetto turistico tramite relazioni con **fornitori esterni** (imprese ricettive, vettori, ecc.)
 2. Organizzare il prodotto turistico utilizzando strutture interne, ovvero alberghi o vettori affiliati o di proprietà (**integrazione verticale** della produzione)
- Questa seconda possibilità (il processo di espansione dell'impresa dei TO) può essere spiegata e giustificata dalla presenza di elevati costi di transazione (*ex ante* ed *ex post*) connessi ai contratti con i fornitori. Il TO potrebbe infatti risparmiare ad esempio acquistando la struttura ricettiva e assumendo alle proprie dipendenze il personale di gestione. Quindi il TO aumenta le proprie dimensioni e il numero dei propri addetti.

Considerazioni sul diritto di opzione

- ▶ L'opzione è un diritto interessante, ma è comunque sempre costoso, esso diminuisce il guadagno dell'operazione eseguita; infatti, poiché alla data di release il TO paga comunque €5 per pernottamento, anche se conferma il contratto a termine, l'utile lordo del viaggio in Sicilia risulta 10000 (=15000 - 5 x 1000)
- ▶ Il contratto a premi è quindi conveniente per chi ritiene che il mercato sia soggetto a forti variazioni, mentre deve essere rifiutato da chi ritiene che il mercato in futuro sarà stabile.
- ▶ OPZIONE CALL: nel contratto è l'acquirente (il TO nel nostro esempio) che si riserva il diritto di acquistare o meno a una certa data (o entro una certa data fissata) a un prezzo determinato.
- ▶ OPZIONE PUT: nel contratto è il venditore (l'albergo nel nostro esempio) che può scegliere o meno entro una data fissata se consegnare o meno l'oggetto del contratto a un prezzo predeterminato.

Costi e prezzi delle vacanze organizzate

- ▶ **Quali categorie di costi incontra un TO nel confezionamento del prodotto turistico?**
 1. **Costi diretti** per organizzare la vacanza i nella località r (CD_{ir}): sono di totale pertinenza di uno specifico prodotto (dell'albergo, del vettore che opera il collegamento con la destinazione, dei *transfer* all'interno dell'area, dei servizi di assistenza in loco, delle guide e accompagnamenti, degli eventuali pasti consumati al di fuori del trattamento ricettivo, dei pedaggi, delle tasse aeroportuali, ecc.)
 - **Costi diretti fissi:** spese che non sono soggette a variazione a seguito del numero dei partecipanti entro certi limiti (es. accompagnatore per un tour)
 - **Costi diretti variabili:** costi che mutano direttamente con il numero dei partecipanti (es. spese pernottamento e pasti)
 2. **Costi indiretti:** spese attinenti al funzionamento generale del TO non direttamente imputabili al singolo pacchetto turistico (personale amministrativo, marketing, spese generali, ammortamenti, ecc.)

Costi e prezzi delle vacanze organizzate

- ▶ Una volta noti questi costi, come si arriva a determinare il prezzo d'offerta da pubblicare sul catalogo?
- ▶ Si calcola il costo diretto unitario (per partecipante). L'imputazione unitaria è semplice per i costi diretti variabili, mentre per i costi diretti fissi è necessario ipotizzare un coefficiente di utilizzazione del servizio sulla base di una previsione dei turisti che sottoscriveranno il viaggio offerto:

$$CDU_{ir} = \left[\frac{CDF_{ir}}{E(N_{ir})} \right] + CDVU_{ir}$$

- ▶ Una volta individuato il costo si procede alla determinazione del prezzo del pacchetto turistico indicando una percentuale m (*mark up*) da “caricare” sul costo diretto unitario. Quindi il prezzo del catalogo della vacanza i nella località r è dato da:

$$p_{ir} = CDU_{ir} (1 + m)$$

Una previsione corretta delle vendite

- ▶ Se indichiamo con m il caricamento previsto e con m_{eff} il caricamento effettivo realizzato dopo aver venduto il pacchetto si possono verificare 3 casi diversi:
 1. $m = m_{eff}$ l'imputazione è avvenuta sulla base di una corretta previsione delle vendite
 2. $m < m_{eff}$ l'imputazione è stata troppo prudente
 3. $m > m_{eff}$ l'imputazione è stata troppo ottimistica

Tuttavia il mark up, anche se concorre a determinare il profitto del TO, non è esso stesso il profitto. Tale profitto infatti potrà essere ottenuto solamente dopo che il margine dei viaggi avrà coperto tutti i costi di produzione, anche quelli indiretti, al lordo delle imposte sul reddito e degli oneri figurativi.

Le agenzie di viaggio

- ▶ Le AV sono il tradizionale punto di contatto con il cliente: anello di congiunzione tra TO e turista.
- ▶ In AV si realizza il momento più delicato della catena distributiva perché da un lato ci è il turista con le sue preferenze e le sue difficoltà d'informazione, dall'altra vi è l'agente con il proprio bagaglio professionale che aiuta il cliente cercando di cogliere l'esatto contenuto dei depliant e cataloghi dei TO.

L'attività delle agenzie di viaggio

- ▶ **Il campo d'azione è estremamente esteso:** intermediazione, vendita dei pacchetti dei TO, organizzazione di viaggi su commessa, erogazione di servizi di assistenza, distribuzione di biglietti per speciali eventi, stipula di polizze assicurative e di contratti di assistenza per la copertura dei rischi connessi alla fruizione di servizi turistici, emissione di biglietti aerei, ferroviari, prenotazione di servizi ricettivi.
- ▶ **Ma 3 sono le funzioni specialistiche:**
 - A. Vendita dei viaggi a forfait
 - B. Attività di biglietteria
 - C. Informazione al turista

A. La vendita dei viaggi a forfait

- La vendita dei pacchetti turistici dei TO è un'attività di primaria importanza non solo per il reddito, ma anche perché spesso ne determina l'immagine al pubblico tramite l'allestimento della vetrina.
- Le commissioni dell'agenzia sono stabilite in termini di percentuali sul fatturato realizzato per la vendita di pacchetti turistici, spesso questi contratti sono di tipo incentivante: partono da una percentuale di base che diviene maggiore con il raggiungimento di successivi traguardi di vendita.
- La funzione di prenotazione di “servizi su richiesta” avvicina molto l'agenzia di viaggio al TO anche se le loro competenze rimangono ben distinte. Tipica di questa funzione è la prenotazione di sistemazioni ricettive alberghiere per il turismo *business travel*. La commissione è percepita dall'agenzia come percentuale del valore della prestazione, in funzione della capacità contrattuale dell'agenzia nei confronti singoli fornitori dei servizi.

B. L'attività di biglietteria

- ▶ L'autorizzazione alla rivendita di biglietteria di qualsiasi tipo non è automaticamente collegata al possesso dell'autorizzazione all'esercizio di agenzia di viaggi, ma è subordinata a una precisa concessione da parte del vettore il cui biglietto viene emesso.
- ▶ Prima di rilasciare la concessione di vendita della propria biglietteria, i vettori richiedono (spesso lo fanno le compagnie aeree) particolari requisiti in termini di:
 - formazione e aggiornamento del personale adibito al servizio;
 - attrezzature (apparecchiature automatiche o teleprenotazioni);
 - localizzazione geografica e urbana;
 - garanzia di solvibilità.
- ▶ A fronte di questo servizio di biglietteria, il vettore rilascia all'agenzia una commissione sul prezzo del biglietto.

C. L'informazione al turista (1)

- ▶ Solitamente l'agenzia di viaggio “colleziona”, richiedendoli a vari enti di promozione turistica pubblici o privati, notizie dettagliate, piantine delle località, itinerari alla scoperta delle attrazioni locali, degli eventi che si susseguono durante l'arco dell'anno, l'elenco degli alberghi e dei centri commerciali per lo shopping in modo da costruire una vera e propria “biblioteca turistica”.
- ▶ Spesso poi accade che l'agente di viaggio provi personalmente un viaggio o un soggiorno; in particolare sono gli stessi TO che promuovono una vacanza invitando gratuitamente il titolare di agenzia, o un suo delegato, a “saggiare” il pacchetto offerto.
- ▶ In questo modo il costo dell'informazione per l'agenzia sarà minore di quello del turista ed è proprio questa diversità che crea lo spazio di mercato per questo operatore turistico

C. L'informazione al turista (2)

- ▶ Quando abbiamo parlato del livello ottimo d'informazione avevamo supposto che i 2 turisti (A e B) avessero differenti costi di produzione dell'informazione:
- ▶ A: costo unitario pari a 9,20 (potrebbe essere l'agenzia)
- ▶ B: costo unitario pari a 9,40 (potrebbe essere il turista)
- ▶ In questi termini l'agenzia di viaggio può effettuare razionalmente più sondaggi (ad esempio 4) ed avrà la fornitura del pernottamento ad un prezzo atteso di 206,25 ($=0,0625 \times 300 + 0,9375 \times 200$)
- ▶ Il cliente invece ha convenienza ad effettuare meno sondaggi (ad es. 3) per cui il suo prezzo atteso sarà di 212,50 ($=0,125 \times 300 + 0,875 \times 200$)
- ▶ La differenza tra i prezzi rende possibile lo scambio: A non agisce per sé, ma produce l'informazione per cederla a B ad un prezzo compreso tra 206,25 e 212,50 non svantaggioso per entrambi. In pratica l'agenzia caricherà una quota m_a sul prezzo atteso della sua ricerca $\rightarrow 206,25 (1 + m_a)$

La *ricerca simultanea*:

Il beneficio connesso alle varie dimensioni del campione (al numero dei sondaggi effettuati)

N. sondaggi	Hotel €300	Hotel €200	P. medio atteso	Beneficio marginale
1	0.5	0.5	250	–
2	0.25	0.75	225	25
3	0.125	0.875	215.50	9.50
4	0.0625	0.9375	206.25	9.25
...
∞	0.0	1.0	200	0.00