LE AGENZIE DI VIAGGIO ITALIANE DI FRONTE AI PROCESSI DI INNOVAZIONE DEL SETTORE

Novembre 2008

Stampa:

Bine Editore Srl

Corso di Porta Vittoria, 43

20122 Milano

FIAVET, Federazione Italiana delle Associazioni Imprese di 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, con oltre 6.000 imprese fra associati diretti ed indiretti legalmente autorizzati, è di gran lunga il principale organismo di rappresentanza in Italia.

Alla FIAVET aderisce inoltre l'AINeT (Associazione Italiana Network Turistici) che associa 18 tra i principali Network Italiani di Imprese Turistiche.

Nel comparto delle agenzie di viaggi lavorano complessivamente oltre 50.000 addetti che producono circa €14 miliardi di volume d'affari.

La 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 e della Pubblica Amministrazione.

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

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

La FIAVET è socio fondatore dell'**UFTAA** (The United Federation of Travel Agents Associations), dell'**ECTAA** (Groupement des Unions Nationales des Agences et Organisateurs de Voyages de la CEE). Le due organizzazioni rappresentano la categoria agenziale ad un livello, rispettivamente, internazionale ed europeo, nei rapporti con le Istituzioni internazionali ed europee ed i fornitori di servizi (compagnie aeree, IATA, C.R.S. ecc.).

La FIAVET aderisce alla Confederazione Generale Italiana del Commercio del Turismo e dei Servizi **(CONFCOMMERCIO)**. La FIAVET è socio fondatore della CONFTURISMO, l'espressione unitaria delle Organizzazioni nazionali rappresentative delle imprese operanti nel settore del Turismo.

La FIAVET è socio fondatore dell'Ente Bilaterale Nazionale insieme alle organizzazioni nazionali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative del settore Turismo.

Ente Bilaterale
Nazionale Turismo

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 ha investito sul valore della bilateralità, interpretando le relazioni tra l'impresa e il sindacato come una risorsa.

Coordinamento generale: Paolo Bertozzi

Gruppo di lavoro:
Paolo Bertozzi
Oliviero Cresta
Carla Santese
Vincenzo Di Pantaleo

TradeLabSrl	Fiavet	EBNT
Corso Venezia, 7 20121 Milano Tel. 02799061 Fax 02 76316040 www.tradelab.it tradelab@tradelab.it	Piazza G.G. Belli, 2 00153 Roma Tel. 065883101 Fax 06 5897003 www.fiavet.it fiavet.nazionale@fiavet.it	Via Lucullo 3, 00187 Roma Tel.+39 06 42012372 Fax. +39 06 42012404 www.ebnt.it info@ebnt.it

Sommario

Introduzione 11
Obiettivi dell'analisi 12
Metodologia 13
PARTE PRIMA: EVOLUZIONE E "SENTIMENT" DEGLI AGENTI DI VIAGGIO ITALIANI .. 15
1.1 L'evoluzione della rete agenziale in Italia 15
1.2 Il "sentiment" degli agenti di viaggio italiani 19
PARTE SECONDA: ANALISI QUANTITATIVA SU UN CAMPIONE DI BILANCI DI ADV 24
2.1 Il modello di analisi e le fonti informative utilizzate 24
2.1.1 Il procedimento di raccolta 24
2.1.2 Il modello di riclassificazione del bilancio e di analisi per indici 26
2.1.3 La classificazione delle aziende in cluster 33
2.2 Caratteristiche delle agenzie analizzate 33
2.3 Analisi della struttura patrimoniale 35
2.4 Analisi dei risultati reddituali 39
2.5 Benchmarking complessivo: analisi degli indici di bilancio 41
CONCLUSIONI 44
APPENDICE 47
Traccia analisi qualitativa: interviste telefoniche (realizzate nel mese di Ottobre 2008 su un campione di 101 agenzie) 47

Introduzione

Il settore turistico in generale, e quello della distribuzione di viaggi in particolare, sono interessati in questi anni da importanti cambiamenti sul fronte sia della domanda sia dell'offerta, che intensificano le dinamiche concorrenziali.

Sul fronte della domanda, lo scenario di fondo del settore è caratterizzato innanzitutto da una **crescente multicanalità**: la distribuzione online ha oggi in Italia un ruolo non più marginale, e in prospettiva la domanda e l'offerta online di viaggi tenderanno ad aumentare ulteriormente. Diventa quindi fondamentale comprendere e anticipare gli equilibri di forza che si verranno a creare fra i canali di vendita di viaggi; in particolare, si tratterà di comprendere se sarà il canale a segmentare la domanda, in funzione della *consumer knowledge* di prodotto (destinazione, tipologia di vacanza, servizi accessori) e di canale (Internet come luogo di acquisto e non soltanto come fonte informativa), oppure se ci troveremo di fronte a consumatori multicanale, che selezioneranno di volta in volta il canale più adatto all'acquisto sulla base della tipologia di prodotto o delle caratteristiche della specifica vacanza.

Sul fronte dell'offerta, l'elemento di contesto più rilevante è lo **sviluppo strutturale della rete di agenzie di viaggio "fisiche"**, il cui numero è cresciuto fino ad anni recenti in misura consistente e difficilmente compatibile con una domanda (consumi a valore di viaggi) non altrettanto dinamica.

Ne consegue una potenziale riduzione del giro d'affari medio per le agenzie esistenti, e quindi un inasprimento della concorrenza, tanto sui prezzi quanto sulle altre leve di marketing e più in generale sulle caratteristiche dei servizi offerti.

Altro elemento di contesto sul fronte dell'offerta è il **progressivo sviluppo delle forme organizzate di distribuzione**. Non solo la quota di agenzie appartenenti a network è cresciuta, ma si profila un'evoluzione qualitativa delle modalità di aggregazione e di condivisione dei costi e delle decisioni di strategia e di politica commerciale. Ciò comporta la necessità di classificare e segmentare il trade, per valutare, in prospettiva, quali possano essere le forme d'impresa in grado di supportare le sfide competitive dei nuovi scenari.

Questo lavoro ha proprio l'obiettivo di offrire spunti di riflessione sui principali cambiamenti in atto nel settore della distribuzione di viaggi, e di delineare le condizioni di sostenibilità economica e competitiva delle agenzie di viaggi in relazione allo scenario evolutivo della filiera. Anche se non completo, l'ambito d'indagine rappresenta sicuramente, sia dal lato sia della domanda, sia da quello dell'offerta di servizi commerciali (la rete di agenzie), una quota importante del mercato.

Obiettivi dell'analisi

Il progetto di ricerca sul mercato dei viaggi in Italia prevedeva **due azioni**:

1. registrare, nelle valutazioni degli operatori, l'andamento del mercato e delle principali variabili di gestione nel corso del 2008;
2. analizzare la redditività e la solidità patrimoniale delle agenzie di viaggio italiane, evidenziando eventuali aree di rischio e i conseguenti fabbisogni di intervento, verificando se esistono particolari fattori critici di successo;

L'analisi condotta, di cui si riepilogano i risultati in questo documento, si è pertanto posta l'obiettivo di indagare inizialmente:

1. lo **scenario competitivo** nella distribuzione di viaggi in Italia. L'analisi di "sentiment" realizzata presso gli agenti ha consentito di cogliere le loro percezioni e previsioni in merito all'andamento attuale e prospettico del settore dell'intermediazione dei viaggi in Italia. Le performance attuali e le attese per il settore della distribuzione dei viaggi sono state analizzate anche alla luce della potenziale minaccia rappresentata dalla crescente multicanalità degli acquirenti di viaggi e della concorrenza tra diverse forme organizzative (indipendenti, catene, sistemi di franchising e altre formule contrattuali);
2. la **sostenibilità economica** (giro d'affari) e l'efficienza delle adv italiane, sul fronte della produttività e redditività.

Metodologia

L'indagine è stata realizzata utilizzando due differenti strumenti:

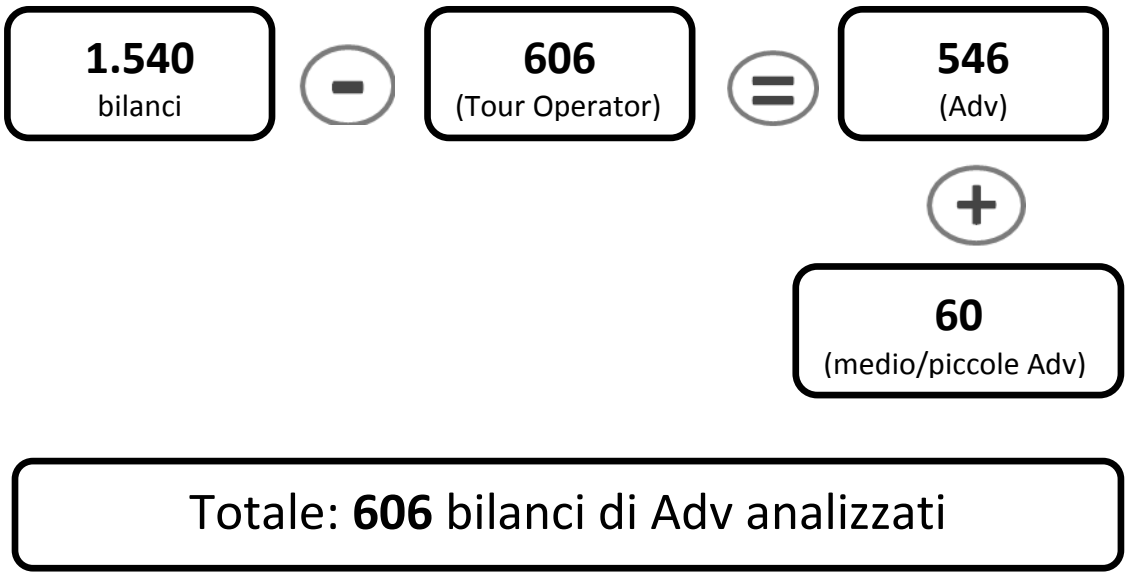
1. analisi dei bilanci per la raccolta di informazioni generali di settore (analisi desk);
2. indagine qualitativa attraverso interviste telefoniche su un campione di adv italiane (analisi field);

L'**analisi *desk*** è stata utilizzata innanzitutto per inquadrare, sulla base delle informazioni disponibili presso varie fonti, l'attuale situazione del settore delle agenzie di viaggio.

Per quanto riguarda in particolare l'indagine di benchmarking economico-finanziario, in questa fase è stato definito il modello di conto economico riclassificato alla base dell'analisi (modello che sarà illustrato dettagliatamente nelle prossime pagine).

I bilanci scaricati inizialmente da fonte pubblica sono stati 1.154, utilizzando il codice At. Eco. 2007 numero 79.11.0; da questo elenco si sono dovuti quindi eliminare i Tour Operator, ottenendo 548 bilanci effettivi da analizzare; a questi si sono aggiunti altri 60 bilanci di adv medio-piccole, provenienti da un'altra fonte informativa, che hanno permesso di avere un campione più omogeneo di imprese (Figura 1).

Figura 1 – Numerica dei bilanci delle aziende analizzate

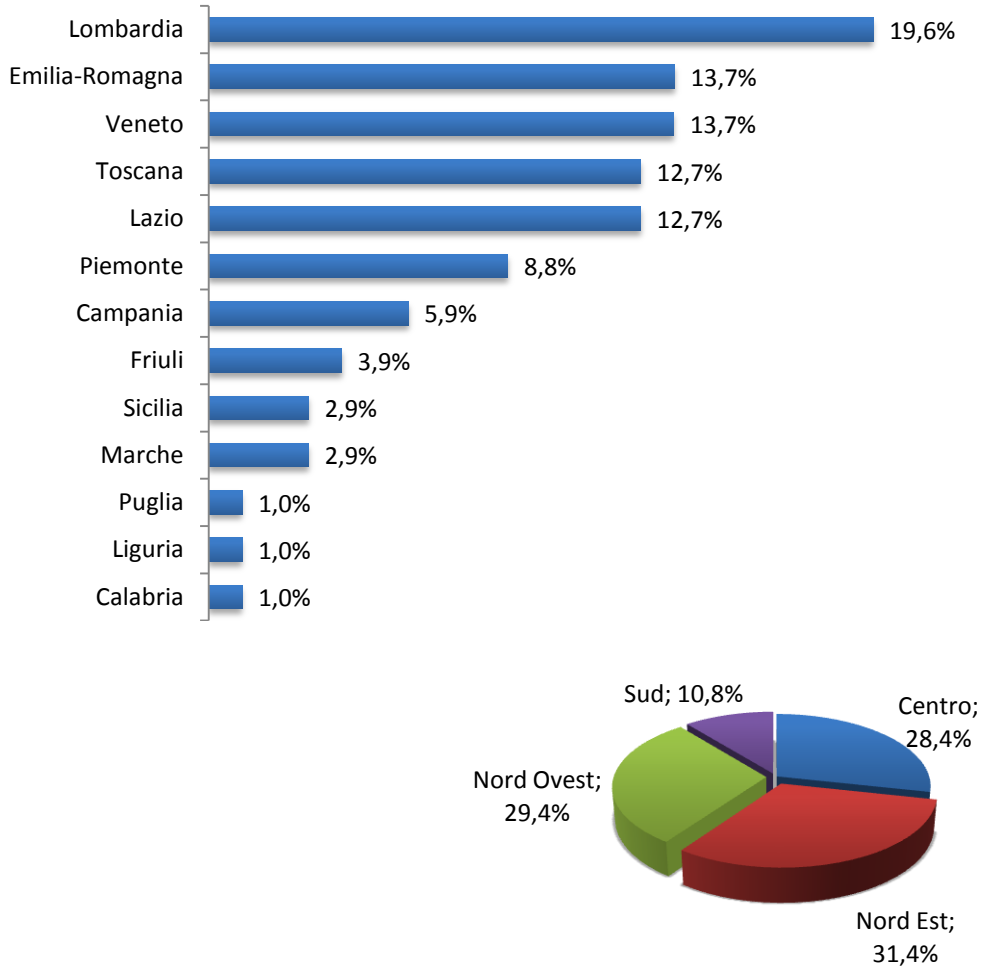


Inoltre, è stata realizzata un'**indagine qualitativa** in modalità field, attraverso interviste telefoniche realizzate nel mese di Ottobre 2008 su un campione di 101 agenzie, distribuite in 13 regioni italiane (Figure 2 e 3), focalizzata sull'analisi della situazione attuale e delle tendenze future nel settore (*sentiment*). I

nominativi delle agenzie da contattare sono stati selezionati in modo casuale tra quelle di cui si sono stati analizzati anche i fatturati.

I risultati dell'indagine sono validi dal punto di vista qualitativo: pur non rappresentando un campione strettamente significativo dal punto di vista statistico, permettono di comprendere la visione attuale degli operatori dell'industria turistica, in questo caso nell'intermediazione.

Figure 2 e 3 – Localizzazione geografica della Adv intervistate



PARTE PRIMA: EVOLUZIONE E "SENTIMENT" DEGLI AGENTI DI VIAGGIO ITALIANI

1.1 L'evoluzione della rete agenziale in Italia

L'evoluzione numerica e di format della rete agenziale italiana è uno dei temi più intensamente dibattuti tra gli operatori del settore; in particolare, con riferimento alla numerica della rete di vendita, non esiste accordo fra le diverse fonti istituzionali, sia esterne che interne al settore, circa la sua consistenza attuale.

Analizzando l'evoluzione nel tempo della rete agenziale, il principale punto di svolta è rappresentato dalla liberalizzazione delle licenze di esercizio, avvenuta nel 1998, che ha eliminato i vincoli numerici per l'apertura di nuove agenzie di viaggio. L'apertura di una nuova agenzia era subordinata all'ottenimento di un nullaosta da parte dell'amministrazione regionale che, sentito il parere degli enti pubblici locali, delle associazioni di categoria e dei sindacati, valutava la compatibilità della nuova apertura in relazione alle agenzie già esistenti sul territorio interessato, e accertava l'adeguatezza dei locali in cui essa intendeva operare oltre a prevedere la presenza in ogni agenzia di un Direttore Tecnico.

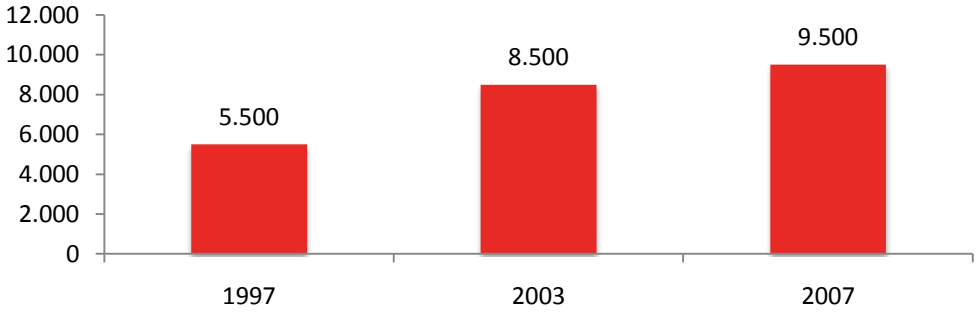
A partire dal 1998, prima la legge di Riforma del commercio (D.L. n. 114/1998) e poi alcuni interventi dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato e alcune sentenze della Corte Costituzionale (ad esempio la Sentenza n. 362/98 sull'incostituzionalità della Legge Regionale della Lombardia di recepimento della Legge quadro sul turismo del 1983) hanno rimosso i principali vincoli esistenti all'apertura di nuove agenzie di viaggio: contingentamento delle licenze, autorizzazione regionale per l'apertura di filiali di agenzie già esistenti, obbligo di presenza di un direttore tecnico, con carattere di esclusività, in ogni filiale.

La liberalizzazione delle licenze introdotta da questi interventi normativi ha innescato un boom di nuove aperture, che ha portato la rete agenziale da una numerica di **5.500 punti di vendita nel 1997**, ai **9.500 punti di vendita rilevati nel 2007**, (secondo un'indagine condotta nell'ambito dell'Osservatorio Viaggi TradeLab). Negli anni presi in considerazione, è anche cresciuto in modo consistente il peso dei network: la percentuale di agenzie di viaggio aderenti a network è passata dal 4% del 1997 al 49% del 2007.

Negli ultimi 5 anni (dal 2003 al 2008) è proseguito il trend delle nuove aperture, ma a un ritmo meno sostenuto di quello che ha caratterizzato il periodo 1997-2003 (Figura 4).

Sulla base di stime condotte a partire da dati provinciali, dati *Infoimprese* e informazioni fornite dai tour operator, si ritiene che siano attualmente presenti in Italia circa 9.500 agenzie di viaggio.

Figura 4 – Evoluzione della numerica della rete agenziale in Italia (1997- 2007)



Un ulteriore cambiamento rilevante che ha interessato il settore della distribuzione di viaggi in questi anni è stata la riduzione della percentuale di agenzie di viaggio dotate di licenza IATA, passate dal 60% del '97 al 45% attuale. Tale calo dipende, in parte, dal progressivo innalzamento dei requisiti di garanzia finanziaria (fideiussioni) richiesti dalla IATA per la concessione della licenza (soltanto nel 2008, tale fattore ha pregiudicato la riconferma della licenza a circa 400 agenti di viaggio), in parte, dalla volontà degli agenti stessi e, in particolare, di alcuni network di agenzie, che hanno dato vita a nuovi format di vendita, i cosiddetti "sportelli leggeri". Come si vedrà in seguito, si tratta di agenzie di viaggio specializzate quasi esclusivamente nell'intermediazione di pacchetti turistici sviluppati dai tour operator, che non svolgono attività di organizzazione di viaggi in proprio, non erogano servizi di business travel, né biglietteria di alcun tipo.

Tornando alla dinamica della numerica della rete, è opinione diffusa fra gli operatori del settore che il saldo fra chiusure e aperture di agenzie di viaggio sia ormai prossimo allo zero, e che quindi la dimensione della rete agenziale sia destinata a rimanere stabile nei prossimi anni o, più probabilmente, a decrescere. Per i prossimi anni ci si attende, quindi, una concentrazione del settore della distribuzione di viaggi e un ulteriore aumento della quota di agenzie di viaggio aderenti a network.

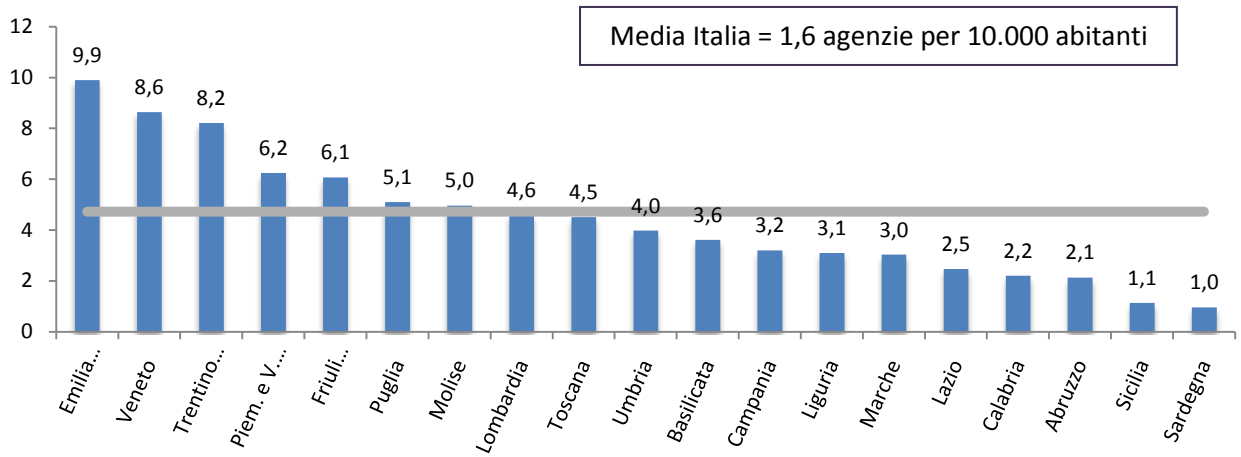
Per rappresentare il contesto competitivo che caratterizza il settore della distribuzione di viaggi in Italia, sono stati calcolati alcuni indicatori sintetici che offrono una rappresentazione della situazione dell'offerta e della domanda del settore.

Il primo indicatore preso in considerazione è la **densità della rete agenziale per regione**, ossia il numero di agenzie di viaggio presenti per 10.000 abitanti. Questo indicatore offre una misura del livello di affollamento del settore della distribuzione di viaggi in Italia rispetto al potenziale e, quindi, dell'intensità della concorrenza nel settore della distribuzione di viaggi per singola Regione. La densità commerciale è calcolata rapportando il numero (stimato) di agenzie di viaggio presenti per singola regione alla popolazione residente per regione (dati Istat aggiornati al 2007). In media in Italia sono presenti 1,6 agenzie di viaggio per 10.000 abitanti; si tratta di una densità altissima, se si considera che quella dell'intero dettaglio non alimentare (che include: abbigliamento e lingerie, calzature, elettronica di consumo, ottica,

giardinaggio, bricolage, arredamento, articoli sportivi, profumeria, *edutainment*, giocattoli) è di 1,5 punti di vendita per 10.000 abitanti.

Analizzando i dati per singola regione, spicca il risultato della Lombardia, la cui densità commerciale è quasi doppia rispetto alla media nazionale; segue, ma a grande distanza, il Lazio con una densità commerciale di 1,8 agenzie per 10.000 abitanti. Le regioni con la minore densità commerciale sono principalmente quelle del Sud Italia; in particolare, Puglia, Calabria, Molise e Basilicata, che contano meno di 1 punto di vendita per 10.000 abitanti (Figura 5).

Figura 5 – Densità della rete agenziale per Regione (n° di agenzie per 10.000 abitanti)

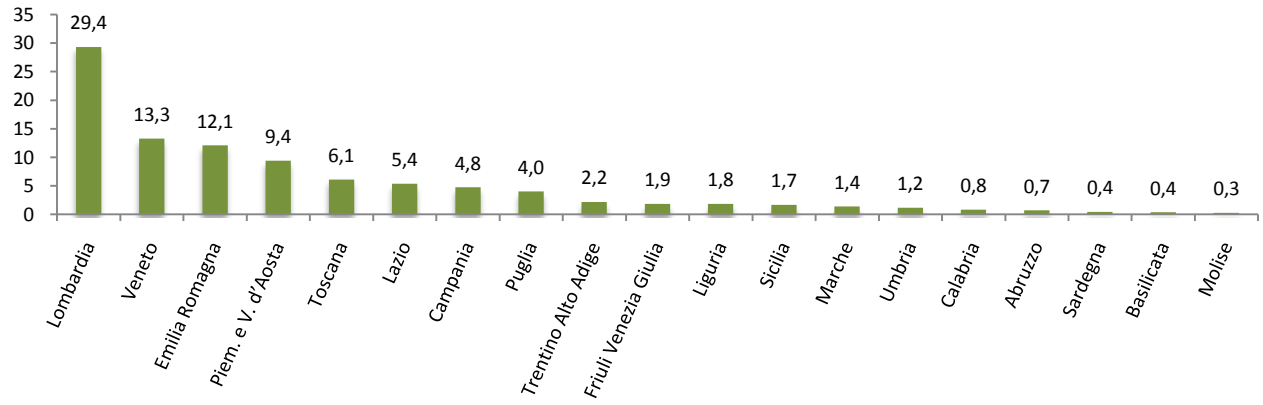


È stata poi stimata la **dimensione della domanda potenziale del settore**, utilizzando come *proxy* il valore dei consumi turistici delle famiglie italiane per regione (in base ai dati Istat sui consumi delle famiglie italiane del 2006). Nella stima sono stati inclusi i capitoli di spesa che fanno riferimento all'acquisto di quei servizi turistici che rappresentano il prodotto tipico della filiera del turismo organizzato, ossia i viaggi organizzati tutto compreso e i soggiorni in pensione completa o solo pernottamento, sia in Italia che all'estero. Non sono state invece annoverate nel calcolo le spese per trasporti, data l'impossibilità di distinguere fra spese sostenute per raggiungere la meta della vacanza e quelle sostenute per altre finalità.

Nel 2006, il valore complessivo dei consumi turistici delle famiglie italiane è stato pari a circa 45 miliardi di euro; la quota più rilevante di tali consumi (29,4%) è stata generata dalle famiglie residenti in Lombardia, le cui spesa complessiva per turismo è stata pari a circa 13 miliardi di euro. La Lombardia si conferma come il principale mercato turistico italiano, sia sotto il profilo dell'offerta sia sotto quello della domanda. Segue, ma a grande distanza, il Veneto, con consumi turistici pari, nel 2006, a un valore di circa 6 miliardi di euro (13,3% dei consumi turistici complessivi); terza l'Emilia Romagna con una percentuale sui consumi turistici complessivi del 12%, corrispondente a circa 5 miliardi di euro di consumi. Le percentuali di incidenza più

ridotte sui consumi turistici complessivi si registrano per le regioni del centro-sud e per le isole: questo dipende sia da ragioni di tipo reddituale, sia dal fatto che si tratta di aree di produzione turistica, come peraltro anche alcune regioni del nord (Trentino, Friuli e Liguria; Figura 6).

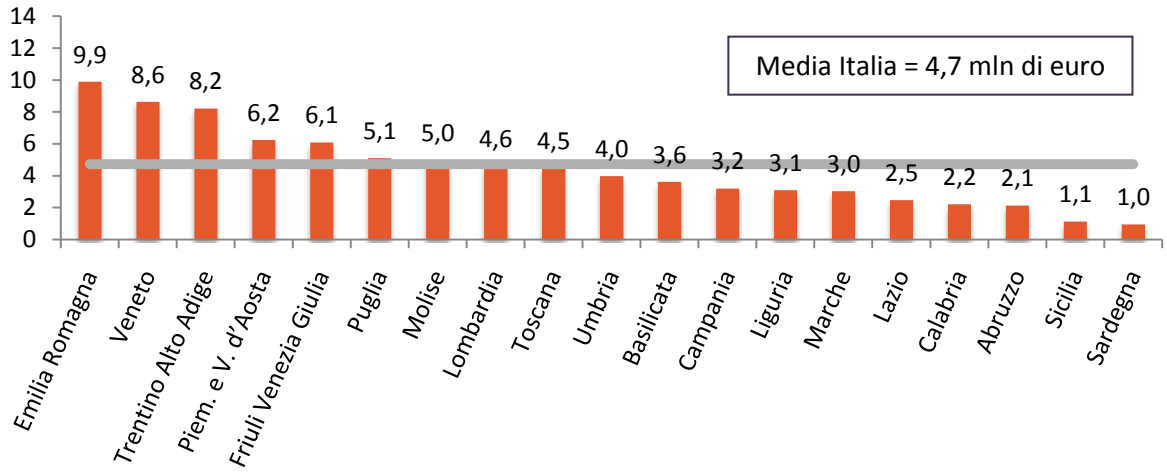
Figura 6 – Quota per regione dei consumi turistici delle famiglie italiane (valori %)



L'ultimo indicatore combina i dati relativi alle dimensioni della domanda e dell'offerta del settore del turismo organizzato allo scopo di stimare, in modo distinto per singola Regione, il **potenziale di mercato medio per agenzia di viaggio**. L'indicatore in questione è stato ottenuto rapportando i consumi turistici delle famiglie residenti al numero di agenzie di viaggio presenti per regione. In media le 9.500 agenzie italiane possono contare ciascuna su un mercato potenziale di 4,7 milioni di euro; la stima non tiene conto chiaramente dell'incidenza del turismo auto-organizzato e dei consumi turistici veicolati da canali alternativi all'agenzia di viaggio.

Se si esamina il dato relativo alle singole regioni, emerge, in primo luogo, come le agenzie dell'Emilia Romagna siano quelle che possono contare sul mercato potenziale più ampio: circa 10 milioni di euro per agenzia di viaggio, quasi il doppio rispetto alla media nazionale. Piuttosto positiva anche la situazione competitiva delle agenzie venete, che possono contare su un potenziale di mercato di circa 9 milioni di euro ciascuna (Figura 7).

Figura 7 – Mercato potenziale medio per agenzia di viaggio (valori in milioni di euro)

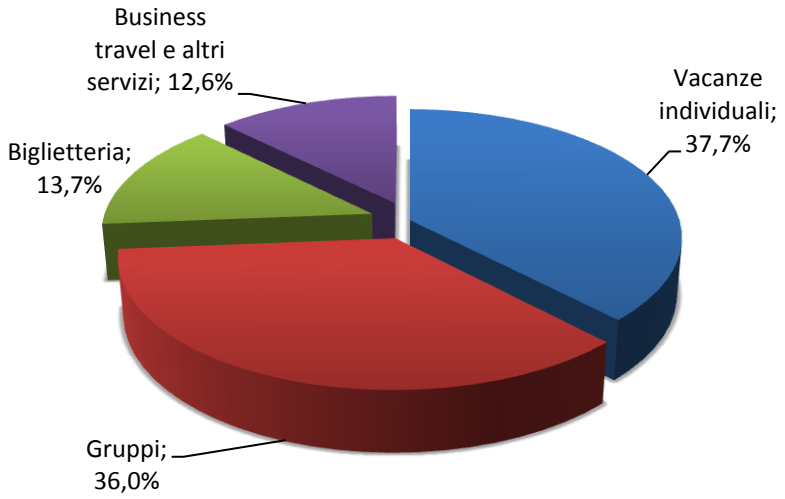


1.2 Il "sentiment" degli agenti di viaggio italiani

Uno degli aspetti centrali dell'analisi qualitativa condotta sugli agenti di viaggio italiani è stata la rilevazione dei pareri riguardo l'andamento, passato e futuro, delle vendite turistiche in riferimento alla loro agenzia e alla percezione del mercato turistico in generale.

Le agenzie contattate sono risultate per il 40% affiliate a un network, e per circa il restante 60% indipendenti. Inoltre, per tentare di capire che tipo di adv fossero, abbiamo chiesto loro di dare una stima in percentuale ai diversi settori che compongono la loro attività. È così risultato che le adv intervistate operano soprattutto nel settore leisure, con un'offerta composta per circa il 38% da vacanze individuali e il 36% da gruppi, a cui si aggiungono circa il 14% di biglietteria e il 13% di business travel e altri servizi (Figura 8).

Figura 8 – Composizione attività delle Adv intervistate



In particolare, abbiamo chiesto di indicare quali erano le previsioni sull'andamento della domanda turistica e delle vendite della stagione invernale 2008/2009 rispetto a quella precedente, per rilevare gli umori nel settore (Figura 9).

Confermando le nostre ipotesi, solo il 3% degli intervistati ha previsto un aumento delle vendite (di circa il 13,3%) rispetto alla stagione precedente, prevalentemente stimato da adv del Nord-Est. Il 66% degli agenti ha invece previsto una diminuzione della domanda turistica, e delle vendite in conseguenza, del 22,4%, ma comunque resta un 31% degli intervistati che ha visto un andamento stabile (Tabella 1). Questo mostra che nel settore c'era e c'è un certo timore, dovuto sicuramente alla crisi economica in atto, che però non viene percepito allo stesso modo da tutti gli agenti, e soprattutto c'è una diversità tra le diverse aree geografiche d'Italia.

Figura 9 – Andamento previsto del mercato rispetto alla stagione precedente

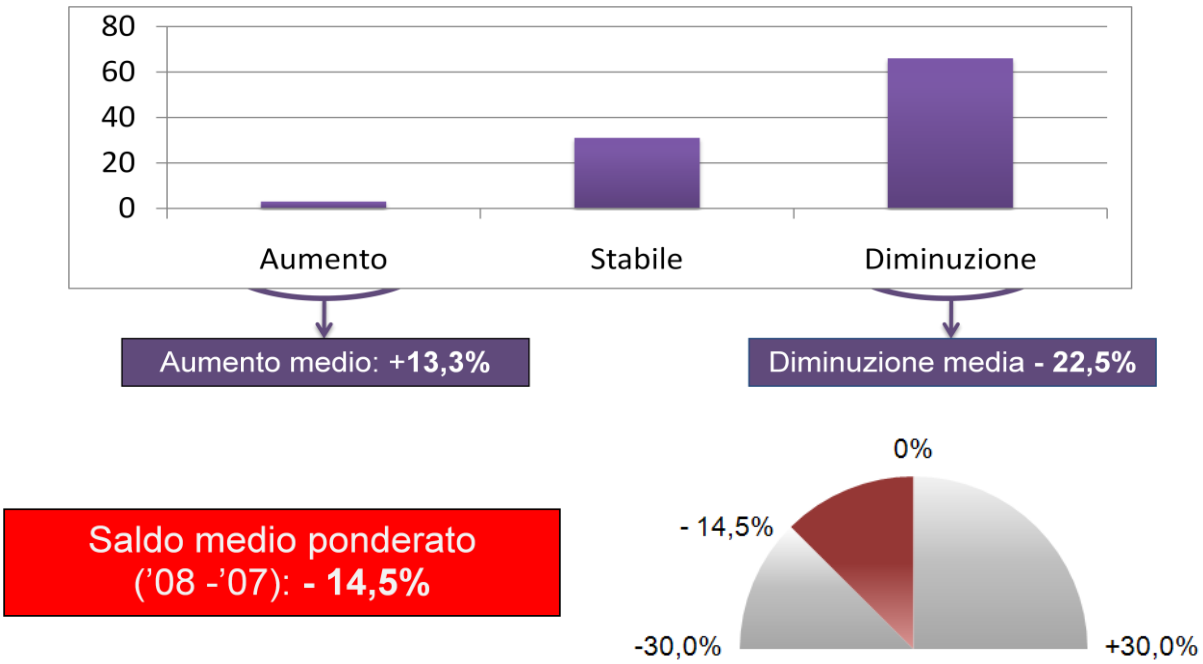
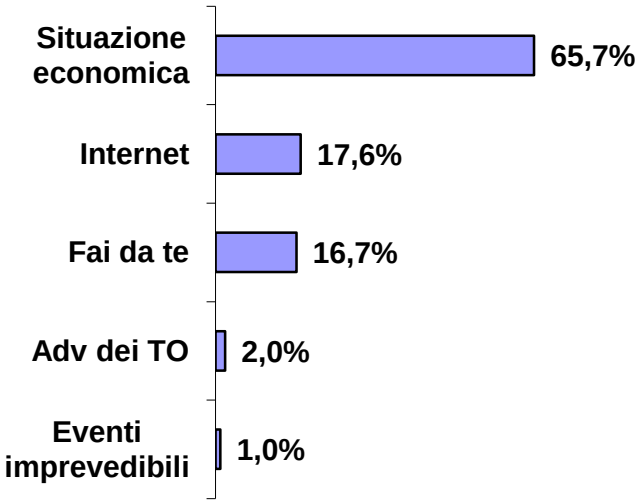


Tabella 1 – Segno e intensità della variazione delle vendite delle agenzie di viaggio nella prossima stagione invernale rispetto alla precedente

Come sarà l'andamento della domanda turistica della stagione invernale rispetto alla precedente?		Intensità della variazione
Aumentato	3%	13,33%
Invariato	31%	
Diminuito	66%	-22,48%

Un altro aspetto indagato attraverso le interviste agli agenti di viaggio ha riguardato le principali minacce che, nelle opinioni degli intervistati, gravano sull'attività delle agenzie di viaggio e che potrebbero comprometterne la redditività futura e la loro presenza sul mercato degli intermediari. Come si è visto nelle risposte precedenti, la visione degli operatori del mercato turistico non era molto positiva: infatti, tra le minacce per l'attività delle adv, quella percepita maggiormente con il 66% delle risposte era la situazione economica attuale, col conseguente timore di perdita dei clienti. Così, Internet e il "fai da te", percepite come sfide maggiori per gli agenti di viaggio sono passate in secondo piano con rispettivamente il 17,6% e il 16,7% di risposte. Invece, non hanno suscitato preoccupazione gli eventi imprevedibili e la competizione da parte di agenzie dei TO, che hanno avuto risposte tra l'1 e il 2% (Figura 10).

Figura 10 – Principali minacce per le agenzie di viaggio (% risposte multiple)



Anche per questa domanda, si è potuta vedere una diversità di risposte tra le diverse aree geografiche (Figura 11).

Figura 11 – Principali minacce: dettaglio per area geografica (% risposte multiple)

	Fai da te	ADV dei T.O.	Situazione economica	Eventi imprevedibili	Internet
Nord Ovest	23,3	0,0	66,7	3,3	13,3
Nord Est	9,7	6,5	64,5	0,0	19,4
Centro	17,2	0,0	72,4	0,0	13,8
Sud e Isole	18,2	0,0	45,5	0,0	36,4
Totale Italia	**16,8**	**2,0**	**65,3**	**1,0**	**17,8**

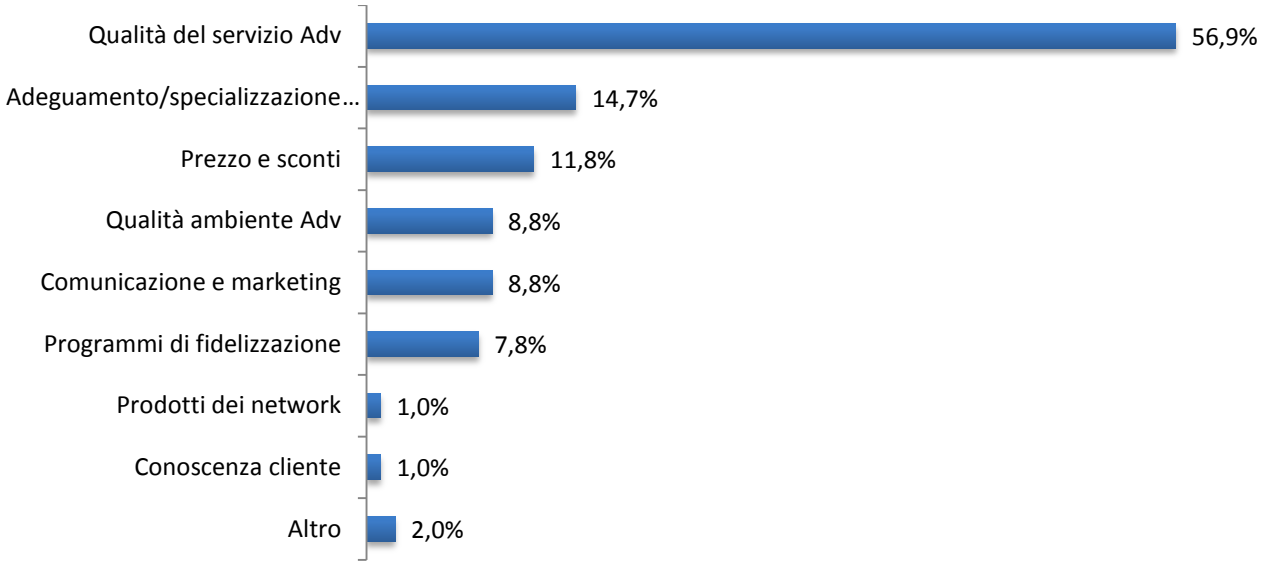
Successivamente, oltre alle possibili minacce per l'attività delle adv, si è cercato di capire quali possono essere i fattori di successo per il loro futuro. Le risposte hanno mostrato che gli agenti di viaggio cercano di puntare sempre più sulla qualità del servizio, importante leva non solo per il successo competitivo tra loro, ma anche per il confronto con il mercato "virtuale".

Così la qualità del servizio e la preparazione degli agenti viene vista sempre più come risorsa fondamentale, con circa il 57% di risposte. A seguire circa il 15% vede nell'aggiornamento dei servizi e nelle proposte di vacanza "su misura" un'importante elemento di distinzione, seguito da circa il 12% degli agenti che crede

ancora nelle promozioni e nella scontistica come unica possibilità per battere la competizione e resistere il più a lungo sul mercato. Infine, ritroviamo la qualità dell'ambiente in agenzia, la comunicazione e marketing e la fidelizzazione con risposte tra l'8 e il 9% circa (Figura 12).

Per il primo si potrebbe affermare che la qualità dell'agenzia dipende in parte da quella dei servizi; per la comunicazione e fidelizzazione, forse, gli agenti risultano ancora un po' impreparati, utilizzando tecniche improvvisate e spesso trascurandone l'importanza. Restano, invece, tra le ultime leve di successo competitivo i prodotti dei network e la conoscenza del cliente, per cui soprattutto l'ultimo meriterebbe più rilevanza da parte degli operatori che, come detto in precedenza, spesso rischiano di essere superficiali nella comprensione non solo dei propri clienti, ma del mercato dei viaggi in generale.

Figura 12 – Fattori di successo per le agenzie di viaggio (% risposte multiple)



PARTE SECONDA: ANALISI QUANTITATIVA SU UN CAMPIONE DI BILANCI DI ADV

2.1 Il modello di analisi e le fonti informative utilizzate

Per analizzare la situazione attuale delle agenzie di viaggi in Italia sono stati presi presso fonte pubblica 1.154 bilanci di imprese italiane al 31 dicembre 2007 classificate secondo il codice At.Eco. 2007 79.11.0, a cui sono stati aggiunti altri 60 bilanci di medio/piccole adv acquistati presso i provider autorizzati delle Camere di Commercio. Il campione originario è stato sottoposto a una serie di analisi di preparazione dei dati, che hanno evidenziato la presenza di aziende da non considerare nell'analisi perché nella classificazione Istat le agenzie non vengono distinte dai TO: per questo si sono esclusi sia i Tour Operator effettivi, sia i gruppi e le aziende di varia natura dove l'attività di agenzia di viaggio occupa solo una percentuale marginale dell'attività.

2.1.1 Il procedimento di raccolta

La Figura 13 illustra le fasi del processo di raccolta e di analisi dei bilanci delle imprese.

Figura 13 – Fasi della procedura di analisi

I dati delle agenzie effettive rimanenti sono stati organizzati in formato digitale e riclassificati, secondo lo schema descritto successivamente. L'analisi dei valori di bilancio e delle voci di quello riclassificato (e dei relativi indici), ha consentito di escludere alcune adv la cui situazione al 2007 differiva notevolmente da quella media generale, sintomo della presenza di eventi eccezionali.

Delle 606 agenzie, si è cercato di selezionare i segmenti più rilevanti e così 397 sono state classificate in quattro gruppi, da ora in poi definiti "cluster": la classificazione è avvenuta sulla base dei dati disponibili, ossia del fatturato aziendale, del numero di dipendenti (laddove dichiarato nel bilancio) o, in seconda approssimazione, il costo del personale. Si è scelto di escludere le altre adv dai quattro cluster individuati, perché queste ultime rientravano nel segmento specifico dei Tour Organizer, dove l'incidenza dell'organizzazione di viaggi ed eventi rappresenta gran parte del fatturato.

Dopo aver definito i cluster e riclassificati i singoli bilanci, è stato possibile, da un lato, creare i conti economici e gli stati patrimoniali sintetici per ciascun modello, e dall'altro calcolare i valori di un *set* di indici di bilancio standard per ciascuno di essi.

Per quanto riguarda questi ultimi, in particolare, il procedimento seguito si basa su due fasi:

1. calcolo degli indici di bilancio per tutte le imprese, senza alcuna distinzione. La ripartizione dei valori, in generale, presenta un'elevata variabilità tra le diverse imprese. La presenza di dati che si discostano in modo molto forte, tanto in aumento quanto in riduzione, dalla media del campione, rischia di falsare i risultati complessivi dell'analisi.
2. ulteriore pulizia dei valori derivanti dal calcolo degli indici, volta a eliminare i cosiddetti "*outlier*", ossia i valori talmente alti o bassi da falsare la distribuzione. La pulizia è stata effettuata, per ciascun indice, mantenendo tutti e soli i valori che restavano in un intervallo così definito[1]:

   (mediana -1,5 * Distanza interquartilica) < Valore valido < (mediana +1,5 * Distanza interquartilica)

Nel caso in cui un'impresa presentasse un valore *outlier* per un certo indice, solo quel dato è stato escluso dall'analisi. La presenza di uno o più *outlier* per un'impresa, in quest'ultima fase, non ha cioè significato l'eliminazione di tutti i suoi indici o, in modo ancora più drastico, l'esclusione completa dallo studio.

[1] In statistica si definisce distanza interquartilica la differenza tra due valori: quello corrispondente al 75° percentile e quello corrispondente al 25° percentile della distribuzione (dove la mediana corrisponde al 50° percentile). Si tratta dell'intervallo in cui si concentra il 50% centrale della distribuzione dei casi considerati.

2.1.2 Il modello di riclassificazione del bilancio e di analisi per indici

Di seguito si illustrano le caratteristiche dei modelli utilizzati per la riclassificazione del conto economico e dello stato patrimoniale.

L'analisi di benchmarking economico finanziario si è basata sulle seguenti attività:

- predisposizione di un modello di conto economico riclassificato, in forma semplificata (come riportato in Tabella 2);
- stima dei valori reddituali da inserire all'interno del conto economico semplificato per ogni segmento individuato, e dei parametri necessari per la loro verifica (ad esempio, numero medio di addetti che lavorano nell'agenzia per la stima del costo del personale);

Tabella 2 – Modello di conto economico riclassificato adottato per i quattro modelli di adv

Fatturato
- Costo del venduto (per servizi)
- Costi per l'acquisto di materiali
Margine lordo
+ Altri ricavi e proventi
- Costi per il godimento beni di terzi
- Oneri diversi di gestione
Valore aggiunto
- Personale
MOL (EBITDA)
- Ammortamenti e svalutazioni
- Accantonamenti ai fondi
Reddito operativo (EBIT)
+ Proventi finanziari
- Oneri finanziari
Saldo gestione finanziaria
Reddito ante imposte e gestione straordinaria
+ Proventi straordinari
- Oneri straordinari
Saldo gestione straordinaria
Reddito ante imposte
- Imposte
Reddito netto

Per quanto riguarda la prima fase, il modello di conto economico individuato prevede la forma scalare. I primi due valori considerati sono i costi e i ricavi. A differenza del giro d'affari, i **ricavi** sono costituiti dalla remunerazione dei servizi erogati dall'agenzia. Nel caso dei prodotti intermediati, tale remunerazione è

costituita dalla **commissione** corrisposta dal fornitore (sia esso ad esempio un T.O., una compagnia aerea o le Ferrovie dello Stato). Nel caso degli altri prodotti e servizi, la remunerazione dell'adv è costituita da **un vero e proprio margine**, ossia dalla differenza tra il valore a cui il prodotto è stato venduto ai clienti, e i costi sostenuti per realizzarlo.

Ai ricavi si sottrae il **costo del venduto**, costituito di fatto dai soli costi per la realizzazione di viaggi o servizi organizzati direttamente dall'agenzia. Il risultato, denominato **margine lordo**, costituisce il ricavato dell'attività commerciale, ossia la somma di tutte le commissioni percepite e di tutti i margini ottenuti dall'attività di organizzazione in proprio.

Al margine lordo si applicano due voci ulteriori, una positiva, le *overcommission* e altri ricavi da fornitori (ad esempio, quelle derivanti da iniziative di co-marketing con T.O.), e una negativa, gli sconti e abbuoni concessi alla clientela. La somma algebrica del margine lordo e di queste due voci dà origine al **margine netto**, che rappresenta il valore generato dall'agenzia grazie alla sua capacità commerciale: il margine netto sarà infatti tanto più alto quanto maggiore è la capacità dell'agente di spuntare un prezzo più elevato dai propri clienti (a parità di tutte le altre condizioni), riducendo gli sconti concessi o ottenendo ulteriori commissioni dai fornitori, grazie alle sue vendite elevate o alla partecipazione ad attività di marketing di questi ultimi.

Al margine netto si sottraggono in un secondo momento le **spese generali**, ossia l'insieme di tutte le spese necessarie per il funzionamento della struttura. A titolo di esempio si possono citare:

- i costi per servizi legati alle strutture e ai mezzi di trasporto (ad esempio, i canoni di affitto della struttura, i servizi di pulizia, la manutenzione dell'auto aziendale);
- il costo del sistema di prenotazione CRS, se presente;
- i costi per software gestionali e amministrativi;
- il costo del sito Internet (se esiste);
- i canoni di adesione a network/associazioni di categoria;
- i costi per servizi commerciali e pubblicitari, e le spese di rappresentanza;
- i costi per servizi assicurativi, legali e amministrativi;
- i costi per servizi telefonici e postali, e quelli per la connessione a Internet;
- le eventuali sopravvenienze passive.

In questo modo si ottiene il **valore aggiunto caratteristico**. Sottraendo a quest'ultimo tutti i costi relativi al **personale** (stipendi, *benefit*, contributi previdenziali e simili), si ottiene il **margine operativo lordo (MOL)**, ossia il risultato di tutta l'attività operativa (compravendita di viaggi) al lordo di ammortamenti, svalutazioni e oneri diversi di gestione. Sottraendo questi ultimi, si ottiene il **risultato operativo**, che rappresenta il risultato sintetico di tutta l'area operativa aziendale. Questo valore deve essere logicamente positivo e il più elevato possibile, visto che rappresenta la capacità dell'adv di coprire tutti i costi operativi con i propri

ricavi. Le altre voci di conto economico (considerate per semplicità nel loro complesso) fanno riferimento alle gestioni finanziaria, straordinaria e fiscale. Sommando o (più probabilmente) sottraendo questi valori, si ottiene il risultato complessivo, **utile o perdita, di esercizio**, ossia la remunerazione per i soci o i titolari dell'agenzia.

Dal punto di vista dei valori assoluti, il modello di conto economico utilizzato è unico. Dal punto di vista dei valori percentuali, tuttavia, per mantenere sotto controllo alcune caratteristiche specifiche del settore delle agenzie di viaggi, è stato necessario utilizzare due modelli, differenziati in funzione del valore in cui le percentuali vengono calcolate. Nel primo modello i valori percentuali sono calcolati, come è abitudine nel settore, in base al giro d'affari. Nel secondo, in base ai ricavi effettivi dell'agenzia: questo modello, utilizzato dagli operatori, consente di valutare in modo più autentico la loro redditività, in termini di risorse disponibili per remunerare i diversi portatori di interesse (fornitori di prodotti turistici, personale, altri fornitori, banche e finanziatori), e dare un utile al titolare/proprietario.

Il modello utilizzato per riclassificare lo **stato patrimoniale** (Tabella 8) è basato sul confronto tra attivo e passivo[2] e sul riordino delle voci che compongono le due sezioni base ai criteri:

- della liquidità crescente per l'attivo;
- della esigibilità crescente per il passivo.

Lo spartiacque per la definizione di breve o medio/lungo termine è rispettivamente entro/oltre l'esercizio successivo.

Tabella 3 – Modello di stato patrimoniale riclassificato adottato per tutti i modelli di adv

Liquidità immediate	Debiti verso fornitori
Titoli	Debiti verso banche a B/T
Clienti	Debiti tributari e previdenziali a B/T
Altri crediti a B/T	Altri debiti a B/T
Liquidità differite	Ratei e risconti
Magazzino	Fondi rischi e oneri
Ratei e risconti	**Passivo corrente**
Realizzabilità	
Attivo corrente	TFR
	Debiti finanziari a medio/lungo termine
Immobilizzazioni materiali	Altri debiti a medio/lungo termine
Immobilizzazioni immateriali	**Passivo a medio/lungo termine**
Immobilizzazioni finanziarie	
Attivo immobilizzato	**Patrimonio netto**
Totale attivo	**Totale passivo**

[2] Per questo motivo il modello adottato si definisce "a sezioni contrapposte".

Le voci dell'attivo sono state riclassificate in funzione del lasso di tempo entro cui esse diventeranno liquide e disponibili, senza incorrere in perdite c.d. di realizzo. Secondo quest'ordine, si hanno quindi l'attivo corrente e l'attivo immobilizzato. Il primo comprende le liquidità immediate (cassa, conti correnti e simili), le liquidità differite e le realizzabilità. Il secondo comprende le risorse destinate a essere liquidate nel periodo di tempo più lungo di un esercizio, divise in base alla loro natura (materiali, immateriali, finanziarie).

Le voci del passivo vengono classificate in base al periodo di tempo entro cui esse dovranno essere rese disponibili a chi le ha fornite a vario titolo all'impresa. Ciò significa che il passivo corrente comprende tutti i debiti che devono essere restituiti entro l'esercizio (ai fornitori, allo Stato, alle banche, ad altri finanziatori). Nel passivo immobilizzato (o a medio/lungo termine) sono classificati i debiti pluriennali, mentre il patrimonio netto è considerato un "debito" che l'azienda ha nei confronti dei propri soci, e quindi quello che sarà restituito in un periodo di tempo molto lungo (ipoteticamente, fino allo scioglimento dell'impresa).

La riclassificazione del bilancio consente di calcolare alcuni **indici sintetici**, generalmente costituiti da rapporti tra diverse grandezze contenute in questi due documenti. La letteratura economica, i principi contabili e gli studi effettuati in passato forniscono le necessarie chiavi di creazione e interpretazione degli indici così calcolati.

Gli indici di bilancio possono fornire informazioni su una vasta quantità di elementi della gestione aziendale, con riferimento sia alla singola impresa che al suo settore di appartenenza in generale (se calcolati come medie). Generalmente le aree di riferimento in cui essi sono classificati sono cinque[3]:

- solidità patrimoniale;
- liquidità;
- redditività (al cui interno si identificano diversi livelli di analisi);
- efficienza (capacità di sfruttare al meglio tutte le risorse);
- sviluppo (capacità di crescere in modo organico e senza squilibri).

È bene anche ricordare che per alcuni indici esistono valori teorici, derivanti dall'applicazione dei principi contabili, ma in ogni caso le medie del proprio settore costituiscono i valori di riferimento per capire in che situazione si trova l'azienda.

La **solidità patrimoniale** misura la capacità dell'impresa di far fronte a eventi imprevedibili utilizzando le risorse disponibili e senza entrare in crisi. La solidità si valuta osservando le poste dello stato patrimoniale riclassificato, e in particolare quelle a lunga scadenza. In sostanza, perché un'azienda sia solida, ci deve essere un equilibrio tra gli investimenti effettuati (attivo immobilizzato) e le fonti a lungo termine utilizzate

[3] È importante sottolineare che in genere queste cinque aree, sia pure con pesi e importanza diversi fra loro, sono quelle analizzate dagli istituti di credito che devono giudicare l'affidabilità delle aziende loro clienti, alla luce di quanto prescritto dagli Accordi di Basilea II.

per finanziarlo (patrimonio netto e debiti a lungo termine). La logica alla base del calcolo è questa: per acquistare un bene destinato a essere utilizzato per molti esercizi, bisogna finanziarsi non con debiti a breve termine (il fido bancario o, peggio, i debiti verso i fornitori), perché nel breve termine i creditori richiederanno il proprio pagamento. Occorre finanziarsi con un aumento di capitale, o al limite con un mutuo, che sarà ripagato a rate nel tempo.

In termini matematici, la differenza tra patrimonio netto e attivo immobilizzato è detta **margine di struttura**: esso dovrebbe essere positivo, poiché il patrimonio dovrebbe coprire gli investimenti a lungo termine. È comunque anche accettabile coprire gli investimenti in immobilizzazioni sommando al patrimonio anche i debiti a lungo termine (ad esempio, il valore residuo del mutuo): se anche questo margine è negativo, l'impresa è poco solida. Il rapporto numerico tra patrimonio netto e passività a medio/lungo termine, da una parte, e attivo fisso, dall'altra, è definito indice di copertura lorda delle immobilizzazioni: seguendo quanto appena detto, esso deve essere, in Italia, maggiore di 1,5 o comunque maggiore di 1; sotto quest'ultimo limite, l'azienda è poco solida.

Un'altra misura della solidità aziendale è data dal grado di indebitamento, ossia dal rapporto tra i mezzi di terzi (debiti a breve e a lungo termine) e i mezzi propri (patrimonio netto). Secondo la tradizione anglosassone, i primi non dovrebbero essere più di quattro volte i secondi, anche se in Italia, dove il ricorso al mercato dei capitali è molto ridotto, si può arrivare a sei volte senza compromettere la solidità aziendale. In ogni caso, un'impresa sottocapitalizzata, cioè molto indebitata, pone a rischio la propria sopravvivenza, poiché affida il proprio finanziamento a soggetti diversi dagli azionisti.

La **liquidità** misura la capacità dell'impresa di far fronte ai propri debiti a breve con risorse liquide o prontamente liquidabili. Essa rappresenta quindi l'altra faccia della solidità, e si misura confrontando le poste a breve dell'attivo e del passivo. Generalmente si ritiene liquida un'impresa che ha un attivo corrente pari al doppio del passivo corrente; in Italia, viste le peculiari caratteristiche del tessuto economico, può essere sufficiente un attivo corrente superiore al passivo corrente. La differenza tra queste voci (capitale circolante netto) deve quindi essere almeno positiva[4]. L'indice di bilancio che rappresenta con un numero il capitale circolante netto è detto "Current Test Ratio": esso deve essere quindi almeno maggiore di 1, pena l'esistenza di gravi squilibri nella liquidità.

La **redditività** è la capacità dell'impresa di remunerare i soggetti che, a vario titolo, hanno investito in essa. La prima e più sintetica misura della redditività è il ROE (Return on Equity): esso è dato dal rapporto percentuale tra l'utile o perdita di esercizio e il capitale sociale, e indica quindi quanti centesimi di euro ha reso ogni euro investito dagli azionisti. A regime, il ROE e gli altri indici di redditività dovrebbero essere non

[4] Nel caso delle adv il valore del capitale circolante netto tende a essere molto vicino, se non a coincidere, con quello del margine di tesoreria, poiché il magazzino, che è la voce più importante delle realizzabilità, nelle adv presenta dimensioni generalmente molto ridotte.

solo positivi, ma anche il più possibile elevati: la definizione della soglia in base a cui considerare soddisfacente il ROE si basa sulle medie del proprio settore.

Ma il ROE da solo non basta, perché non fornisce informazioni sufficienti su come l'azienda ha conseguito tali risultati. Così come nel conto economico, anche nell'analisi per indici si possono identificare diversi indicatori per le aree aziendali. Quella principale è ovviamente l'**area operativa**. L'indice di redditività operativa più utilizzato è il ROA (Return on Asset): esso misura in percentuale quanti centesimi di euro di risultato operativo ha reso un euro di attività aziendali, prese nel loro complesso. Poiché il risultato operativo esclude le voci finanziarie, straordinarie e fiscali, il ROA misura quanto l'adv è realmente in grado di fare bene il proprio lavoro. Esso può inoltre essere scomposto in due ulteriori indici: il ROS (Return on Sales) e il tasso di rotazione del capitale investito. Il ROS indica la redditività delle vendite, ossia la percentuale di ricavi che si trasforma in margine operativo, mentre il tasso di rotazione del capitale investito consente di valutare quanto il capitale (l'attivo aziendale) è stato sfruttato per generare le vendite.

La seconda area di redditività su cui concentrare l'attenzione è quella **finanziaria**. Qui occorre valutare, da un lato, l'incidenza dei costi finanziari per l'adv e, dall'altro, la capacità di quest'ultima di generare risorse finanziarie, o quantomeno di non drenarne in modo eccessivo (in questo senso si può parlare sia di **redditività** che di **equilibrio finanziario**). Il primo indice utilizzato rapporta il valore degli oneri finanziari al fatturato: anche se negli ultimi anni questi ultimi in media si trovano su valori senza dubbio bassi, verificare questo valore permette di capire se le aziende stanno spendendo troppe risorse a servizio del proprio debito e se, in ultima analisi, sono considerate affidabili dalle banche. Il secondo indice, la durata del ciclo del circolante, verifica quanto tempo impiegano le agenzie di viaggio a farsi pagare i propri crediti e a liquidare i propri debiti[5]: l'ipotesi di funzionamento efficiente dell'azienda prevede che la durata dei debiti non sia inferiore a quella dei crediti, segno che l'azienda riceve i propri pagamenti rapidamente, ma impiega relativamente più tempo a pagare i suoi fornitori[6]. Nel caso delle imprese che lavorano nel commercio al dettaglio, ad esempio, questo è di solito possibile perché i pagamenti dai clienti avvengono spesso in contanti, mentre quelli ai fornitori sono posticipati nel tempo.

L'**efficienza** può essere misurata rapportando il fatturato a uno o più indicatori delle risorse impiegate per generarlo: normalmente la risorsa più rilevante è il personale. Da questo punto di vista, il primo indice che tradizionalmente si utilizza è fatturato medio per addetto. Tuttavia il numero di dipendenti non è un indicatore preciso dell'efficienza aziendale, perché non considera i diversi livelli di retribuzione delle

[5] Questo indice consente di valutare queste politiche in modo sintetico e relativo: non corrisponde cioè, alla media ponderata della durata residua di tutti i debiti contratti e i crediti concessi dall'impresa, anche perché, nel caso delle adv, risente anche della contemporanea presenza di servizi completamente intermediati e altri venduti in regime di commissione.

[6] In teoria la durata del ciclo del circolante richiede che siano coperti, oltre ai crediti, anche gli investimenti finanziari nel magazzino. Nel caso delle agenzie di viaggio, tuttavia, per i motivi visti sopra questo indice non ha di fatto motivo di essere calcolato.

persone che lavorano in azienda, o la presenza di impiegati part-time. Non sempre, inoltre, si ottengono dal bilancio informazioni corrette sul numero di addetti. Per questo è più utile rapportare il fatturato agli euro di costo del personale sostenuti dall'impresa.

L'area dello **sviluppo**, infine, raccoglie gli indici utilizzati per valutare la capacità dell'impresa di crescere organicamente e senza squilibri. Rientrano in questo novero i tassi di variazione delle grandezze aziendali (ad esempio i ricavi) e l'indice di autofinanziamento sul fatturato. Per questa analisi, non avendo a disposizione i dati di più esercizi, è stato possibile calcolare solo quest'ultimo indicatore: esso rapporta ai ricavi aziendali il valore dell'utile (o perdita), degli ammortamenti, delle svalutazioni e degli accantonamenti, ossia delle voci con contropartita monetaria che potrebbero essere rapidamente reinvestite nello sviluppo aziendale. Anche per gli indici di efficienza e sviluppo i parametri di riferimento sono definiti dalle medie di settore.

Gli indici di bilancio sono illustrati nella Tabella 4, che ne illustra sinteticamente anche i valori soglia medi, laddove calcolabili a priori a prescindere dal settore.

Tabella 4 – Riepilogo degli indici di bilancio e dei relativi valori di soglia

Indici di bilancio	**Valori (soglie di inefficienza)**
Solidità patrimoniale	
Grado di copertura lorda delle immobilizzazioni	> 1
Grado di indebitamento	< 6
Liquidità	
Current Test Ratio	> 1
Redditività	
ROE (%)	> 0%*
ROA (%)	> 0%*
ROS (%)	> 0%*
Tasso di rotazione del capitale investito	> 0*
Redditività/equilibrio finanziario	
Incidenza degli oneri finanziari sul Fatturato	Vicini a 0%*
Durata del ciclo del circolante (giorni)	> 0*
Efficienza	
Euro di fatturato per Euro di costo del personale	*
Sviluppo	
Autofinanziamento su fatturato	*

* I valori di questi indici dipendono in misura significativa dalle medie di settore

2.1.3 La classificazione delle aziende in cluster

Per assicurare un sufficiente livello di coerenza con i modelli individuati in analisi precedenti, le 397 adv classificate in quattro cluster sono state individuate basandosi su dati relativi al fatturato e al personale. Il fatturato di ciascuna adv è stato quindi utilizzato come indicatore principale per la sua assegnazione a un cluster. I dati sul numero di dipendenti hanno consentito di confermare l'assegnazione al cluster di riferimento, lavorando in due modi:

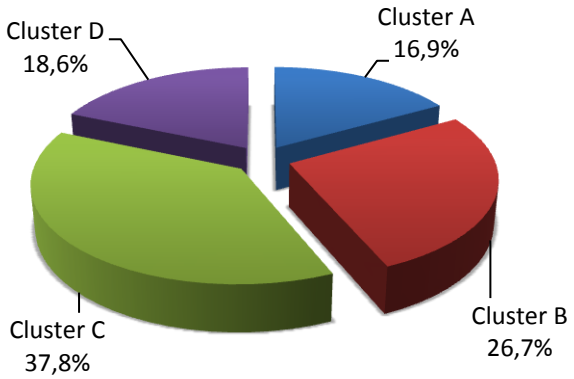
- per le agenzie il cui dato era disponibile, esso è stato usato direttamente; per queste adv è stato anche stimato un costo medio per addetto;
- per le agenzie il cui dato non era disponibile, il costo medio sopra citato è stato usato per approssimare il numero di addetti.

È importante sottolineare che per queste adv non sono disponibili informazioni né sul mix di prodotti/servizi trattati, né sui margini e i regimi commissionali medi.

2.2 Caratteristiche delle agenzie analizzate

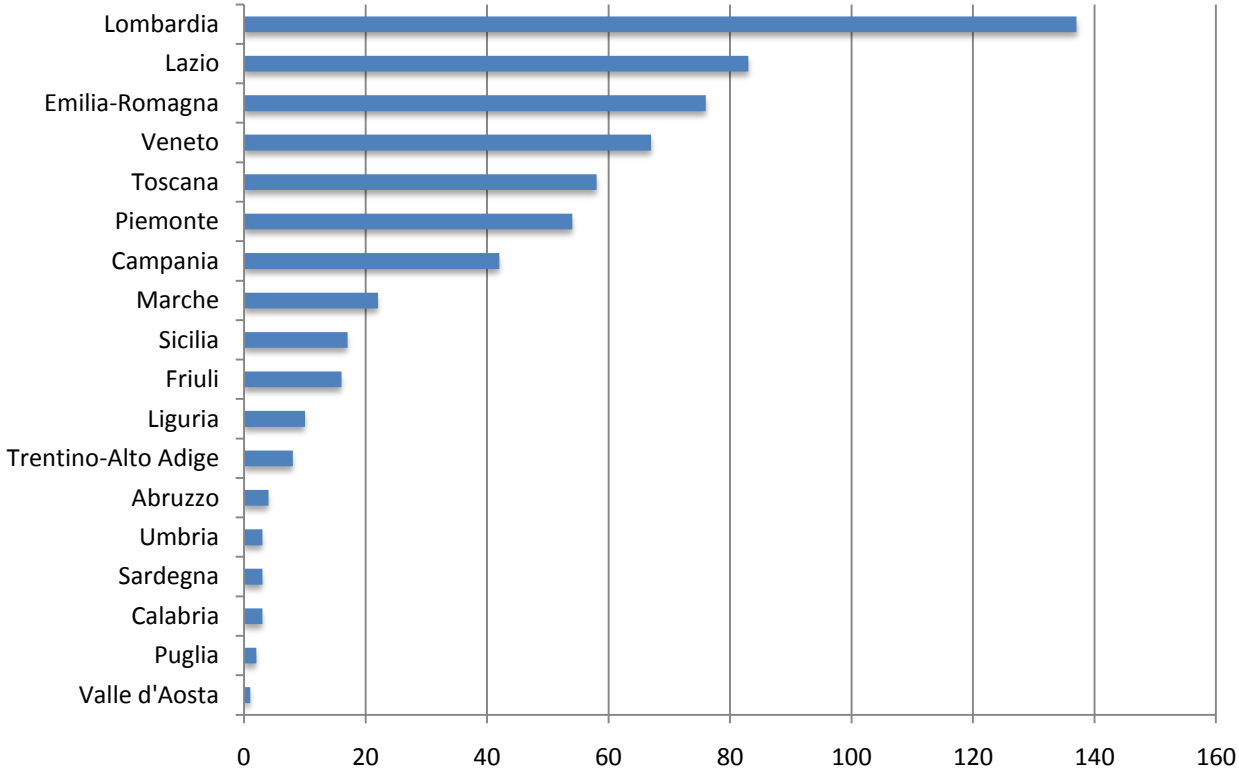
Le 397 agenzie di viaggio analizzate sono costituite per quasi il 38% da imprese di dimensioni medio/grandi (rappresentate dal cluster C), per il 27% da adv medio/piccole, e infine da adv più grandi e quelle più piccole (rispettivamente il cluster D e il cluster A) per meno del 20% (Figura 14).

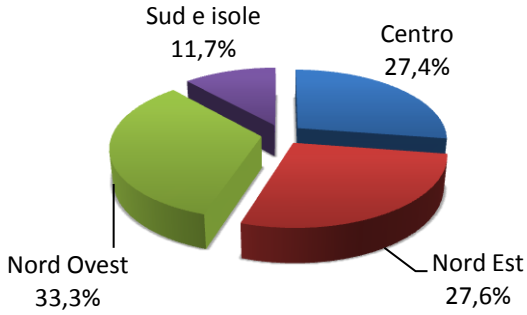
Figura 14 – Composizione del campione per cluster



Per quanto riguarda la localizzazione delle agenzie, queste risiedono per la maggior parte in Lombardia, Lazio ed Emilia-Romagna, mentre minori sono state quelle analizzate in Valle d'Aosta, Puglia e Calabria, diversamente per il Molise e la Basilicata di cui non è stato possibile recuperare alcun bilancio.

Figura 15 e 16 – Localizzazione geografica delle adv presenti nel campione





Nel complesso, le adv analizzate hanno sviluppato nel 2007 un fatturato medio di poco superiore a 1.942.000 euro, che oscilla da poco più di 570.000 euro per le adv più piccole agli oltre 3.870.000 di quelle più grandi. La media di fatturato del campione risulta abbastanza elevata perché è presente un notevole divario tra i fatturati delle imprese piccole rispetto alle grandi.

Tabella 5 – Fatturato medio delle adv per cluster (in euro)

Cluster statistici	Cluster A	Cluster B	Cluster C	Cluster D
Fatturato medio in euro	571.416	1.240.954	2.083.917	3.873.224

Dal punto di vista geografico (Tabella 6), non si notano grandi differenze tra le quattro aree Nielsen di localizzazione delle agenzie, però il fatturato medio maggiore risulta tuttavia al Centro, mentre quello più basso al Sud.

Tabella 6 – Fatturato medio delle adv per Area Nielsen (in euro)

Aree geografiche	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
Fatturato medio in euro	1.945.922	1.904.501	2.061.128	1.742.860

2.3 Analisi della struttura patrimoniale

Di seguito si analizzano i dati relativi alla struttura patrimoniale di ciascun cluster di adv. I dati sono riportati come somma dei valori di tutte le adv di ciascun cluster, fatto 100 il valore dell'attivo e del passivo.
Osservando i dati relativi al cluster A (Tabella 7), emerge in primo luogo **uno squilibrio tra attivo e passivo**. Dal punto di vista della solidità, la situazione si presenta negativa, data l'impossibilità di coprire l'attivo immobilizzato neppure sommando al patrimonio netto il passivo a medio - lungo termine, ma si può dire che l'indice di copertura lorda 1,6 rientra nella media della maggior parte delle imprese italiane. Il grado di indebitamento delle imprese è inferiore alla soglia di pericolo, anche se risulta comunque elevato il grado di dipendenza dell'impresa dai capitali di terzi, (con un valore in realtà molto inferiore rispetto agli altri cluster).

Tabella 7 – Stato patrimoniale riclassificato a sezioni contrapposte per il cluster A (valori % al 2007)

Liquidità immediate	**17,9**	Debiti verso fornitori	27,6
Titoli	0,9	Debiti verso banche a B/T	14,4
Clienti	20,8	Debiti tributari e previdenziali a B/T	4,1
Altri crediti a B/T	24,8	Altri debiti a B/T	22,6
Liquidità differite	**46,5**	Ratei e risconti	3,5
Magazzino	0,8	Fondi rischi e oneri	0,4
Ratei e risconti	5,4	**Passivo corrente**	**72,6**
Realizzabilità	**6,1**		
Attivo corrente	**70,5**	TFR	2,4
		Debiti finanziari a medio/lungo termine	10,7
Immobilizzazioni materiali	11,5	Altri debiti a medio/lungo termine	0,5
Immobilizzazioni immateriali	9,6	**Passivo a medio/lungo termine**	**13,7**
Immobilizzazioni finanziarie	8,4		
Attivo immobilizzato	**29,5**	**Patrimonio netto**	**13,7**
Totale attivo	**100,0**	**Totale passivo**	**100,0**

In modo analogo, guardando alla liquidità, in media l'attivo corrente non arriva a coprire il passivo corrente. Emerge quindi un problema di squilibrio e di sottocapitalizzazione di queste agenzie, che dovrebbero aumentare il proprio patrimonio netto per risolvere entrambi i problemi. Infatti, analizzando la liquidità attraverso il *current test*, si nota un valore troppo vicino alla soglia di pericolo, il che segnala la difficoltà di far fronte alle passività correnti. Sul fronte dei debiti finanziari, inoltre, quelli a breve termine sono di molto superiori, in percentuale, a quelli di medio/lungo termine, segno della necessità di un consolidamento anche su questo fronte, che consenta di migliorare la loro liquidità.

La situazione delle agenzie di piccole/medie dimensioni (cluster B; Tabella 8) è sicuramente migliore, dal punto di vista patrimoniale, di quelle del cluster precedente. Un valore che, però, dovrebbe preoccupare è il grado di indebitamento, di gran lunga superiore all'area di pericolo, aggiunto alla difficile capacità dell'impresa di fronteggiare le passività correnti.

Tabella 8 – Stato patrimoniale riclassificato a sezioni contrapposte per il cluster B

(valori % al 2007)

Liquidità immediate	**18,8**	Debiti verso fornitori	37,6
Titoli	0,6	Debiti verso banche a B/T	12,4
Clienti	30,4	Debiti tributari e previdenziali a B/T	4,8
Altri crediti a B/T	20,0	Altri debiti a B/T	14,2
Liquidità differite	**51,1**	Ratei e risconti	3,6
Magazzino	0,9	Fondi rischi e oneri	1,2
Ratei e risconti	4,6	**Passivo corrente**	**73,8**
Realizzabilità	**5,5**		
Attivo corrente	**75,3**	TFR	5,3
		Debiti finanziari a medio/lungo termine	6,9
Immobilizzazioni materiali	,3	Altri debiti a medio/lungo termine	1,5
Immobilizzazioni immateriali	5,7	**Passivo a medio/lungo termine**	**13,7**
Immobilizzazioni finanziarie	10,7		
Attivo immobilizzato	**24,7**	**Patrimonio netto**	**12,5**
Totale attivo	**100,0**	**Totale passivo**	**100,0**

Le adv medio/grandi (cluster C) e grandi (cluster D) presentano una situazione simile a quella del cluster A e B per quanto riguarda la liquidità, che è nel complesso non risulta sufficiente. Sul fronte della solidità, migliora in entrambi i casi l'indice di copertura lorda delle immobilizzazioni, che aumenta proporzionalmente all'aumentare delle dimensioni dell'impresa. Ma, allo stesso tempo sul versante negativo continua a essere troppo alto il grado di indebitamento, preoccupante in particolare per il cluster C (Tabelle 9 e 10).

Tabella 9 – Stato patrimoniale riclassificato a sezioni contrapposte per il cluster C

(valori % al 2007)

Liquidità immediate	**18,4**	Debiti verso fornitori	38,2
Titoli	0,9	Debiti verso banche a B/T	13,9
Clienti	32,2	Debiti tributari e previdenziali a B/T	3,6
Altri crediti a B/T	19,6	Altri debiti a B/T	12,8
Liquidità differite	**52,7**	Ratei e risconti	4,4
Magazzino	2,3	Fondi rischi e oneri	0,5
Ratei e risconti	4,2	**Passivo corrente**	**73,5**
Realizzabilità	**6,4**		
Attivo corrente	**77,5**	TFR	6,8
		Debiti finanziari a medio/lungo termine	6,5
Immobilizzazioni materiali	11,0	Altri debiti a medio/lungo termine	0,7
Immobilizzazioni immateriali	7,2	**Passivo a medio/lungo termine**	**14,1**
Immobilizzazioni finanziarie	4,2		
Attivo immobilizzato	**22,5**	**Patrimonio netto**	**12,4**
Totale attivo	**100,0**	**Totale passivo**	**100,0**

Tabella 10 – Stato patrimoniale riclassificato a sezioni contrapposte per il cluster D

(valori % al 2007)

Liquidità immediate	**18,1**	Debiti verso fornitori	35,8
Titoli	1,1	Debiti verso banche a B/T	9,9
Clienti	37,2	Debiti tributari e previdenziali a B/T	3,2
Altri crediti a B/T	17,8	Altri debiti a B/T	13,5
Liquidità differite	**56,0**	Ratei e risconti	6,5
Magazzino	0,3	Fondi rischi e oneri	0,7
Ratei e risconti	4,7	**Passivo corrente**	**69,5**
Realizzabilità	**5,0**		
Attivo corrente	**79,1**	TFR	5,2
		Debiti finanziari a medio/lungo termine	7,7
Immobilizzazioni materiali	10,6	Altri debiti a medio/lungo termine	1,6
Immobilizzazioni immateriali	3,2	**Passivo a medio/lungo termine**	**14,4**
Immobilizzazioni finanziarie	7,1		
Attivo immobilizzato	**20,9**	**Patrimonio netto**	**16,1**
Totale attivo	**100,0**	**Totale passivo**	**100,0**

2.4 Analisi dei risultati reddituali

La Tabella 11 illustra i conti economici riclassificati per i primi quattro cluster di adv, fatto cento il fatturato aziendale[7].

Il margine lordo (definito come differenza tra ricavi e costo dei servizi) aumenta in proporzione, al crescere delle dimensioni medie delle adv, per poi diminuire nuovamente nelle imprese di dimensioni maggiori appartenenti al cluster D. Rispetto all'analisi realizzata per le adv della Lombardia, la situazione è completamente inversa, perché in quel caso il margine lordo diminuiva all'aumentare delle dimensioni d'impresa, per poi aumentare nuovamente nel passaggio al cluster D. Inoltre, un'altra differenza evidente si può riscontrare nei costi dei materiali, che nella Lombardia erano di molto inferiori, anche se in realtà, non avendo a disposizione informazioni sul mix di prodotti e servizi trattati, è impossibile analizzare completamente. Si può comunque ipotizzare che, al crescere delle dimensioni, aumenti il volume di viaggi organizzati in autonomia dall'adv: questo fa crescere sia i ricavi che il costo per l'acquisto dei servizi rivenduti (a differenza dei pacchetti intermediati, dove cresce il volume di commissioni generato senza che cresca in parallelo il costo dei prodotti/servizi venduti).

Un'evoluzione degna di nota si registra a proposito dei costi per il personale, di cui si può verificare la riduzione confrontando il cluster C e quello D.

Le altre voci di bilancio non registrano differenze rilevanti tra i cluster, a parte il saldo di gestione straordinaria che, sia per il cluster A che per il cluster D, rappresenta un valore positivo e fa crescere il reddito netto dei due. Nella tabella successiva, mettendo a confronto alcune voci di costo dei diversi cluster, si nota ancor più una differenza rilevante tra le agenzie più piccole (cluster A) e quelle più grandi (cluster D).

[7] Come illustrato nella prima parte del lavoro, si ricorda che il fatturato aziendale non rappresenta il cosiddetto giro d'affari dell'agenzia, ma l'insieme delle commissioni percepite, e le vendite complessive solo per i pacchetti e i viaggi organizzati autonomamente da quest'ultima.

Tabella 11 – Conto economico riclassificato percentuale

	Cluster A	Cluster B	Cluster C	Cluster D
Fatturato	100,0	100,0	100,0	100,0
- Costo del venduto (per servizi)	54,9	55,4	68,1	68,3
- Costi per l'acquisto di materiali	34,5	29,4	14,5	20,3
Margine lordo	**10,6**	**15,2**	**17,4**	**11,4**
+ Altri ricavi e proventi	2,0	2,1	2,2	0,9
- Costi per il godimento beni di terzi	2,2	3,1	2,5	1,2
- Oneri diversi di gestione	2,1	1,6	1,7	1,3
Valore aggiunto	**8,2**	**12,7**	**15,5**	**9,8**
- Personale	4,5	9,3	11,6	6,9
Margine operativo lordo (EBITDA)	**3,7**	**3,4**	**3,8**	**3,0**
- Ammortamenti e svalutazioni	1,4	0,9	1,2	0,9
- Accantonamenti ai fondi	0,0	0,0	0,0	0,0
Reddito operativo (EBIT)	**2,3**	**2,5**	**2,6**	**2,1**
Saldo gestione finanziaria	-1,1	-0,8	-0,9	-0,3
Reddito ante imposte e gestione straordinaria	**1,2**	**1,6**	**1,7**	**1,8**
Saldo gestione straordinaria	0,4	-0,1	-0,1	0,6
Reddito ante imposte	**1,5**	**1,6**	**1,6**	**2,4**
- Imposte	1,0	1,3	1,3	1,4
Reddito netto	**0,5**	**0,3**	**0,2**	**1,0**

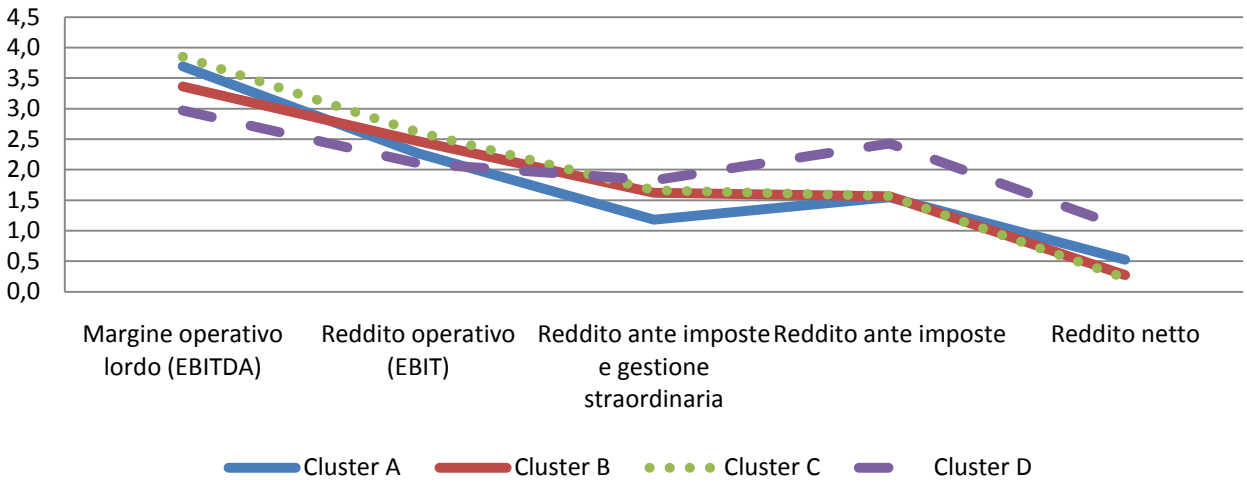
Tabella 12 – Alcuni indicatori di performance per cluster (incidenza media % sul fatturato)

Voce di costo	Cluster A	Cluster B	Cluster C	Cluster D
Oneri diversi di gestione	-2,1	-1,6	-1,7	-1,3
Ammortamenti e svalutazioni	-1,4	-0,9	-1,2	-0,9
Saldo della gestione finanziaria	-1,1	-0,8	-0,9	-0,3
Incidenza complessiva	**-4,6**	**-3,3**	**-3,8**	**-2,5**

Gap tra agenzie piccole e grandi: **2,1%** del fatturato

Quella illustrata nella figura 17, invece, è la rappresentazione grafica degli altri valori distinti per cluster.

Figura 17 - La redditività delle agenzie di viaggi: dal MOL al Reddito netto (in %)



2.5 Benchmarking complessivo: analisi degli indici di bilancio

La Tabella 13 illustra i valori medi per cluster degli indici di bilancio descritti in precedenza. Ogni cella riporta un indice, calcolato come media semplice dei valori delle imprese di quel cluster, ed escludendo gli outlier mediante i procedimenti statistici illustrati in precedenza[8].

Come visto in precedenza, la solidità patrimoniale e la liquidità sono le aree potenzialmente più problematiche. Per quanto riguarda la prima, il grado di copertura lorda registra valori in media accettabili, se confrontati alla media delle imprese italiane, ma negativi se paragonati ai parametri teorici di riferimento. Invece, come detto in precedenza, tranne che per il cluster A, per tutti gli altri **l'indebitamento mostra una situazione di eccessiva dipendenza da terzi**, e in particolare per le imprese di medie dimensioni (cluster B e C), in cui vengono anche meno possibili motivazioni legate alla fase di start up dell'agenzia.

Per quanto riguarda la liquidità, il Current Test Ratio si trova in tutti i cluster su valori troppo vicini al limite teorico: la situazione è quindi negativa in tutti i gruppi.

[8] Il calcolo azienda per azienda, unito all'esclusione degli outlier, rende questi valori diversi e non confrontabili con quelli eventualmente desumibili dall'analisi dei dati riportati nei conti economici e negli stati patrimoniali.

Tabella 13 – Indici di bilancio medi per ciascun cluster di adv (valori al 2007)

Indici di bilancio	Cluster A	Cluster B	Cluster C	Cluster D
Solidità patrimoniale				
Grado di copertura lorda delle immobilizzazioni	1,6	1,4	1,8	1,9
Grado di indebitamento	5,3	8,9	9,0	7,3
Liquidità				
Current Test Ratio	1,0	1,0	1,1	1,1
Redditività				
ROE (%)	14,9	10,5	14,3	14,0
ROA (%)	6,4	5,6	6,6	6,0
ROS (%)	2,3	1,9	2,6	2,3
Tasso di rotazione del capitale investito	2,8	2,8	2,6	3,2
Redditività/equilibrio finanziario				
Incidenza degli oneri finanziari sul Fatturato	0,1	0,3	0,4	0,3
Durata del ciclo del circolante (giorni)	32,4	39,4	24,8	10,5
Efficienza				
Euro di fatturato per Euro di costo del personale	12,6	12,2	9,8	13,9
Sviluppo				
Autofinanziamento su fatturato	1,6	1,3	1,4	1,4

Il ROE medio mostra livelli di redditività complessiva positivi sia per le adv di dimensioni più grandi che per quelle più piccole, infatti, confrontandole con i valori delle adv della Lombardia, si nota un importante miglioramento per i cluster A e B. La redditività operativa, rappresentata dal ROA, è invece simile ai risultati dell'indagine sulla Lombardia, anche se è interessante notare le migliori performance dei cluster A e C, rispetto ai rispettivi più grandi B e D.

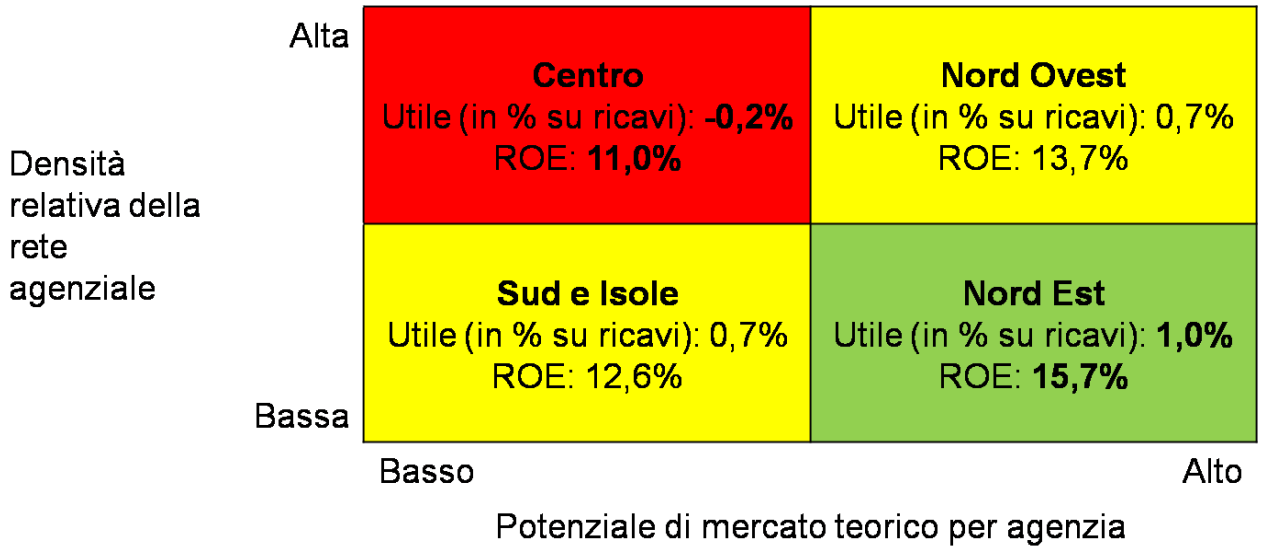
Degna di nota è l'uguaglianza dell'incidenza degli oneri finanziari sul fatturato, che in teoria dovrebbe diminuire all'aumentare delle dimensioni d'impresa, come avvenuto anche nella ricerca sulla Lombardia: in questo caso, invece, si registra addirittura un aumento passando dal cluster A agli altri tre.

Per quanto riguarda l'efficienza, come già sottolineato precedentemente, alla crescita dimensionale corrisponde in linea di massima un suo aumento, che si può notare nella crescita del valore dell'indice che rapporta il fatturato al costo del personale nel passaggio dal cluster A al più grande D, ma con una diminuzione, invece, nel confronto con le medie imprese del cluster B e C.

Può essere infine utile confrontare i dati sulla redditività delle adv per area geografica con l'evoluzione della rete registrata negli ultimi anni, così come esemplificata dai parametri visti nella prima parte (densità della rete e potenziale teorico di mercato; Figura 18).

Abbiamo infatti visto che alcune aree del nostro paese, come le regioni del Nord Est, presentano una situazione relativamente favorevole alle agenzie, perché ancora meno dense di *competitor* e con più consumi teoricamente vendibili dal canale. I dati relativi all'analisi dei bilanci sembrano confermare questa teoria, dato che sia gli utili (espressi in percentuale sui ricavi) che il ROE sono entrambi maggiori, in media, per le adv di queste regioni. Analogamente, le agenzie del Centro, caratterizzato da più competizione per meno domanda, sono quelle con le performance mediamente più basse. Sud e Nord Ovest si trovano in una situazione intermedia, con utili medi analoghi: nel primo caso, la domanda è bassa (e spesso gestita in autonomia dai consumatori), ma la rete è ancora poco sviluppata. Nel caso del Nord Ovest, la domanda è maggiore, ma la concorrenza molto più forte: quest'ultimo dato è molto interessante, perché sembra che una competizione maggiore stimoli le imprese a essere più efficienti nell'utilizzo del capitale investito. In sostanza, utili analoghi sono ottenuti con relativamente meno capitale, come avviene ad esempio nei già citati sportelli leggeri dei network di adv.

Figura 18 – La redditività delle agenzie e l'evoluzione della rete per area geografica



CONCLUSIONI

In un momento particolare, in cui le agenzie di viaggio soffrono sia per le difficoltà sul fronte dei consumi turistici, sia su quello della concorrenza tra i diversi canali, è sempre più importante comprendere quali sono le fonti di redditività aziendale, quali le variabili che incidono di più sull'andamento degli affari, e quali iniziative realizzare per far fronte alla crisi e alla concorrenza.

In questo report si è cercato, da una parte, di dare conferma alle ipotesi iniziali sull'"umore" che c'era e c'è nel mercato turistico attuale e sulle possibili evoluzioni future, e dall'altra di trovare spunti di riflessione anche per le ricerche future.

Per quanto riguarda l'analisi di "*sentiment*" condotta, bisogna contestualizzare i risultati ottenuti nella situazione attuale, che ha sicuramente influenzato la percezione degli intervistati. Infatti, la maggior parte degli agenti vede una diminuzione futura delle vendite soprattutto causata dalla congiuntura economica fortemente negativa che sta interessando tutti i settori in questo momento. Sicuramente, si può prevedere una diminuzione della domanda di viaggi: nel corso del 2009 si verificherà se le stime degli agenti sono state troppo pessimistiche. Comunque, la visione negativa del momento ha influenzato non solo le stime, ma è anche riuscita a ridimensionare l'importanza di due concorrenti classici, come il "fai da te" e Internet.

Per quanto riguarda invece i fattori di successo per il futuro, abbiamo osservato una parte preponderante degli intervistati che vede la qualità come leva fondamentale per il successo competitivo della propria agenzia, ma non sono scomparsi del tutto coloro che vedono solo nel fattore "prezzo" l'unica via d'uscita e di salvataggio rispetto alla forte concorrenza. Chiaramente questi risultati, pur avendo valenza a livello qualitativo, possono considerarsi come importanti spunti per ragionare su quale sarà il futuro del settore dell'intermediazione "tradizionale" nel turismo.

Nella seconda parte l'obiettivo era quello di mettere a confronto, individuandole, diverse tipologie di adv e tentare di comprendere quali fossero le carenze e i punti di forza a livello gestionale di ognuna di queste.

La disponibilità di dati reali e la volontà di rappresentare nel modo più equilibrato possibile il campione preso in considerazione, hanno non solo dato maggiore validità alle nostre stime ma anche consentito di calcolare un *set* completo di indici di bilancio.

Considerando la situazione al 2007 come rappresentativa degli ultimi anni, non stupisce l'elevato ricambio registrato nelle agenzie, e in particolare in quelle più piccole. È infatti chiaro che le adv italiane generano in media utili, ma molto ridotti, e un altro elemento rilevante riguarda l'evoluzione della rete agenziale rispetto alla domanda potenziale presente: le adv con le performance migliori sono localizzate nel Nord Est, dove la domanda potenziale è ancora relativamente forte, e la rete non è sviluppata come in altre zone. Al contrario, le agenzie (in media) soffrono di più al Centro, dove il potenziale di mercato non è elevato e la rete è già piuttosto matura.

Partendo infatti da situazioni problematiche dal punto di vista della solidità patrimoniale, alcune adv riescono a crescere, migliorare la propria situazione e uscire da quella di pericolo; molte altre, tuttavia, non riescono a restare in attività anche a causa dei gravi squilibri evidenziati.

In futuro inoltre tutte le agenzie, a prescindere dalla dimensione, andranno incontro alla progressiva riduzione del peso del TFR come fonte di finanziamento implicito (debito a lungo termine contratto con i lavoratori e liquidato solo al momento del loro pensionamento o uscita dall'azienda), e a un prolungamento dei tempi di riscossione dei crediti da clienti, a causa della prevedibile diffusione di finanziamenti e credito al consumo nel settore, come era già stato detto nelle analisi precedenti.

Al crescere del fatturato si riduce l'incidenza di alcune voci di costo, e in particolare di quelle relative alla gestione amministrativa (attività di back office che non aggiungono direttamente valore per il cliente), all'ammortamento degli investimenti effettuati e al costo del debito (specialmente nell'attuale congiuntura negativa). Così risulta nel complesso che le adv italiane sono poco capitalizzate e troppo dipendenti da finanziamenti di terzi.

Inoltre, anche l'analisi dei bilanci mette in luce un miglioramento della redditività e dell'efficienza al crescere delle dimensioni dell'adv. Da questo punto di vista, un processo di concentrazione e razionalizzazione avrebbe certamente effetti positivi sulle performance economico-finanziarie del settore nel suo complesso.

In questo contesto di crisi economica e di concorrenza tra canali di vendita, oltre che tra singole agenzie, diventa sempre più importante comprendere quali sono le leve su cui competere.

La crescita dimensionale delle adv, come detto in precedenza, diventa l'elemento principale su cui basare le strategie competitive: maggiori dimensioni consentono innanzitutto di godere di più potere contrattuale nei confronti dei fornitori (e quindi di spuntare *fee* di intermediazione o margini commerciali più alti).

Ma questo, per quanto molto importante, non è l'unico fattore in gioco. Dimensioni maggiori consentono infatti di accedere a costi competitivi ai servizi con cui ampliare la propria offerta o migliorare l'efficienza gestionale. I vantaggi si ottengono su numerosi fronti:

- riduzione dei costi delle attività che non aumentano direttamente il valore per il cliente (ad esempio, gestione amministrativa, gestione delle strutture aziendali);
- possibilità di accedere a iniziative di sostegno della domanda (pubblicità, marketing o comunicazione) o di analisi del proprio bacino di domanda potenziale, impossibili da realizzare per i soggetti più piccoli;
- disponibilità di risorse maggiori per investimenti e riduzione del costo dei finanziamenti grazie alla maggiore solidità aziendale;
- accesso a risorse, competenze ed economie nella produzione dei servizi in proprio (ad esempio organizzazione di pacchetti in regime di 74/ter).

La crescita necessaria può essere perseguita innanzitutto per vie interne: in questo caso occorre che le adv facciano attenzione a non creare pericolosi squilibri in tema di solidità aziendale: soprattutto in un contesto di scarsa liquidità da parte degli istituti finanziari, un indebitamento eccessivo porta a un aumento esponenziale del costo del debito.

In alternativa, soprattutto per le adv più piccole, la crescita può avvenire attraverso l'adesione a un network, specialmente a quelli che non limitano il proprio ambito di attività all'ottenimento di sole economie di acquisto, ma che offrono agli aderenti anche servizi evoluti (di supporto, formazione, marketing e comunicazione): questo contribuisce a far raggiungere quelli obiettivi, indicati come fondamentali dalla maggioranza degli agenti, di qualità della propria offerta e di servizio al cliente.

APPENDICE

Traccia analisi qualitativa: interviste telefoniche (realizzate nel mese di Ottobre 2008 su un campione di 101 agenzie)

1. Secondo Lei, nella prossima stagione invernale (2008/2009), come sarà l'andamento della domanda turistica/vendite rispetto alla precedente?

DIMINUITA (di quanto in percentuale)	INVARIATA	AUMENTATA (di quanto in percentuale)

2. Secondo Lei, quali sono le principali minacce per l'attività delle agenzie di viaggio? (sono possibili più risposte)

☐ Il "Fai da te"
☐ Le Adv dei TO
☐ La situazione economica
☐ Eventi imprevedibili
☐ Internet
☐ Altro_____

3. Secondo Lei, in futuro quali saranno i fattori di successo delle Adv?(sono possibili più risposte)

☐ Prezzi e sconti
☐ La conoscenza del cliente
☐ I prodotti dei network
☐ Comunicazione e marketing
☐ Programmi di fidelizzazione
☐ Qualità del servizio in adv
☐ Qualità dell'ambiente in adv

☐ Altro_____

4. Al fine di capire che tipo di Adv siete, quanto occupano in percentuale sul totale della vostra attività:

   - Vacanze individuali
   - Gruppi
   - Biglietteria
   - Business travel e altri servizi

5. La sua agenzia appartiene a un network? Se sì, quale?

☐ SI Quale: _____

☐ NO