

# QUALI STRATEGIE PER IL FUTURO DEGLI AGENTI DI VIAGGIO ITALIANI?

Graziano Abrate, Clementina Bruno, Fabrizio Erbetta, Giovanni Fraquelli <sup>1</sup>

## *Abstract*

*What strategies for the future of Italian travel agents?* - This study considers some strategic options that can sustain the improvement of travel agencies performance. The analysis starts from the evaluation of the efficiency levels of a group of 35 Italian travel agents with respect to a frontier of best practice, computed using Data Envelopment Analysis. Subsequently, in a second stage, the efficiency scores are related (by means of a regression) to a set of variables of interest, with the aim of highlighting some elements explaining the performance. In the results, significant advantages from the joint provision of intermediation and tour operator services appear. Dealing mainly with incoming tourists is important as well, in terms of revenues improvement.

## **1.Introduzione**

“Colpo di mercato UVET. Acquisito Settemari (15-2-17)”, così titolava TTG Italia (testata giornalistica indirizzata agli operatori del turismo) nel sottolineare l’acquisizione di un prestigioso tour operator italiano da parte di una delle maggiori agenzie viaggi italiane. In effetti, UVET VIAGGI E TURISMO, società leader nella distribuzione di servizi per il turismo, che opera con circa 1500 agenzie viaggi affiliate, 900 dipendenti e 2,4 miliardi di euro di fatturato nel 2016, ha deciso di diversificare l’attività con l’acquisizione di un tour operator che conta 80 dipendenti ed è specializzato nella creazione di pacchetti turistici.

In tutti i paesi, le agenzie viaggio stanno attraversando un periodo caratterizzato da una forte intensificazione dell’attività competitiva. I tassi di profittabilità degli agenti di viaggio tradizionali sono soggetti a rilevanti minacce da parte di fattori congiunturali legati alla crisi economica e, specialmente, dalla diffusione di strumenti digitali. Il progressivo incremento della qualità e dell’utilizzo dell’ICT (Information and Communication Technology) ha generato, da un lato, un certo livello di disintermediazione nel settore, grazie alla possibilità per il consumatore di acquistare servizi di trasporto o di contattare le strutture ricettive in modo diretto. Dall’altro lato, ha permesso agli intermediari che operano on-line di sviluppare l’offerta di nuovi pacchetti turistici più o meno completi e con alto livello di personalizzazione, disponibili per l’utente in tempo reale. Entrambi questi fattori generano una sorta di

---

<sup>1</sup>Università del Piemonte Orientale.

effetto di “cannibalizzazione” nei confronti delle agenzie di viaggio tradizionali, che sono caratterizzate da presenza fisica sul territorio e hanno contatti *face-to-face* con il cliente (Diaz et al., 2015).

L’evoluzione descritta pone rilevanti sfide ed interrogativi circa il modello di business che le agenzie di viaggio tradizionali dovrebbero perseguire.

Appare cruciale analizzare quali tipi di strategie tali operatori potrebbero attuare al fine di preservare la loro performance economica. In tale ottica, pochi studi si sono dedicati alla valutazione delle performance degli agenti di viaggio (Barros e Matias, 2006; Sellers-Rubio e Nicolau-Gonzalbez, 2009; Fuentes, 2011), ed, in particolare, all’analisi delle variabili strategiche che potrebbero influenzare i risultati. In base alle nostre conoscenze, lo studio che segue rappresenta il primo tentativo in questo senso per quanto concerne gli agenti di viaggio italiani.

Lo scopo della ricerca è quello di investigare le determinanti della performance degli agenti di viaggio, analizzando in particolare il ruolo di alcune variabili chiave: il livello di integrazione verticale (ovvero l’integrazione con l’attività di tour operator) e il focus sul segmento di mercato incoming. L’aspettativa è che entrambe queste variabili strategiche influenzino positivamente la performance di efficienza, ovvero la capacità di ottimizzazione dei ricavi. Per quanto concerne il livello di integrazione verticale si segnalano le opportunità di personalizzare adeguatamente i pacchetti turistici. Per quanto riguarda l’attitudine a servire il mercato incoming risulta rilevante la capacità di sfruttare una tipologia di domanda meno sensibile ai prezzi. Vanno inoltre considerate altre variabili strategiche, quali il livello di utilizzo degli strumenti on-line e l’attenzione verso il segmento leisure.

## **2.La rivoluzione digitale e l’impatto sugli agenti di viaggio**

L’utilizzo di Internet e delle tecnologie digitali nell’ambito del comparto turistico ha modificato profondamente l’approccio ai viaggi, offrendo al consumatore grande autonomia. Il turista può attingere direttamente informazioni sulle destinazioni turistiche e può farlo in modo selettivo e in tempi assai rapidi. L’indagine UniCredit rileva che “[...] per gli amanti dei viaggi la rete è infatti diventata la più facile e migliore opzione per ridurre i costi e organizzare una vacanza personalizzata al 100%. Secondo il portale eDreams le prenotazioni delle vacanze online sono aumentate nel 2014 del 35% rispetto all’anno passato. Le agenzie online e i portali dedicati ai viaggi registrano un incremento di vendite maggiori rispetto alle grandi reti di agenzie tradizionali.” (UniCredit, 2015, pag. 17). L’indagine evidenzia inoltre il ruolo dei social media e dei portali dove compaiono le recensioni e valutazioni dei clienti. Il servizio dell’agente di viaggio deve pertanto competere con la scelta del turista che risulta sempre più condizionata dalle opinioni di altri consumatori e con un soggetto che risulta non solo “consumatore, ma sempre più [...] costruttore e promotore dell’offerta turistica”.

Anche le previsioni risultano nettamente favorevoli al mercato online. Secondo Euromonitor International, la crescita sarà particolarmente rilevante. Il nord America presenta tassi di crescita, seppure in rallentamento, del 7% annuo ed è previsto un raddoppio dei volumi di vendita dell’area asiatica che insiste ad Ovest dell’Oceano Pacifico (Asia Pacific) da 78 miliardi di dollari nel 2012 a 155 miliardi di dollari nel

2017. “Consumer trends have a deep impact on the competitive environment, giving rise to the increasing importance of technology players like Google and Facebook and metasearch engine [...]. The online travel agency sector is seeing significant consolidation while competition between intermediaries and direct suppliers is heating up, and traditional tour operators are increasingly embracing the online channel.” (Marketwired – March 5, 2014).

### **3. Agenti di viaggio: un ruolo significativo nonostante il declino**

Nel 2010, gli agenti di viaggio italiani, caratterizzati da prevalente attività di commercializzazione dei viaggi, erano circa 12500 e nel 2016 erano poco più di 8600. L'evoluzione parrebbe delineare un inesorabile declino, ma nonostante le evidenti difficoltà nel mantenere una posizione competitiva nella distribuzione dei prodotti turistici, occorre rilevare che la presenza degli agenti di viaggio tradizionali è tuttora rilevante e apprezzata da molti consumatori.

Il Flash Eurobarometer report 432 (2016), sulla base di una survey a livello EU-28, evidenzia il declino per l'intero comparto europeo, ma anche opportunità per strategie selettive verso servizi a maggiore valore aggiunto.

La fonte di informazione più «accreditata», nel gennaio 2016, era rappresentata dai consigli di amici, colleghi o parenti, con il 51% delle risposte (55% a gennaio 2015). Occorre però rilevare che il 13% dei rispondenti riteneva che le agenzie di viaggio e gli uffici del turismo rappresentassero la fonte più importante di informazioni nella pianificazione di un viaggio (18% nel gennaio 2015). Per l'Italia le stesse percentuali si attestavano al 21% e al 22%, rispettivamente. La fonte più utilizzata era rappresentata da siti che raccolgono reviews di viaggiatori (35%).

Per quanto riguarda i comportamenti oggettivi dei consumatori, l'indagine evidenzia che il 16% dei rispondenti europei aveva prenotato vacanze attraverso agenzie di viaggi nel 2015. Il metodo di prenotazione più utilizzato trovava riferimenti su servizi online forniti da operatori del settore. In merito all'Italia, tale percentuale si attestava al 15%, mentre il metodo di prenotazione maggiormente impiegato era rappresentato dai servizi online che presentano offerte di ospitalità e di alloggio da parte di privati.

Considerata la dimensione del mercato turistico italiano e mondiale e le prospettive di crescita, i dati sopra riportati indicano che per gli agenti di viaggio esistono ancora opportunità di business, ma occorrono nuove strategie. Anche la determinazione manageriale risulta fondamentale e pare importante la fiducia manifestata da alcuni attori del settore. A parte il caso di UVET, documentato in precedenza, è significativa la convinzione espressa dal presidente di Assoviaggi, rappresentante delle agenzie di viaggio nell'ambito di Confesercenti. Egli ammette che “in tanti, in questi anni difficili, hanno dovuto chiudere i battenti”. Ma aggiunge: “Oggi come oggi, web e agenzie hanno gli stessi prezzi, anzi in alcuni casi le agenzie riescono anche a fare meglio. In più chi si rivolge a noi ha diritto ad essere assistito durante e dopo il viaggio [...]”. Viene inoltre sottolineato il ruolo fondamentale degli agenti di viaggio dove occorrono garanzie, sicurezza e capacità di arricchimento del servizio: “Prendiamo i viaggi di nozze - dice ancora il presidente - per molti è il viaggio della vita e non lo si mette a rischio. Meglio quindi affidarsi a dei professionisti. Lo stesso discorso vale per tutti quei viaggi che

ancora richiedono un livello di preparazione alta per essere organizzati [...]” (Cavaciuti, 2016).

#### **4.La letteratura di riferimento.**

Nell’ultimo decennio, il settore turistico è stato caratterizzato da un formidabile sviluppo e numerosi autori si sono interrogati sulle ricadute aziendali dal lato delle performance. A fronte di un processo di crescita assai tumultuoso, nell’ambito della letteratura, ha trovato ampio interesse il tema dell’efficienza. In merito, appare utile rimandare alla rassegna condotta da Sellers-Rubio & Nicolau-Gonzalbez, nel 2009. Essi suddividono le ricerche, a seconda dell’impianto metodologico, in parametriche e non parametriche. In base alla natura dell’indicatore di efficienza, essi individuano l’efficienza operativa, inerente il rendimento dei fattori produttivi, l’efficienza nella gestione dei costi e l’efficienza connessa alla scala dimensionale. Con riferimento ai differenti servizi, troviamo i settori dell’ospitalità, della ristorazione, dei trasporti e degli agenti di viaggio.

I contributi relativi a quest’ultima categoria di operatori sono piuttosto rari, tuttavia è stato possibile identificare alcuni esempi rilevanti, qui di seguito commentati. Come si evince dalla tabella 1, i vari studi citati presentano un confronto tra le varie unità produttive, individuano differenti livelli di efficienza, ma raramente giungono ad individuare leve strategiche su cui i manager possano agire per migliorare la performance.

Il metodo DEA sembra essere il più utilizzato (Köksal & Aksu, 2007; Fuentes, 2011; González-Rodríguez, & Sámper, 2012), ma anche l’approccio parametrico (ossia basato sulla stima di una funzione) della Stochastic Frontier Analysis (SFA) è presente (Barros & Matias, 2006). Il già citato lavoro di Sellers-Rubio & Nicolau-Gonzalbez (2009) utilizza entrambi gli approcci, integrati anche da misure di profittabilità e produttività, evidenziando che a seconda dell’indicatore utilizzato cambia il posizionamento dell’impresa rispetto a quelle prese come confronto. In generale, in ogni caso, i risultati dei vari studi presentano forte variabilità in termini di efficienza stimata. In relazione alla scelta delle variabili, si riscontra un ampio ventaglio di scelte, soprattutto in relazione all’identificazione degli input (certamente legato alla disponibilità di dati), ma appare importante sottolineare che dal lato degli output, data l’estrema eterogeneità dei servizi offerti, si tende ad avere una misura aggregata della produzione, espressa dal numero di clienti o dai ricavi (Fuentes, 2011, “separa” le due componenti dei ricavi, ossia numero di clienti e spesa media sostenuta da ciascuno di essi).

Tra le variabili esplicative dell’efficienza, sembra emergere che l’appartenza ad una catena di agenzie e l’esperienza non impattino in modo particolare sulla performance (Köksal & Aksu, 2007; Fuentes, 2011), così come non sembrerebbe avere effetti significativi l’integrazione verticale (González-Rodríguez, & Sámper, 2012). D’altro canto sembrano correlate all’efficienza operativa la localizzazione (Fuentes, 2011), la redditività e la dimensione ((González-Rodríguez, & Sámper, 2012).

Tabella 1. Efficienza nel settore degli agenti di viaggio.

Contributo	Campione	Periodo di riferimento	Metodo	Variabili	Risultati
Barros & Matias (2006)	25 agenzie portoghesi	2000-2004	Frontiera di costo stocastica (SFA)	Output: ricavi di vendita (Prezzi degli) Input: prezzi del fattore lavoro e del fattore capitale	<u>Efficienza media: 0.967</u>
Köksal & Aksu (2007)	24 agenzie turche	2004	DEA	Output: clienti serviti Input: dipendenti, costi annuali e potenziale di servizio	5 imprese completamente efficienti. Efficienza media imprese inefficienti: 0.609. Differenza di efficienza non significativa tra imprese indipendenti o appartenenti ad una catena.
Sellers-Rubio & Nicolau-Gonzalbez (2009)	567 agenzie spagnole	2004	Misure di redditività e produttività; Frontiera di produzione stocastica (SFA) e DEA	Output: ricavi di vendita Input: dipendenti e capitale (Equity + debito)	Valori medi efficienza: SFA: 0.703 DEA (rendimenti scala costanti): 0.548 DEA (rendimenti scala variabili): 0.633 DEA (efficienza di scala): 0.87 Il "ranking" delle imprese varia molto a seconda del metodo utilizzato e della misura di performance considerata.
Fuentes (2011)	22 agenzie spagnole	2007	DEA	Output: clienti serviti, e spesa media per cliente Input: dipendenti, costi annuali e potenziale di servizio	Efficienza media: 0.76 L'appartenenza ad una catena di agenzie e l'esperienza non impattano significativamente sull'efficienza, mentre la localizzazione in centro città ha un impatto positivo.
González-Rodríguez, & Sámper, (2012).	34 agenzie spagnole	2007	Modello a 2 stadi: DEA + regressione Tobit	Output: Ricavi di vendita Input: numero di dipendenti e numero di uffici	Valori medi efficienza: DEA (rendimenti costanti): 0.435 DEA (rendimenti variabili): 0.586 DEA (efficienza di scala): 0.796 La redditività ha impatto positivo sull'efficienza di scala, e negativo sull'efficienza tecnica, mentre la dimensione riduce l'efficienza di scala. Nessun effetto significativo è legato all'integrazione verticale.

## 5. La metodologia d'indagine

L'obiettivo dello studio è quello di misurare e interpretare le performance operative degli operatori del settore turistico (agenzie di viaggio). Per fare ciò occorre rappresentare il processo di produzione che caratterizza l'attività di tali operatori, processo che combina determinati input (fattori della produzione) per ottenere uno o più output (figura 1).

Al fine di determinare la performance di efficienza operativa di un campione di agenzie di viaggio italiane (35 agenzie osservate negli anni 2012-14) e di identificare le principali determinanti dell'efficienza, è stato utilizzato un approccio DEA (Data Envelopment Analysis) a doppio stadio (figura 2). Dato un certo processo di produzione, la DEA si basa su algoritmi di programmazione lineare e consente di calcolare il livello di efficienza, espresso da un coefficiente, delle unità osservate rispetto ad una frontiera di "best practice". Essa viene identificata a partire dalle migliori combinazioni input-output delle imprese osservate (Coelli et al., 2005). Si osservi a tal proposito la figura 3, che rappresenta una semplice tecnologia produttiva che si avvale di un solo input (X) per la produzione di un solo output (Y). Appare evidente come alcune unità performino meglio di altre: ad esempio l'unità E impiega lo stesso livello di input dell'unità D, ma produce molto meno output. In generale, man mano che ci si sposta verso l'alto e verso destra nella figura, si incontrano unità via via più efficienti. Le unità più efficienti sono, appunto, le "best practice" nell'ambito del campione osservato e la linea spezzata che le unisce costituisce la frontiera. Tutte le unità che giacciono sulla frontiera sono efficienti (e avranno uno score di efficienza pari a uno). Le unità che giacciono all'interno di essa sono inefficienti e avranno un efficiency score minore di uno, calcolato sulla base della loro distanza dalla frontiera stessa. Ad esempio, l'unità F produce una quantità di output rappresentata dal segmento  $\overline{Fo F}$ ; tale unità è inefficiente, perché giace al di sotto della frontiera. Per risultare efficiente dovrebbe, a parità di input utilizzato, espandere la propria produzione fino a  $F'$ , che è la sua "proiezione" sulla frontiera. Lo score di efficienza dell'impresa  $F$  può essere calcolato come rapporto:

$$Efficiency\ score = \overline{Fo F} / \overline{Fo F'}.$$

Questo approccio vale quando si assume di massimizzare l'output prodotto a parità di input (ossia in un modello "output oriented"). Tuttavia sarebbe possibile calcolare l'efficienza dell'unità anche chiedendosi di quanto sia possibile contrarre l'input a parità di output ("input orientation"). In questo caso il ragionamento sarebbe analogo, ma l'unità F andrebbe "proiettata" sul punto  $F'$ . Si noti, inoltre, che il modello DEA è in grado comunque di trattare input e output multipli, applicando un approccio simile a quello descritto in ambito multidimensionale. Infine, la frontiera rappresentata nella figura 3 assume rendimenti di scala variabili: ogni unità viene confrontata con best practice di dimensione simile, catturando così solo la performance operativa interna all'agenzia, senza considerare l'impatto della dimensione aziendale. La figura 4 sintetizza le variabili utilizzate come input e output, nonché le principali assunzioni del modello implementato in questo lavoro.

Successivamente, i coefficienti di efficienza calcolati con il modello DEA sono stati messi in relazione, attraverso un modello di regressione (regressione troncata, cfr. Simar

e Wilson, 2007), con un insieme di variabili di interesse al fine di evidenziare possibili determinanti dell'efficienza stessa.

Figura 1. Produzione: trasformazione di input in output

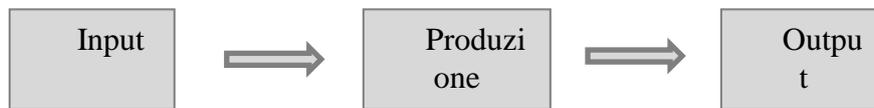


Figura 2. La metodologia: modello di analisi a due stadi

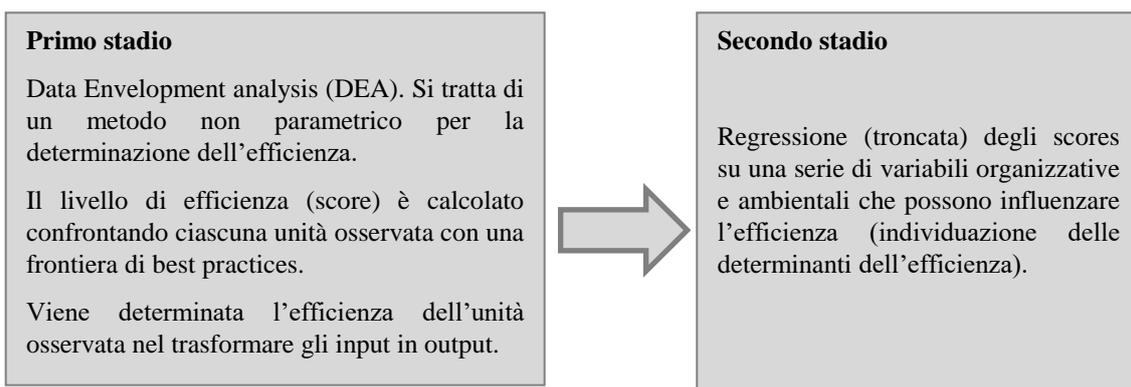


Figura 3. Rappresentazione grafica modello DEA

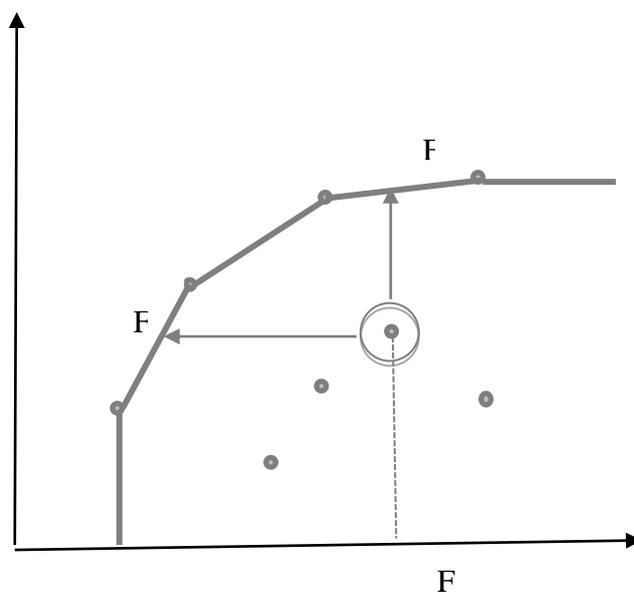
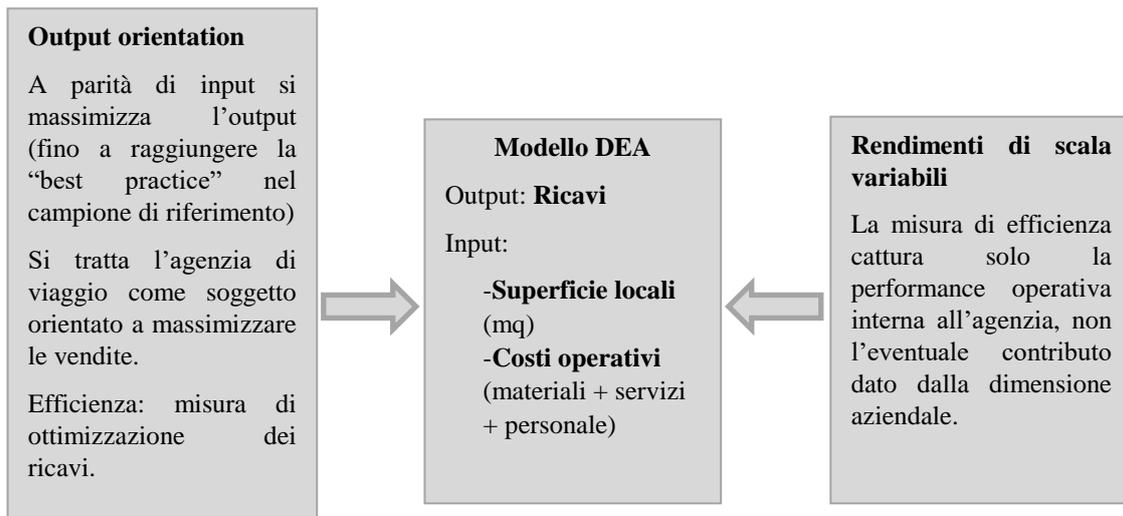


Figura 4. Il modello DEA implementato in questo lavoro.



## 6. La base dati

La base dati è composta da variabili relative a grandezze fisiche, economiche e organizzative relative a 35 imprese, osservate per il triennio 2012-14. Si è fatto ricorso ad un questionario (figura 5), erogato direttamente agli operatori, integrato da informazioni economiche (ricavi e costi di esercizio) desunte dalla banca dati AIDA e dalle Camere di Commercio. In particolare, il questionario è stato realizzato e distribuito in collaborazione con AIAV, importante associazione italiana che raggruppa circa 1200 agenti.

Alcune variabili (prevalentemente economiche e monetarie) sono state impiegate nell'ambito del modello DEA (primo stadio) per determinare i livelli di efficienza di ogni singola unità rispetto alle unità migliori che costituiscono la frontiera di riferimento di "best practice". Altre variabili (prevalentemente strategiche e organizzative) sono state utilizzate nel modello di regressione (secondo stadio) al fine di individuare potenziali determinanti dei livelli di efficienza.

Nell'ambito della DEA, è stato impiegato un solo output, costituito dai ricavi e inteso come rappresentativo della misura della produzione realizzata. I ricavi delle agenzie consentono di tener conto dei volumi di attività e del valore generato da ogni iniziativa. Per quanto riguarda l'input, si è fatto riferimento al costo operativo, comprensivo del costo dei materiali, dei servizi, del costo del lavoro e di altri costi operativi. Tra gli input, viene inoltre considerata la superficie, espressa in metri quadri, dei locali utilizzati.

Nell'ambito del secondo stadio, la regressione è stata effettuata utilizzando le seguenti variabili esplicative dei livelli di efficienza:

- Flussi di incoming, costituiti dalla percentuale di ricavi proveniente dalla gestione di pacchetti turistici di incoming;
- Integrazione verticale, percentuale di commercializzazione di pacchetti turistici di produzione interna;
- Network, variabile dummy che assume valore uguale a 1 in caso di affiliazione ad un network (valore pari a 0 altrimenti);
- On-line, variabile relativa all'importanza (valore da 1 a 5) attribuita dagli operatori alle attività on-line;
- Leisure, variabile dummy che cattura la prevalenza di interesse dell'agente verso il segmento "vacanza" (la variabile assume valore pari a 1) oppure verso il segmento "business" (in questo caso la variabile assume valore pari a 0).

La tabella 1 riporta le statistiche descrittive della base dati utilizzata. I dati dimostrano una marcata variabilità dimensionale. Ad esempio, la superficie inerente i locali dove si sviluppa l'attività oscilla tra un minimo di 15 metri quadrati e un massimo di 540. Appaiono invece ridotti il peso e la variabilità delle attività on-line e dell'incoming.

Figura 5. Le variabili oggetto del questionario

<b>Variabili organizzative</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-Appartenenza a network (SÌ/NO)</li><li>-Focus su segmento leisure ((SÌ/NO)</li><li>-Utilizzo di strumenti on-line (su un scala da 1 a 5)</li></ul>
<b>Variabili fisiche</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-Numero di punti vendita</li><li>-Numero di occupati</li><li>-Metri quadri di superficie degli uffici</li></ul>
<b>Variabili Monetarie</b> <p>Classificazione dei ricavi in base al grado di integrazione verticale:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Percentuale di ricavi da commercializzazione di pacchetti turistici di produzione interna</li><li>-Percentuale di ricavi da commercializzazione di pacchetti turistici di produzione esterna</li></ul> <p>Classificazione dei ricavi in base alla tipologia di flusso turistico gestito:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Percentuale di ricavi da gestione di flussi turistici incoming</li><li>-Percentuale di ricavi da gestione di flussi turistici outgoing</li></ul>

Tabella 2. Statistiche descrittive delle variabili

	Media	Deviazione standard	Minimo	Massimo
Ricavi (migliaia di euro)	5.568	15.400	90	74.900
Costi operativi (migliaia di euro)	5.606	15.900	80	81.100
Superficie (mq)	103,28	115,16	15	540
Network	0,596	0,493	0	1
On-line	2,88	1,21	1	5
Leisure	0,596	0,493	0	1
Integrazione verticale	0,540	0,304	0	1
Flussi incoming	0,215	0,355	0	1
Nord	0,444	0,499	0	1

## 7. Risultati

I risultati sono stati ottenuti utilizzando la metodologia DEA in un primo stadio e, successivamente, i coefficienti di efficienza sono stati oggetto di regressione rispetto ad alcune variabili utili a spiegare i differenti livelli di efficienza. Come si è detto in precedenza, tale approccio richiede la definizione di un set di input e di un set di output. Nello studio sono stati utilizzati la superficie, in metri quadri, degli uffici ed i costi operativi (costi per materiali, servizi e per il personale) come input e i ricavi come output. L'orientamento all'output assume che gli operatori agiscano nell'intento di massimizzare i ricavi, dati gli input. Nel presente studio si adotta tale approccio dal momento che l'obiettivo è quello di esplorare la capacità degli agenti di viaggio di trarre valore economico dall'utilizzo delle risorse in un contesto di elevata competitività. L'efficienza media del campione è pari a 0,901 rispetto ad un valore massimo pari ad uno (Tabella 2). Tale dato implica che gli agenti di viaggio sarebbero in grado di espandere, in media, del 10% i propri ricavi in assenza di maggior uso dei fattori produttivi. L'efficienza media pari a 0,901 parrebbe segnalare modeste opportunità di recupero, ma in realtà la presenza di valori minimi intorno a 0,73 evidenzia che numerose agenzie operano con strutture fortemente sottoutilizzate e ampi margini di recupero dei ricavi. La dinamica temporale dei livelli di efficienza media (Tabella 3) pare indicare un leggero miglioramento, ma la variazione non risulta di portata significativa.

Al fine di analizzare quali leve strategiche possano essere attivate per migliorare la performance di efficienza, intesa come capacità di ottimizzare l'output e quindi i margini economici, si è proceduto con la stima di un'equazione di secondo stadio nella quale i coefficienti di performance sono stati regrediti su una serie di variabili esplicative (Tabella 4). Tra queste ultime sono incluse: l'appartenenza a un network, l'utilizzo più o meno intensivo di strumenti on-line, l'attitudine a servire il segmento

leisure, il livello di integrazione verticale verso l'attività di tour operator (misurata dalla percentuale di ricavi da produzione interna di pacchetti turistici), la tendenza ad operare sul mercato del turismo incoming (misurata dalla percentuale di ricavi derivanti da flussi turistici incoming), il tempo e l'area geografica. I risultati mettono in evidenza un significativo impatto del livello di integrazione verticale (coefficiente = 0,0646, p-value = 0,08) e dell'operatività sul mercato incoming (coefficiente = 0,0591, p-value = 0,019). Il termine "significativo" dal punto di vista statistico sta ad indicare che il coefficiente calcolato è (statisticamente, ossia in termini probabilistici) diverso da zero (quindi la variabile ha effettivamente un impatto).

Tabella 3. Scores di efficienza

	Media	Deviazione standard	Minimo	Massimo
Efficienza	0,901	0,0624	0,725	1

Tabella 4. Andamento efficienza nel tempo

Anno	Efficienza media	ROS
2012	0.898	-0,5%
2013	0.898	-0,5%
2014	0.906	+0,4%

Tabella 5. Risultati della regressione troncata

Variabile	Coeff.	Std. Err.	P-value
Network	0,0049	0,0137	0,723
On-line	0,0023	0,0051	0,654
Leisure	-0,0002	0,0126	0,985
Integrazione verticale	<b>0,0646</b>	0,0243	0,008
Flussi incoming	<b>0,0591</b>	0,0251	0,019
Tempo	0,0102	0,0069	0,138
Nord	-0,0086	0,0121	0,478
Costante	0,8203	0,0261	0,000

## 8. Focus sulla variabile relativa al turismo incoming

L'industria del turismo è formata da vari players e la domanda di turismo è soddisfatta dallo sforzo combinato di tali attori. In particolare, le agenzie di viaggio possono essere specializzate in una forma di turismo incoming, di turismo outgoing o possono diversificare le loro attività in entrambi i segmenti. Risulta rilevante analizzare quali tipi di attività siano maggiormente premianti in termini di ottimizzazione dei ricavi. Da ciò si possono evincere indicazioni strategiche circa la collocazione sul

mercato delle agenzie di viaggio. Si può argomentare che le agenzie di viaggio incoming (o quelle che destinano almeno una parte significativa delle proprie risorse alla gestione del turismo incoming) possano beneficiare di vantaggi in termini di ottimizzazione dei ricavi dal momento che esse si basano su flussi turistici caratterizzati da maggiore motivazione nell'intenzione di visitare i luoghi turistici e quindi da minore sensibilità al prezzo.

Al fine di verificare l'impatto del tipo di attività sull'efficienza, il campione è stato stratificato in funzione del grado di incidenza dei ricavi derivanti dalla vendita di pacchetti turistici incoming (tabella 5). I risultati mostrano una crescente efficienza connessa al grado di gestione del turismo incoming. Un consistente incremento di efficienza si osserva, comunque, a partire da un tasso di incidenza dei ricavi da flussi turistici incoming pari al 50%. Una diversificazione nel segmento del turismo incoming, in cui quest'ultimo rappresenta la parte maggioritaria del fatturato, rappresenta dunque una utile strategia al fine di migliorare la performance di revenue efficiency, interpretata come capacità di ottimizzazione dei ricavi.

## **9 Focus sulle ricadute del processo di integrazione verticale**

I risultati della regressione relativi all'importanza del processo di integrazione verticale inducono ad approfondire le ricadute di tale strategia. La tabella 6 dimostra che il passaggio dalla pura intermediazione commerciale all'attività di forte personalizzazione del prodotto e vendita di un servizio progettato in gran parte all'interno dell'agenzia genera un netto incremento della performance di efficienza, con un miglioramento di circa 20 punti. Abbinando la capacità di personalizzazione del prodotto, tipica del tour operator, alla conoscenza del consumatore finale, presente nell'agente di viaggi, si ottiene un significativo effetto sinergico in favore dell'ottimizzazione dei ricavi. Tale obiettivo pare esplicito nella strategia di acquisizione condotta da UVET e segnalata in precedenza. Nel comunicato stampa relativo all'acquisizione citata si legge: *“Attraverso questa importante acquisizione [...] integriamo distribuzione e Tour Operating per rendere più organica e completa la filiera dei servizi alla clientela. Settemari beneficerà della nostra profonda conoscenza del cliente, della nostra capacità di esaudire e soddisfare tutte le sue richieste. Settemari avrà a disposizione una struttura societaria veloce che le consentirà di sviluppare meglio le proprie competenze, affinando il suo posizionamento e le prospettive di mercato”* (UVET, 2017).

L'esame della tabella 6 consente di apprezzare la valenza del processo di integrazione anche in chiave strategica. Gli operatori sono stati raggruppati in quattro classi che prevedono agli estremi, rispettivamente, agenzie che fungono da intermediari puri e agenzie pienamente integrate a monte, che commercializzano solo pacchetti turistici di produzione interna. Le due classi intermedie includono rispettivamente attività poco integrate (inferiori al 50%) e attività decisamente più integrate (superiori al 50%). La tabella mette in particolare evidenza le difficoltà degli intermediari puri e la necessità di integrarsi con attività a maggior valore aggiunto. I coefficienti di efficienza della seconda classe che include agenti anche moderatamente diversificati evidenziano un vantaggio di circa 13 punti rispetto agli intermediari puri. Il dato parrebbe indicare ampie opportunità strategiche. Un radicale cambiamento di strategia richiede tempo e

può risultare traumatico per molte imprese, ma una progressiva diversificazione verso prodotti creati o personalizzati internamente produce vantaggi significativi e può rappresentare una “terapia” accessibile a molti operatori.

Tabella 6. Focus su efficienza e redditività dell'incoming

Categorie	Efficienza	ROS
Agenzie pure outgoing	0,887	-0,6%
Agenzie con percentuale incoming compresa tra 1% e 50%	0,895	-0,5%
Agenzie con percentuale incoming compresa tra 51% e 99%	0,954	+0,7%
Agenzie pure incoming	0,943	+2,1%

Tabella 7. Focus su integrazione verticale

Categorie	Efficienza	ROS
Agenzie con tasso di integrazione verticale basso (intermediari puri)	0,759	-15,4%
Agenzie con tasso di integrazione verticale medio-basso (tra 1% e 50%)	0,887	-0,3%
Agenzie con tasso di integrazione verticale medio-alto (tra 51% e 99%)	0,917	+0,6%
Agenzie con tasso di integrazione verticale alto (oltre il 99%)	0,947	+1,7%

## 10 Conclusioni.

Nello studio sono riportate le performance di efficienza di un gruppo di operatori nel settore degli agenti di viaggio. Nell'analisi sono stati inoltre individuati due fattori strategici che possano essere considerati rilevanti in un'ottica di miglioramento della posizione competitiva. I risultati evidenziano che la ricerca di una maggiore integrazione verticale e la scelta di adottare un modello di gestione dei flussi turistici incoming sono in grado di influenzare positivamente la capacità degli operatori di massimizzare i ricavi, date le risorse a disposizione. Considerati i risultati della ricerca, sembra ragionevole suggerire che le unità meno efficienti, e quindi meno performanti in termini di confronto competitivo, prendano in considerazione tali modelli di gestione nella definizione del loro orientamento strategico.

La presente ricerca fornisce rilevanti implicazioni manageriali, identificando i driver fondamentali della capacità competitiva degli agenti di viaggio italiani. Tali driver sono costituiti dalla riorganizzazione dei processi produttivi interni mirata al raggiungimento di una maggiore integrazione verticale e l'orientamento verso un segmento di domanda a minore elasticità e quindi più promettente in termini di ottimizzazione dei ricavi. Un limite del lavoro svolto riguarda la dimensione attuale del campione. La base dati potrebbe essere incrementata in futuro includendo un più ampio numero di imprese e, possibilmente, ulteriori variabili esplicative dell'efficienza.

## Riferimenti bibliografici

- Amaro S., Duarte P. (2015), An integrative model of consumers' intentions to purchase travel online, *Tourism Management*, 46, 64-79.
- Barros C. P., & Matias Á. (2006), Assessing the efficiency of travel agencies with a stochastic cost frontier: A Portuguese case study, *International Journal of Tourism Research*, 8(5), 367-379.
- Cavaciuti A., Rivoluzione digitale e crisi: ha chiuso un terzo delle agenzie di viaggio, Gli Stati Generali, 16-2-2016, [http://www.glistatigenerali.com/innovazione\\_turismo/rivoluzione-digitale-e-crisi-chiuso-un-terzo-delle-agenzie-di-viaggio/](http://www.glistatigenerali.com/innovazione_turismo/rivoluzione-digitale-e-crisi-chiuso-un-terzo-delle-agenzie-di-viaggio/)
- Coelli T.J., Rao D.S.P., O'Donnell C.J., Battese G.E. (2005), *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis*, Springer.
- Diaz E., Martin-Consuegra D., Esteban A. (2015), Perceptions of service cannibalisation: The moderating effect of the type of travel agency, *Tourism management*, 48, 329-342.
- Fuentes R. (2011), Efficiency of travel agencies: a case study of Alicante, Spain. *Tourism Management*, 32, 75-87.
- González-Rodríguez M.R. & Sámper R.M. (2012), An analysis of the efficiency of Spanish travel agencies, *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 5(1), 60-73.
- Köksal C. D. & Aksu A. A. (2007), Efficiency evaluation of A-group travel agencies with data envelopment analysis (DEA): A case study in the Antalya region, Turkey, *Tourism Management*, 28(3), 830-834.
- Oviedo-Garcia M.A., Vega-Vazquez M., Castellanos-Verdugo M. (2015), CRM and RQ as key factors in retail setting services in an economic crisis context. The case of travel agencies, *Service Business*, 9(4), 663-685.
- Sellers-Rubio R., & Nicolau-Gonzálbez J. L. (2009), Assessing performance in services: the travel agency industry, *The Service Industries Journal*, 29(5), 653-667.
- Simar L. & Wilson P. (2007), Estimation and inference in two-stage, semi-parametric models of productive efficiency, *Journal of Econometrics*, 136, 31-64.
- TTG Italia, Colpo di mercato UVET. Acquistato Settemari, 15-2-2017, [http://www.ttgitalia.com/stories/agenzie\\_viaggi/129250\\_uvet\\_oltre\\_al\\_business\\_travel\\_c\\_di\\_pi/](http://www.ttgitalia.com/stories/agenzie_viaggi/129250_uvet_oltre_al_business_travel_c_di_pi/)
- UVET Comunicato stampa 15-2-17, <http://www.uvet.com/uvet-acquisisce-il-tour-operator-settemari-5364/>
- Marketwired, March 5, 2014, <http://www.marketwired.com/press-release/global-online-travel-and-tourism-sales-to-reach-us830-billion-in-2017-1885494.htm>
- UniCredit (2015), *Rapporto sul turismo 2015*