

# PROCESSI DI CONCENTRAZIONE NEL SETTORE DELLE AGENZIE DI VIAGGIO



Questo articolo si propone di analizzare le strategie orientate alla crescita nel settore delle agenzie di viaggio (AdV) e i processi di concentrazione in atto. L'opportunità di questa riflessione trova sostegno nella centralità che la distribuzione riveste all'interno della filiera sia turistica, essendo un anello di congiunzione tra l'attività di "assemblaggio" svolta dai tour operator (TO) e il cliente finale, sia dei viaggi, rappresentando un punto di contatto tra i vettori e il consumatore. Le agenzie possono inoltre influenzare il cliente nella scelta della destinazione, del tipo di prodotto, del TO e del vettore.

Il tema della crescita e della concentrazione rappresenta il filo conduttore del contributo e trova esplicita formulazione in due ipotesi: HP 1 – Per competere con successo nel segmento *business travel* è necessario disporre di un network distributivo di dimensioni nazionali o regionali.

HP 2 – Per competere con successo nel segmento *leisure* le dimensioni delle AdV rappresentano un fattore critico di successo. L'articolo è idealmente diviso in due parti: si individuano dapprima le caratteristiche morfologiche e i trend in atto nel settore per poi analizzare nel dettaglio le strategie orientate alla crescita che stanno aumentando la concentrazione settoriale.

Il lavoro è supportato da un caso di eccellenza imprenditoriale rappresentato dall'AdV Cisalpina Tours SpA.

1. A questi valori è necessario aggiungere il numero di viaggi *leisure* e *business* realizzati dagli "escursionisti" che non originano pernottamenti.

2. Il concetto di sistema di creazione del valore (Parolini 1999) si differenzia rispetto al tradizionale modello del sistema del valore proposto da Porter poiché enfatizza la centralità delle attività piuttosto che delle imprese. Per un'esemplificazione si rimanda al lavoro di Parolini e in particolare ai casi Illy Caffè e al settore dei pc.

### L'attività delle agenzie di viaggio comprende un'importante attività informativa

## Il settore delle AdV: attività, dimensioni, raggruppamenti strategici

L'oggetto di produzione delle AdV si compone di due tipologie di servizi ben distinte: i prodotti *leisure*, cioè la vendita di pacchetti turistici confezionati da TO, e i prodotti *business travel*, comprendenti l'attività di intermediazione dei biglietti dei vettori aerei, ferroviari, navali e su gomma (bus e prestito d'auto).

I prodotti *leisure* sono un pacchetto eterogeneo di servizi capaci di soddisfare i bisogni connessi con lo spostamento e il soggiorno temporaneo delle persone in un luogo diverso da quello abituale di residenza, essenzialmente per motivi di svago (WTO 1997, p. 89). La complessità di tale servizio è legata all'ampiezza spaziale e temporale del viaggio e al contenuto che assume il generico bisogno ricreativo. Il pacchetto, di norma, coordina e compone i servizi specifici prodotti da diversi operatori, che tendono a coincidere nel caso dei cosiddetti villaggi vacanze. L'attività delle AdV non si limita alla pura intermediazione ma comprende un'importante attività informativa. Il mercato *leisure* si presenta attrattivo; si ricorda, infatti, che nel 2000 le persone residenti in Italia che hanno effettuato un viaggio con almeno un pernottamento sono state circa 89 milioni; di queste, l'85,6% ha viaggiato per motivi di vacanza e il 14,5% per motivi di lavoro (Istat 2001).<sup>1</sup>

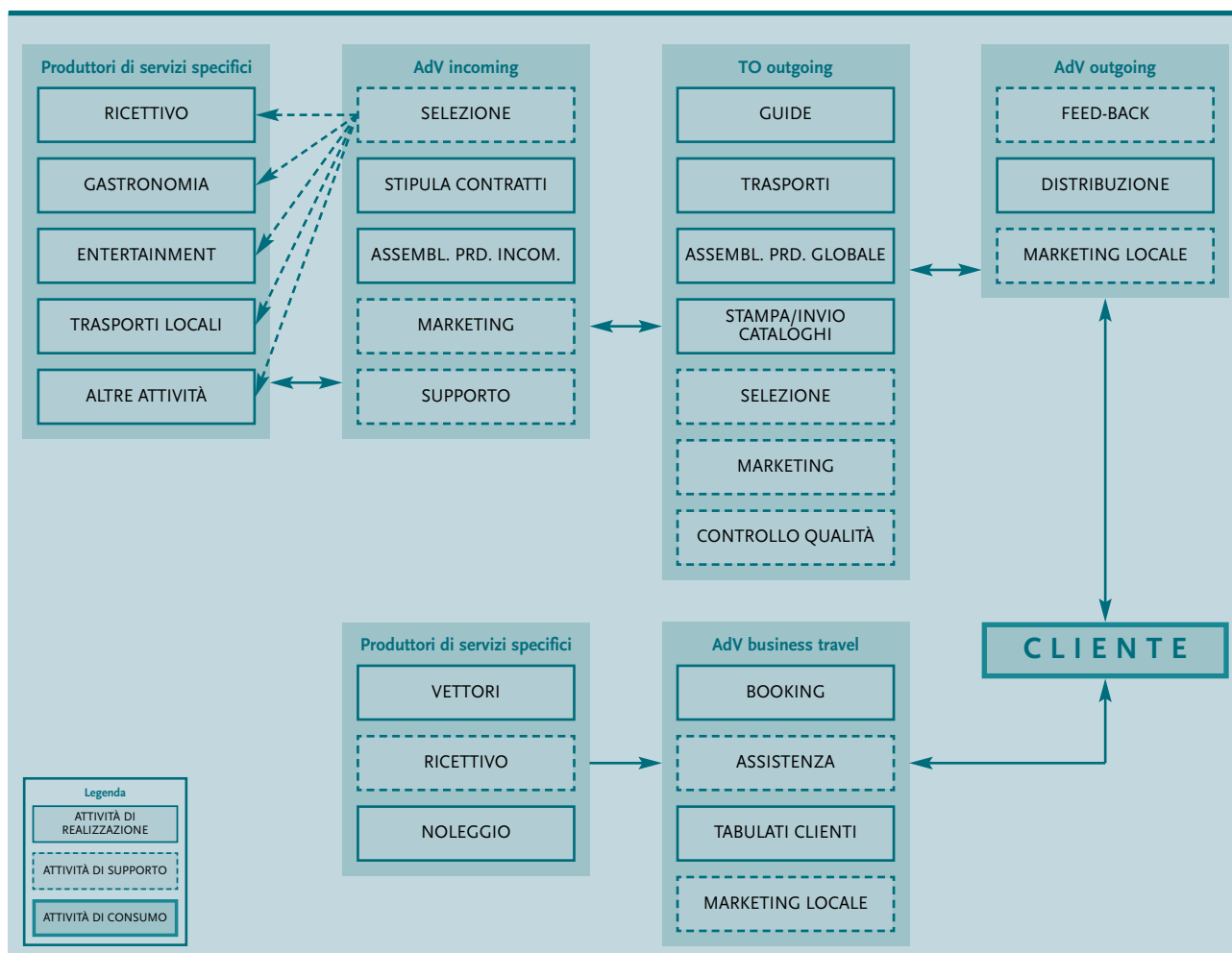
Le agenzie operanti nel segmento *leisure* possono essere specializzate a servire flussi *incoming* e *outgoing*. Nel primo caso (*incoming*) l'AdV organizza il soggiorno o la visita di turisti ed escursionisti provenienti da diverse destinazioni svolgendo di norma attività di assemblaggio per conto di TO *outgoing* o per conto proprio (assumendosi anche il relativo rischio). Nel secondo caso (*outgoing*) l'agenzia tende a qualificarsi come intermediario e di norma commercializza pacchetti standardizzati realizzati da TO o, più raramente, propone soluzioni personalizzate. Le AdV *incoming* sono di norma localizzate presso specifiche destinazioni turistiche, mentre quelle *outgoing* hanno sede soprattutto nei centri urbani.

I prodotti *business travel* soddisfano il bisogno di spostamento e di eventuale soggiorno temporaneo legato all'attività produttiva, intesa in senso lato. Il loro contenuto può limitarsi al viaggio o includere, come servizi accessori e periferici (Normann 1991, p. 53), anche l'attività ricettiva e di svago (si pensi a un uomo d'affari che pernotta per uno o più giorni in una determinata località e che indirizza parte del proprio tempo libero ad attività ricreative).

L'AdV si qualifica, in entrambi i casi, come un anello di un più ampio sistema che possiamo definire sistema di creazione del valore.<sup>2</sup> La figura 1 si limita a identificare le principali attività alla base della rete del valore *leisure* e *business travel*.

Nel primo caso (*leisure*), il grado di integrazione delle imprese coinvolte può variare in misura significativa, soprattutto in relazione con il numero di attività controllate dai TO *incoming* o *outgoing*. La figura propone una situazione piuttosto frammentata e mostra come in questo caso le AdV rappresentino un'importante legame tra il TO e il cliente finale e dispongano, quindi, di un patrimonio informativo rilevante. Il TO *outgoing* è l'attore che di norma si fa carico delle scelte della destinazione; l'AdV *outgoing* tende a esercitare una forte influenza sulla scelta finale del cliente, mentre l'AdV *incoming* gestisce le relazioni con i produttori di prodotti specifici (Rispoli, Tamma 1995; Casarin 1996). Questi ultimi, controllando le attività basilari acquistate dal cliente, dispongono di un importante patrimonio informativo. La presenza di più soggetti che nel concreto gestiscono le diverse attività non necessariamente comporta un aggravio del costo complessivo, poiché spesso la conoscenza specifica del mercato e lo sfruttamento di economie di scala su specifiche attività (si pensi al trasporto) può permettere di ridurre i costi del prodotto globale. Il problema si pone, invece, sull'efficiente trasferimento delle informazioni che, essendo distribuite tra soggetti diversi e spesso lontani, possono circolare con difficoltà lungo la rete.

Nel secondo caso (*business travel*), l'AdV si caratterizza come un vero e proprio intermediario, la cui remunerazione è legata alla differenza tra prezzo-ricavo e prezzo-costi. L'interfaccia con il cliente appare invece più complessa poiché



**Figura 1** PRINCIPALI ATTIVITÀ ALLA BASE DEI PRODOTTI LEISURE E BUSINESS TRAVEL DISTRIBUITI DA ADV

richiede la capacità di organizzare servizi di assistenza continuativi, di predisporre informazioni dettagliate circa i costi dei servizi acquistati dall'azienda cliente e, in generale, di arricchire il contenuto di servizio erogato. Il processo di acquisto tende, inoltre, a essere più strutturato e meno impulsivo rispetto ai prodotti *leisure*, anche perché nel caso *business travel* chi acquista raramente è il fruitore del servizio.

Focalizzando l'attenzione sulla distribuzione, essa si presenta alquanto frammentata: nel 2001 operano in Italia circa 7200 punti vendita, per un totale di circa 6500 imprese con una dimensione media pari a circa 3,5 miliardi di fatturato. Si stima che nel 2005 le ADV saranno pari a 7500 unità (Aa.Vv. 2000a, p. 319).<sup>3</sup> La proliferazione dei punti vendita nasconde, in realtà, un processo di concentrazione in atto rappresentato dal numero crescente di ADV legate a forme di

aggregazione (franchising, gruppi di proprietà, gruppi di acquisto e altre forme emergenti). Una ricerca CST stima, infatti, che le agenzie aggregate rappresentino il 4% dei punti vendita nel 1995, l'11% nel 1997, il 17% nel 2000 e si stima il 30% nel 2005 (Aa.Vv. 2000a).

Il volume d'affari complessivo è pari a 23.000 miliardi e include: i pacchetti turistici *outgoing*, 7500 miliardi; la biglietteria aerea nazionale e internazionale (*outgoing e incoming*), 9000 miliardi; altri servizi (biglietti ferroviari e per i traghetti, noleggio auto), 6500 miliardi (Aa.Vv. 2001, cap. XI).

Le ADV italiane possono essere segmentate utilizzando diversi criteri: il livello di fatturato, l'indipendenza strategica (imprese autonome, imprese integrate in gruppi economici), la specializzazione produttiva, l'ampiezza dell'ambito competitivo. La tabella 1 propone una distinzione basata sugli ultimi due criteri e

<sup>3</sup> La crescita dei punti vendita ha segnato un grande sviluppo nello scorso decennio: nel 1990 erano infatti attivi 4825 punti vendita, diventati 6218 nel '95 e pari a circa 7100 nel 2000.

**Tabella 1** SEGMENTAZIONE DELLE ADV ITALIANE  
 FONTE: CISALPINA TOURS

		AMBITO COMPETITIVO			
		Nazionale	Regionale	Locale	Totale
Sistema di prodotto	Business travel	50%	35%	15%	100%
	Misto	10%	15%	75%	100%
	Leisure	3%	17%	80%	100%

quantifica il numero di imprese operanti nei singoli segmenti. Attraverso questi dati è possibile cogliere alcune caratteristiche di fondo del modello distributivo italiano: forte rilievo delle AdV locali e regionali despecializzate; buona concentrazione delle imprese aventi un ambito competitivo nazionale; elevata concentrazione nel segmento *business travel*.

### Il segmento business travel

La concentrazione in atto nel segmento *business travel* è legata a un complesso di competenze divenute critiche e, in vario grado, positivamente correlate con le dimensioni aziendali: capillarità dell'of-

ferta, competenze tecnologiche, d'immagine, di prodotto e finanziarie. Di seguito si analizzano i diversi aspetti.

Il rilievo assunto dalle competenze tecnologiche è connesso con il processo di globalizzazione che ha accelerato gli spostamenti del personale delle aziende clienti. Tale crescita ha

favorito un maggiore controllo dei costi di viaggio, reso comunque difficoltoso dalla molteplicità di offerte, soprattutto per quanto riguarda la biglietteria aerea. Le aziende clienti necessitano di una continua e dettagliata attività di *reporting*, che richiede specifiche competenze tecnologiche alle AdV.

Recentemente, le imprese di maggiori dimensioni presenti in diverse località hanno progressivamente centralizzato la gestione degli spostamenti. Questo processo ha favorito le AdV dotate di un network nazionale, adeguato per servire i bisogni delle diverse filiali (capillarità dell'offerta). Si assiste, inoltre, a una crescente attenzione al marchio delle AdV, sinonimo di qualità, garanzia e sicurezza. L'elevata competizione tra agenzie ha favorito i distributori capaci di offrire servizi aggiuntivi, generalmente definiti

“plus”, quali: il servizio sette giorni su sette, la consegna a domicilio dei biglietti, l'assicurazione sanitaria, la presenza di salette riservate in aeroporto.

I flussi di domanda si caratterizzano per una ridotta stagionalità, soprattutto se comparata con quella del segmento *leisure*, mentre originano flussi di cassa negativi per i distributori. Di norma, le AdV liquidano il compenso ai vettori il giorno 15 del mese successivo, mentre ricevono il pagamento da parte dei clienti a trenta giorni fine mese. Ne consegue che uno sviluppo del segmento *business travel* genera forti investimenti in capitale circolante. Il pagamento mediante carta di credito elimina il problema finanziario poiché le agenzie ricevono solo l'accredito della commissione d'intermediazione a fine mese, mentre i costi legati all'uso della carta (pari a circa l'1,5%) sono a carico del vettore.

Le dimensioni aziendali influenzano, inoltre, il livello dei margini di intermediazione. Le commissioni riconosciute dai principali vettori (soprattutto quelli aerei) sono positivamente correlate con i volumi di fatturato, riconoscendo le cosiddette *overcommission*. Recentemente, numerosi vettori tendono a legare le *overcommission* alla quota di mercato delle AdV, avvantaggiando le agenzie che crescono più velocemente rispetto alla media.

La tabella 2 esamina l'evoluzione del fatturato e del numero di punti vendita delle principali AdV *business travel*<sup>4</sup> e mostra l'attenzione che il management ha riposto nella crescita delle dimensioni aziendali attraverso processi di crescita interna (Cisalpina e BTI) o attraverso lo sviluppo di network in franchising (UVET, Carlson).<sup>5</sup> È interessante notare come la crescente capillarità dell'offerta si rifletta in un fatturato decrescente per punto vendita.

I fattori evidenziati e compendati nella tabella 3 permettono di confermare la prima ipotesi: per competere con successo nel segmento *business travel* è

*L'elevata competizione tra agenzie ha favorito i distributori capaci di offrire servizi aggiuntivi, generalmente definiti “plus”*

4. Alcune imprese operano anche nel segmento *leisure*, tuttavia, a eccezione di Cisalpina, quest'ultima area di *business* riveste un peso marginale. Tra le principali imprese del settore è da segnalare Sestante, integrata nel gruppo HIT, il cui fatturato è stimato pari a circa 500 mld di lire ed è in prevalenza legato al segmento *business travel* (Aa.Vv. 2001, p. 314).

5. A partire dal 1° gennaio 2002, UVET e American Express hanno dato vita a un'integrazione delle rispettive attività, creando una nuova società che assumerà la leadership di mercato nel segmento *business travel*.

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>CISALPINA TOURS</b>												
Fatturato	30	33	39	53	68	92	110	178	240	296	384	485
Agenzie di proprietà	1	1	3	3	4	6	8	12	16	38	67	85
Agenzie in franchising	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>38</b>	<b>67</b>	<b>85</b>
Fatturato/punti vendita	30,0	33,0	13,0	17,7	17,0	15,3	13,8	14,8	15,0	7,8	5,7	5,7
<b>UVET</b>												
Fatturato	25	30	40	55	80	100	130	180	220	300	330	365
Agenzie di proprietà	4	4	4	4	4	4	4	4	5	7	8	10
Agenzie in franchising	0	0	0	0	0	0	5	19	39	60	70	63
<b>Totale</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>44</b>	<b>67</b>	<b>78</b>	<b>73</b>
Fatturato/punti vendita	6,3	7,5	10,0	13,8	20,0	25,0	14,4	7,8	5,0	4,5	4,2	5,0
<b>CARLSON</b>												
Fatturato	218	233	268	266	285	344	378	453	494	540	606	609
Agenzie di proprietà	22	24	27	30	45	52	62	59	64	62	60	56
Agenzie in franchising	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>45</b>	<b>52</b>	<b>62</b>	<b>59</b>	<b>64</b>	<b>62</b>	<b>60</b>	<b>56</b>
Fatturato/punti vendita	9,9	9,7	9,9	8,9	6,3	6,6	6,1	7,7	7,7	8,7	10,1	10,9
<b>BTI</b>												
Fatturato	-	-	-	-	-	-	-	-	56	81	115	127
Agenzie di proprietà	-	-	-	-	-	-	-	-	3	4	5	5
Agenzie in franchising	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
Fatturato/punti vendita	-	-	-	-	-	-	-	-	18,8	20,3	23,1	25,5

Fattori critici di successo per il cliente	Network nazionale	Plus di servizi	Notorietà del marchio	Prezzi competitivi	Attività di reporting
Competenze distinte richieste alle Adv	Capillarità dell'offerta Risorse finanziarie	Risorse umane Risorse finanziarie	Investimenti pubblicitari	Overcommission Efficienza operativa	Competenze tecnologiche
Criticità delle dimensioni	SI	SI	SI	SI	SI

**Tabella 2** EVOLUZIONE DEL FATTURATO<sup>6</sup> E DEL NUMERO DI AGENZIE DELLE PRINCIPALI ADV BUSINESS TRAVEL  
 FONTE: UFFICIO AMMINISTRATIVO DELLE SINGOLE IMPRESE ESAMINATE

**Tabella 3** DINAMICHE COMPETITIVE E CRITICITÀ DELLE DIMENSIONI AZIENDALI NEL SEGMENTO BUSINESS TRAVEL

necessario disporre di un network distributivo avente dimensioni regionali o nazionali. Nel complesso, le dinamiche individuate tendono a ridurre la competitività delle Adv locali e suggeriscono un'ulteriore concentrazione di questo segmento.

Cisalпина Tours è un'Adv fondata nel 1970 da Pasquale Chianello, ex responsabile della promozione Alitalia, e specializzata sia nel segmento *business travel* sia in quello *leisure*. Da subito l'agenzia introduce interessan-

ti innovazioni: la consegna dei biglietti a domicilio (un servizio che pochissime agenzie locali erano allora in grado di offrire), l'orientamento ad aziende medio-grandi, la predisposizione di dettagliati tabulati capaci di quantificare con precisione il costo sostenuto dai clienti, l'attenzione ai segni distintivi dell'impresa, la possibilità di pagare con la carta di credito. Attualmente il 30% delle transazioni è regolato per mezzo della carta di credito e il management ritiene di elevare tale quota al 50% entro la fine del

<sup>6</sup> Per fatturato si intende il giro d'affari e non il valore intermedio (che rappresenta invece il concetto di valore della produzione nei bilanci delle agenzie).

7. In realtà, il panorama nazionale si presenta a macchia di leopardo. L'area del centro-nord presenta caratteristiche simili alla media europea in termini di prodotti leisure acquistati per migliaia di abitanti; diversamente, l'area del centro-sud presenta valori molto più contenuti. Per un'analisi quantitativa si rimanda al IX rapporto sul turismo (Aa.Vv. 2000b, cap. XXI).

8. Alla fine degli anni novanta si ipotizzavano interessanti prospettive di crescita per le AdV on line, al punto da mettere in discussione in modello on site. Nella fase attuale del mercato si registra una maggiore prudenza, come confermano le recenti dichiarazioni di un esperto di settore: "Vi sono poi tutti gli attori partiti on line, ma che di fronte all'astrazione del progetto iniziale e alla conseguente scarsità di fatturato potrebbero presto capire i vantaggi dell'integrazione on site" (Aa.Vv. 2001, p. 315). Si ricorda, inoltre, che Cisalpina è leader di questo segmento pur avendo realizzato nel 2001 un fatturato di soli 8,2 mld di lire.

2002. Nel corso del tempo Cisalpina sviluppa altri importanti plus: il servizio telefonico non stop dalle 6.30 alle 22.30 (festività comprese); l'apertura di tre salette assistenza presso gli aeroporti di Torino, Milano e Roma, riservate ai clienti Cisalpina Club; l'assistenza Europ Assistance (bagaglio e medico); la distribuzione di due manuali alberghieri nazionali e internazionali contenenti tariffe concordate per i clienti Cisalpina. Tutti questi servizi vengono trasferiti gratuitamente al cliente. L'efficacia di questa formula è ben riflessa dalla crescita del fatturato aziendale, che ha quasi raggiunto i 500 miliardi nel 2001 rendendo Cisalpina una delle più grandi agenzie italiane di proprietà (tabella 4). L'elevato tasso di sviluppo del fatturato, doppio rispetto alla media del mercato, ha assicurato importanti *overcommission*, capaci di finanziare buona parte dei servizi aggiuntivi. L'espansione del fatturato ha inoltre ridotto l'incidenza unitaria dei plus aventi una struttura di costo prevalentemente fissa (come nel caso delle salette d'accoglienza).

Nel corso degli anni ottanta Cisalpina ha esteso con successo il proprio ambito operativo a tutto il Piemonte, partendo dalla sede storica di Corso Francia a Torino, per raggiungere, alla fine degli anni novanta, una buona copertura dell'intero territorio nazionale. La vendita dei prodotti *business travel* avviene attraverso AdV miste, internamente chiamate "agenzie generaliste".

Rileggendo *ex post* questo percorso di sviluppo, emerge l'importanza di alcune competenze distintive identificate nella tabella 3 e legate alla capillarità dell'offerta (per servire nuovi segmenti e le imprese multi locate), alle risorse finanziarie (per sostenere la crescita e lo sviluppo dei numerosi plus), alle competenze tecnologiche (per produrre e inviare tempestivamente i tabulati periodici ai clienti), all'efficienza operativa (per ridurre l'incidenza dei costi).

## Il segmento leisure

La distribuzione turistica italiana si caratterizza per una ridotta penetrazione commerciale, anche se il numero di turisti che si rivolgono a intermediari commerciali è in crescita.<sup>7</sup> Le vendite di pacchetti turistici presentano un'elevata stagionalità, essendo prevalentemente legate alla chiusura invernale ed estiva delle aziende e a causa del rilievo delle seconde case; la distribuzione si presenta frammentata. Queste caratteristiche costituiscono, secondo alcuni esperti di settore, rilevanti barriere all'entrata per i *competitor* stranieri. Si consideri, a titolo esemplificativo, che la penetrazione commerciale tedesca e inglese è pari a circa il 40% e la stagionalità è molto più contenuta (Aa.Vv. 2000b, p. 475).

L'elevata frammentazione della distribuzione è stata favorita dalla domanda crescente, dagli ampi spazi di segmentabilità del mercato, dai modesti investimenti iniziali, dalla recente liberalizzazione delle licenze e dalla presenza di flussi finanziari positivi. Di norma, infatti, il cliente versa un acconto pari al 40% del prezzo pattuito all'atto dell'acquisto, che può precedere anche di due o tre mesi la partenza, e il saldo una settimana prima della vacanza; l'agenzia liquida il pagamento al TO a fine mese, rispetto alla data della partenza. I principali TO riconoscono delle *overcommission* legate ai volumi di fatturato o alla quota di mercato.

Nel corso degli anni novanta la distribuzione *leisure* è interessata da alcuni importanti cambiamenti. Si assiste a uno straordinario sviluppo dei prodotti *last minute* che generano una forte pressione sui margini dei TO, accrescono la sensibilità al prezzo dei clienti e aumentano il numero di coloro che organizzano la propria vacanza appunto all'ultimo momento. La risposta di alcuni TO è stata quella di selezionare e di ridurre le AdV alle quali cedere in esclusiva la vendita dell'invenduto. Si rileva lo sviluppo dell'e-commerce che, pur rappresentando una quota marginale delle transazioni, può in prospettiva modificare significativamente la distribuzione turistica.<sup>8</sup>

**Tabella 4** EVOLUZIONE DEL GIRO D'AFFARI CISALPINA TOURS (VALORI IN MILIARDI)  
FONTE: CISALPINA TOURS

1970	1980	1990	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
0,4	8	30	33	39	53	68	92	110	178	240	384	485

Giramondo	Buon viaggio network	ITN Italia	Lufthansa City Center	CTS Point	Travel company	Viaggia meglio
600 (*)	600 (*)	500	250	250 (*)	200	125

**Tabella 5** FATTURATO DEI PRINCIPALI GRUPPI FRANCHISING OPERANTI NEL SEGMENTO LEISURE  
 FONTE: AA.VV. (2000, p. 320), (\*) Av.Vv. (2001, p. 314)

Fattori critici di successo per il cliente	Acquisto di prodotti on line	Plus di servizi	Notorietà del marchio	Prezzi competitivi	Sensibilità verso i prodotti last minute
Competenze distinte richieste alle AdV	Competenze tecnologiche	Risorse umane Risorse finanziarie	Investimenti pubblicitari	Overcommission Efficienza operativa	Sviluppare rapporti in esclusiva con TO
Criticità delle dimensioni	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì

**Tabella 6** DINAMICHE COMPETITIVE E CRITICITÀ DELLE DIMENSIONI AZIENDALI NEL SEGMENTO LEISURE

Da ultimo, si registra una rapida ascesa della formula del franchising<sup>9</sup> e dei grandi network distributivi. Come già accennato, il cliente manifesta un interesse crescente per il marchio del distributore, oltre a quello del TO.

La tabella 5 riporta l'evoluzione del fatturato e del numero di punti vendita controllati dai principali network in franchising e mostra il veloce processo di concentrazione in atto nel settore. Le prime sette imprese realizzano, infatti, un fatturato superiore ai 3000 miliardi.

Anche in questo caso le principali dinamiche competitive tendono ad accrescere il rilievo delle dimensioni aziendali, confermando la seconda ipotesi: per competere con successo nel segmento *leisure* le dimensioni delle AdV rappresentano un fattore critico di successo (tabella 6).

Anche in questo caso è interessante esemplificare le variabili della tabella 6 alla luce del caso in esame. Cisalpina Tours ha definito un'originale formula per la vendita *leisure* principalmente incentrata sui seguenti elementi: politica di sconto, motivazione del personale, professionalità, segmentazione della clientela.

Nel 1997 Cisalpina lancia una campagna promozionale che offre pacchetti turistici con uno sconto del 10%. Il successo raggiunto, raddoppio del fatturato rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, spinge il management a istituzionalizzare la prassi. La riduzione dei prezzi trova copertura nelle *overcommission* e nella minore incidenza dei costi del personale, a loro volta legati al più alto livello di fatturato medio per addetto

e all'ampio ricorso ai contratti di apprendista, capaci di garantire un risparmio del 50%.<sup>10</sup>

La motivazione del personale poggia su un sistema di bonus legato al raggiungimento di obiettivi. Per favorire una sana competizione interna, il management pubblica periodicamente un bollettino dove viene riportata la classifica dei migliori dipendenti e delle migliori agenzie.

La professionalità viene garantita da una formazione interna, teorica e pratica, che permette ai neoassunti, in prevalenza ragazze di 19/20 anni, di essere pienamente operativi nel giro di sei mesi e di assimilare criticamente la filosofia Cisalpina. Il turnover, pari all'8%, è decisamente inferiore rispetto alla media del settore.

Il management ragiona in termini di combinazioni prodotto/mercato/tecnologia, sviluppando un'attenta segmentazione della clientela. I prodotti *leisure* vengono infatti venduti dalle "agenzie generaliste", da agenzie "light" (programma Vivere & Viaggiare), on line e telefonicamente. I diversi canali sono oggetto d'analisi nei prossimi paragrafi.

### La catena del valore delle AdV

Le considerazioni fin qui sviluppate evidenziano la criticità delle dimensioni aziendali, soprattutto per le agenzie che commercializzano prodotti caratterizzati da un basso grado di differenziazione o che servono segmenti di clientela sensibili al prezzo. Questo paragrafo intende approfondire gli stretti legami che si instaurano tra dimensioni aziendali e

**9.** La catena Giramondo, utilizzando questa formula, è riuscita in pochi anni a costruire un network nazionale composto da circa 500 punti vendita (Aa.Vv. 2000a).

**10.** I contratti di apprendistato possono prolungarsi per un massimo di tre anni, per gli assunti nell'area contabilità, e di quattro anni per l'area turismo. Se l'apprendista viene assunto, gli oneri si mantengono uguali per un altro anno, al termine del quale si esauriscono le agevolazioni per l'azienda. Per legge non è possibile avere in organico più del 30% dei dipendenti in qualità di apprendisti. Cisalpina si avvale della collaborazione di 270 addetti e l'incidenza dei contratti di apprendisti si attesta sul 30%. Alla scadenza di norma il personale è assunto a tempo indeterminato; si spiega così l'età media dei dipendenti, pari a 24 anni.

11. È importante considerare l'insieme delle attività, poiché difficilmente l'impresa sarà in grado di eccellere nel costo o nella differenziazione in tutte le attività, avendo come riferimento i principali concorrenti.

*L'attività di formazione sviluppa le competenze del personale, migliorando l'attività di marketing*

costi di produzione, riprendendo lo schema della catena del valore.

Porter, per individuare le fonti del vantaggio competitivo di un'impresa, ha sviluppato una teoria incentrata sulle attività (Porter 1985). Ogni azienda è infatti un insieme di attività economiche distinte ma correlate, e la strategia aziendale ne definisce la configurazione e il modo in cui interagiscono, a seconda che l'impresa ricerchi un vantaggio di costo o di differenziazione. Nel primo caso l'azienda configura le singole attività ricercando un costo complessivo inferiore rispetto a quello dei concorrenti;<sup>11</sup> nel secondo, si ricercano modalità originali di svolgimento delle attività, capaci di creare valore per il cliente e che consentano all'impresa di realizzare un *premium price*.

La teoria trova concreta rappresentazione nella catena del valore, capace di ordinare le attività dell'impresa individuando due distinti gruppi: le attività operative o primarie e le attività di supporto. Le attività primarie comprendono le attività necessarie per produrre, commercializzare e consegnare il prodotto/servizio; le attività di supporto permettono di creare o reperire gli input e i fattori di produzione (compresa la pia-

nificazione e la direzione).

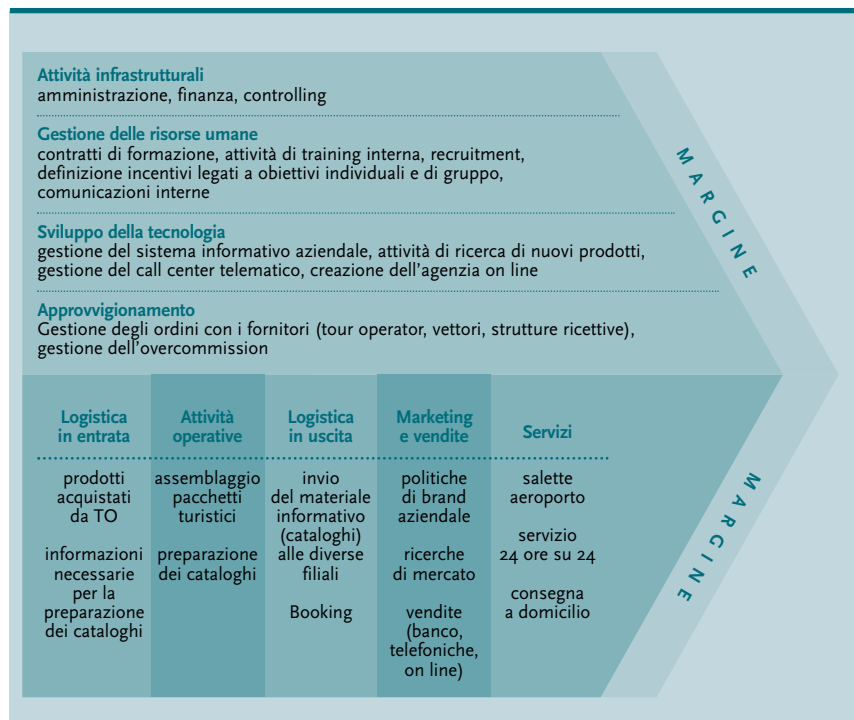
Si veda la tabella 7 per una rappresentazione della catena del valore di una AdV di medie dimensioni.

Si noti come le singole attività siano parte di un sistema interdipendente, nel quale il modo di svolgere un'attività può incidere sul costo o sull'efficacia di un'altra, in base a quelli che Porter chiama "collegamenti". Così, l'attività di formazione sviluppa le competenze del personale, migliorando l'attività di marketing (vendita al banco); la preparazione tempestiva dei cataloghi tende ad aumentare i volumi di vendite realizzate; ancora, la crescita delle vendite mediante carte di credito riduce, nel segmento *business travel*, il fabbisogno finanziario, semplificando la gestione dei flussi di cassa.

La catena del valore aiuta a valutare, secondo un'ottica economico-finanziaria, le implicazioni originate dai trend competitivi precedentemente individuati.

Lo sviluppo delle vendite rappresenta un prerequisito per migliorare il margine d'intermediazione commerciale, attraverso il riconoscimento delle *overcommission*; la crescita dimensionale riduce l'incidenza unitaria dei costi di promozione del marchio aziendale e giustifica maggiori investimenti in formazione, ricerca e sviluppo.

**Tabella 7** CATENA DEL VALORE DI CISALPINA TOURS  
 FONTE: ADATTATA DA PORTER (1985, P. 47)



Il caso in esame aiuta a comprendere l'utilità del modello. Per rafforzare il proprio vantaggio di costo, Cisalpina ha configurato in modo originale soprattutto le seguenti attività:

- ▶ la gestione delle risorse umane, facendo ampio ricorso ai contratti di formazione trasformati alla scadenza in contratti a tempo indeterminato e investendo molte risorse nella formazione interna;
- ▶ l'approvvigionamento, sfruttando il proprio potere di forza contrattuale per spuntare i migliori prezzi di acquisto;
- ▶ il marketing e le vendite, istituzionalizzando lo sconto sui pacchetti *leisure*;
- ▶ i servizi, arricchendo il sistema di prodotto offerto al cliente finale attraverso l'offerta di diversi plus.

I vantaggi di costo sono di norma trasferiti al cliente, così da massimizzare il rapporto qualità/prezzo e da porre le basi per organizzare una crescita significativa e costante del fatturato.

### Le strategie competitive orientate alla crescita

Chiarita la criticità delle dimensioni aziendali, soprattutto in relazione alla costruzione di un vantaggio di costo, si intendono ora identificare nel concreto i principali percorsi di sviluppo. Le dinamiche competitive precedentemente descritte tendono ad accrescere la rilevanza delle dimensioni aziendali e a rendere "obsoleta", pur con numerose eccezioni, la formula delle AdV locali.

La tabella 8 compendia una serie di percorsi strategici a sostegno della crescita. Si tratta di opzioni che possono essere implementate sia da AdV di piccole dimensioni, sia da imprese medio-grandi. Le opzioni sono state individuate considerando le scelte aziendali compiute in riferimento all'ambito competitivo, all'ambito di prodotto e al numero di unità produttive aziendali. Le prime tre opzioni si incentrano su percorsi di crescita che postulano una stabilità nel numero di unità produttive e ricercano la crescita attraverso:

- ▶ politiche di mercato più o meno ag-

Opzioni strategiche	Ambito di mercato	Ambito di prodotto	Numero di unità produttive
<b>A.</b> Crescita dei volumi all'interno dello stesso ambito competitivo ▶ mercato in espansione ▶ mercato statico	stesso	stesso	invariato
<b>B.</b> Sviluppo delle vendite in nuovi ambiti competitivi ▶ nuovi bisogni ▶ nuovi ambiti geografici	più ampio	stesso	invariato
<b>C.</b> Differenziazione del prodotto	focalizzato	focalizzato	invariato
<b>D.</b> Integrazione orizzontale (stesso core business) ▶ mercato in espansione ▶ mercato statico	nuovo	nuovo/più ampio	network di AdV
<b>E.</b> Sviluppo di nuove ASA	nuovo	nuovo	diversificato
<b>F.</b> Integrazione verticale ▶ a monte ▶ a valle	più ampio	integrato	impresa integrata
<b>G.</b> Creazione di linee collegate	nuovo	nuovo/più ampio	impresa differenziata

gressive, in relazione al configurarsi delle forze competitive e, in particolare, a seconda che il mercato sia statico o in espansione (prima opzione);

- ▶ l'implementazione di politiche di segmentazione della clientela tese a individuare nuovi segmenti o ambiti geografici servibili con l'attuale sistema di servizio (seconda opzione);
- ▶ la ricerca dell'unicità della propria offerta (terza opzione).

Le opzioni rimanenti si caratterizzano per una maggiore complessità poiché richiedono un profondo ripensamento della strategia aziendale. Di seguito si analizzano nel dettaglio queste ultime opzioni (a eccezione della creazione di linee collegate che postula una diversificazione all'esterno del settore delle AdV), poiché rappresentano importanti percorsi strategici per rispondere alle dinamiche competitive precedentemente richiamate.

### L'integrazione orizzontale

Le strategie orizzontali estendono il sistema di prodotto offerto a nuovi ambiti di mercato, creando un network di distribuzione regionale o nazionale. La prima variante (sviluppo regionale) implica un rischio minore, poiché l'azienda conti-

**Tabella 8** OPZIONI STRATEGICHE  
FONTE: ADATTATO DA RISPOLI E TAMMA (1995, P. 312 E SS.) E RISPOLI (1989, P. 757; 1998 P. 172)

*Le dinamiche competitive rendono obsoleta la formula delle AdV locali*

12. In seguito all'apertura di nuove filiali fuori dal Piemonte, Cispalina ha rilevato un ventaglio di opportunità competitive estremamente differenziate su base geografica. Ai decrescenti tassi di sviluppo piemontesi si contrappongono interessanti opportunità nell'area Lombarda.

13. Circa una definizione di alleanze strategiche si veda, tra gli altri, il contributo di Gulati (1999, p. 397). Contractor e Lorange introducono il concetto di accordi cooperativi e notano che "tra i due estremi delle transazioni occasionali tra due aziende, da una parte, e della loro fusione completa, dall'altra, vi sono diversi tipi di accordi di cooperazione. Questi accordi differiscono fra loro tanto per la formula utilizzata per compensare ciascun associato (la forma legale dell'accordo), come pure per l'impatto strategico delle attività complessive di ciascun associato" (1988, pp. 16-17). Per una tassonomia si rimanda alla tabella 1.1 (p. 17). Si rimanda, invece, alla ricerca CST (Aa.Vv. 2000a) per una descrizione dei principali accordi collaborativi sviluppatasi nel corso degli anni novanta nel settore delle agenzie.

*Le strategie orizzontali estendono il sistema di prodotto offerto a nuovi ambiti di mercato, creando un network*

nua a operare in un'area omogenea, ben conosciuta, dove è più semplice "repliare" la formula imprenditoriale già collaudata. Inoltre, i marchi dell'azienda tendono a essere parzialmente conosciuti dai potenziali clienti.

La crescita orizzontale può essere realizzata all'interno di un mercato in espansione o in calo. Nel primo caso l'azienda può crescere senza erodere quote ai concorrenti, a condizione che lo sviluppo non superi il tasso medio di espansione del mercato; nel secondo caso si rende necessario implementare strategie competitive più aggressive, tese a sottrarre volumi ai diretti concorrenti.

Le principali ragioni alla base di questa opzione strategica sono spesso legate a opportunità di mercato o alla ricerca di dimensioni ottimali. Circa il primo aspetto, l'estensione dell'ambito competitivo può essere stimolato: dalla presenza di aree geografiche scoperte o di concorrenti incapaci di servire adeguatamente i bisogni degli utenti, dallo sviluppo del raggio d'azione di alcuni importanti clienti attuali.<sup>12</sup> Circa il secondo aspetto, si ricorda come le dimensioni aziendali influenzino: i margini di intermediazione, i contenuti del sistema di prodotto (plus), l'economicità e l'efficacia di certi investimenti (tecnologici e pubblicitari). Il processo di crescita segue, di norma, uno dei seguenti percorsi:

- ▶ crescita interna: sviluppo *ex novo* di AdV di proprietà;
- ▶ franchising: sviluppo *ex novo* di AdV di proprietà del franchisee;
- ▶ acquisizione: controllo di una o più strutture già funzionanti;
- ▶ accordi cooperativi: accordi più o meno strutturati con altre imprese già operanti.<sup>13</sup>

Risulta interessante analizzare in questi differenti contesti la flessibilità strategica, il livello di rischio, gli investimenti richiesti e i tempi (tabella 9). Tali variabili certamente non esauriscono i fattori in gioco. Si pensi al rilievo che possono assumere fattori quali il tipo di cultura aziendale, la presenza di competenze distintive o il "grado di familiarità" nel caso delle acquisizioni e delle alleanze strategiche (Invernizzi 1991). Tuttavia, gli elementi individuati rappresentano

un'importante base di partenza per valutare i diversi percorsi di integrazione orizzontale.

La *flessibilità strategica* si può definire "l'attitudine a modificare tempestivamente l'orientamento strategico di fondo e le strategie perseguite dall'impresa a seguito di cambiamenti, previsti o meno, delle condizioni di contesto in cui l'impresa opera o a seguito di errori connessi nella fase di formulazione della strategia" (Coda, Invernizzi, Rispoli 1998, p. 272). Nel caso in esame, essa descrive la permeabilità della formula gestionale già sperimentata dall'azienda nel nuovo ambito competitivo. Come suggerisce la tabella 9, le forme più flessibili sono riconducibili alla crescita interna e al franchising. Esse, infatti, permettono all'azienda di strutturare il sistema di prodotto e i meccanismi operativi, di scegliere la leadership e le figure chiave dell'organizzazione. Le acquisizioni, al contrario, richiedono di affrontare un processo di ridefinizione della strategia e dell'orientamento strategico di fondo, e come tale devono vincere numerose forze inerziali, la cui entità è da mettere in relazione con una serie di variabili tra le quali particolare importanza rivestono le dimensioni dell'impresa acquirente e acquistata, il tipo di strategia perseguita, la dotazione di risorse tangibili e intangibili. Le forme di cooperazione racchiudono al loro interno un ventaglio piuttosto ampio di alternative, caratterizzate da gradi differenti di "dipendenza interorganizzativa", che possono spaziare, con riferimento al settore delle AdV, dai gruppi di acquisto, ai consorzi, alle affiliazioni o alle joint-venture (Contractor, Lorange 1988). Il grado di flessibilità strategica dipende dalla forma contrattuale utilizzata e dal grado di "familiarità" delle imprese coinvolte. Quanto più queste tendono a presentare affinità in termini di strutture, di sistema di prodotto offerto, di target di clientela serviti, tanto più è facile sfruttare i vantaggi derivanti dalla cooperazione in termini di redditi, di capitale investito, di conoscenze. L'evidenza empirica suggerisce un'elevata flessibilità strategica, soprattutto per le forme che implicano una ridotta dipendenza interorganizzativa. Diversamente, con riferimento a forme più strutturate, come le joint-venture, la flessibilità è da valutare soprattutto considerando le di-

mensioni delle imprese coinvolte e il grado di complementarità (Contractor, Lorange 1988).

Per tale ragione, nella tabella 9 si è ipotizzata una flessibilità strategica media. Il *livello di rischio commerciale* è tendenzialmente contenuto nel caso delle acquisizioni e degli accordi cooperativi, trattandosi di imprese già operanti; diversamente, è elevato nel caso della crescita interna e del franchising. Tuttavia, in quest'ultimo caso il rischio grava prevalentemente sul *franchisee*.

Gli *investimenti* richiesti tendono a essere elevati nel caso delle acquisizioni se l'oggetto della transazione è un'azienda contraddistinta da un profilo competitivo e reddituale positivo; tendono a essere più contenuti negli accordi cooperativi e nel contratto di franchising (gravando prevalentemente sul *franchisee*). Nel caso della crescita interna, l'azienda che cresce orizzontalmente deve sostenere interamente i costi dello start-up.

Circa i *tempi*, la loro valutazione appare principalmente legata alla possibilità di standardizzare il processo di crescita e all'entità delle risorse finanziarie richieste. I contratti di franchising riescono a combinare i due aspetti; i processi di crescita interna tendono ad assorbire elevate risorse finanziarie. Nel caso delle acquisizioni, cambiando di volta in volta il partner, il processo è caratterizzato da specificità; inoltre, il livello delle risorse finanziarie richieste tende a dilatare i tempi della crescita. Infine, gli accordi cooperativi possono richiedere tempi elevati per selezionare gli interlocutori; tuttavia, se questi ultimi sono rappresentati da network nazionali o regionali, è possibile accrescere le dimensioni aziendali in tempi brevi: si pensi al caso UVET, American Express (UVET 2001).

L'analisi fin qui condotta permette di trarre alcune considerazioni sui diversi percorsi di crescita orizzontale.

La crescita mediante *acquisizioni* può rappresentare una via per estendere l'ambito competitivo in aree geografiche poco conosciute, affrontando un ridotto rischio commerciale. Tale formula assorbe, di norma, elevate risorse finanziarie, richiede di vincere forze inerziali e può rappresentare un'efficace "testa di ponte". Il rilievo delle forze inerziali è da mettere in relazione con le dimensioni medie rispettivamente dell'impresa acquirente e

dell'impresa acquistata. Quando quest'ultima presenta un'attività operativa in linea con quella svolta dall'impresa acquirente può risultare difficile fondere le strutture organizzative e trasferire il know-how commerciale. L'evidenza empirica mostra uno scarso ricorso a questo vettore di crescita, poiché nella fase attuale esistono ancora ampi spazi per sviluppare nuovi punti vendita.

Il franchising garantisce al *franchisor* di standardizzare il processo di crescita e di sostenere elevati tassi di sviluppo, poiché gli investimenti e il rischio gravano principalmente sul *franchisee*. Tale formula appare inadeguata quando l'attività di intermediazione non assicura un reddito capace di remunerare adeguatamente *franchisee* e *franchisor*. A partire dalla seconda metà degli anni novanta, come documentato nella

tabella 5, il franchising rappresenta lo strumento di crescita più diffuso, che ha permesso di innalzare significativamente la concentrazione nel segmento *leisure*. Anche nel caso della *crescita interna* il processo è di norma standardizzabile e l'intensità della crescita è legata negativamente al livello di investimento richiesto e positivamente all'entità dei flussi di cassa generati dal business in esame. Una precisa mappatura delle opportunità competitive permette di ridurre il livello di rischio. Gli *accordi cooperativi* rappresentano una soluzione versatile per raggiungere in tempi brevi dimensioni elevate, sopportando un livello di rischio accettabile o per ridurre il costo di acquisto di determinati fattori produttivi (gruppi di acquisto). Nella tabella 9 si fa soprattutto riferimento agli accordi più strutturati, riconducibili a forme quali joint-venture. Tali processi richiedono, di norma, investimenti medi rispetto a quelli legati alla crescita interna e una profonda revisione della struttura aziendale. Nel settore delle AdV si rilevano numerose alleanze commerciali tese a costruire network capaci di assicurare una riduzione dell'incidenza dei costi fissi di alcune attività (formazione, promozione, creazione di reti intranet, gestione della contabilità). Un'altra forma di alleanze è rappresentata dall'affiliazione di AdV locali a grandi network. L'azienda affiliata trae vantaggio dall'uso del marchio, che si traduce spes-

*Gli accordi cooperativi rappresentano una soluzione versatile per raggiungere in tempi brevi dimensioni elevate*

**Tabella 9** VALUTAZIONE DI ALCUNI PERCORSI DI CRESCITA ORIZZONTALE

	Crescita interna	Franchising	Acquisizioni	Accordi cooperativi
Flessibilità strategica	Alta	Alta	Media	Media
Livello di rischio commerciale	Alto	Basso	Basso	Basso
Investimenti richiesti	Alti	Bassi	Alti	Medi
Tempi di crescita	Medio/alti	Bassi	Alti	Medio/bassi

so in aumenti di fatturato, e ottiene miglioramenti dell'efficienza attraverso il rinnovo della formula gestionale. Per l'affiliante si tratta di una via per evitare investimenti in capitale fisso e in capitale circolante, per ridurre il rischio commerciale e per accrescere il proprio potere contrattuale.

Lo sviluppo esplosivo di Cisalpina Tours realizzato negli anni novanta è incentrato sulla crescita interna. Il management ha replicato con successo la formula dell'agenzia generalista, specializzata nel segmento *business travel* e *leisure* tradizionale (vendita mediante catalogo). Cisalpina ha progressivamente standardizzato il processo di start-up: individuazione delle opportunità di mercato, realizzazione dei market test, costituzione fisica dell'AdV. I locali vengono di norma acquistati e presentano caratteristiche omogenee rispetto agli standard Cisalpina, così da riprodurre facilmente l'efficiente logistica interna. La gestione viene affidata a dipendenti che nel corso della loro esperienza in azienda hanno manifestato competenze commerciali e imprenditoriali, unitamente a un'elevata motivazione. La doppia specializzazione commerciale permette parzialmente di compensare i flussi negativi del segmento *business travel* con quelli positivi del segmento *leisure*. Il raggiungimento del punto di pareggio richiede in media quattro/cinque anni; in questo periodo l'AdV assorbe significative risorse finanziarie. Il management ha gestito il problema ottenendo ampliamenti delle linee di fido, incrementando le vendite di pacchetti turistici e accordando i tempi finanziari delle diverse agenzie. Questa formula è stata utilizzata per il lancio di nuove AdV in Piemonte e, a partire dal 1995, in numerose città italia-

ne (quali Milano, Roma, Firenze e Padova). Alla fine degli anni novanta, la necessità di completare in tempi stretti il network nazionale e soprattutto l'impegno finanziario legato allo sviluppo di nuove ASA (si veda il paragrafo successivo) hanno favorito l'utilizzo di una nuova formula per lo sviluppo delle agenzie generaliste chiamata internamente "federazione". Essa rappresenta un'alleanza strategica mediante la quale Cisalpina integra il "federato" nel suo network, concedendo l'uso dei segni distintivi e dando accesso ai plus di servizio. I vantaggi per il federato sono principalmente legati alla visibilità del marchio Cisalpina, allo sviluppo del segmento *business travel*, a una maggiore competitività sul segmento *leisure*. La federazione permette a Cisalpina di diffondere rapidamente il proprio marchio e di ottenere una commissione per i servizi offerti (riducendo così l'incidenza di alcuni costi fissi), una percentuale sul fatturato incrementale, una partecipazione gratuita al capitale proprio del federato (generalmente compresa tra il 5% e il 10%), un maggior fatturato utile per accedere alle *overcommission*. Questa formula è stata implementata per la prima volta nel 1999, federando due AdV di medie dimensioni, che nel giro di un anno hanno raddoppiato il fatturato. Il caso in esame conferma, quindi, le considerazioni espresse nella tabella 9 limitatamente alla crescita interna e agli accordi cooperativi. L'esperienza di Cisalpina suggerisce come la crescita interna rappresenti un fattore di sviluppo importante laddove l'ambito competitivo rimanga ristretto, mentre per cogliere opportunità in ambiti nuovi gli accordi cooperativi permettono di ridurre il rischio commerciale e gli investimenti.

## Lo sviluppo di nuove ASA

Le ASA sono combinazioni di prodotto, mercato e tecnologia che definiscono unità di gestione elementari. A questo livello si realizza la sintesi tra la possibilità produttiva dell'impresa e le necessità di mercato, si originano i margini per coprire i costi fissi e per formare gli utili eventuali e si elaborano o si sviluppano in dettaglio le strategie competitive (Invernizzi 1982). Il processo di sviluppo di nuove ASA può seguire un percorso interno o esterno.<sup>14</sup> I percorsi di crescita interna, sui quali si incentra questo paragrafo, sono di norma favoriti dalla presenza di quello che Invernizzi (1991) chiama un elevato "grado di familiarità", legato all'omogeneità esistente tra i fattori critici di successo e la dinamica competitiva caratterizzante il *core business* dell'azienda e l'iniziativa oggetto di sviluppo. La creazione di ASA permette di strutturare un nuovo sistema di prodotto idoneo a raggiungere uno o più segmenti di clientela, avvalendosi di un'apposita tecnologia, che può essere specifica o comune rispetto a quella impiegata dall'azienda in altri business. Questa opzione strategica permette di servire nuovi target di clientela evitando la mescolanza di segmenti differenti, la cannibalizzazione di prodotti, la sfocalizzazione dell'immagine aziendale. Circa il primo aspetto, si pensi alla sovrapposizione, all'interno di una stessa AdV, di clientela *business travel* e *leisure* di alta qualità e *leisure last minute*; circa il secondo aspetto, si consideri la commercializzazione, sempre all'interno di uno stesso punto vendita, di pacchetti a prezzo pieno, da un lato, e fortemente scontati, dall'altro. L'effetto congiunto di queste integrazioni tende a sfocalizzare l'immagine dell'azienda, aumentando l'efficacia di eventuali strategie di focalizzazione implementate da concorrenti. La creazione di una nuova ASA può permettere, inoltre, di sviluppare particolari tecnologie, presidiando importanti target di clientela, accrescendo i volumi in presenza di una forte crescita del mercato, raggiungendo dimensioni ottime minime. Si pensi alla distribuzione on line.

Tra i numerosi problemi gestionali da affrontare in sede di costituzione di nuove unità di business, particolare importanza rivestono la gestione finan-

ziaria e la ricerca di interrelazioni. Il management è chiamato a valutare attentamente il *fabbisogno finanziario* connesso agli investimenti in capitale fisso e circolante e di accordarli *ex ante* con le fonti di finanziamento aziendali (mezzi propri e mezzi di terzi), con i flussi di cassa prodotti dalla nuova ASA e con quelli generati da altri business.

In presenza di aziende familiari già fortemente indebitate, riluttanti ad aprire il capitale a terzi e impegnate in ASA caratterizzate da limitati proventi finanziari, risulta cruciale contenere gli investimenti del nuovo business e sviluppare *in primis* le vendite originanti flussi finanziari positivi. Il management deve inoltre definire, a livello aziendale, chiari obiettivi di politica finanziaria per le diverse ASA.

La ricerca di *interrelazioni* tra attività è volta ad accrescere l'efficacia e la produttività di alcuni costi fissi comuni quali la formazione, la promozione, le spese di ricerca e sviluppo, i costi amministrativi. La promozione è spesso un fattore critico di successo all'interno di un mercato frammentato e ipercompetitivo. La nuova ASA può estendere la notorietà del marchio e utilizzare, con opportuni aggiustamenti, alcune componenti di servizio (*plus*), contribuendo alla riduzione della loro incidenza unitaria. Le maggiori dimensioni aziendali possono giustificare campagne promozionali aventi un respiro nazionale, realizzando le economie di scala normalmente associate a questi investimenti. Questa opzione tende ad accrescere i volumi aziendali complessivi, incrementando il potere di forza contrattuale dell'AdV e quindi il margine d'intermediazione commerciale.

L'evoluzione di settore permette di identificare due differenti processi di sviluppo mediante la creazione di nuove ASA: da un lato, numerose agenzie nate *on site* si stanno dotando di forme di commercializzazione on line, dall'altro si assiste a una maggiore integrazione tra attività *leisure* e business.

Cisalpina ha sviluppato nel 1995 un *call center telematico* chiamato World On Line (WOL) che utilizza Televideo e Internet per distribuire

14. All'interno di questa polarizzazione si possono individuare numerose soluzioni strategico-organizzative. Si rimanda al contributo di Invernizzi per una tassonomia (1991).

La creazione di ASA permette di evitare la mescolanza di segmenti differenti, la sfocalizzazione dell'immagine aziendale

pacchetti turistici e prodotti *last minute* e il telefono come strumento di vendita. Il sito aziendale è stato il quinto sito più visitato nel 1997 e ha contato oltre 270.000 visitatori nel 2001. Attualmente Cisalpina è leader di mercato di questo particolare segmento, con un fatturato di 8,2 miliardi nel 2001. A partire da maggio 2000 il sito Cisalpina offre anche il servizio di vendita, dando così vita alla prima agenzia completa on line italiana, e ha permesso di realizzare nel 2001 0,5 mld di fatturato.

L'esperienza maturata in questi anni evidenzia come i clienti on line siano riluttanti ad acquistare telefonicamente: solo l'8% dei contatti va in media a buon fine. Cisalpina ha deciso pertanto di lanciare una nuova formula distributiva, Vivere & Viaggiare (V&V).

*Nel segmento leisure l'elemento di maggiore rilievo è rappresentato dai gruppi in franchising*

Si tratta di AdV "light", di proprietà, specializzate nel segmento *leisure* che offrono i prodotti WOL. Le agenzie sono facilmente riconoscibili essendo contraddistinte da elementi ricorrenti: i video a forma di totem in vetrina, la luce, i colori e la musica all'interno, le piccole dimensioni. La standardizzazione sperimentata con le agenzie generaliste è stata spinta al massimo per la realizzazione di V&V: gli investimenti in capitale fisso sono molto contenuti e il punto di pareggio lo si raggiunge, in media, in un anno. A fine 2001 sono operative 46 agenzie e il management ha programmato nuove aperture nel corso del 2002. Le agenzie light sono gestite da una o due persone impegnate esclusivamente nella vendita poiché il call center si occupa della contabilità e tutti gli altri servizi sono erogati dalla casa madre.

Un'ASA di prossimo sviluppo è rappresentata dal turismo *incoming*. Una volta completato il network italiano, Cisalpina intende sviluppare la propria presenza all'estero e utilizzare pienamente la potenzialità della rete italiana per creare un'unità di business specializzata nel turismo *incoming*.

Per finanziare le diverse iniziative Cisalpina sta valutando la via della quotazione.

L'esperienza pionieristica di Cisalpina è stata imitata da numerose altre AdV, che si sono dotate di strutture per la messa on line della propria offerta. I risultati sono stati spesso deludenti e documentano come in questa fase di mercato il cliente tenda a utilizzare Internet soprattutto per acquisire informazioni ed effettuare confronti più che per realizzare transazioni.

## L'integrazione verticale

Le strategie di integrazione estendono l'ambito competitivo delle AdV lungo la filiera, trasformandole in imprese integrate. È utile distinguere tra integrazioni a monte e a valle e considerare l'ambito competitivo caratterizzante l'AdV. Nel caso delle AdV *leisure outgoing* e *business travel* l'integrazione non può che avvenire a monte, essendoci a valle i clienti finali.

L'AdV *business travel* può realizzare integrazioni a monte verso l'attività di trasporto o di ricezione. Tale opzione può essere realizzata attraverso un processo di crescita interna o esterna (tipicamente mediante acquisizioni, fusioni o accordi cooperativi). Comparando gli investimenti richiesti con le dimensioni e la redditività media delle AdV italiane, la crescita interna verso le attività di trasporto appare difficilmente percorribile. Più promettente appare l'integrazione a monte con l'attività ricettiva, attraverso percorsi di crescita sia interna sia esterna. L'elevata frammentazione del settore ricettivo, la relativa facilità a saturare la capacità produttiva e il livello degli investimenti richiesti rendono spesso interessante tale opzione (si veda il caso di Cisalpina riportato di seguito, ma anche quello di Sestante all'interno del gruppo HIT).

Per l'AdV *leisure outgoing* l'integrazione a monte si indirizza verso l'attività di *tour operating*. Tale opzione è contemplata dalla stessa licenza di distribuzione che include la licenza A (assemblaggio) e la licenza B (distribuzione). Numerose agenzie regionali e nazionali realizzano un'attività di *tour operating*, ottenendo, di norma, elevati margini. Si tratta, tuttavia, di un'attività marginale e difficilmente sviluppabile: le AdV sono infatti riluttanti ad assumersi l'elevato rischio di inven-

duto. L'integrazione verticale a monte, sia interna sia esterna, richiede di superare non pochi problemi commerciali: da un lato, l'AdV *leisure outgoing* integrata si troverebbe a competere con i propri fornitori, poiché per disporre di un catalogo ampio e completo dovrebbe continuare a intrattenere rapporti con altri TO e vettori. Dall'altro lato, l'agenzia integrata, se non assorbe i servizi prodotti a monte deve vendere parte della produzione ad altre AdV, che difficilmente spingerebbero i prodotti di un concorrente. Tali problemi possono essere superati se esiste un'elevata complementarità tra le imprese oggetto di integrazione e se l'attività di distribuzione riesce a garantire una buona copertura dei servizi prodotti. Per le AdV operanti nel segmento *leisure incoming*, l'integrazione a monte assume un significato più ampio poiché può potenzialmente interessare tutte le attività necessarie a soddisfare il generico bisogno stanziale e ricreativo del cliente finale (i cosiddetti prodotti specifici). In questo caso l'impresa integrata potrebbe sfruttare l'elevato know-how commerciale e informativo per orientare l'attività di assemblaggio svolta dai TO *outgoing*, riducendo i rischi d'invenduto. Spesso queste agenzie tendono a svolgere attività di *tour operating* in senso stretto, realizzando una sorta di integrazione a valle. Con riferimento al settore *leisure*, le forme di integrazione tra distribuzione e *tour operating* sono piuttosto labili. Le

caratteristiche del sistema distributivo italiano, caratterizzato da una bassa concentrazione, seppur crescente, nel settore del *tour operating* e della distribuzione, hanno di fatto ridotto gli spazi di integrazione verticale a monte per le AdV *leisure outgoing* e a valle per quelle *leisure incoming*.

Un'importante eccezione è rappresentata dai principali tour operator nazionali, che stanno realizzando un'integrazione lungo il sistema di creazione del valore descritto nella figura 1. L'attore chiave di questo processo sembra essere in ogni caso più il TO che l'AdV, soprattutto in considerazione delle più elevate dimensioni operative e della maggiore complessità delle attività presidiate, di norma contraddistinte da un rischio di invenduto.

Negli anni novanta Cisalpina ha acquistato due alberghi, entrambi localizzati nella città di Torino. Si tratta di una struttura a tre stelle composta da 28 camere e di un albergo a quattro stelle che conta 58 camere. L'integrazione nel gruppo ha permesso di innalzare significativamente il tasso di occupazione e la redditività, indirizzando la clientela *business travel* verso le strutture del gruppo. I risultati incoraggianti spingono il management a pianificare ulteriori sviluppi futuri, soprattutto nelle nuove aree di operatività di Cisalpina.



## Conclusioni

L'analisi svolta permette di trarre alcune conclusioni circa il legame esistente tra le dimensioni aziendali, il vantaggio competitivo e la concentrazione del settore. Le dimensioni aziendali rappresentano un rilevante fattore critico di successo per rispondere positivamente alle dinamiche competitive in atto nel segmento *business travel* e *leisure*. I principali driver sui cui si basa un vantaggio competitivo sostenibile sono positivamente influenzati dalle maggiori dimensioni aziendali: lo sviluppo del sistema di servizio (plus), la politiche di brand, il miglioramento dei margini commerciali. Nel segmento *business travel* la creazione di un network nazionale o regionale rappresenta sempre più un prerequisito per servire importanti segmenti di mercato. Si ricorda, inoltre, che il settore dell'intermediazione tende a commercializzare prodotti indifferenziati sul fronte sia *leisure* (pacchetti di TO) sia *business* (biglietteria aerea, ferroviaria e traghetti), favorendo la creazione di vantaggi competitivi di costo o lo sviluppo di servizi collaterali (i cosiddetti plus), che spesso richiedono di affrontare specifici investimenti in capitale fisso (sviluppo di nuove strutture, investimenti di comunicazione, crescita dell'organico). In entrambi i casi il raggiungimento di dimensioni ottimali minime (Ohmae 1989), da un lato permette di consolidare le fonti del vantaggio competitivo e, dall'altro, accresce la concentrazione

settoriale. Gli spazi economici e operativi per le AdV di tipo tradizionale tendono a restringersi laddove la concentrazione di viaggiatori (*leisure* e *business*) è più elevata e favorisce pertanto la proliferazione di punti vendita. Il confronto competitivo tra AdV tradizionali e AdV integrate in "network di offerta" tende a evidenziare la maggiore competitività di queste ultime e spiega il crescente numero di imprese che aderisce a forme aggregative (Aa.Vv. 2000a). Diversamente, le agenzie tradizionali operanti in nicchie di mercato o in zone geografiche caratterizzate da una bassa penetrazione commerciale non mostrano segnali di debolezza. Le dinamiche competitive in atto mostrano una pluralità di percorsi di crescita nel segmento *business travel*: la crescita interna (Cisalpina, Sestante, BTI), gli accordi cooperativi (UVET e American Express), il franchising (UVET e Carlson). Nel segmento *leisure* l'elemento di maggiore rilievo è certamente rappresentato dai gruppi in franchising (tabella 5) e, su base regionale, dai gruppi di acquisto e dai consorzi.

La maggior parte delle iniziative descritte si concentra nel nord del paese e sembra quindi suggerire come al crescere della penetrazione commerciale si moltiplichino le opportunità di crescita delle dimensioni aziendali e della concentrazione, rendendo in parte obsoleta l'AdV di tipo tradizionale.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Aa.Vv. (2000a), *Le agenzie di viaggio: modelli di aggregazione*, Franco Angeli, Milano.
- Aa.Vv. (2000b), *IX Rapporto sul Turismo*, Mercury, Firenze.
- Aa.Vv. (2001), *X Rapporto sul Turismo*, Mercury, Firenze.
- Casarin F. (1996), *Il marketing dei prodotti turistici, specificità e variabilità*, Giappichelli, Torino.
- Coda V. (1989), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Coda V., Invernizzi G., Rispoli M. (1998), *Strategia aziendale*, Enciclopedia dell'impresa, vol. 7, Utet, Torino.
- Contractor F.J., Lorange P. (1988), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Book (trad. it. *La cooperazione tra imprese*, Etas, Milano, 1999).
- Databank (1998), *Esercizi alberghieri*, Rapporto Z12, Milano.
- Gulati R. (1999), "Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 397-420.
- Invernizzi G. (1982), "La costruzione della mappa strategica di un'impresa", *Sviluppo e Organizzazione*, n. 69, gennaio-febbraio.
- Invernizzi G. (1991), "Alternative strategiche per lo sviluppo di nuove attività", *Economia & Management*, n. 19, marzo.
- Istat (2001), *Viaggi e vacanze nel 2000*, [www.istat.it/aproserv/noved/viaggi2001/comsta.html](http://www.istat.it/aproserv/noved/viaggi2001/comsta.html) (pagina del 29/10/01).
- Mariotta A., Rabagliati R. (1990), *Agenzie di viaggio e turismo: contabilità, bilancio e controllo di gestione*, Franco Angeli, Milano.
- Normann R. (1991), *Service Management*, II ed., John Wiley & Sons, Chichester.
- Ohmae K. (1989), "The global logic of strategic alliances", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 143-154.
- Parolini C. (1999), *The Value Net*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Porter M.E. (1985), *The Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Rispoli M. (1989), *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, II ed., Il Mulino, Bologna.
- Rispoli M. (1998), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna.
- Rispoli M., Tamma M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.
- UVET (2001), *Insieme per la creazione in Italia della più grande agenzia di viaggi corporate*, [www.uvet.com/jv-stampa.htm](http://www.uvet.com/jv-stampa.htm) (pagina del 29/10/2001).
- WTO (1997), *International Tourism: A Global Perspective*, Education Network, Madrid.

Ringrazio Fabrizio Chianello per la preziosa collaborazione data allo sviluppo del caso Cisalpina Tours, ricordo tra teoria e pratica. Un ringraziamento va anche ai responsabili degli uffici amministrativi delle aziende esaminate per la disponibilità mostrata. Ringrazio, infine, il professor Invernizzi e i due anonimi referee per i suggerimenti forniti, fermo restando che i limiti del presente contributo sono da attribuire interamente all'autore.

RUGGERO SAINAGHI è docente dell'Istituto di Strategia e Economia Aziendale dell'Università Bocconi e dell'Area Strategia della SDA Bocconi.