

Il marketing mix del tour operator

M. Grasso

Le politiche di prodotto

Il portafoglio prodotti è caratterizzato da ampiezza (n.° linee) e profondità (n.° prodotti all'interno di una linea).

Posizionare l'offerta: caratterizzarla rispetto agli altri prodotti offerti dall'impresa e dalla concorrenza, cosicché sia percepita chiaramente dai target a cui è indirizzata.

- *politiche di variazione del portafoglio: tendenze della domanda?*
 - a) lancio nuova linea, miglioramento linee esistenti*
 - b) mantenere, modificare/semplificare, riposizionare linea (anche con interventi sul prezzo e nella comunicazione)*
- *politiche di marchio: ...*
- *politiche di innovazione*

Nell'ambito dei T.O. la valutazione del prezzo di un pacchetto turistico può essere effettuata in due modi, distinguendo quando l'impresa sostiene:

- a) una prevalenza di costi fissi: il T.O. stipula con i fornitori contratti che comportano costi fissi che, quindi, dovranno essere sostenuti indipendentemente dalle vendite realizzate;*
- b) una prevalenza di costi variabili: i servizi offerti dai fornitori costituiscono un costo soltanto se il pacchetto sarà venduto e, quindi, i servizi saranno erogati.*

La valutazione del punto di equilibrio

La valutazione delle relazioni fra costi, prezzo e quantità della domanda attraverso il seguente ragionamento è fattibile per i prodotti in cui sono prevalenti i costi fissi.

$$\text{Costi} = \text{Ricavi}$$

$$Cf + Cv \times q = P \times q$$

Ove:

Cf = costi fissi

Cv = costi variabili

q = n.° prodotti che l'impresa prevede di vendere

P = prezzo del prodotto offerto

I primi due valori (i costi) sono conosciuti dall'impresa o sono facilmente prevedibili e valutabili; i secondi (P e q) sono dipendenti l'uno dall'altro.

Es.1 (caso di prevalenti costi fissi)

Si consideri un T.O. italiano che intenda offrire al pubblico un viaggio di 3 gg. ad Amsterdam nei fine settimana e preveda 12 partenze (4 a maggio, 4 a giugno e 4 a settembre). Ritiene di poter raccogliere adesioni fino a un max di 40 pax a partenza.

Stipula con una compagnia aerea un contratto per 40 pax settimanali A/R per 12 partenze che comporta un costo di € 67.200 non rimborsabili.

Inoltre, stipula con un'impresa alberghiera un contratto di allotment con clausola "vuoto per pieno" (20 camere doppie con trattamento B&B) per € 100.800.

L'impresa ritiene di voler recuperare nel complesso € 4.000 per la copertura di spese generali. Sostiene costi variabili per transfer, visite guidate e polizze ass.ve per € 60 a persona. Il prezzo richiesto dalla concorrenza per un viaggio simile varia fra € 520 – 580.

Il T.O. desidera individuare il punto di equilibrio nel caso venda il pacchetto a € 540 a persona.

$$Cf + Cv \times q = P \times q$$

$$67.200 + 100.800 + 4.000 + 60 \times q = 540 \times q \quad 172.000 = 540 q - 60 q$$

$$q = \mathbf{358 \text{ pax}} \quad \text{su complessivi 480 pax disponibili ovvero}$$

$$358 / 12 \sim \mathbf{30 \text{ pax}} \text{ a partenza settimanale}$$

Tali valori rappresentano il n.° di pacchetti che deve essere venduto per coprire tutti i costi direttamente imputabili al prodotto. In altre parole:

358 / 480 ~ 75% ovvero per coprire tutti i costi si devono vendere in media il 75% dei posti disponibili.

Ogni posto venduto in più consentirà la realizzazione di un utile di € 480 ciascuno.

Nei giorni antecedenti la partenza il T.O., per vendere posti che altrimenti resterebbero invenduti, può offrire il pacchetto a un prezzo scontato.

Es. 2 (caso di prevalenti costi fissi)

Un tour T.O. per organizzare un tour nel nord europa di sei giorni, con 10 partenze per max 50 persone a viaggio, sostiene costi fissi pari a € 463.700 (comprensivi di trasporto aereo, servizi alberghieri, pullman, visite ed escursioni guidate, spese generali imputabili al prodotto).

Sostiene costi variabili per € 80 e desidera realizzare da tale iniziativa almeno un utile di € 12.000.

Prevede in modo prudenzialmente di vendere in alta stagione (6 partenze) l'85%

dei posti disponibili e in bassa (4 partenze) il 75% .

Quali prezzi gli consentiranno di coprire tutti i costi e di realizzare il risultato economico minimo sopra indicato?

$$q_a = (50 \times 6)85\% = 255 \text{ pax} \quad q_b = (50 \times 4)75\% = 150 \text{ pax}$$

Il T.O. ritiene che P_b debba essere inferiore a P_a del 20%.

$$463.700 + 12.000 + 80 \times 405 = P_a \quad 255 + 0,80 P_a \quad 150$$

$$475.700 + 32.400 = P_a \quad 375$$

$$P_a = 1.355 \quad \text{e quindi} \quad P_b = 1.084$$

Per ogni pax venduto in più rispetto alle quantità previste

l'impresa realizza un utile aggiuntivo pari a:

€ 1.275 (1.355 – 80) in alta stagione

€ 1.004 (1.084 – 80) in bassa stagione

Es.3 (caso con alcuni costi fissi e altri variabili)

Un tour operator intende offrire al pubblico un “tour della Sicilia” di 6gg. con partenze da Palermo. Per ogni tour deve sostenere i seguenti costi:

- fissi (non variabili in base al numero dei partecipanti): noleggio pullman € 5.400 (comprese spese autista) e accompagnatore € 300.

- variabili (a persona) : transfer e 6 visite guidate € 150; 6 gg. in hotel con HB € 480.

Considera indispensabile realizzare per ogni tour un utile minimo di € 1.000 e, in base alle esperienze passate e alle analoghe iniziative dei concorrenti, ritiene che possa essere richiesto un prezzo pari a € 960 (netto di provv. terzi). Qual'è il n° minimo di partecipanti richiesto per realizzare ogni tour?

$$Cf + U + Cv \times q = P \times q$$

$$6.700 + 630 \times q = 960 \times q$$

$$q = 6.700 / 330 = 20 \text{ pax}$$

Per confermare il viaggio è richiesta l'adesione di min. 20 persone.

Nel caso al tour partecipino 30 persone quale utile sarà realizzato?

$$R = 30 \times 960 = 28.800$$

$$C = 5.700 + 630 \times 30 = 24.600$$

$$U = 4.200$$

*Dal ventunesimo partecipante l'utile cresce in modo più che
proporzionale in*

quanto i costi fissi sono coperti dalle prime 20 adesioni.

In caso di prevalenti costi variabili l'impresa determina il prezzo di vendita del prodotto considerando il suo costo complessivo (la somma dei costi dei servizi inclusi nel pacchetto) e aumentandolo di un valore (in genere espresso in %) detto mark-up o ricarico.

L'insieme dei ricarichi realizzati dalla vendita dei prodotti venduti in un anno deve consentire:

- ▶ *la copertura dei costi generali di gestione e l'IVA (nel caso di servizi imponibili);*
- ▶ *la realizzazione di un utile remunerativo, capace cioè di compensare sia il lavoro dell'imprenditore impegnato nell'impresa sia il capitale investito.*

Si può applicare un ricarico medio eguale su tutti i prodotti o differenziarlo secondo il tipo di prodotto e gli obiettivi dell'impresa.

Il ricarico può essere determinato in base all'esperienza e valutando i risultati ottenuti nel precedente esercizio.

Es. 4 (caso di costi variabili prevalenti)

Un T.O. intende organizzare un viaggio di 3gg. a Lisbona per clienti individuali. Sono previsti i seguenti costi per persona: trasporto aereo A/R € 170; hotel € 240; transfer e visite guidate € 120; ass.ne bagaglio € 10. Quale prezzo può richiedere? E' necessario valutare il ricarico da applicare al costo complessivo:

$$P = 540 + Mp$$

Ipotizziamo che il T.O. nell'anno precedente abbia acquistato servizi turistici per € 3.226.000, realizzato un utile di € 144.000 (che è stato considerato sufficientemente remunerativo dai soci) e sostenuto costi generali per € 582.000.

L'impresa ritiene che nel presente anno non si riscontreranno significativi mutamenti rispetto ai risultati dell'anno precedente.

Quindi, è possibile determinare l'incidenza dei costi di gestione e dell'utile sui costi di gestione:

$$Cg/C_{serv.tur.} = 582.000/3.226.000 = 18\%$$

$$U/C_{serv.tur.} = 144.000/3.226.000 = 4,5\% \quad \text{da cui} \quad M_p = 22,5\%$$

Poiché il prodotto si svolge nell'UE, è imponibile IVA e, quindi, è necessario includere nel

M_p l'IVA del 22%: $M_p = 22,5\% + 22\% (22,5) \sim 22,5\% + 5\% \sim 28\%$ (val. arr.)

*$P = 540 + 28\%(540) \sim \text{€ } 690$ **prezzo del pacchetto al netto provv. terzi.***

Se le previsioni saranno rispettate, applicando un ricarico medio del 28% sui costi specifici sostenuti per ogni pacchetto, l'impresa riuscirà a realizzare un risultato economico soddisfacente.

Se il T.O. vende tramite adv dettaglianti, deve essere considerato anche il costo della provvigione (si ipotizzi 10%) che è riconosciuta agli intermediari e che deve essere conteggiata sul prezzo di vendita.

$$90 : 100 = 690 : x \quad x (P) \sim \text{€ } 766 \text{ **prezzo comprensivo di provv. 10\%**}$$

Infatti: $690 + 76$ (val. arr.) = 766

Le politiche di distribuzione

- *Canale diretto: integrazione verticale, vendita a domicilio, per corrispondenza*
- *Canale indiretto: adv dettaglianti tradizionali, on line, network*

I vantaggi di un buon rapporto con le dettaglianti:

- *disponibilità del prodotto su un mercato vasto, senza elevati costi fissi*
- *servizio di consulenza (soprattutto per viaggi a elevato rischio)*
- *previene reazioni negative*
- *evita l'insorgere di conflitti*
- *Vendita a grossisti (wolesaler)*

Distribuzione intensiva o selettiva?

Funzioni del promoter: presentando l'offerta del T.O alle adv dettaglianti, rileva le tendenze della domanda, la soddisfazione dei clienti, la forza della concorrenza.

I vantaggi del rapporto del T.O. con i network:

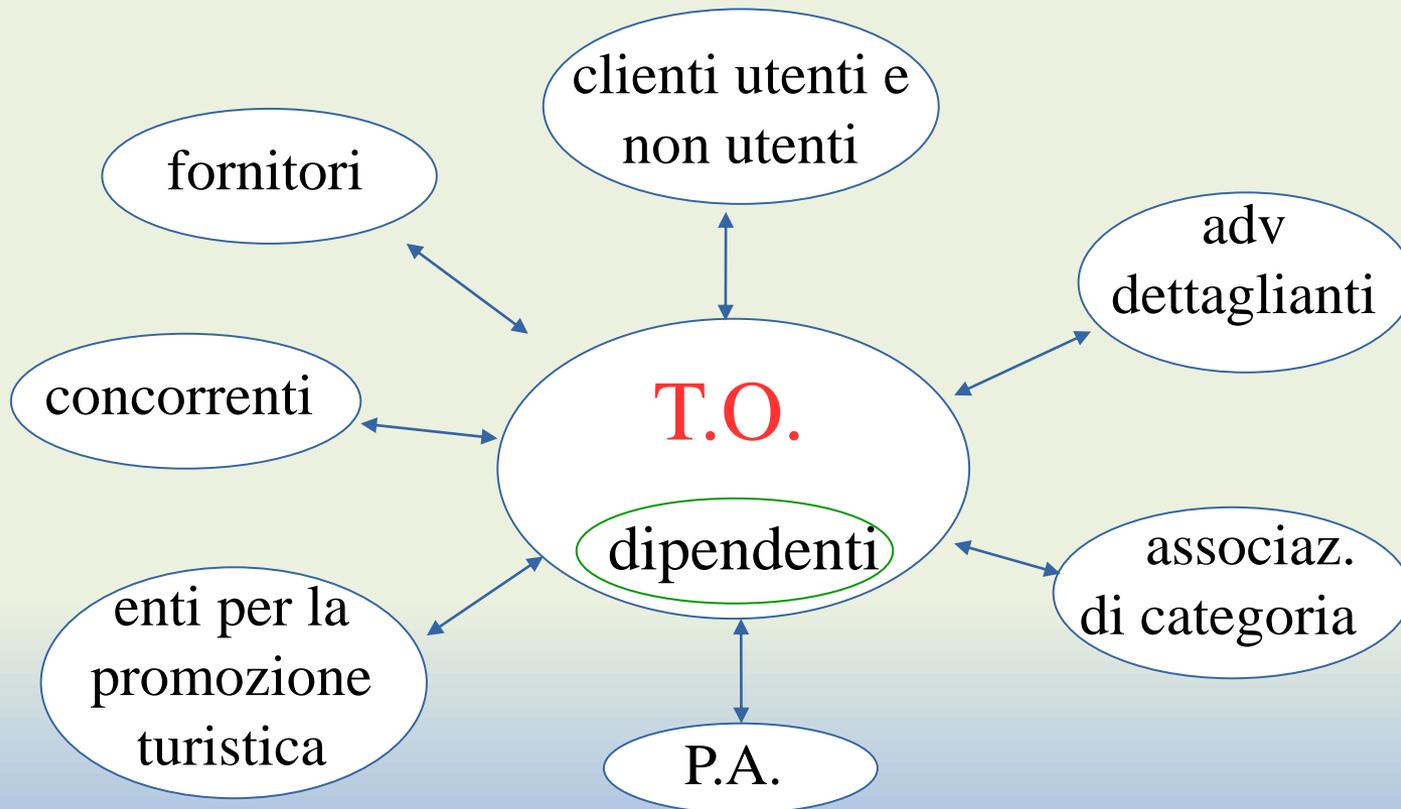
- *instaura un rapporto stabile e privilegiato con numerosi punti vendita*
- *ottiene maggiore attenzione rispetto ai concorrenti*
- *realizza corsi di formazione ed educational per specializzare la consulenza*
- *riduce il rischio di insoluti e i costi della gestione dei rapporti con la rete di vendita*

Lo svantaggio: over commission elevate

Il rischio: il network può intraprendere un'autonoma attività di produzione con offerta al pubblico e su misura

Le politiche di comunicazione

Processo mediante cui più soggetti si scambiano informazioni



La comunicazione interna

*Obiettivo: accrescere la motivazione e il senso di appartenenza dei “collaboratori”
Tanto più importante quanto più l’impresa è di grandi dimensioni e divisa in
numerose unità organizzative.*

- ✓ *Comunicaz. verso il basso: da parte del proprietario o del manager (orale, scritta, gestuale)*
- ✓ *Comunicaz. verso l’alto: dal personale ai superiori (è opportuno un atteggiamento aperto da parte della direzione)*
- ✓ *Comunicaz. laterale. Esempi rilevanti :*

booking ↔ addetti alle conferme ai fornitori

promoter/accompagnatori ↔ addetti alla programmazione viaggi

Attenzione ai conflitti fra personale e fra reparti

La comunicazione verso l'esterno

Scopo: l'impresa evidenzia i suoi valori e la qualità dei prodotti offerti al fine di diffondere e accrescere la sua immagine.

Difficoltà: immaterialità prodotto, clientela potenziale numerosa ma geograficamente sparsa, differenti target, limitatezza delle risorse.

Opportunità: possibilità di un rapporto di collaborazione-complicità con i clienti prima dell'erogazione e durante.

Strategia push: il T.O. "spinge" le vendite" presso le adv (attraverso promoter e promozioni dedicate alla rete di vendita), affinché queste ultime influenzino le decisioni dei turisti.

Strategia pull: il T.O. "spinge" le vendite (attraverso la pubblicità e le promozioni al pubblico) presso i turisti che incrementeranno gli acquisti presso gli intermediari.

- ◆ *La pubblicità: informa, tramite mezzi impersonali a pagamento, sulle caratteristiche distintive dell'impresa per suscitare nel pubblico un atteggiamento a lei favorevole.*

Obiettivi: incremento delle vendite, sostegno agli intermediari, difesa dalle azioni dei concorrenti, conservazione dei vantaggi acquisiti.

- *Pubblicità istituzionale: selezione mezzi (quotidiani, riviste, affissioni, tv)*
- *Pubblicità di prodotto (catalogo) e direct mailing*

- ◆ *La promozione: offerta di vantaggi accessori al prodotto*

- *alla clientela (oggettistica, sconti, servizi gratuiti, carte fedeltà);*
- *alla rete di vendita (overcommission, viaggi premio, educational, corsi di aggiornamento, concessione di credito).*

- ◆ *Il personale addetto alle vendite (promoter) che valuta l'operato delle adv e individua quelle con cui mantenere il rapporto e meritevoli di incentivi.*

- ◆ *P. R. e sponsorizzazioni (sostegno di manifestazioni sportive o culturali, spettacoli).*