

# MERCER

Management Consulting



20 juin 2006

TO européens :  
choix stratégiques face à la  
nouvelle donne

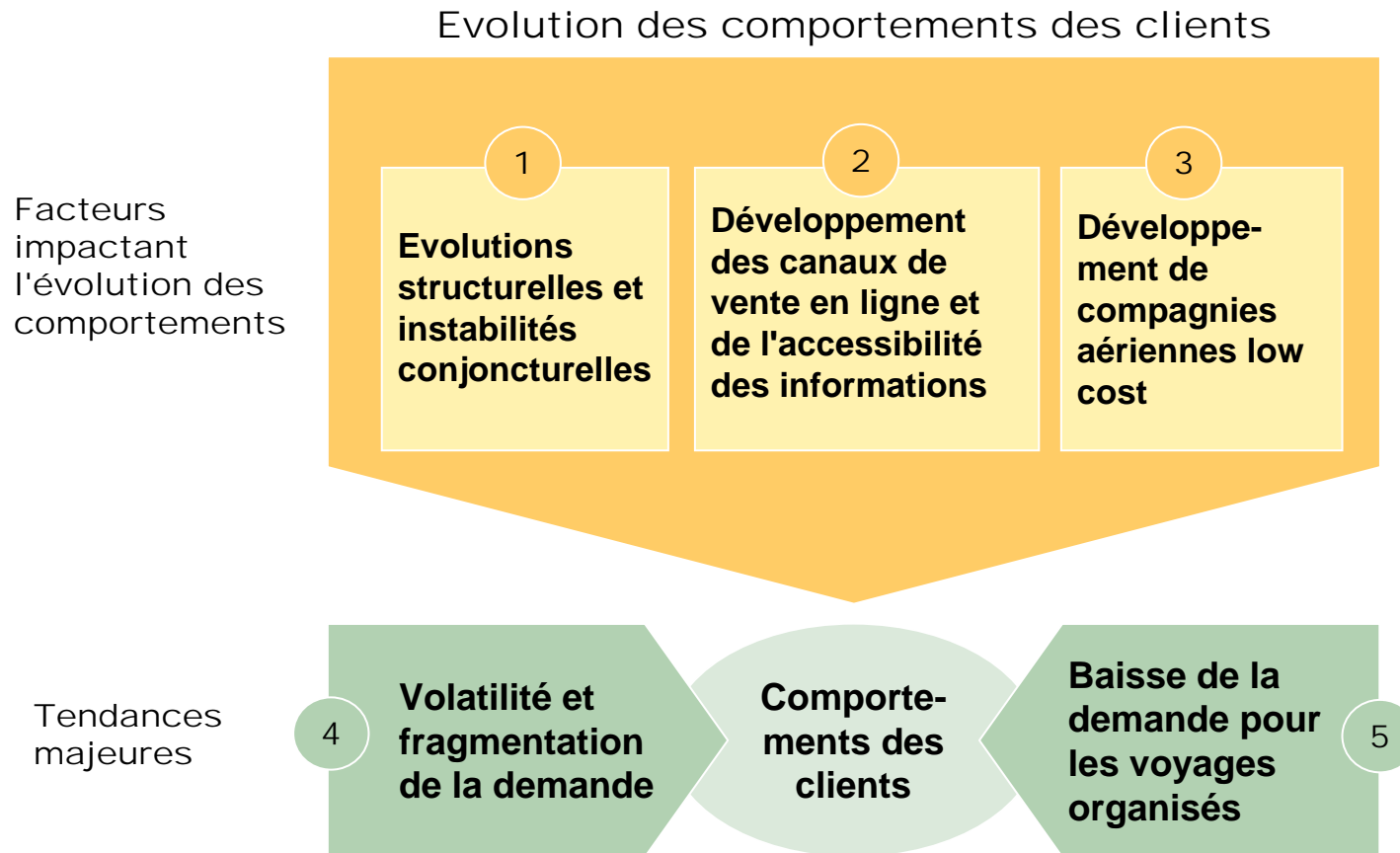
Point de vue Mercer

# Sommaire

- Pourquoi les touristes ont changé de comportement
- Gisements de croissance et leviers clés de réussite pour les tour-opérateurs
- Conclusion

# Evolution des comportements des clients

L'évolution des comportements des clients contraint les tour-opérateurs à adapter leurs modèles d'activité

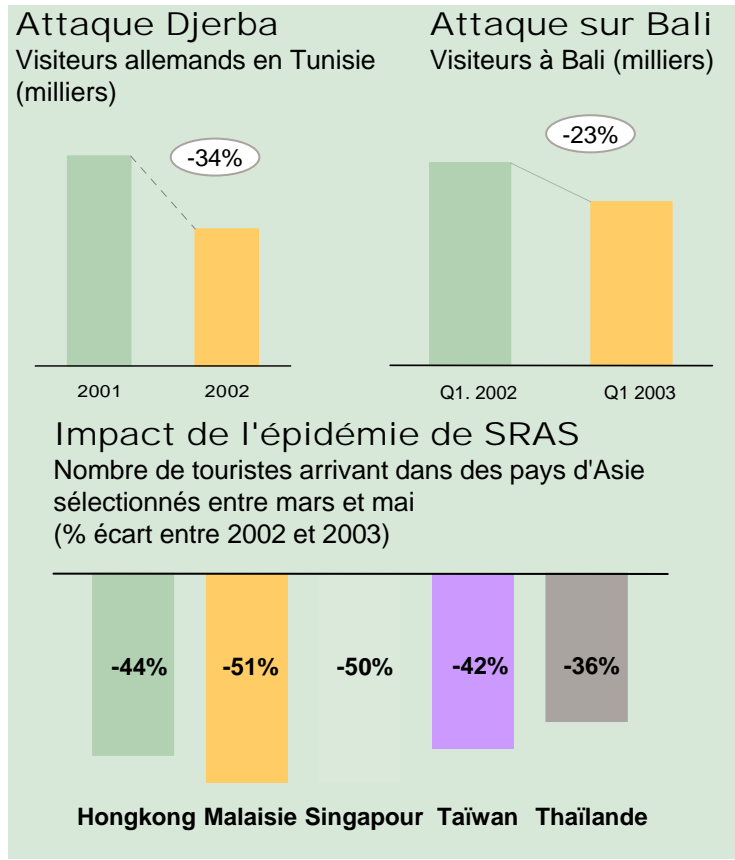


1

# Facteurs impactant l'évolution des comportements

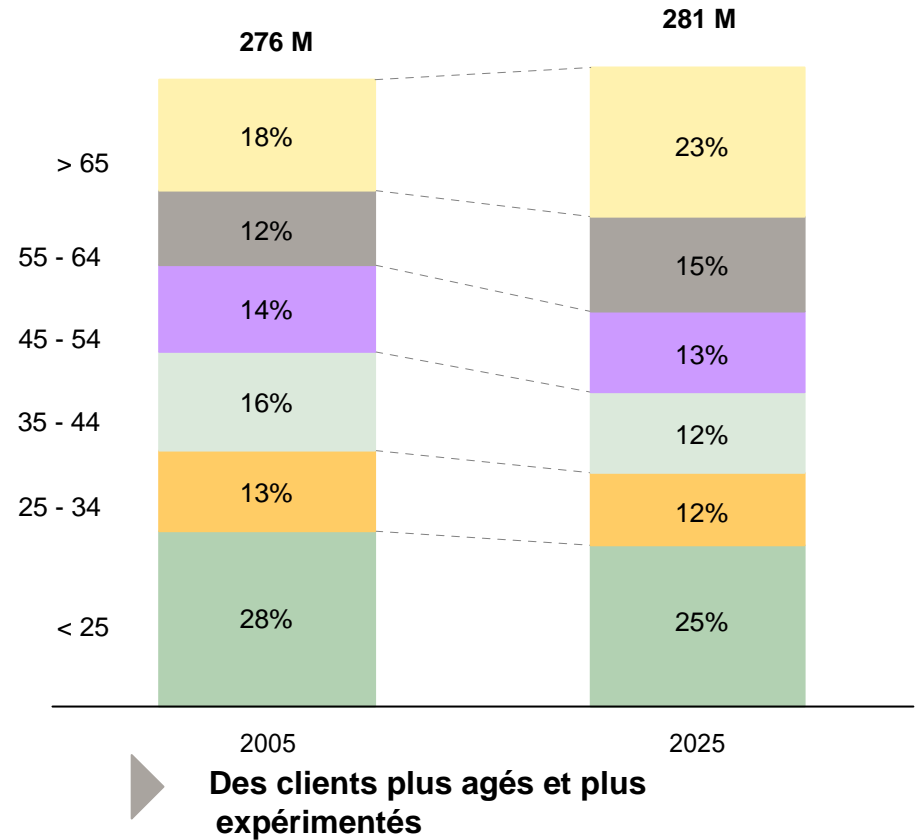
Les causes des bouleversements constatés sont aujourd'hui nombreuses : terrorisme, SRAS, évolution démographique,...

## Exemples d'impacts conjoncturels



## Croissance démographique

Répartition des tranches d'âge, pays sélectionnés<sup>1</sup>



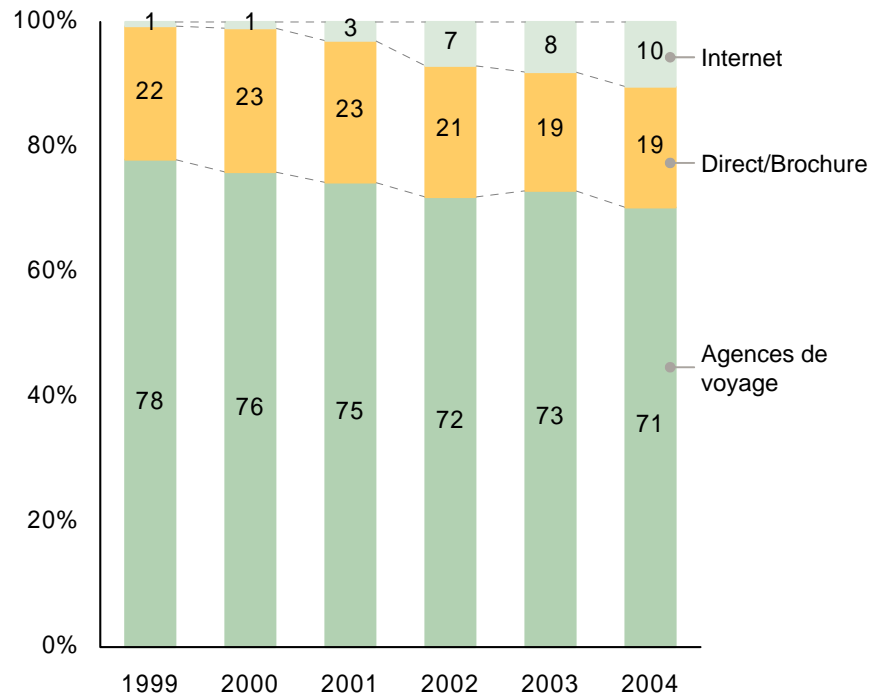
Source : Banque Mondiale  
Source : Auswärtiges Amt, Autorité de Tourisme de Bali, Banque de Développement de l'Asie, Analyses Mercer

Source : Nations Unies  
1 Royaume-Uni, Allemagne, Suisse, Autriche, France, Italie

## Facteurs impactant l'évolution des comportements

### L'émergence de canaux de vente en ligne a eu un impact significatif sur les offres du marché et a entraîné le développement de l'auto-assemblage

Croissance du canal Internet chez les TO Suisse, en %



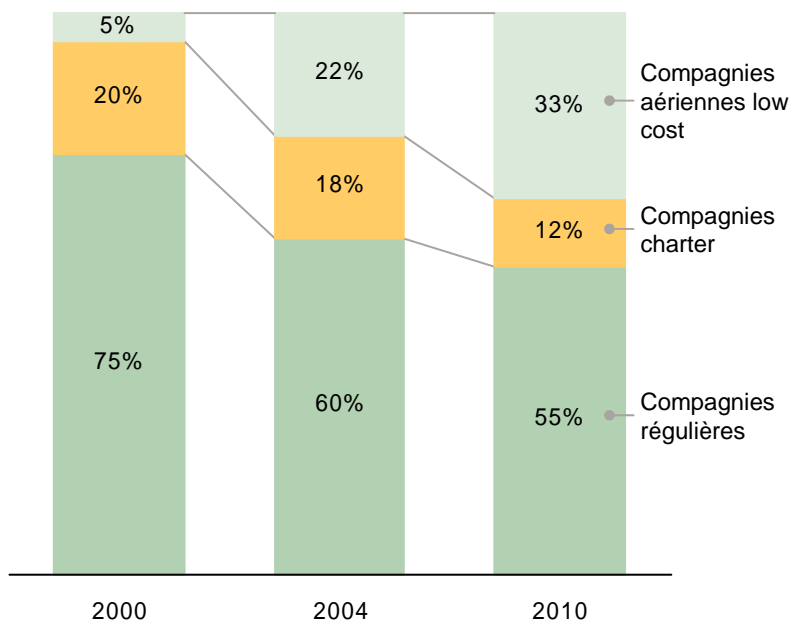
### Développement de l'auto-assemblage et de l'assemblage dynamique

- L'accessibilité permise par Internet offre aux clients de nouvelles possibilités : **ils assemblent eux même leurs solutions** de voyages en profitant des meilleures offres et des promotions que proposent les prestataires (compagnies aériennes, hôtels, location de voiture sur leurs sites)
- **Les agences de voyage en ligne développent l'assemblage dynamique** qui ne donnent aujourd'hui accès qu' à une partie des offres mais que les technologies offertes par les GDS vont amplifier en étendant le champ de l'offre accessible

## Facteurs impactant l'évolution des comportements

### Les compagnies low cost ont dynamisé le marché tout en favorisant les ventes directes, les voyages urbains et les courts séjours

Part de marché des compagnies aériennes intra-européennes  
% de passagers



#### Commentaires

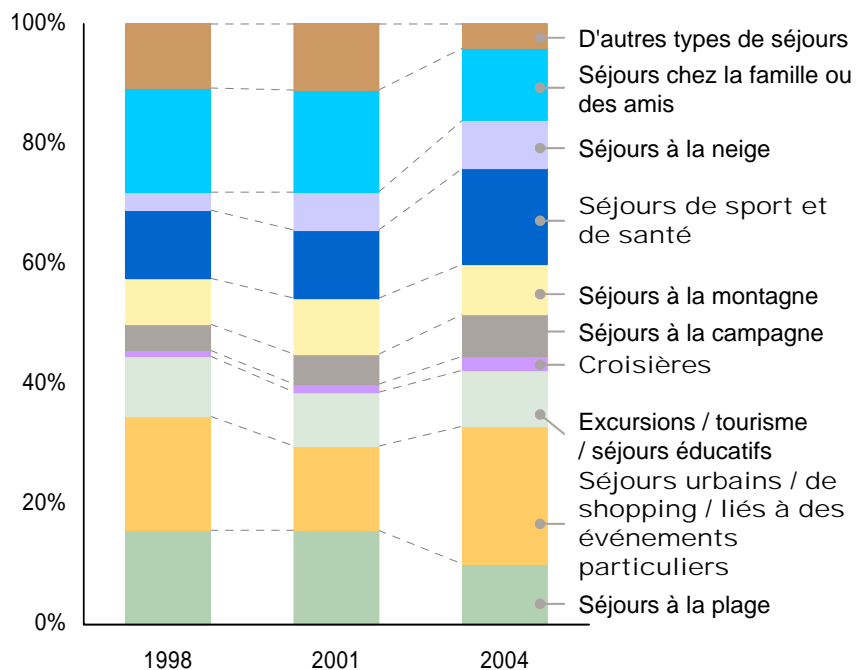
- Les compagnies aériennes low cost attirent la croissance du marché du voyage aérien et sont les premiers à profiter de cette croissance
- Le développement de lignes aériennes low cost a eu un impact important sur les comportements :
  - Organisation par les clients de leurs propres voyages et développement de l'auto assemblage en proposant des offres bon marchés
    - Demande plus forte pour les séjours urbains / séjours de courte durée
    - Budget de voyage plus fragmenté au détriment des voyages organisés
- Les compagnies aériennes low cost captureront une part importante des vols sec charter, poussant les compagnies charter à s'adapter

## Evolution des comportements des clients

Le comportement des consommateurs change de façon radicale et se manifeste par une fragmentation et une instabilité de la demande

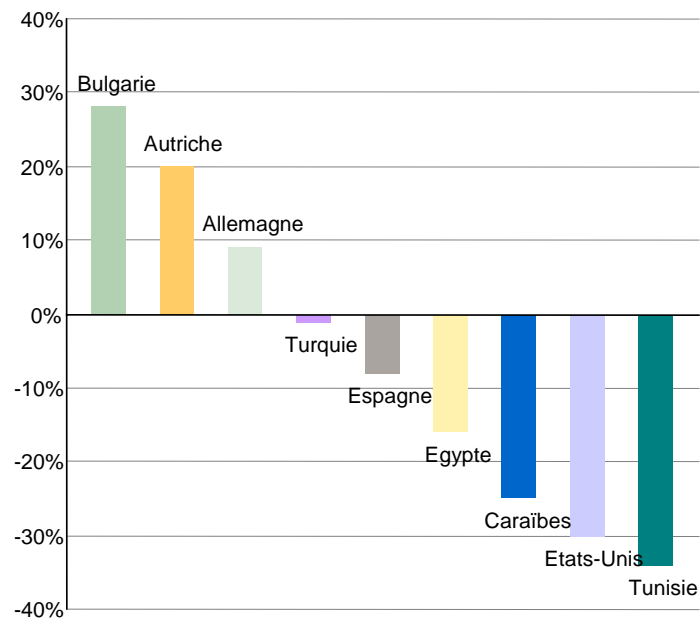
### Fortes évolutions des types de voyages

Séjours d'au moins une nuit, auto-déclaré en Suisse



### Evolution des destinations 2001/2003

% variation dans le nombre de séjours par des allemands

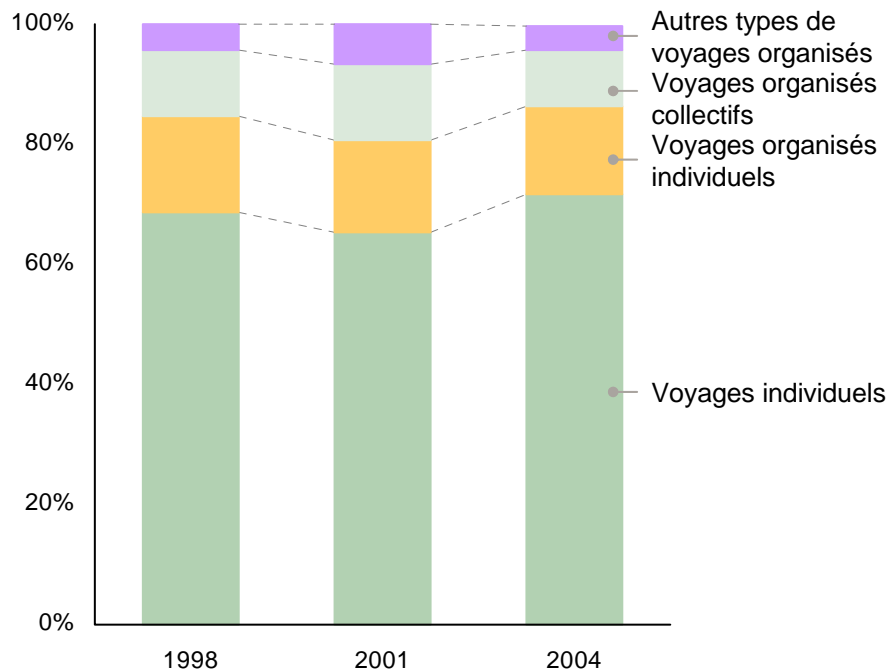


Source : IDT-NSE, analyses Mercer

## Evolution des comportements des clients

### L'individualisation croissante et le désassemblage du voyage entraînent une baisse de la demande pour les voyages organisés

Organisation du voyage  
Voyages de loisirs, séjours d'au moins une nuit



Commentaires

- Des voyages de loisirs de plus en plus individualisés :
  - Grande transparence et accessibilité des informations (Internet, TV, magazines)
  - Facilité pour le client d'organiser, de réserver des voyages sans aide (portails de voyage, compagnies aériennes, etc.) et de pratiquer **"l'auto assemblage"**
- Des clients plus éduqués à l'égard de l'organisation de leurs voyages et valorisant plus des offres individualisées
- Une nouvelle concurrence des agences en ligne pratiquant l'assemblage dynamique sur des produits simples



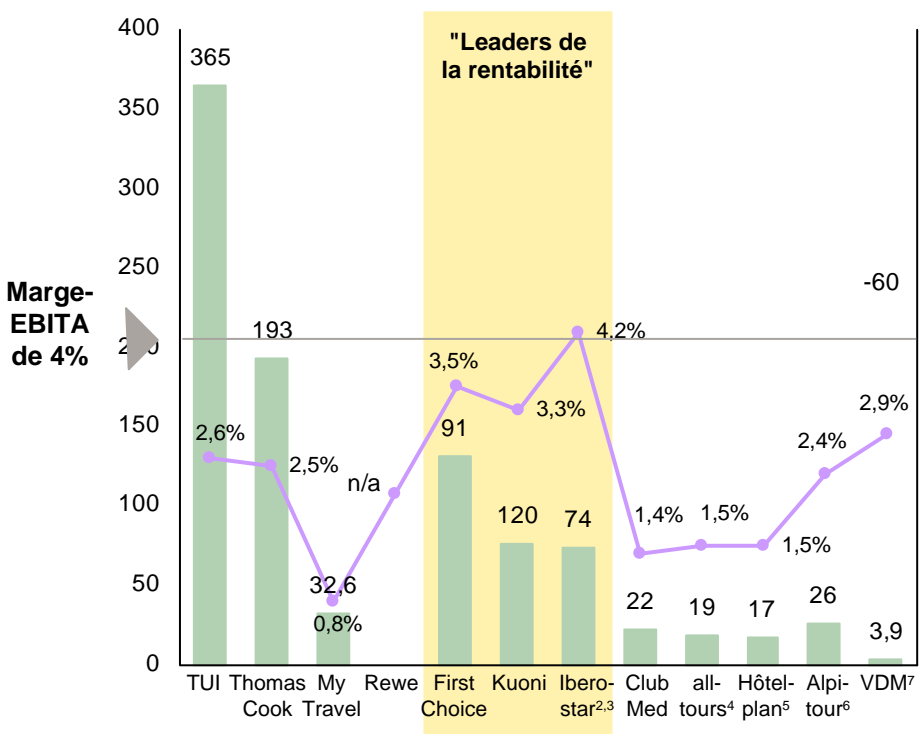
# Sommaire

- Pourquoi les touristes ont changé de comportement
- Gisements de croissances et leviers clés de réussite pour les tour-opérateurs
- Conclusion

# Secteur des tour-opérateurs en Europe

## Une Marge-EBITA de 4% représente la meilleure performance enregistrée dans le secteur des tour-opérateurs en Europe en 2005

Les 10 premiers tour-opérateurs en Europe  
EBITA<sup>1</sup> et Marge-EBITA 2005



Source : Rapports annuels, Amadeus, études et analyses Mercer

1 EBITA = EBIT + dépréciation globale

2 EBIT / marge-EBIT

3 2003

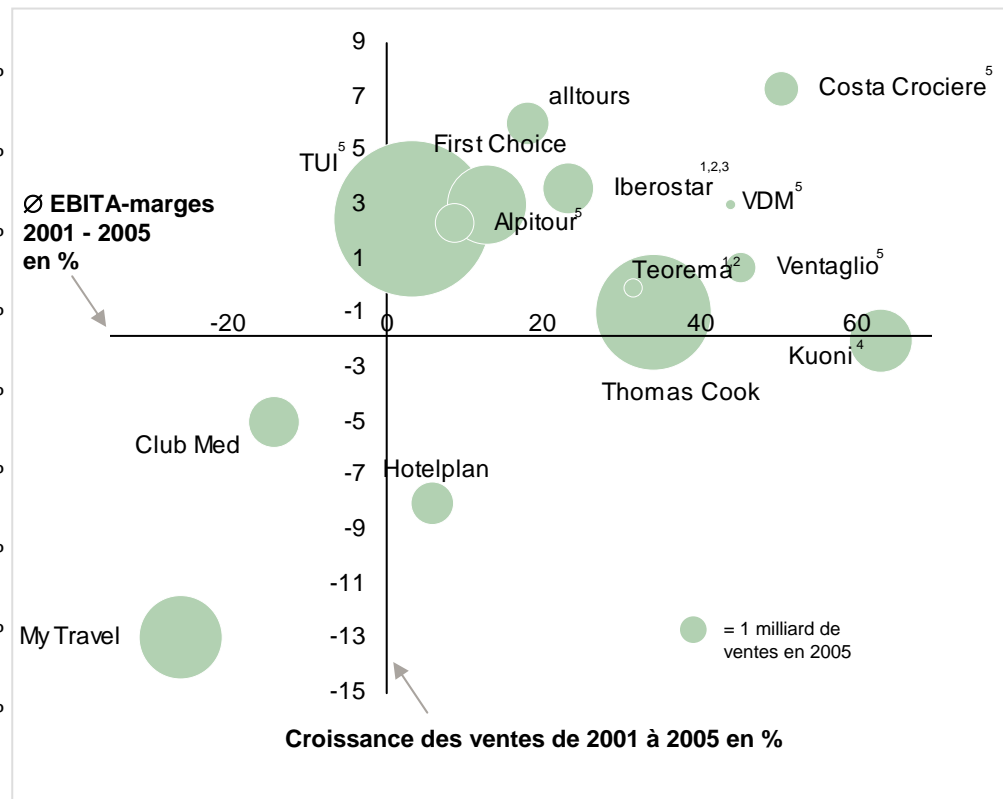
4 Estimation

5 EBIT

6 2004. Basé sur EBIT + dépréciation des fonds propres

7 2004

Sélection de grands tour-opérateurs  
Ø EBITA-croissance des ventes et des marges 2001-05



1 2001-2003

2 Basé sur EBIT-Marge

3 Uniquement Iberostar Hotels & Resorts

4 Hors la chaîne dédiée aux voyages d'affaires (cédée en 2003)

5 2001-2004

## Leviers clés de réussite

### 4 leviers clés de réussite vont s'imposer dans le secteur des tour-opérateurs en Europe

1

#### **Reconfiguration du modèle d'activité des TO intégrés**

Le modèle d'activité pleinement intégré des tour-opérateurs traditionnels doit devenir plus flexible afin de refléter l'évolution des comportements des clients (instabilité de la demande et auto-assemblage)

2

#### **Positionnement clair de la marque et de l'offre**

Un marché très compétitif et transparent exige une proposition de valeur claire et une marque forte. L'offre doit satisfaire cette proposition avec un minimum de complexité afin d'accroître la rentabilité

3

#### **Développement de l'activité réceptif**

Les relais de croissance des TO européens sont à rechercher dans les activités de réceptifs. Cette opportunité est d'autant plus vraie pour les TO des pays du Sud

4

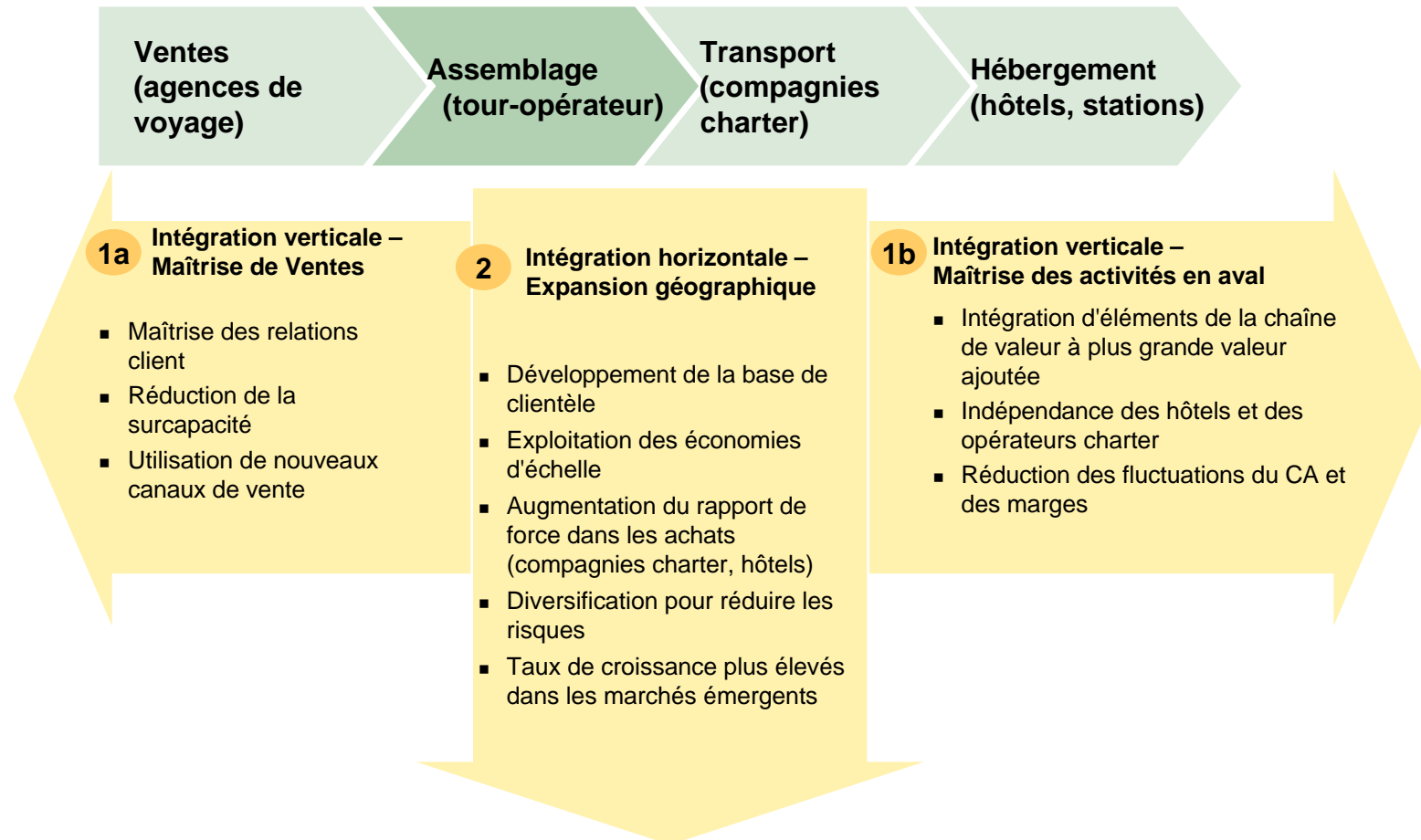
#### **Gestion de canaux multiples**

La croissance du canal internet va se poursuivre très fortement mais la gestion restera multi canal. Internet doit s'intégrer dans l'offre multicanal tout en canalisant l'auto-assemblage

# 1 Reconfiguration du modèle d'activité des TO intégrés

Traditionnellement, les tour-opérateurs en Europe ont employé un modèle d'activité axé sur la maîtrise et l'intégration de l'ensemble de la chaîne de valeur

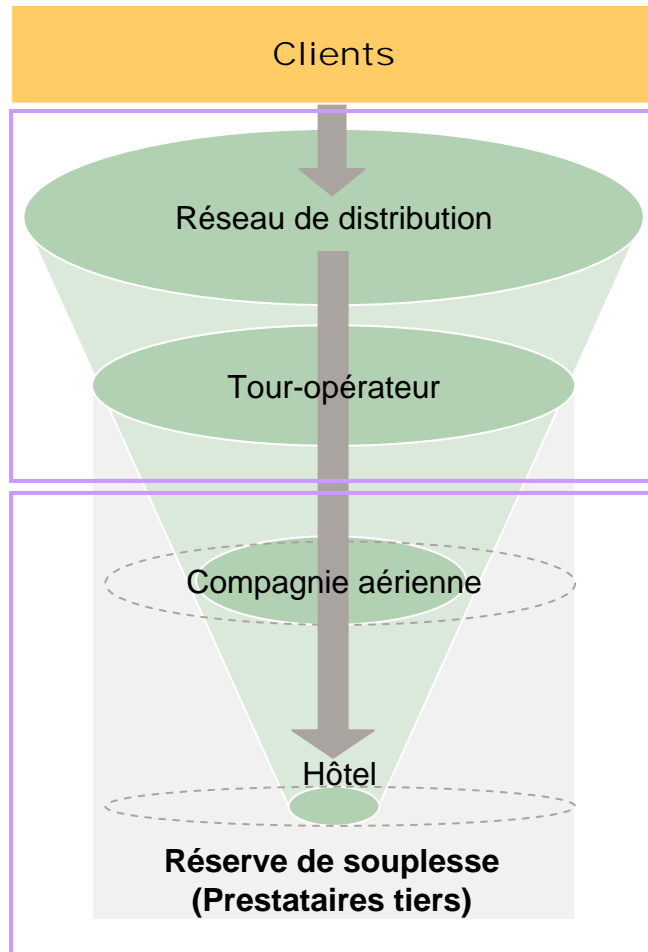
Logique du modèle d'activité traditionnel des tour-opérateurs intégrés



# 1 Reconfiguration du modèle d'activité des TO intégrés

TUI a adapté son activité afin d'adopter celle de l'intégration sélective associée à l'utilisation maximale de sa propre capacité

Modèle d'activité TO adapté par TUI



Commentaires

## Entonnoir de la distribution :

- 40% des voyages organisés de TUI sont vendus par son propre réseau de distribution
- Position de leader du marché dans 6 pays d'Europe et en deuxième ou troisième position dans 6 autres pays

**Domination du marché**

## Gestion du risque de capacité :

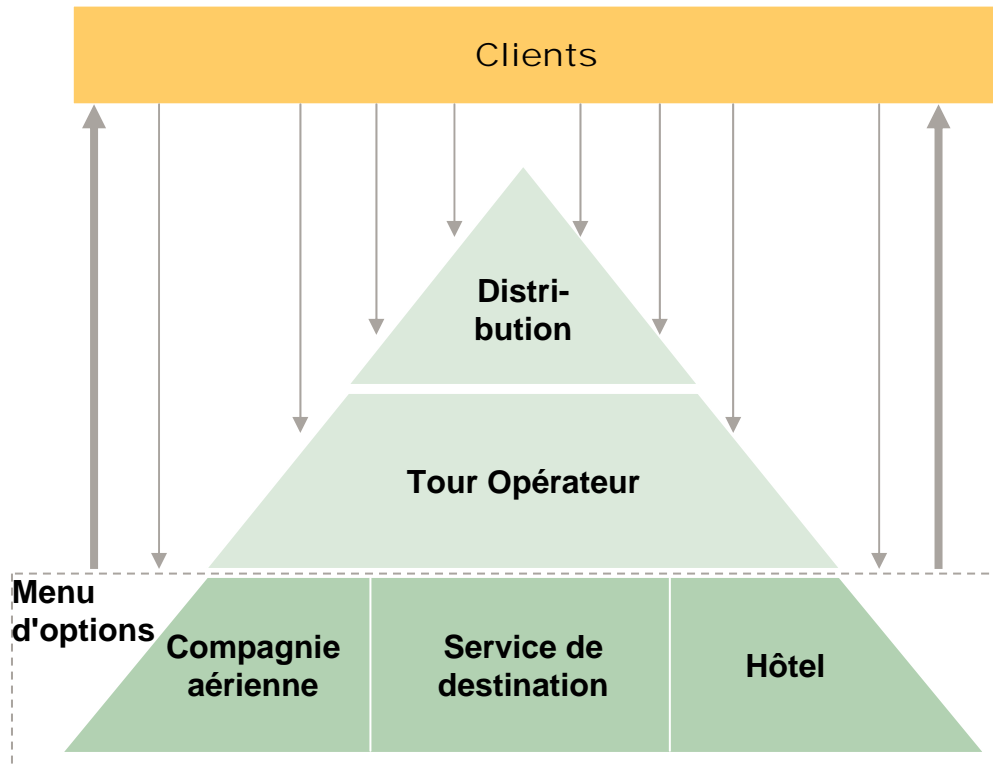
- Provision d'une capacité de transport de 65% au maximum. Résultat : Utilisation optimisée de la capacité (facteur de charge d'environ 90%)
- Provision d'une capacité d'hébergement de 15% au maximum des clients de voyages organisés de TUI. Résultat : Utilisation optimisée de la capacité (taux d'occupation de 82%)
- Concentration des receptifs dans les destinations à flux importants (Espagne, Turquie, Grèce) afin d'assurer les taux d'utilisation élevés

**Utilisation maximale de la capacité et minimisation du risque d'instabilité**

# 1 Reconfiguration du modèle d'activité des TO intégrés

Afin d'utiliser davantage sa propre capacité, TUI propose aux clients un accès direct aux différents maillons de la chaîne de valeur

Le modèle du menu de voyages "à forfait" de TUI



Commentaires

- Réponse à l'évolution des comportements de voyage et le désassemblage des voyages
- TUI propose des offres "d'auto-assemblage" (menu d'options) et des voyages organisés (Tour-opérateur)
- Le menu d'options est enrichi par des prestations de tiers (hôtels et compagnies aériennes)
- La gestion de canaux multiples est nécessaire pour vendre le "menu d'options" par exemple, pour exploiter ses propres options par la vente directe)

## 2 Positionnement précis de la marque et de l'offre Le marché du voyage se segmente en grands types de besoins clients...

### Segments du marché des voyagistes

	Grand public économique	Grand public Bon rapport qualité/prix	Grand public Haut de gamme	Spécialistes
Exemples				
Description	<ul style="list-style-type: none"> <li>Très sensible au prix (le prix est plus important que la destination)</li> <li>Marge faible</li> <li>Très concurrentiel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grand segment</li> <li>Très concurrentiel</li> <li>Concurrence féroce au niveau des prix</li> <li>Marges faibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marges plus élevées</li> <li>Hôtels et stations à 4 / 5 étoiles</li> <li>Voyages moins figés et présentés de façon plus dynamique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valeur élevée pour le client</li> <li>Prix peu transparents</li> <li>Affinité élevée avec la marque</li> <li>Fidélité élevée des clients</li> </ul>
Défis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Economies d'échelle</li> <li>Efficacité commerciale</li> <li>Simplicité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Domination des canaux de distribution</li> <li>Economies d'échelle</li> <li>Gestion de la capacité</li> <li>Simplicité, complexité réduite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposition de valeur pour le segment grand public</li> <li>Fidélité des clients</li> <li>Gestion commerciale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Différenciation de l'offre</li> <li>Optimisation commerciale et du marketing</li> <li>Synergies de production</li> </ul>

- 2 Positionnement clair de la marque et de l'offre  
 ...et les marques doivent être clairement positionnées sur ces segments, afin de réduire la complexité et optimiser les investissements marketing

Illustration

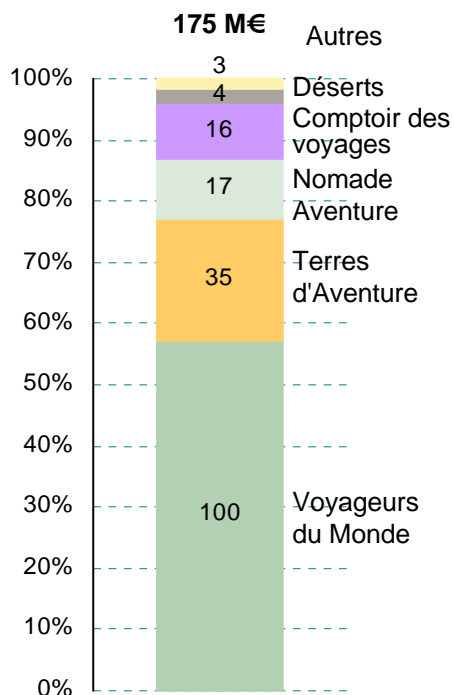
Portefeuille de marques et positionnement de Kuoni et de MyTravel

	Economique	Bon rapport qualité / prix	Haut de gamme	Spécialistes
Kuoni (Suisse)				     
MyTravel (Royaume-Uni)	 	    		     

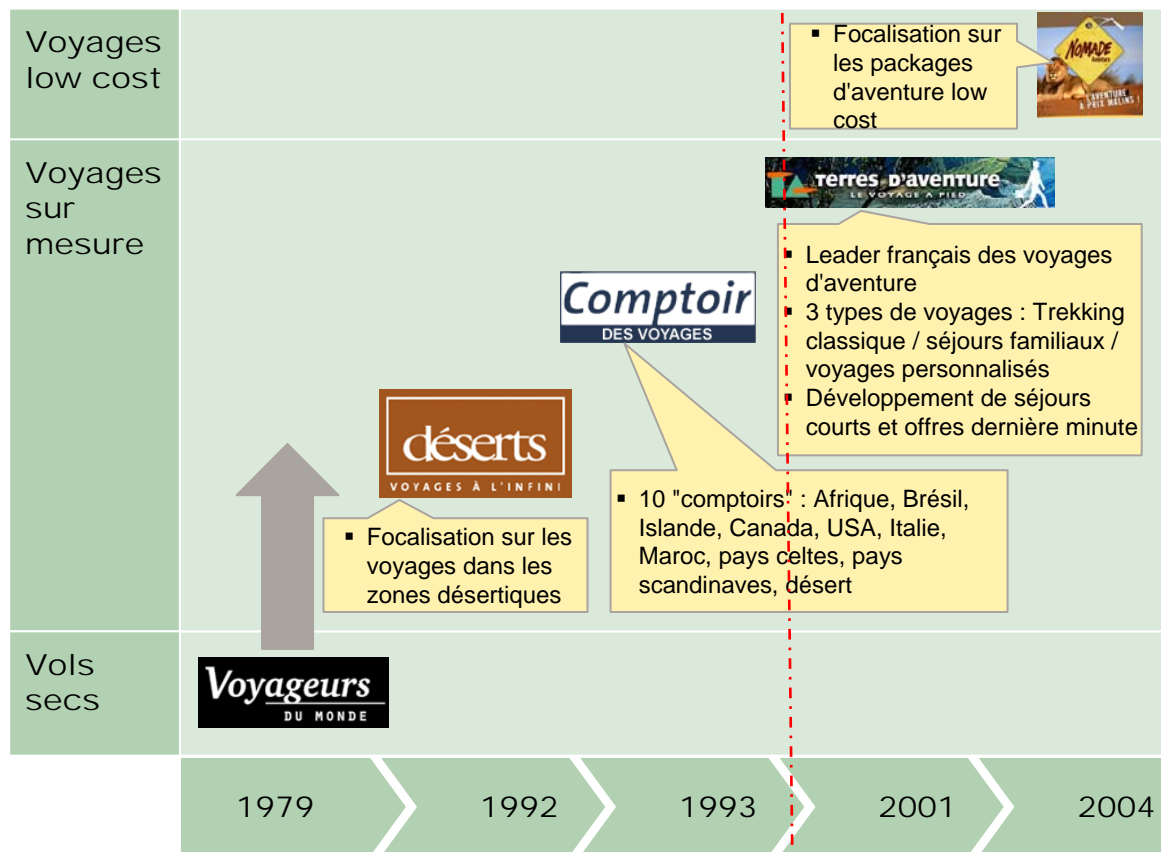


## 2 Positionnement clair de la marque et de l'offre Voyageurs du Monde a développé une couverture complémentaire dans le segment des voyages d'aventure

Répartition du CA par marque  
M€, 2005



VDM : acquisitions et stratégie de développement de la marque  
Focalisation spécifique et année d'acquisition par VDM



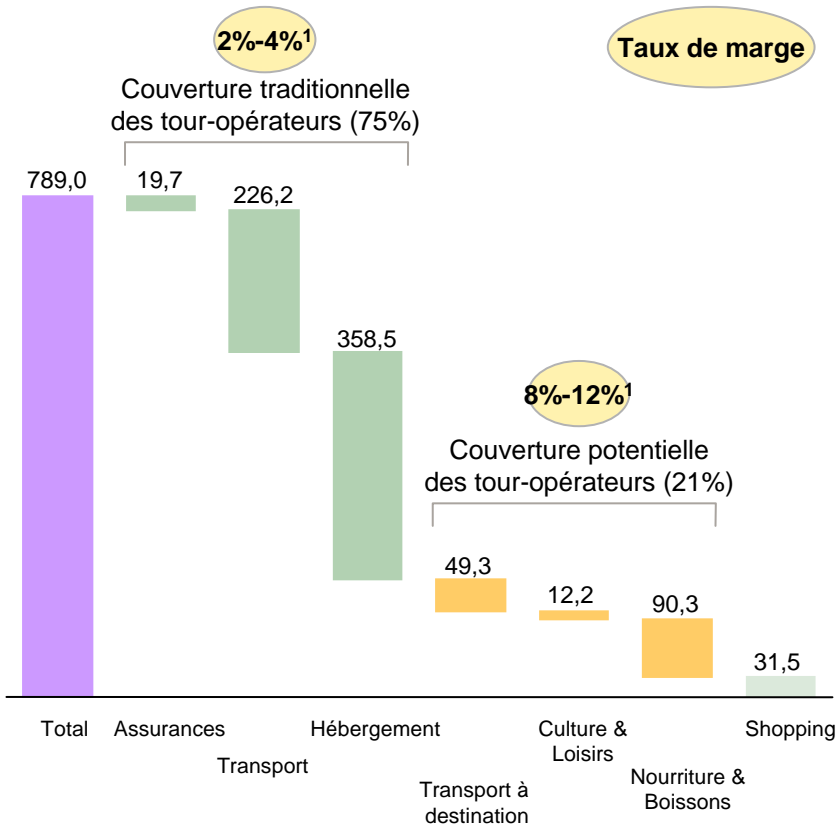
- Leader du marché français des voyages d'aventure avec 30% à 35% du marché

1996: acquisition de VDM par Jean-François Rial et Alain Capestan

### 3 Développement de l'activité réceptif

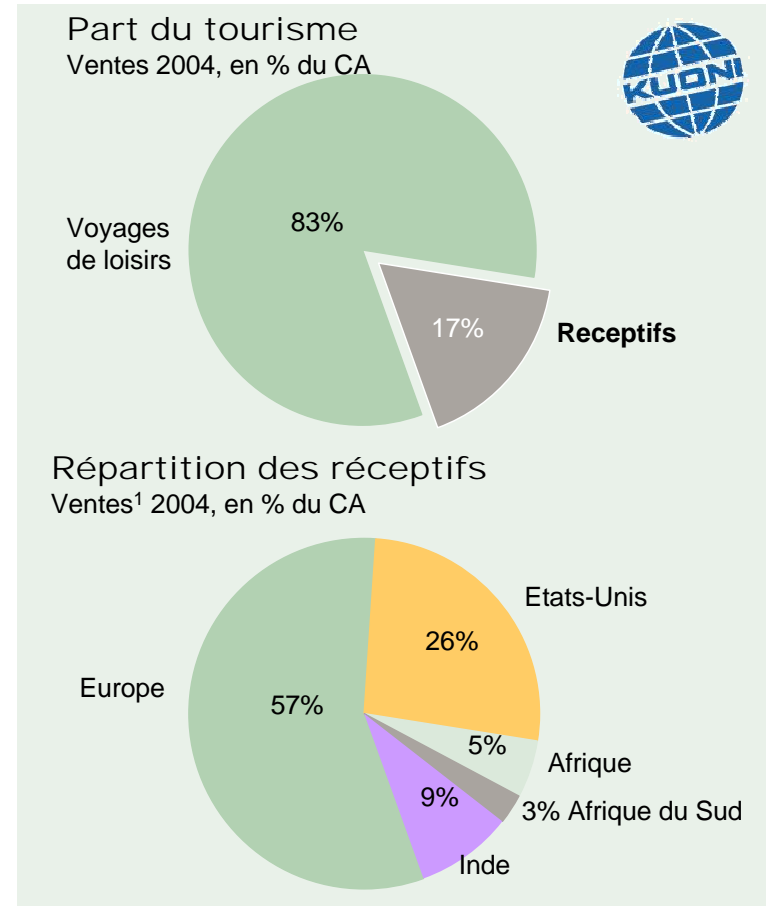
Le marché des réceptifs est négligé par de nombreux tour-opérateurs alors qu'il génère des marges supérieures à la moyenne

Répartition du budget de voyage  
Allemands, 2003, séjour moyen, 12,8 nuitées, en €



Source : Ulysses, Analyses Mercer  
1 Marges EBITDA estimées

Kuoni a fait de ces prestations un élément fondamental de son modèle d'activité



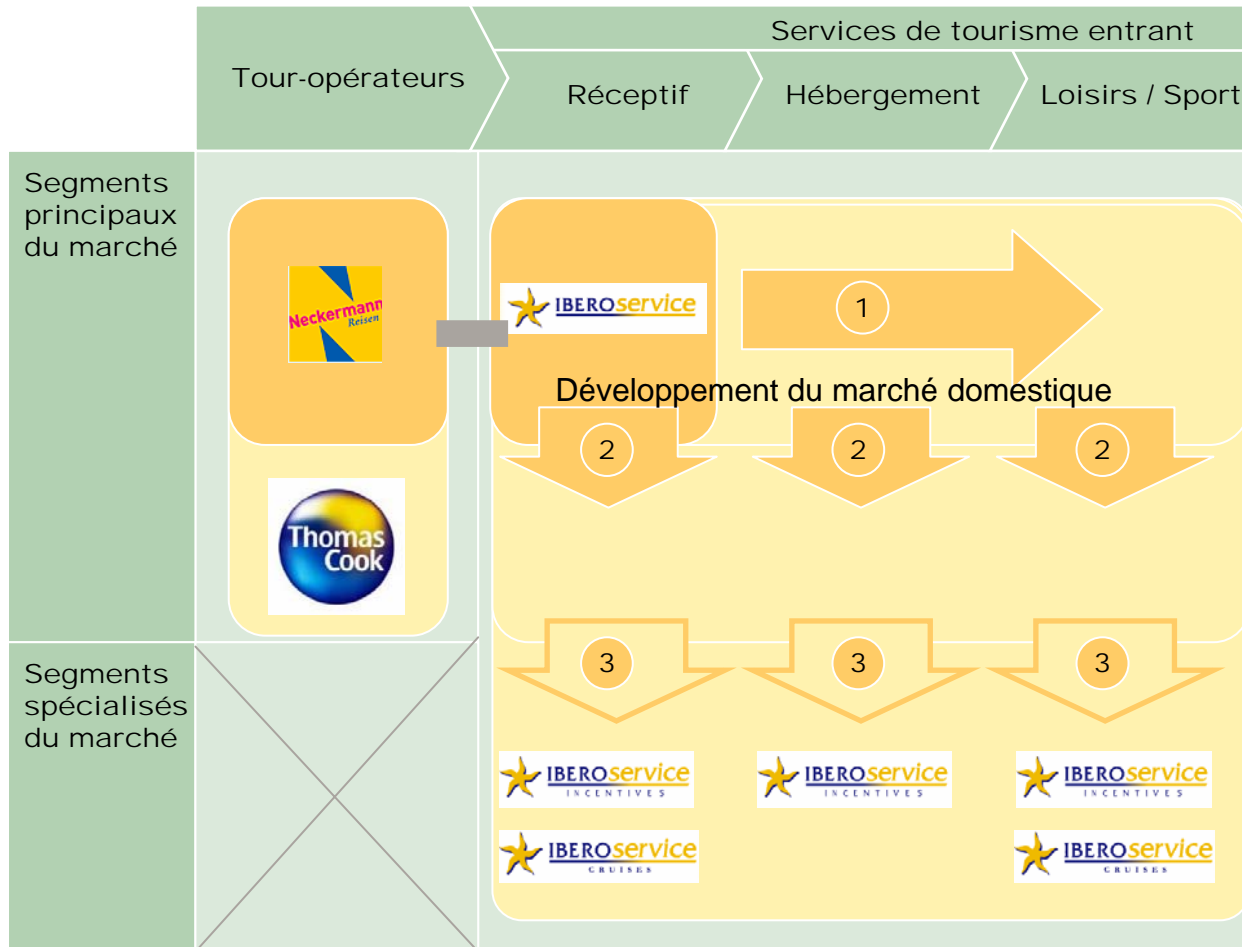
Source : Kuoni, Analyses Mercer  
1 Chiffres non consolidés

## 2 Développement de l'activité réceptif

Partant d'une activité de TO, Iberostar s'est fortement développé dans le réceptif pour croître sur son marché domestique



Stratégie de développement du marché de tourisme réceptif – Iberoservice



Commentaires

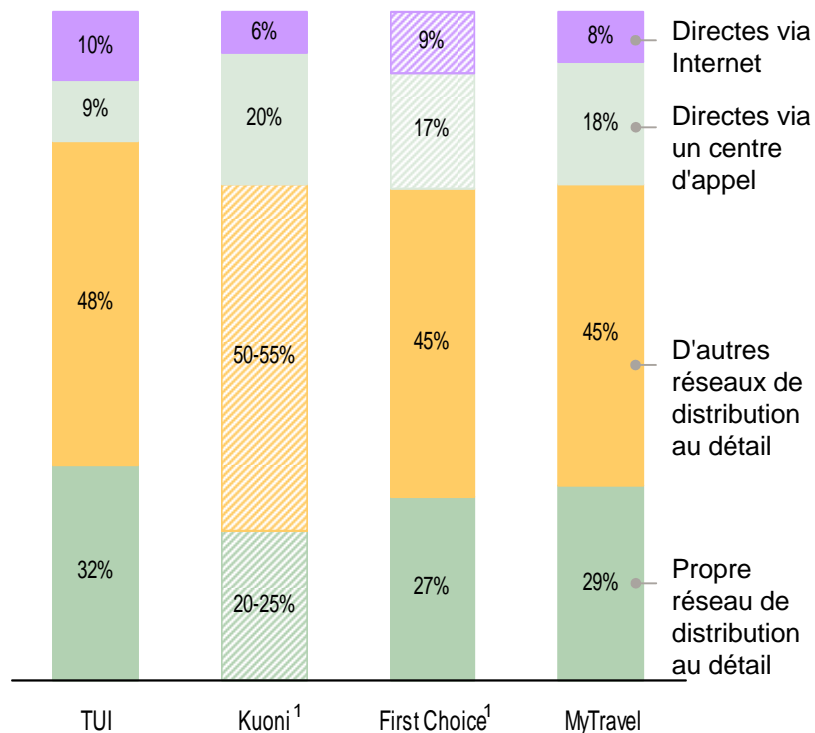
- 1 **Développement stratégique de services du réceptif**  
Développement de
  - offres de service
  - locations
 Introduction de services à valeur ajoutée (par ex. administration & gestion des hôtels)
- 2 **Développement de l'offre de service** à d'autres marques du tour-opérateur Thomas Cook
- 3 **Exploitation d'autres opportunités de réceptif grâce à une approche orientée** vers des segments client à haute valeur ajoutée
  - Croisières
  - Tourisme d'affaires

Source : Iberostar, Analyses Mercer

## 4 Gestion de canaux multiples

La majorité des tour-opérateurs doivent gérer de multiples canaux de vente et utiliser proactivement le développement des canaux on-line

Répartition du CA par canal de vente  
Tour-opérateurs sélectionnés, 2004



### Implications

- Près d'un-tiers des clients utilisent plusieurs canaux pour réserver un voyage
- Le choix du canal dépend du type de voyage. Des composants à implication faible de type transactionnel (par ex. vols) sont réservés en ligne, tandis que des séjours plus complexes sont réservés auprès d'agents de voyage
- Les clients doivent être attirés par les mêmes offres et les mêmes marques en passant par différents canaux. Le tour-opérateur doit surmonter plusieurs défis :
  - Cohérence de la proposition de valeur entre les différents canaux
  - Fidélisation du client indépendamment du canal de vente
  - Disponibilité des données client
- Les prix doivent être différenciés de façon à orienter le client au canal de vente le plus approprié
- Tous les produits ou marques ne sont pas forcément adaptés à tous les canaux de vente

Sources : FVW, UBS, rapports d'entreprises, Analyses Mercer

<sup>1</sup> Les zones hachurées sont des estimations

## 4 Gestion de canaux multiples

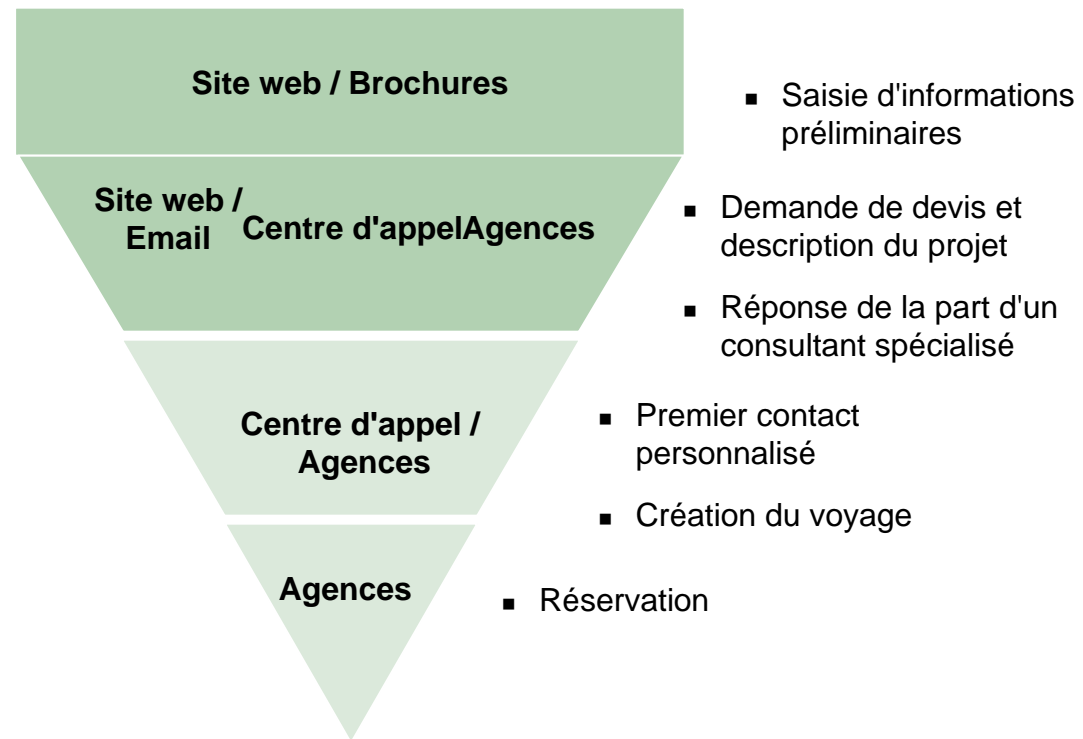
La relation directe avec le client constitue l'une des forces principales de VDM...



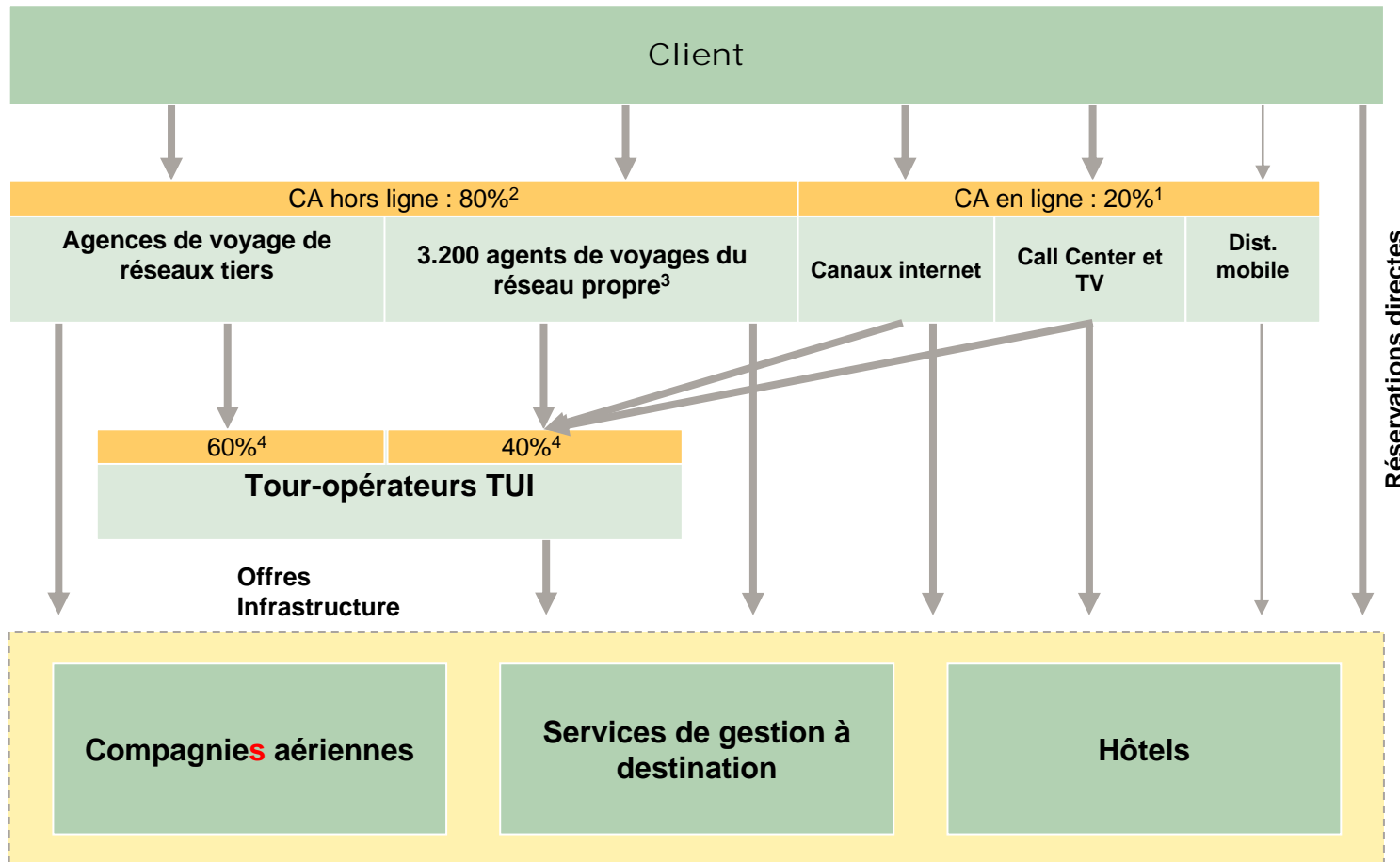
Rôle d'Internet dans la stratégie de distribution

- Internet est utilisé pour :
  - Eveiller de l'intérêt et susciter le désir de lire des descriptions de voyages et de destinations : 60% des brochures sont demandées via Internet
  - La possibilité de demander un devis (30% des demandes générées par l'Internet en 2003, 60% en 2004)
- Possibilité de réserver directement par Internet (sauf pour la Chine) afin de favoriser une relation directe via le centre d'appel ou par des agences → Réservations directes par Internet ne représentent que 4% du CA

Stratégie de distribution directe



4 Gestion de canaux multiples  
 Fortement multicanal, TUI atteint un CA en ligne de 20% et suit le marché qui lui permet de développer son modèle de choix d'options



Source : TUI, recherche presse, Analyses Mercer  
 1 Basé sur les chiffres commerciaux 2004

3 Y compris 1.350 agents de voyage franchisés  
 4 Basé sur le nombre de voyages vendus en 2004

# Sommaire

- Pourquoi les touristes ont changé de comportement
- Gisements de croissances et leviers clés de réussite pour les tour-opérateurs
- Conclusion

- **Un environnement changeant** : le comportement des consommateurs a changé de façon radicale — et ce au détriment des tour-opérateurs
- **Une concurrence exacerbée** : les compagnies aériennes et les hôtels qui ont renforcé leurs canaux de distribution directs et favorisé l'auto assemblage ainsi les agences en lignes concurrencent les offres des tour-opérateurs
- Les TO européens, en particulier les "intégrés" doivent réagir en conséquence et changer radicalement de stratégie pour tirer profit du potentiel de croissance du marché :
  - Définir des **modèles d'activité flexibles** très différenciés en termes d'offre, s'appuyant sur des marques fortes et visant des segments précis de clientèle
  - Intégrer **l'activité réceptif** dans leur modèle de profit
  - Minimiser le risque d'instabilité du marché par des nouveaux modes de gestion de la capacité
  - **Intégrer Internet** dans leur gestion de distribution multicanal et canaliser ainsi **l'auto-assemblage**