

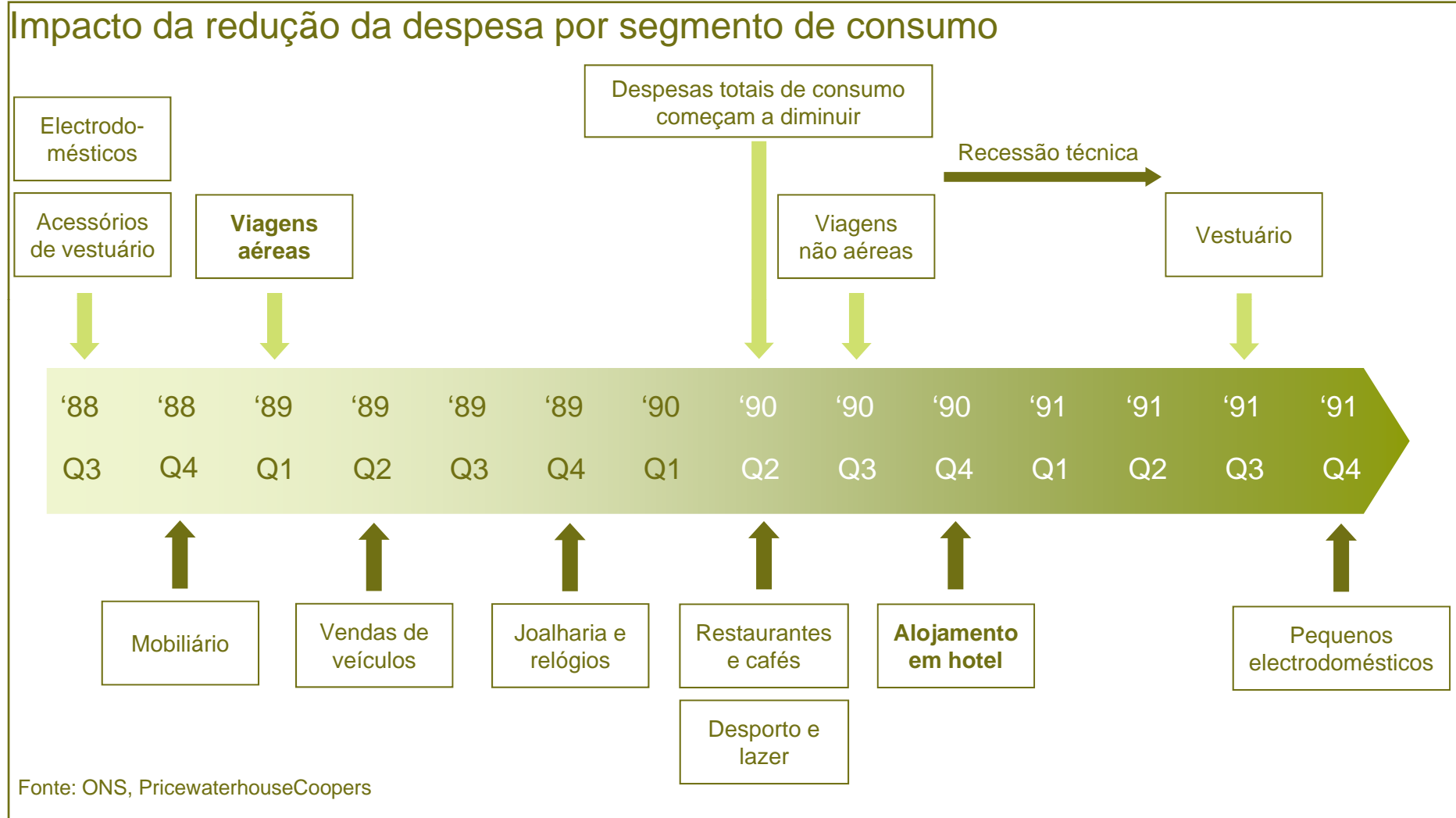
Downturn... Upturn?

Roadmap for the future

10 de Dezembro de 2009



Os transportes aéreos são os primeiros a ser impactados pela crise...



Algumas medidas tomadas em 1992-1993

- “Hilton Hotels and Holiday Inns, the world’s biggest hotels chains, are discounting European room rates by up to 50 per cent for July and August.”

The Evening Standard, June, 1993

- “Higher profits were more the result of intensified marketing and tight cost controls than any real improvement in the industry.”

Forte Hotels, The Wall Street Journal, October 1993

- “Head office staff was cut by a third, developments put on ice, a disposal plan launched and the chief executive forced to stand down.”

Stakis Group, Management Today, July 1992

- “You know that times are tough for the hotel trade and good for customers when the Savoy Group offers ‘summer sale rates’ for the first time.”

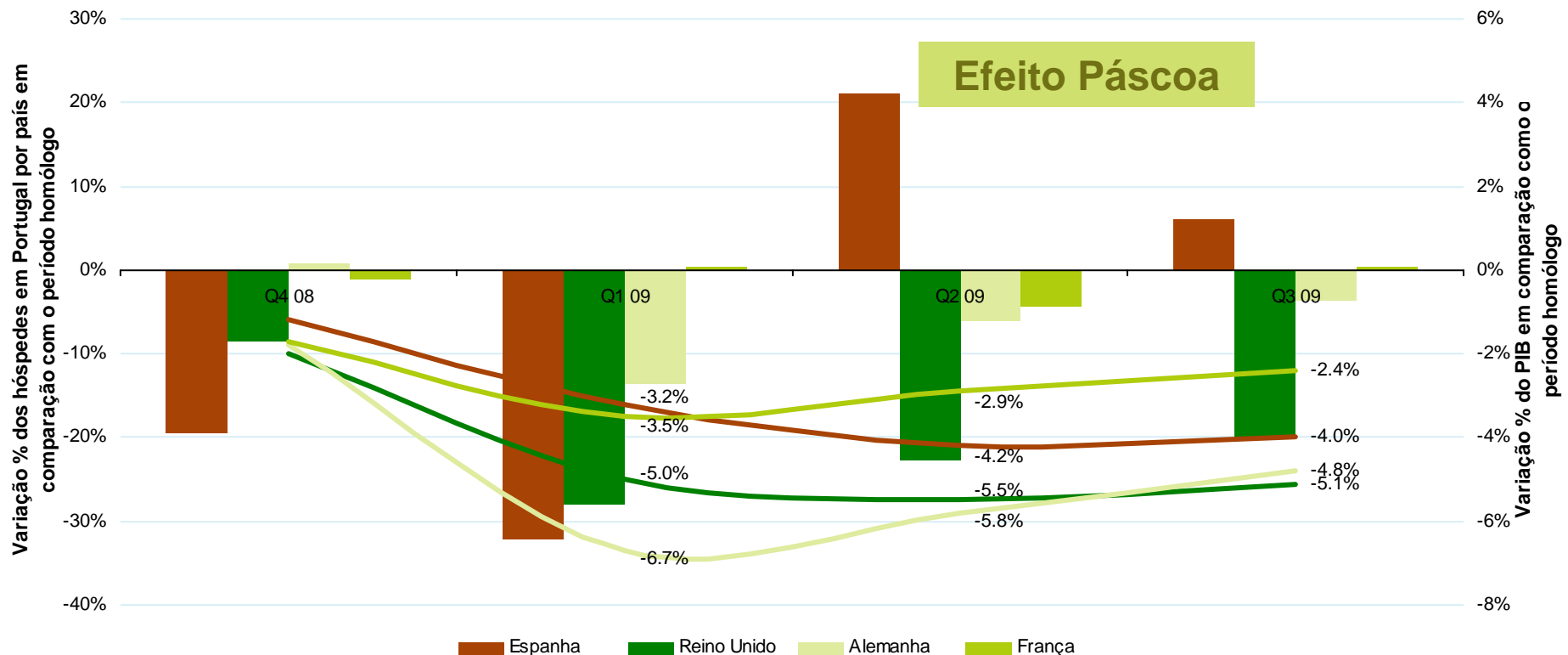
The Evening Standard, June 1993

E presentemente, o que é diferente?

- Velocidade de comunicação e reacção dos consumidores
- Novos modelos de negócio
- Maior consolidação do sector
- Maior presença de marcas internacionais

Em Portugal, a crise económica nas economias dos nossos principais turistas resultou numa redução significativa de hóspedes estrangeiros

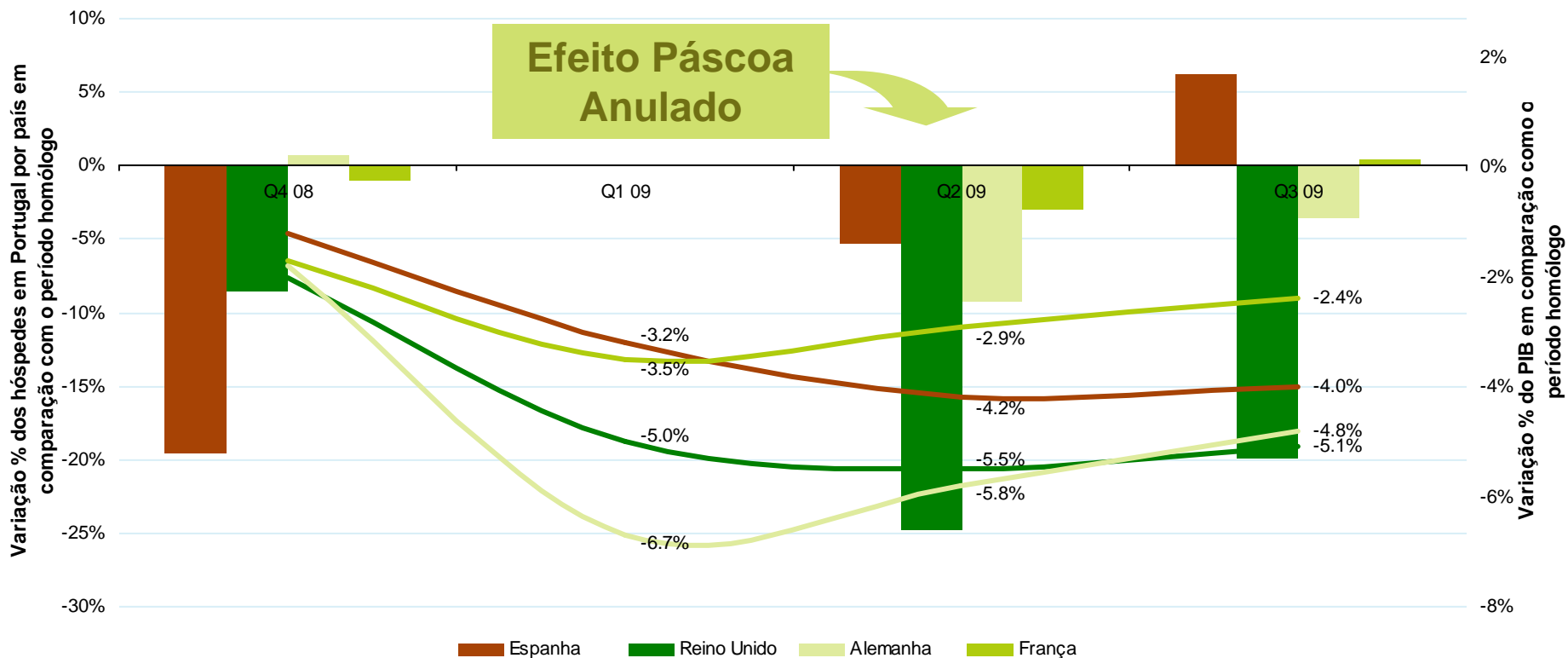
Variações de hóspedes em Portugal e PIB por país (período homólogo)



Fonte: Eurostat, Turismo de Portugal e análise PricewaterhouseCoopers

Em Portugal, a crise económica nas economias dos nossos principais turistas resultou numa redução significativa de hóspedes estrangeiros

Variações de hóspedes em Portugal e PIB por país (período homólogo)



Fonte: Eurostat, Turismo de Portugal e análise PricewaterhouseCoopers

Roadmap for recovery... como responder ao desafio?



Fonte: WTO e análise PricewaterhouseCoopers

Com fortes competências de gestão...

“Realizar”

Compreender a verdadeira imagem... e não o que gostaria de acreditar



Agir de forma decisiva



•Tomar as decisões difíceis cedo

Focar no que realmente interessa

• Que iniciativas pode eliminar ou adiar?



Com ênfase na liquidez e custos, sem esquecer as pessoas...

Lembre-se
cash is king



Gerir a estrutura de
custos

- Foco na melhoria do desempenho operacional

Reconhecer as
pessoas-chave



- Controle as finanças e liberte fundo de manei



- Comunicação regular e transparente com os funcionários é fundamental para o seu compromisso e empenho

... e com visão estratégica para além dos limites da organização

Coloque os *stakeholders* a seu lado

- Muitas vezes a percepção é a realidade. Manter um diálogo regular e aberto é essencial



Planeie para diferentes cenários



- Vencedores demonstram agilidade e flexibilidade

Aproveite as oportunidades

- Pense além do próximo trimestre, não pare de inovar e não esqueça a marca. Pode haver futuro além da crise.



E depois da crise?

- Algumas mudanças “temporárias” são prováveis que permaneçam
- O comportamento do consumidor provavelmente modificou-se
- Mantendo-se os preços do petróleo elevados, os passageiros continuarão a privilegiar os *short breaks*
- O turismo de negócios também poderá não retornar tão rapidamente aos níveis anteriores
- O mercado imobiliário vai levar mais tempo a recuperar que a economia global, as condições de crédito podem permanecer fracas por algum tempo e os gastos dos consumidores serão restringidos.
- Maior pressão concorrencial e económico-financeira criará dificuldades acrescidas às empresas em Portugal, na construção do seu business case e em atingirem níveis de rentabilidade aceitáveis

... e qual o Roadmap for the future? – Conclusões

“A gestão do turismo numa recessão exige uma mudança de gestão da procura para a criação de procura.”

É imperativo convocar os agentes económicos a reflectirem em conjunto:

- sobre mercados-alvo e posicionamento de Portugal no mapa turístico mundial
- sobre comunicação e inovação de conceito
- sobre formas de medição e controlo do desenvolvimento dos mercados

reforçando todo o potencial do cluster turístico nacional, na criação de riqueza, emprego e de um modelo turístico (económico, social e ambiental) sustentável.

"All men can see these tactics whereby I conquer, but what none can see is the strategy out of which victory is evolved."

Sun Tzu the Art of War

Contacto

Ricardo Sousa Valles

Strategy & Operations Senior Manager

ricardo.sousa.valles@pt.pwc.com

Direct Phone: +351 213 599 309

Mobile Phone: + 351 918 780 169

pwc.com/pt