

# Perché il fallimento di Thomas Cook non segnala la fine dei tour operator

DI BERNARDO BERTOLDI\*

Il fallimento di Thomas Cook, primo tour operator della storia nato nel 1841, può essere un caso di cattiva gestione o il segno di un cambiamento di contesto competitivo dell'intero settore. I mercati finanziari sembrano propendere per la prima ipotesi: le azioni dei concorrenti diretti, Tui e Dart Group, sono in rialzo. Il management di Thomas Cook, ancora a luglio, motivava la revisione dei target con l'estate calda in Inghilterra: un altro dato a supporto della prima ipotesi. Al di là del vantaggio di breve termine per i concorrenti, chi vuole investire deve chiedersi se il settore abbia ancora i requisiti strategici per essere profittevole. La visione più comune è che l'innovazione digitale distruggerà i tour operator: i siti di ricerca e prenotazione, come Booking ed Expedia, disintermediano le agenzie e le compagnie low cost permettono di prenotare voli a basso costo direttamente sui loro siti. Questa visione non spiega perché nel mercato più digitalizzato, quello americano, la metà dei viaggi è ancora prenotata in agenzia, ma soprattutto non risponde alla domanda chiave: il modello di business crea ancora valore per il consumatore?

I tour operator sono nati per assicurare qualità e organizzazione a un viaggiatore che si reca in un paese sconosciuto. In passato era un lavoro complesso per il cliente: dal capire come arrivare nel paese a cambiare la moneta, dall'ottenere i necessari visti all'assicurarsi un hotel di buona qualità, dal sentirsi sicuro anche se sconnesso dalla sua realtà quotidiana al potersi godere i piaceri del viaggio. La teoria manageriale ha spiegato (bundled) di prodotti a un consumatore. Già nel 1975, il professor Levitt ha sintetizzato il concetto con la frase: «Il consumatore non compra punte per trapano da ¼ di pollice ma fori da ¼ di pollice». La

teoria di Levitt è stata perfezionata dal professor Christensen, suo allievo a Harvard, con la teoria del Job To Be Done. In sintesi, il marketing deve analizzare con metodi rigorosi il lavoro per cui un consumatore acquista un prodotto. La teoria di Levitt e Christensen dimostra che un consumatore è disposto a pagare un premium price se l'insieme di prodotti «bundled» aggiunge valore rispetto alle singole componenti, altrimenti è necessario fare uno sconto sulla somma dei prezzi delle componenti. I pop corn venduti al cinema hanno un premium price perché il consumatore sta pagando il fatto che per lui sarebbe più complesso uscire dal cinema, trovare un venditore di pop corn e tornare al cinema mantenendoli caldi. Gli abbinamenti cinema + pizza, invece, hanno sempre uno sconto sulla somma dei due prezzi: infatti non si fa nessun lavoro che abbia un valore per il consumatore, una volta uscito dal cinema può scegliere da solo e senza alcuna fatica tra più pizzerie o altri ristoranti. I tour operator garantendo semplicità e tranquillità attraverso i loro servizi impacchettati facevano molti lavori per il consumatore e siccome era difficile per il consumatore farli da solo era disponibile a pagare un premio. Il motivo per cui oggi non lo fa più non è la disruption innovation (un'altra teoria di Christensen) della digitalizzazione ma il fatto che può senza fatica acquistare i servizi non impacchettati. A dimostrazione ci sono tre fatti. Il primo, le catene internazionali di hotel con un brand di qualità stanno aumentando i margini: questo succede perché non soffrono più l'hold up di chi sta a valle della catena. L'hold up è uno dei quattro elementi che erodono il vantaggio competitivo e si ha quando chi genera un valore per il consumatore finale ha bisogno di un attore com-

plementare per renderlo disponibile. Il viaggiatore che conosce una catena acquista direttamente mentre prima un tour operator poteva facilmente cambiare l'hotel del pacchetto con un altro di qualità simile. Le catene che non si differenziano continuano a soffrire l'hold up: prima per mano dei tour operator oggi dei siti di prenotazione. Il secondo, quando il lavoro di impacchettare è ancora difficile il consumatore continua a pagare un premio sulla somma dei componenti. Le crociere, un tipo di viaggio difficile da impacchettare per il consumatore, pesano il 5% del fatturato ma il 28% del profitto di Tui. Questi segmenti sono ancora molti: dai safari ai viaggi di nozze sino al turismo spaziale.

Concentrandosi sul consumatore, anche nel settore del turismo, si può ancora far bene come dimostra l'italiana Alpitour. Il terzo, il vantaggio competitivo anche nel settore dei viaggi è dato dal conoscere il consumatore e non dal possedere asset. È necessario saper intercettare e interpretare i flussi di domanda. L'equity story dei tour operator più efficienti per il loro modello integrato è smentita dai dati. Nel trasporto aereo il load factor di Thomas Cook e Tui, operatori integrati, è 90% e 93%, quello di easyJet e Ryanair, operatori puri, è 89% e 96%. Nell'alberghiero il load factor di Tui è 79% non molto diverso da catene come Hilton, Hyatt e Marriott. Questi dati dimostrano che nessuno è più efficiente del consumatore quando può e ha le conoscenze per acquistare i singoli elementi del pacchetto. Il settore del turismo organizzato continuerà a essere attrattivo, ma solo per le aziende con un management focalizzato sul consumatore e sui suoi bisogni più sofisticati. Purtroppo Thomas Cook non avrà più la possibilità di cimentarsi in questo futuro. (riproduzione riservata)

\*docente in management, Università di Torino