Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

SUPSI

La costruzione del *corporate advantage*: il tour operator TUI.

Studentessa
Martina Pedroncelli

Relatrice
Chiara Bernardi

Corso di laurea
Economia aziendale

Indirizzo di approfondimento
Accounting & Controlling

Tesi di Bachelor

Luogo e data di consegna
Manno, settembre 2015

La costruzione del *corporate advantage*: il tour operator TUI.

Autore: Martina Pedroncelli
Relatrice: Chiara Bernardi

Tesi di Bachelor

Scuola universitaria professionale della Svizzera Italiana
Dipartimento Economia Aziendale, Sanità e Sociale

Manno, settembre 2015

“L’autore è l’unico responsabile di quanto contenuto nel lavoro”

Abstract

Quante volte ci si è interrogati sulla ragione dell'esistenza dei tour operator, quando, grazie alle informazioni reperibili in internet e alle nuove tecnologie, si può organizzare la propria vacanza dei sogni in piena autonomia comodamente da casa? E magari anche risparmiando? Quanto spesso ci si è fatti tentare da offerte *last minute* proposte da operatori turistici *low cost*? E quante volte, prima di scegliere l'hotel in cui soggiornare, si ha consultato il web in cerca di opinioni e recensioni? Tali quesiti, e molti altri, hanno dato vita, nel corso degli ultimi quindici anni, a un vero e proprio fenomeno che, insieme a una serie di ulteriori fattori, ha causato profondi mutamenti nel settore turistico. Dopo una breve panoramica su quest'ultimo, il presente elaborato si vuole soffermare sull'importanza del ruolo del tour operator nella filiera turistica, andando ad analizzare le caratteristiche e le particolarità della sua attività. In particolare, ci si vuole focalizzare sulle strategie che queste imprese intraprendono per far fronte alle minacce del mercato turistico e per sopravvivere mantenendo delle buone performance. A tal fine, si è deciso di analizzare le strategie di TUI, azienda europea leader del settore. Attraverso lo studio di dati secondari e in seguito a un raffronto con i principali concorrenti, si è cercato di comprendere come e perché questo tour operator è stato in grado di mantenere delle buone performance conservando un vantaggio competitivo sul mercato europeo. Il risvolto più interessante sarà quello di scoprire come la chiave del suo successo risieda nella costruzione di un vantaggio aziendale, del *corporate advantage*.

Indice

Abstract ..... **III**

Indice ..... **IV**

Indice delle tabelle ..... **VI**

Indice delle figure ..... **VII**

1. Introduzione **1**

1.1. Scelta del tema 1

1.2. Contestualizzazione 1

1.3. Domanda di ricerca e obiettivi 4

1.4. Metodologia e struttura 4

2. Il turismo **5**

2.1. Settore e prodotto turistico 5

2.2. Fatti e cifre 6

2.3. Evoluzione e tendenze 8

3. I tour operator **12**

3.1. Che cos'è un tour operator 12

3.2. Il turismo organizzato e la nascita dei tour operator 13

3.3. L'offerta 14

3.4. Il mercato obiettivo 15

3.5. La produzione 16

3.6. La distribuzione 17

3.7. Strategie 18

3.7.1. Le strategie di consolidamento 21

3.7.2. Le strategie di sviluppo intensivo 21

3.7.3. Le strategie di espansione 22

3.7.4. Le modalità di attuazione delle strategie 24

3.8. L'internazionalizzazione dei tour operator 25

3.9. Il mercato europeo dei tour operator 26

3.10. L'importanza dei tour operator nella filiera del turismo 29

4. *Case study*: TUI 31

4.1. Storia 31

4.2. TUI Group 35

4.2.1. Visione, missione e valori 36

4.2.2. Gli azionisti 36

4.2.3. L'offerta 37

4.2.4. La concorrenza 38

4.3. Analisi delle performance 39

4.4. Analisi delle strategie 45

4.4.1. Le scelte strategiche 45

4.4.2. La mappatura delle strategie 49

4.4.3. Lo sviluppo per adiacenze 51

4.4.4. Il *corporate advantage* 54

5. Conclusioni 57

Bibliografia 60

Allegati 68

Allegato 1 – Ciclo di vita del settore dei tour operator 69

Allegato 2 – Dati in valuta originale e tassi di cambio 70

Allegato 3 – Il modello di business di TUI 71

Allegato 4 – La visione integrata e cliente-centrica di "oneTUI" 72

Allegato 5 – Le dimensioni del successo di TUI 73

Indice delle tabelle

Tabella 1: Trend del turismo nel 2015 11

Tabella 2: La segmentazione del mercato obiettivo 15

Tabella 3: Risultati reddituali TUI 39

Tabella 4: Risultati reddituali Thomas Cook 39

Tabella 5: Risultati reddituali Kuoni 40

Tabella 6: Risultati reddituali Club Med 40

Indice delle figure

Figura 1: I dati del turismo 7
Figura 2: Arrivi internazionali 1950-2030 8
Figura 3: La filiera del turismo 12
Figura 4: Attività di un tour operator: dall'analisi di mercato alla partenza dei clienti 16
Figura 5: Allotment e commitment: rischi e profitti 17
Figura 6: Rappresentazione delle strategie dei tour operator 20
Figura 7: I gruppi strategici dei tour operator in Europa 28
Figura 8: La storia di TUI 34
Figura 9: TUI: i dati principali 35
Figura 10: TUI: visione, missione e valori 36
Figura 11: TUI: i principali azionisti 36
Figura 12: TUI: posizionamento 38
Figura 13: La struttura di TUI AG nel 2007 47
Figura 14: Le scelte di TUI nella matrice ANSOFF 50
Figura 15: TUI: lo sviluppo per adiacenze 53
Figura 16:Il triangolo della strategia *corporate* 55

1. Introduzione

1.1. Scelta del tema

La scelta di questo tema di tesi nasce puramente da un interesse personale per il settore turistico, e dalla voglia di applicare le competenze economiche e manageriali acquisite durante gli ultimi tre anni in un ambito nuovo, mai trattato durante il mio percorso di studi.

La mia decisione è in particolare dettata dal fatto che, in un'ottica di un proseguimento degli studi nell'ambito turistico, vorrei cogliere l'occasione per approfondire le mie conoscenze a riguardo, in modo non solo da potermi fare un'idea generale, ma anche da capire se le mie aspettative riguardo una possibile carriera in ambito turistico potrebbero essere soddisfatte. In altre parole, attraverso la presente tesi, mi auguro di acquisire una conoscenza più approfondita del settore turistico, specificatamente dell'intermediazione turistica, per capire se è davvero quello il settore in cui vorrei indirizzare il mio futuro.

In particolare, ho deciso di combinare quanto detto in precedenza con l'interesse per il management strategico, nato inizialmente durante il modulo di "*Unternehmensführung*" seguito presso l'università Hochschule Neu-Ulm (HNU) in Germania, e consolidato in un secondo momento attraverso il modulo di "Strategia d'Impresa" seguito alla Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (SUPSI) durante il quarto semestre e tenuto dalla professoressa Chiara Bernardi, mia relatrice.

Ne consegue la scelta di una tesi focalizzata sulle strategie d'impresa dei tour operator. Quello che, infatti, mi piacerebbe valorizzare attraverso la mia tesi, è come i tour operator, attori del settore che si occupano di turismo organizzato "tradizionale", riescano a sopravvivere e ad avere successo in un contesto che sta subendo numerosi cambiamenti dovuti principalmente all'avvento di internet e dei *social network*, nonché alle nuove e alternative forme di turismo in continua espansione. A tal proposito, ho deciso di accompagnare il percorso teorico con un caso pratico, inserendo un *case study* sul tour operator TUI. Essendo quest'impresa il leader europeo nel mercato dei tour operator, ho pensato fosse interessante risalire alle scelte strategiche che l'hanno portata a mantenere il vantaggio competitivo in un contesto così mutevole e in continua evoluzione come quello del turismo.

1.2. Contestualizzazione

Il settore turistico è uno dei più importanti e dinamici delle moderne economie. Tracciare i confini di questo settore risulta tuttavia non del tutto semplice: la delimitazione delle attività turistiche è difficoltosa perché il turismo si manifesta come un complesso eterogeneo di operazioni di consumo e spesa, e gli atti di acquisto dei turisti sono oggettivamente indistinguibili da quelli non turistici, se non ne sono conosciute le specifiche motivazioni sottostanti. Il sistema turismo

presenta una pluralità di attori: i turisti, le strutture ricettive, gli attori locali e gli agenti di intermediazione turistica. Non esiste quindi una sola industria che produce l'intera gamma di beni e servizi acquistata dai turisti, come non esiste alcuna industria che produce beni esclusivamente per i turisti.(Candela & Figini, 2009, p. 22)

Il presente lavoro di tesi intende trattare marginalmente le peculiarità della complessità del settore turistico, per focalizzarsi unicamente su uno specifico attore: il tour operator. In particolare si desidera analizzare le strategie competitive adottate dai tour operator nel corso degli ultimi quindici anni. In tale periodo, infatti, il settore turistico ha subito numerosi cambiamenti legati essenzialmente al mutamento del comportamento del consumatore dovuto all'avvento di internet e del web 2.0, che hanno dato vita al cosiddetto turismo 2.0. Il profilo del turista ha infatti assunto nuove caratteristiche rispetto al XX secolo, delineando una domanda più innovativa, un rapporto con gli operatori turistici più interattivo, e dando vita a nuove forme di turismo. Il XXI secolo si è aperto con la rivoluzione digitale, che ha permesso al settore di raggiungere livelli di sviluppo talmente alti da condurre alla creazione di un mercato completamente nuovo, un mercato in cui il consumatore è diventato più informato, più esigente, autonomo, curioso, sofisticato, aperto al dialogo, consapevole del suo più elevato potere contrattuale e alla ricerca di nuove esperienze.

In questo nuovo contesto del turismo 2.0, il turista è un utente del web che dispone di tecnologie le quali gli permettono di acquistare direttamente il prodotto turistico desiderato, sorpassando quindi tutti quegli operatori che negli anni precedenti hanno rivestito un ruolo fondamentale per il settore della distribuzione turistica. I consumatori, grazie alle innumerevoli informazioni di cui dispongono, hanno generato un nuovo segmento "fai-da-te" della domanda turistica, assemblando i vari servizi turistici acquistati online e costruendosi una vacanza su misura in totale autonomia. Tutto ciò ha messo in discussione il ruolo chiave degli intermediari del turismo, che è venuto a mancare o quantomeno si è assottigliato fortemente, sollevando la questione di una possibile transizione da *intermediazione* a *disintermediazione*, che verrà trattata nel capitolo 3. (Solivo, 2014, p. 46)

Ne consegue che, a partire dagli anni 2000, i tour operator, intermediari nati come specialisti del tradizionale turismo di massa organizzato e della vendita di pacchetti vacanza, hanno registrato forti perdite, le quali hanno indotto molti di loro ad abbandonare il mercato. Essi sono stati oggetto di uno scavalcamento da parte delle sempre più numerose aziende fornitrici di servizi turistici disaggregati, come compagnie aree, albergatori, ristoratori, etc., che hanno cercato di rendere appetibile e fruibile la propria offerta direttamente al turista finale (Solivo, 2014, p. 47). Come si legge in un articolo tratto dalla rivista britannica online *EP Business in Hospitality* del 1 luglio 2012 intitolato *Are UK tour operators in terminal decline?*, i tour operator sono stati vittime di mutamenti strutturali del mercato turistico: solo nel mercato inglese, fra il 2005 e il 2010 il numero di vacanze prenotate tramite agenzie viaggio è sceso da 21 a 17 milioni su un totale di 37 milioni di vacanze. In contemporanea, la quota di viaggi e vacanze prenotata tramite internet è continuata a crescere,

in quanto il web ha incoraggiato i consumatori ad informarsi, confrontare i prezzi, e acquistare tramite note agenzie online come Expedia e Opodo (EPmagazine, 2012).

Sebbene la vacanza a pacchetto, probabilmente, non otterrà mai più la popolarità che aveva in passato, per quelle aziende che sono riuscite e riusciranno ad adattarsi a questo ambiente in continua evoluzione, vi è ancora la speranza di un futuro. Ne sono la prova tutti quei tour operator che, per sopravvivere, si sono ritrovati a dover modificare il loro modello di business, innovando, adattando e modificando le proprie strategie. Un esempio lampante di tour operator di successo è il leader d'Europa TUI.

Le origini di TUI risalgono al 1923 quando l'azienda tedesca Preussag AG, operante nel settore dell'estrazione di carbone e acciaio, inizia un lungo e lungimirante processo di acquisizione di imprese operanti nel settore turistico, fino alla recente fusione (nel 2014) fra TUI AG e TUI Travel PLC che ha dato vita a TUI Group (TUI AG, 2014). Oggi TUI è leader del mercato europeo ed il suo successo deriva principalmente proprio dalle acquisizioni, dalle riorganizzazioni societarie, dagli investimenti e dai disinvestimenti che si sono succeduti al suo interno soprattutto nella metà degli anni Novanta. Questo conferma la necessità, da parte di aziende di tour operating, di realizzare accordi, *joint venture*, fusioni e acquisizioni per poter ottenere vantaggi competitivi all'interno del comparto del turismo organizzato. Queste pratiche consentono infatti ai tour operator di apportare miglioramenti alla catena del valore, di assicurare margini di redditività sufficienti a generare risorse da impiegare nel rafforzamento e sviluppo dell'attività, di reperire mezzi finanziari e di rafforzare la presenza sul mercato attraverso il miglioramento del prodotto. (Garibaldi, 2008, p. 225). Nel capitolo 4 si andranno a studiare nel dettaglio le caratteristiche e le strategie di TUI, per comprendere nello specifico come l'azienda ha risposto ai mutamenti del settore, ottenendo e mantenendo il successo e il vantaggio competitivo sul mercato europeo. Si reputa importante individuare gli elementi che tutti i moderni operatori turistici potrebbero apprendere, per affrontare i mercati in continua evoluzione, sapendo leggere sapientemente le esigenze di un viaggiatore che in questi ultimi anni ha cambiato completamente abitudini e modi di acquistare e consumare il viaggio.

Infine, è considerevole menzionare che il settore turistico, dal 2000 a oggi, non ha subìto unicamente i cambiamenti provocati dal comportamento del consumatore, bensì è stato scosso da numerosi altri fattori come: la recessione (consumatori che dispongono di minor reddito disponibile per concedersi viaggi e vacanze), le calamità naturali che hanno colpito alcune destinazioni, le instabilità politiche di molti paesi (soprattutto quelli del Medio Oriente), gli eventi significativi come la primavera araba, l'incertezza della valuta, l'aumento del prezzo del petrolio, le malattie come l'aviaria, gli attacchi terroristici, etc. Tuttavia, questi elementi non verranno trattati, se non marginalmente, nel presente lavoro di tesi.

1.3. Domanda di ricerca e obiettivi

Attraverso questo lavoro di tesi, si cercherà di rispondere alla seguente domanda di ricerca: come e perché il tour operator TUI, nel corso degli ultimi quindici anni, è stato in grado di mantenere delle buone performance nonostante i mutamenti del settore turistico, conservando un vantaggio competitivo sul mercato europeo?

L'obiettivo generale sarà quindi quello di comprendere le strategie competitive adottate da TUI nel corso degli ultimi quindici anni, che hanno permesso all'impresa di raggiungere e mantenere il successo e il vantaggio competitivo. Più precisamente, si identificano i seguenti obiettivi specifici:

- Fornire una panoramica sull'evoluzione e sui macro mutamenti del settore turistico negli ultimi quindici anni;
- Comprendere le attività, le strategie e le caratteristiche dei tour operator;
- Analizzare le strategie competitive adottate da TUI nel corso degli ultimi quindici anni;
- Effettuare un breve raffronto fra TUI e i suoi principali concorrenti;
- Fornire riflessioni e spunti di discussione sull'analisi effettuata.

1.4. Metodologia e struttura

Per lo svolgimento di questa tesi si intende utilizzare il design di ricerca del *case study*. Essendo infatti la domanda di ricerca a cui si dovrà rispondere riferita ad un singolo caso aziendale, si necessita di un metodo di ricerca che implichi un'analisi dettagliata, circoscritta e limitata ad una situazione ben precisa. Inoltre sarà necessario utilizzare anche un metodo di ricerca descrittivo/osservazionale a carattere retrospettivo per l'analisi dell'evoluzione del settore turistico. Questa metodologia permetterà infatti di individuare i cambiamenti avvenuti negli ultimi anni al fine di descriverne le cause, le conseguenze, le tendenze e le prospettive future.

A livello di tecniche di raccolta e analisi dati ci si servirà di una strategia di ricerca qualitativa basata unicamente su dati secondari. L'obiettivo non è infatti quello di misurare un fenomeno ai soli fini descrittivi, bensì di capirlo e interpretarlo per trarre una conclusione che spieghi le ragioni del successo dell'azienda oggetto di studio. Gli strumenti a disposizione saranno dati secondari reperibili all'esterno:

- per la parte teorica: la letteratura a disposizione in formato cartaceo ed elettronico relativamente al turismo, all'economia del turismo, all'intermediazione turistica, alla strategia e al management dei tour operator, nonché statistiche, report, studi di settore, riviste e pubblicazioni concernenti il mercato del turismo;

- per il caso di studio: i siti web dell'azienda TUI, che permetteranno di conoscerne la storia, l'attività e le caratteristiche; le pubblicazioni ufficiali di TUI come i rapporti annuali, i comunicati agli azionisti e agli altri stakeholders; siti, riviste e periodici turistici.

Si ritiene che la creazione di dati primari sia superflua ai fini del raggiungimento degli obiettivi del lavoro di tesi, pertanto non si intraprenderà alcun tipo di intervista o elaborazione di questionari.

Per quanto concerne la struttura dell'elaborato, dopo il presente capitolo introduttivo verranno presentate due parti distinte.

La prima parte sarà composta da due capitoli (capitolo 2 e 3) che illustrano la prospettiva teorica necessaria per gettare le basi utili all'analisi del caso di studio trattato. Il primo di questi capitoli analizzerà sinteticamente le componenti del sistema turistico, partendo dalle definizioni di alcuni concetti base, per poi trattare la sua evoluzione, i macro mutamenti che lo hanno caratterizzato, con particolare riferimento agli ultimi quindici anni, nonché lo stato attuale, le tendenze e le prospettive future. Il secondo capitolo si concentrerà invece sui tour operator, fornendo una breve storia della loro nascita, una descrizione dell'offerta, una presentazione delle principali strategie adottate e una panoramica degli attuali tour operator operanti sul mercato europeo.

La seconda parte (capitolo 4) sarà interamente dedicata al caso di studio sul tour operator TUI. Dopo una presentazione circa la storia e l'attività dell'azienda, si andranno ad analizzare le mosse strategiche che hanno permesso a TUI di mantenere delle elevate performance e di raggiungere e consolidare il proprio successo, con particolare riferimento agli ultimi quindici anni. Attraverso questo capitolo si intende, oltre a rispondere alla domanda di ricerca, verificare l'esistenza di una corrispondenza fra la teoria presentata in precedenza e la realtà di TUI.

Un ultimo capitolo costituirà infine un'occasione per trarre conclusioni, formulare riflessioni nonché proporre temi e spunti per un'eventuale ricerca futura.

2. Il turismo

2.1. Settore e prodotto turistico

Con le indicazioni comuni dell'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) e della Commissione statistica delle Nazioni Unite (UNSTAT), nel 1994 viene approvata, in maniera ormai universalmente accettata, la definizione del turismo come l'insieme di *"attività delle persone che viaggiano verso, e si trovano in, luoghi diversi dal proprio ambiente abituale, per un periodo complessivo non superiore a un anno consecutivo a scopo di svago, affari o per motivi diversi dall'esercizio di un'attività remunerata all'interno dell'ambiente visitato"*. (Giansanti, 2014, p. 13)

Si tratta di una definizione chiara, comprensibile, semplice e comunemente condivisa, ma non per questo esaustiva. Infatti, il turismo è un fenomeno assai complesso, la cui piena comprensione è possibile unicamente attraverso un approccio multidisciplinare: gran parte dei concetti legati al

sistema turismo sono condivisi da diversi ambiti come l'economia aziendale, la psicologia, la sociologia, l'economia politica e la geografia (Candela & Figini, 2009, p. 3). Risulta pertanto difficile, se non impossibile, tracciare i confini del settore turistico in modo univoco, come avviene per la maggior parte degli altri settori economici. Questi ultimi, vengono solitamente definiti attraverso l'applicazione di due criteri: quello tecnologico e quello di mercato. Secondo il primo criterio, si considerano appartenenti allo stesso settore o alla stessa industria, quelle imprese che utilizzano tecnologie simili o *input* comuni. Il secondo criterio, invece, concentra l'attenzione sull'*output*, considerando come appartenenti allo stesso settore o alla stessa industria, quelle imprese che producono beni caratterizzati da un elevato grado di similitudine, e quindi sostituibili agli occhi del consumatore. È evidente come nessuno di questi criteri sia adeguato alla delimitazione dei confini dell'industria turistica, in cui la domanda dei consumatori consiste in una pluralità di beni e servizi eterogenei, prodotti con tecnologie differenti. (Rossi, 2008, p. 29)

La complessità di questo settore, è principalmente effetto della natura composita del prodotto turistico. Nell'economia del turismo, infatti, si è soliti definire il prodotto turistico come un paniere di differenti beni e servizi domandati dal visitatore durante la sua vacanza. Giardini afferma che "la spesa turistica è costituita da una pluralità di beni sostanzialmente eterogenei sul piano merceologico – produttivo e accomunati solo dal tipo di bisogno soddisfatto o meglio dalla circostanza di essere acquistati durante o per le vacanze: trasporto, pernottamento, ristorazione, servizi ausiliari di spiaggia e di risalita, divertimenti e, infine, acquisti di beni presso la distribuzione commerciale del luogo di vacanza (shopping)" (1986, p. 5).

Il paniere turistico presenta le seguenti caratteristiche:

- Eterogeneità, con cui si intende la lista di beni e di servizi diversi che compongono il paniere;
- Pluralità, con cui si intende la diversità delle liste che delineano differenti forme di turismo.

Tutte queste caratteristiche confermano il fatto che non esiste una sola industria produttrice dell'intera gamma di beni e servizi domandati dai turisti, come non esiste nessuna branca dell'attività economica che produce unicamente beni e servizi destinati ai turisti. (Candela & Figini, 2009, pp. 19-22)

2.2. Fatti e cifre

Il turismo è un'industria chiave dell'economia globale. Nel corso degli ultimi decenni, esso ha vissuto uno sviluppo continuo e un'ininterrotta diversificazione che lo hanno reso uno dei settori economici di più rapido sviluppo. Il turismo odierno è strettamente legato alla nascita di un crescente numero di destinazioni situate principalmente nei paesi in via di sviluppo, costituendo per questi ultimi un'importante fonte di reddito, nonché un fattore chiave per la diminuzione della povertà e per il progresso socio-economico. Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo, oggi, il volume di business del turismo eguaglia o addirittura sorpassa quello petrolifero, alimentare

e automobilistico. Il sistema turistico è diventato uno dei principali attori del commercio internazionale, cresce di pari passo con l'aumento della diversificazione e della competizione fra destinazioni e genera numerosi benefici economici in numerosi altri settori come quello delle costruzioni, dell'agricoltura e delle telecomunicazioni. (United Nations World Tourism Organization [UNWTO], s.d)

L'importanza del settore turistico, nonché il suo grande contributo al benessere economico mondiale, sono confermati dalle statistiche fornite dall'UNWTO, secondo cui il turismo genera: il 9% del PIL mondiale, un posto di lavoro ogni dieci, 1.5 bilioni dollari in esportazioni, il 6% delle esportazioni mondiali ed il 30% dei servizi di esportazione.

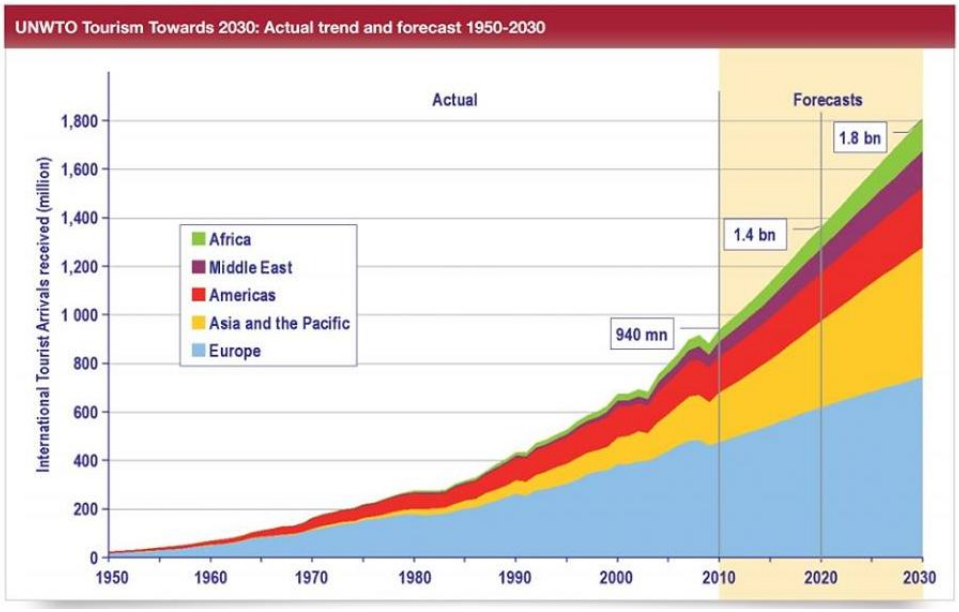
Figura 1: I dati del turismo

Fonte: United Nations World Tourism Organization, 2015, p. 2

Per quanto riguarda gli arrivi internazionali, si registra un aumento globale da 25 milioni di persone nel 1950, a 278 milioni nel 1980, 527 milioni nel 1995 e 1'133 milioni nel 2014. Allo stesso modo, gli incassi del turismo internazionale provenienti dalle destinazioni di tutto il mondo sono fortemente aumentate da 2 miliardi US$ nel 1950 a 104 miliardi US$ nel 1980, 415 miliardi US$ nel 1995 e 1'245 miliardi US$ nel 2014. È evidente la dominanza di un trend in aumento, tant'è che secondo alcune previsioni effettuate a gennaio 2015 da parte dell'UNWTO, si prevede, per il corrente anno, un ulteriore aumento degli arrivi internazionali fra il 3% e il 4%. A livello di destinazioni, nel 2014 il continente americano ha registrato lo sviluppo maggiore, con una crescita dell'8% negli arrivi internazionali, seguito da Asia e Pacifico e Medio Oriente (entrambi hanno riportato una crescita del 5%). In Europa gli arrivi sono aumentati del 3% mentre in Africa del 2%. L'Europa rimane, tuttavia, al primo posto della classifica mondiale in termini assoluti, raggiungendo un totale di 582 milioni di accoglienze nel corso del 2014. (UNWTO, 2015, p. 2 sgg.)

La tabella alla pagina seguente mostra l'andamento degli arrivi internazionali in Europa, in Africa, in Medio Oriente, in Asia e Pacifico, in America, nonché le previsioni per il 2030 effettuate dall'UNWTO.

Figura 2: Arrivi internazionali 1950-2030



Fonte: United Nations World Tourism Organization, 2015, p. 14

Tutti questi dati dimostrano che, sebbene l'economia globale sia stata drammaticamente colpita dalla crisi finanziaria del 2008, che ha piegato quasi tutti i settori in termini di produzione, crescita e investimenti, il turismo ha saputo reagire meglio della media, registrando alcuni alti e bassi, ma mantenendo un elevato e buon livello di crescita complessivo. (TOURISMlink, 2012, pp. 12-13)

2.3. Evoluzione e tendenze

Nel corso degli ultimi quindici anni, numerosi avvenimenti hanno colpito il settore turistico, spaventando i consumatori e diffondendo una certa sfiducia nei confronti del turismo in generale: l'attacco terroristico dell'11 settembre 2001 ha dato il via a questo fenomeno, mettendo i turisti nell'occhio del mirino del terrorismo. Dopo quella data, infatti, si sono susseguiti numerosi altri attacchi, come quello in Indonesia a Bali nel 2002, in Egitto a Sharm el-Sheik nel 2005, in Kenya nel 2014 e in Tunisia nel 2015. Allo stesso tempo, la fiducia dei viaggiatori è stata minacciata da altre vicende come l'epidemia SARS iniziata in Cina nel 2002, il virus ebola, gli tsunami nel sud est asiatico, gli uragani nelle isole caraibiche e i terremoti in Giappone del 2011 e in Nepal del 2015.

Nonostante questi ostacoli e minacce, il mercato turistico non solo ha continuato a crescere, ma si è sviluppato in termini di nuove destinazioni e nuove tipologie di turismo.

Contemporaneamente a tutto ciò, gli anni 2000 si sono aperti con la cosiddetta "rivoluzione digitale", che ha causato una crescita esplosiva dell'uso di internet da parte dei turisti. Questo fenomeno, più di tutti, ha contribuito a cambiare profondamente l'assetto del mercato turistico, modificando il comportamento del consumatore nelle modalità di acquisto e di consumo del prodotto turistico, dando vita a un nuovo modo di organizzare il viaggio e inducendo molti operatori turistici a modificare i propri modelli di business per adattarsi al cambiamento e per soddisfare i bisogni del "nuovo" turista.

Essendo il comparto turistico caratterizzato da un alto contenuto informativo, non sorprende il fatto che l'adozione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) sia stata definita come una delle principali cause della ridefinizione del business del turismo. Tutti gli attori in questo campo (fornitori, intermediari, consumatori, enti e istituzioni) sono strettamente legati da una fitta rete di flussi informativi ed è perciò inevitabile che si stabilisca un forte nesso tra il settore turistico e le tecnologie di trasmissione delle informazioni. Anche Kotler, già nel 1999, affermò che "l'economia dell'informazione, che costituisce l'evoluzione della società industriale, penetrerà e modificherà praticamente ogni aspetto della vita quotidiana. La rivoluzione digitale ha modificato radicalmente i nostri concetti di spazio, tempo e massa" (p. 259). Le sue previsioni si sono dimostrate corrette: internet ha costituito una svolta sia per i consumatori che per le imprese, che hanno dovuto rivisitare il proprio business alla luce delle recenti innovazioni. (Solivo, 2014, pp. 17-18)

Oggigiorno, chi vuole intraprendere un viaggio o andare in vacanza, ha accesso a un'enorme quantità di informazioni su destinazioni turistiche, prezzi, offerte, strutture ricettive. Ciò permette agli utenti di confrontare più alternative di viaggio e scegliere quella che più soddisfa i loro bisogni e le loro preferenze, con addirittura la possibilità di procedere direttamente all'acquisto, usufruendo molto spesso di sconti o prezzi vantaggiosi rispetto a quelli proposti dalle agenzie viaggio o da tour operator. L'asimmetria informativa, fra cliente e impresa turistica, che ha caratterizzato il XX secolo, è andata scemando: il consumatore, che da sempre ha ricoperto un ruolo passivo e generico, ha assunto negli ultimi anni un profilo attivo e partecipativo, che gli permette di stringere relazioni con più paritetiche con gli altri operatori.

Internet non ha funto unicamente da fonte di informazioni, ma ha anche promosso nuove modalità di interazione fra il consumatore e la rete, che hanno portato all'affermazione del cosiddetto web 2.0. Nel 2004 Tim O'Reilly introduce per la prima volta questo concetto, definendo il web 2.0 come una rivoluzione di business nell'industria informatica. Il web 2.0 è dinamico, flessibile, adattabile, partecipativo e in continuo sviluppo. In esso e tramite esso i consumatori si scambiano opinioni, producono informazioni, condividono idee, creano profili e blog personali, si conoscono e instaurano relazioni. Inevitabilmente, la declinazione turistica del web 2.0 ha generato il Travel 2.0, in cui il turista è recensore, ricercatore di informazioni, *travel blogger*, generatore di informazioni, commentatore, membro di *communities*. Egli è consapevole che il suo potere contrattuale si è rafforzato; ha capito che può farsi ascoltare e far valere i propri bisogni, influenzando l'offerta turistica; è diventato più maturo e meno fedele al marchio. Le sue abitudini di acquisto sono mutate: il turista 2.0 si serve di una moltitudine di canali per fare ricerche e confrontare prezzi, e costruisce pezzo per pezzo la propria vacanza. A tutto ciò si è aggiunto il potere dei *social network* come *Facebook*, *Instagram* e *Twitter*, tramite cui il nuovo turista condivide abitualmente le sue esperienze post-viaggio, esercitando una forte influenza sugli altri utenti e di conseguenza su tutte le imprese turistiche. Queste ultime, per sopravvivere, non hanno potuto rifiutarsi di ascoltare e

dialogare con il consumatore, e hanno dovuto orientare le proprie strategie quasi esclusivamente sulla soddisfazione dei clienti. (Solivo, 2014, p. 20 sgg.)

Un'altra tendenza degli ultimi 15 anni, è quella della ricerca di esperienze e della personalizzazione del viaggio. Il nuovo turista vuole differenziarsi dalla massa e creare la propria vacanza ideale "fai-da-te", che differisce dalla classica vacanza relax al mare sulla spiaggia, per essere caratterizzata da una forte propensione all'avventura, alla scoperta di nuove culture, cibi e tradizioni, a esperienze di volontariato, al soggiorno presso famiglie ospitanti, alla condivisione del viaggio, ai viaggi studio, al contatto con comunità locali, paesaggi incontaminati e destinazioni ancora inesplorate.

In futuro, i viaggiatori saranno maggiormente orientati verso viaggi di scoperta personale. La loro sfera emotiva avrà una forte predominanza sulla sfera razionale e pratica, e essi saranno sempre più interessati all' "essere" e al "fare" rispetto all' "avere". Non saranno più disposti a vivere una semplice vacanza, ma andranno alla ricerca di un'esperienza memorabile su misura. Cambierà la loro visione del lusso, che non sarà più identificato in qualcosa di costoso, bensì in un'esperienza unica, inconsueta, indipendentemente dal suo valore economico. (Acanfora, 2013, p. 37-38)

La conferma di quanto affermato finora, si può riscontrare nel grande successo riscosso da business come AirBnb, Couchsurfing, BlaBlaCar, Homeycook e Workaway.

Secondo un articolo tratto dal portale della Borsa Internazionale del Turismo, oltre alla personalizzazione del viaggio, il 2015 e gli anni a venire saranno caratterizzati da altri due trend:

- Tecnologia *mobile* in evoluzione: le prenotazioni via internet saranno effettuate sempre più spesso tramite tecnologia *mobile*. Si stima che nel 2015 il 25% di tutte le prenotazioni negli Stati Uniti saranno effettuate tramite *smartphone* e dispositivi mobili, e che anche in molti altri Paesi la percentuale sarà simile, grazie alle *app* di viaggio specifiche per dispositivi portatili;
- Il locale vince sul globale: tendenza che vede protagonista tutto ciò che è locale. Paradossalmente, in un mondo globalizzato, si sta diffondendo l'attitudine a cercare esperienze autentiche, e la propensione per le strutture, le destinazioni e i brand che valorizzano le tipicità di un territorio. (Borsa Internazionale del Turismo [Bit], 2014)

In un futuro non molto lontano, probabilmente si assisterà anche a cambiamenti per quanto riguarda gli operatori dai quali si acquisteranno le vacanze, poiché il ruolo degli agenti di viaggio andrà definitivamente in declino e verrà rimpiazzato da nuove organizzazioni. Queste ultime potranno essere:

- commercianti al dettaglio, che combineranno la vendita di viaggi e vacanze con quella di beni di cui il turista necessita (vestiti, valige, creme solari etc.);
- *network* di tele-shopping, che aggiungeranno le vacanze al loro portafoglio di prodotti;

- banche, che congiuntamente alla concessione di prestiti per le vacanze e al servizio di cambio valuta, provvederanno a vendere viaggi e vacanze autonomamente;
- compagnie di telecomunicazione, che verranno inevitabilmente coinvolte nella vendita di vacanze, poiché i loro sistemi giocheranno un ruolo sempre più importante nella distribuzione del prodotto turistico. (Horner & Swarbrooke, 2007, pp. 235-236)

La tabella seguente riassume i principali trend futuri, secondo un articolo intitolato "*Get your eyes on these travel trends in 2015*" tratto dal sito web *Travel Technology & Solutions*.

Tabella 1: Trend del turismo nel 2015

Maggiore attenzione alla personalizzazione	Sempre più persone potranno avere accesso a soluzioni di viaggio personalizzate, a esperienze uniche, a vacanze in destinazioni ancora inesplorate.
Continuo cambiamento del ruolo delle agenzie viaggio	Le agenzie viaggio dovranno precedere l'evoluzione della tecnologia e proporre servizi specializzati.
Aumento delle prenotazioni tramite dispositivi mobili	Le tecnologie *mobile* e le *travel app*, renderanno sempre più semplice per il consumatore la gestione autonoma del proprio viaggio.
Soluzioni aziendali specializzate	Nuove soluzione aziendali specializzate renderanno anche le piccole e medie imprese competitive sul mercato.
Maggiore focalizzazione sui mercati emergenti	Brasile, India e Cina inizieranno a dominare sul mercato. Diventeranno mete più accessibili a tutti i consumatori.
Crescita della classe media	La domanda della classe media subirà un forte incremento, permettendo a tutti i brand *low cost* di sfruttare il massimo del loro potenziale.

Fonte: Elaborazione dell'autore

Infine, non va dimenticato che il cliente-turista, da un po' di anni a questa parte, tende a effettuare brevissimi soggiorni, ma nel corso di un anno effettua complessivamente più pernottamenti fuori casa rispetto al passato, grazie all'aumento dei periodi di vacanza e ai cosiddetti *short breaks.* In concomitanza, è cresciuta l'attenzione verso i *last minute* e le offerte *low cost*. (Becheri & Biella, 2013, p. 20)

3. I tour operator

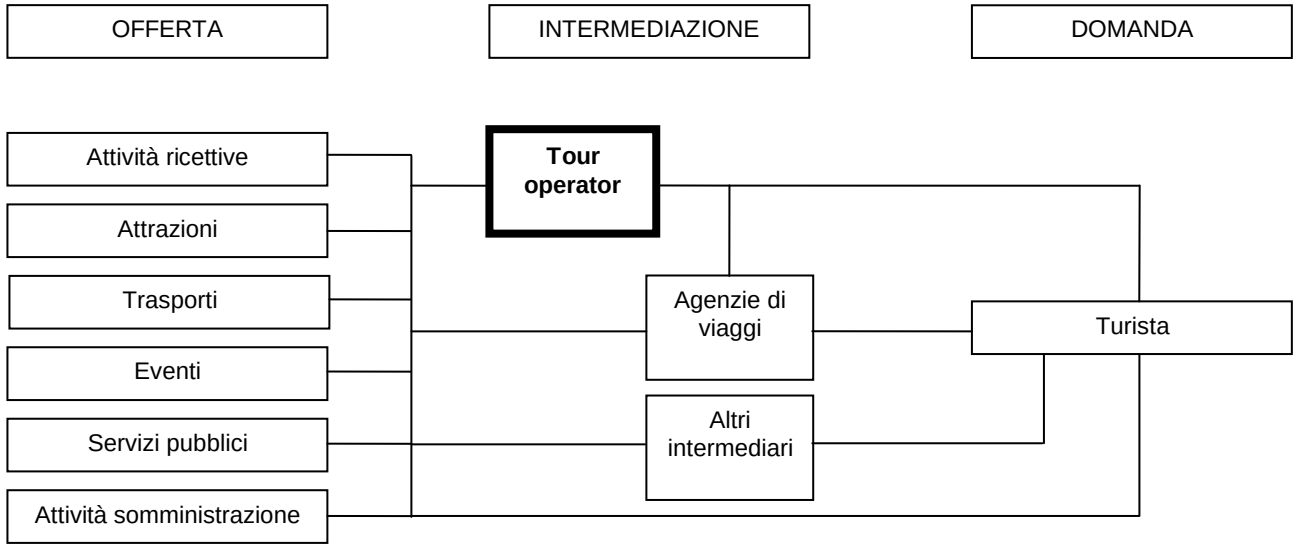
3.1. Che cos'è un tour operator

L'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) fornisce la seguente definizione di tour operator: "*Tour operators are businesses that combine two or more travel services (e.g., transport, accommodation, meals, entertainment, sightseeing) and sell them through travel agencies or directly to final consumers as a single product (called a package tour) for a global price.*" (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2003)

Si tratta, pertanto, di soggetti economici e imprenditoriali che producono prodotti turistici "a pacchetto", partendo da servizi di base (come il trasporto, l'alloggio, i pasti, l'intrattenimento, le visite guidate) per dare vita a un prodotto finito indivisibile che viene venduto al cliente finale, direttamente o per mezzo di agenzie, a un prezzo unico. Il tour operator svolge un ruolo centrale nel complicato meccanismo che caratterizza il turismo organizzato, ossia quella forma di turismo che si avvale dell'intermediazione di una serie di soggetti fra cui le agenzie viaggio e, appunto, i tour operator. (Biella & Biella, 2004, p. 40)

L'immagine seguente mostra in che punto della filiera turistica si collocano i tour operator. La filiera turistica rappresenta l'insieme delle attività economiche che producono beni e servizi destinati a soddisfare la domanda di turismo. Essa raffigura la via che il prodotto o il servizio turistico percorrono, per passare dal produttore al cliente finale. La creazione di valore è generata dalla combinazione e dalla coordinazione del lavoro di ogni componente della filiera, nonché dalla loro abilità a ottimizzare l'esperienza vissuta dal turista. (Garibaldi, 2008, p. 7-9)

Figura 3: La filiera del turismo



Fonte: Elaborazione dell'autore

3.2. Il turismo organizzato e la nascita dei tour operator

Il turismo organizzato ha una data di origine e un inventore ben precisi: il 5 luglio 1841, il missionario inglese Thomas Cook organizzò un viaggio da Leicester a Loughborough, sfruttando le nuove possibilità offerte dalle ferrovie britanniche. Egli lanciò l'idea di organizzare un treno speciale al costo di uno scellino a persona e la sua iniziativa riscontrò un grande successo: 570 persone vi parteciparono, spingendo Cook a organizzare altri viaggi, e quindi a inventarsi pacchetti turistici sempre più completi, avviando in questo modo l'industria turistica moderna dei viaggi organizzati. Nella storia, si susseguirono molti altri promotori del turismo organizzato. Fra i più importanti si ricordano: Joseph Crips, che stipulò per primo degli accordi con le compagnie ferroviarie diventando il primo agente di viaggi; Thomas Bennet, segretario del Consolato generale britannico di Oslo, che nel 1850 ebbe l'idea dell'*inclusive tour* ; Gottlieb Duttweiler, fondatore della Migros, che, dopo aver studiato i fabbisogni della potenziale clientela, propose una formula di viaggi tutto compreso, noti oggi come *all inclusive*, e fondò nel 1935 l'agenzia viaggi Hotelplan, tutt'oggi attiva come tour operator di successo sul mercato europeo. (Biella & Biella, 2004, pp. 1-9)

La storia dimostra come la nascita del turismo organizzato sia stata resa possibile inizialmente dallo sviluppo delle reti di trasporto e, in un secondo momento, intorno agli anni '80, dalle tecnologie come i processi di automazione delle agenzie e i sistemi di teleprenotazione GDS (*Global Distribution System*). Questi ultimi consistono in reti computerizzate che permettono alle agenzie di effettuare riservazioni presso compagnie aeree, ferroviarie, società di noleggio auto, hotel e altri servizi turistici. I primi GDS, che acquisirono molta notorietà, furono Galileo, Amadeus, Sabre e Worldspan.

All'alba degli anni '60 si assistette alla nascita e allo sviluppo industriale del fenomeno del tour operating nei paesi del nord Europa che, per ragioni culturali e di ubicazione, videro svilupparsi una forte domanda di prodotti turistici organizzati. Non a caso infatti, i maggiori operatori turistici odierni appartengono proprio a queste nazioni: TUI, Thomas Cook, First Choice e Kuoni. I motivi che hanno portato a questo scenario sono riconducibili:

- allo stile di vita del lavoratori dell'industria manifatturiera, soliti all'uso collettivo di mezzi di trasporto e di servizi organizzati. Ne derivò la nascita di una domanda di prodotti a pacchetto altamente standardizzati, facilmente realizzabili e vendibili;
- al clima freddo e instabile, e alla relativa lontananza da aree mediterranee, in cui era possibile beneficiare di un clima temperato. Sempre più persone erano alla ricerca di luoghi caldi, raggiungibili tramite mezzi di trasporto più veloci dell'auto: si iniziò a privilegiare i voli *charter*;
- alla maggiore disponibilità di soldi e tempo libero rispetto ai paesi dell'Europa del sud. Questo determinò una più elevata capacità d'acquisto con conseguente forte crescita della domanda. (Biella & Biella, 2004, pp. 37-38)

3.3. L'offerta

Il tour operator, in qualità di intermediario nella filiera del turismo, mette in relazione la domanda turistica con le destinazioni turistiche. Come già anticipato nel paragrafo 3.1 l'attività produttiva dei tour operator è caratterizza dal pacchetto turistico, ovvero una combinazione inscindibile di due o più servizi (trasporto, ricettività, visite, escursioni, etc.) offerti a un unico prezzo forfettario, che permettono al cliente di raggiungere una località e di soggiornarvi, usufruendo delle risorse e delle attrattive ivi presenti. Questo pacchetto è normalmente offerto al pubblico tramite catalogo, ma può anche essere progettato "su misura" in base a specifiche esigenze espresse dalla clientela. Infatti, a questo proposito, è opportuno ricordare che la clientela dei tour operator segue le stesse tendenze della totalità dei turisti (analizzate nel paragrafo 2.3), distinguendosi sempre più per gli interessi non omogenei, sofisticati, e la pretesa di servizi personalizzati e di alta qualità. Ne deriva che il tour operator si trova a dover assecondare la domanda, offrendo un'assortita gamma di proposte (in termini di località ma anche di servizi) in grado di adattarsi a una clientela varia e complessa.

Nell'ambito dell'ampio ventaglio di prodotti offerti si possono distinguere: i soggiorni "tutto compreso", i tour, i tour combinati ai soggiorni, le escursioni e le crociere. La prima tipologia include un soggiorno presso un albergo, o un residence, o un villaggio, e almeno un servizio accessorio, come il trasporto o l'escursione. È indicata per quel tipo di turista che desidera permanere in una località, usufruendo delle sue risorse per vivere momenti di relax, praticare sport, partecipare a escursioni e socializzare. I tour, invece, consistono nella visita di più località lungo un percorso programmato a priori nel raggio di una determinata area. Si rivolgono a quei turisti che amano una vacanza dinamica e intendono visitare le attrattive caratteristiche di più località. Il tour combinato al soggiorno è una soluzione di viaggio che permette di usufruire sia dei vantaggi del tour, sia di quelli del soggiorno. L'escursione è considerata un pacchetto con caratteristiche simili al tour, ma di durata inferiore e, infine, la crociera comprende il servizio di trasporto, quello alberghiero e molti altri servizi d'intrattenimento a bordo di navi appositamente attrezzate. Tutti questi prodotti sono accomunati, oltre che dagli elementi distintivi di un qualsiasi prodotto turistico (eterogeneità e pluralità), dalle seguenti caratteristiche (Grasso, 2011, pp. 80-85):

- complessità: il pacchetto turistico è composto da molteplici fattori, non facilmente controllabili dai tour operator. Ne sono un esempio le risorse ambientali della destinazione nonché le relazioni instaurate dal cliente con il personale delle strutture e con gli altri turisti;
- immaterialità: l'esperienza del turista è influenzata principalmente da elementi intangibili che determinano il suo grado di soddisfazione;
- contemporaneità fra erogazione e consumo: il pacchetto turistico è offerto con largo anticipo rispetto al momento in cui sarà erogato, ma la sua erogazione corrisponderà al consumo da parte del cliente. Ciò comporta che i tour operator, non potendo immagazzinare il prodotto, dovranno prevedere accuratamente l'andamento delle vendite.

3.4. Il mercato obiettivo

Con mercato obiettivo si fa riferimento all'insieme di persone o enti, con bisogni da soddisfare e reddito disponibile, a cui i tour operator indirizzano la propria produzione. Nella definizione del mercato obiettivo, svolge un ruolo importante il cambiamento verificatosi negli ultimi quindici anni: il passaggio dal turismo di massa (prodotto standardizzato, clientela omogenea) a turismo di nicchia (prodotto personalizzato, clientela differenziata). Infatti, al fine di offrire un prodotto altamente specializzato e garantito da un'approfondita conoscenza di fornitori e destinazioni, i tour operator si sono trovati nella necessità di effettuare una forte segmentazione del mercato obiettivo. Ciò permette loro di rivolgersi e focalizzarsi su ogni singolo segmento, al fine di controllare meglio l'intero mercato. Quest'ultimo è generalmente segmentato sulla base di fattori personali, quali la situazione familiare, l'età, il reddito, le attitudini e gli interessi dei consumatori. (Grasso, 2011, pp. 129-130). La tabella seguente fornisce una rappresentazione sintetica della segmentazione del mercato obiettivo dei tour operator:

Tabella 2: La segmentazione del mercato obiettivo

Fattore	Segmenti	Prodotto offerto
Situazione familiare	• Coppie e sposi • Famiglie con bambini • Single	• Servizi speciali (champagne, rose, etc.) • Sconti, assistenza bambini • Proposte dinamiche e di socializzazione
Età	• Ragazzi • Giovani • Terza età	• Attività di studio o sportive • Formule con molto tempo libero • Località attrezzate, ambienti tranquilli
Reddito	• Pubblico d'élite • Pubblico con redditi medi	• Servizi di alta qualità • Sistemazioni economiche (es. residence)
Interessi personali	• Arte e cultura • Avventura • Salute • Studio • Sport • Religione • Altre tematiche	• Località storiche, artistiche, culturali • Attività a contatto con la natura • Cura e bellezza (fanghi, saune, etc.) • Programmi studio, soggiorni in famiglia • Località attrezzate per lo sport • Pellegrinaggi, luoghi di preghiera • Viaggi a tema, manifestazioni, fiere

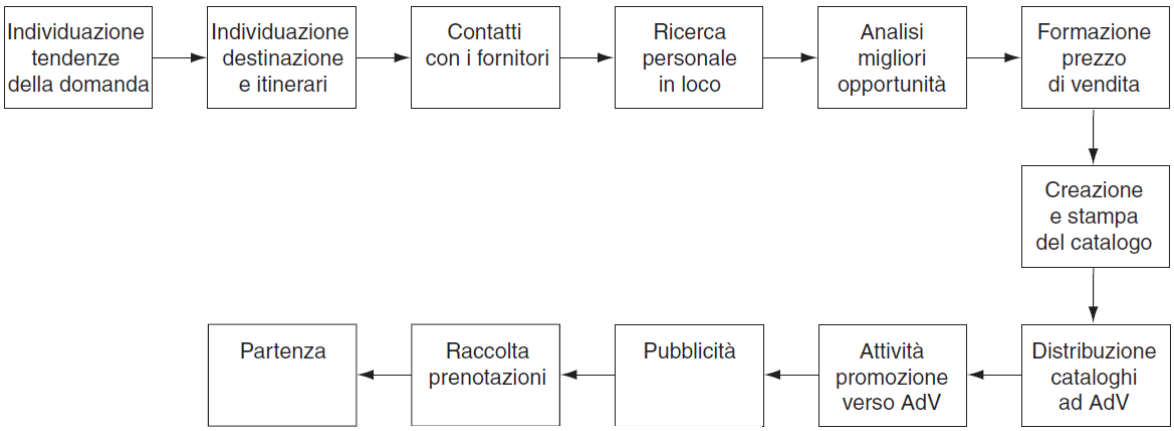
Fonte: Elaborazione dell'autore

Un altro fattore importante per la segmentazione del mercato obiettivo è l'area geografica di provenienza dei consumatori: conoscere le abitudini e gli stili di vita di una determinata etnia, consente ai tour operator di offrire servizi adeguati alle loro esigenze, nonché di intraprendere efficaci attività di comunicazione e promozione del prodotto.

3.5. La produzione

Le fasi della creazione di un pacchetto turistico da parte del tour operator sono sintetizzate nello schema seguente.

Figura 4: Attività di un tour operator: dall'analisi di mercato alla partenza dei clienti



Fonte: Garibaldi, 2008, p. 228

La fase più critica di tale processo produttivo, nonché quella che distingue l'attività di un tour operator da quella di altri operatori turistici, è la fase della stipula dei contratti e della scelta dei fornitori. Si distinguono due principali tipologie di contratto che le aziende di tour operating stipulano con i propri fornitori (imprese ricettive, vettori di trasporto aereo etc.): i contratti di *commitment* e i contratti *allotment*.

Il contratto di *commitment*, detto anche contratto di "vuoto per pieno", consiste nel pre-acquisto di beni o servizi in blocco da parte del tour operator, con l'obbligo da parte del fornitore di consegnare tali beni in una data successiva alla stipula del contratto. Il tour operator può in questo modo beneficiare di prezzi molto vantaggiosi, accollandosi, tuttavia, il rischio di invenduto: è per questo motivo che tali contratti vengono stipulati frequentemente per le destinazioni classiche, ormai consolidate, per le quali l'esperienza maturata dal tour operator consente di stimare una domanda elevata, effettuare previsioni più affidabili e quindi ridurre il rischio di invenduto.

Il contratto di *allotment*, invece, si limita alla sola prenotazione di servizi o prodotti in blocco da parte del tour operator, il quale acquisisce il diritto di utilizzarli fino a una data prestabilita, chiamata *release*. Questo contratto permette al tour operator di non accollarsi il rischio di invenduto, in quanto non vi è alcun obbligo economico nei confronti del fornitore qualora non si dovesse riuscire a venderli al consumatore finale. D'altra parte, però, i prezzi praticati non sono così vantaggiosi come quelli dei contratti di "vuoto per pieno". I contratti *allotment* vengono stipulati principalmente per le destinazioni nuove, per le quali è difficile stimare in modo affidabile la domanda. Inoltre, considerate, negli ultimi anni, le caratteristiche del mercato turistico, in continua

evoluzione, dinamico e altamente rischioso, questo contratto risulta essere quello maggiormente utilizzato. (Garibaldi, 2008, pp. 227-229)

Figura 5: Allotment e commitment: rischi e profitti

	Commitment/vuoto per pieno		Allotment/allocation	
	Rischio finanziario	**Margine di profitto**	**Rischio finanziario**	**Margine di profitto**
Tour operator	Alto	Alto	Assente	Medio
Fornitore	Assente	Basso	Alto	Medio

Fonte: Garibaldi, 2008, p. 229

3.6. La distribuzione

La distribuzione del prodotto da parte dei tour operator corrisponde a tutte quelle attività con cui essi rendono possibile l'acquisto da parte del consumatore. Esistono essenzialmente due canali: quello diretto e quello indiretto.

Attraverso il primo, i tour operator cercano di instaurare rapporti con i clienti senza servirsi di intermediari, ad esempio costituendo una rete di agenzie dettaglianti di loro proprietà, inviando promotori per consulenze a domicilio, effettuando vendite via telefono. Negli ultimi anni lo sviluppo del canale diretto è stato facilitato dalla diffusione di internet e delle tecnologie informatiche. I tour operator sono infatti molto presenti in rete, dove informano i consumatori circa l'azienda, le linee di prodotto e i servizi offerti, i prezzi, le disponibilità e le modalità di acquisto. Diversamente da molte altre imprese turistiche, però, la maggior parte dei tour operator si serve di internet unicamente per informare, rimandando l'utente alle agenzie di viaggio per concludere la transazione e procedere all'acquisto. È questo, infatti, il canale indiretto, tramite cui ha luogo tutt'oggi la maggior parte delle vendite. Questo canale si serve dell'intermediazione delle agenzie dettaglianti tradizionali e di quelle online. L'acquisto presso un'agenzia tradizionale è spesso preferito da quei clienti che sentono il bisogno di un rapporto con una persona di fiducia, in grado di comprendere le loro esigenze e offrire loro l'offerta più adatta. (Grasso, 2011, pp. 172-173)

È importante sottolineare che, in seguito alla diffusione di internet, i rapporti fra tour operator e agenzie viaggio potrebbero generare situazioni di conflittualità: le agenzie potrebbero, di fronte a una domanda altamente personalizzata, raccogliere informazioni nel web, selezionare i fornitori e organizzare loro stesse un pacchetto turistico da offrire al cliente, senza quindi servirsi dei tour operator e incrementando i questo modo i loro margini di profitto.

3.7. Strategie

Per strategia d'impresa si intende un sistema di scelte e di azioni, che determinano simultaneamente e dinamicamente l'equilibrio strutturale tra l'impresa stessa e i suoi mercati di riferimento, nonché fra gli interlocutori sociali, al fine di determinare sopravvivenza e sviluppo. La strategia come disciplina, è invece quella dottrina che studia le ragioni del successo delle imprese, inteso come successo competitivo, sociale e reddituale.

La definizione del termine strategia si è evoluta nel corso del tempo, e trova tutt'oggi differenti declinazioni, le quali, tuttavia, concordano sul fatto che una buona strategia debba focalizzarsi sul raggiungimento di una serie di obiettivi, su azioni di allocazione di risorse, sui concetti di coerenza, integrazione e coesione, al fine di ricercare e ottenere il successo dell'impresa. Grant e Jordan (2013) definiscono la strategia come "lo strumento usato da individui e organizzazioni per raggiungere i propri obiettivi" (p. 24). Henry Mintzberg (1987) si serve delle cosiddette "5 P" per delineare in modo esaustivo il concetto di strategia: *Plan*, *Ploy*, *Position*, *Pattern* e *Perspective.* Secondo la sua scuola di pensiero, infatti, la strategia è:

- un piano: una successione di decisioni e di azioni stabilite con anticipo;
- un insieme di mosse: decisioni di attacco e di difesa nei confronti dei concorrenti;
- una posizione: collocazione dell'impresa in termini di mercati e settori;
- un modello di comportamento: azioni finalizzate al raggiungimento di risultati;
- una prospettiva: visione, credenze e valori verso cui l'impresa tende.

Altri autori, come Fitzroy, Hulbert e Ghobadian (2012), sottolineano la differenza fra strategia e decisioni strategiche: mentre le decisioni strategiche sono quelle scelte che influenzano il benessere a lungo termine dell'organizzazione, la strategia è un'idea di fondo, un filo conduttore che sottostà al set di decisioni strategiche (p. 10). In base a quest'ottica, per esempio, un'acquisizione non è una strategia, bensì una scelta strategica, effettuata nel rispetto della strategia stessa.

La strategia di un'impresa si articola, generalmente, su tre livelli (Grant & Jordan, 2013, p. 25):

- strategia di gruppo o aziendale (*corporate strategy*): definisce il campo di azione dell'impresa tramite la scelta dei settori e dei mercati in cui competere. La strategia a questo livello riguarda, quindi, lo scopo, l'obiettivo e la missione generale dell'organizzazione. Essa è responsabilità dell'alta direzione e degli organi di staff, e comprende, per esempio, decisioni di diversificazione, di acquisizione, di riorganizzazione, di integrazione verticale, iniziative imprenditoriali e scelte di allocazione delle risorse. È attraverso questa strategia che si perviene alla sopravvivenza e allo sviluppo;

- strategia di business (*business strategy*): definisce le modalità di competizione all'interno di un determinato settore o mercato, volte al conseguimento del vantaggio competitivo sui concorrenti per l'ottenimento del successo. È per questo motivo che tale strategia viene anche chiamata strategia competitiva in senso stretto. È di responsabilità delle singole aree strategiche d'affari (ASA) dell'organizzazione;
- strategia funzionale (*operational strategy*): riguarda l'implementazione dettagliata delle precedenti strategie a livello di funzioni/dipartimenti delle singole ASA. È orientata all'efficacia e all'efficienza;

Si ritiene importante sottolineare che i primi due livelli della strategia sono fortemente connessi, in quanto il campo di attività di un'impresa ha conseguenze sulle fonti del vantaggio competitivo e, contemporaneamente, la natura del vantaggio competitivo influenza la determinazione dei settori nei quali l'impresa potrebbe ottenere successo. Addirittura, nelle imprese mono business, la strategia competitiva e quella *corporate* si fondono su un unico livello.

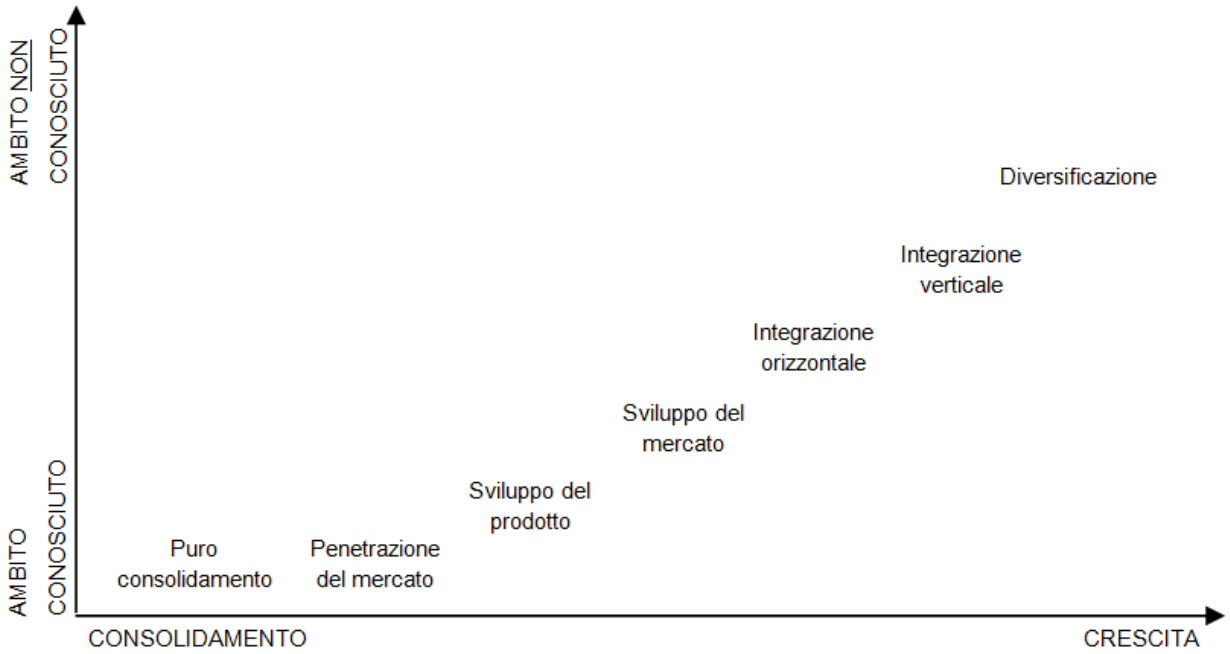
Al di là delle varie sfaccettature che caratterizzano le definizioni presenti in letteratura, la caratteristica fondamentale di una qualsiasi strategia è la dinamicità: essendo l'ambiente esterno, nel quale sono inserite le imprese, mutevole e spesso incerto, è necessario che le aziende siano flessibili e reattive, possiedano un chiaro senso della direzione da perseguire e adottino piani strategici che permettano loro di ridefinire in continuazione l'equilibrio con l'ambiente esterno.

Quanto affermato finora, senza dubbio non risparmia il settore turistico. La strategia d'impresa applicata alle aziende turistiche è una grande sfida per tutti i manager, non solo per via della complessità e dell'incertezza dell'ambiente esterno in cui esse operano, ma anche, e soprattutto, a causa della natura intangibile ed eterogenea dei prodotti offerti. Inoltre, tantissime organizzazioni di questo settore, sono molto complesse in termini di scopi e dimensioni, tant'è che, con il passare degli anni, si sono travate a dover operare a livello internazionale, creare diversi dipartimenti e divisioni ed effettuare operazioni geograficamente decentralizzate. (Evans, Campbell & Stonehouse, 2003, p. 205)

Anche per i tour operator, non disposti a subire passivamente il dinamismo delle variabili del macroambiente, è fondamentale possedere una strategia, la quale non è necessariamente programmata a priori, ma spesso e volentieri emerge inconsapevolmente durante l'ordinaria gestione dell'impresa e il susseguirsi di eventi specifici o casuali. In base alle circostanze dell'ambiente esterno e alle risorse interne disponibili, il tour operator ha a disposizione numerosi e differenti percorsi strategici. I principali verranno elencati e spiegati nei paragrafi successivi. In particolare, le strategie presentate appartengono a un *continuum* che spazia dal consolidamento alla crescita: nel ventaglio di opzioni disponibili, l'impresa può, infatti, decidere di mantenere e rafforzare la posizione assunta, di approfondire le sue conoscenze e specializzarsi maggiormente sui prodotti e mercati già conosciuti, oppure di addentrarsi in ambiti a lei più sconosciuti, e quindi di

svilupparsi e crescere in termini di nuovi prodotti e/o nuovi mercati. Graficamente, le strategie che verranno descritte possono trovare una rappresentazione approssimativa nell'immagine seguente:

Figura 6: Rappresentazione delle strategie dei tour operator



Fonte: Elaborazione dell'autore

È opportuno sottolineare che sono state prese in esame essenzialmente le strategie a livello *corporate*, in quanto più rappresentative dell'attività dei moderni e principali tour operator. Non verranno, quindi, descritte nel dettaglio le strategie di business.

A questo proposito, inoltre, si ritiene importante porre l'attenzione sull'esistenza della competizione in ambito *corporate*. Qualsiasi impresa multi business, infatti, oltre a competere attraverso strategie competitive a livello di singole ASA, può anche competere a livello di gruppo. La maturità e la convergenza dei mercati, i cambiamenti tecnologici e normativi, hanno in parte aumentato questo fenomeno. La competizione, quindi, non avviene più solamente fra business di imprese concorrenti, ma ha luogo anche fra interi *cluster* di business correlati appartenenti a imprese concorrenti che perseguono una simile *corporate strategy* (Knoll, 2008, p. 248).

Le imprese possono competere a livello di gruppo anche rendendosi più attrattive per alcuni business che, quindi, decidono di lasciare la loro società madre per entrare a far parte del gruppo più attrattivo oppure facendo in modo che i concorrenti concentrino tutte le loro risorse in determinate aree, allentando la pressione in altri business. Vi sono numerose mosse strategiche utilizzate in questo ambito. Un esempio significativo è quello formulato da Chen (2008): l'impresa A si ritira da un certo business Y verso il quale la concorrente B nutre un forte interesse, con lo scopo di indurre quest'ultima a investire le proprie risorse in tale business. Attraverso questa

mossa, A, consapevole che B non avrà più risorse da investire per competere, può lanciarsi indisturbata in un nuovo business Z (p. 12).

Nei paragrafi seguenti verranno descritte le strategie a disposizione dei tour operator.

3.7.1. Le strategie di consolidamento

Quando un tour operator decide di mantenere le dimensioni e le quote di mercato raggiunte, perché, ad esempio, possiede una bassa propensione al rischio, o perché la domanda cresce molto lentamente, può optare per una strategia di consolidamento. Essa implica la concentrazione delle risorse dell'impresa sui punti di forza che questa vanta, i quali, per citarne alcuni, possono essere: la capacità di personalizzazione dei servizi offerti, la qualità del servizio di trasporto o di quello ricettivo, le competenze degli accompagnatori, le competenze della rete distributiva, l'efficacia dell'informazione su catalogo, l'assistenza etc. In questo modo, il tour operator continua a mantenere la sua posizione sul mercato, si specializza su quei prodotti o su quelle caratteristiche dei suoi prodotti che meglio sovrastano la concorrenza e ha buone possibilità di ridurre i costi. Tuttavia, esso rischia di farsi cogliere impreparato di fronte ai mutamenti dell'ambiente esterno. (Grasso, 2011, p. 193)

3.7.2. Le strategie di sviluppo intensivo

Qualora un tour operator volesse espandersi impiegando più risorse nella sua attività e sfruttando nuove opportunità, può ricorrere alle seguenti strategie di sviluppo intensivo: la penetrazione del mercato, lo sviluppo del prodotto e lo sviluppo del mercato.

PENETRAZIONE DEL MERCATO

Il principale obiettivo di una strategia di penetrazione del mercato è aumentare la quota di mercato utilizzando i prodotti esistenti su mercati esistenti. Questo implica, per l'impresa, la presa di iniziative volte a enfatizzare e migliorare le proprie competenze, o ad acquisirne di nuove. Ciò può permettere, in alcuni casi, di elevare la qualità dei prodotti e dei servizi offerti, migliorando la reputazione dell'organizzazione rispetto ai concorrenti e, in altri casi, di ridurre i costi grazie a una maggiore efficienza. In entrambe le situazioni, l'impresa beneficia di un aumento delle vendite.

Una strategia di penetrazione del mercato risulta di scarso successo quando si è di fronte a un mercato maturo o in declino, caratterizzato da una stagnazione della domanda. Viceversa, in mercati che presentano una domanda crescente, l'impresa ha più probabilità di ottenere successo. La penetrazione del mercato, quindi, è appropriata quando: il mercato esistente presenta un potenziale di crescita; i concorrenti stanno lasciando il mercato; l'organizzazione può approfittare dell'esperienza e delle conoscenze acquisite nel mercato; l'impresa non può o non riesce a entrare in nuovi mercati. (Evans, Campbell & Stonehouse, 2003, p. 229)

SVILUPPO DEL PRODOTTO

Con questa strategia l'impresa di tour operating intende sviluppare nuovi prodotti sui mercati esistenti. L'intento è quello di attirare nuovi clienti, trattenere quelli esistenti ed espandere la quota di mercato. Lo sviluppo dei nuovi prodotti richiede spesso l'acquisizione di nuove competenze tramite attività di ricerca e sviluppo. Il vantaggio di questa strategia è che l'impresa, rimanendo nello stesso mercato in cui già opera, conosce già i bisogni e le preferenze dei consumatori, e questo le permette di ridurre l'incertezza e quindi il rischio a cui va incontro. Una strategia di sviluppo del prodotto si mostra adeguata quando: il tour operator detiene già una quota di mercato consistente; il mercato esistente ha un buon potenziale di crescita e offre opportunità di ritorni economici per il lancio di nuovi prodotti; i consumatori cambiano costantemente le loro preferenze e sono molto aperti a nuove idee e nuove destinazioni; i concorrenti hanno già lanciato nuovi prodotti. (Evans, Campbell & Stonehouse, 2003, p. 231)

SVILUPPO DEL MERCATO

Con una strategia di sviluppo del mercato, il tour operator intende aumentare le vendite dei suoi prodotti proponendoli a nuovi mercati. Questi ultimi, possono consistere in nuovi mercati geografici o in nuovi segmenti di clientela del mercato esistente. In entrambi i casi, le opzioni strategiche mirano ad attirare nuovi consumatori per la gamma di prodotti esistente. La chiave del successo di questa strategia è la trasferibilità del prodotto che, senza subire alcuna modifica, viene riposizionato su nuovi mercati. La globalizzazione e l'internazionalizzazione delle imprese di tour operating sono esempi comuni di sviluppo del mercato. Il principale rischio associato alla scelta di perseguire tale strategia è l'incertezza dei nuovi mercati obiettivo, in cui spesso, il tour operator, ha poca esperienza. Questa strategia ha grandi possibilità di avere successo quando: il mercato esistente ha un potenziale di crescita basso o nullo; sussistono delle norme che impediscono all'organizzazione di aumentare la propria quota di mercato; altri mercati geografici o altri segmenti di mercato offrono un buon potenziale di crescita; i prodotti offerti sono facilmente trasferibili e riposizionabili. (Evans, Campbell & Stonehouse, 2003, p. 230)

3.7.3. Le strategie di espansione

Un tour operator può espandersi e ingrandirsi investendo risorse nella costituzione o nell'acquisizione di altre imprese. In questi termini, si distinguono: l'integrazione verticale, l'espansione orizzontale e la diversificazione.

INTEGRAZIONE ORIZZONTALE

Questa strategia si concretizza in investimenti in imprese concorrenti. L'obiettivo è principalmente quello di creare economie di scala e ottenere un'efficienza complessiva maggiore di quella che le imprese possiedono singolarmente. Le economie di scala per i tour operator riguardano gli acquisti su larga scala dei servizi alberghieri e di trasporto, nonché l'utilizzo di un unico canale distributivo. Attraverso l'integrazione orizzontale, l'impresa può beneficiare di maggiori disponibilità finanziarie,

che le permettono di effettuare investimenti in ricerca e sviluppo, studi di mercato, investimenti in promozioni e pubblicità. (Grasso, 2011, p. 197)

I rischi legati all'integrazione orizzontale sono dovuti al fatto che l'impresa si concentra unicamente su un unico settore/mercato e alle dimensioni aziendali che, aumentando, rendono la gestione più difficoltosa.

INTEGRAZIONE VERTICALE

Grant e Jordan (2013) definiscono l'integrazione verticale "l'internazionalizzazione di una serie di attività verticalmente correlate. Quanto maggiori sono la proprietà e il controllo esercitato da un'impresa su fasi successive della catena del valore, tanto maggiore è il grado di integrazione verticale dell'impresa stessa, misurato dal rapporto tra il valore aggiunto creato dall'impresa e i suoi ricavi di vendita." (p. 290). Adottando questa strategia, il tour operator intende gestire in modo diretto attività svolte dai suoi fornitori (integrazione a monte) o dai suoi distributori (integrazione a valle). Il suo obiettivo non è tanto accrescere il numero di settori in cui opera, quanto integrare in un'unica organizzazione più attività collegate verticalmente e reciprocamente funzionali. Tramite l'integrazione a monte del processo produttivo, il tour operator acquisisce il controllo di aziende alberghiere, villaggi turistici, compagnie aeree, agenzie ricettive etc. con l'obiettivo di ottenere un maggior controllo dei fattori produttivi, e quindi più stabilità e sicurezza nell'approvvigionamento delle risorse. Attraverso l'espansione a valle, invece, il tour operator compra partecipazioni in agenzie viaggi dettaglianti con l'obiettivo di esercitare una maggiore influenza sui consumatori. (Grasso, 2011, p. 196)

Come ogni strategia, anche quella dell'integrazione verticale comporta sia rischi che benefici. Fra i vantaggi si individuano una maggiore flessibilità, un più ampio coordinamento, un più veloce adattamento ai cambiamenti tecnologici, un risparmio di costo grazie all'integrazione fisica dei processi. Tuttavia, essendo l'azienda legata ai suoi fornitori, ogni problema a monte si ripercuote sugli stadi successivi della produzione, generando così un aumento del rischio complessivo d'impresa. (Grant & Jordan, 2013, pp. 290-295)

DIVERSIFICAZIONE

Un'impresa che mette in pratica una strategia di diversificazione decide di intraprendere una nuova attività, senza abbandonare quella precedente, in un settore diverso da quello a lei familiare. Diversificare significa crescere attraverso nuovi prodotti e nuovi mercati. Questa strategia si rivela appropriata nelle situazioni in cui: i prodotti dell'impresa e/o il settore in cui essa è inserita non le garantiscono più un ritorno economico accettabile; l'azienda non ha ancora sfruttato appieno le sue risorse e competenze; l'azienda desidera espandere i suoi interessi di business verso più prodotti e/o più segmenti di mercato; l'impresa vuole sfruttare meglio i canali distributivi esistenti, per raggiungere economie di scala e quindi diluire i costi fissi; l'impresa vuole diluire i rischi; sussiste il bisogno di livellare gli effetti ciclici di un certo settore. Si può distinguere la diversificazione correlata (o omogenea) da quella non correlata (o eterogenea/conglomerale).

- Diversificazione correlata: si verifica quando i nuovi prodotti o mercati presentano elementi in comune con quelli già esistenti. Questa "vicinanza" permette di contenere i rischi associati alla diversificazione. Nella pratica, è difficile distinguere la diversificazione omogenea dall'integrazione verticale, in quanto nella maggior parte dei casi si concretizza in una crescita verso settori che stanno a monte o a valle della filiera produttiva. In altri casi, però, può realizzarsi anche tramite l'espansione verso settori non verticalmente correlati;
- Diversificazione non correlata: si verifica quando l'impresa decide di offrire nuovi prodotti a mercati completamente nuovi, per nulla familiari. La nuova linea di produzione è molto lontana dal suo *core* business. Questa opzione strategica viene prediletta qualora l'azienda incontri grandi ostacoli alla crescita sul mercato esistente o sui mercati correlati, o quando vede significative opportunità di crescita in nuove aree di mercato. La diversificazione genera spesso sinergie ed economie di scala. (Evans, Campbell & Stonehouse, 2003, pp. 232-236)

I principali motivi che spingono le imprese a perseguire tale strategia sono la crescita, la riduzione del rischio e la creazione di valore. In assenza di diversificazione le imprese rimangono prigioniere del proprio settore e questa situazione fornisce prospettive alquanto deprimenti per quelle aziende che operano in settori stagnanti o ormai in declino. Il valore aggiunto di un processo di diversificazione risiede nell'opportunità di sfruttare i collegamenti esistenti tra le diverse attività, nonché le sinergie e le economie di scopo. Un altro vantaggio è la creazione di un mercato interno di capitali: le imprese diversificate allocano i capitali in un portafoglio bilanciato di attività, riducendo i costi che il ricorso a capitale esterno implicherebbe. Infine, ulteriori vantaggi di costo si riscontrano nella creazione di un mercato interno del lavoro: un'impresa diversificata vanta un *pool* di dipendenti altamente specializzati che possono essere trasferiti da un'attività all'altra in base alle necessità, senza il bisogno di ricorrere al mercato del lavoro esterno. (Grant & Jordan, 2013, pp. 282-285)

3.7.4. Le modalità di attuazione delle strategie

Le strategie di cui si è parlato finora, possono essere realizzate secondo differenti modalità. L'impresa può decidere se implementarle internamente, oppure attraverso accordi e collaborazioni o ancora tramite fusioni e acquisizioni. L'evidenza empirica mostra che più la strategia si dirige verso ambiti sconosciuti, maggiore è la probabilità che il management, per questioni di tempo, rischi e costi, decida di ricorrere a cooperazioni, fusioni e acquisizioni. Per cooperazione si intende un accordo, formale o informale, tramite cui due o più imprese decidono di condividere risorse e competenze, e concordano le azioni da svolgere al fine di raggiungere obiettivi comuni. I tour operator collaborano spesso tra loro al fine di accomunare capitali per effettuare grandi investimenti (ad esempio in costruzioni di strutture ricettive), di utilizzare più efficientemente le risorse, di sfruttare i vantaggi delle economie di scala, di limitarsi reciprocamente l'area di attività

per contenere la concorrenza e di condividere conoscenze tecniche per agevolare la risoluzione di problemi comuni. Spesso vengono instaurati rapporti di cooperazione anche con i fornitori, quali compagnie aree o marittime, che permettono al tour operator di beneficiare di tariffe agevolate e di rapporti più stabili. (Grasso, 2011, p. 194)

Anche se la cooperazione arreca numerosi vantaggi in termini di tempo, costi, risorse e competenze, non va sottovalutato il fatto che le imprese cooperanti si trovano a dover condividere anche i rischi. I tour operator ricorrono a diversi tipi di cooperazioni come (Dondi, 2010, p. 41 sgg.):

- *Joint venture:* è una particolare forma di alleanza formale, che quasi sempre dà vita a una nuova entità giuridica dotata di capitale proprio;
- *Licensing*: è un contratto tramite cui un'azienda ottiene i diritti d'uso o di proprietà di una tecnologia da parte di un'altra organizzazione, generalmente in cambio di una *royalty*;
- *Outsourcing*: è quella modalità secondo cui l'azienda esternalizza determinati processi, trasferendoli quindi all'esterno, piuttosto che realizzarli internamente;

In alternativa, la scelta della modalità di attuazione della strategia può ricadere su meccanismi di crescita esterna, ovvero su fusioni e acquisizioni. Con le prime, due organizzazioni si uniscono, solitamente su base volontaria, per crearne una terza, nuova, più grande e giuridicamente indipendente, il cui capitale azionario è detenuto dall'insieme degli azionisti di entrambe le organizzazioni. Con le acquisizioni, invece, un'organizzazione acquista e sottomette un'altra impresa, generalmente più piccola, anche contro la volontà del management di quest'ultima: mentre la prima mantiene la sua entità e autonomia giuridica, la seconda cessa di esistere. Vi sono numerose potenziali ragioni per il perseguimento di una crescita esterna attraverso questi due meccanismi: l'aumento della quota di mercato, l'entrata in un nuovo mercato, la riduzione della competizione (ad esempio acquistando un concorrente), l'acquisizione di proprietà intellettuali, lo sfruttamento di un *brand* noto, l'ampliamento della gamma di prodotti, l'ottenimento di un accesso preferenziale a canali di distribuzione, lo sviluppo di nuovi prodotti, la creazione di economie di scala, l'utilizzo di risorse inutilizzate, il miglioramento della reputazione dell'impresa, l'aumento delle dimensioni aziendali per acquisire più competitività a livello internazionale. (Evans, Campbell & Stonehouse, 2003, pp. 244-246)

3.8. L'internazionalizzazione dei tour operator

Una qualsiasi impresa turistica può essere definita internazionalizzata qualora applichi una strategia di sviluppo sui mercati esteri, servendosi di uno o più vettori, fra cui:

- l'approvvigionamento da fornitori stranieri: l'impresa acquista prodotti e servizi per realizzare la sua offerta da operatori esteri (internazionalizzazione degli approvvigionamenti);

- l'erogazione del servizio all'estero: l'impresa effettua all'estero tutte o alcune fasi di produzione del servizio (internazionalizzazione produttiva);
- la commercializzazione all'estero: l'impresa vende all'estero, direttamente o per mezzo di intermediari (internazionalizzazione commerciale);
- i finanziamenti: l'impresa è partecipata da finanziatori esteri o partecipa in altre imprese straniere;
- il personale: l'impresa utilizza risorse umane di diverse nazionalità.

Indipendentemente dai vettori scelti, si distinguono due tipi di internazionalizzazione: quella attiva, in cui l'impresa è capace di competere all'esterno dei del proprio mercato di origine, e quella passiva, in cui l'impresa non porta necessariamente i suoi prodotti e servizi fuori dai confini nazionali, ma subisce e affronta consapevolmente e strategicamente la concorrenza estera nell'ambito del proprio ambiente di origine.

Appare evidente che i tour operator si configurano come imprese caratterizzate da un certo grado di internazionalizzazione, in quanto connaturato al tipo stesso di attività. È teoricamente possibile, ma praticamente molto raro, che un tour operator si rivolga unicamente a clienti nazionali, proponendo loro destinazioni nazionali, servendosi di personale, fornitori e finanziatori solamente nazionali. L'internazionalizzazione è diventata, soprattutto al giorno d'oggi, praticamente inevitabile. Chiaramente, esistono tour operator più di internazionalizzati di atri, e si tratta di quelli che: effettuano investimenti all'estero per costituire o acquistare imprese integrandosi verticalmente e/o espandendosi orizzontalmente; aprono filiali in altre nazioni per instaurare dei legami più stretti con i consumatori stranieri; indirizzano la propria offerta a clienti esteri e vendono, direttamente o indirettamente, su mercati stranieri; sono molto esposti, sul mercato interno, alla concorrenza straniera. (Grasso, 2011, pp. 198-201)

3.9. Il mercato europeo dei tour operator

L'industria dei tour operator si creò e si sviluppò principalmente in Europa. Nonostante, da sempre, gli Stati Uniti vantino le più grandi compagnie aeree del mondo, i sistemi di riservazione più vasti, le catene alberghiere e le agenzie viaggi più grandi, nel business del tour operating essi rimangono, ancora oggi, secondi all'Europa. I tour operator statunitensi, inoltre, si concentrano su destinazioni domestiche, e solo 350 dei circa 2000 esistenti vendono viaggi organizzati per l'estero. Solo i giapponesi, sebbene da meno tempo, possiedono come gli europei una forte abitudine e propensione al viaggio tramite pacchetti vacanze. Non è quindi un caso, che le più grandi imprese di quest'industria nacquero proprio in Europa. (Čavlek, 2000, pp. 325-326)

Secondo le statistiche dell'agenzia tedesca Touristik & Business Travel FVW, nel 2012 il mercato europeo si è configurato nel modo seguente: al primo posto, TUI domina il mercato con un fatturato di € 18.3 miliardi, seguita da Thomas Cook con € 11.3 miliardi. Questi due giganti servono da soli più di 55 milioni di clienti provenienti da oltre 30 differenti mercati d'origine e possiedono

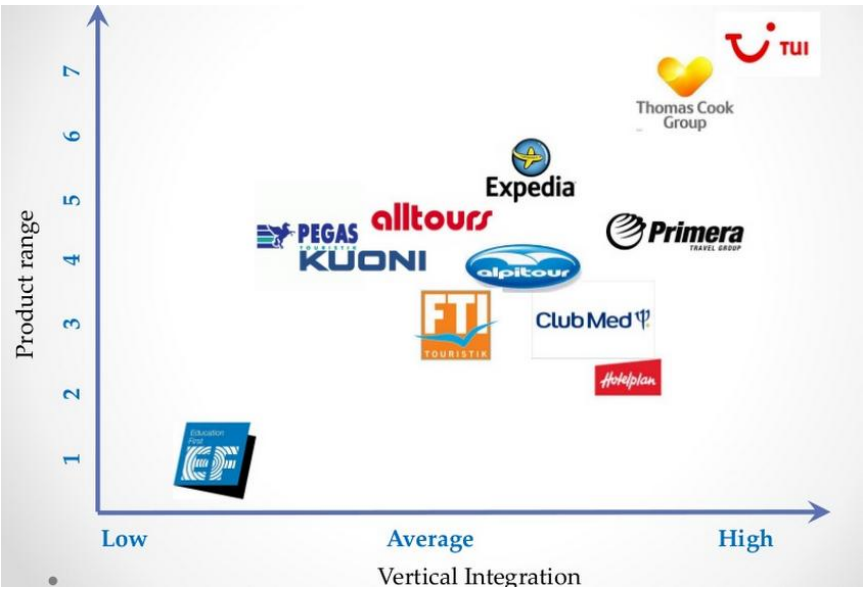
circa 230 brand (TUI, 2011; Thomas Cook, 2011). La svizzera Kuoni è il terzo più grande tour operator europeo, con un fatturato di € 4.8 miliardi. L'anno seguente, il gruppo svizzero ha abbandonato una serie di mercati poco redditizi, come Benelux, Francia, Spagna e Russia, per concentrarsi sul business asiatico, grazie al quale attualmente sta ancora beneficiando di una forte crescita. Al quarto posto si posiziona la tedesca DER Touristik, con un fatturato di € 4.65 miliardi, cresciuto ulteriormente nel 2013. Il quinto gruppo più grande è la società crocieristica Costa, che ha registrato nel 2011 ricavi per € 3.1 miliardi. Altri due tour operator tedeschi si aggiudicano il sesto e settimo posto in classifica: sono FTI e Alltours, con dei rispettivi ricavi di € 1.8 miliardi e € 1.6 miliardi registrati nel 2012. L'ottavo più grande tour operator europeo è invece la francese Club Med, con un fatturato di € 1.5 miliardi. Anche quest'impresa ha deciso di focalizzarsi sullo sviluppo in Asia, nonché su catene di *resort* di alta qualità. Al contrario, l'italiana Alpitour, al nono posto con € 1 miliardo di ricavi, e la svizzera Hotelplan, al decimo posto con € 975 milioni di ricavi, mirano a rinforzare e a migliorare la profittabilità di varie attività di business che si presentano piuttosto deboli. (FVW, 2014)

Dai dati appena esposti, si evince come il mercato europeo dei tour operar si presenti piuttosto concentrato. Infatti, i due gruppi leader TUI e Thomas Cook detengono da soli una quota di mercato superiore al 66% (Marongiu, Kwiatkowski, Salaroli & Börjesson, 2014, p. 7). Questo implica una competizione piuttosto contenuta. Inoltre, va considerato che quest'industria sta subendo un forte consolidamento in cui il numero di attori presenti sul mercato diminuisce con il passare del tempo a causa dei numerosi processi di fusione e acquisizione. I principali fattori che hanno sostenuto una tale integrazione e un tale rafforzamento dei tour operator sono il processo di globalizzazione, il costo sempre più basso dei mezzi di trasporto e l'uso massiccio delle ICT. Poiché la competizione sta assumendo dimensioni internazionali, è diventato vitale, per i tour operator europei, prendere in considerazione tutti gli elementi che hanno o possono avere un impatto sui loro business. (UK Essays, 2013)

Con riferimento agli stadi comunemente utilizzati per l'analisi del ciclo di vita di un settore (introduzione, sviluppo, maturità e declino), anche per quello dei tour operator è possibile individuare le seguenti fasi: l'introduzione del tour operator nel sistema turistico, la fase di decollo, la fase di maturità e la fase futura di consumo di massa. L'allegato 1 presenta una tabella in cui vengono spiegate più nel dettaglio le caratteristiche delle suddette fasi. L'industria europea dei tour operator attraversa oggigiorno il pieno stadio di maturità e si trova di fronte a numerosi e importanti cambiamenti che, se affrontati opportune strategie, le permetteranno di evitare il declino. I principali cambiamenti risalgono al rapido processo di globalizzazione dell'economia mondiale, che si è tradotto in un aumento dell'internazionalizzazione del turismo, la quale, a sua volta, ha generato un'estensiva internazionalizzazione della domanda turistica. Tutti questi processi hanno indotto le imprese turistiche, e quindi anche i tour operator, a creare grandi società che potessero cogliere appieno i vantaggi dell'economia globalizzata. In conseguenza a questi trend, l'Europa ha attraversato uno dei più grandi processi di consolidamento della sua storia. Lo confermano i due

colossi nati in questo contesto: TUI Travel Group e Thomas Cook Travel. Strategie di integrazione verticale e orizzontale hanno portato i tour operator all'ottenimento del vantaggio competitivo, non solo sui mercati di origine, ma anche sui mercati di destinazione. Grazie a questi processi la struttura del mercato europeo dei viaggi organizzati è cambiata drasticamente. Le imprese hanno imparato a operare secondo strategie globali, ma contemporaneamente a utilizzare vantaggi competitivi locali. Il grafico seguente illustra i più grandi gruppi che operano sul mercato, disposti in relazione al loro grado di integrazione verticale e all'ampiezza della gamma dei loro prodotti.

Figura 7: I gruppi strategici dei tour operator in Europa



Fonte: Marongiu, Kwiatkowski, Salaroli, & Börjesson, 2014, p.10

Come accennato in precedenza, il mercato europeo sta attraversando la fase di maturità del suo ciclo di vita: i tassi di crescita stanno rallentando, ed è per questo che molti tour operator cambiano rotta, dirigendosi verso mercati emergenti che offrono potenziali di crescita sostenibili, come i paesi BRIC (Brasile, Russia, India e Cina). Con il loro crescente coinvolgimento in questi paesi, i leader europei mirano a quel segmento di clientela disposto a spendere per prodotti turistici di elevata qualità. Ma come possono i modelli sviluppati dai tour operator europei sui tradizionali mercati dei viaggi organizzati, essere trasferiti in paesi come i BRICS? La risposta sta nel *know-how* impiegato nell'organizzazione di viaggi e vacanze, nella personalizzazione del prodotto secondo i bisogni di questi nuovi mercati, nell'offerta di nuovi servizi e nuove esperienze e nello sfruttamento degli effetti sinergici che questi mercati possono offrire, come ad esempio la possibilità di attirare turisti da questi paesi verso i mercati tradizionali europei. A conferma di ciò, vi è nuovamente TUI, che nel 2012 è diventato il primo tour operator a ricevere la licenza per l'organizzazione di viaggi all'estero per vacanzieri cinesi. (Čavlek, 2013)

3.10. L'importanza dei tour operator nella filiera del turismo

L'attività dei tour operator non è sempre ben compresa dal pubblico che, purtroppo, fatica spesso a cogliere i vantaggi del prodotto offerto in termini di qualità, sicurezza e prezzo (Grasso, 2011, p. 87). Nel paragrafo 2.3 del presente elaborato, si è parlato della diffusione di internet, del web 2.0, del turismo 2.0 e di come tali fenomeni hanno plasmato la figura di un nuovo turista, sempre più attento ed esigente, alla ricerca di esperienze uniche e personalizzate. Il nuovo turista guarda all'attività dei tour operator con una certa diffidenza, e ritiene di poter acquistare direttamente presso i fornitori i servizi turistici necessari al viaggio, riuscendo addirittura a ottenere condizioni economiche più vantaggiose. Il suo pensiero è legittimato dal fatto che è ormai sufficiente disporre di uno smartphone, di un computer, di una connessione a internet, di una buona rete di conoscenze e di capacità relazionali, per organizzare la propria vacanza "fai-da-te". (Garibaldi, 2008, p.220)

Anche in molti circoli accademici, nonché in ambienti di business, è diventata sempre più comune l'opinione secondo cui, in un mondo globalizzato e dominato dalle ITC, con una crescente digitalizzazione del comportamento del consumatore e un'individualizzazione del viaggio, i tour operator non hanno più futuro sul mercato. Le agenzie di viaggio online, i portali turistici, gli alberghi e le compagnie aeree che vendono direttamente al cliente e i sistemi di prenotazione online, sono visti come opportunità per i consumatori di scavalcare gli intermediari della filiera turistica, e quindi, i tour operator. Questo fenomeno viene definito disintermediazione turistica. Eppure, i fatti stanno contrastando questo scenario, dimostrando che i tour operator sono destinati a sopravvivere. Il caso di studio trattato nel prossimo capitolo ne sarà la prova.

Sebbene lo sviluppo del mondo digitale abbia apportato grandi cambiamenti nel settore, non bisogna dimenticare che il business del tour operator è un business per sua natura caratterizzato da un costante rischio, cambiamento e innovazione. Coloro che falliscono nell'adattarsi al cambiamento sono spazzati via dal mercato. è per questo motivo che le imprese di tour operating sono sempre allerta e monitorano costantemente l'ambiente esterno in cui sono inserite. Sono abituate e rassegnate al fatto che continue minacce incombono e incomberanno sul loro business. Goeldner e Ritchie (2003) affermano che "*One of the problems of being an intermediary […] is that someone is always trying to eliminate you*[1]" (p. 183). Poiché i trend verso una vita turistica più individuale stanno diventando sempre più forti, i tour operator si sono trovati a dover aggiustare i loro modelli di business. Il "turista medio" è solo un ricordo: scegliere una destinazione, un hotel e un volo per conto del cliente, non è più sufficiente. La formulazione della giusta strategia è la chiave del successo, e a tal fine i tour operator stanno investendo ingenti capitali in ricerche di mercato. Poiché i consumatori stanno acquisendo sempre più esperienza nel mondo dei viaggi e

[1] "Uno dei problemi dell'essere un intermediario […] è che qualcuno cercherà sempre di eliminarti" (Traduzione a cura dell'autore).

del turismo, essi hanno anche sviluppato un forte senso critico verso l'attività dei tour operator, i quali hanno capito che la strada migliore è abbandonare le strategie di *mass market* per dedicarsi a strategie mirate e focalizzate su particolari segmenti. Non si tratta, quindi, di inventare alcuna nuova strategia, bensì di implementare e declinare quelle esistenti secondo le nuove esigenze del mercato (Čavlek, 2013).

Lo sviluppo delle ICT, che da un lato ha rappresentato una minaccia per i tour operator, si è rivelato, al contrario, una grande opportunità. Le imprese, infatti, hanno anche adattato le loro strategie alle nuove tecnologie, investendo nella vendita al dettaglio online, nello sviluppo del prodotto online (pacchetti vacanza dinamici) e nella distribuzione. Un esempio è nuovamente TUI, che nel 2011 ha riportato un 61% di prenotazioni online nei i paesi nordici e un 40% nel Regno Unito (TUI, 2011). Ciononostante, i tour operator stanno cercando di rendere più chiaro ai consumatori dove risiede il vero valore della loro attività: sebbene la tecnologia offra molti vantaggi al cliente, ciò che davvero apporta un valore aggiunto al prodotto offerto, sono l'esperienza, la professionalità e l'innovazione. Garibaldi (2008) elenca alcuni punti di forza che rendono unico l'operato dei tour operator:

- la continuità di programmazione, che copre l'intero anno, con una stagione estiva e una invernale;
- la capacità di organizzare voli *charter* e, quindi, beneficiare di prezzi vantaggiosi;
- l'innovazione del prodotto e della destinazione, risultati di accurate ricerche di mercato;
- la realizzazione di cataloghi (p. 220).

Questi fattori permettono alle imprese di offrire un prodotto all'avanguardia, che meglio soddisfa le esigenze di particolari target di clientela, a prezzi più vantaggiosi di quelli che, a differenza di quanto si potrebbe credere, si sosterrebbero in caso di un'organizzazione "fai-da-te".

I tour operator hanno assunto la consapevolezza che i loro obiettivi strategici a lungo termine possono essere raggiunti unicamente attraverso lo sviluppo di prodotti che si distinguono da quelli dei concorrenti, precisamente, in termini di qualità. Spesso non ci si rende conto che sul web i prodotti (ad esempio gli hotel) vengono proposti secondo una classificazione di prezzo: questo comporta una guerra di prezzi che porta inevitabilmente a una diminuzione della qualità. È qui, che i tour operator si distinguono offrendo prodotti di alta qualità, derivanti da solidi rapporti instaurati con i fornitori. Inoltre, non va dimenticata la componente emotiva del prodotto turistico: gli elementi intangibili sono quelli che avvalorano l'esperienza turistica, e questo è esattamente ciò su cui i tour operator stanno investendo. Più l'offerta è differenziata, personalizzata e specializzata, più gli operatori di tutta la filiera turistica affrontano con facilità l'individualizzazione della domanda (Čavlek, 2013).

L'importanza dell'esistenza dei tour operator non risiede solo nel ruolo che essi ricoprono nei confronti dei consumatori, ma anche in quello ricoperto nei confronti degli altri operatori turistici. Per un'impresa operante nel turismo, vi sono diversi vantaggi che si possono trarre

dall'affidamento all'attività di un terzo intermediario. Il primo fra questi è l'aumento della visibilità: anche se l'impresa vendesse già attraverso un canale diretto, magari servendosi anche di un proprio sito web con possibilità di prenotazione online, il supporto di un tour operator aiuterebbe ad aumentare la sua visibilità, in rete e non, e a incentivare l'attenzione dei potenziali clienti. Un altro beneficio è la riduzione del rischio: la sponsorizzazione da parte di un tour operator ridurrebbe il rischio, per l'impresa fornitrice, sia di mancate vendite e sia di un sovraccarico informativo che porta spesso le aziende a finire come "una fra tante" nel grande calderone della rete. (Solivo, 2014, p. 48)

Chiaramente il processo di adattamento delle strategie a questi cambiamenti non è stato semplice per tutti i tour operator. Ne sono la prova i numerosi fallimenti avvenuti. Tuttavia, molte aziende non solo sono riuscite a sopravvivere, ma hanno anche saputo vedere, in un contesto minaccioso che metteva a repentaglio la loro esistenza, opportunità di crescita strategica. Nel capitolo seguente si analizzeranno le scelte e le mosse del tour operator TUI, per cercare di mostrare nel concreto come l'impresa ha attuato le strategie che l'hanno portata al successo.

4. *Case study*: TUI

Nei capitoli precedenti di questo lavoro di tesi, quando si è fatto riferimento al tour operator oggetto del presente caso di studio, si è utilizzato, per semplicità, il nominativo TUI. In realtà, l'azienda ha assunto nel corso degli anni una serie di differenti denominazioni sociali, corrispondenti ad altrettante composizioni societarie, conseguenze di processi di fusioni, acquisizioni, liquidazioni e altre scelte strategiche, che hanno portato alla "versione" più recente di TUI, la quale si è definita con il nome "TUI Group". Per comprendere meglio i vari cambiamenti che hanno caratterizzato il percorso dell'entità di questa azienda, si ritiene necessario, prima di introdurla e di iniziare la vera e propria analisi, raccontare la sua storia.

4.1. Storia

Le origini di TUI risalgono al 1923, quando nella regione tedesca Ruhr nasce, su incarico del parlamento del regno di Prussia, un'azienda operante nel settore dell'estrazione di carbone e acciaio: la *"Preußische Bergwerks- und Hütten-Aktiengesellschaft"*, chiamata più semplicemente Preussag AG. Nonostante le difficoltà economiche di quel tempo e la crisi del 1929, Preussag si sviluppa e cresce enormemente, fino a diventare uno dei maggiori pilastri dell'industria pesante nell'autarchia nazional-socialista.

Dopo la Grande Guerra, durante la quale Preussag perde gran parte dei suoi immobili e dei suoi operai, il consiglio di amministrazione decide di iniziare un processo di diversificazione del *core* business, per abbandonare gradualmente l'industria pesante e allentare la dipendenza dal settore

delle materie prime. A tal fine, Preussag entra e inizia a crescere in diverse aree come: trasporti, tecnologia ambientale, elettronica, sistemi informativi, costruzioni, beni di consumo.

Parallelamente, nel 1968 viene fondata ad Hannover la Touristik Union International (TUI), nata dalla fusione fra i tour operator Dr. Tigges-Fahrten, Scharnow-Reisen, Touropa e l'agenzia viaggi Hummel Reise. (TUI.com, 2015)

Il 1997 è l'anno "del destino", l'anno che segnò maggiormente il futuro di Preussag. L'azienda decide, infatti, di buttarsi a capofitto nel turismo, acquisendo la Hapag Lloyd AG, una delle imprese leader tedesche nell'ambito turistico e dei trasporti.

Nel 1998 la Hapag Lloyd AG assume il controllo di TUI che, nel 1999, prenderà il nome di TUI Deutschland GmbH. L'anno successivo, tutta la divisione turistica di Preussag (finora operante sotto il nome di Hapag Touristik Union) viene rinominata TUI Group. Da questo momento in poi, il gruppo intraprende un solido programma di acquisizioni, in concomitanza a un progressivo disinvestimento dell'ormai *non-core* business. Significative a tal proposito, sono le parole di Michael Frenzel, presidente del consiglio di amministrazione di Preussag in quegli anni: *"We had a clear vision of what we had to do. We knew the old company had no chance to survival. We had to find another focus, another strategy. We have not only bought businesses but we have changed the business, bringing integrated thinking to the group.*[2]*"* (Townsend, 2005)

Nel corso dello stesso anno, il gruppo TUI acquisisce la compagnia turistica britannica Thomson Travel Group e la leader francese nel mercato dei pacchetti vacanza Nuovelles Frontières. Nel 2001 acquista il 50% dell'austriaca Magic Life International Hotelbetriebsgesellschaft, fonda TUI UK, TUI Ireland e TUI Nordic.

Nel 2002 il gruppo crea TUI España, entra nel mercato dei voli *low cost* e diventa la prima impresa turistica quotata in borsa. Il 26 giugno di quell'anno, l'assemblea generale decide di abbandonare il nome Preussag, per rinominare l'intera azienda TUI AG. All'impresa rimane infatti solo la gestione di alcune attività in campo energetico e minerario, che vengono smantellate a poco a poco negli anni successivi, per lasciare spazio unicamente al business turistico. (TUI AG, 2015b, p. 3)

Nel 2003 TUI AG fonda TUI China Incoming Europe e TUI Austria Holding AG. Nel 2004 nasce la filiale svizzera TUI Suisse, viene sviluppato il primo portale online TUI Hotel e si crea la *joint venture* TUI Mostravel Russia con il tour operator russo Mostravel. Alla fine dello stesso anno il gruppo spagnolo RIU diventa il singolo più grande azionista di TUI AG. L'anno successivo TUI AG acquisisce il 50% dell'agenzia viaggi indiana "Le Passage to India". Viene fondata anche TUI Airlines Nederland. Nel 2005 TUI acquista il 51% dell'agenzia italiana Acampora Travel Srl e il

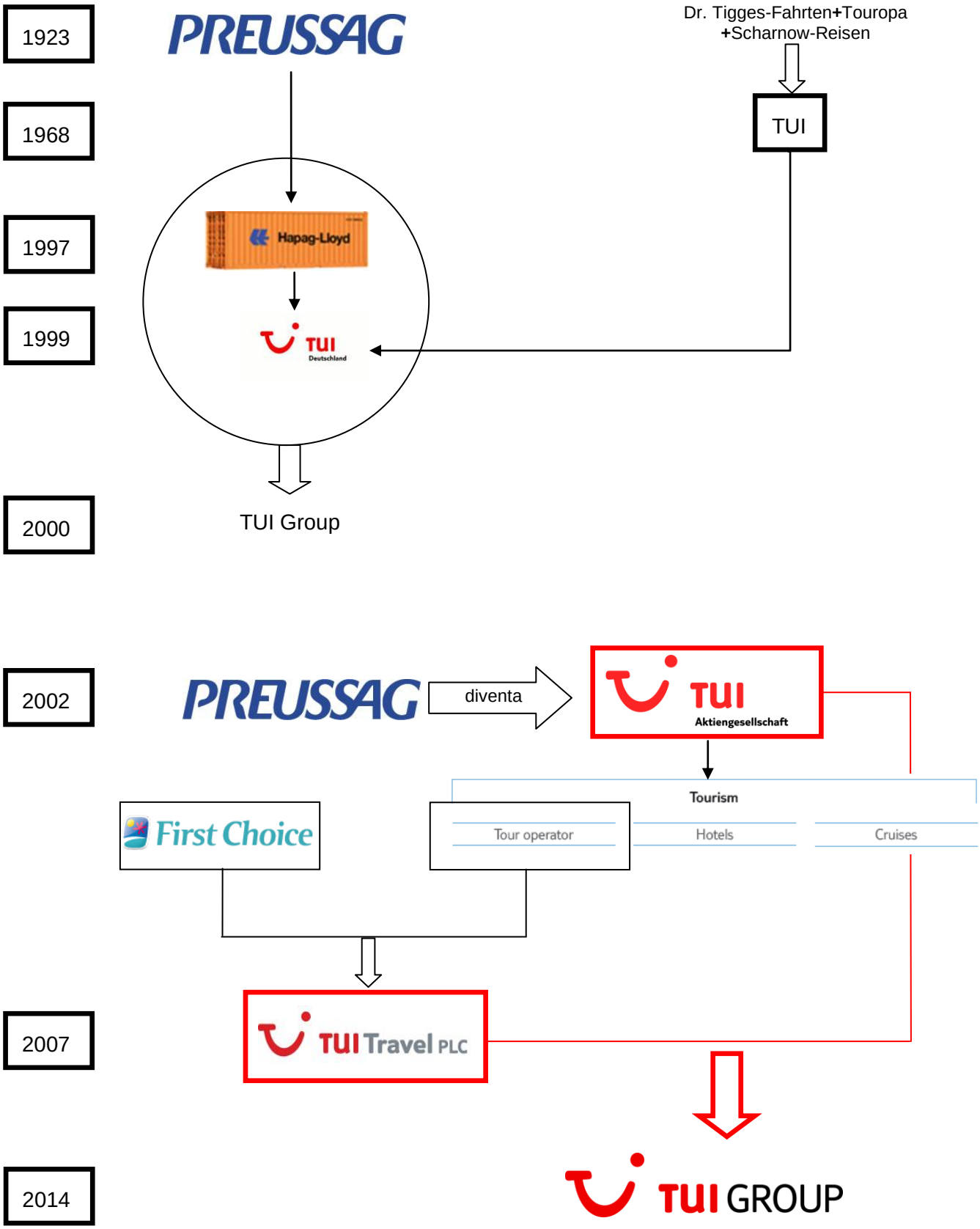
[2] "Avevamo una visione chiara di quello che dovevamo fare. Sapevamo che la vecchia azienda non aveva possibilità di sopravvivenza. Dovevamo focalizzarci su qualcosa d'altro, su un'altra strategia. Non ci siamo limitati ad acquisire nuovi business, ma abbiamo cambiato l'intero business apportando al gruppo un modo di pensare integrato." (Traduzione a cura dell'autore).

100% della società di spedizioni canadese CP Ships. Nel 2006 TUI Leisure Travel e 1-2-Fly si fondono con TUI Deutschland GmbH. Nel 2006 viene creata la nuova compagnia aerea TUIfly.

Nel 2007 la Commissione Europea, in qualità di autorità contro i cartelli anticoncorrenziali, approva la fusione fra la divisione turistica di TUI AG e il tour operator britannico First Choice Travel PLC. Da questa fusione nasce TUI Travel PLC, con sede a Londra. Per i successivi sei anni, caratterizzati da numerosissime altre fusioni, acquisizioni ed espansioni in nuovi comparti turistici, TUI AG e TUI Travel PLC stringono un forte rapporto di collaborazione e condivisione. Tale relazione termina, nel 2014, con la fusione delle due società, che darà vita all'attuale TUI Group, l'impresa turistica integrata più grande del mondo. (TUI AG, 2015b, pp. 5-6)

Lo schema alla pagina seguente cerca di riprodurre graficamente e in maniera semplificata le principali tappe del percorso che ha portato alla creazione di TUI Group.

Figura 8: La storia di TUI



Fonte: Elaborazione dell'autore

4.2. TUI Group

TUI Group è l'impresa turistica integrata più grande del mondo. Grazie alla recente fusione che l'ha originata, il gruppo vanta un nuovo e vasto portafoglio che consiste in numerosi tour operator, 1'800 agenzie viaggio e portali online, sei linee aeree con oltre 130 aeromobili, più di 300 hotel con 210'000 posti letto, 13 linee crocieristiche e infinite agenzie *incoming* nelle principali destinazioni turistiche di tutto il mondo. Questa ampia offerta consente di soddisfare i bisogni di 30 milioni di consumatori attraverso insuperabili esperienze in 180 regioni. Una delle caratteristiche chiave della cultura aziendale di TUI Group è l'impegno nella sostenibilità sociale, ambientale ed economica mondiale. Ne è la prova il fatto che da più di 20 anni TUI è attiva nell'ambito del turismo sostenibile. L'esercizio finanziario 2013/2014 si è chiuso contando 77'000 dipendenti, un fatturato di € 18,7 miliardi e un risultato operativo di € 869 milioni. TUI Group è quotata sulla borsa di Londra nell'indice FTSE 100 e su quella di Francoforte. (TUI AG, 2015c)

Figura 9: TUI: i dati principali

Fonte: TUI AG, 2015d

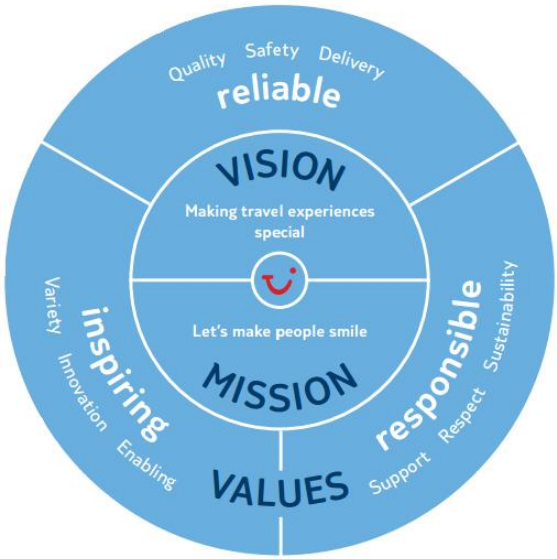
Attualmente il management di TUI Group è composto da sei membri del consiglio di amministrazione, i quali, insieme ad altri cinque membri, costituiscono il comitato esecutivo del gruppo, responsabile per la gestione strategica e operativa. Il chief executive officer (CEO) è il Sig. Friedrich Joussen, che opera congiuntamente con il CEO Sig. Peter Long.

4.2.1. Visione, missione e valori

La cultura e valori di TUI Group sono il cuore del suo successo.

La missione dell'azienda è semplice ma concisa: diffondere il sorriso. Lo dimostra il TUI Smile, il *brand* aziendale raffigurante un sorriso rosso disegnato con le lettere T, U e I, in cui si identificano migliaia di consumatori e dipendenti. Questa missione guida ogni attività del business, da quelle di routine a quelle meno correnti, e ricorda ai membri e ai dipendenti del gruppo di mettere sempre al primo posto i bisogni dei clienti.

Figura 10: TUI: visione, missione e valori



Fonte: TUI Travel Center, 2013, p. 5

La visione aziendale è quella di rendere le esperienze di viaggio speciali. I bisogni dei consumatori sono in continua evoluzione, e TUI Group è orgogliosa di rivoluzionare costantemente la propria offerta per soddisfare tutti i clienti e regalare loro un'esperienza unica e indimenticabile.

L'attività aziendale viene svolta nel rispetto di una serie di valori e linee guida, che si possono riassumere con questi tre aggettivi: affidabile, responsabile e stimolante. L'affidabilità trova un forte riscontro nella sicurezza, negli standard e nella qualità che TUI può offrire grazie alla sua forte e lunga esperienza nel settore turistico. Responsabilità significa rispetto, supporto e sostenibilità: TUI Group ha una visione lungimirante, e investe molto nel rispetto dei clienti, delle comunità locali, delle culture, nella gestione dell'impatto ambientale e nel miglioramento delle condizioni di vita della popolazione locale. Infine, attraverso l'innovazione del prodotto, la varietà dell'offerta e la capacità di realizzare i sogni dei consumatori, TUI Group vuole essere un'ispirazione per tutti i suoi clienti.

4.2.2. Gli azionisti

Figura 11: TUI: i principali azionisti

Fonte 1: TUI AG, 2015

Ad aprile 2015, gli azionisti più significativi che posseggono TUI Group sono investitori istituzionali, che detengono circa l'80% del capitale azionario, la catena di *resort* spagnola RIU Hotels SA e l'imprenditore miliardario russo Alexey Mordashov. Il restante 6% del capitale è detenuto da investitori privati.

4.2.3. L'offerta

Con la fusione fra TUI AG e TUI Travel PLC, il gruppo ha voluto ridefinire in modo chiaro e semplice la presentazione della propria offerta, con l'obiettivo di aumentare la trasparenza e generare maggior valore. Pertanto, sono stati definiti due macro segmenti: il segmento *mainstream* e il segmento *non-mainstream*.

IL SEGMENTO *MAINSTREAM*

In qualità di *core* business di TUI Group, questo segmento offre esperienze di viaggio complete, dalla scelta alla prenotazione, dal viaggio di andata al trasferimento in hotel e ai servizi *after sales*. L'idea di una vacanza unica, i canali di distribuzione diretta e il grande portafoglio di hotel e navi da crociera permettono all'azienda di definire l'intera esperienza di vacanza e le garantiscono un netto vantaggio competitivo nel settore turistico. Questo macro segmento si suddivide ulteriormente in:

- *Hotel & Resorts:* ogni anno TUI Group gestisce nuovi *brand*. Entro il 2019 si prevede l'entrata nel gruppo da parte di circa 60 hotel. Attualmente sono gestiti noti *brand* come RIU e Robinson;
- *Cruises:* TUI Group gestisce 13 navi da crociera sotto i nomi di Hapag-Lloyd Kreuzfahrten, TUI Cruises e Thomson Cruises. Con la prima, fornisce crociere di lusso per il mercato tedesco, con l'ultima offre, invece, varie forme di crociere per famiglie o soli adulti, principalmente nel mercato inglese. La TUI Cruises nasce da una *joint venture* con la Royal Caribbean Cruises e detiene il volume di vendite maggiore nel segmento;
- *Inbound Services:* a partire dall'anno corrente, TUI Group intende integrare tutti i servizi *inbound* di ogni destinazione in un'unica organizzazione, al fine di aumentare le vendite, la soddisfazione del cliente e di ridurre i costi indiretti e i costi di vendita.

Tutte le operazioni relative ai tre micro segmenti sopracitati, vengono raggruppate in tre aree geografiche, relativamente ai mercati d'orgine:

- Regione nord: Regno Unito, Irlanda, Svezia, Norvegia, Finlandia, Danimarca, Canada e Russia;
- Regione centrale: Germania, Austria, Svizzera, Polonia e TUI Destination Services che ha sede a Maiorca;
- Regione occidentale: Belgio, Francia e Paesi Bassi.

IL SEGMENTO *NON-MAINSTREAM*

Questo segmento, chiamato anche *"Specialist Travel"* viene gestito separatamente dalle attività di *core* business in quanto è legato a un modello di business totalmente differente. Questo permette

all'impresa di specializzarsi e di focalizzarsi maggiormente nella crescita e nella creazione di valore. Si distinguono due micro segmenti:

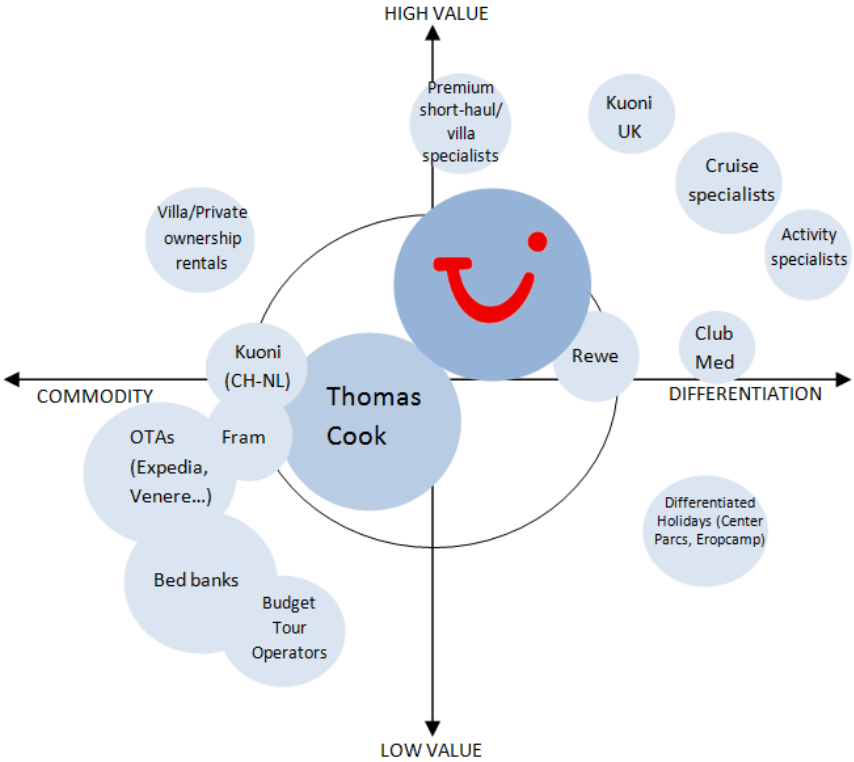
- *Hotelbeds Group*: si tratta di un fornitore di servizi di viaggio che opera a livello globale e fornisce sistemazioni in albergo, trasferimenti, escursioni, tour, eventi e riunioni aziendali, sevizi crocieristici, gestione di visti e passaporti. I principali clienti di questo segmento sono aziende private, tour operator e agenzie viaggio. I suoi *brand* sono Hotelbeds e Intercuises;

- *Specialist Group*: questo segmento è fornitore di viaggi specializzati più grande del mondo. Offre un'ampia gamma di esperienze uniche, da tour con jet privati, spedizioni ai circoli polari e percorsi in barca a vela. I principali *brand* gestiti sono PEAK, Crystal Ski Holidays, Quark Expeditions e World Challenge, che offre entusiasmanti ed educative avventure programmate per gruppi di giovani e studenti. (TUI AG, 2015c)

4.2.4. La concorrenza

L'ambiente competitivo in cui TUI Group opera è caratterizzato da una moltitudine di attori. Tuttavia, nessuno di questi riesce a coprire l'intera catena del valore dell'industria turistica, caratteristica che procura e garantisce a TUI un forte vantaggio competitivo. I principali concorrenti, come già visto nel paragrafo 3.8 sono Thomas Cook, Kuoni, Club Med e Rewe, in particolare per quanto riguarda il segmento *mainstream.* L'immagine seguente fornisce una chiara rappresentazione del posizionamento di TUI rispetto alla concorrenza.

Figura 12: TUI: posizionamento



Fonte: TUI Travel Center, 2013, p.9. Rielaborazione dell'autore

4.3. Analisi delle performance

Prima di affrontare l'analisi strategica, si ritiene opportuno esaminare i risultati reddituali conseguiti da TUI e raffrontarli con quelli dei suoi principali concorrenti. L'obiettivo primario è quello di ottenere una panoramica delle performance di TUI per poi verificarne una correlazione, un riscontro, con gli effetti delle scelte strategiche che emergeranno dalla prossima analisi. Secondariamente, si vuole studiare come TUI si posiziona e si distingue rispetto ai suoi concorrenti in termini di redditività. Pertanto, dai bilanci annuali delle aziende prese in considerazione, sono stati estratti alcuni dai come il fatturato, il reddito operativo (ovvero il reddito generato dall'attività caratteristica dell'impresa) e risultato netto d'esercizio (utile/perdita). Inoltre, per poter comparare le performance di TUI con quelle dei concorrenti, è necessario servirsi dei seguenti indici di redditività:

- ROE (*Return On Equity*): esprime la redditività del capitale proprio ed è calcolato dividendo il risultato netto d'esercizio per il capitale proprio. Questo indice misura il rendimento dell'investimento effettuato dagli azionisti nell'impresa;
- ROI (*Return On Investment*): esprime la redditività del capitale investito ed è calcolato dividendo il reddito operativo per il capitale totale. Questo indice sintetizza il rendimento della gestione caratteristica di un'impresa;
- ROS (*Return On Sales*): esprime la redditività delle vendite ed è calcolato dividendo il reddito operativo per i ricavi da vendita. Indica, in termini percentuali, quanto reddito operativo è generato da un'unità monetaria di fatturato;
- ROCT (*Rotazione Capitale Totale)*: esprime il numero di volte in cui il capitale investito ritorna, cioè si rigenera, sotto forma di vendite in un esercizio finanziario ed è calcolato dividendo i ricavi da vendita per il capitale totale.

È importante sottolineare che in questo paragrafo verrà posta l'attenzione unicamente sulla redditività, ovvero sulla capacità delle imprese oggetto di questa analisi di conseguire ricavi sufficienti a coprire la totalità dei costi e a generare un reddito adeguato. Il reddito è definito adeguato quando è sufficiente sia per la remunerazione del capitale investito, sia per la capitalizzazione dell'utile. Ciò, infatti, permette all'impresa di poter beneficiare di finanziamenti esterni, e allo stesso tempo di auto finanziarsi. Questo permette la realizzazione di investimenti che rendono l'azienda competitiva sul mercato e che, quindi, le permettono di sopravvivere e crescere nel tempo. (Piana, 2013, pp. 5-7). Non verranno, di conseguenza, presi in considerazione gli aspetti della liquidità e della solidità, in quanto meno rilevanti ai fini di questo lavoro di tesi, e frutto di decisioni inerenti alle modalità di finanziamento e gestione dei flussi di cassa, prese arbitrariamente dai singoli management aziendali.

Nella prima parte di questa analisi si è deciso di confrontare i risultati reddituali di TUI con quelli di Thomas Cook sull'arco degli ultimi dieci anni. Thomas Cook è infatti il primo concorrente e *follower* di TUI e le due imprese possiedono dimensioni, strategie e caratteristiche, in termini di grado di integrazione e varietà dell'offerta, molto simili. Il gruppo Thomas Cook, come si presenta oggi, è un'impresa turistica inglese che nasce nel 2007 dalla fusione dei tour operator Thomas Cook & Son, Thomas Cook AG e MyTravel Group PLC. L'azienda offre una gamma di prodotti molto ampia (da pacchetti vacanza a singole escursioni), e i suoi principali mercati d'origine sono l'Europa del nord, l'Europa continentale e il Regno Unito. (Thomas Cook Group PLC, 2015b). Negli ultimi anni Thomas Cook sta subendo una forte pressione dalla concorrenza con TUI, aggravata da una serie di problemi di liquidità e forte indebitamento che le impediscono di adattarsi con facilità alle nuove esigenze e tendenze del mercato. Tuttavia, come si legge da un articolo tratto da Bloomberg (2015) "*Thomas Cook is trying to get to a similar level of flexibility to what TUI has*[3]".

Nella seconda parte le performance reddituali di TUI verranno raffrontate con quelle di due operatori turistici che si distinguono per aver preso delle scelte strategiche molto differenti da quelle di TUI. Si tratta della svizzera Kuoni e della francese Club Med. Kuoni è meno integrata sia verticalmente che orizzontalmente rispetto a TUI e Thomas Cook, e presenta anche una gamma di prodotti più ristretta. Tuttavia, l'azienda è molto specializzata nel segmento del lusso, tant'è che nel 2013 è stata nominata "*World's Leading Luxury Tour Operator*" all'annuale *World Travel Awards* (Kuoni Travel, 2015). Club Med, invece, presenta un'offerta un po' meno differenziata, ed è specializzata in destinazioni esotiche e nell'offerta di strutture *all inclusive* (Club Méditerranée, s.d.). Il confronto di TUI con queste due imprese avrà luogo unicamente sugli ultimi tre anni, al solo scopo di avere un'idea delle performance reddituali di aziende turistiche che hanno preso strade diverse da quella intrapresa da TUI.

Affinché il confronto dei dati sia attendibile, è stato necessario uniformare i valori convertendo le valute. Pertanto, i risultati di Kuoni, pubblicati in franchi svizzeri, e quelli di Thomas Cook, pubblicati in sterline britanniche, sono stati convertiti in euro secondo il tasso di cambio del giorno di chiusura dei bilanci. All'allegato 2 è possibile consultare i dati in valuta originale e i tassi di cambio utilizzati per la conversione.

Va reso noto, inoltre, come non tutte le imprese considerate operino secondo lo stesso esercizio finanziario: l'anno contabile di Kuoni e Club Med corrisponde all'anno solare (1 gennaio – 31 dicembre), mentre Thomas Cook e TUI (quest'ultima dal 2009 in avanti) redigono i loro bilanci annuali su un esercizio finanziario che inizia il 1° ottobre e termina il 30 settembre. L'analisi potrebbe, quindi, risultare leggermente alterata a causa di questa incongruenza.

[3] "Thomas Cook sta cercando di raggiungere un livello di flessibilità simile a quello di TUI" (Traduzione a cura dell'autore)

Alla pagina successiva verranno esposte delle tabelle contenenti i dati analizzati. Qui di seguito, una breve legenda:

- SFY: *Short Financial Year*, fa riferimento ai primi 9 mesi dell'anno finanziario.
- HY: *Half Year*, fa riferimento al primo semestre dell'anno finanziario.
- *Turnover:* è il fatturato conseguito dall'azienda.
- EBITDA: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization,* indica il margine operative lordo, ovvero il risultato conseguito prima degli interessi passivi, delle imposte, delle svalutazioni e degli ammortamenti.
- EBIT: *Earnings Before Interest and Taxes,* rappresenta il reddito operativo, cioè il risultato della gestione caratteristica dell'impresa, antecedente la deduzione di interessi passivi e delle imposte.
- *Earnings per share*: sono gli utili per azione, calcolati dividendo l'utile netto per il numero medio delle azioni emesse in circolazione.
- *Net profit/loss*: è l'utile netto (o la perdita netta) conseguito nell'esercizio preso in considerazione.
- *Equity*: è il capitale proprio dell'azienda.
- *Total Assets*: è il capitale totale investito nell'impresa.

Tabella 3: Risultati reddituali TUI

		2004	2005	2006	2007	2008	SFY 2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/30 giugno 2015
Turnover	*€ mio*	18.046	19.619	20.916	21.866	24.868	14.244	16.350	17.480	18.330	18.478	18.715	12.071
EBITDA	*€ mio*	1.477	1.379	969	1.323	922	1.582	650	850	924	1.011	1.172	78
EBIT	*€ mio*	912	849	232	548	139	1.013	216	445	539	595	774	- 262
Net Profit/Loss	*€ mio*	572	495	- 847	236	- 182	355	114	118	142	187	284	- 169
Earning per share	€	2,96	2,28	- 3,66	0,61	- 0,65	1,16	0,30	- 0,01	- 0,16	- 0,08	0,31	- 0,37
Equity	*€ mio*	2.660	4.375	3.010	3.124	2.168	2.257	2.434	2.548	2.067	2.029	2.517	n.d.
Total Assets	*€ mio*	12.370	15.328	13.014	16.304	16.656	13.483	14.616	13.492	13.213	13.454	14.026	n.d.
ROE		21,50%	11,31%	-28,14%	7,55%	-8,39%	15,73%	4,68%	4,63%	6,87%	9,22%	11,28%	n.d.
ROI		7,37%	5,54%	1,78%	3,36%	0,83%	7,51%	1,48%	3,30%	4,08%	4,42%	5,52%	n.d.
ROS		5,05%	4,33%	1,11%	2,51%	0,56%	7,11%	1,32%	2,55%	2,94%	3,22%	4,14%	n.d.
ROCT		1,46	1,28	1,61	1,34	1,49	1,06	1,12	1,30	1,39	1,37	1,33	n.d.

Fonte: Elaborazione dell'autore sulla base dei conti annuali di TUI

Tabella 4: Risultati reddituali Thomas Cook

		2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/31 luglio 2015
Turnover	*€ mio*	7.661	7.780	9.440	10.202	10.113	10.321	11.272	11.928	11.115	10.993	6.634
EBITDA	*€ mio*	n.d.	n.d.	n.d.	636	625	632	541	397	507	635	- 23
EBIT	*€ mio*	193	229	244	457	453	420	349	196	16	69	- 202
Net Profit/Loss	*€ mio*	105	180	225	55	20	3,3	- 595	- 742	- 254	- 147	- 492
Earnings per share	€	1,68	2,76	22,00	6	2	n.d.	- 70	- 84	- 20	- 10	n.d.
Equity	*€ mio*	720	807	3.042	2.525	1.877	2.024	1.359	576	654	365	n.d.
Total Assets	*€ mio*	4.160	3.966	8.332	8.831	7.705	8.011	7.688	7.424	7.499	7.359	n.d.
ROE		14,58%	22,28%	7,40%	2,17%	1,06%	0,16%	-43,79%	-128,82%	-38,87%	-40,35%	n.d.
ROI		4,64%	5,77%	2,93%	5,17%	5,88%	5,25%	4,54%	2,64%	0,21%	0,94%	n.d.
ROS		2,52%	2,94%	2,58%	4,47%	4,48%	4,07%	3,10%	1,64%	0,14%	0,63%	n.d.
ROCT		1,84	1,96	1,13	1,16	1,31	1,29	1,47	1,61	1,48	1,49	n.d.

Fonte: Elaborazione dell'autore sulla base dei conti annuali di Thomas Cook

Tabella 5: Risultati reddituali Kuoni

		2012	2013	2014	HY 2015
Turnover	€ mio	4.840	4.624	4.579	1.424
EBITDA	€ mio	97,5	156,1	101,6	15,5
EBIT	€ mio	42,8	125,8	71,2	3,3
Net Profit/Loss	€ mio	- 11,9	56,4	56,0	- 159,9
Earning per share	€	- 0,7	2,9	2,9	- 8,2
Equity	€ mio	579	635	648	409
Total Assets	€ mio	1.989	1.952	2.011	2.213
ROE		-2,06%	8,88%	8,65%	-39,09%
ROI		2,15%	6,44%	3,54%	0,15%
ROS		0,88%	2,72%	1,56%	0,23%
ROCT		2,43	2,37	2,28	0,64

Fonte: Elaborazione dell'autore sulla base dei conti annuali di Kuoni

Tabella 6: Risultati reddituali Club Med

		2012	2013	2014
Turnover	€ mio	1.459	1.408	1.381
EBITDA	€ mio	126,0	118	118
EBIT	€ mio	22,0	14	13
Net Profit/Loss	€ mio	2,0	- 9	- 9
Earning per share	€	0,02	- 0,36	- 0,37
Equity	€ mio	522	469	523
Total Assets	€ mio	1.269	1.216	1.245
ROE		0,38%	-1,92%	-1,72%
ROI		1,73%	1,15%	1,04%
ROS		1,51%	0,99%	0,94%
ROCT		1,15	1,16	1,11

Fonte: Elaborazione dell'autore sulla base dei conti annuali di Club Med

Dalle tabelle appena presentate si evince facilmente l'andamento del giro d'affari delle imprese considerate. Il fatturato di TUI è stato caratterizzato da un costante aumento fino all'anno 2008, quando, probabilmente a causa della crisi finanziaria che ha colpito pressoché tutti i settori economici, si è registrato un cospicuo calo nelle vendite. Ciononostante, a partire dall'anno seguente, TUI ha prontamente risollevato l'andamento del *turnover*, indirizzandolo verso una continua ripresa. Thomas Cook, al contrario, sembra non aver risentito delle ripercussioni della crisi in termini di fatturato. Quest'ultimo è stato oggetto di un leggero ma continuo aumento fino al 2012. A partire dall'anno successivo, però, esso ha registrato un lieve calo che, aggravato dagli interessi finanziari legati al forte indebitamento a cui è esposta l'impresa, si è tradotto in forti perdite d'esercizio. Per quanto riguarda Kuoni e Club Med, il loro giro d'affari, nettamente inferiore rispetto a quello di TUI e Thomas Cook, ha subito un costante decremento negli ultimi tre anni.

Mantenendo l'attenzione sulle vendite, è interessante l'indice ROCT. Piuttosto stabile per TUI e Thomas Cook, esso oscilla fra uno e due punti, mentre per Kuoni i risultati sono nettamente superiori: l'indice ROCT si attesta oltre i due punti per gli ultimi tre anni e questo significa che l'azienda è in grado, attraverso le vendite di un esercizio finanziario, di rigenerare il capitale investito per più di due volte. Club Med, invece, presenta un ROCT poco superiore a un punto. La redditività delle vendite, espressa dall'indice ROS, è positiva per tutte le quattro imprese sull'arco degli anni analizzati. Ciò è reso possibile dal fatto che i risultati operativi sono sempre positivi, sebbene caratterizzati da una maggiore variabilità per TUI e Thomas Cook rispetto a Kuoni e Club Med.

Per quanto riguarda la redditività del capitale totale investito, TUI mostra un indice ROI medio di 4,11% sull'arco degli ultimi dieci anni. Thomas Cook, relativamente allo stesso periodo, presenta invece un ROI medio di 3,80%. Anche rispetto a Kuoni e Club Med, la redditività media del capitale investito da TUI è maggiore. Negli ultimi tre anni, infatti, Kuoni ha conseguito una redditività media del 4,05%, Club Med dell'1,31% e TUI del 4,67%. Questo implica che la gestione caratteristica di TUI è la più redditizia rispetto ai suoi concorrenti.

Infine, a livello di risultati netti d'esercizio, si nota come TUI abbia, dal 2004, generato utili netti, fatta eccezione per due perdite conseguite nel 2008 e nel 2006. Quest'ultima, piuttosto consistente (€ 847 milioni), è stata causata dall'aumento dei costi, da cambiamenti avvenuti nella struttura del mercato e dalle ingenti spese che l'impresa ha dovuto sostenere al fine di portare a termine l'integrazione dell'azienda canadese CP Ships (TUI AG, 2007, p.5). Tutto ciò si traduce in una redditività media del capitale proprio del 5,16% negli ultimi 10 anni. In questi termini, la redditività media del capitale proprio di Thomas Cook è stata vittima degli effetti delle ingenti perdite conseguite dal gruppo negli ultimi quattro anni, che hanno portato ad un ROE medio negativo degli ultimi dieci anni di -20,42%. Negativo è anche il ROE medio di Club Med per gli ultimi tre anni (-1,09%). La società, infatti, non consegue utili netti dal 2013. Piuttosto elevata, ma comunque

inferiore rispetto a quella di TUI (9,12%), è invece la redditività del capitale proprio di Kuoni, che negli ultimi tre anni si attesta intorno al 5,16%.

I dati presentati e le considerazioni finora effettuate, rispecchiano la posizione di TUI come leader del mercato europeo e ne confermano il successo, le cui cause verranno indagate nel paragrafo successivo.

4.4. Analisi delle strategie

Come anticipato nell'introduzione del presente lavoro di tesi, si andranno ora ad analizzare le principali scelte strategiche che TUI ha effettuato nell'arco degli ultimi quindici anni. Ci si focalizzerà su quelle più significative, che hanno segnato maggiormente la storia e il futuro dell'impresa. Dopo una mera descrizione di tali mosse strategiche, esse verranno commentate con riferimenti teorici. Successivamente, si cercherà di spiegare il posizionamento di TUI come conseguenza delle scelte effettuate, le quali hanno portato l'impresa al raggiungimento del vantaggio competitivo.

4.4.1. Le scelte strategiche

Nell'arco degli ultimi quindici anni, il management di TUI ha ridefinito continuamente la strategia del gruppo per stare al passo con i mutamenti del mercato, con i cambiamenti del comportamento dei consumatori e per affermarsi come impresa turistica integrata più grande del mondo e leader d'Europa. Si distinguono quattro fasi strategiche fondamentali, che verranno qui di seguito illustrate in ordine cronologico.

A) 2001-2002: DA PREUSSAG A TUI

Una delle tappe più importanti nella storia di TUI è la decisione, approvata dall'assemblea generale nel giugno 2002, di abbandonare il nome Preussag e di rinominare l'intero gruppo TUI AG. Chiaramente, non si tratta di una scelta puramente formale, bensì di una mossa strategica che comporta una serie di profondi e radicali cambiamenti nell'impresa, primo fra tutti il completamento di un lungo processo di disinvestimento nei settori dell'energia, dell'ingegneria edile e del commercio, per lasciare spazio a quello che è diventato il nuovo *core* business del gruppo: il turismo. Nel 2002 Preussag si trova, quindi, al traguardo di un vero e proprio processo di trasformazione da società industriale a leader europeo del settore turistico.

Nel 2001 Preussag assiste al più grande successo economico della sua storia, grazie agli straordinari risultati conseguiti da tutte le sue ASA: turismo, logistica, energia, ingegneria edile e commercio. Queste eccellenti performance vengono raggiunte nonostante gli eventi dell'11 settembre abbiano scosso enormemente i consumatori, diffondendo incertezza e sfiducia, e provocando una contrazione dell'attività in tutti i settori, in particolare in quello del turismo. Il gruppo decide, quindi, di perseguire i suoi obiettivi e continuare con l'implementazione del programma di disinvestimenti. Quest'ultimo genera un forte afflusso di liquidità che viene

reinvestita nel settore turistico, principalmente attraverso acquisizioni e fusioni mirate ad aumentare il livello di integrazione dell'azienda, rafforzandone le attività lungo la filiera produttiva. Per citarne alcune, nel mese di maggio Preussag acquisisce il 10% del gruppo Alpitour, leader italiano dei viaggi organizzati. Successivamente entra nel mercato austriaco acquistando il 51% della Austrian Magic Life International GmbH, per completare la propria offerta di club e *resort*. Un'altra acquisizione strategica fu quella di EVS Euro Vacances System, tramite cui Preussag prende il controllo di nuovi canali di distribuzione diretta. L'acquisto del 51% di Alfi Group fu un'ulteriore mossa strategica per l'espansione nel settore degli hotel, che porta all'ampliamento dell'offerta a 140'585 posti letto. Per quanto riguarda l'aviazione, il gruppo decide di stringere un'alleanza con la polacca White Eagle Aviation e di centralizzare la gestione delle linee aeree per sfruttare le economie di scala. (Preussag AG, 2002, p. 11 sgg.)

Il grande successo economico di Preussag, nel 2001, è accompagnato dal lancio del nuovo *master brand* "World of TUI", il simbolo chiave dell'integrazione del suo business turistico nel *network* europeo. Questo *brand*, infatti, unisce sotto lo stesso tetto l'affermata distribuzione nazionale, i marchi dei tour operator, le linee aeree e le operazioni svolte nelle destinazioni a tutti i livelli della catena del valore turistica. Allo stesso tempo, "World of TUI", con il suo nuovo logo raffigurante il famoso sorriso rosso, si presenta come un marchio di qualità e competenza per tutti i prodotti e servizi del gruppo, fornendo un'ulteriore spinta all'integrazione dei processi e fungendo da elemento attrattivo per gli altri attori della filiera. Si tratta del primo *brand concept* nel settore turistico.

Insieme all'espansione esterna tramite acquisizioni e fusioni, la divisione turistica di Preussag si sviluppa internamente in termini di nuovi prodotti e servizi, attuando una serie di misure per adeguarsi ai trend del mercato. Ne conseguono numerose innovazioni dell'offerta, progressi nel campo dell'aviazione e delle tecnologie informatiche. Con la nuova linea di prodotti TUI Family, l'impresa intende riposizionarsi nel segmento in crescita dei viaggi di famiglia. Contemporaneamente, la linee Gold, Platinum e Superfamily puntano ad affermarsi nel segmento *premium*. L'innovativo programma Apollo costituisce un elemento chiave nel contesto dell'integrazione delle attività turistiche, perché prevede la creazione di una piattaforma-database per l'intero gruppo, contente informazioni sulle destinazioni, sulle disponibilità in tempo reale di posti letto nelle strutture alberghiere o di posti a sedere sui differenti voli. Vengono prese, infine, anche le decisioni di utilizzare nuovi canali di distribuzione, come quello televisivo attraverso il canale tedesco TV Travel Shop, di apportare migliorie al sito web e di vendere, tramite quest'ultimo, biglietti per festival e concerti. Nello stesso periodo, l'impresa percepisce l'aumento del trend delle vacanze *last minute*: ciò rende più difficoltosa la programmazione delle stagioni e, pertanto, il management decide di esercitare una maggiore pressione sui fornitori per ottenere una maggiore flessibilità contrattuale. (Preussag AG, 2002, p. 59 sgg.)

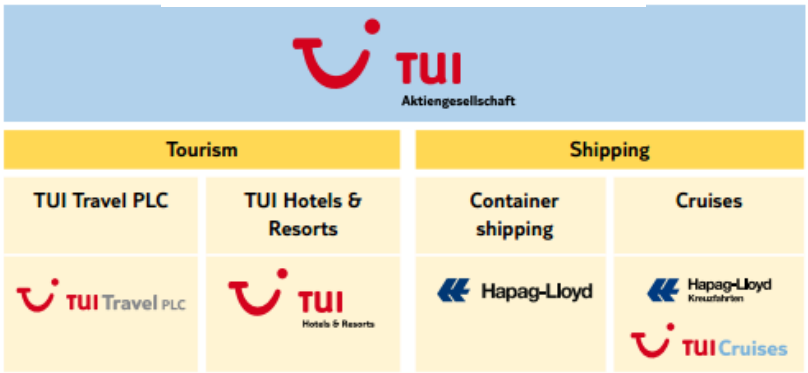
B) 2007: LA FUSIONE CON FIRST CHOICE

Il 19 marzo 2007 TUI AG annuncia la fusione della sua divisione turistica (esclusi gli hotel che sono, invece, raggruppati sotto il cappello TUI Hotels & Resorts) con First Choice Holidays PLC per la creazione di TUI Travel PLC, con sede nel Regno Unito. Questa mossa strategica nasce in risposta alla fusione dei concorrenti Thomas Cook e MyTravel, avvenuta qualche mese prima, e per stare al passo con i cambiamenti del comportamento d'acquisto dei consumatori. La nuova società costituisce un'unione strategica poiché First Choice Holidays PLC è esperta di attività e vacanze specializzate, mentre TUI possiede un business di largo consumo caratterizzato da prezzi inferiori. La nuova TUI Travel PLC garantirà, quindi, nuove opportunità di crescita, una profittabilità sostenibile nel lungo termine, nonché grandi vantaggi di costo. (BBC News, 2007)

Attraverso questa fusione si creano i prerequisiti che permetteranno al gruppo di migliorare l'efficacia del business dei pacchetti vacanza e allo stesso tempo di incrementare i margini dalla vendita di vacanze specializzate. Nascono, quindi, numerose sinergie vantaggiose. TUI Travel PLC offre un portafoglio di prodotti molto ampio e la sua attività si struttura in quattro settori: *Mainstream Holidays*, *Specialist Holidays*, *Activity Holidays* e *Online Destination Services*. Il settore *Mainstream* conta diversi gruppi turistici integrati, ognuno specializzato in un preciso mercato d'origine. L'impresa detiene una forte e solida posizione sul mercato, che le garantiscono significative economie di scala. (TUI AG, 2008, p. 35)

Nello stesso anno, la società madre TUI AG si libera totalmente dei business nei quali sta disinvestendo e si presenta unicamente con due ASA: turismo e trasporti.

Figura 13: La struttura di TUI AG nel 2007



Fonte: TUI AG, 2008, p. 29

Nonostante il forte consolidamento dell'industria europea del turismo, avvenuto attraverso le due grandi fusioni Thomas Cook/My Travel e TUI/First Choice, la competizione rimane forte e diversificata. I concorrenti principali sono tour operator integrati o non integrati, linee aeree *low cost*, fornitori online e gruppi di hotel. Per rimanere competitivo, il gruppo ha sviluppato attività focalizzate sull'uso delle nuove tecnologie informatiche, ha concepito nuovi siti web, sistemi di valutazione e prenotazione online.

C) 2010: LA STRATEGIA “GET 2015”

Il mercato delle vacanze organizzate si sta sviluppando su un doppio binario: si assiste, da un lato, a una contrazione della domanda dei tradizionali pacchetti vacanza, dall’altro alla nascita di un moderno mercato orientato verso bisogni individuali e differenti stili di vita dei consumatori (FVW, 2011). In risposta a questi trend, TUI decide di operare secondo due distinti modelli di business: una parte del gruppo si focalizzerà sullo sviluppo, sull’innovazione e sul marketing di hotel esclusivi che garantiscono alti margini di profitto, come gli hotel dei *brand* Sensimar, Best Family e Puravida; l’altra parte sarà invece orientata verso un mercato di consumatori attenti al prezzo. Per questo secondo segmento, la posizione di TUI sarà rafforzata dall’utilizzo di nuove tecnologie e dall’automatizzazione dei processi.

Il programma che prevede lo sviluppo, entro cinque anni, di questo duplice modello di business prende il nome di “Get 2015” e ha come obiettivi quello di consolidare la posizione di TUI sul mercato, di massimizzare la soddisfazione dei suoi clienti e di diventare il più grande tour operator specializzato. Un altro importante aspetto di questo programma strategico è l’espansione del business tramite internet, e l’integrazione del mondo online con quello offline.

L’allegato 3 presenta nel dettaglio il nuovo modello di business di TUI.

D) 2013-2015: LA STRATEGIA “oneTUI”

Nel mese di maggio 2013 viene lanciato il nuovo programma strategico che prende il nome di “oneTUI”, la cui realizzazione, ancora in corso al momento della stesura della presente tesi di *bachelor*, inizia l’anno successivo e porta all’attuale struttura di TUI Group, così come descritta nel paragrafo 4.2. Con questa strategia si raggiunge la creazione del business turistico integrato più grande del mondo attraverso la fusione della tedesca TUI AG e dell’inglese TUI Travel PLC da cui prende forma TUI Group. Il programma “oneTUI” prevede due fasi di implementazione: la prima, che mira al consolidamento e la seconda, orientata alla crescita. Il nuovo management del gruppo intende creare maggior valore per gli azionisti e per tutti gli altri *stakeholders*, attraverso un modello di business integrato e fortemente orientato al cliente. (TUI AG, 2014b)

Gli obiettivi di questa strategia sono molteplici, alcuni dei quali sono già stati raggiunti nel primo semestre dell’anno finanziario 2015, e possono essere sintetizzati nel seguente elenco:

- accelerare la crescita del gruppo e creare un modello di business verticalmente integrato che accresca la fornitura di prodotti unici, i quali garantiranno un forte sviluppo del segmento *Mainstream*;
- creare potenziale e opportunità di crescita e ottenere un maggior controllo sullo sviluppo dell’offerta;
- aumentare la visibilità nei confronti dei clienti, chiarire loro il vantaggio competitivo del gruppo e presentarsi con un solo marchio per fornire una visione univoca e chiara;

- aumentare il controllo sull'esperienza del cliente, interagendo con lui lungo tutto il processo di acquisto e consumo del prodotto;
- sviluppare nuove destinazioni in nuovi mercati geografici;
- diventare azienda leader nella protezione ambientale, apportando innovazioni alla strategia di sviluppo sostenibile e di sostenibilità ambientale come la riduzione degli scarichi delle navi da crociera, o la diminuzione del consumo di cherosene attraverso l'utilizzo di aerei più leggeri e aerodinamici;
- creare opportunità di crescita nel business crocieristico, migliorarne l'efficienza operativa e l'utilizzo;
- creare e sfruttare importanti sinergie e aumentare il grado di occupazione della capacità produttiva;
- ridurre i costi attraverso l'unificazione di attività sovrapposte, la creazione di un gruppo più snello e la gestione separata del segmento *non-Mainstream*.
- creare maggior valore attraverso i segmenti *Online Accommodation* e *Specialist & Activity*;
- generare ingenti flussi di cassa e aumentare la remunerazione degli azionisti.

L'allegato 4 presenta la visione integrata e cliente-centrica che caratterizza la recente mossa strategica del gruppo. Rappresentative per il programma "oneTUI", sono le parole del CEO di TUI AG, Friedrich Joussen, che spiega "*We aim to unite what belongs together under the roof of our great brand, TUI*[4]*"*. (TUI Group, 2015c, p. 2)

4.4.2. La mappatura delle strategie

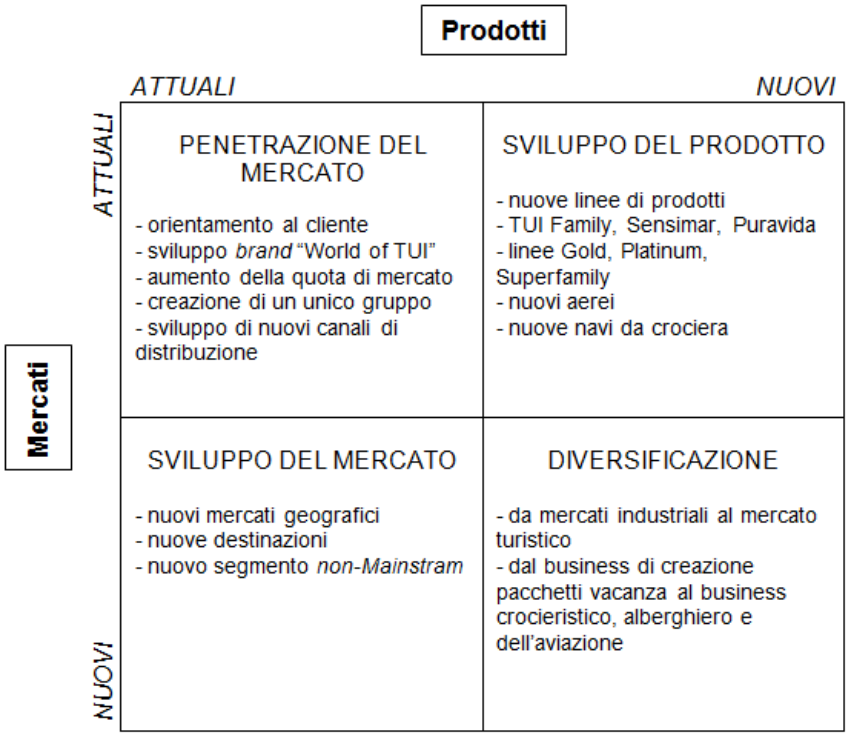
Ora che le principali fasi strategiche sono state descritte, le si vuole analizzare utilizzando uno strumento che permetterà di mappare le scelte strategiche in relazione alla variabile "prodotto" e alla variabile "mercato". Si tratta della matrice ANSOFF, secondo cui un'impresa può perseguire lo sviluppo attraverso una strategia di maggiore penetrazione dei mercati in cui essa è già presente, cercando nuovi mercati per i prodotti che già offre, lanciando nuovi prodotti sui mercati in cui già opera oppure proponendo nuovi prodotti su nuovi mercati (Ansoff, 1987).

Nel tentativo di classificare le fasi strategiche di TUI secondo il modello ANSOFF sono emerse delle riflessioni interessanti: ogni stadio presenta molteplici scelte, le quali trovano spazio in differenti quadranti della matrice. Infatti, si individuano delle scelte di diversificazione, soprattutto nel corso della prima fase, durante la quale l'impresa decide di buttarsi a capofitto nel settore turistico, quindi su un nuovo mercato con nuovi prodotti, o quando decide, ad esempio, di entrare nel settore crocieristico o dell'aviazione attraverso fusioni e acquisizioni. Allo stesso tempo

[4] "Miriamo a riunire tutto ciò che deve stare insieme sotto il tetto del nostro grande *brand*, TUI" (Traduzione a cura dell'autore)

emergono strategie di sviluppo del prodotto: le nuove linee dei prodotti TUI Family, degli hotel Sensimar o Puravida sono la risposta al continuo cambiamento delle esigenze dei consumatori che inducono TUI a sviluppare e differenziare il proprio portafoglio di prodotti esclusivi per poter mantenere la posizione acquisita su un dato mercato. Contemporaneamente si distinguono mosse di sviluppo del mercato: poiché il settore *Mainstream* ha raggiunto una fase di maturità, il gruppo è alla continua ricerca di nuovi mercati, anche dal punto di vista geografico, che possiedono un potenziale di crescita. Decisioni come lo sviluppo di un *brand* unico "World of TUI" o la creazione di un unico gruppo TUI Group, possono essere collocate nel quadrante dell'opzione di penetrazione del mercato, in quanto TUI decide di focalizzarsi sui mercati e sui prodotti esistenti prestando maggiore attenzione al cliente, accrescendo le proprie competenze, migliorando il rapporto qualità-prezzo dell'offerta e creando sinergie che consolidino la sua posizione sul mercato. L'immagine seguente è una rielaborazione della matrice ANSOFF adattata ad alcune scelte strategiche di TUI:

Figura 14: Le scelte di TUI nella matrice ANSOFF



Fonte: Elaborazione dell'autore

Secondo quanto affermato finora, non risulta possibile sostenere che TUI, a livello di strategia di gruppo, persegua categoricamente una delle quattro alternative proposte dalla matrice ANSOFF. Inoltre, la mera mappatura delle decisioni strategiche non è esaustiva ai fini di questa analisi, in quanto non consente di cogliere la logica del processo strategico e del percorso di sviluppo di TUI. Per questo motivo, si intende procedere facendo rifermento alla teoria e si vorrebbe mettere in evidenza che, rispetto alle strategie comunemente a disposizione dei tour operator esposte nel

paragrafo 3.7, sarebbe inverosimile cercare di identificare, in una sola di quelle, la strategia perseguita negli anni da TUI.

Nella maggior parte della letteratura e degli studi disponibili concernenti la strategia di TUI, si riscontra una "corrente di pensiero" secondo cui l'impresa abbia perseguito prevalentemente la via dell'integrazione verticale. Tuttavia, in seguito all'analisi effettuata nella presente tesi, si vorrebbe argomentare l'idea che, sebbene TUI si presenti come una grande impresa integrata verticalmente, l'integrazione verticale non è stata la principale strategia che il suo management ha deciso di adottare. Volendo indagare ulteriori modelli strategici proposti dalla letteratura, si percepisce, piuttosto, un certo riscontro con la cosiddetta strategia di sviluppo per adiacenze, trattata nel paragrafo successivo.

4.4.3. Lo sviluppo per adiacenze

Lo sviluppo per adiacenze, o espansione nelle adiacenze, è un modello teorico introdotto dall'economista e scrittore Chris Zook nel 2004 tramite la sua pubblicazione "*Beyond the core: expand your market without abandoning your roots*". Secondo questa impostazione, un'impresa si sviluppa espandendosi in business che affiancano quello *core* e che sono fortemente correlati alle competenze maturate nella conduzione della sua attività principale (Genco & Penco, 2013, p. 118). Nel 2003 Zook e Allen portarono a termine uno studio quinquennale sulla crescita aziendale, condotto analizzando le mosse di sviluppo di 1'850 imprese e rapportandole ai loro risultati reddituali. Questa ricerca portò a due conclusioni principali. La prima è quella secondo cui una crescita redditizia e sostenibile è raggiungibile quando l'impresa amplia i confini del suo *core* business verso spazi adiacenti. In particolare, sono stati identificati sei tipi di adiacenze:

1. Adiacenze di prodotto: sviluppo di nuovi prodotti e servizi destinati ai *core customers*. Esempio: IBM ha sviluppato dei *software* dedicati agli acquirenti di *hardware*;
2. Adiacenze geografiche: espansione in nuove aree geografiche. Esempio: Vodafone si è sviluppata dal Regno Unito a tutta l'Europa, fino al Giappone e agli Stati Uniti;
3. Adiacenze lungo la catena del valore: è una delle mosse più difficili e consiste nello sviluppo di attività facenti parte della catena del valore in cui si colloca il *core* business. Esempio: De Beers ha esteso la sua attività di commercio di diamanti da grossista a venditore al dettaglio;
4. Adiacenze di canale: sviluppo di nuovi canali di distribuzione. Esempio: EAS, azienda americana leader nel settore degli integratori sportivi, inizialmente distribuiva i suoi prodotti attraverso negozi specializzati e successivamente, dopo opportuni cambi di *packaging*, decide di servirsi di supermercati come Wal-Mart;
5. Adiacenze a livello di cliente: modifica delle caratteristiche di un prodotto per rivolgersi a un nuovo segmento di clientela. Esempio: Charles Schwab ha esteso i suoi servizi di

consulenza di brokeraggio da clienti orientati al risparmio a individui con un elevato patrimonio;

6. Adiacenze a livello di nuovo business: costruzione di un nuovo business attorno a forti competenze. Esempio: American Airlines ha sfruttato le sue competenze creando il sistema di prenotazione “Sabre” che ha riscosso talmente successo da ottenere addirittura più valore della compagnia aerea stessa.

Il secondo risultato emerso dalla ricerca di Zook e Allen è il seguente: le imprese hanno più probabilità di crescere rispetto ai concorrenti quando sviluppano una formula di espansione in modo prevedibile e ripetibile. Le aziende che lanciano in continuazione nuove e differenti iniziative di crescita hanno una probabilità di successo del 25%, contro l’80% per quelle che elaborano una formula di espansione ripetibile e riutilizzabile. Ciò avviene in quanto lo sviluppo di un’attività è normalmente un processo complesso, sperimentale e spesso caotico: la ripetibilità permette all’impresa di sistematizzare la crescita e, di conseguenza, acquisire esperienza sfruttando gli effetti della curva di apprendimento. La mossa più efficace, in sostanza, è quella che può essere riapplicata in contesti differenti da quello originario. (Zook & Allen, 2013, pp. 3-4)

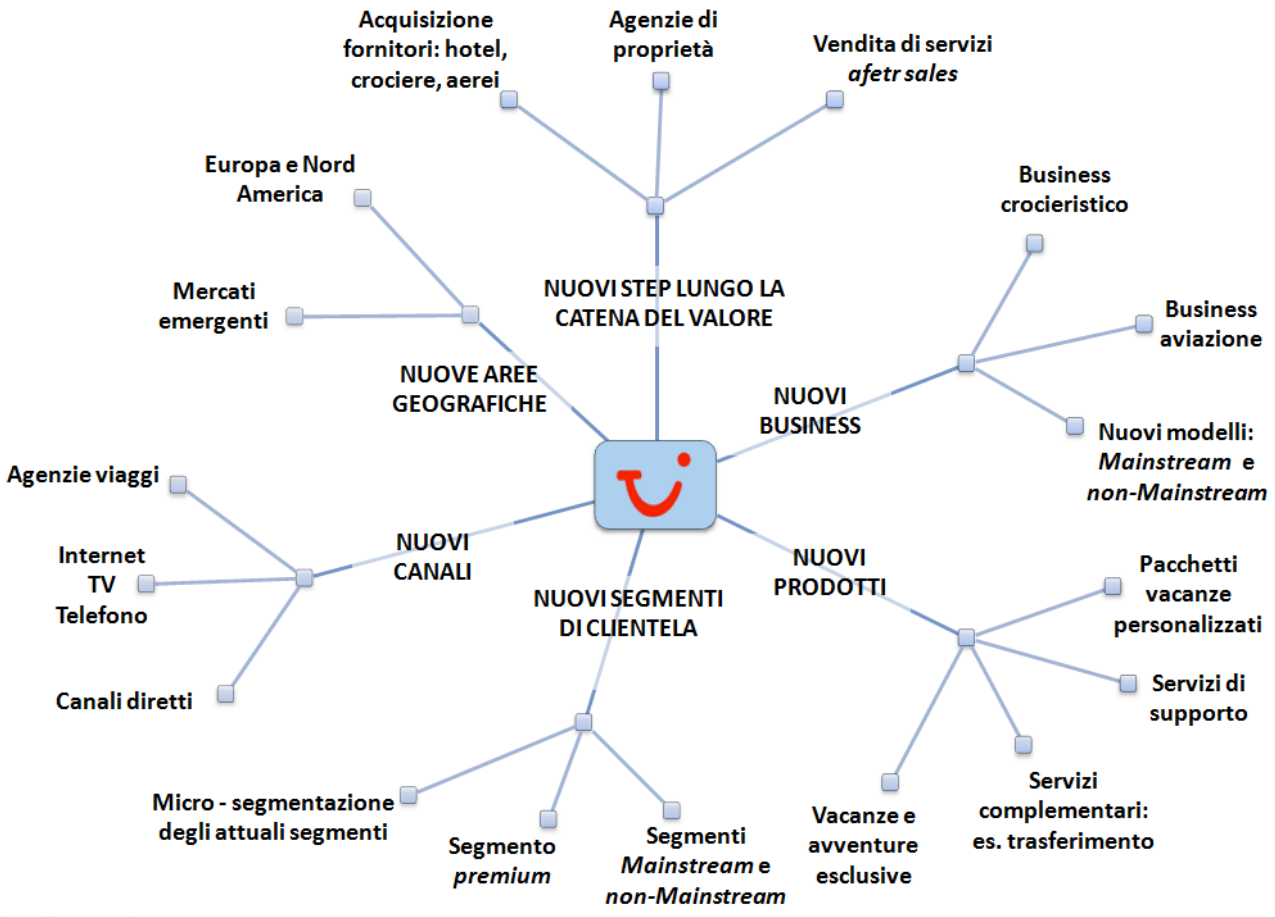
Un altro elemento che caratterizza il modello di crescita nelle adiacenze è la capacità del management di resistere alla tentazione di espandersi “troppo”. Infatti, non appena le imprese riscontrano successo e ottengono buone performance grazie all’espansione in una o più adiacenze, le opportunità di ulteriore sviluppo si moltiplicano. Eppure, allontanarsi troppo dai confini del proprio business principale potrebbe risultare deleterio e condurre a risultati indesiderati: se l’obiettivo primario è quello di puntare a una leadership di mercato che rafforzi il *core* business, spingersi troppo oltre i confini di quest’ultimo può finire per abbattere le colonne del successo dell’impresa. Al contrario, la formula vincente è quella di ampliare questi confini, sfruttando i propri punti forti e mantenendo un legame con l’attività principale (Ferri, 2011, p. 9).

Una strategia di sviluppo per adiacenze ha successo se costruita nel rispetto del comportamento dei consumatori: più l’impresa è in armonia con le preferenze dei suoi clienti, maggiori saranno le probabilità di affrontare adeguatamente le nuove opportunità. È importante che venga effettuata una meticolosa segmentazione del mercato obiettivo. In questo modo l’impresa acquisisce una migliore comprensione del processo d’acquisto dei consumatori e riesce a individuare quali sono i segmenti che creano maggior valore, in maniera da poter classificare e valutare l’attrattività delle nuove opportunità di adiacenza.

L’espansione per adiacenze è un metodo specifico di sviluppo. Si differenzia da tutti gli altri modelli proposti dalla letteratura ed è ciò che i CEO delle imprese identificano come una priorità per il raggiungimento di nuovi livelli di crescita (Zook, 2004, p. 167). Si tratta di un’opzione intermedia, di una diversificazione “morbida” e moderata, che permette di governare l’inevitabile e ineliminabile rischio imprenditoriale.

Ora che sono stati delineati i principali aspetti di questa strategia di sviluppo, si vuole dimostrare che le mosse di TUI trovano un significativo riscontro in tale modello. Si potrebbe affermare che l'origine del suo processo di crescita nelle adiacenze risalga agli anni 2000, quando Preussag decide di disinvestire dai settori dell'energia, dell'ingegneria edile e del commercio, per fare del turismo il suo *core* business. Il management, infatti, comprese già allora l'importanza di restringere il campo d'azione limitando i business in cui operare, soprattutto per circoscrivere, e quindi migliorare, le competenze della direzione aziendale. Negli ultimi quindici anni TUI è stata protagonista di un'intensa e indiscussa crescita, ma non si è mai allontanata dalla sua attività principale, non ha mai perso di vista i suoi obiettivi, la sua visione, i suoi valori e ha investito continuamente sui punti di forza, redini del suo successo. Oltre a ciò, TUI ha costruito la sua strategia di crescita intorno a un forte orientamento al cliente: monitorare e indagare nel dettaglio l'evoluzione del comportamento del turista, le ha permesso non solo di adeguarsi ai nuovi *trend* del mercato, ma anche di prevedere e anticipare eventuali mosse dei concorrenti e di accogliere i cambiamenti trasformandoli in opportunità. L'immagine seguente è una rappresentazione della strategia di sviluppo per adiacenze adattata a TUI.

Figura 15: TUI: lo sviluppo per adiacenze



Fonte: Elaborazione dell'autore

L'immagine sintetizza le principali adiacenze verso cui TUI ha deciso di espandersi. Come si può notare, non si tratta di una diversificazione pura, o di una mera integrazione verticale, bensì di un insieme di scelte di espansione che non si spingono verso ambiti troppo sconosciuti o troppo "diversi", ma toccano, piuttosto, aree strettamente connesse fra loro, sia dal punto di vista gestionale che operativo.

I benefici che TUI ha tratto dal perseguimento di una simile strategia sono molteplici. Innanzitutto, grazie all'esperienza accumulata, ha acquisito migliori capacità organizzative e approfondite conoscenze in materia di fusioni e acquisizioni: TUI ha imparato a individuare, valutare e classificare le potenziali opportunità di fusione o acquisizione e, quindi, a scegliere di attuare unicamente quelle che apporterebbero un decisivo aumento del valore all'intero gruppo. Ha ridefinito le risorse, le competenze e i suoi fattori critici di successo. Ha imparato a ridurre e gestire la complessità sia interna che esterna e ha capito come muoversi più in fretta dei concorrenti velocizzando il processo di sviluppo. Ha aumentato la trasparenza e la chiarezza della strategia, permettendo non solo al management, ma anche agli investitori, ai dipendenti e a tutti gli altri *stakeholders* di avere una visione più nitida dei suoi obiettivi e delle sue mosse strategiche.

4.4.4. Il *corporate advantage*

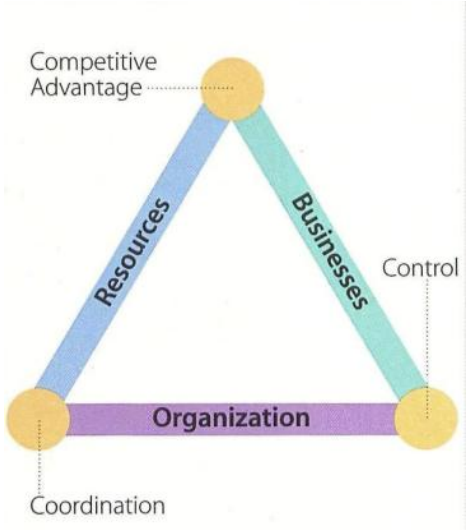
Indipendentemente dal modello di strategia perseguita, il fatto che TUI abbia conseguito il successo è inconfutabile. Lo dimostrano i risultati reddituali nell'analisi delle performance, quelli competitivi nel posizionamento rispetto ai concorrenti e quelli sociali, approfonditi nell'allegato 5. Nell'introduzione del presente estratto si è dichiarato l'obiettivo di spiegare come e perché TUI abbia raggiunto tale successo. In particolare, si è espresso l'intento di voler pervenire a quest'obiettivo tramite un'analisi delle strategie competitive dell'azienda, ovvero delle strategie a livello di business. Nel corso del lavoro, mentre ci si addentrava nelle caratteristiche dell'azienda e nelle peculiarità delle sue scelte, al fine di verificare il "come" essa abbia riscosso dei così buoni risultati, si è riscontrato che la chiave del successo di TUI risiede, piuttosto, nella sua strategia *corporate*. Tale rivelazione ha avuto come risvolto la decisione di allargare gli orizzonti e la prospettiva di analisi dando un peso maggiore alle strategie a livello aziendale.

La strategia a livello *corporate,* già definita nel capitolo 3.7, è "*la via lungo la quale un'azienda cerca di creare valore attraverso la configurazione e il coordinamento delle sue attività multi mercato*" (Collis & Montgomery, 1999, p. 7). Lynch (2006) afferma che "*corporate strategy can be described as the identification of the purpose of the organisation and the plans and actions to achieve that purpose*[5]" (p.5). Partendo dal presupposto che non esiste la strategia *corporate* corretta, si può affermare che una strategia aziendale è efficace quando è in grado di combinare in

[5] "La strategia corporate può essere descritta come l'identificazione dell'obiettivo dell'organizzazione e dei piani e delle azioni per il raggiungimento di quell'obiettivo." (Traduzione a cura dell'autore)

modo omogeneo i tre elementi seguenti, rappresentati in figura 16: risorse, business (le diverse aree strategiche d'affari) e organizzazione (intesa come struttura, sistemi e processi).

Figura 16:Il triangolo della strategia *corporate*



Fonte: Collis & Montgomery, 1998, p. 72

I tre lati del triangolo sono le fondamenta della strategia a livello aziendale. Le imprese di successo possiedono risorse di alta qualità, una forte posizione di mercato in settori attrattivi e un'organizzazione amministrativa efficiente. Tuttavia, solo se questi elementi sono coerenti fra loro in vista di realizzare una data visione e sono giustificati da finalità e obiettivi appropriati, il sistema nel suo insieme potrà generare un vantaggio aziendale, appunto, il *corporate advantage*. Quest'ultimo richiede, infatti, che sussista una forte coerenza ad ogni angolo del triangolo. Quando le risorse di un'impresa sono critiche per il successo di un'ASA, il risultato è un vantaggio competitivo. Quando l'organizzazione è configurata in maniera tale da permettere alle ASA di sfruttare abilmente tali risorse, emergono sinergie che consentono il coordinamento. Infine, una buona coerenza fra l'organizzazione, e quindi i sistemi di controllo e incentivi, e i suoi business, produce un controllo strategico. (Collins & Montgomery, 1998, p.72)

Le risorse che forniscono le basi per il *corporate advantage* variano lungo un *continuum* che spazia da risorse altamente specializzate a risorse molto generali. Il posizionamento dell'impresa lungo questo *continuum* vincola il raggio di azione entro il quale essa dovrebbe competere attraverso le sue aree strategiche d'affari e limita la sue scelte circa le modalità di organizzazione. L'evidenza empirica mostra che il management della maggior parte delle aziende fallisce nel tentativo di posizionarsi correttamente lungo questo *continuum* di risorse. Ne consegue l'errata decisione di entrare in business basati su analogie in termini di prodotti piuttosto che di risorse: molte imprese credono di espandersi in segmenti di mercato che appaiono affini ma che sono, in realtà, molto differenti a causa delle risorse e competenze richieste. Al contrario, le risorse e competenze di un'azienda dovrebbero essere in grado di accrescere la competitività di ogni sua

area strategica d'affari e fare in modo che queste ultime creino maggior valore di quello che genererebbero se operassero autonomamente o se appartenessero a un'altra impresa: l'adeguata allocazione di tali risorse nei diversi business è al cuore di ogni strategia *corporate*. (Collis & Montgomery, 1998, p. 73 sgg.)

Come detto in precedenza, non esiste la strategia aziendale corretta. Esiste, tuttavia, una logica vincente, quella dell'equilibrio, della coesione e della coerenza interna. Spesso, tale logica è conseguenza del lato intuitivo e creativo del management, la cui abilità deve essere quella di non seguire unicamente un approccio razionale con una spiccata valenza qualitativa, caratterizzato da disciplina e rigore, ma di avvalorare anche la componente intuitiva. Questa logica ha trovato in TUI la sua massima applicazione.

Il management di TUI comprese abilmente che in un contesto così dinamico, imprevedibile, competitivo e in continua evoluzione come quello turistico, non è sufficiente eccellere a livello di business per il raggiungimento del vantaggio competitivo. Per sopravvivere e conseguire un successo durevole e sostenibile è necessario assumere una logica di *corporate advantage.* Solo in questo modo, il valore aziendale può essere tradotto in vantaggio competitivo, arrecando una maggiore capacità competitiva alle singole aree strategiche d'affari.

Lungo il *continuum* delle risorse aziendali, TUI si posiziona come un'impresa in possesso di risorse molto specializzate. Le principali, nonché quelle che stanno alla base del suo successo, sono: le risorse umane altamente qualificate, le risorse finanziarie, il *brand* e l'esperienza maturata con il tempo nel mercato turistico. Un elemento che dimostra coerenza nella logica delle mosse strategiche dell'impresa, è il fatto che essa abbia deciso di mantenere un campo d'azione non troppo ampio, e di espandersi in settori molto affini sulla base delle risorse possedute. Ad esempio, si nota come TUI non abbia mai preso in considerazione l'opportunità di allargare il suo business a quello dei viaggi e delle vacanze con finalità di studio, a quello del turismo religioso o sanitario. Questo perché il gruppo non possiede alcune risorse e competenze specializzate in tali ambiti, i quali si allontanano troppo sia dai confini della sua attività che dalla sua visione aziendale. TUI, piuttosto, ha preferito sfruttare le sue approfondite conoscenze in materia di bisogni e comportamento del consumatore, per espandersi lungo la filiera turistica mantenendo un'ottica comune, che è quella della soddisfazione delle esigenze del turista lungo la sua intera esperienza di viaggio.

Nel corso degli ultimi quindici anni TUI ha acquisito particolari competenze molto specializzate in materia di diversificazione per mezzo di fusioni e acquisizioni. Nel momento in cui decise di smantellare i business gestiti nei settori industriali, capì che la diversificazione crea davvero valore solo: quando vi sono risorse specifiche, quando si rimane vicini al *core* business e quando si ha la

possibilità di creare delle economie di scopo[6]. L'entrata in più business del mercato turistico da parte di TUI non ha come unica finalità quella di ridurre i rischi (cosa che i suoi azionisti potrebbero fare semplicemente diversificando il loro portafoglio di titoli). Il principale obiettivo è, invece, quello di dare vita a sinergie e vantaggi a livello operativo che si traducono in aumenti di redditività. Il management di TUI ha colto il giusto sistema di valutazione delle fusioni e acquisizioni da intraprendere nel rispetto della coerenza aziendale, delle peculiarità del gruppo e nell'ottica della creazione di valore aggiunto. L'esperienza maturata ha permesso di capire quando ha senso diversificare o meno l'attività. Si può affermare che TUI abbia applicato quella che è comunemente conosciuta come l'equazione di Ansoff, secondo cui 2+2=5, aritmeticamente discutibile ma managerialmente perfetta (Macchia, 2010, p. 21).

Per concludere, si può affermare che l'equilibrio, la visione efficace e l'orientamento verso un'espansione fattibile, hanno permesso alla strategia aziendale di TUI di creare valore e, quindi, di produrre un *corporate advantage* che si è tradotto in altrettanto vantaggio per i singoli business e, di conseguenza, in successo.

5. Conclusioni

Grazie alla prima parte del presente elaborato ci si è potuti avvicinare al settore turistico per comprenderne le caratteristiche, la complessità e l'importanza che esso riveste nell'economia mondiale. Nello specifico, sono stati messi in luce i cambiamenti e le tendenze che lo hanno contraddistinto nel corso degli ultimi quindici anni, con particolare riferimento al mutamento delle esigenze e del comportamento del consumatore-turista. Quest'ultimo ha sollevato la questione della disintermediazione della filiera turistica, fenomeno in cui i consumatori, grazie alle informazioni e alle nuove tecnologie a loro disposizione, decidono di non servirsi più degli intermediari del turismo. Fra questi, si collocano i tour operator, attori oggetto di analisi di questa tesi, sui quali si ha indagato circa il ruolo, la nascita, le attività svolte, i prodotti offerti e le strategie più comunemente utilizzate, sottolineandone la fondamentale importanza rivestita nel settore turistico. Tutto ciò ha consentito di familiarizzare con il contesto in cui opera TUI e, quindi, di procedere allo svolgimento del caso di studio che ha permesso di rispondere alla domanda di ricerca di questo lavoro di tesi: come e perché il tour operator TUI, nel corso degli ultimi quindici anni, è stato in grado di mantenere delle buone performance nonostante i mutamenti del settore turistico, conservando un vantaggio competitivo sul mercato europeo?

Nel tentativo di scindere la domanda in due parti, la risposta può essere riassunta nel modo seguente: relativamente al "come", e quindi alle modalità intraprese da TUI per il raggiungimento

[6] Le economie di scopo (o economie di raggio d'azione o di ambito competitivo) "si verificano quando produrre e distribuire più prodotti insieme dà origine a costi inferiori a quelli che si hanno producendo e distribuendo la stessa quantità di prodotti separatamente. (Collis & Montgomery, 1999, p. 81)

del successo, è stata individuata la strategia di sviluppo per adiacenze. Per quanto riguarda il "perché", invece, la causa del suo successo è stata identificata nella creazione del *corporate advantage.* In altre parole, le sue ottime performance, il suo buon posizionamento nei confronti dei concorrenti e la sua *leadership* nel mercato europeo, sono spiegate dall'esistenza di un vantaggio aziendale che si è riversato sui singoli business. Volendo fornire una risposta meno specifica, ma più esaustiva, si vuole attribuire la causa del successo di TUI alla logica del suo sviluppo e alle capacità di gestione di quest'ultimo. TUI è stata in grado di gestire e coordinare le interrelazioni fra i diversi business che la compongono, nonché fra le varie parti della filiera, seguendo una logica comune e coerente con l'organizzazione e con le risorse a disposizione. Ha saputo plasmare un vantaggio aziendale proprio attraverso la creazione del suo percorso di crescita e sviluppo. Non ha agito andando a creare vantaggi nei singoli business (poco sicuro, visto il contesto mutevole e fortemente competitivo) ma ha deciso di intervenire a livello *corporate* e creare valore per i singoli business.

Volendo commentare i risultati emersi in un contesto più ampio, si pensa che, per essere competitivo sul mercato, un grande tour operator come TUI debba: cercare di accrescere la propria quota di mercato; raggiungere e consolidare una posizione dominante nella mente dei consumatori; espandersi lungo la filiera turistica attingendo da differenti mercati geografici per ottenere in contemporanea integrazione e internazionalizzazione; effettuare fusioni e acquisizioni di aziende più piccole o equivalenti operanti nello stesso business o in business concorrenti; accrescere le proprie competenze nell'ambito delle tecnologie e della distribuzione online; diversificare; possedere modelli di business flessibili che possano essere continuamente ritoccati e modificati; adattarsi ai trend del mercato; creare sinergie ed economie di scopo; assumere un orientamento al cliente; evitare di allontanarsi troppo dal *core* business; mantenere un alto grado di coerenza fra l'organizzazione, le aree strategiche d'affari e le risorse possedute. Si ritiene che tutte queste riflessioni possano essere prese in considerazione da un qualunque tour operator che si trovi a dover affrontare le odierne minacce del settore turistico e, quindi, a dover prendere decisioni strategiche finalizzate alla sopravvivenza.

Effettuando un breve raffronto fra la teoria trattata e il caso di studio analizzato, si constata che le risposte di TUI ai mutamenti del mercato, nel corso degli ultimi quindici anni, hanno rispecchiato gli stessi trend individuati nella prima parte di questo lavoro. Per quanto riguarda le caratteristiche dei tour operator, va sottolineato che, ad oggi, TUI si presenta come qualcosa di più che un semplice tour operator, a causa delle dimensioni raggiunte, del suo grado di integrazione e del raggio d'azione delle sue attività. Infine, con riferimento alle strategie dei tour operator presentate nel terzo capitolo, è già stato ribadito come le mosse di TUI non trovino riscontro unicamente con una di esse, piuttosto con diverse caratteristiche di molte di esse.

Nello svolgimento della presente tesi non si sono incontrati particolari limiti. Tuttavia, se il tempo a disposizione fosse stato maggiore e se non ci fossero stati limiti di lunghezza dell'elaborato, si

avrebbe avuto il piacere di approfondire ulteriormente alcuni aspetti sia teorici sia riguardanti TUI. Si è riscontrata qualche difficoltà nell'analisi delle performance per via di alcune incongruenze di rendicontazione fra le quattro imprese analizzate, ad esempio l'utilizzo di differenti anni contabili. Inoltre, avendo TUI Group un passato piuttosto complesso, non è stato così evidente comprenderne la storia e selezionare la grande quantità di informazioni disponibili. Infine, si crede che l'utilizzo di alcuni dati primari avrebbe avvalorato l'intero lavoro. Sarebbe stato interessante, ad esempio, effettuare delle interviste ad alcuni *middle* manager di diverse aree strategiche d'affari per comprendere come, a livello di singoli business, viene percepito il vantaggio di appartenere all'impresa turistica più grande del mondo.

Il presente elaborato potrebbe essere utilizzato per completare il quadro informativo relativamente al settore turistico e a quello dei tour operator, analizzando più nel dettaglio tutti gli aspetti presi in considerazione. Inoltre, esso può fungere da base di partenza per approfondire le strategie di TUI e continuare a monitorarne lo sviluppo.

Bibliografia

Fonti bibliografiche

Acanfora, S. (2014). *I nuovi orizzonti del turismo. Il caso Expedia* (Tesi di laurea, Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli, Roma). Recuperato il 30 giugno 2015, da http://tesi.eprints.luiss.it/8692/1/acanfora-tesi-2012.pdf

Ansoff, I. (1987). *Corporate Strategy.* Londra: Penguin.

Becheri, E. & Biella, A. (2013). *L'intermediazione della filiera del turismo organizzato.* Rimini: Maggioli Editore

Biella, M. & Biella, A. (2004). *Economia e gestione delle imprese di intermediazione turistica.* Milano: HOEPLI

Candela, G. & Figini, P. (2009). *Economia del turismo e delle destinazioni.* Milano: McGraw-Hill

Čavlek, N. (2000). The role of tour operator in the travel distribution system. In W.C. Gartner & D.W. Lime (a cura di), *Trends in Outdoor Recreation, Leisure and Tourism* (pp. 325 – 334). Wallingford: CABI

Club Méditerranée. (2013). *Rapport Annuel 2012.* Parigi: Club Med. Recuperato il 25 agosto 2015, da http://www.clubmed-corporate.com/wp-content/uploads/2015/07/DDR-2012-28-fevrier-2013.pdf

Club Méditerranée. (2014). *Rapport Annuel 2013*. Parigi: Club Med. Recuperato il 25 agosto 2015, da http://www.clubmed-corporate.com/wp-content/uploads/2014/02/VDEF-interactif-14022014.pdf

Club Méditerranée. (2015). *Rapport Annuel 2014.* Parigi: Club Med. Recuperato il 25 agosto 2015, da http://www.clubmed-corporate.com/wp-content/uploads/2015/01/Rapport-Annuel-20143.pdf

Coda, V. & Invernizzi, G. (2013). *Un modello di rappresentazione e valutazione della strategia: la formula imprenditoriale.* Milano: Università Bocconi. Recuperato il 2 settembre 2015, da http://www.fondazionecariplo.it/static/upload/for/formula-imprenditoriale.pdf

Collis, J.D. & Montgomery, C. (1999). *Corporate Strategy.* (P. Gobbo, trad.). Milano: McGraw-Hill. (opera originale pubblicata nel 1997)

Dondi, F. (2010). *Management dell'innovazione*. Roma

Evans, N., Campbell, D. & Stonehouse, G. (2011). *Strategic Management for Travel and Tourism.* Oxon: Routledge

Ferri, A. (2011). *Strategia: ripensare il modello di business.* Milano: Gruppo Ceccarelli SpA. Recuperato il 5 maggio 2015, da http://www.ceccarelli.it/Repository/paper/1_63.pdf

Fitzroy, P., Hulbert, J. & Ghobadian, A. (2012). *Strategic Management. The challenge of creating value.* Oxon: Routledge

Garibaldi, R. (2008). *Economia e gestione delle imprese turistiche.* Milano: HOEPLI

Genco, P. & Penco, L. (2013). *Assetti di governo e strategie nelle medie imprese. Un approfondimento sulle medie imprese quotate.* Milano: FrancoAngeli

Giansanti, A. (2014). *Turismo, ambiente e territorio: Sinergie per uno sviluppo economico sostenibile.* Milano: TiPubblica

Giardini, A. (1986). *Caratteri strutturali e dimensioni macroeconomiche del turismo in Emilia-Romagna.* Università di Bologna: Mimeo

Goeldner, C.R. & Ritchie, J.R.B. (2003). *Tourism. Principles. Practices. Philosophies.* New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Grant, M. R. (2011). *L'analisi strategica per le decisioni aziendali.* (4 ed.) (A. Alvisi, L. Berti, G. Lorenzoni, A. Olivieri & M. Mazzanti, trad.). Bologna: il Mulino. (opera originale pubblicata nel 2010)

Grant, M. R. & Jordan, J. (2013). *Fondamenti di strategia.* (M. Mazzanti, trad.). Bologna : il Mulino. (opera originale pubblicata nel 2012)

Grasso, M. (2011). *Tour operator e agenzie dettaglianti. Strategie e marketing delle imprese di viaggio.* Milano: Franco Angeli

Horner, S. & Swarbrooke, J. (2007). *Consumer behaviour in tourism. Second edition.* Oxford: Butterworth–Heinemann

Johnson, G. & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy.* (6 ed.). Essex: Pearson Education

Knoll, S. (2008). *Cross Business Synergies: a Typology of Cross-business Synergies and a Mid-range Theory of Continuous Growth Synergy Realization* (Tesi di dottorato, Università di San Gallo, San Gallo). Recuperato il 10 agosto 2015, da http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3391/$FILE/dis3391.pdf

Kotler, P. (1999). *Il marketing secondo Kotler. Come creare, sviluppare e dominare i mercati.* Milano: Gruppo 24 Ore

Kuoni Group. (2015a). *Kuoni Group Annual Report 2014.* Recuperato il 25 agosto 2015, da http://www.kuoni.com/docs/financial_report_2014_e_0.pdf

Kuoni Group. (2015b). *Kuoni Group Information. Interim Results 2015.* Zurigo: Kuoni. Recuperato il 25 agosto 2015, da http://www.kuoni.com/docs/kuoni_hjb15_en_1.pdf

Lynch, R. (2006). *Corporate Strategy.* (4 ed.). Essex: Pearson Education

Macchia, L. (2010). *La strategia aziendale nei mercati complessi. Dai modelli di base alle visioni di frontiera.* Milano: FrancoAngeli

Piana, O. (2013). *Conto dei flussi di liquidità e analisi contabili.* Manno: SUPSI Dipartimento Economia Aziendale, Sanità e Sociale

Preussag AG. (2002). *Annnual Report 2001. Preussag changes to TUI.* Hanover: Preussag. Recuperato il 20 agosto 2015, da https://bib.kuleuven.be/files/ebib/jaarverslagen/TUI_2001.pdf

Rossi, C. (2008). *Il management delle imprese di viaggio e turismo. Strategie di marketing.* Milano: FrancoAngeli

Sainaghi, R. (2004). *La gestione strategica dei distretti turistici.* Milano: Egea

Solivo, M. (2014). *Sull'onda del Turismo 2.0, tra tecnologie social e personalizzazione dell'esperienza di viaggio* (Tesi di Laurea Magistrale, Università Ca' Foscari, Venezia). Recuperato il 30 giugno 2015, da http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/5172/845232-1183999.pdf?sequence=2

Thomas Cook AG. (2007). *Annual Report 2006/2007.* Oberursel: Thomas Cook. Recuperato il 25 agosto 2015, da http://www.zonebourse.com/THOMAS-COOK-GROUP-PLC-4007030/pdf/71040/Thomas%20Cook%20Group%20plc_Rapport-annuel.pdf

Thomas Cook Group PLC. (2007). *Annual Report & Accounts 2007.* Londra: Thomas Cook. Recuperato il 25 agosto 2015, da http://www.thomascookgroup.com/wp-content/uploads/2014/04/Annual-Report-Accounts-2007.pdf

Thomas Cook Group PLC. (2008). *Annual Report & Accounts 2008.* Londra: Thomas Cook. Recuperato il 25 agosto 2015, da http://www.thomascookgroup.com/wp-content/uploads/2014/04/Annual-Report-Accounts-2008.pdf

Thomas Cook Group PLC. (2009a). *Annual Report & Accounts 2009.* Londra: Thomas Cook. Recuperato il 25 agosto 2015, da http://www.thomascookgroup.com/wp-content/uploads/2014/04/Annual-Report-Accounts-2009.pdf

Thomas Cook Group PLC. (2009b). *Preliminary Results. 12 months ended 30 September 2009.* Londra: Thomas Cook. Recuperato il 25 agosto, da http://www.thomascookgroup.com/wp-content/uploads/2014/04/Preliminary-Results-30-November-2009_presentation.pdf

Thomas Cook Group PLC. (2010a). *Annual Report & Accounts 2010.* Londra: Thomas Cook. Recuperato il 25 agosto 2015, da http://www.thomascookgroup.com/annual-report-accounts-2010/

Thomas Cook Group PLC. (2010b). *Full Year Results. 12 months ended 30 September 2010.* Londra: Thomas Cook. Recuperato il 25 agosto 2015, da http://www.thomascookgroup.com/wp-content/uploads/2014/04/Preliminary-Results-2010-Presentation.pdf

Thomas Cook Group PLC. (2012). *Preliminary Results.12 months ended 30 September 2012.* Londra: Thomas Cook. Recuperato il 25 agosto 2015, da http://www.thomascookgroup.com/wp-content/uploads/2014/04/download_file28-November-2012.pdf

Thomas Cook Group PLC. (2014). *Annual Report & Accounts 2014.* Londra: Thomas Cook. Recuperato il 25 agosto 2015, da http://annualreport2014.thomascookgroup.com/assets/docs/ThomasCook_AR14.pdf

Thomas Cook Group PLC. (2015a). *Q3 2015 Results.* Londra: Thomas Cook. Recuperato il 25 agosto 2015, da https://www.thomascookgroup.com/wp-content/uploads/2015/07/Q3-2015-results-presentation-FINAL.pdf

TOURISMlink. (2012). *The European tourism market, its structure and the role of ITCs.* Brussels: The TOURISMlink Consortium. Recuperato il 24 giugno 2015, da www.tourismlink.eu

TUI AG. (2005). *Annual Report 2004*. Hanover: TUI AG. Recuperato il 25 agosto 2015, da https://www.tui-group.com/damfiles/default/ir/archiv_geschaeftsberichte/gb2004/gb_2004_engl-edf705328627694dd970102967b5e877.pdf

TUI AG. (2006). *Annual Report 2005.* Hanover: TUI AG. Recuperato il 25 agosto 2015, da https://www.tui-group.com/damfiles/default/ir/archiv_geschaeftsberichte/gb2005/gb_2005_engl-93faaf9c72ce5fe5ce0ae97026af5f30.pdf

TUI AG. (2007). *Annual Report 2006.* Hanover: TUI AG. Recuperato il 25 agosto 2015, da https://www.tui-group.com/damfiles/default/ir/13_Geschaeftsbericht_2006/englisch/pdf/tui-gb06-engl-3fd85e841cf3804db568665509f96890.pdf

TUI AG. (2008). *Annual Report 2007.* Hanover: TUI AG. Recuperato il 25 agosto 2015, da https://www.tui-group.com/damfiles/default/ir/11_Geschaeftsbericht_07/englisch/pdf/annual_report_07-pdf-7cd4984255dbe2e54b9759b048102bf9.pdf

TUI AG. (2009). *Annual Report 2008.* Hanover: TUI AG. Recuperato il 25 agosto 2015, da https://www.tui-group.com/damfiles/default/ir/restatements/en/RZ_TUI_GB_2008_E-168eee831e804152f7788dd99aeebb22.pdf

TUI AG. (2010a). *Corrected annual Report 2009. Short financial year.* Hanover: TUI AG. Recuperato il 25 agosto 2015, da https://www.tui-group.com/damfiles/default/ir/restatements/en/RZ_TUI_GB_2009_E-1e1a785e6603d12ee6773fa76e666eda.pdf

TUI AG. (2010b). *Annual Report 2009/10.* Hanover: TUI AG. Recuperato il 25 agosto, da https://www.tui-group.com/damfiles/default/ir/20_annual_report_2009-10/pdfs/TUI_AR_2009-10_en-57ec2b753bbc852e41a040af1517710e.pdf

TUI AG. (2011). *Annual Report 2010/11.* Hanover: TUI AG. Recuperato il 25 agosto, da https://www.tui-group.com/damfiles/default/ir/Geschaefsbericht_2010_11/TUI_AR_201011-5f7f662d0e9145c5163e9744b2135b3a.pdf

TUI AG. (2012). *Annual Report 2011/12.* Hanover: TUI AG. Recuperato il 25 agosto, da https://www.tui-group.com/damfiles/default/ir/29_geschaeftsbericht_2011_12/downloads/TUI_AR_2011-12_English-ef85c6d49927a9e3cdecde9285289b40.pdf

TUI AG. (2013). *Annual Report 2012/13.* Hanover: TUI AG. Recuperato il 25 agosto, da https://www.tui-group.com/damfiles/default/ir/31_Geschaeftsbericht_2012_13/downloads/TUI_AR_2012-13_English-ae018cfe88ccabb9f7ebb0262e2db3e4.pdf

TUI AG. (2014a). *Annual Report 2013/14.* Hanover: TUI AG. Recuperato il 25 agosto, da https://www.tui-group.com/damfiles/default/ir/36_Geschaeftsbericht_2013_14/downloads/TUI_AR_2013-14_with_magazine-7293b7673c10e839719274a833b42c85.pdf

TUI AG. (2014b). *The world's number one integrated leisure tourism business. A simplified business.* Hanover: TUI AG.

TUI AG. (2015a). *Interim report 2014/15.* Hanover: TUI AG. Recuperato il 25 agosto 2015, da https://www.tui-group.com/damfiles/default/ir/42_9M_Bericht_2014-15/TUI_15_QB3_EN0-3a09d0e1654afad1337a22629cc8075a.pdf

TUI AG. (2015b). *Journey through time.* Sito TUI AG. Recuperato il 4 aprile 2015, da http://www.tui-group.com/damfiles/default/konzern/geschichte/TUI_Journey_thorugh_time-1c7052ed96783793abd1ed4d2048bac6.pdf

TUI Group. (2014). *The world's number one leisure tourism business. The new TUI.* Hanover: TUI Group.

TUI AG. (2015c). *Policy Agenda.* Hanover: TUI AG. Recuperato il 15 luglio 2015, da http://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/en/about-us/policy/tui-policy-agenda-3-2015-02-d87986adf3ed4868ae661cd6dbce93dd.pdf

TUI Travel Center. (2013). *Our TUI brand book. How to increase brand value: the brand book of the world of TUI.* Hannover. Recuperato il 25 agosto, da http://www.tui-travelcenter.ro/uploaded_docs/TUI_brandbook.pdf

TUI Travel PLC. (2011). *Annual Report & Accounts 2010*. Sito TUI Travel PLC. Recuperato il 12 agosto 2015, da http://www.tuitravelplc.com/system/files/uploads/financialdocs/TUI_Annual_Report_2010.pdf

United Nations World Tourism Organization [UNWTO]. (2015). *Tourism Highlights: 2015 Edition.* Madrid: UNWTO. Recuperato il 23 giugno 2015, da http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416899

Periodici e riviste scientifiche

Chen, M. -J. (2008). Competitive dynamics research : An insider's odyssey. *Asia Pacific Journal of Management*, (26), pp. 5-25

Leiper, N. (1990). Tourist attraction system. *Annals of Tourism Research*, (17), pp. 367-384

Mintzberg, H. (1978). The strategy concept I: five Ps for strategy. *California Management Review*, (30), pp. 11-16

Smith, S.L.J. (1988). Defining Tourism - A Supply-Side View. *Annals of Tourism Research*, (25), pp. 179-190

Čavlek, N. (2013). Tour Operator Marketing Strategies: from "Made by Tour Operator" to "Made by Tourism". *Tourism Tribune Journal*, (28), pp. 12-15

Collis, J.D. & Montgomery, C. (1998). Creating Corporate Advantage. *Harvard Business Review,* 76 (3), pp. 71-83

Zook, C. & Allen, J. (2013). Growth Outside the Core. *Harvard Business Review,* (12), pp. 66-73

Fonti elettroniche

BBC News. (2007, 19 marzo). *First Choice to tie up with TUI.* Sito BBC News. Recuperato il 30 agosto 2015, da http://news.bbc.co.uk/2/hi/6465387.stm

Borsa Internazionale del Turismo [Bit], (2014). *3 trend del turismo per il 2015.* Sito Borsa Internazionale del Turismo. Recuperato il 17 luglio 2015, da http://bit.fieramilano.it/it/3-trend-del-turismo-il-2015

Club Méditerranée, (s.d.). *All-inclusive concept.* Sito Club Med. Recuperato il 28 agosto 2015, da http://www.clubmed-corporate.com/?cat=218

EP Business Hospitality. (2012, 1 luglio). *Are UK tour operators in terminal decline?*. Sito EP Business Hospitality. Recuperato il 28 giugno 2015, da http://www.epmagazine.co.uk/archive-view/are-uk-tour-operators-in-terminal-decline/

FVW. (2011, 8 febbraio). *New 5-year strategy for profitable growth*. Sito FVW Touristik & Business Travel. Recuperato il 30 agosto 2015, da http://www.fvw.com/tui-germany-new-5-year-strategy-for-profitable-growth/393/85298/11245

FVW. (2014, 3 gennaio). *TUI, Cook dominate the European tourism market.* Sito FVW Touristik & Business Travel. Recuperato il 5 luglio 2015, da http://www.fvw.com/index.cfm?event=print.article&cid=11212&pk=126948

Katz, B. D. & Mayes, J. (2015, 25 agosto). *Travel Giants Battle Online Rivals With Hotels and Cruise Ships*. Sito Bloomberg Business. Recuperato il 28 agosto 2015, da http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-08-24/debt-ties-thomas-cook-as-u-k-travel-giants-seek-transformation

Kuoni Travel, (2015). *Awards & Honours.* Sito Kuoni. Recuperato il 28 agosto 2015, da http://www.kuoni.co.uk/why-kuoni/awards-honours

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], (2003). *Glossary of statistical terms. Tour operators.* Sito dell'OECD. Recuperate il 21 luglio 2015, da https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=2733

Thomas Cook Group PLC, (2015b). *About us.* Sito ufficiale Thomas Cook. Recuperato il 26 agosto 2015, da http://www.thomascookgroup.com/

Townsed, A. (2005, 27 marzo). Michael Frenzel: He wants to take you on holiday – but has no time to take one himself. *The Independent*. Recuperato il 20 agosto, da http://www.independent.co.uk/news/people/profiles/michael-frenzel-he-wants-to-take-you-on-holiday--but-has-no-time-to-take-one-himself-6149699.html

Travel, Technology & Solutions [tts], (2015). *Get Your Eyes On These Travel Trends in 2015*. Sito tts. Recuperato il 18 luglio 2015, da http://tts.com/blog/get-your-eyes-on-these-travel-trends-in-2015

TUI.com, (2015). *Histoire*. Sito TUI Deutschland. Recuperato il 4 aprile 2015, da http://unternehmen.tui.com/de/ueber-tui/unsere-unternehmenswelt/tui-deutschland/historie

TUI AG, (2015d). *At a glance.* Sito ufficiale TUI Group. Recuperato il 20 agosto 2015, da http://tuigroup.com/en/about-us/glance

United Nations World Tourism Organization [UNWTO]. (s.d). *Who we are.* Sito Organizzazione Mondiale del Turismo. Recuperato il 16 luglio 2015, da http://www2.unwto.org/content/who-we-are-0

UK Essays, (2013). *Strategy Management For European Tour Operators Tourism Essay*. Sito UK Essays. Recuperato il 17 agosto 2015, da http://www.ukessays.com/essays/tourism/strategy-management-for-european-tour-operators-tourism-essay.php#

Fonti multimediali

Marongiu, F., Kwiatkowski, G., Salaroli, F. & Börjesson, M. (2014). *The tour operator industry in Europe* [presentazione multimediale]. Milano: Università IULM. Sito Slideshare. Recuperato il 15 agosto 2015, da http://www.slideshare.net/mtmexperience/strategy-analysis-tour-operators

TUI Group Corporate. (2014a). *TUI Group Film* [Filmato]. Recuperato da https://www.youtube.com/watch?v=dtpn72_5YRQ

TUI Group Corporate. (2014b). *Wir erklären den TUI Zusammenschluss* [Filmato]. Recuperato da https://www.youtube.com/watch?v=-AAA1AYcnIE

Allegati

Allegato 1 – Ciclo di vita del settore dei tour operator

Stage of development	Main characteristics	Environment	Leading tour operators
Introductory Stage 1950–1970	*Typical sales-oriented market* (limited number of tour operators on the market). Flourishing of charter air-companies. Beginnings of integration of tourism concerns.	*Fast socioeconomic transformation of society* (high GNP growth, increase in the number of days of paid holiday). Post-war modernization and motorization.	Horizon Clarksons Cosmos Touropa Scharnow Dr Tigges Club Méditerrané
Takeoff Stage 1970–end of 1980s	*Transfer from a sales-oriented to a consumer-oriented market* Increase of supply faster that that of demand. First tour operator bankruptcies. A large number of new names among tour operators. 'Apex' tariffs. Continuation of the process of integration. Sudden growth of the tour operators' offer of new tourism destinations.	*New era of air transport* (introduction of jumbo jets). Two energy crises. Deregulation of air-traffic.	Thomson Intasun, ILG Horizon Touristic Union International (TUI) Neckermann Kuoni Club Méditerrané American Express Owners Abroad
Stage of Maturity From the beginning of the 1990s	*Restrained consumption* *Package holidays take on the characteristics of consumer goods* Consumer sensitivity to prices. Very prominent trend in last-minute bookings. Change in the structure of supply with tour operators. Substitution of 'standard packages' for 'individualized packages'. Diversification of the market of demand. Increasing number of specialist tour operators. Large investments in CRSs. Tour operators outgrowing their own markets.	*Huge political and economic changes* (transformation of socialist economies into market economies; opening of borders of countries behind the Iron Curtain; free flow of goods and services). World recession. War in the Gulf. Creation of a single European market. Signing of the GATTS Agreement. Changes in the system of values of the population on the leading tourism-generating markets.	TUI Neckermann LTU Amexco Thomson Airtours Club Méditerrané Nouvelles Frontières Kuoni DER First Choice
Future Stage of mass consumption	*Globalization of the tourism product* Very prominent segmentation of tourism supply and demand. Several tour operators dictate the tourism market throughout the world.	*A significant growth in living standards in the so-called Third World countries* *Changes in the system of values of the population living in those countries* Further shortening of the working week (increase of free time). Two dominant orientations of values: one orientation towards material opulence and hedonism and the second orientation towards nonmaterial, alternative values and quality of life.	Hapag-Touristik Union (HTU) C & N Touristik Airtours Thomson Amexco

Fonte: Čavlek, 2000, p. 329

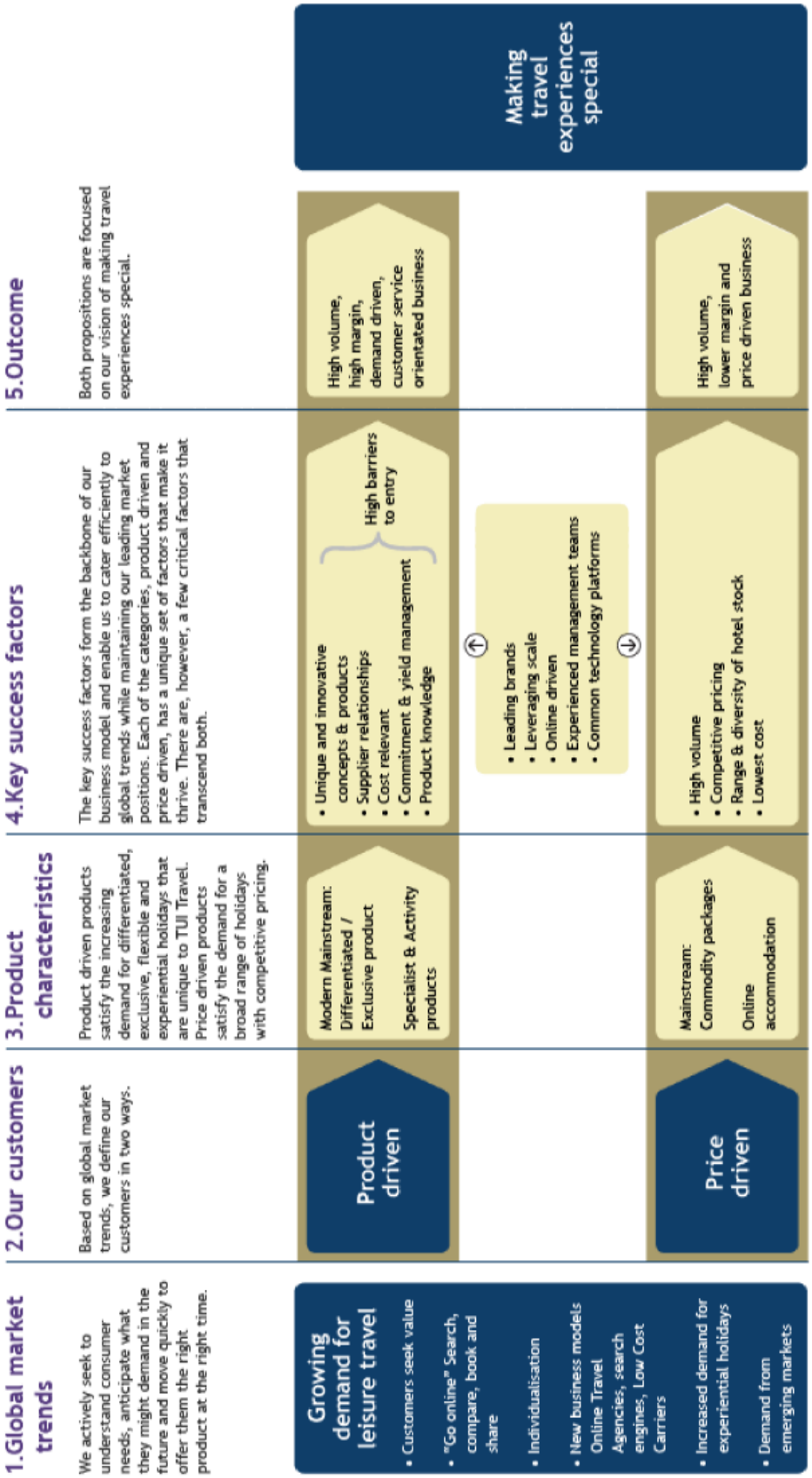
Allegato 2 – Dati in valuta originale e tassi di cambio

THOMAS COOK		2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Turnover	*£ mio*	7.661	7.780	9.440	8.112	9.269	8.890	9.809	9.491	9.315	8.588	4.692
EBITDA	*£ mio*	n.d.	n.d.	n.d.	506	573	544	471	316	425	496	- 16
EBIT	*£ mio*	193	229	244	363	415	362	304	156	13	54	- 143
Net Profit/Loss	*£ mio*	105	180	225	43,6	18,3	2,8	- 518	- 590	- 213	- 115	- 348
Earnings per share	*£*	1,68	2,76	22,00	5,01	1,90	n.d	- 60,70	- 67,20	- 17,10	- 8,20	n.d.
Equity	*£ mio*	720	807	3.042	2.008	1.720	1.743	1.183	458	548	285	n.d.
Total Assets	*£ mio*	4.160	3.966	8.332	7.022	7.062	6.900	6.690	5.907	6.285	5.749	n.d.
ROE		14,58%	22,28%	7,40%	2,17%	1,06%	0,16%	-43,79%	-128,82%	-38,87%	-40,35%	n.d.
ROI		4,64%	5,77%	2,93%	5,17%	5,88%	5,25%	4,54%	2,64%	0,21%	0,94%	n.d.
ROS		2,52%	2,94%	2,58%	4,47%	4,48%	4,07%	3,10%	1,64%	0,14%	0,63%	n.d.
ROCT		1,84	1,96	1,13	1,16	1,31	1,29	1,47	1,61	1,48	1,49	n.d.
Tasso di cambio £/€		dati in €	dati in €	dati in €	1,25766	1,09101	1,16101	1,14915	1,25679	1,1932	1,28	1,41389

KUONI		2012	2013	2014	HY 2015
Turnover	*CHF mio*	5.845	5.669	5.508	1.532
EBITA	*CHF mio*	117,7	191,4	122,2	16,7
EBIT	*CHF mio*	51,7	154,2	85,7	3,6
Net Profit/Loss	*CHF mio*	- 14,4	69,2	67,4	- 172
Earning per share	*CHF*	- 0,85	3,55	3,44	- 8,82
Equity	*CHF mio*	699	779	779	440
Total Assets	*CHF mio*	2.402	2.393	2.419	2.381
ROE		-2,06%	8,88%	8,65%	-39,09%
ROI		2,15%	6,44%	3,54%	0,15%
ROS		0,88%	2,72%	1,56%	0,23%
ROCT		2,43	2,37	2,28	0,64
Tasso di cambio CHF/€		0,82799	0,81573	0,83132	0,92956

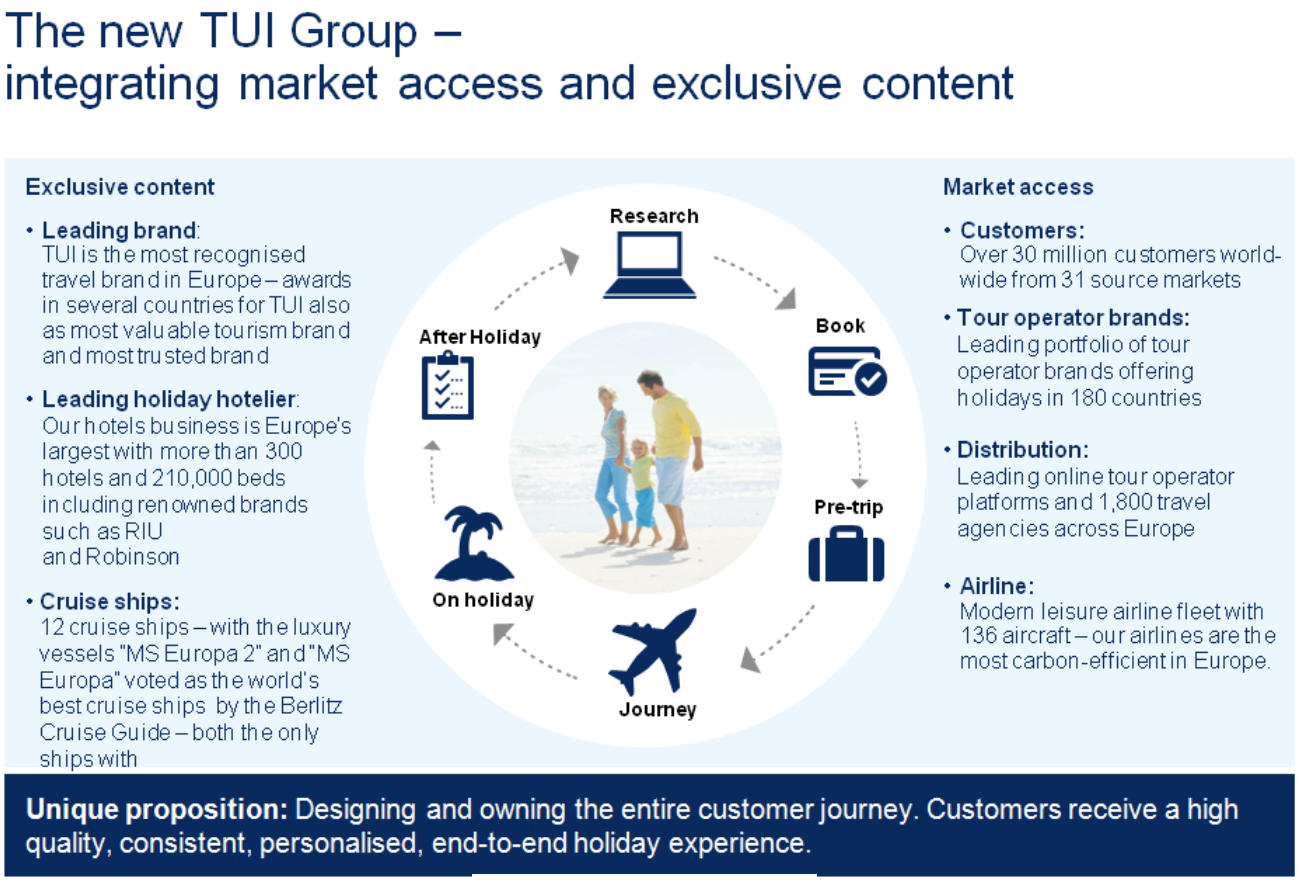
Fonte: Elaborazione dell'autore

Allegato 3 – Il modello di business di TUI



Fonte: TUI AG, 2015

Allegato 4 – La visione integrata e cliente-centrica di "oneTUI"



Fonte: TUI Group, 2014, p.12

Allegato 5 – Le dimensioni del successo di TUI

È già stato sottolineato, nel capitolo teorico di questo elaborato, come la linea che distingue le strategie di livello *corporate* da quelle business, o competitive, sia molto sottile e poco definita. La descrizione delle più importanti fasi strategiche di TUI ne è una dimostrazione. Inoltre, effettuare una chiara e netta classificazione, in questi termini, delle scelte prese dal gruppo, risulterebbe futile nel tentativo di spiegare il successo di TUI. Infatti, quest'ultimo è frutto della stretta interconnessione delle quattro tipiche dimensioni del successo imprenditoriale, che sono, a livello di business, quella competitiva e quella reddituale e, a livello aziendale, quella sociale e quella economico-finanziaria complessiva (Coda & Invernizzi, 2013, p. 8). Pertanto, al fine di esprimere un giudizio di valore generale sulle decisioni prese da TUI, si è ritenuto appropriato procedere alla mappatura della sua strategia complessiva sulla base delle differenti dimensioni del successo.

Seguendo l'approccio proposto da Coda e Invernizzi (2013), si vuole, in primo luogo, mettere in relazione i risultati competitivi con quelli reddituali. Per quanto riguarda i primi, le manifestazioni su cui maturare un giudizio sono date dalle informazioni già trattate nei paragrafi 3.9 e 4.2.4, dai quali emerge il successo competitivo di TUI e il suo buon posizionamento rispetto ai concorrenti. Quanto ai risultati reddituali, invece, il giudizio deve incentrarsi sulla redditività operativa dei mezzi investiti e quindi, facendo riferimento all'analisi delle performance del paragrafo 4.3, sul risultato operativo EBIT e sull'indice ROI. Incrociando le informazioni raccolte nella matrice qui proposta, è possibile collocare la strategia competitiva di TUI nel primo quadrante, dove si delinea una strategia competitiva di successo internamente coerente.

Matrice di valutazione della strategia competitiva

RISULTATI COMPETITIVI	ELEVATI	BASSI
ELEVATI	I STRATEGIA COMPETITIVA DI SUCCESSO INTERNAMENTE COERENTE	III STRATEGIA COMPETITIVA INTERNAMENTE INCOERENTE
BASSI	II SUCCESSO ECONOMICO DIPENDENTE DA CONDIZIONI ESTERNE DI PARTICOLARE VANTAGGIO	IV MANCANZA DI UNA "RAGIONE D'ESSERE" RICOMPENSATA DAL SISTEMA DI MERCATO

RISULTATI REDDITUALI: ELEVATI — BASSI

Fonte: Coda & Invernizzi, 2013, p. 10. Rielaborazione dell'autore

Il successo di TUI, sia sul piano reddituale che su quello competitivo, è spiegato dal funzionamento efficace ed efficiente di una formula di successo consolidata, coerente nei vari elementi che la costituiscono intorno a un'idea di fondo intrinsecamente valida, la quale trova riscontro nella missione, nella visione e nei valori condivisi dal gruppo. Data la concomitanza del successo competitivo e reddituale, si potrebbe ipotizzare che il primo causi il secondo e ne sia, a sua volta, alimentato. Sussiste, effettivamente, un circolo virtuoso non casuale: esso è l'espressione del funzionamento di una strategia e di una buona formula competitiva di successo, le cui fondamenta possono essere individuate in una serie di competenze distintive che permettono al gruppo di posizionarsi sul mercato con delle caratteristiche di unicità, le quali, a loro volta, gli conferiscono un consistente potere su determinati segmenti di mercato, rispetto ai quali la struttura si dimostra ben dimensionata.

Per giudicare la validità di questa strategia competitiva, è opportuno interrogarsi sul grado di consolidamento della stessa e sulla presenza di eventuali mutamenti in atto o minacce future. Secondo quanto appreso finora riguardo a TUI, si potrebbe affermare che il gruppo detiene una strategia consolidata, stabile, ma non per questo poco flessibile. Essa, infatti, viene ridefinita e orientata in continuazione e con una grande rapidità di azione per stare al passo con i mutamenti del mercato. Come già visto, il settore turistico è caratterizzato da variabilità e imprevedibilità, prettamente legate al comportamento del consumatore in continua evoluzione e a eventi esterni che impattano sulle sue scelte d'acquisto. È perciò fondamentale che TUI, per mantenere il successo, sia preparata ad affrontare eventuali minacce e ad accogliere con prontezza nuove opportunità.

A questo punto, per effettuare una valutazione della strategia complessiva, ci si può servire di una seconda matrice che mette in relazione le altre due dimensioni del successo: quella sociale e quella economico-finanziaria. La prima si manifesta tramite il livello di soddisfazione degli attori sociali legati all'impresa. TUI, in qualità di impresa orientata al profitto, configura le sue scelte strategiche perseguendo, fra tanti, l'obiettivo di fornire un buon rendimento agli azionisti. A tal fine, l'impresa si impegna a soddisfare le esigenze di tutti gli altri *stakeholders*, primi fra tutti, i clienti. Inoltre, sebbene si tratti di un tema che si è deciso di tralasciare in questo lavoro di tesi, TUI investe moltissimo nella formazione di studenti, dipendenti, giovani laureati e professionisti, offrendo una grande varietà di percorsi formativi, come l'*International Graduate Leadership Programme* e l'*International Management Trainee Programme*, nonché diverse opportunità di carriera. Il gruppo considera di fondamentale importanza la motivazione di tutti i collaboratori, per questo offre un ricco sistema di incentivi che consistono principalmente in viaggi, vacanze, opportunità di mobilità interna e di trasferimenti in diverse parti del mondo. Con il completo abbandono del settore industriale e la conseguente espansione nel settore turistico, TUI vanta attualmente una forza lavoro molto qualificata proveniente da ogni angolo del globo terrestre, e ciò rende l'ambiente lavorativo ancora più attrattivo. Le continue fusioni e acquisizioni comportano

spesso la necessità di effettuare tagli al personale: TUI si impegna, attraverso una stretta collaborazione con i sindacati, a fare in modo che i dipendenti vengano ricollocati altrove e che le conseguenze di tali decisioni siano il più possibile socialmente accettabili. Di fondamentale importanza è anche l'impegno che il gruppo investe nell'ambito della sostenibilità ambientale e dello sviluppo sostenibile. TUI si impegna socialmente in molti paesi in via di sviluppo attraverso fondazioni e organizzazioni no-profit. Il logo TUI Smile, accompagnato dallo slogan "*TUI, discover your smile*" simboleggia quanto il gruppo abbia a cuore la soddisfazione non solo dei clienti, ma anche di tutti gli altri attori sociali con cui si interfaccia. Dalle considerazioni finora effettuate, si può constatare che, complessivamente, i risultati sociali sono piuttosto elevati.

La dimensione economico-finanziaria, invece, è significativamente espressa dalla redditività del patrimonio netto, la quale è determinata sia dalla redditività dei capitali investiti sia dall'efficienza della struttura centrale. TUI, secondo l'analisi delle performance effettuata in precedenza, presenta un'alta redditività del patrimonio netto, espressa dall'indice ROE. Incrociando le due dimensioni attraverso una matrice, si può concludere che la strategia complessiva di TUI è caratterizzata da un'elevata economicità della gestione reciprocamente connessa alla soddisfazione degli attori sociali e si colloca, pertanto, nel primo quadrante.

Matrice di valutazione della strategia complessiva

RISULTATI SOCIALI	ELEVATI	BASSO
ELEVATI	I Economicità della gestione e soddisfazione degli attori sociali si alimentano a vicenda	III Successo sociale ottenuto a scapito del ruolo economico dell'impresa
BASSO	II Successo economico ottenuto con sacrificio delle "attese" di una o più categorie di interlocutori	IV Diseconomicità della gestione e insoddisfazione degli interlocutori si alimentano a vicenda

RISULTATI: ELEVATI — BASSI

Fonte: Coda & Invernizzi, 2013, p. 18. Rielaborazione dell'autore

Il posizionamento di TUI nel primo quadrante è sinonimo di un successo che si fonda sul funzionamento virtuoso di anelli critici in cui l'economicità della gestione aziendale è strettamente e positivamente collegata ai livelli di soddisfazione degli *stakeholders.* Un esempio è, appunto, lo spiccato orientamento al cliente da parte del gruppo che si salda a un altrettanto forte orientamento al coinvolgimento dei lavoratori, nella fondata e sperimentata convinzione che le due

variabili siano cruciali al perseguimento del successo economico-finanziario, il quale, a sua volta, permette di alimentare il successo competitivo e quello sociale.

Per concludere, si può affermare che la strategia di TUI è valida in quanto l'impresa persegue simultaneamente e congiuntamente il successo sul piano competitivo, su quello sociale e su quello eocnomico-finanziario.