

Andrea Schiavinato

# Strategia, pianificazione e programmazione delle imprese turistiche



**Giappichelli**

## Capitolo 1

# *I sistemi di pianificazione e controllo*

### **1. Pianificazione, programmazione e controllo, un'introduzione**

Le imprese devono assumere le proprie decisioni attraverso dei processi formalizzati sulla base di attente analisi prospettiche effettuate a seguito di una profonda conoscenza dell'ambiente operativo nel quale l'impresa agisce. Le decisioni devono essere efficaci e rapide al fine di adeguare (addirittura prevenire) le proprie strategie ai mutamenti ambientali sempre più veloci e significativi.

Coloro che hanno la responsabilità di "guidare" un'azienda possono e devono trovare nei sistemi di programmazione e controllo un aiuto fondamentale per aumentare l'efficacia delle proprie azioni<sup>1</sup>.

Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo (PPC) costituisce una parte fondamentale e integrata del sistema decisionale aziendale, esso produce e fornisce informazioni utili per la gestione dell'azienda ed è composto da tre elementi inscindibili:

- la pianificazione (planning);
- la programmazione (budgeting);
- il controllo (control).

I sistemi di P&C sono altresì parte dei sistemi informativi aziendali ma assumono un ruolo ben più rilevante e centrale nel complesso sistema decisionale e organizzativo dell'impresa.

La pianificazione consiste in un processo attraverso il quale l'impresa individua gli obiettivi strategici da raggiungere nel medio-lungo periodo, le macroazioni da compiere per conseguirli e predispone le risorse necessarie per la loro realizzazione.

Con la pianificazione l'impresa delinea il proprio futuro e identifica le modalità per raggiungere ciò che desidera e ritiene realizzabile. È fondamentale che ad ogni

---

<sup>1</sup> S. Baraldi, A. Cifalinò, P. Sacco (a cura di), *I sistemi di programmazione e controllo*, Giappichelli, Torino, 2000, p. 1.

obiettivo vengano pianificate anche le modalità. Servono piani di azione ben delineati che possano concretizzarsi in azioni e conseguentemente in risultati.

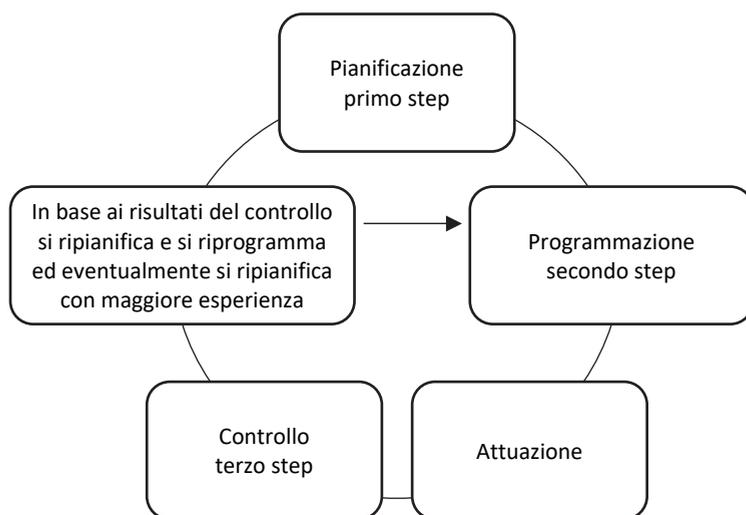
La programmazione consiste in un processo attraverso il quale l'impresa individua, tenendo conto degli obiettivi strategici prefissati, gli obiettivi intermedi da raggiungere nel breve periodo e progetta, sulla base delle risorse a disposizione, le attività per conseguirli.

Con la programmazione l'impresa predispose uno schema operativo dettagliato per giungere a un obiettivo parziale, considerato una tappa del percorso verso l'obiettivo finale. Si tratta di un'attività tattica che si sostanzia in una programmazione annuale: il budget.

Il controllo consiste in un processo attraverso il quale l'impresa verifica che la gestione si svolga secondo quanto previsto nel programma di attività.

La pianificazione e la programmazione non avrebbero senso se l'attuazione di quanto previsto non fosse seguita dall'analisi degli scostamenti tra gli obiettivi prefissati e i risultati effettivi conseguiti. Le informazioni raccolte attraverso tale analisi sono utilizzate per la successiva Riprogrammazione (processo di feedback) e la verifica dello stato di avanzamento del piano.

Si può, e si deve, così innescare un processo virtuoso che può e deve divenire "curva di esperienza" il cui effetto sarà un "continuous improving" del sistema impresa. I processi di pianificazione e controllo si autoalimentano migliorando di periodo in periodo costituendo quindi un processo di FEED BACK di rilevante effetto su tutta l'organizzazione inducendo al raggiungimento di migliori livelli di efficienza ed efficacia.



I sistemi di programmazione e controllo necessitano di una "profonda e reale condivisione e partecipazione" di tutta la struttura organizzativa. Costituiscono un

“potente” strumento motivazionale con importante effetto sull’efficacia della struttura organizzativa stessa. Il successo dei sistemi di P&C dipende anche da un sistema di comunicazione (in particolare interna) efficace che veicoli gli obiettivi e i programmi a tutti i livelli organizzativi e che restituisca agli organi di management informazioni riferite al livello di avanzamento dei programmi assegnati. Il tutto in un clima collaborativo e partecipativo seppur nel rispetto dei ruoli e delle deleghe.

I sistemi di P&C non sono strumenti calati dall’alto, ma nascono nell’impresa per l’impresa.

Attraverso la pianificazione e la programmazione, con cui si definiscono gli obiettivi da perseguire, le operazioni da effettuare e le risorse da impiegare, e il controllo, con cui si verifica il raggiungimento di quanto stabilito, l’impresa è in grado di controllare l’andamento della gestione in termini di:

- efficacia (EFFECTIVENESS) ossia la capacità di raggiungere gli obiettivi previsti;
- efficienza (EFFICIENCY), ossia la capacità di produrre un bene o un servizio sostenendo il minor costo possibile;
- economicità (ECONOMICITY), ossia la capacità di durare nel tempo.

Alcuni esempi:

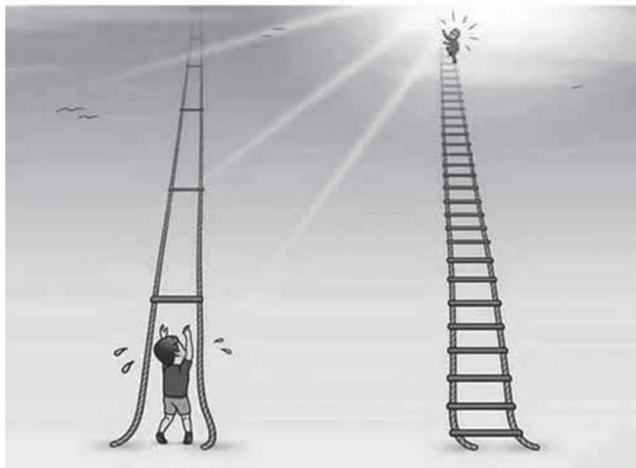
Descrizione attività	Pianificazione	Programmazione
Stabilire il mercato nel quale operare	SI	
Decidere una politica di prezzi per il periodo di bassa stagione		SI
Ampliare la gamma di servizi erogati (aggiungere ad esempio il servizio Food in house predisponendo nuove strutture)	SI	
Stabilire la Mission, Vision e i valori aziendali	SI	
Stabilire il proprio vantaggio competitivo	SI	
Stabilire dei sistemi premianti del personale sulla base dei risultati annuali		SI

Gli obiettivi strategici sono i traguardi di lungo periodo che la direzione definisce tenendo conto dello sviluppo del rapporto tra l’azienda e l’ambiente in cui opera.

Gli obiettivi strategici possono riguardare:

- lo sviluppo dimensionale;
- il mantenimento delle posizioni;
- il risanamento.

## NEVER UNDERSTIMATE THE IMPORTANCE OF SMALL STEPS.



La pianificazione senza una giusta programmazione non può produrre i suoi positivi effetti. Il sistema di P&C funziona solo se costituito da un sistema integrato. La figura sopra riportata è di estrema efficacia rappresentando uno dei principali problemi da risolvere.

### 1.1. *L'analisi dell'ambiente esterno e interno all'impresa*

È noto che le imprese vivano in un ambiente “operativo” che le influenza in modo determinante.

L'ambiente di un istituto è l'insieme di condizioni e di fenomeni esterni allo stesso, che ne influenzano significativamente la struttura e la dinamica. Non tutte le condizioni e non tutti i fenomeni esterni ad un istituto sono elementi del suo ambiente; l'ambiente è circoscritto alle condizioni e ai fenomeni che vincolano, che stimolano e che indirizzano, con intensità apprezzabile, le scelte dell'istituto<sup>2</sup>.

L'attività di pianificazione non può che trarre la propria origine da un attento studio dell'“ambiente” ed in particolare dell'ambiente esterno.

Ogni imprenditore deve conoscere l'ambiente in cui opererà la propria impresa, e solo conoscendone gli elementi principali, potrà mettere in atto processi di pianificazione efficaci, coerenti e fattibili.

L'analisi dell'ambiente esterno può essere condotta attraverso molteplici meto-

---

<sup>2</sup> G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda, *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2021.

dologie e teorie tra le quali il “modello delle cinque forze di Michael Porter o sistema della concorrenza allargata”, è un esempio tra i più diffusi e utilizzati. Sicuramente tra i più efficaci.

Una parte fondamentale dell’ambiente economico delle imprese è rappresentato dal sistema competitivo, ossia dallo spazio economico popolato dai clienti, dai fornitori e dai concorrenti e nei quali l’impresa si presenta con i sistemi di prodotto risultato della sua attività caratteristica<sup>3</sup>.

Secondo il modello delle cinque forze l’ambiente può essere valutato in base al livello di concorrenza dal quale discende il potenziale livello di redditività.

Tale modello individua cinque fattori che determinano il livello di concorrenza e di redditività del mercato, delineando conseguentemente il vantaggio competitivo dell’impresa:

1. *l’intensità della competizione tra le imprese attualmente presenti sul mercato;*
2. *la minaccia derivante dall’ingresso di nuove imprese;*
3. *la minaccia derivante dall’introduzione di prodotti sostitutivi nel mercato;*
4. *il potere contrattuale dei fornitori;*
5. *il potere contrattuale dei clienti.*

La comprensione e la valutazione delle **cinque forze di Porter** aiuta a comprendere la struttura del settore in cui opera un’impresa e la sua **redditività** potenziale realizzabile nel medio-lungo termine. Allo stesso tempo fornisce un quadro di riferimento che consente di anticipare e influenzare nel tempo la concorrenza e la profittabilità del settore e determinando un vantaggio competitivo duraturo<sup>4</sup>.

Analizziamo qui di seguito le cinque forze:

### 1. I competitor esistenti

Il Modello di Porter prevede un’attenta analisi dei competitor esistenti. Si tratta di verificare la “pressione” della concorrenza. Un elevato livello di rivalità limita la profittabilità di un settore: il livello d’impatto della rivalità sul profitto del settore dipende dall’intensità con cui le aziende competono e dalle basi sulle quali competono. I fattori che possono determinare il livello della concorrenza sono:

- la presenza di *barriere all’uscita*, ovvero sia la difficoltà di “riconvertire” i sistemi produttivi. Gli operatori che non possono cambiare/convertire i propri investimenti spostandosi in un mercato differente dovranno restare nel mercato in cui sono incardinati pur dovendo abbassare i prezzi e accettare livelli di redditività inferiori;
- *la differenziazione*, ossia dal livello di diversità dei prodotti/servizi erogati.

<sup>3</sup> G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda, *Corso di economia aziendale*, cit.

<sup>4</sup> M.E. Porter, *Il vantaggio competitivo*, Piccola Biblioteca Einaudi, Torino, 2011.

Tanto più i servizi/prodotti sono simili a quelli dei concorrenti e maggiore sarà l'effetto negativo in termini di redditività della concorrenza;

- *la concentrazione*, ossia tanto maggiore è il numero dei concorrenti, tanto più forte sarà la competizione sui prezzi messa in atto dai concorrenti.

## 2. I potenziali competitor

Sono rappresentati dalle imprese potenzialmente interessate ad entrare nel mercato oggetto di studio. I fattori che determinano il grado di pericolosità sono:

- *il livello di redditività del settore*. Tanto maggiore è il livello di redditività del settore e tanto maggiore sarà l'attrattiva di nuovi concorrenti che entreranno nel mercato;
- *le barriere all'entrata*. Le barriere all'entrata sono "situazioni" che impediscono o scoraggiano l'ingresso di nuovi concorrenti. Un livello molto basso di redditività è già una barriera all'entrata, ma ve ne sono ben altre. Le economie di scala, scopo e transazione sono un classico esempio di barriere all'entrata. Se un'impresa è in grado di produrre a costi unitari molto bassi in forza di economie di scala, scopo e transazione, scoraggerà nuovi entranti che di tali strategie non possono beneficiare.

## 3. La minaccia dei prodotti sostitutivi

Porter chiarisce che un prodotto sostitutivo assolve la stessa funzione rispetto a quella di un prodotto presente in un settore, ma lo fa utilizzando mezzi diversi. Un servizio sostitutivo può costituire una minaccia nel momento in cui mette in discussione il prodotto di settore, già acquisito da un determinato compratore, e in quanto impone un tetto ai prezzi: se un settore non si discosta dalle alternative attraverso la performance di prodotto, il marketing o altri mezzi, avrà dei problemi a livello della profittabilità e, quindi, di potenziale crescita. Perciò sono necessarie delle ben pianificate strategie competitive. Possono essere prodotti sostitutivi i campeggi per le strutture alberghiere ed anche i B&B.

## 4. Il potere dei fornitori

La seconda forza del Modello di Porter stabilisce che i fornitori esercitano il loro potere contrattuale e trattengono una parte maggiore del valore caricando prezzi più alti, limitando la qualità dei servizi o spostando i costi sugli altri attori che fanno parte del settore. Se un settore, attraverso strategie competitive errate, non è in grado di reagire all'aumento dei costi con i prezzi di un fornitore particolarmente potente, la sua profittabilità può essere azzerata. Una efficace strategia difensiva verso il potere dei fornitori può derivare dagli accordi volontari tra imprese (le catene volontarie) o, specificatamente per il turismo, da enti che gestiscono le destinazioni turistiche come i DMO di cui si parlerà nel seguito.

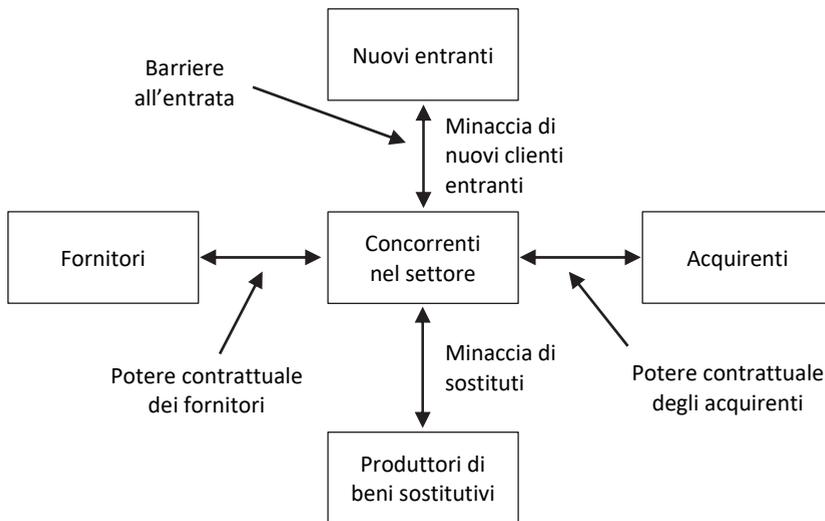
## 5. Il potere degli acquirenti

Porter stabilisce che anche i clienti potenti possono esercitare il loro potere contrattuale e catturare maggiore valore costringendo ad abbassare i prezzi, chiedendo una maggiore qualità o servizi migliori e portando in generale i soggetti di un settore a combattere l'uno contro l'altro. Un compratore può essere definito potente se dispone di un potere negoziale rispetto alle altre aziende del settore (soprattutto se sensibili al prezzo) utilizzando la loro influenza principalmente per forzare una riduzione dei prezzi. Il potere contrattuale del cliente viene influenzato da determinati fattori che possono essere risultato di buone strategie competitive, come:

- dimensione degli acquisti: più il volume degli acquisti di un determinato cliente è elevato, più il cliente ha un potere contrattuale maggiore;
- concentrazione della clientela: se un'azienda ha pochi clienti, il loro potere contrattuale sarà maggiore;
- possibile integrazione verticale: se un cliente sceglie di produrre da sé un prodotto anziché acquistarlo da un'altra azienda, l'azienda ha perso un cliente.

Anche con riferimento al potere dei clienti è possibile pianificare forme di accordi che consentano di rafforzare la propria posizione.

### Il modello della concorrenza allargata



Analizzato l'**ambiente esterno**, non si può non fare cenno anche all'analisi dell'**ambiente interno**.

Il vantaggio competitivo dipende anche da un'attenta analisi dell'ambiente interno. Per individuare i motivi che consentono a un'azienda di soddisfare al meglio

delle altre aziende i bisogni dei clienti e, di conseguenza, di avere una maggiore redditività, si può utilizzare la “catena del valore”, uno strumento ideato da Michael Porter.

La catena di valore considera un’azienda come un sistema di attività generatrici di valore, inteso come il prezzo che il cliente è disposto a pagare per un prodotto che soddisfi pienamente le proprie necessità.

Le attività vengono classificate in primarie e di supporto. Una classificazione che dovrà essere personalizzata in funzione della tipologia di impresa che si deve studiare. Per un’impresa industriale quelle primarie sono la logistica in entrata, produzione, logistica in uscita, marketing e vendite, servizi post vendita.

Quelle di supporto sono: risorse umane, tecnologia, approvvigionamenti e infrastrutture.

La classificazione di cui sopra costituisce una traccia da seguire, ma la diversa tipologia di impresa implicherà una valutazione personalizzata.

Per esempio, nel caso dei T.O. si può ipotizzare una classificazione come quella seguente<sup>5</sup>:

<b>Funzioni di supporto</b>	Risorse umane				
	Tecnologia				
	Approvvigionamenti				
	Infrastrutture				
<b>Funzioni primarie</b>	Selezione fornitori	Costruzione pacchetti	Marketing e vendite	Erogazione del servizio	Servizio post vendita

Nel caso di un albergo invece:

<b>Funzioni di supporto</b>	Risorse umane				
	Tecnologia				
	Approvvigionamenti				
	Infrastrutture				
<b>Funzioni primarie</b>	Configurazione offerta	Marketing e vendite	Predisposizione del servizio	Erogazione del servizio	Servizio post vendita

<sup>5</sup> P. Desinano, *Imprese turistiche: informatica e vantaggio competitive*, Franco Angeli, Milano, 2005.

Stabilita una mappatura degli “anelli” o “fasi” dell’attività, occorrerà verificare la partecipazione di ognuna alla formazione del valore. Il management dovrà massimizzare l’apporto di ciascuno anello effettuando tutte le scelte necessaria (outsourcing, investimenti ...).

La misurazione del valore è un tema conseguente a quanto sopra descritto e assume un ruolo fondamentale. Senza una misurazione efficace non sarà possibile attuare a pieno la massimizzazione del valore come inteso da Porter. Di tali attività si discuterà nel proseguo del presente volume.

Porter elabora una matrice (la c.d. matrice di Porter) che costituisce uno strumento nel quale vengono poste in relazione due variabili:

- la dimensione del mercato;
- il vantaggio competitivo.

Secondo Porter, il vantaggio competitivo può essere costituito dalla qualità del prodotto o dal costo dello stesso. Con riguardo alla qualità di prodotto si farà riferimento alla “differenziazione di prodotto”, mentre con riguardo al costo (e quindi al prezzo) si farà riferimento alla “leadership di costo”.

La variabile mercato presenta due possibilità: l’intero mercato o un suo segmento. In entrambi i casi, l’impresa potrà scegliere di perseguire l’obiettivo strategico di avere un prodotto migliore oppure un prodotto più economico.

Matrice di Porter		Vantaggio competitivo	
		Prezzo basso	Prodotto migliore
Mercato	Intero	Leadership di costo	Differenziazione di prodotto
	Segmento	Focus sul costo	Focus sulla differenziazione

L’impresa che voglia avvantaggiarsi di un prezzo basso, non potrà che perseguire obiettivi di leadership di costo o quantomeno un focus sul costo.

Invece, puntando sulla differenziazione di prodotto, il costo (quindi il prezzo) sarà una variabile meno determinante.

## 1.2. L’analisi Swot

Tra le numerose teorie e modelli merita attenzione l’analisi Swot, che insieme al modello di Porter delle cinque forze, può essere uno strumento di particolare efficacia applicativa.

Per studiare e comprendere l’ambiente interno ed esterno è possibile ricorrere all’analisi Swot che si propone di analizzare e valutare i punti di forza (strenghts), i punti di debolezza (weaknesses) dell’azienda, le opportunità (oppurtunities) e le minacce (threats) presenti sul mercato.

I punti di forza (capacità interne all'azienda che favoriscono il raggiungimento degli obiettivi aziendali) e di debolezza (capacità interne all'azienda che interferiscono negativamente con il raggiungimento degli obiettivi aziendali) si collegano all'analisi dell'ambiente interno.

Le opportunità (tendenze favorevoli del mercato che potrebbero essere sfruttate a vantaggio dell'azienda) e le minacce (tendenze sfavorevoli) si collegano all'analisi dell'ambiente esterno.

È quindi un modello teorico che si occupa sia dell'ambiente interno che esterno.

	Fattori positivi	Fattori negativi
Fattori interni	STRENGTHS (punti di forza)	WEAKNESSES (punti di debolezza)
Fattori esterni	OPPORTUNITIES (opportunità)	THREATS (minacce)

<i>Analisi Swot Hotel Milano Scala</i>	
<b>S</b>	<b>W</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Posizione strategica</li> <li>– Struttura architettonica per soggiorni</li> <li>– Eco sostenibilità (orto ...)</li> <li>– Idee originali (breakfast in musica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Grandezza dell'hotel</li> <li>– Poca comunicazione tra i reparti</li> <li>– Proprietà familiare</li> <li>– Sale meeting buie e cieche</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– La ristrutturazione porti nuovi investitori</li> <li>– Gestione internazionale</li> <li>– Coinvolgere un pubblico giovane</li> <li>– Essere un modello ecologico per altri hotel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Concorrenti nelle vicinanze</li> <li>– Catene vicine</li> <li>– I vicini e gli orari da rispettare per la terrazza</li> <li>– Le recensioni negative</li> </ul>
<b>O</b>	<b>T</b>

### 1.3. La matrice di Ansoff

La matrice di Ansoff, anche detta “Matrice di espansione Prodotto/Mercato”, è uno strumento utilizzato dalle aziende per analizzare e pianificare la loro strategia di crescita.

Il tema della crescita dimensionale è un aspetto di fondamentale importanza e le imprese devono costantemente interrogarsi sull'utilità e sulle modalità di crescita da adottare alla luce di un'attenta analisi dell'ambiente.

La crescita aziendale è stata e sarà fenomeno estremamente complesso, variegato e per certi aspetti fuggente<sup>6</sup>.

In effetti le modalità per perseguire opportunità proprie della grande dimensione (tra le tante le economie di scala, scopo e transazione ne sono le principali) sono numerose: si va dalla cosiddetta crescita “interna” consistente nell'aumentare le strutture produttive ed organizzative dell'impresa, alle possibilità di crescita “esterna” attuate con fusioni e acquisizioni, oppure con forme aggregative le più varie riconducibili alla vasta platea degli accordi (si veda sul punto il testo del prof. Marco Confalonieri, *Le catene volontarie alberghiere*, Giappichelli, Torino, 2001).

Il confronto grande-piccola impresa, la possibilità di una loro coesistenza oppure la sopraffazione di una delle due modalità da parte dell'altra appaiono campi d'indagine sicuramente affascinanti a livello intellettuale e di vitale importanza in sede gestionale e operativa.

Crescere non deve essere un dovere ma una scelta basata su un'attenta valutazione affinché l'impresa possa, per il tramite del percorso di crescita scelto, giungere ad uno “sviluppo”. Per tale motivo servono modelli teorici che guidino il management in tali scelte.

Con la matrice di Ansoff vengono messe a rapporto due variabili: i mercati, che possono essere nuovi o esistenti, e i prodotti che possono essere anch'essi nuovi o esistenti. Dall'incrocio della due variabili si determinano quattro quadranti che individuano quattro strategie di crescita diverse.

Questo strumento mostra quindi quattro strategie che possono essere utilizzate per consentire all'azienda di crescere. Inoltre, viene utilizzato dall'azienda per analizzare i rischi associati a ciascuna strategia seguita.

La matrice è stata sviluppata dal matematico H. Igor Ansoff e fu pubblicata per la prima volta su *Harvard Business Review* nel 1957.

Le quattro strategie della matrice di Ansoff sono:

- **penetrazione del mercato:** incrementare le vendite dei prodotti esistenti nei mercati attuali;
- **sviluppo del prodotto:** sviluppare nuovi prodotti per il mercato attuale;

---

<sup>6</sup>M. Confalonieri, *Lo sviluppo e la dimensione dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1988, p. 1.

- **sviluppo del mercato:** penetrare nuovi mercati con prodotti esistenti;
- **diversificazione:** penetrare nuovi mercati con nuovi prodotti.

Matrice di Ansoff		Prodotti	
		Esistente	Nuovi
Mercato	Esistente	Espansione	Sviluppo del prodotto
	Nuovo	Sviluppo del mercato	Diversificazione

Delle quattro strategie, la meno rischiosa è la “Penetrazione del mercato”, mentre la più rischiosa è la “diversificazione”. Vedremo nel seguito le motivazioni alla base di tale considerazione sul rischio delle diverse scelte.

Se l’azienda opta per adottare una strategia di penetrazione del mercato lo fa con prodotti esistenti nel mercato su cui attualmente opera, in altre parole vuole aumentare la propria quota di mercato all’interno di quel mercato. Questo può essere fatto in vari modi, ad esempio:

- aumentando le promozioni (es. sconti);
- diminuendo definitivamente il prezzo base di vendita;
- aumentando la distribuzione (ovvero aumentando i punti vendita in cui è presente);
- acquisendo i concorrenti che già operano sul mercato. Questo spesso accade in mercati maturi.

Esistono ovviamente altri modi per perseguire una strategia di penetrazione del mercato. Potremmo introdurre ad esempio dei programmi fedeltà che fidelizzino gli attuali clienti e involino i potenziali clienti a diventare clienti.

In una strategia di sviluppo del prodotto l’azienda sviluppa un nuovo prodotto che vuole vendere nel mercato attuale. Questo tipo di strategia, di solito, è preceduta da ricerche di mercato che hanno dato risultati particolarmente positivi o molto più semplicemente l’azienda sta estendendo un range di prodotto.

Questa strategia di solito è seguita dalle aziende che conoscono molto bene il loro mercato e sono in grado di lanciare prodotti innovativi che sanno essere ricercati dai consumatori. La strategia di Sviluppo di prodotto può essere applicata in vari modi ad esempio:

1. investendo in ricerca e sviluppo per generare nuovi prodotti da vendere al mercato attuale;
2. stringendo partnership con altre aziende per accedere ai reciproci canali distributivi.

Il mercato dell’automotive ad esempio si sta profondamente modificando, lan-

ciando auto elettriche o ibride. Questo per andare incontro alla crescente domanda di clienti che diventano ogni giorno più attenti all'ambiente.

### **Sviluppo del mercato**

In una strategia di sviluppo del mercato l'azienda decide di entrare in un nuovo mercato con prodotti già esistenti. La maggior parte delle volte questo si riflette in un'espansione in nuove aree, o su nuovi clienti o in nuove nazioni. In questo caso lo sviluppo in nuovi mercati ha maggiore successo se ad esempio l'azienda possiede tecnologie proprietarie non disponibili altrove e protette da brevetti.

Questa strategia diventa, inoltre, di successo quando i potenziali clienti sul nuovo mercato sono molto profittevoli. Un'altra situazione ideale si verifica quando in relazione al prodotto specifico, i consumatori del nuovo mercato non sono molto diversi dai consumatori del vecchio.

Questa strategia può essere perseguita in vari modi:

- rivolgendosi ad un diverso segmento di mercato;
- rivolgendosi ad una regione diversa all'interno del proprio mercato (espansione regionale);
- rivolgendosi a un mercato fuori dai confini nazionali (espansione internazionale).

Ad esempio pensiamo a Starbucks, inizialmente presente solo sul territorio americano, è poi cresciuta anche in tutti gli altri paesi, senza cambiare troppo il proprio servizio.

### **Diversificazione**

Nella strategia di diversificazione, l'azienda decide di entrare in un nuovo mercato con un nuovo prodotto. È sicuramente la strategia più rischiosa poiché l'azienda conosce poco il mercato e soprattutto non ha ancora feedback relativamente al prodotto. La diversificazione può essere di diverso livello: la diversificazione "collegata" si verifica nel caso in cui ci siano potenziali sinergie che possono essere realizzate tra il business attuale e il nuovo business/mercato. Ad esempio un produttore di scarpe in pelle ad un certo punto inizia a produrre accessori come portafogli o cinte per pantaloni.

		Prodotti	
		ATTUALE	NUOVO
Mercato	ATTUALE	a. Maggiore penetrazione nel Mercato attuale	b. Sviluppo di nuovi Prodotti
	NUOVO	c. Sviluppo di nuovi Mercati	d. Diversificazione di prodotto e Mercato

#### 1.4. La matrice BCG (Boston Consulting Group)

Negli anni sessanta, il Boston Consulting Group ha elaborato un modello utile per pianificare e monitorare la crescita (scelta di pianificazione). Tale modello è noto come la “matrice crescita-quota di mercato”.

		Relative Market Share (Cash generation)	
		High	Low
Relative Market Growth Rate (Cash usage)	High	Star 	Question Mark 
	Low	Cash cow 	Dog 

Questa matrice consente di visualizzare il valore e l'andamento di ciascuno business nell'azienda e quindi di ogni prodotto/servizio allo scopo di una migliore ottimizzazione complessiva.

Dalla matrice quota di mercato/crescita di mercato si deduce inoltre l'impegno programmatico in termini di risorse finanziarie.

Quanto più alto è il ritmo di sviluppo, tanto maggiore è il fabbisogno di capitale; mentre quanto più ampia è la quota di mercato tanto maggiore saranno i profitti e quindi il “cash” generato (ciò può essere fatto risalire alla curva di esperienza ed alle economie di scala). Appare subito evidente come un’impresa debba effettuare un’attenta valutazione al fine di effettuare una programmazione anche finanziaria derivante dalla gestione di portafoglio di prodotti. Ad esempio, ad un prodotto che diverrà “cash cow” verrà associato un “nuovo” prodotto che necessiterà di forti investimenti recuperati dal prodotto “cash cow”.

Secondo questa chiave di lettura ognuno dei quattro quadranti nei quali è divisa la matrice BCG identifica una situazione significativamente diversa per la pianificazione. Ogni quadrante offre, infatti, indicazioni diverse sullo stadio del ciclo di vita dei prodotti analizzati e sulla redditività che quest’ultimi possono generare. La matrice BCG, inoltre, fornisce le sequenze di successo (question mark – star – cash cow) e quelle di insuccesso (question mark – dog – cash cow – dog), dando perciò alla direzione aziendale un contributo per la definizione degli obiettivi e delle strategie.

Una chiara visione del “portafoglio prodotti” migliora tutto il processo di pianificazione e programmazione. Le politiche tariffarie, di comunicazione e di rinnovamento vengono senza alcun dubbio influenzate se non determinate sulla base di un’analisi condotta con la BCG matrix.

### **Classificazione dei prodotti nella matrice BCG: Cash cow, dog, question mark e star**

1. I prodotti **CASH COW**. Nel quadrante inferiore sinistro corrispondente ad alta quota di mercato in un settore a bassa crescita, i prodotti vengono indicati come “cash cow”, letteralmente una vacca da cui mungere denaro. I prodotti cash cow si collocano nella fase di maturità del ciclo di vita del prodotto. Per questi prodotti occorre adottare strategie che consentano il mantenimento o la difesa della quota di mercato relativa.

Rientrano in questo quadrante i prodotti che generano le maggiori risorse monetarie, non richiedono grandi investimenti e hanno il compito principale di finanziarie lo sviluppo di altri prodotti. Si tratta, in altre parole, di prodotti di cui ci si limita a sfruttare la forte posizione in un settore ormai maturo e stabile.

2. I prodotti **DOG**. Nel quadrante inferiore destro vi sono i prodotti, chiamati “dog”, che hanno una quota di mercato bassa in un settore a bassa crescita. Essi non generano né richiedono risorse finanziarie; la loro redditività è modesta e la loro singola importanza relativa così marginale che sono i maggiori candidati all’eliminazione. I prodotti dog sono quelli appartenenti alla fase di declino del ciclo di vita.

3. I prodotti **QUESTION MARK**. Nel quadrante superiore destro sono collocati i prodotti che hanno una bassa quota di mercato in un settore in espansione.

Tali prodotti, che si collocano nella fase iniziale del ciclo di vita, vengono chiamati “question mark” (“dilemmi”), perché evidentemente se il settore cresce ma il prodotto no, significa che la mancata tenuta del passo col mercato è attribuibile a qualche difficoltà del prodotto o del suo marketing mix.

Tali prodotti versano in una situazione difficile anche perché la loro bassa quota di mercato non consente alti profitti, mentre l’alto tasso di crescita richiede risorse notevoli per lo sviluppo della quota di mercato. Se nel breve periodo i profitti generati sono bassi o nulli, nel lungo periodo, tuttavia, i prodotti question mark possono aspirare alla condizione prima di star e poi di cash cow.

4. I prodotti **STAR**. Nel quadrante superiore sinistro, detto delle “star”, caratterizzato da alta quota di mercato in un settore con alta crescita, sono collocati i prodotti che rappresentano il futuro dell’impresa. Essi al momento non generano considerevoli risorse e, al contrario, possono assorbirne molte in quanto l’azienda è costretta ad investire molto per mantenere la sua quota di mercato. Questa condizione è tipica di molti prodotti nella fase di sviluppo del ciclo di vita.

La matrice BCG è uno strumento di particolare efficacia di analisi del portafoglio prodotti.

Le analisi di portafoglio hanno lo scopo di fornire informazioni per le decisioni strategiche d’impresa e possono essere intese sia come valutazione dell’offerta attraverso misure della redditività attuale dei prodotti e delle aree strategiche d’affari, generalmente utilizzando il margine di contribuzione, sia come tecniche formalizzate in modelli logici che, consentono di definire la posizione relativa dei prodotti secondo parametri significativi per lo sviluppo aziendale. Nella matrice BCG, come si è visto, sono il tasso di crescita del mercato di un prodotto e la sua quota di mercato sono le due variabili fondamentali nella determinazione della strategia aziendale.

Le tecniche di analisi di portafoglio sono particolarmente apprezzate nelle imprese multiprodotto che operano in molti mercati e per le quali la pianificazione strategica è un problema particolarmente complesso. Invece di un approccio decentralizzato, le grandi compagnie possono condurre una pianificazione strategica integrata a livello centrale per sfruttare al massimo grado le potenzialità del prodotto con le risorse disponibili e per stabilire le azioni da intraprendere una volta identificata la migliore combinazione delle attività.

L’analisi di portafoglio si concretizza in sei fasi:

1. controllo dell’equilibrio interno di portafoglio. Cioè considerare se la distribuzione dei prodotti nei quattro quadranti è ottimale;
2. esame dei trend. Una tecnica normalmente usata è quella di valutare la matrice crescita/quota di alcuni anni precedenti in modo da osservare la sequenza imboccata dall’azienda;
3. valutazione della concorrenza attraverso la costruzione di matrici simili sui prodotti della concorrenza;

4. considerazione di fattori non segnalati dal modello. Tra essi barriere all'entrata, cambiamenti tecnologici, sociali e così via;
5. determinazione dei portafogli obiettivo;
6. raggiungimento e controllo dell'equilibrio finanziario.

Un Tour Operator produce una serie diversa di pacchetti e, se di grandi dimensioni, può occuparsi di diverse aree strategiche di affari.

In entrambi i casi, la gestione di portafoglio per il tramite della BCG matrix può essere uno strumento efficace se non necessario.

### **1.5. La matrice GE**

La matrice General Electric, anche nota come matrice McKinsey, è uno strumento di pianificazione strategica finalizzato all'analisi del portafoglio prodotti e delle unità aziendali utile nella definizione dei futuri investimenti. Venne utilizzata per la prima volta dalla McKinsey Consultant in un progetto di analisi delle SBU della General Electric.

La teorizzazione della matrice General Electric è figlia del tentativo di superamento dei limiti della matrice BCG. Entrambe sono strumenti di pianificazione strategica utilizzati per individuare l'oggetto su cui orientare e concentrare gli investimenti, ma la matrice General Electric utilizza variabili aggregate sulla base della competitività del business e dell'attrattività del settore e inserisce un livello medio di intensità di queste forze con l'intento di una migliore definizione delle strategie. Con la matrice General Electric l'attrattività del settore non è limitata al solo tasso di crescita del mercato, ma prende in considerazione elementi quali la dimensione del mercato stesso, il fabbisogno tecnologico ed energetico, la struttura della concorrenza, il tasso annuo di crescita del mercato, l'impatto sociale ed ecologico. Il vantaggio competitivo dei vari prodotti d'impresa non è misurato solo in base alla quota di mercato relativa che si basa sulle vendite ma anche attraverso elementi quali la qualità del prodotto, la reputazione del brand, l'efficacia promozionale e l'efficienza produttiva. Questa tipologia di matrice può anche essere definita come MPD (matrice politiche direzionali) e utilizzata per lo studio dei mercati di riferimento, dei prodotti in portafoglio, dei segmenti di mercato e delle aree geografiche.

Il primo passo da compiere nella costruzione di una matrice GE è quello di avere ben chiaro qual è il campo di applicazione oggetto dell'analisi e classificarlo secondo i fattori della sua attrattività e della sua forza competitiva.

Fra i fattori determinanti l'attrattività del settore vi sono: la dimensione globale del mercato; il tasso annuo di crescita; le tendenze dei prezzi; il margine di profitto; l'intensità e la rivalità competitiva; il fabbisogno e lo sviluppo tecnologico; l'opportunità di differenziare prodotti e servizi; la vulnerabilità nei confronti dell'inflazione; la struttura della distribuzione; il fabbisogno energetico; l'impatto ambienta-

le; l'impatto sociale-politico-istituzionale; le barriere all'entrata. Fra i fattori determinanti la posizione competitiva dell'impresa, invece: la quota di mercato e lo sviluppo della stessa; la qualità del prodotto; la reputazione della marca; il sistema di distribuzione; l'efficacia promozionale; la capacità produttiva; l'efficienza produttiva; i costi unitari; le fonti di approvvigionamento e le risorse per gli investimenti; le attività di ricerca e sviluppo; le risorse manageriali impiegate.

Ad essi viene attribuito un punteggio ponderato che permetterà, grazie all'incrocio tra il grado di attrattività del settore frutto dell'analisi dei fattori esterni e la capacità competitiva del business frutto dell'analisi dei fattori interni, la collocazione dei prodotti o delle unità di business in uno dei nove quadranti che compongono la matrice GE.

## **Strategie**

A differenza della matrice bcg, nella matrice GE viene introdotto il livello medio di intensità delle forze e si andranno a generare cinque blocchi di categorizzazione delle strategie.

Il primo blocco è quello relativo agli investimenti prioritari, poiché c'è un'elevata forza competitiva ed un'alta attrattività di mercato. La posizione del prodotto va mantenuta attraverso strategie di investimento e di crescita. Gli investimenti vengono effettuati per far crescere al massimo il tasso sostenibile e gli sforzi vengono concentrati per riuscire a mantenere i punti di forza.

Il secondo blocco è relativo agli investimenti da effettuare attraverso strategie di crescita selettiva. La forza competitiva può essere medio elevata così come lo è l'attrattività di mercato. Si investe per puntare alla leadership, per costruire sui punti di forza, per rinforzare le aree vulnerabili e allo stesso tempo si cerca di contrastare la concorrenza e enfatizzare la redditività con un aumento della produttività.

Il terzo blocco di strategie punta alla selettività ovvero gli investimenti vengono concentrati sulla difesa della posizione acquisita lì dove la redditività è buona e il rischio è relativamente basso. Gli investimenti, in questi casi, sono preferibili solo in caso di eccedenza di capitale, poiché l'attrattività è media e i prodotti vanno gestiti in modo selettivo tenendo conto delle entrate. Si difendono i punti di forza e si cerca un modo per superare i punti di debolezza, ci si concentra su segmenti attraenti ritirandosi se non vi sono presupposti per la crescita.

Il quarto blocco è noto per le strategie di mietitura poiché gli elementi che ricadono in quest'area della matrice richiedono, data la loro scarsa attrattività, la minimizzazione di ulteriori investimenti di mantenimento. La forza competitiva può essere medio bassa così come lo è l'attrattività di mercato. Si cercano modi per espandersi senza alti rischi, migliorando le linee di prodotto e razionalizzando le attività.

Il quinto blocco è relativo alle strategie di abbandono. La forza competitiva è bassa e l'attrattività del mercato è debole. La strategia migliore da seguire in questi casi è quella di non investire cercando, allo stesso tempo, di vendere nel momento del miglior vantaggio finanziario e tagliare i costi fissi.