



**Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”
Facoltà di Lettere e Filosofia**

**Lezione “Le Strategie e le
Imprese Alberghiere 2”
*a.a. 2008/09***

Prof.ssa Claudia M. Golinelli

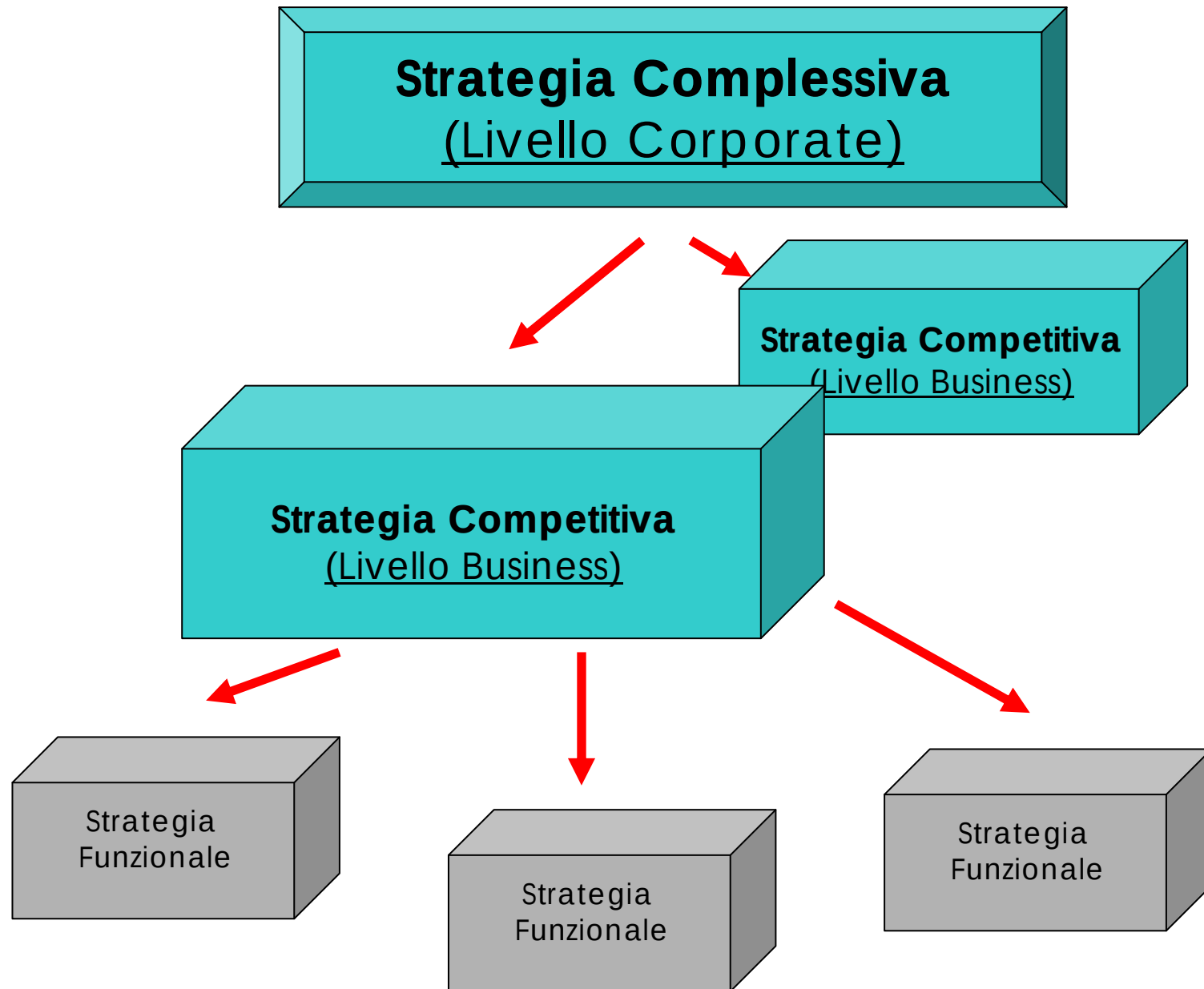


Scelta delle Strategie

“La strategia definisce la posizione dell’impresa rispetto ai **mercati e/o segmenti** da servire, rispetto ai **concorrenti** e rispetto agli **attori** che si collocano a monte e a valle dell’impresa nella filiera (fornitori e distributori).”

- Dominio o campo di attività
- Vantaggio competitivo
- Metodo competitivi

Scelta delle Strategie: i livelli



Scelta delle Strategie

Strategia Generale (Corporate Strategy)

- Ampiezza di business (ASA) presenti nel portafoglio
- Ampiezza mercati di riferimento
- Ampiezza/Livello competenze distintive condivise dai business
- Ampiezza/Livello contributi economico/finanziari richiesti dagli stakeholder
- Diffusione/Livello apprezzamento e consenso sociale

Scelta delle Strategie

Strategia Generale: Obiettivi

- Crescita/sviluppo impresa
- Miglioramento equilibri gestionali (*economico-finanziario-organizzativo*)
- Riduzione rischio complessivo di gestione
- Mantenimento posizioni di mercato e reddituali
- Disinvestimento totale/parziale e uscita dal mercato

Scelta delle Strategie

Strategia Generale: Portafoglio Attività

Insieme di business (ASA) detenuti dall'impresa.

Problema dell'allocazione delle risorse tra i business.

Modelli di gestione del portafoglio:

- Boston Consulting Group (BCG)
- General Electric-McKinsey

Scelta delle Strategie: BCG

- **Asse orizzontale**: quota di mercato relativa (dimensione interna):

(QM impresa A / QM principale concorrente)

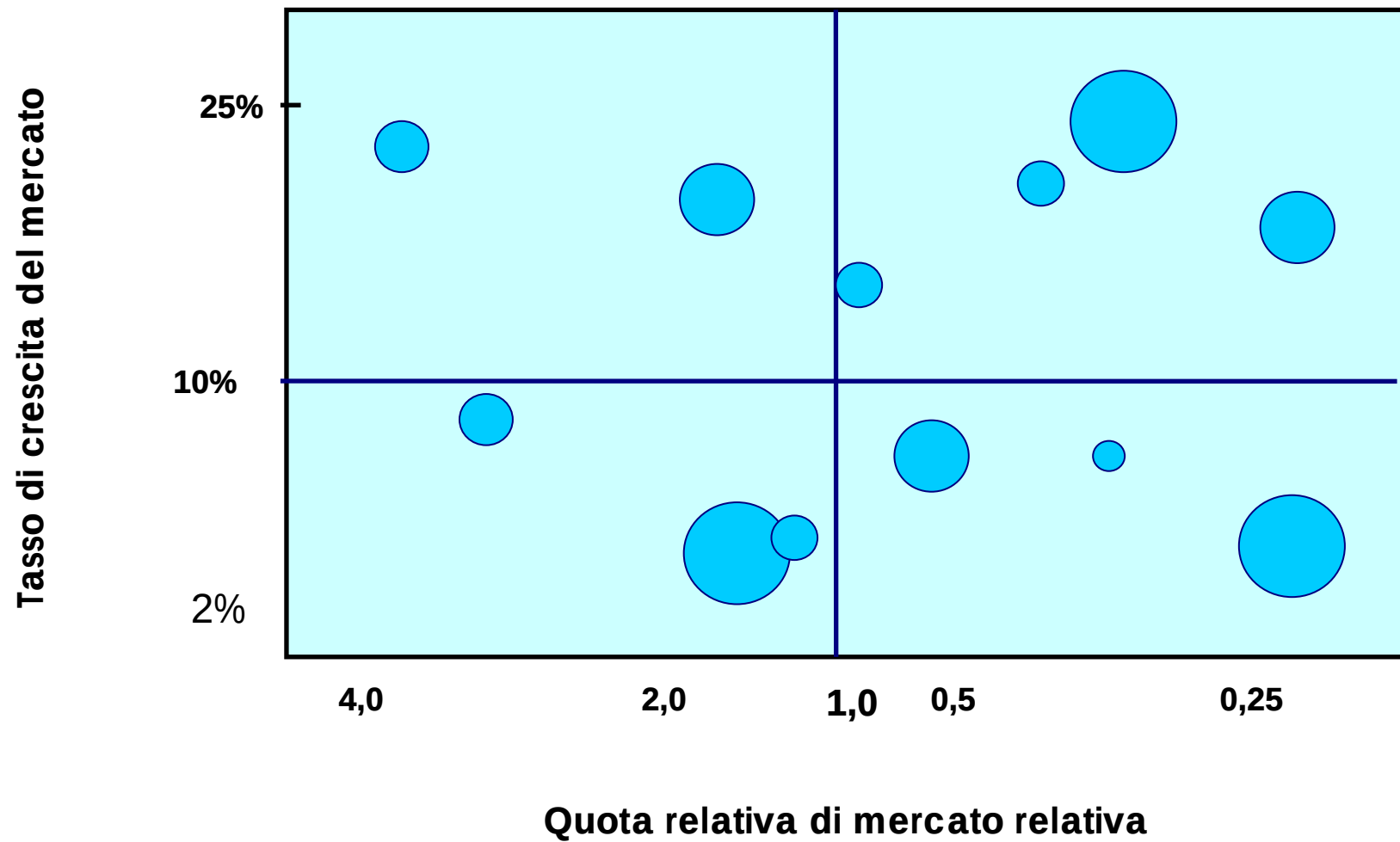
- **Asse verticale**: tasso di crescita del mercato (dimensione esterna):

*(fatturato tot. anno X – fatturato tot. anno X-1) /
(Fatturato tot. anno X-1)*

- **Area dei cerchi**: contributo del singolo business al fatturato complessivo

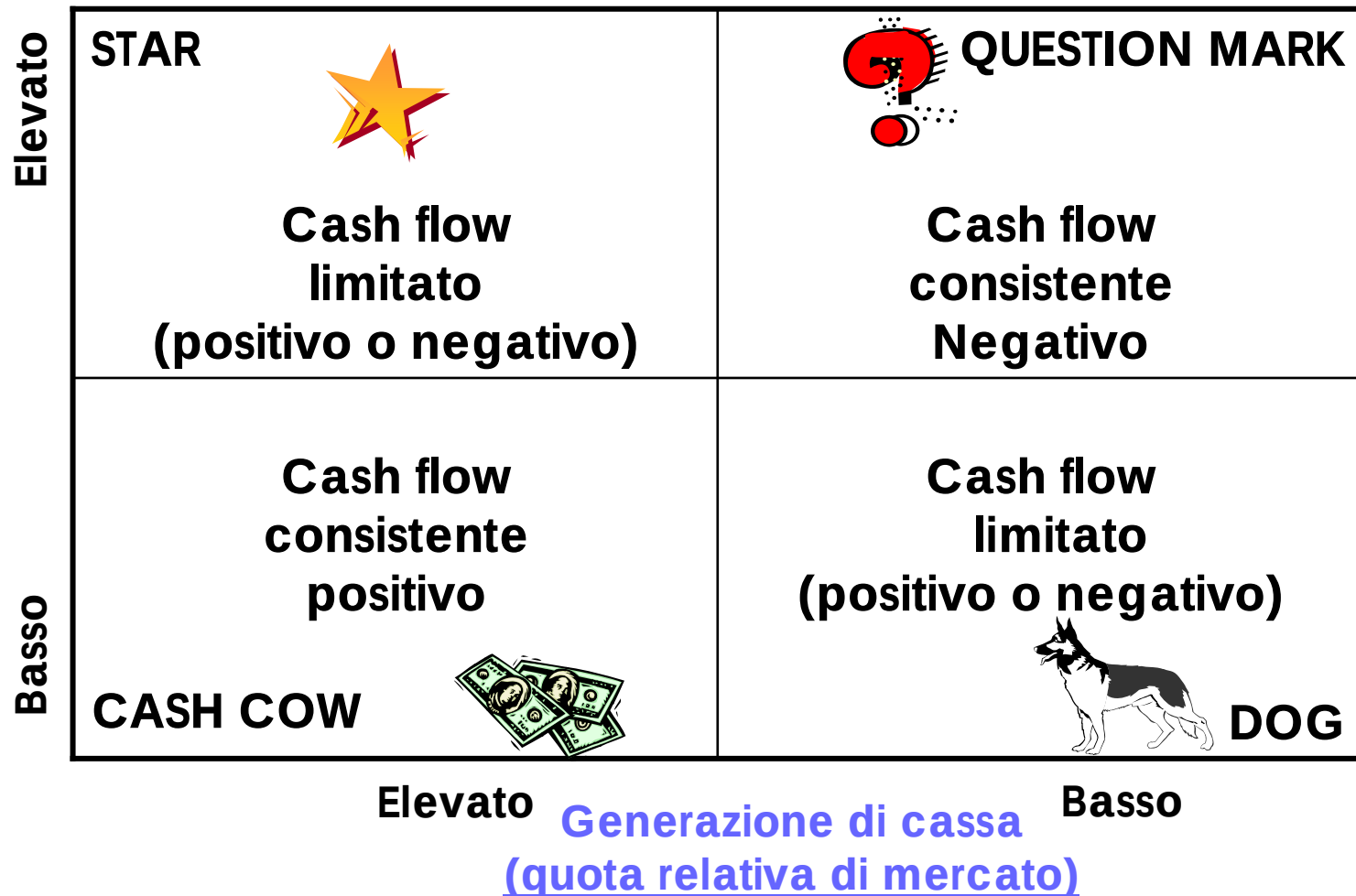
(Fatturato business A / Fatturato tot. Impresa)

Scelta delle Strategie: BCG

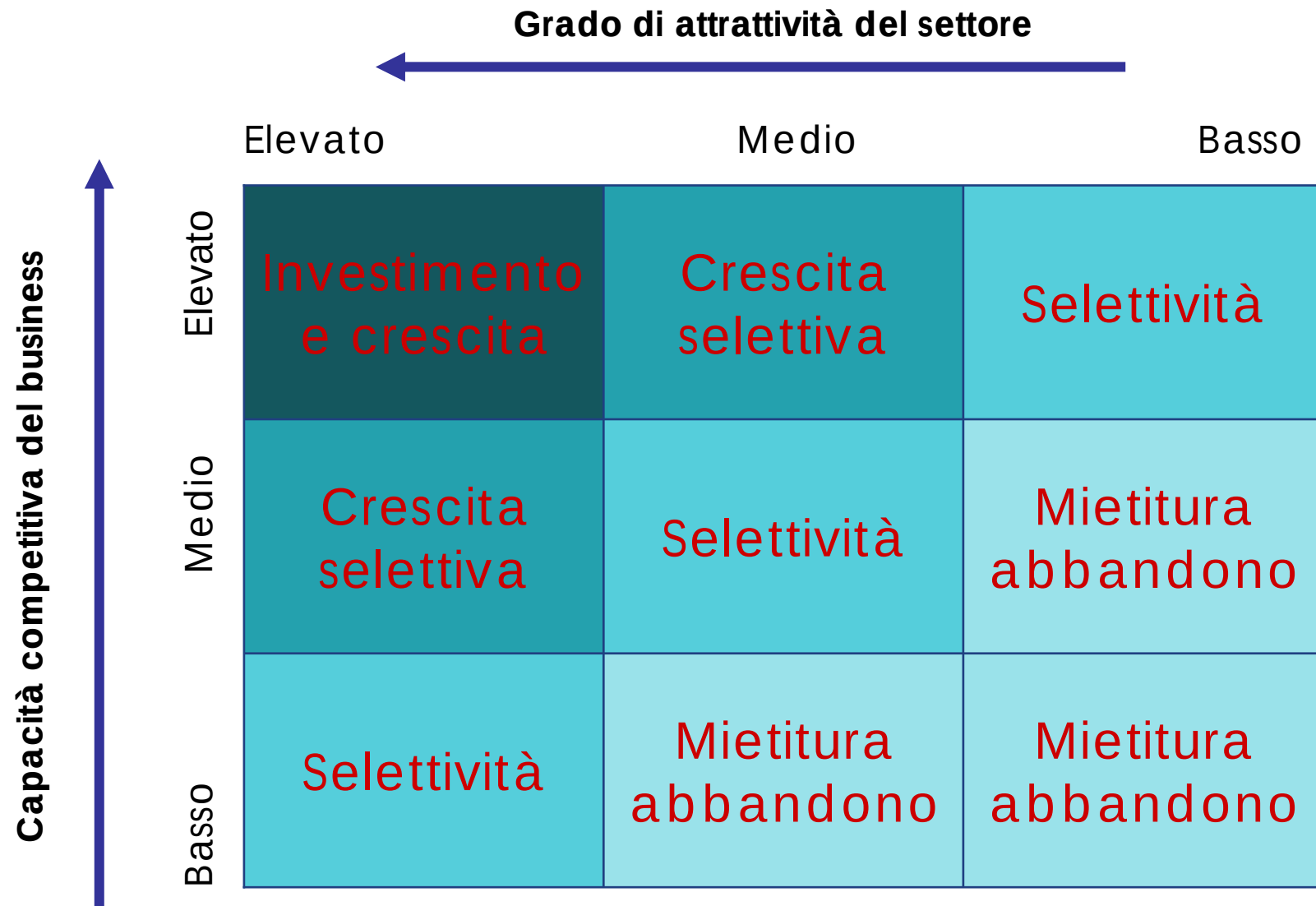


Scelta delle Strategie: BCG

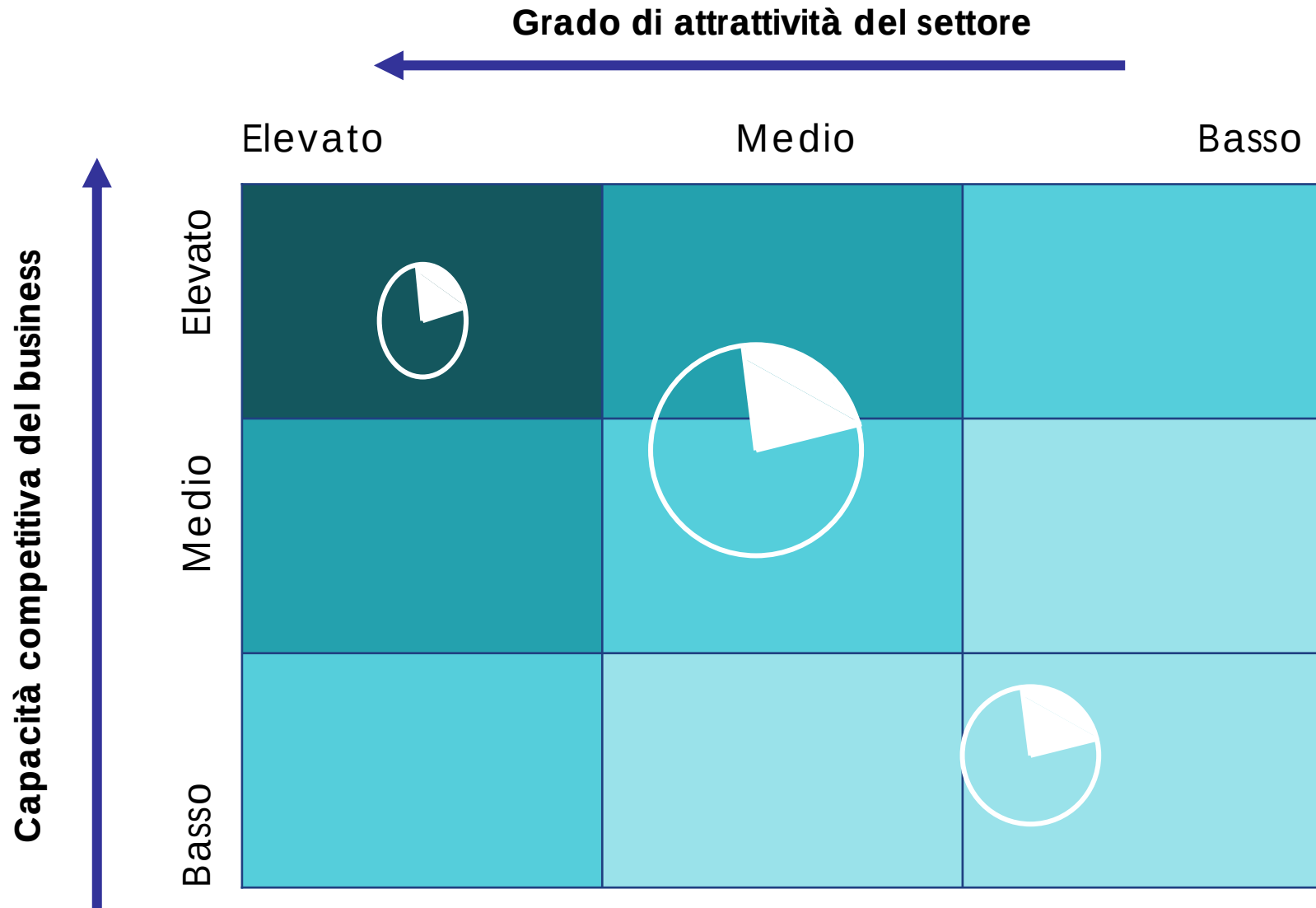
Utilizzo di cassa
(tasso di crescita del mercato)



Scelta delle Strategie: GE-McKinsey



Scelta delle Strategie: GE-McKinsey



Strategie di sviluppo

Obiettivi

Economie di volume

Economie di scala

Economie di scopo (o di raggio d'azione)

Crescita dimensionale vs Sviluppo

Strategie di sviluppo: Matrice di Ansoff

Mercati			
Attuali	Penetrazione del mercato	Sviluppo del prodotto	
	Sviluppo del mercato	Diversificazione	
Nuove			
	Attuali	Prodotti	Nuovi

Strategie di sviluppo

- Penetrazione del mercato
- Integrazione orizzontale (sviluppo prodotto/mercato)
- Internazionalizzazione
- Integrazione verticale
- Diversificazione correlata
- Diversificazione conglomerale

Strategie di sviluppo

➤ **Sviluppo interno**

- Più Luoghi d'accesso/ Più Servizi/ Più Segmenti

➤ **Sviluppo esterno**

- Acquisizioni (acquisition) e Fusioni (merger)

➤ **Sviluppo collaborativo e contrattuale**

- Joint venture, Consorzi, franchising

Strategie competitivo

Vantaggio competitivo

“Ciò che costituisce la base delle **performance superiori** registrate dall'impresa, solitamente in termini di **profittabilità, rispetto alla media** dei suoi concorrenti diretti nel **settore di riferimento**, in un arco temporale di **medio-lungo termine**” (Porter, 1985).

“Capacità dell'impresa di superare gli avversari nel raggiungimento del suo **obiettivo primario**: la redditività” (Grant, 1999).

Strategie competitive

Ambito competitivo

Tutto il settore

**Leadership
di costo**

Differenziazione

Un segmento

**Focalizzazione
sui Costi**

**Focalizzazione
sulla Differenziazione**

**Diminuizione dei
Costi**

Differenziazione

**Vantaggio
Competitivo**

Documenti di pianificazione strategica

- **Business Plan**
- **Marketing Plan**
- **Budget**
- **Forecast**
- **Reporting**
- **Piani operativi**

Concorrenza tra imprese alberghiere

- **A livello di Destinazioni alternative** (tra luoghi)
- **A livello di destinazione** (nel luogo)
- **A livello di brand**
- **A livello di azienda o gruppo**