

# *Le opzioni strategiche del tour operator*

M. Grasso

**Strategie:** l'insieme delle scelte di fondo formulate dalla direzione aziendale per mantenere o accrescere il potere dell'impresa nel mercato nel lungo periodo

**Politiche** (strategie funzionali o operative): l'insieme delle azioni attuate nelle singole aree funzionali per realizzare la strategia

Soprattutto nelle imprese di piccole dimensioni, la strategia intrapresa può non essere stata deliberata, né esplicitata ma può essere anche **improvvisata**

L'adozione consapevole, cioè programmata in modo razionale *ex ante*, comprende le seguenti fasi:

- Analisi dell'ambiente esterno (ambiente generale o macroambiente e competitivo o microambiente)



opportunità da sfruttare e minacce da fronteggiare

- Analisi dell'ambiente interno. Si distinguono le risorse *tangibili* (finanziarie e materiali) e *intangibili* cioè il capitale intellettuale (umano, organizzativo e relazionale)



punti di forza e di debolezza

- Individuazione dei percorsi strategici alternativi (cooperazione, crescita dimensionale, non crescita)
- Scelta di uno specifico percorso ed implementazione della strategia (con eventuali cambiamenti alla struttura organizzativa ed attenzione alla partecipazione del personale alla realizzazione dei budget)
- Controllo dei risultati ottenuti e conseguente prosecuzione/rielaborazione del percorso strategico.

## *Le opzioni strategiche*

- ✓ La non crescita
- ✓ La cooperazione
- ✓ Lo sviluppo intensivo
- ✓ Lo sviluppo esterno:
  - integrazione verticale
  - espansione orizzontale
  - diversificazione

## *La non crescita*

*In conseguenza a difficoltà di crescita, scarsa propensione al rischio e/o decrescita della domanda*

- ***Consolidamento***: *mantenimento dei risultati ottenuti, frequente nei periodi successivi ad una forte crescita.*
- ***Ristrutturazione***: *interventi per migliorare l'efficacia della struttura organizzativa.*
- ***Ridimensionamento***: *abbandono di un prodotto poco remunerativo.*

## *La cooperazione*

- Fra T.O.: accordi (informali, contrattuali o societari) attraverso cui le imprese mettono in comune determinate risorse al fine di raggiungere alcuni vantaggi:
  - accomunare capitali per effettuare investimenti rilevanti
  - realizzare economie di scala nell'acquisizione di alcuni fattori produttivi
  - suddividersi il rischio conseguente alle iniziative prese
- Fra il T.O. e alcuni fornitori: il T.O. può assumere il ruolo di **agente generale**
- Fra il T.O. e enti pubblici per la promozione di una determinata destinazione

## ***Lo sviluppo intensivo***

*Il T.O. impiega risorse per sfruttare le opportunità presenti ed espandere la sua attività.*

- ***La penetrazione del mercato:*** aumento del volume delle vendite (anche on line) senza cambiamenti dei servizi offerti né dei mercati (rilievo dei canali di vendita e delle attività di comunicazione).
- ***Lo sviluppo del prodotto:*** ad es. modifica di prodotti e/o approfondimento delle linee di prodotto.
- ***Lo sviluppo del mercato:*** propone i suoi prodotti su nuove aree e/o a nuovi target.



## **Lo sviluppo esterno**

*L'aumento delle dimensioni aziendali può realizzarsi attraverso:*

### ***a) l'integrazione verticale***

- *a monte: acquisto di imprese fornitrici per ridurre i costi, migliorare la qualità, ottenere sicurezza negli acquisti*
- *a valle: acquisto di agenzie dettaglianti per elevare le vendite*

### ***b) l'espansione orizzontale***

*Investimenti in nuove imprese o acquisto di imprese concorrenti con l'obiettivo di realizzare economie di scala, migliorare le politiche di marketing e del personale*

### **c) *la diversificazione***

*L'impresa, senza abbandonare la propria attività, intraprende un altro business in un settore diverso da quello familiare.*

- *Diversificazione omogenea: investimenti in attività collegate al proprio core business (purché non integrate verticalmente)*
- *Diversificazione eterogenea: investimenti in settori del tutto diversi dal proprio, ispirati da una logica finanziaria*