



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**  
**"MARCO FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE**  
*L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE*

Tesi di laurea

**LA STRATEGIA: DA PORTER A BOWMAN. IL CASO DELLA**  
**SINGAPORE AIRLINES**  
***THE STRATEGY: FROM PORTER TO BOWMAN. THE CASE***  
***OF SINGAPORE AIRLINES***

Relatore:  
Prof.ssa DI BERNARDO BARBARA

Laureanda:  
GRIGOLETTO MICHELA

Anno Accademico 2015-2016

## Sommario

INTRODUZIONE .....	5
1 Lo studio della strategia.....	7
1.1 Concetti introduttivi.....	7
1.2 Sviluppo del concetto di strategia.....	7
1.3 La strategia competitiva: Porter.....	9
1.4 Il vantaggio competitivo.....	11
2. L'evoluzione della strategia da Porter a Bowman .....	15
2.1 Critiche al modello di Porter .....	15
2.2 La strategy Clock.....	16
2.3 Il modello di Bowman .....	18
2.4 Riflessioni sul modello di Bowman .....	20
3 Il mercato aereo .....	23
3.1 Il trasporto aereo.....	23
3.2 Caratteristiche economiche del settore .....	24
3.3 Mercato aereo nelle varie aree geografiche.....	27
3.4 Modelli di business.....	29
4. Caso aziendale: Singapore Airlines.....	31
4.1 Chi è Singapore Airlines?.....	31
4.2 La strategia di SIA.....	32
4.3 Come evitare la perdita di vantaggio competitivo.....	35
4.4 Conclusioni.....	39
Bibliografia.....	41
Sitografia: .....	41



**“A volte è splendido viaggiare senza tirare il freno a mano e schiantarsi in caduta libera su un desiderio che si avvera. Sopravvissuti alla paura.”**

Massimo Bisotti



## INTRODUZIONE

Sto per affrontare un argomento che è la base della riuscita di un'attività imprenditoriale.

Non basta avere una buona idea, delle persone competenti, dei dipendenti motivati, no dietro ad un'attività imprenditoriale c'è molto di più.

Nessuno decide di mettersi in gioco nel mondo del lavoro per fallire ma lo fa per ottenere dei risultati, dei buoni risultati.

Quando si fonda una nuova impresa si deve avere ben presente il quadro generale ed essere pronti ad affrontare le incognite, i problemi e le incertezze.

Il passo successivo all'aver avuto un'idea è quello di capire come rendere possibile quell'idea. Per concretizzare questo serve una strategia. La strategia è il mezzo che unisce un'idea al perseguimento di un obiettivo, al raggiungimento di un profitto o vantaggio economico.

Nei capitoli 2 e 3 parlerò della strategia di far impresa, di come si è evoluto il concetto nel tempo e negli ambiti e di come capire qual è la strategia più appropriata da adottare nell'attività imprenditoriale che si vuole iniziare. Non esiste un solo tipo di strategia, ne esistono diversi tipi.

Ogni tipo di strategia ha delle caratteristiche che la differenziano, un imprenditore deve riuscire a capire qual è la strategia più consona alla sua idea di attività economica, qual è la strategia che gli permetterà di ottenere il miglior risultato possibile.

Secondo alcuni economisti come Porter è possibile applicare solo una strategia nel corso dell'attività, secondo altri come Bowman invece si possono adottare e far coesistere più tipi di strategie nel tempo.

Nell'elaborato cercherò di esporre l'idea teorica sia di Porter soffermandomi sulle caratteristiche delle sue strategie, sulla sua analisi di attività imprenditoriale e sulle critiche che gli sono state presentate per il suo modello.

Poi descriverò l'idea teorica di Bowman, un altro economista, che ha una visione differente della strategia da quella di Porter.

Analizzerò in dettaglio la sua Strategy Clock descrivendo il suo modello a 8 posizioni.

Uno degli elementi su cui sia Porter che Bowman condividono è l'attenzione che un imprenditore deve avere nei confronti dei suoi competitors, attenzione che si deve avere per mantenere il proprio vantaggio economico.

Nel capitolo 3 invece esporrò il mercato del trasporto aereo soffermandomi sulle sue caratteristiche e sulla sua composizione mentre nel capitolo 4 presenterò il caso aziendale della Singapore Airlines, una compagnia aerea asiatica che ha deciso di adottare un modello di strategia che può essere preso in considerazione come esempio della posizione ibrida descritta dal modello della Strategy Clock.

# 1 Lo studio della strategia

## 1.1 Concetti introduttivi

La parola strategia deriva dal greco "strategia" che significa comando dell'esercito; il suo significato è mutato nel corso del tempo allontanandosi da un linguaggio prettamente militare fino ad avere la connotazione di concetto economico.

Nelle scienze aziendali la strategia fa riferimento all'individuazione di fini e obiettivi che devono essere raggiunti attraverso l'adozione di adeguate linee di azione e di impiego delle risorse che sono necessarie per ottenerli.

Nell'ambiente militare invece colui che crea strategia viene chiamato stratega ed è chi organizza e coordina le risorse belliche al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Il concetto di strategia si diffuse nell'ambiente economico degli Stati Uniti nella seconda metà del '900 per poi venire utilizzato dagli studiosi del management.

## 1.2 Sviluppo del concetto di strategia

Negli anni '50-'60 il concetto di strategia viene associato ai problemi del manager nel coordinare le decisioni e nel mantenere il controllo di imprese sempre più grandi e complesse. Visto che l'obiettivo delle imprese era quello di essere efficienti e di controllare il rischio derivante dallo svolgimento dell'attività economica la pianificazione di lungo periodo diviene elemento fondamentale nel processo decisionale.

Il documento nel quale si trovavano i termini di pianificazione aveva durata quinquennale e venivano specificati:

- gli scopi e gli obiettivi che si volevano raggiungere;
- le previsioni dei possibili andamenti delle variabili chiave;
- le priorità per i diversi prodotti;
- le aree di attività;
- e le allocazioni degli investimenti di capitale.

Alla fine degli anni '60 e negli anni '70 la pianificazione si focalizza sulla gestione della crescita attraverso la diversificazione.



Ansoff definisce la strategia in termini di decisioni di diversificazione:

*"le decisioni strategiche sono innanzitutto connesse ai problemi esterni dell'azienda piuttosto che a quelli interni, e in particolar modo riguardano la scelta dell'assortimento di prodotti che l'impresa produrrà e dei mercati dove li porrà in vendita."*

La diffusione della pianificazione in questi anni è da imputare al clima di entusiasmo presente nelle aziende per le tecniche decisionali "scientifiche" (es. analisi costi-benefici, cash flow, programmazione lineare ecc...). Ci troviamo di fronte quindi a un approccio di tipo razionalistico: il manager, cioè il soggetto razionale, identifica gli obiettivi da raggiungere, elabora le alternative di azione e seleziona la scelta ottimale .

Dalla fine degli anni '70 ai primi anni '80 si registra un fallimento della diversificazione tanto acclamata nel decennio precedente.

In questi anni si osserva un periodo di instabilità macroeconomica imputabile alle crisi petrolifere del 1974 e del 1979 ed alla crescente crescita di concorrenza a livello internazionale. Servono quindi metodi più flessibili nella gestione strategica con una maggiore attenzione ai vantaggi competitivi.

In riferimento a questo Henderson scrive:

*"la strategia è la ricerca cosciente e deliberata di un piano di azione che porterà a sviluppare un vantaggio competitivo e quindi a rafforzarlo. Per alcune aziende questa ricerca è un processo iterativo, che prende inizio da un'attenta analisi della situazione di partenza (dove siamo, cosa abbiamo in mano), e la presa di coscienza che i concorrenti più pericolosi sono quelli più simili a noi. Le differenze tra noi e i nostri concorrenti sono le basi del nostro vantaggio, e ciò significa che se siamo un'azienda che si sostiene da sola e se esistiamo ancora, dobbiamo avere da qualche parte un certo vantaggio competitivo. L'obiettivo è quello di allargare l'ampiezza del nostro vantaggio, e questo può avvenire solo a spese di qualcun altro."*

In questo periodo si pone l'attenzione ai mercati a cui fanno riferimento le imprese e in particolar modo ci si concentra sullo studio della struttura del settore e sull'analisi della concorrenza che grazie alla diffusione delle ICT inizia ad essere senza confini.

Alla fine degli anni '80 e primi anni '90 si mantiene l'attenzione verso la ricerca del vantaggio competitivo da ricercarsi però non solo nell'analisi della situazione esterna ma anche in quella interna. Dall'analisi della strategia esterna si possono identificare le opportunità, le minacce

ambientali e si rileva così ciò che l'azienda potrebbe fare e attraverso il riconoscimento delle responsabilità sociale anche ciò che l'azienda dovrebbe fare. Dall'analisi della situazione interna invece si identificano i punti di forza e debolezza e quindi le potenzialità di cosa può fare l'impresa e si individuano e conoscono i valori e la missione dell'azienda, cioè cosa un'azienda vuole fare.

L'elaborazione della strategia dovrebbe quindi rispondere alle domande:

- cosa potrebbe fare un'azienda?
- cosa dovrebbe fare un'azienda?
- cosa può fare un'azienda?
- cosa vuole fare un'azienda?

Si pone l'accento quindi su un nuovo termine, la missione dell'azienda, cioè l'idea forte e comprensibile che guida l'azienda e ne determina il suo posizionamento sui diversi mercati ed è anche allo stesso tempo il progetto condiviso dai membri dell'azienda.

In questa prospettiva diventano fattori chiave per il successo dell'azienda la conoscenza e i processi di apprendimento che si svolgono attraverso sistemi di relazione, cioè le basi per la formulazione di una strategia di lungo periodo.

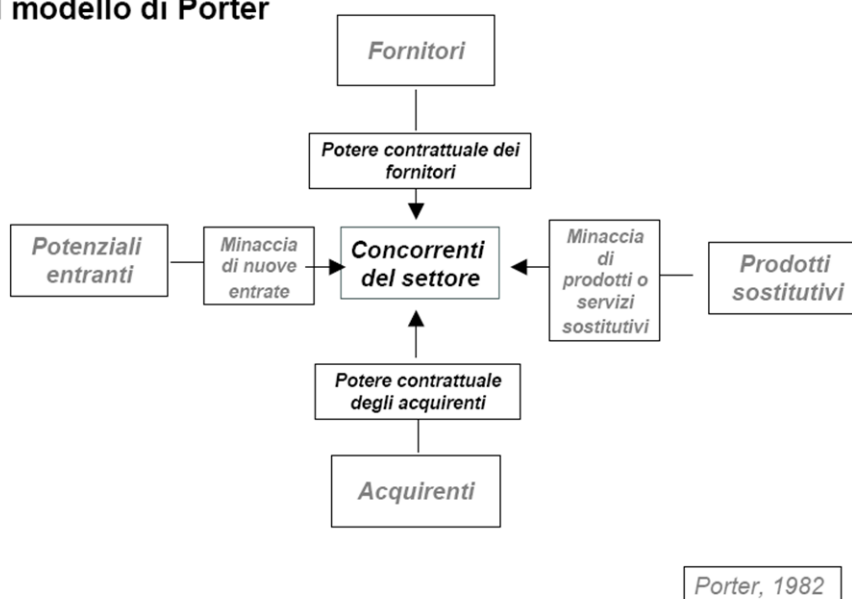
### **1.3 La strategia competitiva: Porter**

Negli anni Ottanta Porter pubblica alcuni libri, il "Competitive Strategy" e "Competitive Advantage". Secondo Porter la strategia riguarda l'essere diversi. La strategia viene intesa quindi come il modo in cui un'impresa cerca di differenziarsi rispetto i concorrenti. La formula della strategia secondo Porter è composta dal modo di competere di un'impresa, dagli obiettivi da raggiungere e dalle politiche necessarie per realizzare questi obiettivi e quindi la strategia dovrebbe mettere l'impresa in una posizione in cui sia in grado di difendersi dalle iniziative dei concorrenti e se necessario influenzarle a proprio favore. Si inizia a parlare di vantaggio competitivo, quando dopo aver applicato una strategia e quindi dopo che un'impresa riesce a differenziarsi dai concorrenti trasforma il suo essere diversi nel valore aggiunto che le permette di conquistare una fetta del mercato (clienti) che hanno deciso di acquistare i suoi prodotti e servizi. Per esempio, la strategia che una compagnia aerea mette in pratica per differenziarsi dai suoi competitors affinché le persone acquistino i suoi servizi piuttosto che quelli di un'altra compagnia.

Porter stabilisce che la potenza della concorrenza in un determinato settore dipende da 5 fattori competitivi:

- le imprese concorrenti esistenti;
- gli acquirenti (o clienti);
- i fornitori;
- i prodotti sostitutivi;
- i potenziali nuovi entranti.

### Il modello di Porter

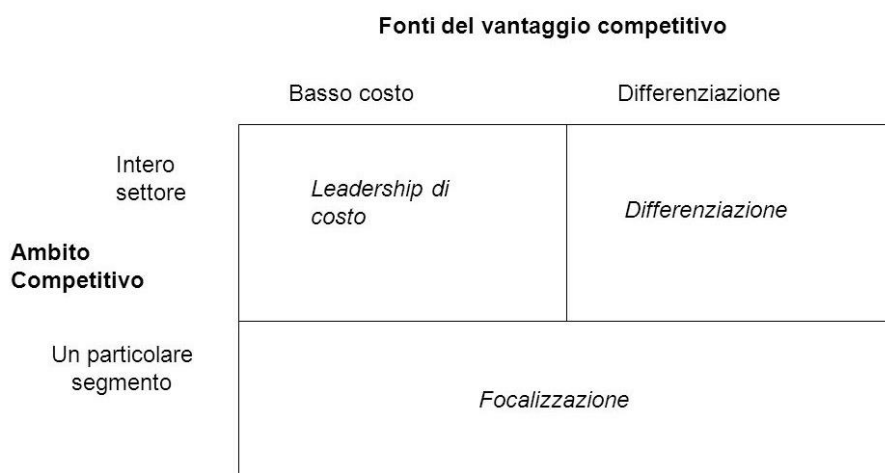


Sono questi i fattori, chiamati da Porter concorrenza allargata, che determinano l'attrattività di un settore e quindi che fanno capire ad un'impresa se le è possibile o meno entrare nel settore considerato e soprattutto se si tratta di un settore a bassa concorrenza o se invece è un settore ad alta concorrenza. Un'impresa deve quindi prima analizzare gli elementi della concorrenza allargata, poi stabilire quali sono i suoi punti di forza e di debolezza e successivamente elaborare una strategia. In base alla strategia che decide di adottare l'impresa può riuscire a conquistare una posizione di vantaggio competitivo difendibile dai competitors; oppure può puntare ad acquisire una posizione che le permetta di migliorarsi costantemente modificando l'equilibrio delle forze competitive nel settore o di anticipare i cambiamenti dei competitors. Le strategie vengono quindi paragonate alle linee di condotta che servono per ottenere una posizione meno vulnerabile possibile all'interno di un settore e che permettono ad un'impresa di ottenere risultati economici maggiori rispetto a quelli dei concorrenti.

## 1.4 Il vantaggio competitivo

Come anticipato dalla capacità di differenziarsi nei confronti dei competitors si ottiene il vantaggio competitivo. Per conseguire il vantaggio competitivo occorre elaborare alcune strategie di base, quali:

- la leadership di costo;
- la differenziazione;
- la focalizzazione.



La **leadership di costo** è una strategia facilmente comprensibile. E' la strategia con la quale un'impresa si propone di diventare il produttore a più basso costo nel proprio settore industriale, cioè vendere un prodotto omogeneo ad un prezzo più basso rispetto i competitors. L'azienda ha quindi un vasto campo d'azione, è presente in molti segmenti del settore e può operare anche in settori collegati; è grazie all'ampiezza della sua operatività che riesce ad ottenere un vantaggio di costo. Le fonti del vantaggio di costo possono essere molteplici e tra queste possiamo trovare le economie di scala, esperienza, tecnologie di innovazione, accesso facilitato alle materie prime, ecc...

In riferimento alle economie di scala possiamo prendere come esempio quelle che si ottengono in seguito all'acquisizione di un'impresa operante nello stesso settore e allo stesso livello di filiera produttiva, acquisizione che permette un miglior utilizzo delle risorse e il conseguimento delle economie di scala come nel caso della fusione nel mercato aereo tra AirFrance e Klm del 2004 che semplifica il perseguimento di sviluppo orizzontale, e quindi rapidità della crescita rispetto l'approfondimento interno, in un settore con struttura di costo rigida (nel settore del trasporto aereo la struttura dei costi di una compagnia è rigida e i due terzi dei costi sono fissi).

Anche l'esperienza può essere un elemento chiave per conseguire l'efficienza a livello di costi. Maturare esperienza nel svolgere un determinato tipo di attività porta ad un abbassamento dei costi per unità di prodotto nel tempo, in quanto il personale competente impara a svolgere le sue mansioni in minor tempo e riducendo la media degli errori, e si ottiene anche la realizzazione di un risparmio di costi dovuto a un miglioramento dei sistemi di progettazione e degli impianti di produzione.

In definitiva parlando di strategie di costo si devono prendere in considerazione due elementi fondamentali. Il primo fa riferimento al fatto che la struttura di costo deve essere quella più bassa rispetto a tutti gli altri competitors (altrimenti si rischia di partire già in svantaggio e di essere troppo suscettibili ai possibili cambiamenti di prezzo), il secondo elemento da non trascurare è la qualità del prodotto o del servizio. In una strategia di costo non è auspicabile tenere un prezzo basso a discapito completamente della qualità perché bisogna almeno tenere in considerazione lo standard qualitativo minimo che viene richiesto dal mercato. Per questo i cost-leader possono decidere di offrire prodotti o servizi equivalenti a quelli degli altri concorrenti oppure possono optare per una gamma di prodotti o servizi molto simili agli altri presenti nel settore per sopperire la minor qualità offerta.

L'alternativa più valida alla leadership di costo secondo Porter è la **strategia di differenziazione**. Nel caso della strategia di differenziazione un'azienda punta ad essere la migliore prendendo come riferimento alcune variabili ritenute molto importanti per i clienti. Secondo Porter quindi "la differenziazione fa riferimento all'offerta di qualcosa di unico a cui i consumatori attribuiscono un valore superiore, relativamente a una serie di caratteristiche del prodotto, capace di giustificare l'imposizione di un prezzo maggiore.

Gli elementi di differenziazione possono essere differenti a seconda del mercato a cui si riferiscono e anche all'interno dello stesso mercato possono essere presi in considerazione criteri differenti.

Per capire il vantaggio dovuto alla differenziazione un'azienda può ricorrere alle mappe di percezione dei consumatori. Prendendo come esempio sempre le compagnie aeree gli elementi di differenziazione possono essere: puntualità/ritardo dei voli, servizi ai passeggeri come snack compresi nel volo o bagaglio in stiva standard compreso con il biglietto.

Facendo riferimento alla classifica Skytrax delle migliori compagnie aeree mondiali del 2015, dove emergono come elementi di differenziazione le preferenze e la soddisfazione di quasi 20 milioni di passeggeri, al primo posto si posiziona Qatar Airways e al secondo posto Singapore Airlines. Negli ultimi anni si ha avuto un'egemonia delle compagnie aeree del Medio Oriente e dell'Asia nel gradimento dei passeggeri.

Un'impresa che riesce a realizzare e a mantenere una strategia di differenziazione otterrà risultati maggiori rispetto ai suoi competitors se il margine sui suoi prezzi rimarrà superiore ai costi extra che sostiene per essere unica. Chi sceglie di fare una strategia di differenziazione deve quindi riuscire ad avere un vantaggio che sia maggiore dei costi di differenziazione.

Per una strategia di differenziazione di successo si deve prestare attenzione a due elementi cruciali: i clienti strategici e i competitors.

Bisogna scegliere i giusti clienti ai quali rivolgere la strategia di differenziazione per cercare di coprire più mercato possibile e rivolgere uno sguardo sempre ai competitors per evitare che utilizzino una strategia di imitazione, magari a costi minori e quindi anche offrendo articoli a prezzi più bassi.

Bisogna prestare attenzione nel non fissare un prezzo maggiore di altri competitors che poi non si traduce in vantaggio per i clienti, se questi reputano il prezzo troppo alto in riferimento al bene o servizio offerto si rivolgeranno a chi avrà un prezzo più basso anche se di minor qualità.

Il terzo tipo di strategia di base secondo Porter è la **strategia di focalizzazione**.

Secondo Porter "la strategia di focalizzazione individua uno spazio competitivo ristretto per l'impresa, che concentrerà la sua attività nel soddisfare i bisogni specifici di un particolare segmento di mercato trascurando la possibilità di servire con i propri prodotti o servizi una maggiore varietà di consumatori".

In riferimento alla fonte di vantaggio competitivo ci possono essere due tipi di strategie di focalizzazione:

- focalizzazione sui costi;
- focalizzazione sulla differenziazione.

Nel trasporto aereo Ryanair segue una strategia di focalizzazione sui costi, avendo come passeggeri persone che tengono in considerazione più di ogni cosa il prezzo basso senza grandi pretese per quanto riguarda voler viaggiare in luoghi molto lontani tra loro e quindi con piani di volo relativamente semplici.

Al contrario invece di Etihad Regional, nuovo brand europeo operato da Darwin Airline, che cerca di offrire servizi di differenziazione in una nicchia di mercato europeo quindi praticando una strategia di focalizzazione in un segmento di mercato di differenziazione e non di costo come Ryanair.

L'impresa che decide di utilizzare una strategia di focalizzazione lo fa perché preferisce operare in un particolare segmento di mercato rispetto alle imprese che invece decidono di optare per una strategia che fa riferimento a un mercato più ampio.

Il successo delle strategie di focalizzazione vengono riassunti in tre fattori:

- sapere quali sono i bisogni specifici del segmento di mercato;  
-> se scomparisse la specificità dei bisogni risulterebbe più complicato difendere la propria posizione all'interno del segmento minacciata dai competitors che operano in spazi competitivi più grandi.
- avere catene di valore specifiche per segmento di mercato;  
-> la specificità della catena del valore la renderebbe unica e quindi difficilmente imitabile dai competitors.
- vantaggi economici nel servire uno specifico segmento di mercato.  
-> a fronte del continuo mutare della domanda e dell'offerta alcuni segmenti rischierebbero di diventare troppo piccoli e quindi comporterebbero la perdita del vantaggio economico nell'operare in questi (esempio: la decisione di non comprendere nelle tariffe delle compagnie aeree low cost i pasti durante i voli).

Si può quindi dire che l'elemento chiave nel caso della focalizzazione sia appunto "specifico segmento di mercato".

## 2. L'evoluzione della strategia da Porter a Bowman

### 2.1 Critiche al modello di Porter

Abbiamo visto gli elementi che Porter prende in considerazione nell'elaborare il suo modello di strategia. Secondo Porter il management deve decidere esattamente quale tipo di strategia adottare e quindi se optare per una strategia di cost leader, o di differenziazione o se puntare su una strategia di focalizzazione. L'economista dice che non è saggio intraprendere più tipi di strategie perché si rischierebbe di perdere il vantaggio competitivo guadagnato.

Per capire meglio: se un'impresa intraprende una strategia di cost leader e la raggiunge, quest'impresa riuscirà sempre a vendere i suoi beni e/o servizi a prezzi inferiori rispetto ai suoi competitors per cui non avrebbe senso tentare anche di intraprendere una strategia di differenziazione perché si troverebbe ad avere costi aggiuntivi, dovuti al nuovo approccio a differenziare, perdendo i vantaggi di costo che aveva ottenuto da cost leader.

Se invece l'impresa che adotta una strategia di differenziazione decidesse di abbassare i costi potrebbe perdere parte del suo vantaggio nei confronti dei competitors. In ultimo la strategia di focalizzazione. E' difficile per un'impresa che adotta la strategia di focalizzazione, e quindi che opera in un segmento del mercato, riuscire ad operare con la stessa efficienza in un mercato più ampio con gli stessi risultati di soddisfazione.

Per questo a detta di Porter una volta scelta la strategia di base questa va consolidata nel tempo.

Tuttavia Porter afferma anche che ci sono delle eccezioni a questa sua regola e che è possibile, in alcuni casi, utilizzare più strategie di base. Come nel caso di un'impresa che al suo interno abbia più unità strategiche di base (chiamate sinteticamente SBU). Le unità strategiche di base sono dei comparti di un'impresa, delle aree strategiche d'affari. Secondo Porter all'interno di queste SBU è possibile anche adottare strategie di base diverse visto che ogni SBU ha la sua struttura dei costi anche se risulta difficile mantenere strategie di base diverse all'interno di business correlati, come ad esempio nel caso di British Airlines con la sua compagnia low cost Go o come Alitalia con la sua compagnia low cost Air One.

In alcuni casi si possono intraprendere più strategie di base grazie a processi e tecnologie innovative che aiutano l'impresa a intraprendere più strade, alternative che magari prima non aveva modo di valutare perché non fruibili a causa di costi elevati, come nel caso dell'avvento degli eBook e quindi della vendita di libri a costi molto più bassi visto che il costo nel



produrre un file multimediale è nettamente minore del costo che hanno le case editrici per pubblicare un libro stampato.

## 2.2 La strategy Clock

La Strategy Clock, modello sviluppato da Cliff Bowman e David Faulkner nel 1996, è considerata come un'estensione delle strategie competitive di Porter, è un nuovo modo di approcciarsi alle strategie competitive. Nella strategy Clock vengono individuati 8 posizionamenti competitivi attraverso la combinazione del prezzo e del valore percepito. Se un'impresa utilizza il modello della strategy Clock di Bowman riuscirà ad identificare tutte le possibilità di successo per ogni strategia e quindi decidere quale strategia imprenditoriale applicare.

Si può usare la strategy Clock sia nel caso di nuova impresa sia nel caso in cui si debba decidere se la strategia intrapresa all'inizio dell'attività è ancora la più efficiente o se ci sono maggiori margini di profitto intraprendendo un'altra strategia.

Due sono le ipotesi di base da prendere in considerazione nella strategy Clock:

- si intende competere in un mercato in cui il **prezzo** è una discriminante all'acquisto?
- o si intende competere in un mercato offrendo beni e/o servizi con un elevato **valore percepito**?

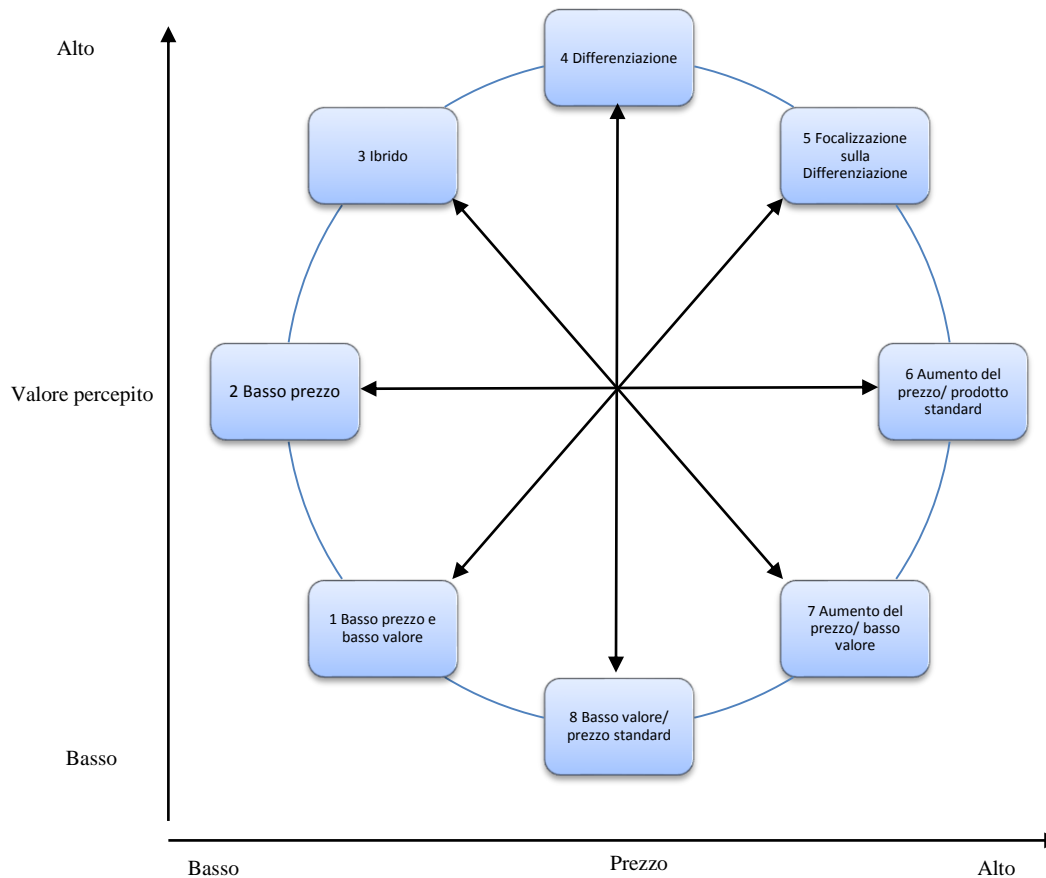
Nel primo caso bisogna chiedersi:

- sono un prince leader?
- posso sostenere un posizionamento come cost leader?
- posso controllare i miei costi e sostenere un buon margine?
- sono in grado di sfruttare i vantaggi di costo?
- posso bilanciare il prezzo basso con la percezione di un valore non troppo basso?
- il mio vantaggio di costo è limitato ad uno o pochi piccoli segmenti di mercato?

Nel secondo ci si deve chiedere:

- ho ben identificato il target di mercato?
- ho capito quali sono i veri valori del mio target di mercato?
- so come vengono percepiti i prodotti dei miei competitors in termini di valore?
- ho elementi di differenziazione non facilmente imitabili e riproducibili da altri?
- ho metodi di differenziazione alternativi in caso di perdita del vantaggio competitivo?

Bisogna porsi delle domande quando si deve scegliere come indirizzare l'attività imprenditoriale perché qualsiasi sia la strategia che si vuole attuare si devono capire e conoscere le potenzialità che si possono avere per competere in un determinato mercato.



Qui sopra è riportato il modello della strategia Clock, con le sue 8 aree.

Il modello è più orientato al mercato rispetto alle strategie competitive di Porter e si concentra sui costi a carico degli utenti o per meglio dire dei clienti piuttosto che su quelli dell'impresa.

La sua forma circolare (chiamata strategia Clock, cioè "orologio", proprio per questa forma del modello) fa percepire che è possibile rivalutare le scelte strategiche in modo più flessibile rispetto all'idea di Porter.

## 2.3 Il modello di Bowman

Nel modello di Bowman, cioè nella strategia Clock, per le imprese è possibile spostarsi lungo la circonferenza dell'orologio nel tempo e quindi adattando le politiche di prezzo (aggiustamenti di prezzo) e producendo una modifica nel valore percepito.

Le posizioni della strategia Clock sono, come detto precedentemente, 8 e sono:

- 1) basso prezzo e basso valore;
- 2) basso prezzo;
- 3) ibrido;
- 4) differenziazione;
- 5) focalizzazione sulla differenziazione;
- 6) aumento del prezzo/prodotto standard;
- 7) aumento del prezzo/basso valore;
- 8) basso valore/prezzo standard.

Di seguito viene spiegato cosa significa trovarsi in una posizione piuttosto che in un'altra.

### 1) **Basso prezzo e basso valore.**

Nella posizione di basso prezzo e basso valore si trovano quelle imprese che offrono prodotti di bassa qualità ad un basso prezzo. Le imprese che si trovano in questa posizione basano la propria strategia sul prezzo e così anche i loro competitors per cui è difficile produrre prodotti molto diversi da quelli offerti dai competitors. Le imprese che adottano questa strategia, per ottenere un qualche vantaggio, devono ottenere elevati numeri di vendita a compensazione del basso prezzo e quindi del basso margine di guadagno.

Ne sono un esempio le compagnie aeree low cost come Ryanair.

### 2) **Basso prezzo.**

Nella posizione di basso prezzo troviamo quelle imprese che commercializzano i prodotti ad un basso prezzo ottenendo margini molto ridotti. Le imprese che si trovano in questa posizione adottano una strategia che dà molto potere di scelta ai consumatori. In quest'area sopravvive l'impresa che ha molte risorse da impiegare nel lungo periodo.

Esempio di impresa che opera in questa posizione è la Dell, nota impresa di computer.

### **3) Ibrido.**

Nella posizione 3, che corrisponde alla posizione chiamata ibrida, ci si trova ad avere un prezzo moderato e anche un valore moderato. Per cui le imprese che commercializzano in questa posizione offrono beni e servizi che non hanno i prezzi più bassi e nemmeno la qualità migliore ma offrono beni e servizi ad un buon rapporto prezzo/qualità. Grazie a questo compromesso i consumatori si trovano a pensare di aver a che fare con imprese che producono ad una migliore qualità e che quindi ottengono maggiori margini.

Esempio è Ikea, che produce beni a un prezzo relativamente contenuto e ad una qualità moderata rispetto ad alcuni competitors che hanno prezzi più bassi o più alti ma i consumatori non percepiscono alcun valore aggiuntivo nell'acquistare da loro.

### **4) Differenziazione.**

Le imprese che adottano una strategia di differenziazione offrono beni e servizi con un elevato valore aggiunto ad un prezzo medio-alto. In questo modo le imprese possono compensare i minori volumi di vendita conseguendo però un margine maggiore dovuto al prezzo più alto. Le imprese che decidono di adottare questa strategia si rivolgono ad un ampio mercato e non ad un segmento di mercato. In questa posizione le imprese possono: offrire un prodotto diverso rispetto ai competitors, con servizi supplementari; fidelizzare i clienti per far loro percepire il bene o servizio ad un valore maggiore rispetto a quelli offerti da altri; modificare ed innovare le tecniche di commercializzazione.

Prendiamo come esempio la Apple che è diventata uno dei maggiori venditori di smartphone al mondo (aveva iniziato producendo computer).

### **5) Focalizzazione sulla differenziazione.**

Le imprese che adottano una strategia di focalizzazione orientata alla differenziazione forniscono prodotti ad un prezzo e valore elevato. E' facile che queste imprese si orientino verso nicchie di mercato ottenendo un grande potere di acquisto e compensando le perdite derivanti da un più basso volume di vendita (dovuto ai prezzi elevati) e conseguendo comunque margini alti. Spesso i consumatori si orientano su queste imprese sulla base della percezione che hanno sul più alto valore offerto.

Un esempio di impresa che opera in quest'area è la Ferrari: alta qualità per cui alto valore percepito dai consumatori e prezzi molto elevati.

### **6) Aumento del prezzo per prodotti standard.**

In quest'area le imprese aumentano il prezzo senza però produrre un aumento del valore percepito. Le cause dell'aumento del prezzo possono essere dovute all'aumento dei costi di produzione, o di vendita, o delle materie prime, ecc...

Questa strategia non è sostenibile nel lungo periodo perché non è possibile alzare sempre il prezzo senza aumentare il valore dei prodotti e servizi offerti. Se si facesse così l'impresa perderebbe la maggior parte dei consumatori che andrebbero dai competitors che all'aumentare del prezzo aumentano anche il valore dei beni e servizi.

### **7) Aumento del prezzo/basso valore.**

Le imprese che adottano la strategia di offrire prodotti ad alti prezzi e a basso valore aggiunto sono le imprese che operano in un mercato di concorrenza monopolistica od oligopolistica.

Chi opera in questi tipi di mercati si trova in un contesto con alte barriere di entrata per cui ci sono pochi competitors.

### **8) Basso valore/prezzo standard.**

Le imprese che si trovano in questa posizione offrono sul mercato beni e servizi a basso valore aggiunto ad un prezzo standard, quello applicato già da chi opera in quest'area.

Le imprese che operano questa strategia rischiano di perdere quote considerevoli di mercato se i consumatori si accorgono di trovarsi di fronte ad una truffa.

## **2.4 Riflessioni sul modello di Bowman**

Dal modello della strategia Clock si possono individuare delle macro aree che rappresentano le strategie con elevata probabilità di successo, sono qui comprese le posizioni dalla 1 alla 5, e le strategie non concorrenziali e che hanno un alto rischio di fallimento, qui troviamo le posizioni dalla 6 alla 8.

Quando il prezzo è maggiore del valore percepito l'impresa deve fare molta più fatica per conquistare una maggiore fetta di mercato. Questo porta ad essere circondati da molti competitors che producono ad un prezzo uguale o più basso ma ad una qualità maggiore per cui è suggeribile che un'impresa operi in modo da allineare il più possibile il prezzo alla qualità.

Secondo il modello di Bowman è possibile per un'impresa cambiare strategia nel corso del tempo se quella scelta non si rivela più essere quella con maggior efficienza

Prendiamo come esempio un'impresa che opta per una strategia di differenziazione, posto 4 del modello, che comporta alta percezione di valore e prezzi moderati è difficile sia perseguibile nel lungo periodo visto che l'alta percezione del valore sottintende alti costi per mantenerla tale, per cui questa posizione è sostenibile solo nel breve periodo.

Cosa fare quindi quando si è raggiunta la maggior quota di mercato? E' consigliabile, seguendo il modello, spostare la nostra strategia dalla posizione 4 alla posizione 5 e quindi applicare una strategia di focalizzazione sulla differenziazione. Spostandosi verso questa posizione si inizia a rivolgersi a un sempre minore segmento di mercato e quindi verso un mercato di nicchia che è caratterizzato da prezzi alti e minor valore percepito dai consumatori.

Un altro esempio di cambiamento nel tempo della strategia può essere il passaggio dalla posizione 2 alla posizione 1 che prendono in considerazione prezzi bassi e medio valore percepito e prezzi bassi e minor valore percepito. Lo spostamento dalla posizione 2 alla posizione 1 può essere dovuto anche in questo caso a costi che sono difficilmente sostenibili nel lungo periodo e quindi passando in posizione 1 questi possono venir ridotti. Come scritto sopra la posizione 1 può tranquillamente far riferimento alla strategia delle compagnie aeree low cost che fanno pagare tutti i servizi che offrono ai passeggeri e che cercano sempre nuovi modi per abbassare i costi (alcune compagnie volevano addirittura spingere per avere posti in piedi negli aerei che volavano per brevi tratte).

Le ultime posizioni che possiamo prendere in considerazione, parlando di quelle ad alta probabilità di successo, sono quelle che fanno riferimento all'area tra la posizione 2 alla posizione 4, chiamata: "Area della strategia ibrida".

E' l'area in cui è possibile combinare prezzi bassi e alti valori percepiti. Caratteristica che sembra quasi irrealistica visto che di norma il valore percepito per beni e o servizi offerti a prezzi bassi non è molto alto. Questo tipo di strategia è di solito usato infatti per acquisire quote di mercato a discapito dei competitors. La strategia ibrida può essere impiegata anche nel lungo periodo, ne è esempio IKEA. Quest'impresa riesce a tenere prezzi relativamente bassi con un buon valore percepito dai clienti dovuto ad un'ampia differenziazione dei prodotti.

Quindi secondo il modello un'impresa può adottare una strategia di prezzo basso per acquisire quote di mercato e nel tempo passare ad una strategia di differenziazione per ottenere maggiori margini, per infine occupare la posizione della strategia ibrida per difendersi da nuovi competitors (basso prezzo, poi prezzo più alto e infine abbassare un po' il prezzo per essere maggiormente competitivi).



## 3 Il mercato aereo

### 3.1 Il trasporto aereo

Il trasporto aereo è oggi uno dei mercati più importanti al mondo. Il momento di svolta di questo settore si ebbe a partire dalla fine della seconda Guerra Mondiale quando fu possibile, per le compagnie allora esistenti, implementare tutte le tecnologie che erano state inventate durante il conflitto dall'aviazione militare.

Grazie quindi a queste innovazioni e a tutte le migliorie che furono apportate ci fu il progressivo abbandono dei trasporti via mare in favore dei trasporti via aerea.

Alcuni benefici che il mercato del trasporto aereo ha apportato sono:

- aiuto nel supportare la crescita economica e sociale. L'impatto economico di questo settore è stimato attorno ai 3.557 trilioni di dollari generando all'incirca il 7,5% del PIL mondiale.
- maggior efficienza, in termini di tempo soprattutto, nella connessione tra persone, paesi e beni.
- creazione di posti di lavoro.
- aiuto nella diffusione del turismo e del commercio. Si stima che i passeggeri trasportati all'anno sono circa 2 miliardi e le tonnellate di merci circa 43 milioni. Grazie all'ampia scelta di destinazioni in tutto il mondo e ai prezzi sempre più accessibili (soprattutto se si acquista il biglietto con netto anticipo e alla presenza delle compagnie low cost) i turisti internazionali che scelgono di viaggiare in aereo sono circa il 40%.
- crea legami tra paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo.
- contribuisce ad incrementare le casse degli Stati attraverso la tassazione (in Italia è stata recentemente aumentata, Gennaio 2016).

Grazie alla globalizzazione e all'esigenza del comunicare e di spostarsi in tempi rapidi questo settore è caratterizzato dalla presenza di innumerevoli attori. Si stima che siano presenti 1629 compagnie aeree, con una capacità di 27271 aerei offrendo servizi in circa 3733 aeroporti.



## 3.2 Caratteristiche economiche del settore

Il trasporto aereo è un mercato in continuo cambiamento ed evoluzione. Il settore del mercato aereo ha un andamento ciclico, come evidenziato da numerosi studi, e quindi il successo in termini economici dipende da fattori micro e macroeconomici.

Le compagnie aeree devono quindi essere sempre pronte al mutare delle condizioni di questo mercato e adeguarsi ai nuovi contesti, che possono essere non solo economici ma anche ambientali e normativi, in tempi brevi.

In particolare, la domanda di trasporto aereo è condizionata dalla variazione di alcune misure economiche, tra cui:

- **la consumer confidence**, cioè la disponibilità di spesa in questo settore dei consumatori;
- **il reddito pro-capite disponibile**, una misura che fa riferimento al ciclo economico generale della nazione;
- **i livelli di redditività delle aziende**, tenendo presenti gli andamenti del servizio del trasporto aereo;
- **il prezzo del carburante**, elemento da tenere in considerazione visto il ruolo che ha svolto negli ultimi anni.

La domanda quindi tiene in considerazione la disponibilità economica dei possibili consumatori e la situazione economica del Paese in cui si trova. Questa analisi porta anche a capire quali tipi di compagnie aeree è più facile abbiano successo in un determinato tipo di Paese. Se ci si trova in un Paese con una difficile situazione economica e con poca disponibilità dei consumatori a spendere non si avrà una grande varietà di offerta da parte delle compagnie aeree che si trovano lì (probabilmente quel Paese sarà anche caratterizzato dalla presenza di pochi aeroporti).

Le principali caratteristiche economiche del settore sono:

- **forte aumento della domanda.**

Come detto nel paragrafo precedente, nel secondo dopoguerra il mercato aereo ha conosciuto una crescita molto rapida. Il boom economico di quegli anni ha portato positive conseguenze quali l'aumento dei redditi pro capite, l'innalzamento del livello di istruzione, crescita dell'urbanizzazione e ha aiutato l'espansione del settore del turismo. Esiste quindi una relazione tra il trasporto aereo e l'andamento dell'economia. Nelle fasi di espansione di questa il trasporto aereo subisce positivi innalzamenti dell'utilizzo degli

aerei per viaggiare; nelle fasi di contrazione dell'economia invece l'utilizzo del trasporto aereo, quale modo di viaggiare, viene meno utilizzato.

- **Grande concorrenza.**

Con la deregolamentazione degli anni '70 il mercato del trasporto aereo è stato aperto a nuovi attori. Tra questi si ha avuto l'avvento delle compagnie Low Cost (esempio Ryanair) che con la loro politica di prezzo (cercano di guadagnare quote di mercato attraverso l'offerta di biglietti aerei a prezzo più basso dei concorrenti offrendo però meno servizi) spingono le compagnie cosiddette "full service" a rivedere in continuazione le proprie strutture organizzative e di costo per impedire ai competitors di spingerli fuori dal mercato.

- **Progresso tecnologico.**

A causa della presenza di tanti attori nel mercato del trasporto aereo le grandi compagnie cercano sempre di essere "la più efficiente". Per far questo puntano molto sulle nuove tecnologie, di essere all'avanguardia. Cercano di avere le migliori tecnologie per migliorare la flotta (sistemi computerizzati, motori più affidabili), i servizi a bordo (offrire pasti di qualità, professionalità e gentilezza del personale), i servizi di check in (evitare lunghe code di attesa).

- **Prezzi in diminuzione.**

Questo fattore è una conseguenza della deregolamentazione che ha permesso l'ingresso di nuovi attori e quindi una maggiore concorrenza, della liberalizzazione, dell'innovazione tecnologica, fattori che hanno portato ad una diminuzione del prezzo per il trasporto. Prima di questi processi solo le persone più ricche potevano permettersi di viaggiare e principalmente lo facevano per motivi di lavoro, oggi invece il motivo principale di chi viaggia è dato dal turismo e quindi, con la diminuzione dei prezzi, anche le persone con meno disponibilità economica possono permettersi di viaggiare (chi più e chi meno).

- **Calo della redditività.**

Sopra abbiamo elencato quei fattori che hanno portato alla diminuzione del prezzo ma nel settore si ha avuto lo stesso un calo della redditività dovuto all'aumento dei costi (per esempio quelli del petrolio) portando quindi a una riduzione dei margini di profitto delle compagnie aeree.

- **Mercato globale.**

Grazie all'internazionalizzazione e alla globalizzazione si è osservato un aumento del traffico aereo sulle rotte internazionali.

- **Vincoli ambientali.**

Elemento dovuto alla regolamentazione dei vari Paesi sul traffico aereo. I Paesi hanno posto delle limitazioni alle compagnie aeree in termini di inquinamento acustico ed atmosferico; in particolare l'Unione Europea ha introdotto determinate quote per l'emissione di gas ad effetto serra su tutti i voli in arrivo e partenza dagli aeroporti dell'UE.

- **Dipendenza da altri settori.**

Il trasporto aereo è molto influenzato da altri settori del mercato quali le industrie meccaniche ed elettroniche, le case costruttrici di aerei, i servizi aeroportuali, i rifornimenti di carburante, ecc...

- **Volatilità dei profitti.**

Il settore del trasporto aereo non dipende solo dalle condizioni economiche di un singolo Paese ma dalle condizioni economiche globali. Per cui ogni fluttuazione della capacità economica mondiale ha un effetto quasi immediato sull'andamento e sui profitti del settore del trasporto aereo.

### 3.3 Mercato aereo nelle varie aree geografiche

Per capire appieno l'andamento delle singole compagnie aeree e del settore del mercato aereo è molto importante tenere in considerazione le differenti aree geografiche, infatti ogni Paese è diverso dall'altro sia in termini economici che in termini di regolamentazione del trasporto aereo e tassazione.

Dal grafico sottostante è possibile vedere l'andamento delle compagnie aeree dal 2007 al 2012 divise per provenienza: asiatica, europea e statunitense confrontate con la media mondiale.

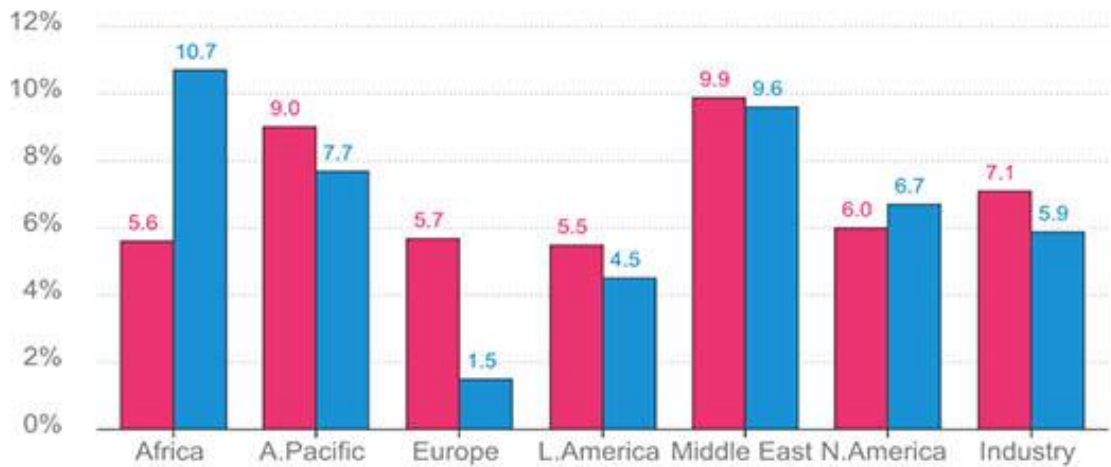
Si può notare che le compagnie aeree asiatiche si mantengono al di sopra della media del settore. Le compagnie statunitensi invece si trovano al di sotto sia della media mondiale che di quella europea mostrando quindi una certa debolezza nel settore rispetto agli altri competitors mondiali.



E' da tenere presente che le performance dei diversi vettori per area geografica cambiano di anno in anno.

## Total Passenger Growth by Region

% change over year

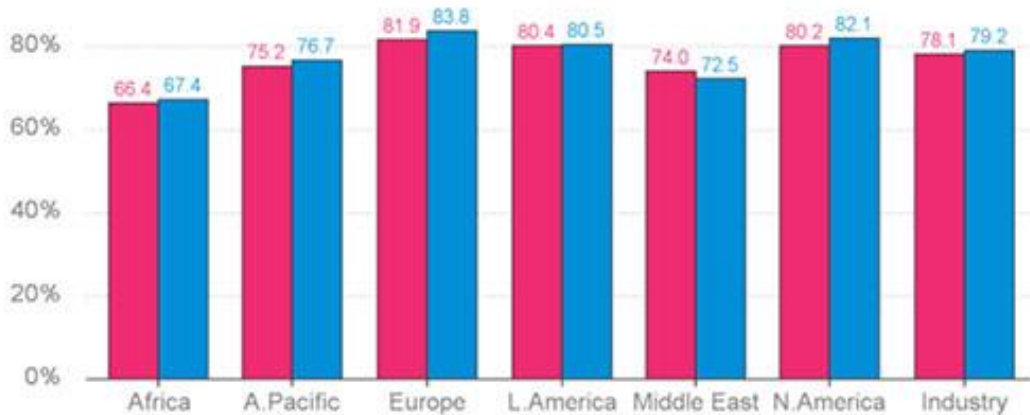


■ Oct 2015  
■ Nov 2015

Source: IATA

## International Passenger Load Factor by Region

% of ASKs



■ Oct 2014  
■ Oct 2015

Source: IATA

Nel primo dei due grafici sopra riportati è possibile vedere la situazione del volume dei passeggeri tra il mese di Ottobre 2015 e il mese di Novembre 2015. Possiamo notare che il traffico dei passeggeri, nel periodo preso in riferimento, è diminuito in quasi tutte le aree geografiche tranne che in Africa e America del Nord. Si nota in particolar modo la variazione di passeggeri che hanno deciso di viaggiare in questi due mesi in Europa passando da un 5.7%

a un 1.5% (una possibile motivazione a questa diminuzione può essere dovuta agli attentati che si sono verificati in Francia).

Nel secondo grafico invece, che fa riferimento al "load factor" cioè al coefficiente di riempimento degli aerei, possiamo notare che non c'è stata una significativa variazione dal 2014 al 2015 ma che gli aerei che hanno volato in questo range temporale erano quasi a capienza massima in tutte le aree geografiche (percentuale di poco al di sopra del 50% per l'area africana).

### 3.4 Modelli di business

Dopo la deregolamentazione degli anni '70 possiamo affermare che i modelli di business nel settore del mercato aereo sono due: quello **low cost** (o no-frills) e quello **full service** (o full-price).

Il modello low cost adotta prezzi molto più ridotti rispetto a quelli dei competitors full service. Possono adottare questa strategia grazie ai costi ridotti che devono supportare. I costi bassi sono dovuti alla scelta di semplificare il più possibile alcuni dei servizi offerti (per esempio obbligo del check in online, pena pagamento extra del servizio di check in in aeroporto) e anche alla presenza in aeroporti minori (costi aeroportuali più bassi)

Le compagnie **full service** invece adottano una strategia molto differente rispetto ai competitors low cost.

L'obiettivo delle compagnie full service è quello infatti di fornire un servizio migliore dei competitors e di diversificare la propria offerta. Per esempio servizio di check in compreso nel prezzo del biglietto, snack a bordo durante il volo, tratte negli aeroporti più grandi e centrali.

Visto l'alto numero di competitors nel settore dei trasporti, compresi anche i treni, le compagnie aeree devono in continuazione mutare la propria strategia per evitare di perdere quote del mercato.

All'interno delle compagnie low cost e full service possiamo individuare 3 tipi di organizzazione:

- modello tradizionale: le linee aeree sono autosufficienti, fornitura interna della maggior parte delle funzioni e dei servizi. Tra queste troviamo come esempi Delta, Iberia e Thai Airways;
- modello low cost: le compagnie danno in outsourcing alcune o la maggior parte delle funzioni/servizi. Un esempio di compagnie low cost sono Ryanair o Easyjet;

- modello aviation business: le compagnie hanno unità di business separate che supportano l'attività core (individuata nel trasporto dei passeggeri) ma generano la maggior parte dei profitti da clienti esterni. Esempi sono Lufthansa, Singapore Airlines, Swissair, che quindi oltre a generare profitti dall'attività core possono contare anche sulle divisioni indipendenti che forniscono servizi anche ad altre compagnie.

Le compagnie aeree low cost e full service oltre ad avere modelli di business differenti servono anche segmenti diversi di passeggeri. Le compagnie low cost si orientano verso quei possibili clienti che preferiscono viaggiare risparmiando e quindi senza particolari esigenze per quanto riguarda la qualità dei servizi offerti; le seconde invece hanno come clienti quelle persone che cercano nel volo anche un servizio di qualità.

## Full service vs Low cost

ORGANIZZATIVE		
Caratteristiche	Full Service	Low Cost
Servizio di catering a bordo	Si, incluso nel prezzo	Si, ma ridotto e a pagamento extra
Check-in, manutenzione	In proprio	Outsourcing
Handling	Per i principali aeroporti in proprio o attraverso controllate	Outsourcing
Alleanze fra compagnie	si	no
Tipologia di servizi offerti	Brevi/Medie e lunghe distanze su collegamenti, nazionali, intra-UE ed intercontinentali	Medie distanze intra-UE
Organizzazione tipo "hub & spokes"	Concentrazione dei voli su grandi aeroporti e facile possibilità di coincidenze e prosecuzioni con compagnie alleate	Dal Point to point verso il multiple hub
Frequenze	Elevate (in media > di 3 al giorno)	Ridotte (in media < 3 al giorno)
Servizio cargo su aerei passeggeri	si	no
Scelta degli aeroporti	Scali principali	Scali secondarie (raramente) scali principali

TECNICHE		
Caratteristiche	Full Service	Low Cost
Turnaround	45-60 minuti	25-30 minuti
Numero di ore di volo in media per velivolo al giorno	9	11
Tipologia di aeromobili	Flotta di aerei diversificata	Flotta molto semplificata (normalmente un solo tipo di aereo)

COMMERCIALI		
Caratteristiche	Full Service	Low Cost
Brand	Estensione del brand: prezzo + servizi	Un brand: bassa tariffa
Prodotti	Più prodotti integrati	Un prodotto: bassa tariffa
Ricavi	Focus sul prodotto primario	Pubblicità, vendita a bordo
Attività operative	Estensioni: manutenzione, cargo	Focus sui voli (core)
Canali di vendita	Agenzie di viaggio (CRS), numero telefonico gratuito, internet	Internet (>90%) e numero telefonico a pagamento
Emissione dei biglietti	Si, se acquistati in agenzia	No
Distribuzione biglietti	Online, agenzia di viaggio	Online
Tipologia di biglietti	Diverse classi di biglietti con differenti gradi di flessibilità (price discrimination)	Un tipo di biglietto con eventuali penali per modifiche
Frequent flyer programme	Si	No, tranne rare eccezioni

Fonte: Oliviero Baccelli. *Aeroporti e compagnie aeree low cost: la nuova geografia del turismo*

## 4. Caso aziendale: Singapore Airlines

### 4.1 Chi è Singapore Airlines?

Singapore Airlines Limited (abbreviato SIA) è la compagnia aerea di bandiera dello stato di Singapore.

La compagnia è presente in 35 nazioni per un totale di 98 destinazioni.

Ha una forte presenza nel sud-est asiatico ed è una delle maggiori utilizzatrici delle rotte tra l'Europa e l'Oceania. È una delle compagnie che opera anche nelle rotte transpacifiche, incluso il volo senza scalo più lungo del mondo da Newark e Los Angeles.

Le origini della compagnia risalgono al 1947 quando la compagnia chiamata Malayan Airways Limited (MAL) operava voli sia in Malesia che nello stato di Singapore. Quando Singapore esce dalla Federazione della Malesia la MAL muta nome e diventa Malaysia - Singapore Airlines (MSA) ma si scioglie nel 1972 e si formano due compagnie distinte: la Malaysian Airlines e appunto la Singapore Airlines.

Nel 1981 la Singapore Airlines si stabilizza come base nel nuovo Singapore Changi Airport portando quindi l'impresa ad ampliare le proprie rotte commerciali in partenza appunto dall'hub di Singapore verso l'India e l'Asia. Verso la fine degli anni '80 l'impresa è riuscita ad aggiungere altre rotte verso Stati Uniti, Canada ed Europa.

La Singapore Airlines (SIA) è stata in parte di proprietà del governo di Singapore che detiene una golden share (detiene cioè una quota di capitale azionario che gli riserva particolari diritti nelle assemblee della società) ma dal punto di vista operativo l'azienda è libera da qualsiasi intervento pubblico.

Singapore Airlines è una società globale dedicata a fornire servizi di trasporto aereo di altissima qualità e di massimizzare i rendimenti a beneficio dei suoi azionisti e dei dipendenti.

L'impresa si vanta di essere la compagnia aerea più premiata, una definizione che ha ottenuto vincendo molti premi per gli standard dei propri servizi alla clientela. Per esempio SIA ha vinto il premio come migliore linea aerea al mondo per 21 volte su un totale di 22 edizioni e la rivista Fortune l'ha posizionata al numero 27 della sua lista delle aziende più ammirate al mondo.

SIA fa parte anche di Star Alliance una delle 3 più grandi alleanze alle quali aderiscono le principali compagnie aeree statunitensi, asiatiche ed europee, le altre 2 sono Skyteam e Oneworld.



A livello mondiale queste 3 alleanze occupano una quota preponderante del mercato trasportando più del 75% dei passeggeri mondiali ogni anno.

Star Alliance è la prima alleanza per quota di mercato mondiale, sia per numero di passeggeri trasportati, sia in termini di RPK (ossia passeggeri paganti per distanza in km) in quanto si tratta dell'alleanza con il maggior numero di voli a lungo raggio.

<b>Alleanza</b>	<b>Compagnie membre</b>	<b>Voli Giornalieri</b>	<b>Destinazioni</b>	<b>Paesi</b>
Star Alliance	27	21.555	1.356	193
SkyTeam*	18	circa 15.000	993	186
Oneworld*	12 + affiliati e membri eletti	8.627	810	149

*\* dati tratti dai siti ufficiali di SkyTeam e Oneworld*

## **4.2 La strategia di SIA**

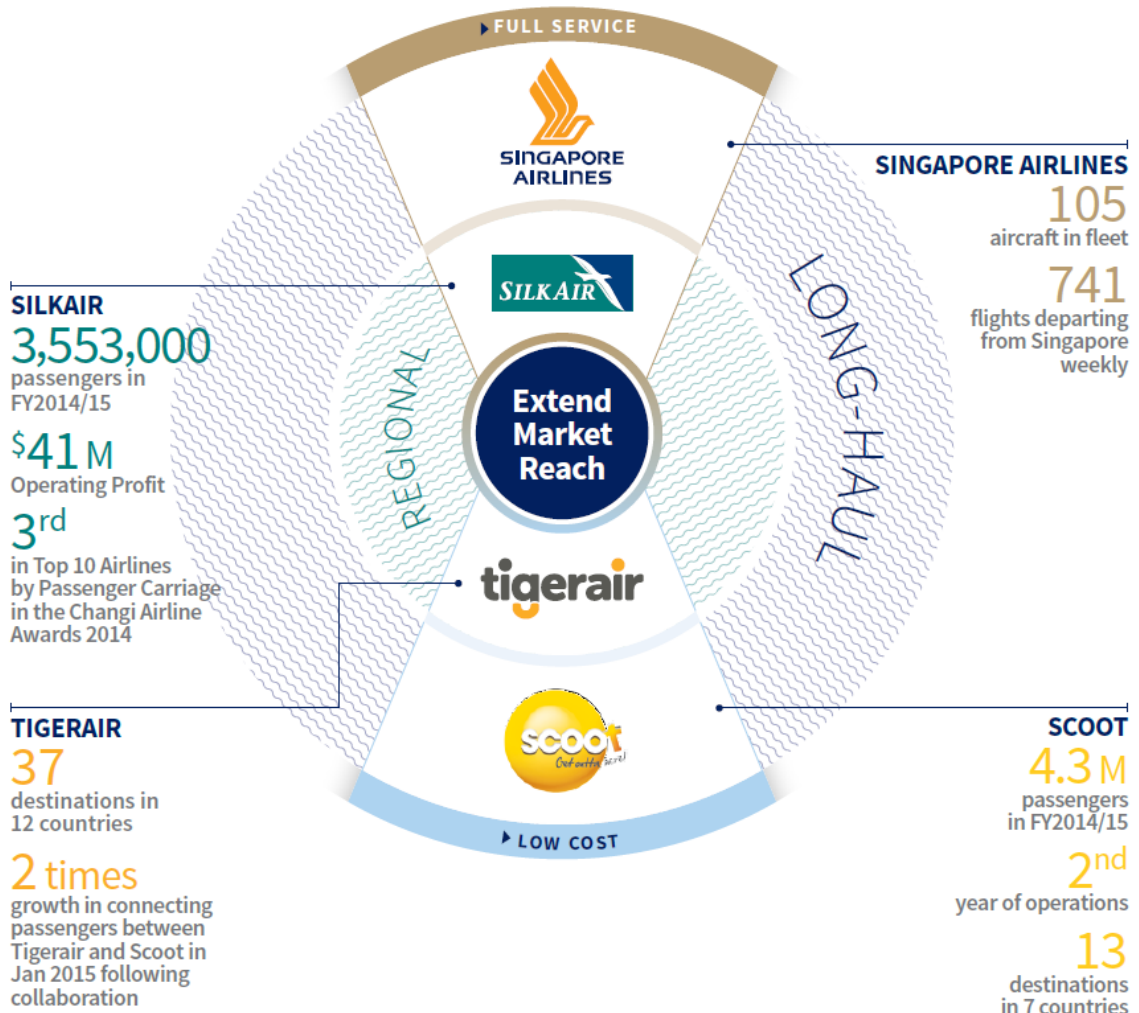
SIA ha fondato la propria strategia su due pilastri: i suoi aerei e il suo personale.

Per quanto riguarda la sua flotta SIA possiede 105 aerei. L'età media della flotta è di 7 anni e 1 mese e questo la rende la compagnia con la flotta più giovane e più efficiente in termini di consumo di carburante al mondo.

SIA controlla anche altre compagnie aeree che sono: Silk Air, Singapore Airlines Cargo, Tigerair Fleet e Scoot.

Silk Air e Singapore Airlines sono compagnie aeree full service, la prima regionale e la seconda anche con tratte molto lunghe (Singapore Airlines Cargo trasporta merci); Tigerair e Scoot sono invece compagnie low cost, la prima regionale e la seconda con tratte anche più lunghe.

# Portfolio at a Glance



Scout conta 6 veivoli (18 in ordine) 18 e l'età media è di 11 anni e 5 mesi; Silk Air vola con 27 aerei (45 in ordine) con età media di 4 anni e 5 mesi; Singapore Airlines Cargo 8 aerei con età media di 12 anni e 6 mesi e Tigerair 24 aerei (39 in ordine) con età media di 3 anni e 10 mesi.

SIA è stata la prima compagnia aerea a lanciare l'Airbus A380, un modello a capienza molto elevata. Operando con una flotta giovane SIA non solo risparmia sui consumi di carburante ma anche sugli interventi di manutenzione.

Alcune fonti sostengono che nel 2008 le spese sostenute per le riparazioni da parte di SIA siano state del 4%, la percentuale più bassa tra tutti i suoi competitors.

Dal punto di vista del personale, il gruppo SIA conta circa 24.000 persone (altre 9.000 persone nelle compagnie controllate). Gli stipendi di SIA sono in linea con quelli medi di Singapore ma la compagnia riesce comunque ad attrarre i giovani laureati grazie alla reputazione che SIA ha nel garantire e offrire formazione ed esperienza ad alto livello. Nel 2014 un altro premio che SIA ha vinto è stato quello di "Singapore's most attractive employer" agli Randstad Awards per il terzo anno di fila a dimostrazione proprio del fatto che SIA gode di un'ottima immagine.

L'impresa spende circa 70 milioni di dollari all'anno per garantire a ciascuno dei propri addetti 110 ore annue di aggiornamento. La formazione punta in particolare a far prestare attenzione alla clientela, a far notare agli impiegati cosa può servire al cliente.

Anche se l'attenzione alla clientela è molto importante per la compagnia, SIA non è contraria alla riduzione dei costi. Per esempio nell'acquisto del biglietto si dà la possibilità al passeggero di scegliere il pasto che vorrebbe consumare durante il volo, un aiuto contro gli sprechi.

Un'altra riduzione riguarda la formazione che SIA svolge al suo interno dai membri più esperti del suo equipaggio.

Sempre per l'attenzione alla riduzione dei costi vengono dati dei premi per incentivare a ridurre gli sprechi.

Visto l'alta qualità che SIA offre ogni aereo prevede un numero maggiore di addetti al suo interno per far sì che i passeggeri abbiano il miglior servizio possibile.

Anche se SIA è attenta ad implementare nuove tecnologie rimane comunque concentrata anche sulla differenziazione e sulla riduzione dei costi.

Per esempio SIA è stata la prima a dotare i suoi aerei di sedili completamente reclinabili, utilizzare tecnologie per velocizzare il servizio di check in.

SIA sta cercando di non utilizzare solo una strategia ma di far coesistere strategie di differenziazione e di minimizzazione dei costi.

### 4.3 Come evitare la perdita di vantaggio competitivo

Secondo Porter, come detto nei capitoli precedenti, l'impiego di più strategie rischia di "bloccare a metà" un'impresa in quanto se si distanzia da una strategia che funziona si rischia di perdere un po' del vantaggio competitivo che si era guadagnato a favore dei competitors.

SIA come abbiamo visto cerca di adottare sia una strategia di differenziazione sia una strategia di minimizzazione dei costi per cui se dovessimo seguire le indicazioni di Porter dovremmo affermare che SIA adottando più strategie ha perso vantaggio competitivo.

Se invece prendiamo in considerazione le affermazioni di Bowman dovremmo dire che la strategia adottata da SIA si posiziona alla numero 3 della strategy clock e quindi dovremmo parlare di strategia ibrida.

SIA ha iniziato a impiegare l'airbus A380 nel 2007 e questo ha provocato una modifica della sua struttura dei costi in quanto l'airbus è un aereo di capienza maggiore rispetto ai modelli che venivano usati e quindi questo comportava un maggior dispendio di carburante. SIA però ha fatto una mossa intelligente e cioè ha impiegato questo tipo di aereo solo nelle tratte con il più alto coefficiente di imbarco e così facendo è riuscita a supportare l'aumento dei costi a fronte di un aumento del numero di passeggeri trasportati.

Chiaramente questo vantaggio che SIA ha mantenuto dipende in particolar modo dal mantenimento dagli alti coefficienti di imbarco. Se le quote di persone che decidono di viaggiare con SIA diminuissero l'impresa vedrebbe aumentare di molto i propri costi.

Alcuni dei punti su cui SIA basa la sua strategia di minimizzazione dei costi sono:

- operatività: flotta giovane quindi bassa imputazione sui costi;
- logistica: rete di rotte molto ampia e in continuo mutamento;
- marketing: percezione dell'alta reputazione di SIA;
- servizio: sempre attento alle esigenze dei passeggeri;
- gestione risorse umane: costi di formazione bassi visto che vengono svolti internamente, premi e incentivi ai dipendenti attenti alla riduzione degli sprechi;
- sviluppo tecnologico: preferenza di utilizzo di sistemi di gestione forniti da imprese esterne a basso costo.

I punti invece su cui basa la strategia di differenziazione, sempre prendendo come riferimento le stesse categorie, sono:

- operatività: equipaggi più numerosi per prestare più attenzione al cliente;
- logistica: pasti e bevande su preferenze del passeggero durante il servizio di prenotazione;

- marketing: personalizzazione dell'esperienza di volo di ogni passeggero;
- servizio: ricerca della fidelizzazione del cliente;
- gestione investimento di somme rilevanti nella formazione dei dipendenti
- sviluppo tecnologico: utilizzo di tecnologie biometriche per accelerare il check-in.

Un'importante annotazione è da fare anche a riguardo delle compagnie che SIA controlla: non sono tutte compagnie full service come lei ma SIA controlla anche delle compagnie low cost. L'idea a cui SIA aveva pensato era quella di acquisire anche un segmento di mercato diverso da quello a cui si rivolge ma sempre dello stesso settore.

All'inizio del 2011 SIA decide di fare un passo avanti nel segmento del low cost e decide di fondare Scoot, compagnia aerea a basso costo per il mercato di lungo raggio con l'obiettivo di vendere i biglietti ad un prezzo inferiore di circa il 40% rispetto alle compagnie tradizionali.

A fine 2015, inizio 2016 SIA poi fa un ulteriore passo avanti nel low cost e acquisisce la maggioranza delle azioni di Tigerair diventandone proprietaria.

La decisione di SIA di entrare nel mercato del low cost si è rivelata una scelta vincente, almeno per quanto riguarda la creazione di Scoot perché l'acquisizione di Tigerair è troppo recente per dare dati certi di successo; anche se vista la fama di SIA, visto il suo successo in un settore e anche in un segmento con molti competitors e visto la strategia vincente usata sia per le compagnie full service sia per la sua compagnia low cost è difficile non si riveli anche questa un'ottima operazione.

Un altro elemento da tenere in considerazione quando si parla di mantenere vantaggio competitivo è appunto quello di far attenzione anche alle strategie che vengono adottate dai competitors anche perché gli altri operatori del settore cercano sempre di imitare la strategia più vincente per cui SIA deve fare attenzione anche a questo (è sicuro che un competitors non andrà mai a copiare una strategia non vincente).

Il punto di forza di SIA, ciò che rende difficile un attacco di questo tipo, è il fatto che è molto difficile copiare e identificare nel profondo la cultura di eccellenza di servizio combinata con l'efficienza di costo radicata in SIA e il complesso insieme dei collegamenti tra le diverse attività di questa impresa.

Per capire meglio prendiamo in esempio quello che Porter chiama Activity System.

Nell'analizzare la competitività delle imprese, Porter ci tiene a sottolineare l'importanza di costruire un proprio Activity System, una sorta di mappa che aiuti a posizionare strategicamente l'impresa rispetto al mercato e quindi anche rispetto ai competitors.

Nel mercato la concorrenza è molto alta (molto più di una volta e questo si deve al processo di globalizzazione e internazionalizzazione) e le imprese si trovano in forte competizione le une con le altre soprattutto quelle imprese che svolgono attività d'impresa simili e che usano come

metro di paragone l'efficacia operativa. Porter sostiene che è sì importante migliorare l'operatività ma che non è sufficiente, principalmente per due ragioni:

- la prima è che le best practice si diffondono rapidamente per cui i competitors possono imitare le tecniche di gestione, le tecnologie, i miglioramenti delle risorse e i modi per soddisfare i clienti;

- la seconda è meno evidente, più teorica, e cioè che più le imprese cercano di migliorarsi più finiscono con il diventare simili.

Invece Porter afferma che la strategia competitiva è qualcosa che comporta l'essere diversi. Le imprese dovrebbero cercare di pensare di più al proprio posizionamento strategico e cioè svolgere attività differenti rispetto a quelle dei competitors.

Il posizionamento strategico emerge da 3 fattori diversi, che sono: varietà dell'offerta, soddisfacimento di un bisogno e modalità di accesso.

Il primo si basa sulla produzione di un prodotto o servizio (per esempio l'ampia offerta delle destinazioni della Singapore Airlines); il secondo si riferisce alla scelta di soddisfare tutti o la maggior parte dei bisogni di un determinato gruppo di clienti (alta attenzione al cliente dalla Singapore Airlines); il terzo fattore invece può far riferimento a un modo di differenziare i clienti in base magari all'area geografica di appartenenza (cioè per esempio i clienti orientali hanno esigenze differenti rispetto ai clienti europei, differenze dovute magari alla cultura).

Da quell'unico posizionamento che l'impresa riesce a tracciare tramite l'activity system nasce la sua strategia.

Un modo per evitare l'imitazione una volta determinato il posizionamento è quello di far in modo che il posizionamento generi trade-offs con altri posizionamenti.

Con trade-offs si indica che l'aumento di una determinata cosa determina la diminuzione di un'altra e si verifica quando le attività sono incompatibili tra loro. Perciò, poichè i trade-offs implicano il bisogno di scegliere tra un posizionamento e l'altro riescono a difendere quell'unicità dalle imitazioni. Le scelte di posizionamento determinano non solo quali attività un'impresa deve svolgere ma anche come le attività si collegano le une alle altre. E' da qui che dipende la strategia, dalla relazione tra le singole attività. E' quella la cosa difficile da copiare per i competitors, è quella relazione, quel legame che fa sì che un'impresa riesca a mantenere il proprio vantaggio competitivo. Tanto più forti saranno i legami tra le varie attività tanto più difficile sarà copiarle. La complementarità tra di esse porta da una parte una riduzione dei costi e dall'altra a un aumento della differenziazione.

Esempio di Activity system della Singapore Airlines



## 4.4 Conclusioni

Qui si conclude la mia trattazione su questo argomento.

E' facile decidere di iniziare un'attività imprenditoriale ma è tutt'altro che facile riuscire ad ottenere risultati efficienti.

Nei capitoli precedenti ho cercato di dare gli elementi affinché un ipotetico imprenditore possa capire come indirizzare al meglio la sua impresa.

Il mercato è in continua evoluzione, infatti i fattori che lo caratterizzano mutano nel tempo e in conseguenza alle azioni di ogni attore presente nel mercato.

Prendiamo le compagnie aeree come esempio: se ci fosse una crisi molto profonda da costringere le persone a decidere di cambiare mezzo di trasporto o di viaggiare per tratte molto più brevi perchè impossibilitati a spendere alte cifre, le grandi compagnie aeree full service vedrebbero diminuire di molto i propri margini di profitto a fronte dell'aumento dei costi e delle minori entrate dovute al cambiamento di scelta dei passeggeri di preferire l'utilizzo delle compagnie low cost con prezzi più bassi anche se di minor qualità.

L'andamento del mercato non è certo, perchè appunto composto da elementi variabili.

L'unica cosa che un'impresa può fare è quella di avere una struttura flessibile, pronta alle modifiche che un imprenditore dovrà fare per stare "al passo" con il mercato, per non perdere il vantaggio competitivo raggiunto fino a quel momento.

Ho cercato di dare un'immagine più chiara possibile delle determinanti della strategia intesa come mezzo per raggiungere un obiettivo.

Vedo nel modello adottato da SIA la possibilità di essere più che in grado di stare al passo con i mutamenti del mercato in cui opera vista la sua esperienza non solo nel settore aereo delle compagnie full service, ma anche la sua conoscenza nel segmento del settore del trasporto aereo in quanto proprietaria e fondatrice anche di compagnie low cost.

La conoscenza è l'arma più importante che un imprenditore ha a sua disposizione perchè il know-how è il fattore che più aiuta nel raggiungere un obiettivo e quello con il valore più alto in quanto considerato inestimabile.

Più conosci la tua impresa coi i suoi punti di forza e di debolezza più puoi capire i tuoi limiti e quindi intraprendere le strade che ti possono portare al maggior vantaggio competitivo possibile.





## **Bibliografia**

- B. DI BERNARDO - V. GANDOLFI - A. TUNISINI, Economia e management delle imprese (2009)
- G. FABBRINI - A. MONTRONE, Economia aziendale. Aspetti evolutivi, letture e casi aziendali (2015)
- A. THOMPSON, Strategia aziendale (2009)
- R.M. GRANT, L'analisi strategica per le decisioni aziendali (2006)
- A.C. PELLICELLI, Le alleanze strategiche nel settore del trasporto aereo (2008)
- A.C. PELLICELLI, Le compagnie aeree. Economia e gestione del trasporto aereo (1996)
- F. ROTONDO, La ricerca del valore nel settore del trasporto aereo, la prospettiva dei sistemi allargati (2008)
- M.N. POSTORINO, Introduzione alla pianificazione del sistema di trasporto aereo (2009)

## **Sitografia:**

- [www.wikipedia.it](http://www.wikipedia.it)
- [www.impresaoggi.it](http://www.impresaoggi.it)
- [www.iata.org](http://www.iata.org)
- [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)
- [www.singaporeair.com](http://www.singaporeair.com)
- [www.tigerair.com](http://www.tigerair.com)
- [www.flyscoot.com](http://www.flyscoot.com)
- [www.edreams.it](http://www.edreams.it)
- [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)
- [www.ontit.it](http://www.ontit.it)
- [www.economist.com](http://www.economist.com)