

DINAMICHE STRATEGICHE
D'IMPRESA: TIPOLOGIE,
DETERMINAZIONE ED EFFETTI
(CAP. 6)

Unit 7 – Slide 7.2.1

Capitolo 6

Le strategie di crescita

La strategia verticale

- ❖ La strategia verticale si sostanzia in primo luogo nella determinazione dei confini “verticali” (a monte e a valle) dell’attività svolta dall’impresa.
- ❖ Può poi comprendere la definizione del modo in cui sono articolati e sviluppati i legami con i soggetti che svolgono attività a monte e a valle di quelle realizzate dall’impresa (fornitori diretti e indiretti; distributori diretti e indiretti).
- ❖ Prevede anche l’esplicitazione dei criteri per modificare i confini verticali dell’impresa, ovvero il suo grado di integrazione verticale.

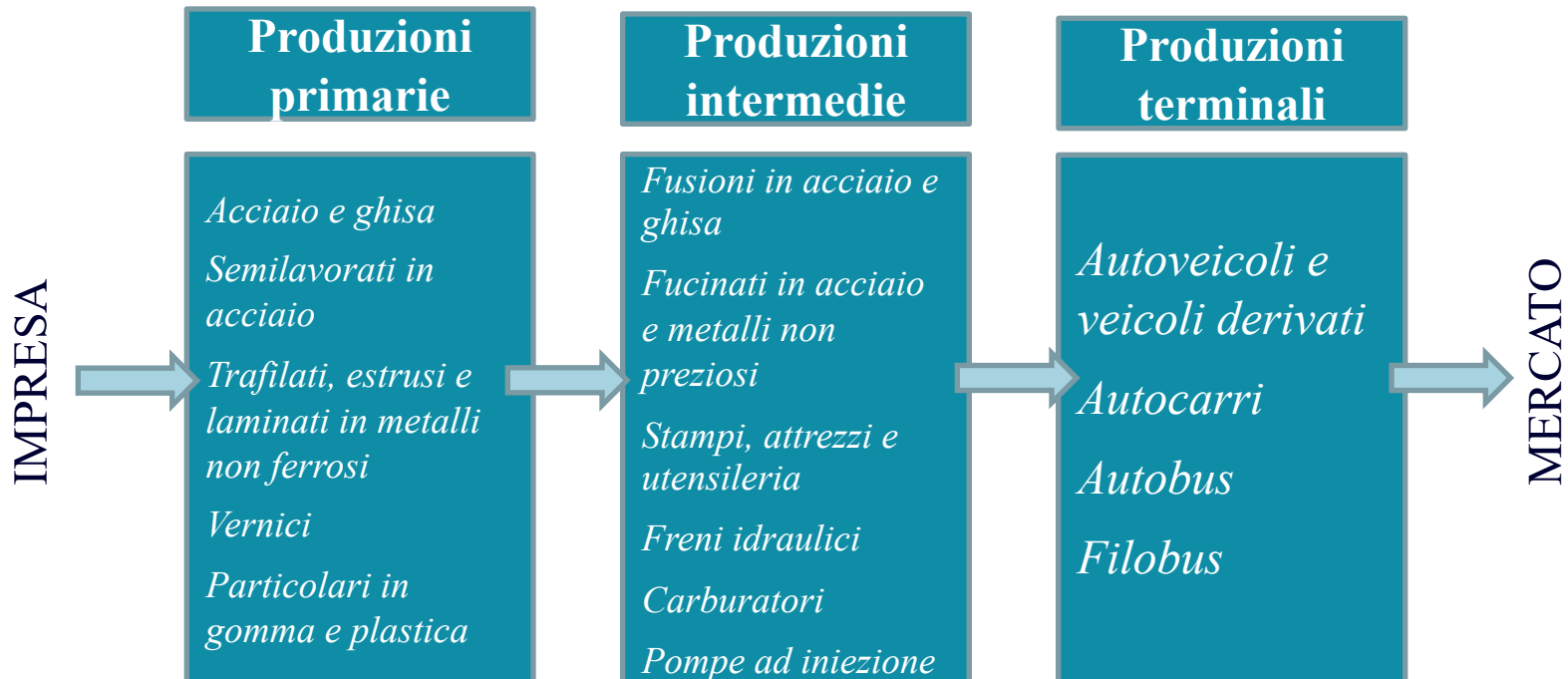
La determinazione dei confini “verticali” dell’impresa

- ❑ **Integrazione verticale e filiera produttiva**
 - ❑ Il processo di integrazione verticale può procedere verso “monte” o verso “valle”.
- ❑ **La variabile costo nella determinazione dei confini verticali dell’impresa**
 - ❑ L’impresa tende a realizzare al suo interno tutte quelle attività che realizzano un determinato output a un costo inferiore al prezzo che essa sosterebbe se acquistasse quello stesso output sul mercato.
- ❑ **Le relazioni verticali e il problema “di agenzia”**
 - ❑ Integrazione verticale e transazione sul mercato rappresentano le due situazioni «estreme» entro cui possono manifestarsi diverse situazioni intermedie.
 - La focalizzazione sulle relazioni verticali regolate attraverso contratti tra soggetti indipendenti (o parzialmente tali) pone il problema dei **costi di agenzia**
- ❑ **I confini verticali dell’impresa e il ciclo di vita del settore**

Integrazione verticale

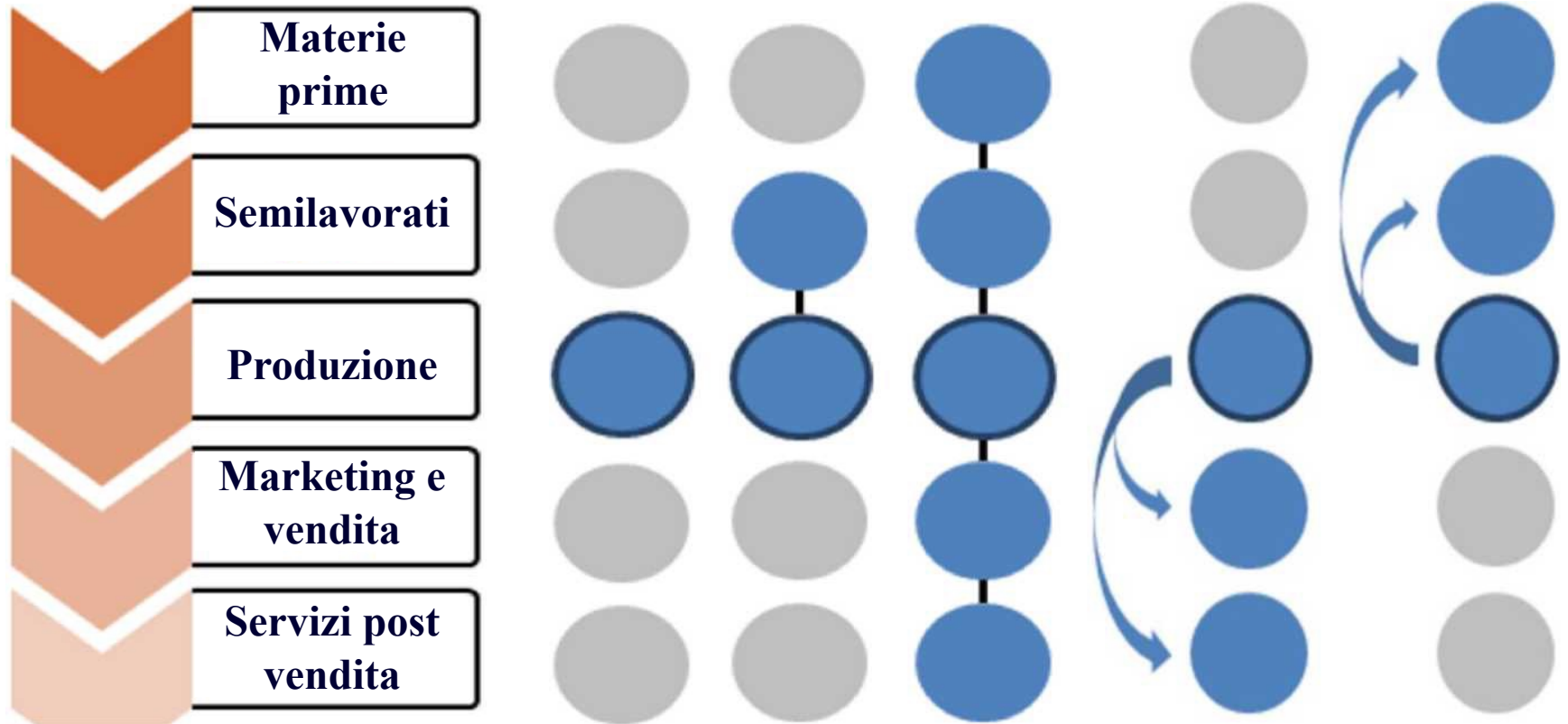
Con le **strategie di integrazione verticale** l'impresa assume il controllo di uno stadio di produzione o di distribuzione adiacente (a monte o a valle) rispetto al preesistente campo di attività.

Mira a far crescere il valore aggiunto.



Catena di valore dell'industria

Livello di integrazione			A valle	A monte
Nessuno	Parziale	Pieno	Integrazione	Integrazione



La determinazione dei confini “verticali” dell’impresa

- ❖ *Le relazioni verticali e il problema “di agenzia”*. Integrazione verticale e transazione sul mercato non rappresentano le due uniche alternative possibili per ottenere un certo fattore di produzione, quanto, piuttosto, le due situazioni estreme entro cui possono manifestarsi diverse situazioni intermedie. La focalizzazione sulle relazioni verticali regolate attraverso contratti tra soggetti indipendenti (o parzialmente tali) pone il problema dei costi di transazione.
- ❖ *I confini verticali dell’impresa e il ciclo di vita del settore*. È importante tener conto che i confini verticali dell’impresa variano anche in relazione al procedere del ciclo di vita del settore.

La teoria dei costi di transazione

- ❖ I rapporti tra l'impresa ed i mercati si sviluppano tramite contratti legati alle transazioni necessarie per acquisire le risorse o cedere i prodotti.
- ❖ Il **costo della transazione** è uguale non soltanto al prezzo pagato per il suo acquisto, ma anche allo sforzo sostenuto dall'acquirente e dallo stesso venditore per ricercare le informazioni utili a perfezionare la contrattazione ed a gestire e controllare la relazione.

Costo di scambio

+ **Costi informativi**

+ **Costi di gestione e controllo della relazione**

= Costo di transazione

La teoria dei costi di transazione

❖ Ogni impresa può decidere se internalizzare ("make") o esternalizzare ("buy") l'attività.

Costo di transazione

>

❖ Secondo questa teoria tale decisione dipende dalla comparazione tra costi di transazione e costi di produzione.

Costo di produzione

MAKE

Internalizzazione

❖ Ci sono tuttavia dei limiti all'applicazione di questo modello, che dipendono dal contenuto strategico di tali scelte.

Costo di transazione

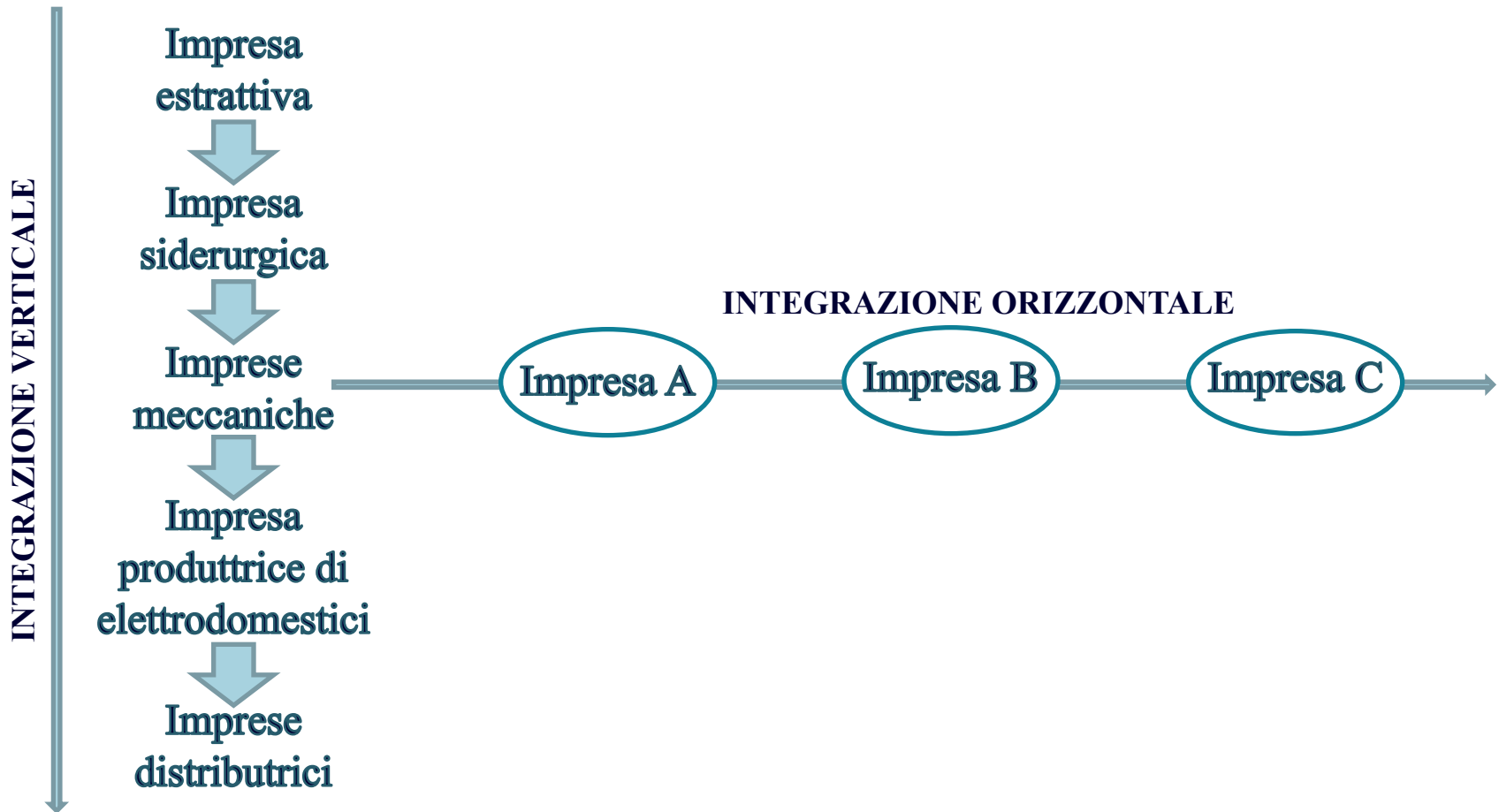
<

Costo di produzione

BUY

Esternalizzazione

La strategia verticale



La strategia verticale

Indesit Company S.p.A.



Ultradesign → Progettazione estetica e di prodotto.

Synopsis → Engineering and Consulting.

FIME → Progettazione e produzione di motori elettrici.

Tecno 90 → Progettazione e realizzazione di stampi.

SPES → Progettazione e produzione di componenti elettrici ed elettronici.

Gli effetti positivi dell'integrazione verticale sul vantaggio competitivo

- ❖ I vantaggi dell'integrazione verticale sul piano dei costi.
- ❖ Gli effetti dell'integrazione verticale sulla creazione del valore.
- ❖ Integrazione verticale e controllo della concorrenza.
- ❖ Integrazione verticale a valle e controllo della distribuzione.

Gli effetti negativi dell'integrazione verticale sul vantaggio competitivo

- ❑ I costi di “*amministrazione*” o di “*coordinamento interno*”.
- ❑ Integrazione verticale e *inefficienze nella struttura produttiva*.

La gestione delle relazioni verticali

❖ Le forme contrattuali di quasi-integrazione verticale

- ❑ L'impresa stabilisce con il proprio fornitore o con il proprio cliente una relazione di lunga durata attraverso un idoneo contratto.

❖ Il franchising

- ❑ Sulla base del contratto di franchising, un soggetto (*franchisor*) garantisce la fornitura dei propri prodotti o servizi a un altro (*franchisee*) che si impegna a distribuirli in esclusiva.

Il Franchising

L'affiliante (es. Benetton, McDonald's) vende un metodo collaudato di gestione dell'attività al singolo affiliato (il proprietario del punto vendita) o semplicemente il diritto a utilizzare il marchio dell'affiliante

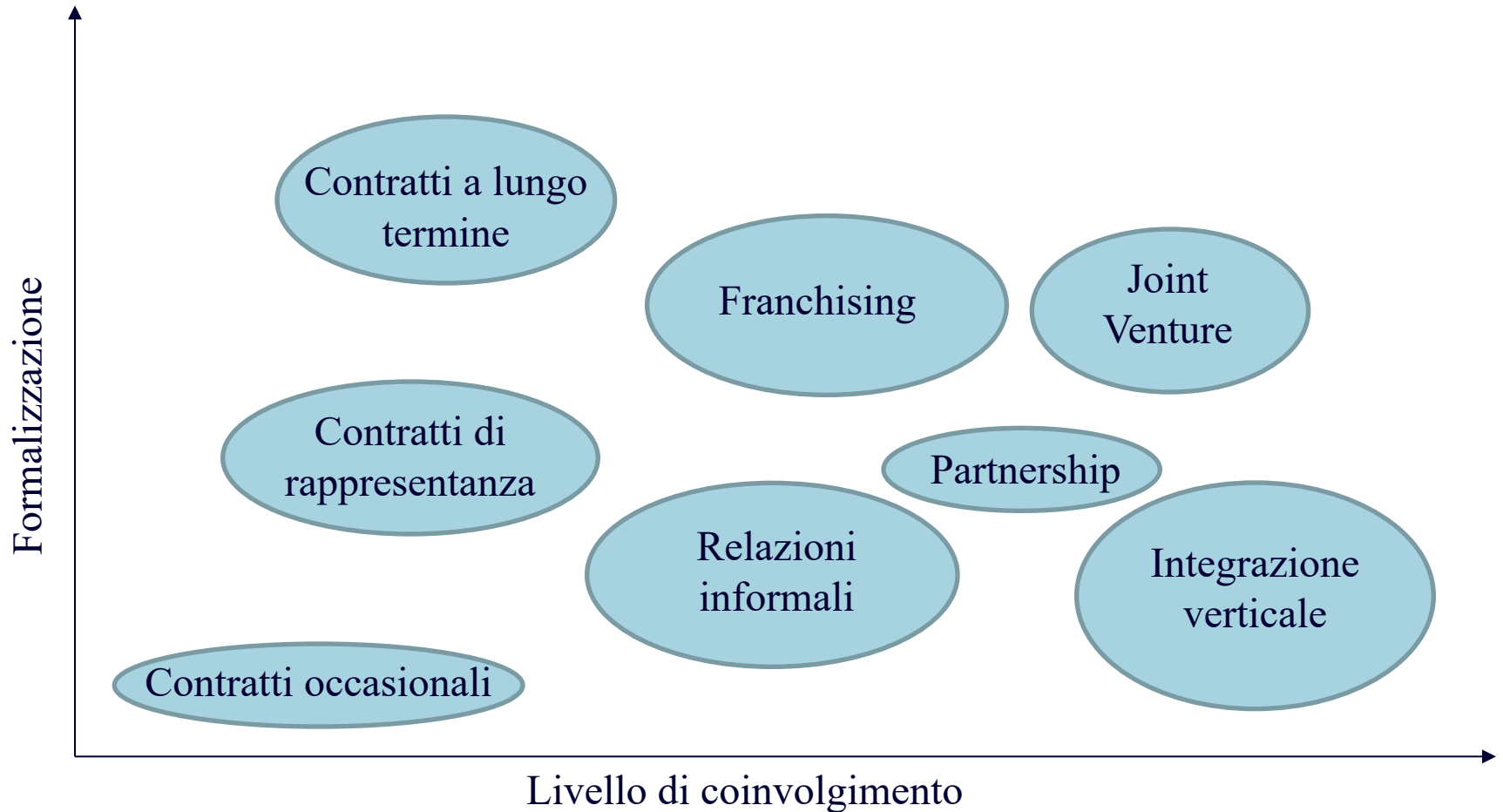


STRUMENTO SEMPRE PIU' UTILIZZATO



- *Questo rapporto richiede che ogni parte coinvolta nel contratto faccia affidamento sugli sforzi dell'altra*
- *Quando non è difficile controllare il comportamento dell'affiliato, l'affiliante può possedere egli stesso il punto vendita*
- *Tendenza a diminuire i punti vendita di proprietà man mano che l'affiliate continua ad espandersi*

Le diverse forme di integrazione verticale



La strategia di diversificazione

La strategia di diversificazione ha l'obiettivo di *sviluppare la presenza competitiva in diversi settori non necessariamente correlati, delineando le condizioni organizzative e operative utili a tal fine.*

La diversificazione può essere attuata in maniere diverse:

- crescita interna;
- accordi e in particolare joint ventures;
- fusioni o acquisizioni di imprese collocate nel settore verso cui si diversifica.

La diversificazione

DEFINIZIONE

Un'impresa diversificata opera in una serie di business differenti ed affronta quindi una complessità strategica maggiore.

La formulazione strategica diventa più impegnativa perché richiede lo sviluppo di **una serie di strategie di business che convivono con un'unica strategia corporate.**

Strategie di business

Delegate ai singoli responsabili delle differenti aree di business

Strategia corporate

4 compiti del top management:

- **Selezionare nuovi settori** di attività e modalità di ingresso
- **Avviare iniziative** volte a potenziare la performance combinata dei business
- **Sfruttare le sinergie** tra i business
- **Definire priorità** e allocazione delle risorse tra i business

La diversificazione | Quando

- ❖ Quando si vogliono **ripartire i rischi** su business per non dipendere troppo da uno solo.
- ❖ Quando diminuiscono le opportunità di mercato nel business in cui l'impresa opera e **c'è una stagnazione delle vendite**.
- ❖ Quando vi sono interessanti opportunità di espansione in **settori con tecnologie e prodotti che integrano il business esistente**.
- ❖ Quando le **risorse e competenze a disposizione** dell'impresa costituiscono **fattori chiave di successo per competere in altri business**.
- ❖ Quando vi sono buone opportunità di **riduzione dei costi** operando anche in business correlati.
- ❖ Quando si può **sfruttare un forte brand in altri business** per incrementare le vendite.

La diversificazione | Perché

OBIETTIVO

Non basta la semplice ripartizione dei rischi: la diversificazione ha senso solo **se crea un valore aggiunto per gli azionisti superiore a quello che questi otterrebbero se investissero per conto proprio e separatamente in imprese attive nei vari business** anziché in una sola che opera in tutti.



Come si fa a capire se diversificare?

- **Test di attrattività:** il settore deve essere in grado di generare una buona e costante redditività del capitale investito (superiore a quella del business corrente)
- **Test del costo di entrata:** i costi di ingresso non devono essere tanto elevati da ridurre notevolmente il potenziale di una buona redditività
- **Better-off test:** l'ingresso del nuovo settore deve potenzialmente apportare miglioramenti anche nel business esistente (grazie a sinergie)

La diversificazione | Strategie per l'ingresso in nuovi business (1/3)

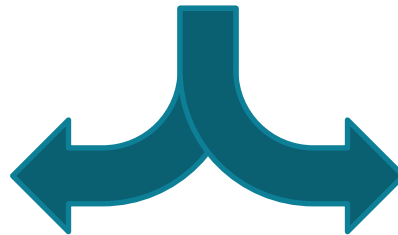
ACQUISIZIONI

Metodo **più comune e più rapido** rispetto all'avvio di un'attività ex novo ed è **utile per superare le barriere all'entrata** (es: creazione di know-how tecnologico, necessità di ingenti investimenti pubblicitari...).



Scelta

Acquisire un'impresa di
successo ad un prezzo
elevato



Acquisire un'impresa in
crisi ad un prezzo
conveniente

La diversificazione | Strategie per l'ingresso in nuovi business (2/3)

SVILUPPO INTERNO

Prevede la **creazione di nuove sussidiarie** partendo da zero. Richiede **tempi lunghi ed è più complesso** di un'acquisizione: bisogna superare le barriere all'entrata del settore e sostenere grossi investimenti

Quando...

- L'impresa **possiede già la maggior parte delle risorse** necessarie per l'avviamento di una nuova area.
- Il lancio della nuova attività **non è urgente**.
- Lo sviluppo interno è **meno costoso** di un'acquisizione.
- Nel settore target **non vi sono competitor forti** e di grandi dimensioni.
- **L'aumento della capacità produttiva non influisce negativamente** sulla domanda/offerta.
- Le imprese già attive nel settore tendono a **reagire in modo lento ed inefficace**.

La diversificazione | Strategie per l'ingresso in nuovi business (3/3)

JOINT VENTURE

Creazione di una nuova entità societaria di proprietà di due o più imprese attraverso un accordo mirato allo sfruttamento di una opportunità di business vantaggiosa per tutte le imprese coinvolte

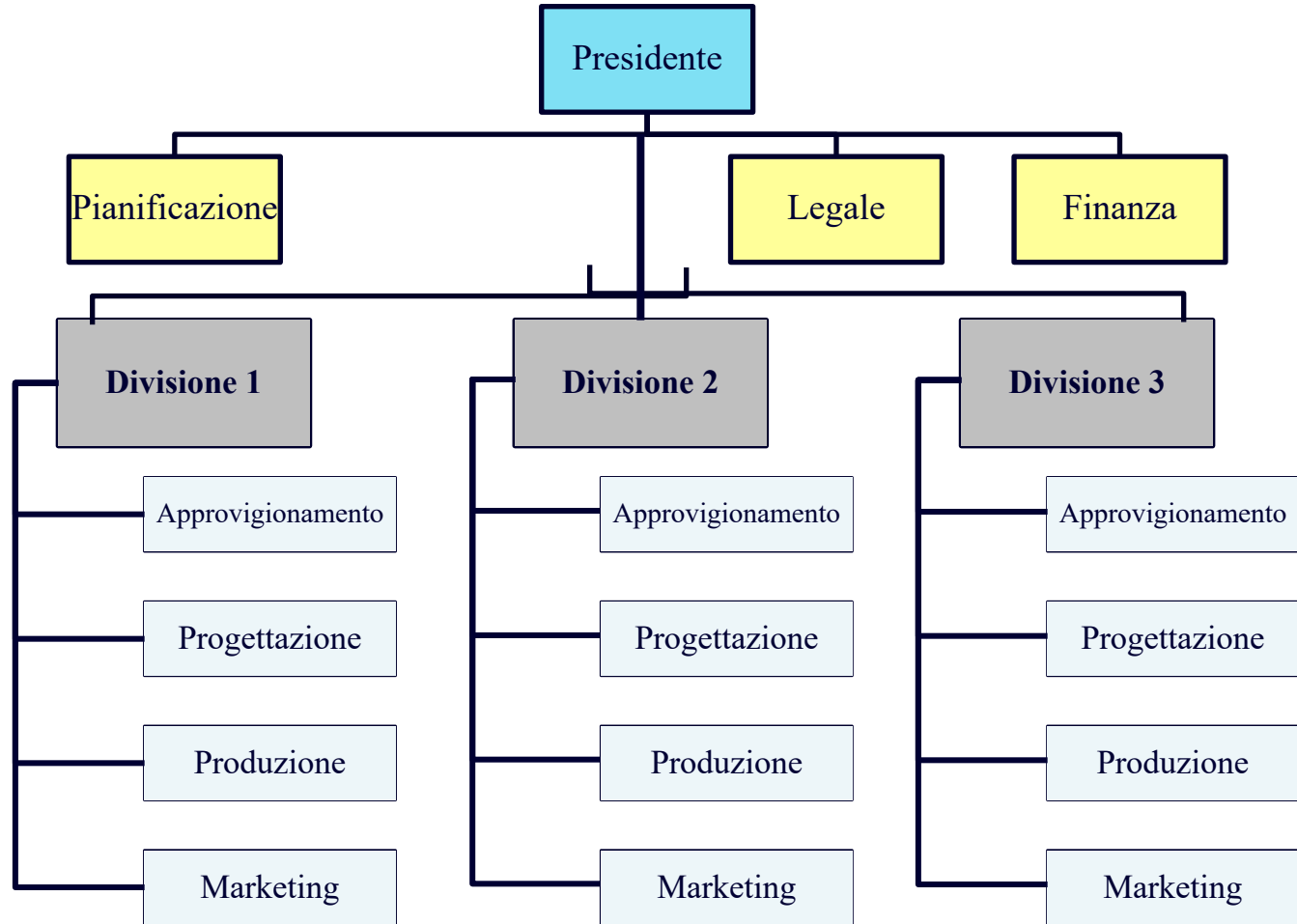


Quando...

- L'opportunità da cogliere è **troppo complessa, rischiosa o antieconomica** per una sola impresa.
- L'opportunità richiede **competenze troppo estese** per una sola impresa.
- L'opportunità è all'estero ed **il governo locale impone alle imprese straniere di avere un partner locale.**

La diversificazione | Esempio di struttura divisionale

Attività di supporto in staff



Divisioni operative

La diversificazione | Esempi di aziende diversificate

SONY

- Televisori
- Videoregistratori
- Lettori DVD
- Pc
- Console e software per Videogiochi
- Radio



- Bevande
- Prodotti a base di latte (gelato e yogurt)
- Cibo per animali
- Piatti pronti
- Cioccolato e dolci
- Prodotti farmaceutici

SIEMENS

- Generatori di corrente
- Semiconduttori
- Prodotti di illuminazione
- Telefoni
- Elettrodomestici
- Servizi di consulenza...



- Pc
- Hard disk drive
- Stampanti e fax
- Televisori
- Lettori DVD e MP3
- Telefoni...

I diversi tipi di diversificazione

- **Diversificazione correlata**
- **Diversificazione conglomerale (non correlata)**

La correlazione tra due settori si manifesta nella possibilità per l'impresa di individuare e avvantaggiarsi dei fattori che determinano tale correlazione, in particolare:

- utilizzazione delle stesse risorse tangibili o intangibili;
- condivisione di competenze organizzative;
- condivisione di approccio strategico;
- condivisione di attività e di procedure operative.

La diversificazione | Business correlati e non correlati

BUSINESS CORRELATI

Business le cui **rispettive catene del valore sono legate da corrispondenze strategiche che hanno valenza competitiva** e creano le condizioni per ottenere performance superiori per l'impresa che operi in questi business.

BUSINESS NON CORRELATI

Business che presentano **catene del valore totalmente scollegate e prive di rapporti incrociati** che possano portare sinergie e quindi che abbiano una valenza dal punto di vista competitivo.

La diversificazione | Business correlati e non correlati

Opzioni strategiche di diversificazione

Diversificazione in business correlati

- ✓ Potenziamento del valore per gli azionisti con lo sfruttamento delle **corrispondenze strategiche** fra i business:
 - Trasferimento di capacità e abilità fra i business;
 - Condivisione di strutture o risorse per la riduzione dei costi;
 - Adozione di un unico nome di marca;
 - Combinazione delle risorse per la creazione di punti di forza e di capacità nuove.

Diversificazione in business non correlati

- ✓ **Frammentazione del rischio** in aree d'affari completamente diverse e quindi influenzate da fattori diversi
- ✓ **Creazione di valore per gli azionisti con un'ottima scelta delle aree di attività** e una sapiente gestione di tutti i business che compongono il portafoglio dell'impresa

Nulla impedisce all'impresa di diversificarsi in business correlati e non correlati

Diversificazione correlata

SETTORE DELL'INTRATTENIMENTO

WALT DISNEY
PICTURES

- Parchi tematici*
- Produzioni cinema*
- Disney Store*
- Editoria*
- Software*
- Reti televisive*
- Alberghi*

Diversificazione conglomerata (non correlata)

LUXURY BRAND
Giorgio Armani



L'espansione nelle adiacenze (1/2)

Ci sono 6 direzioni di espansione dei confini del business:

ADIACENZE DI PRODOTTO

Vendita di un nuovo prodotto o nuovi servizi ai core customer.
Esempio: IBM Global Services dedicato agli acquirenti di hardware IBM (è il 40% di IBM)

ADIACENZE GEOGRAFICHE

Espansione in Paesi vicini
Esempio: Vodafone dal Regno Unito all'Europa e poi agli USA con la fusione con Air Touch, alla Germania con l'acquisizione di MannesMann e al Giappone con l'acquisizione di una quota maggioritaria di Japan Telecom

ADIACENZE LUNGO LA CATENA DEL VALORE

È la forma più difficile
Esempio: LVMH si è espansa, salvo poi dismettere i nuovi business, nel settore retail con l'acquisizione di Sephora e Duty Free Shopper

L'espansione nelle adiacenze (2/2)

ADIACENZE DI CANALE

Esempio: EAS azienda leader nel settore degli integratori sportivi, prima distribuiti solo da negozi specializzati nei prodotti nutrizionistici, ora distribuiti anche da Wal-Mart con opportuni cambi di packaging e nella formulazione chimica

ADIACENZE A LIVELLO DI CLIENTE

Modifica di un prodotto per entrare in un segmento di clientela totalmente nuovo

Esempio: creazione di Kids «R» Us (abbigliamento per bambini) da parte di Toys «R» Us (giocattoli)

ADIACENZE A LIVELLO DI NEW BUSINESS

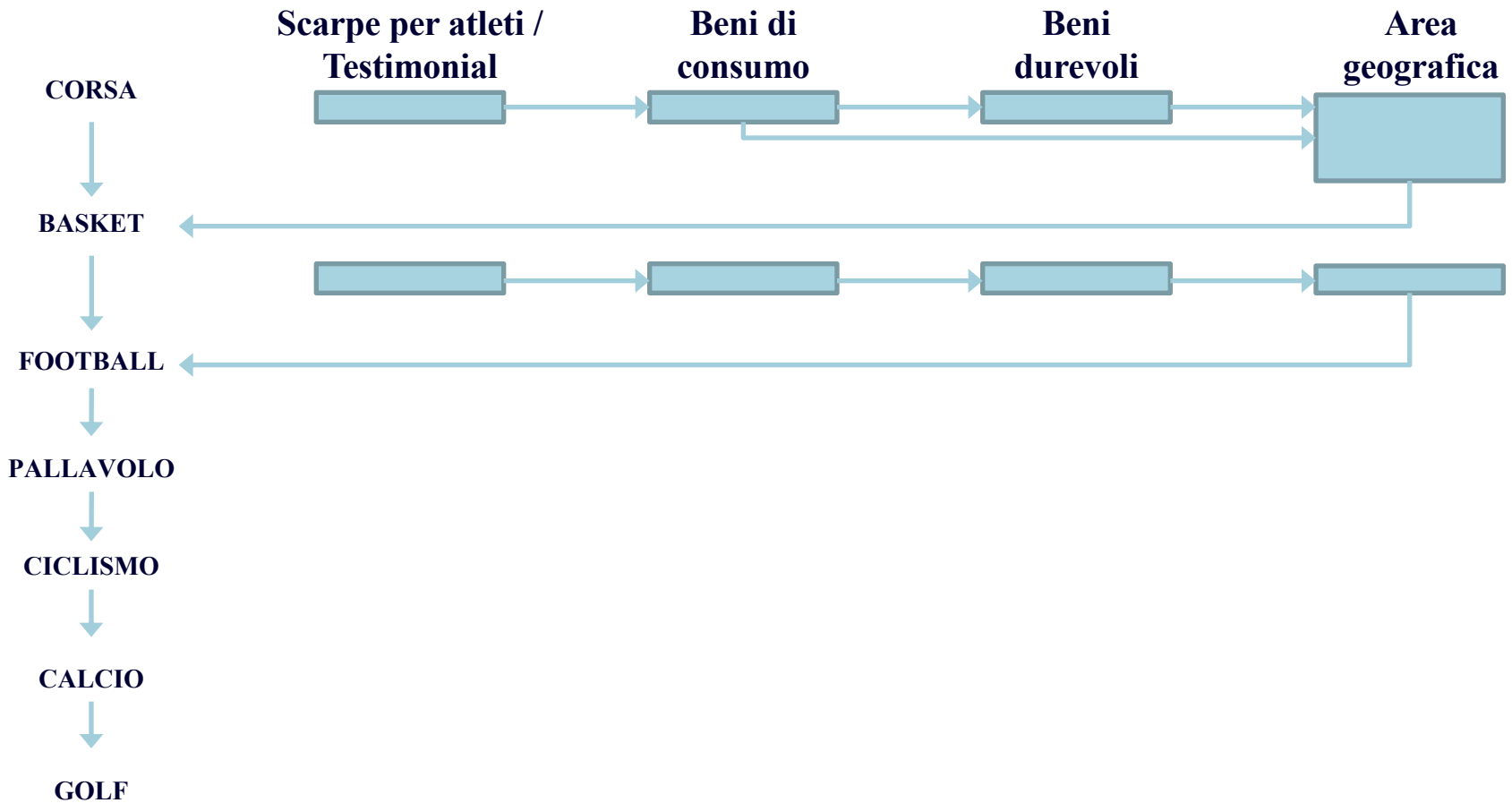
Costruzione di un nuovo business basato su una forte competenza

Esempio: American Airlines crea il sistema di prenotazione Sabre che è cresciuto fino a diventare uno spin-off che attualmente vale più della compagnia aerea

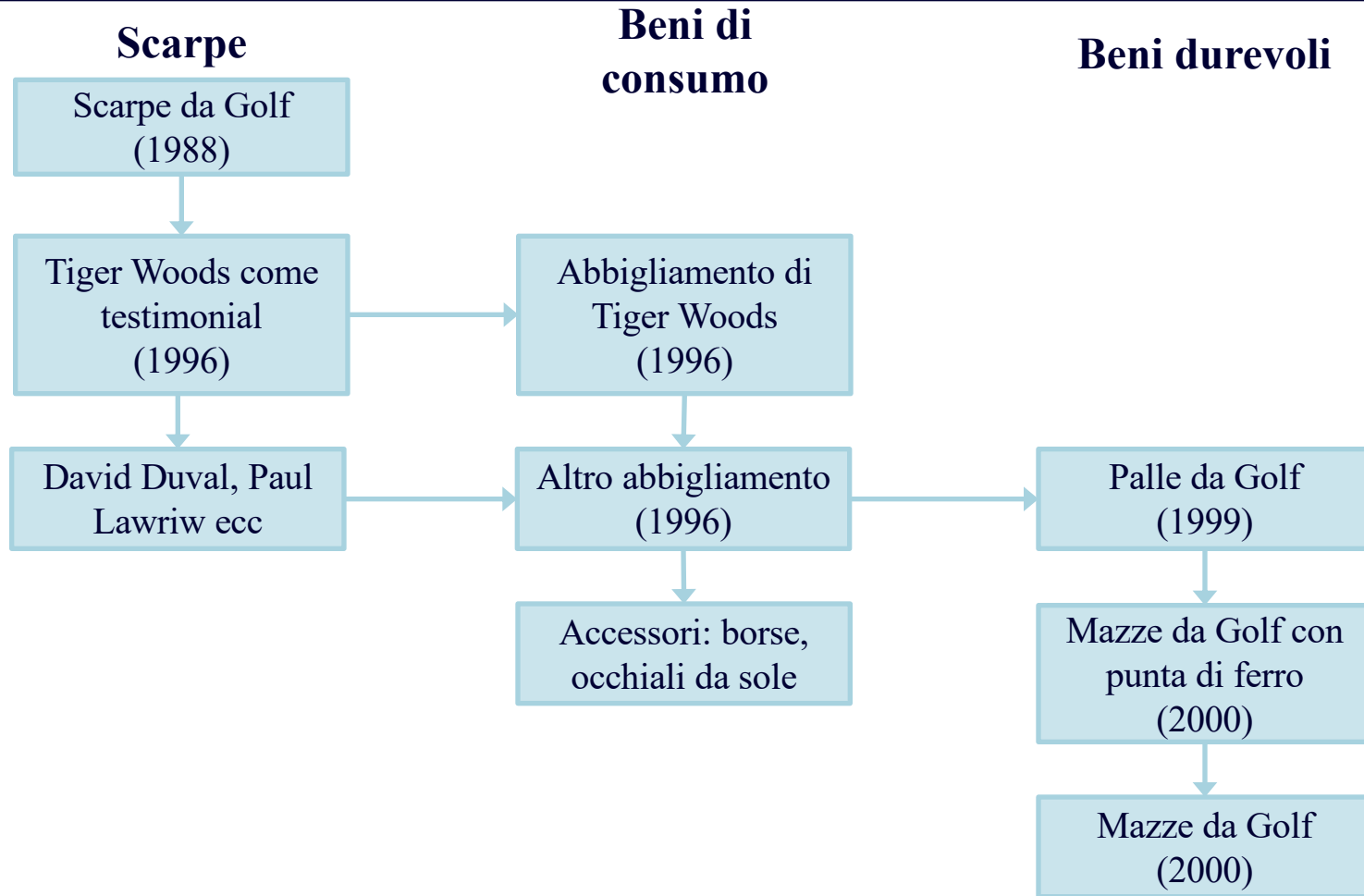
Le diverse tipologie di adiacenze



NIKE| Il successo nelle adiacenze



Le diverse tipologie di adiacenze – Esempio: Il Golf

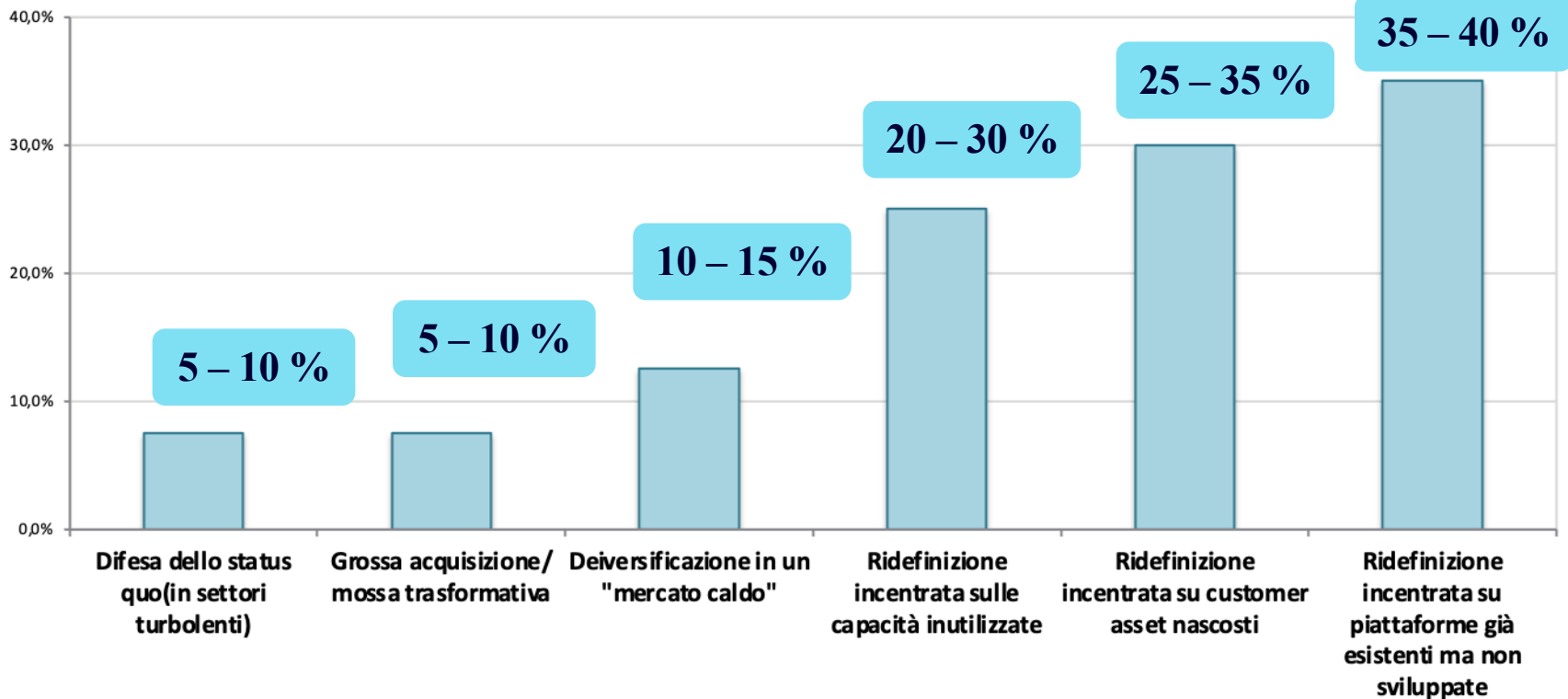


La sfida Kodak | Le minacce derivanti dalle adiacenze



Tassi di successo delle diverse alternative strategiche

Tassi di successo di diverse strategie in presenza di un cambiamento delle regole competitive



Le spinte della strategia di diversificazione

- ✓ La mancanza di **opportunità di crescita** nel settore di origine.
- ✓ Lo sfruttamento di **risorse e competenze eccellenti** al di fuori del settore di origine.
- ✓ L'utilizzazione di **capacità in eccesso** e la ricerca di nuove opportunità.
- ✓ Lo sfruttamento delle **economie di “scopo”**.
- ✓ Lo sviluppo di un **mercato “interno”**.
- ✓ La **riduzione del rischio**.
- ✓ L'aumento del **potere di mercato** dell'impresa.
- ✓ La diversificazione come strategia di **riconversione industriale**.

Le condizioni di vantaggiosità della diversificazione (Porter)

- ❖ La redditività potenziale prospettica del nuovo settore stimata al netto dei costi di entrata specifici per l'impresa.
- ❖ Gli effetti che l'entrata nel nuovo settore produce sulle determinanti del valore nel o nei business in cui l'impresa è già presente.
- ❖ Gli effetti che la presenza nel o nei business di origine produce sulle determinanti del valore nel nuovo settore.
- ❖ Il costo dell'integrazione e dello sfruttamento delle sinergie esistenti o potenziali tra i business.
- ❖ Il valore delle eventuali opzioni reali generate dalla diversificazione.

La strategia di internazionalizzazione

- ❖ L'impresa internazionale è caratterizzata dal fatto di **gestire in maniera permanente attività di natura economica** (commerciale e/o produttiva) **in due o più Paesi**.
- ❖ L'internazionalizzazione è, quindi, riferita alla dimensione reale dell'impresa e non a quella finanziaria!
- ❖ La presenza estera dell'impresa deve, dunque, essere il risultato di un **preciso orientamento strategico**.

La strategia di internazionalizzazione

Cosa significa **impostare** una
strategia di internazionalizzazione?

**Individuare il posizionamento spaziale che
consente all'impresa di ottimizzare i suoi
risultati.**

La strategia di internazionalizzazione

Più concretamente.

Scelta:

- ❖ dei mercati geografici di approvvigionamento,
- ❖ dei luoghi nei quali posizionare la ricerca e sviluppo,
- ❖ dei punti nei quali dislocare la produzione,
- ❖ dei Paesi sui quali vendere i prodotti,
- ❖ delle piazze finanziarie dalle quali attingere il capitale di rischio e quelli di credito.

Queste scelte non sono disgiunte l'una dall'altra: proprio in questo risiede la specificità dell'elaborazione strategica e
sistemica.

I fattori interni ed esterni che spingono l'impresa all'espansione in aree estere: fattori interni

- L'acquisizione di **vantaggi competitivi determinati intrinsecamente dalla gestione appropriata della presenza internazionale.**
- Lo sfruttamento in nuove aree geografiche di **vantaggi competitivi detenuti nel mercato originario.**
- La **ricerca** nelle aree estere di **condizioni** che possono tradursi in elementi di vantaggio competitivo per l'impresa.

I fattori interni ed esterni che spingono l'impresa all'espansione in aree estere: fattori ambientali

- L'internazionalizzazione dei mercati, della concorrenza e in generale dell'ambiente rilevante per l'impresa.
- Il miglioramento delle condizioni e la diminuzione dei costi relativi alle comunicazioni e ai trasporti tra aree geografiche diverse.
- La saturazione del singolo mercato locale.

Vincoli dell'internazionalizzazione

- ❖ Ostacolo dei confini e delle dogane.
- ❖ I confini valutari.
- ❖ La discontinuità normativa e giurisdizionale.
- ❖ Le barriere linguistiche.
- ❖ La difficoltà nel contesto.

Le questioni fondamentali dell'internazionalizzazione

L'**internazionalizzazione** non è altro che il movimento lungo uno dei quattro assi fondamentali che caratterizzano l'assetto strategico dell'impresa:

- ❖ Geografico.
- ❖ Del prodotto offerto.
- ❖ Dei segmenti di mercato serviti.
- ❖ Delle tecnologie impiegate.

Le questioni fondamentali dell'internazionalizzazione

I **fattori** che sono alla base di un atteggiamento positivo nei confronti dell'internazionalizzazione:

- Caratteristiche della proprietà/manager (o del decisore aziendale).
- Caratteristiche dell'impresa.
- Caratteristiche dell'ambiente.

Le questioni fondamentali dell'internazionalizzazione

Caratteristiche della proprietà/management

- Orientamento ai mercati esteri**
- Tipo e livello di formazione
- Origine etnica
- Conoscenza lingue straniere
- Capacità manageriale**
- Percezione del rischio sui mercati esteri**
- Percezione dei costi sui mercati esteri
- Età**

Caratteristiche dell'impresa

- Disponibilità del personale al trasferimento**
- Storia aziendale
- Caratteristiche dei prodotti**
- Esperienze internazionali passate**

Caratteristiche dell'ambiente

- Regolamento governative nei Paesi esteri**
- Informazioni necessarie per analizzare i Paesi esteri
- Dimensioni del mercato domestico**
- Elementi infrastrutturali**
- Fattori istituzionali

Sviluppo del processo di internazionalizzazione

Analizzando i processi di internazionalizzazione delle imprese, possiamo individuare quattro fasi di sviluppo nel mercato mondiale.

I° FASE

L'impresa decide di espandersi anche fuori dal mercato d'origine

II° FASE

L'impresa che è riuscita a conquistare una buona quota di mercato incomincia ad adottare una strategia specifica

III° FASE

L'impresa è presente in molti mercati e le vendite al di fuori dei mercati d'origine sono una percentuale rilevante

IV° FASE

La presenza nei mercati internazionali supera una certa dimensione in termini di numero di mercati e ricavi

Sviluppo del processo di internazionalizzazione

PRIMA FASE

L'impresa decide di espandersi anche fuori dal mercato d'origine e cerca le migliori opportunità nei mercati vicini o nei mercati più convenienti (per dimensione, trend di crescita, livello di competizione, ecc.).

In genere, cerca di ridurre i rischi:

- esporta solo alcuni prodotti che presentano le maggiori probabilità di successo,
- si avvale di importatori-distributori locali,
- cede licenze ad imprese locali.

Sviluppo del processo di internazionalizzazione

SECONDA FASE

L'impresa che è riuscita a conquistare una buona quota di mercato incomincia ad adottare una strategia specifica, che tenga conto delle condizioni locali, per consolidare la propria presenza:

- ❖ *introduce una gamma più ampia di prodotti e di servizi;*
- ❖ *costruisce una propria rete di vendita e distribuzione, eliminando gli importatori locali;*
- ❖ *sviluppa una comunicazione sempre più mirata.*

Nei mercati più difficili da penetrare si ricorre a delle joint venture con partner locali.

Sviluppo del processo di internazionalizzazione

TERZA FASE

L'impresa è presente in molti mercati e le vendite al di fuori dei mercati d'origine sono una percentuale rilevante: nasce il problema di come allocare nei vari mercati le risorse, in funzione delle opportunità, con l'obiettivo di massimizzare la creazione di valore nel lungo periodo.

L'impresa adatta l'offerta alla domanda locale e nei vari mercati gli stessi prodotti possono essere commercializzati anche in modo diverso per quanto riguarda brand, messaggio pubblicitario e canali di distribuzione.

Le differenze sono anche maggiori quando si decide di assumere il controllo di un'impresa locale con propri marchi, prodotti e clienti.