Capitolo 6

LA STRATEGIA A LIVELLO *CORPORATE*

Corporate e Business Strategy

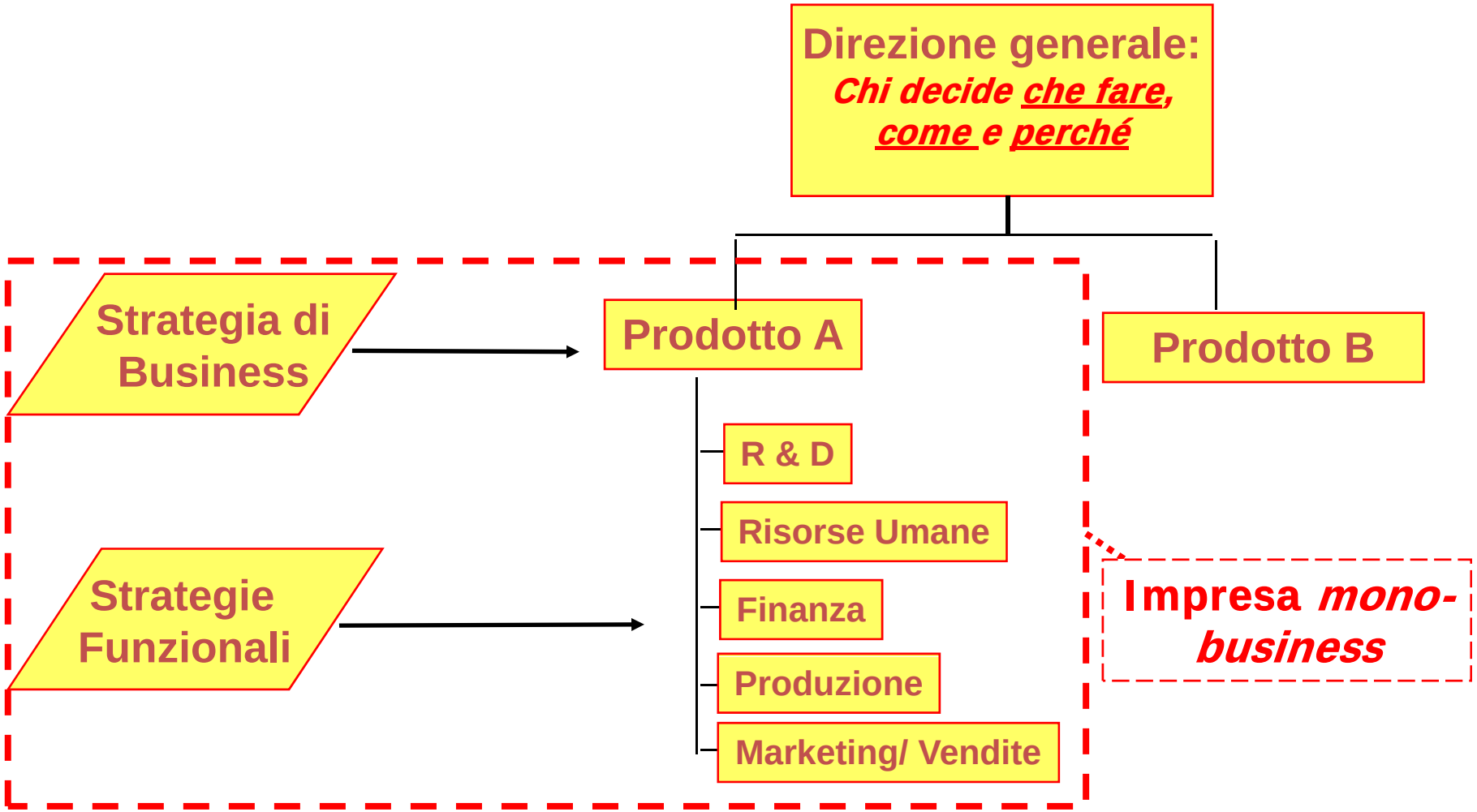
Continua…

I due livelli della strategia delle imprese multi-business

- **Strategia a livello di Business (Competitiva)**
  - Ogni unità di business in un'impresa diversificata sceglie una strategia di business come suo strumento di competizione in ciascun mercato-prodotto: *risponde alla domanda COME?*
- **Strategia a livello *Corporate* (di Gruppo)**
  - Specifica le azioni intraprese dall'impresa per ottenere un vantaggio competitivo tramite la selezione e gestione di un gruppo di diversi business che competono in vari settori e mercati-prodotto: *risponde alla domanda DOVE?*

Continua…

I livelli delle scelte strategiche



Continua…

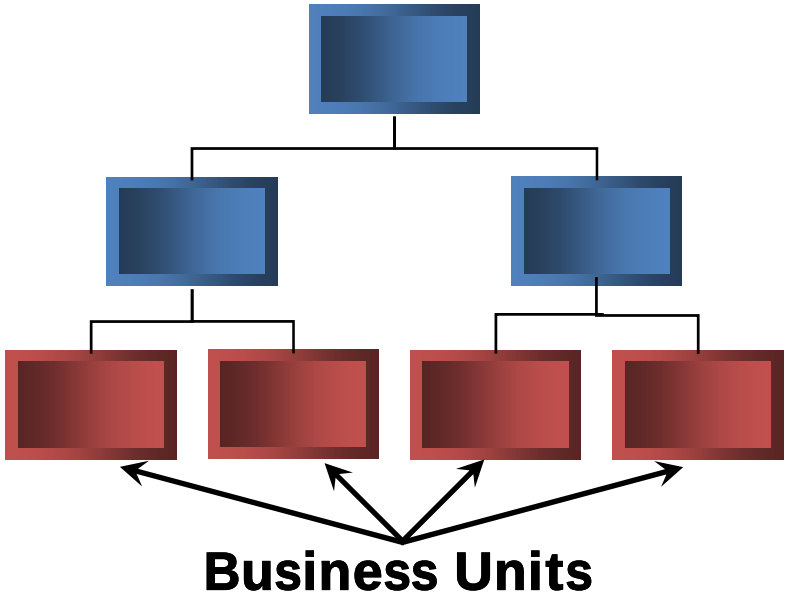
E se l’impresa fosse multi-business?

Continua…

La strategia a livello *corporate* ed i suoi risvolti organizzativi

Il ruolo della strategia *corporate*: domande principali

- In che business dovrebbe operare l'impresa?
- Come dovrebbe l'ufficio *corporate* gestire i vari business?



Tipologie di strategia a livello *corporate*

1. **Diversificazione**
   - Settoriale (di prodotto)
   - Geografica (internazionalizzazione)

   Un possibile strumento della diversificazione:
   - *Integrazione*
     - *Verticale*
     - *Orizzontale*
2. **Ristrutturazione**
   - *Downsizing*
   - *Downscoping* (o *rifocalizzazione* nel *core business* a seguito di una strategia di *ristrutturazione*)

Il concetto di diversificazione

Essa è l'espansione attraverso l'entrata in diversi settori di attività

Obiettivi fondamentali:

- Crescita dimensionale
- Riduzione (ripartizione) del rischio
- Aumento della profittabilità

Il ruolo della diversificazione

- Le strategie di diversificazione giocano un ruolo di primo piano sul comportamento delle grandi imprese
- Servono a diversificare le fonti di reddito e, dunque, il rischio
- La diversificazione di prodotto concerne:
  - L'ampiezza o raggio d'azione (*scope*) dei settori e dei mercati in cui compete l'impresa
  - Il modo in cui l'impresa organizza i diversi business per combinare insieme le proprie abilità e punti di forza con le opportunità che le si presentano

Ma esistono livelli differenti di diversificazione, variabili a seconda di quanto ci si allontani dal *core business* dell'impresa e, perciò, di quanto sia possibile <u>sfruttare</u> legami tra le SBU…

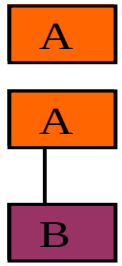
Continua…

Figura 6.1 – Livelli e Tipologie di Diversificazione

Bassi Livelli di Diversificazione

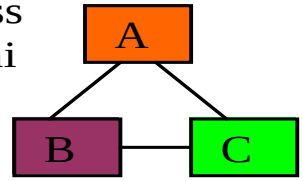
Business singolo: Più del 95% del reddito proviene da un singolo business.

Business dominante: Una quota tra il 70% ed il 95% del reddito proviene da un singolo business.

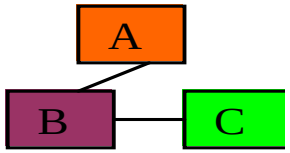


Da Livelli Moderati a Livelli Alti di Diversificazione

Collegamento in senso stretto: Meno del 70% del reddito proviene dal business dominante e tutti i business condividono legami di prodotto, tecnologia e distribuzione.

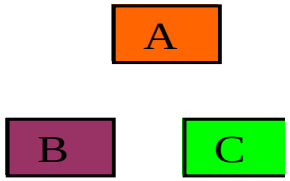


Collegamento in senso ampio (un insieme di collegata e non collegata): Meno del 70% del reddito proviene dal business dominante e vi sono solo pochi legami limitati tra i business.



Livelli Molto Elevati di Diversificazione

Non collegamento: Meno del 70% del reddito proviene dal business dominante e non esiste alcun legame tra i business.



FONTE: Adattata da R. P. Rumelt, 1974, *Strategy, Structure and Economic Peroformance*, Boston: Harvard Business School.

Tab. 6.1 – Motivi, Incentivi e Risorse per la Diversificazione

1. I Motivi che Aumentano la Competitività Strategica

- Economie di scopo o raggio d'azione (diversificazione collegata)
- Condivisione di attività
- Trasferimento di competenze chiave
- Potere di mercato (diversificazione collegata tramite integrazione orizzontale o verticale)
- Ostacolare i concorrenti tramite la competizione multi-mercato (es. acquisto di nuovi sbocchi distributivi)
- Economie finanziarie (diversificazione non collegata)
- Allocazione efficiente del capitale internamente all'impresa (altre SBU)
- Ristrutturazione del business

2. Gli Incentivi e le Risorse con Effetti Neutrali sulla Competitività Strategica

- Riduzione del rischio d'impresa

3. I Motivi Manageriali

- Diversificazione del rischio d'impiego dei manager
- Incremento della retribuzione per i manager

Figura 6.2 – Le Strategie di Diversificazione che Creano Valore: *Operational Relatedness* e *Corpotate Relatedness*

Condivisione delle attività operative (*Operational Relatedness*) tra business			
	Alta	**Strategia di Diversificazione Collegata in Senso Stretto** **Integrazione Verticale (Potere di Mercato)**	**Sia la *Corporate Relatedness* che la *Operational Relatedness* (Capacità Rara)**
	Bassa	**Diversificazione Non Collegata (Economie Finanziarie)**	**Strategia di Diversificazione Collegata in Senso Ampio (Economie di Scopo)**
		Bassa	Alta

Corporate Relatedness*: Trasferimento di capacità tecniche agli altri business tramite l'ufficio *corporate

La diversificazione collegata (*related*)

- **L'impresa crea valore costruendo la sua forza (o incrementandola) sulla base delle proprie:**
  - Risorse
  - Capacità
  - Competenze chiave
- **OBIETTIVI:**
  1. Creazione di economie di scopo
  2. Ottenimento di maggior potere di mercato

Obiettivi della diversificazione collegata: 1. *Economie di Scopo*

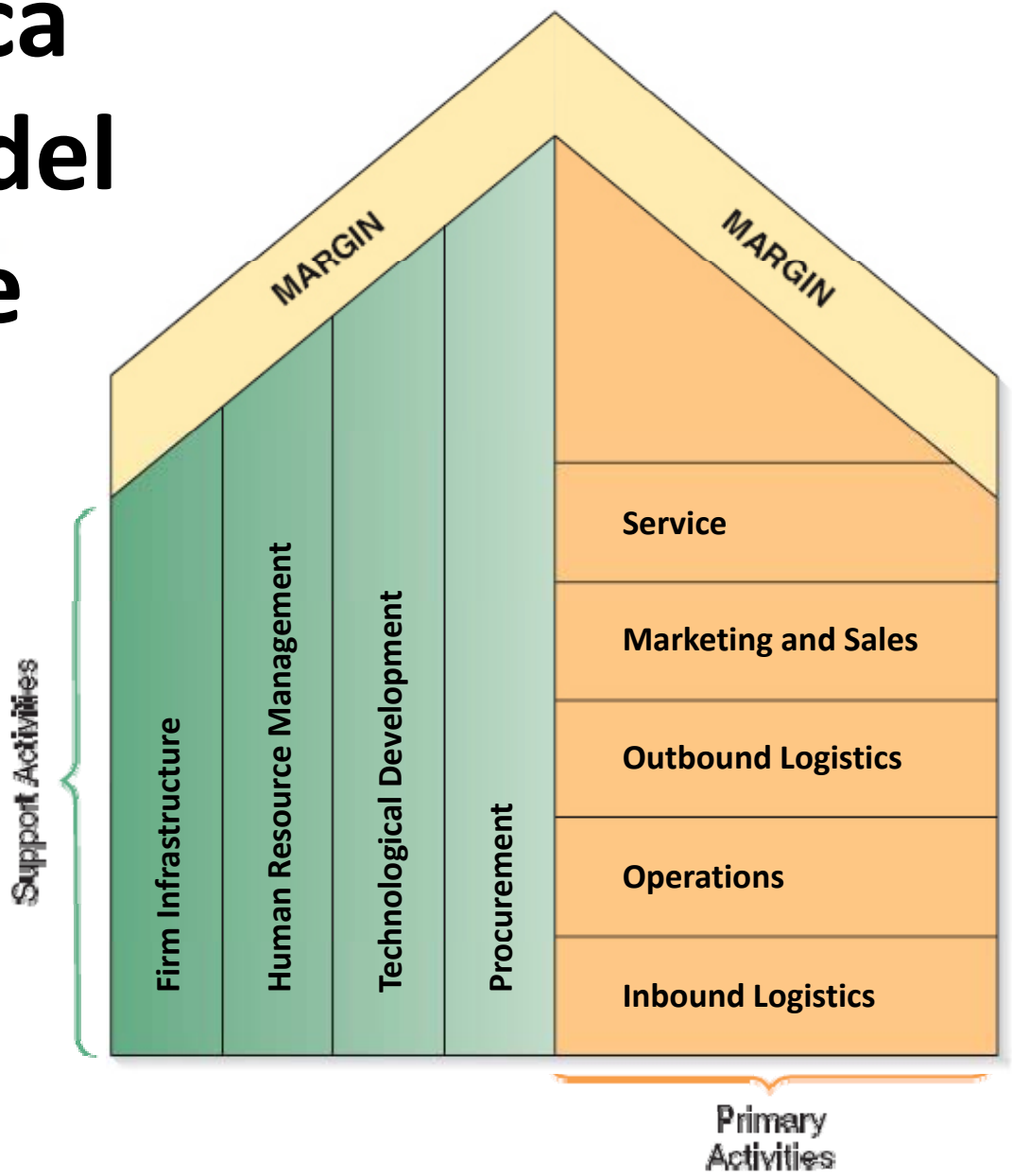
- Sono risparmi di costo che avvengono quando un'impresa trasferisce ad uno dei suoi business capacità e competenze sviluppate in un altro dei suoi business
- Il valore viene creato dalle economie di scopo attraverso:
  - *La correlazione operativa (operational relatedness)* nella condivisione delle attività
  - *La correlazione a livello corporate (corporate relatedness)* nel trasferimento delle abilità o competenze chiave a livello *corporate* tra le varie unità operative
- In breve, la prima tipologia di correlazione si riferisce a risorse tangibili, la seconda a risorse intangibili

La condivisione delle attività (o *operational relatedness*)

- Crea valore tramite la condivisione di un'attività primaria della *value chain* (come il sistema distributivo), o di un'attività di supporto (come l'approvvigionamento e gli acquisti - *procurement*) [vedi prossima slide…]
- Richiede la condivisione del controllo "strategico" sulle varie unità di business
- Può creare rischi poiché i legami che esistono tra le unità di business possono creare legami anche tra i prodotti finali (coinvolgimento negativo)
- Ma può creare anche grandi risparmi di costo (come l'accorpamento delle funzioni a seguito di una M&A)

Es.: Si pensi alla P&G che produce pannolini e asciugamani di carta utilizzando gli stessi input (materie prime) e canali distributivi

La tipica catena del valore



Il trasferimento delle competenze chiave (o *corporate relatedness)*

- Sfrutta insiemi complessi di risorse e capacità per legare tra loro business diversi tramite la conoscenza manageriale e tecnologica, l'esperienza, l'abilità e la competenza tecnica: si ottiene principalmente attraverso il trasferimento di risorse umane

- **Crea valore in due modi:**

  1. *Elimina la duplicazione delle risorse*
     - Quando si ha la necessità di allocare risorse in una seconda SBU al fine di sviluppare una competenza già esistente in un'altra SBU
  2. *Fornisce risorse intangibili che i concorrenti hanno difficoltà a comprendere ed imitare*
     - Se trasferita, una risorsa intangibile offre all'unità di business che la riceve un vantaggio competitivo immediato sui concorrenti

Obiettivi della diversificazione collegata: *2. Potere di Mercato*

- **Il potere di mercato esiste quando un'impresa può:**
  - Vendere i suoi prodotti in misura maggiore rispetto al livello competitivo esistente

  e/o

  - Ridurre i costi delle sue attività primarie e di supporto al di sotto del livello competitivo
- La ricerca del potere di mercato può anche avvenire tramite la *Multipoint Competition*
  - Due o più imprese diversificate competono simultaneamente nelle stesse aree prodotto o mercati geografici

Continua…

Obiettivi della diversificazione collegata: *2. Potere di Mercato (cont.)*

- Ottenibile anche attraverso la strategia d'**Integrazione verticale:** ossia l'internalizzazione di una serie di attività correlate

Due tipologie:

  - Integrazione a monte (*backward integration*): un'impresa produce le sue stesse materie prime
  - Integrazione a valle (*forward integration*): un'impresa detiene il suo stesso sistema distributivo per vendere i propri prodotti

- Si tratta di scelte che potenzialmente creano valore, ma che possono produrre anche diseconomie (se la produzione è in eccesso e occorre rivolgersi al mercato esterno), portando a scelte di disintegrazione (occorre valutare se e quando conviene l'*outsourcing*)

Continua…

Perché si sceglie l'integrazione verticale?

Risparmio di Risorse

- Risparmi di costo
- Interdipendenze tecniche nel processo produttivo
- Eliminazione dell'incertezza connessa alla ricerca di un fornitore esterno
  - Costi di contrattazione
  - Acquisizione delle informazioni

Svantaggi di natura monopolistica

- Difficoltà ad accedere ai rifornimenti necessari
- Aggiramento delle imposizioni monopolistiche sul prezzo

Vincoli di natura amministrativa ed istituzionale

- Forme di tassazione sugli scambi

Continua…

Integrazione parziale

L’impresa che ha bisogno di un certo componente sviluppa la sua produzione interna, ma solo per una quota parte del fabbisogno totale

In tal modo, l’impresa può tentare continui affinamenti del prodotto, senza privarsi della possibilità di rifornirsi all’esterno in caso di innovazioni realizzate da altri

Diversificazione collegata: *il simultaneo raggiungimento di operational e corporate relatedness*

– Molto difficile perché implica la gestione simultanea di due fonti di vantaggio:
  - Forme operative di economie di scopo
  - Forme di tipo *corporate* di economie di scopo

Es.: Si guardi alla Disney e alla strategia utilizzata a seguito del film "Il re leone"

– Molti di questi sforzi spesso falliscono per via delle grandi difficoltà d'implementazione creando diseconomie di scopo

La diversificazione non collegata

OBIETTIVI: Diversificare il rischio e conseguire economie finanziarie

Le economie finanziarie sono risparmi di costo realizzati attraverso miglioramenti nell'allocazione delle risorse di capitale. Si basano su investimenti all'interno ed esterno dell'impresa

IL VALORE: si crea tramite due tipologie d'investimenti in grado di creare economie finanziarie:

1. Un'efficiente allocazione interna del capitale
2. L'acquisto di altre imprese con annessa ristrutturazione degli *asset* acquisiti

Continua…

La diversificazione non collegata (cont.)

1. L'efficiente allocazione interna del capitale

- FUNZIONAMENTO: L'ufficio *corporate* distribuisce il capitale alle divisioni di business per creare valore per l'impresa nel suo complesso
- LIMITE PRINCIPALE: Le conglomerate (o conglomerali) hanno un ciclo di vita piuttosto breve poiché le economie finanziarie sono più semplici da duplicare da parte dei concorrenti rispetto a vantaggi ottenuti, invece, dalla correlazione a livello *corporate* ed operativo

Continua…

La diversificazione non collegata (cont.)

2. La ristrutturazione mira:

A) ad ottenere economie finanziarie

- Un'impresa crea valore acquistando e vendendo gli *asset* di altre imprese nel mercato esterno (pensate a Richard Gere in *Pretty Woman*)

B) a rifocalizzare l'impresa sul *core business*

- *Downsizing*
- *Downscoping*

NB: queste strategie saranno trattate nel prossimo capitolo…

Quali sono gli incentivi alla diversificazione?

Esistono fattori <u>interni</u> ed <u>esterni</u> che incentivano il management alla scelta di diversificare?

Incentivi esterni alla diversificazione

Legislazione antitrust

- **Le leggi antitrust degli anni ‘60 e ‘70 hanno scoraggiato le fusioni che miranti ad incrementare il potere di mercato (integrazioni verticali e orizzontali). Pertanto, le fusioni degli anni ‘60 e ’70 sono state più di tipo “non correlato”**
- **Negli anni ‘80, si è avuto un rilassamento della legislazione antitrust che ha portato a un maggior numero di fusioni orizzontali (es. petrolio, trasporti, banche, telecoms etc.)**
- **Adesso sembra esservi di nuovo maggior attenzione sulle operazioni d’acquisizione**

Incentivi esterni alla diversificazione (cont.)

Legislazione antitrust

Regolamentazione fiscale

- **Fino agli anni '70, gli alti prelievi fiscali sui dividendi hanno causato una preferenza per l'acquisto/costruzione d'imprese in settori ad alto livello di performance, con conseguente apprezzamento del valore delle azioni**
- **La legge di riforma fiscale del 1986:**
  - **Ha ridotto l'aliquota massima di contribuzione fiscale a livello individuale dal 50% al 28%**
  - **Ha scelto di trattare i guadagni sul capitale come redditi ordinari**
  - **Quindi, ha creato un incentivo per gli azionisti a preferire la distribuzione dei dividendi rispetto agli investimenti in acquisizioni**

Incentivi interni alla diversificazione

Scarsa performance

- **Se un'alta performance elimina il bisogno di una maggior diversificazione, allora…**
- **…una scarsa performance agisce come un incentivo alla diversificazione**
- **Le imprese colpite da scarsa performance vanno spesso incontro a maggiori rischi (la diversificazione è una scelta rischiosa)**

Continua…

Ne deriva come esista una relazione curvilinea tra diversificazione e performance…

Continua…

La relazione curvilinea tra diversificazione e performance

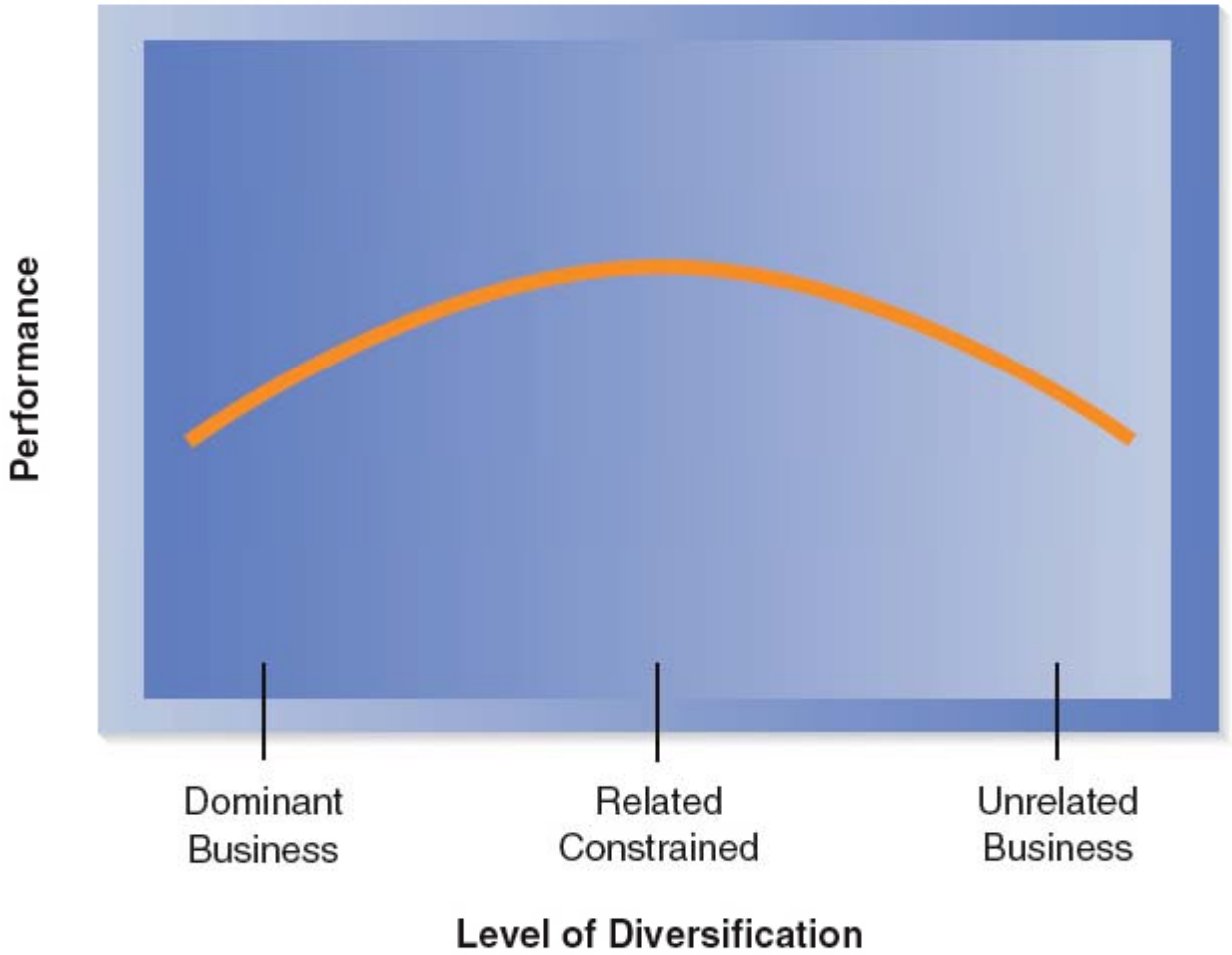


Figure 6.3

Incentivi interni alla diversificazione (cont.)

Scarsa performance

Incertezza sui flussi di cassa futuri

- **La diversificazione può essere una strategia di sopravvivenza (difensiva) se:**
  - Si hanno linee di prodotto mature
  - Le linee di prodotto sono minacciate (o vi è incertezza)
  - L'impresa è di piccole dimensioni ed è in un settore già maturo o che sta per divenire maturo

Incentivi interni alla diversificazione (cont.)

Scarsa performance

Incertezza sui flussi di cassa futuri

Sinergie e riduzione del rischio

- **Si hanno sinergie quando il valore creato insieme dai vari business eccede il valore creato da ciascuno di essi se preso a sé…**
- **… ma la sinergia crea un'interdipendenza tra le unità di business che può rivelarsi rischiosa**
- **Dunque, un'impresa può diventare avversa al rischio e limitare il suo livello di condivisione delle attività, rinunciando a sinergie potenziali**
- **O può ridurre il livello di cambiamento tecnologico scegliendo di operare in ambienti più certi e meglio conosciuti**

Risorse e diversificazione

- Un'impresa deve possedere sia:
  - Gli incentivi a diversificare
  - Le risorse richieste per creare valore tramite la diversificazione
    - *Cash* (liquidità)
    - Risorse tangibili (es. impianti e attrezzature)
- La creazione del valore è determinata maggiormente dall'uso appropriato delle risorse, piuttosto che dagli incentivi a diversificare