

LE STRATEGIE CORPORATE IN UN'IMPRESA SINGLE-BUSINESS

STRATEGIA CORPORATE

Significato di strategia corporate:

Anni Sessanta → tutte le decisioni aziendali con contenuto strategico

Anni Ottanta → Distinzione tra strategia corporate e strategia competitiva

Single-business → strategia competitiva

Multibusiness → strategia corporate (consiste nel decidere in quali business il gruppo deve essere presente e come l'intera attività deve essere organizzata e gestita)

STRATEGIA CORPORATE

Interrogativi:

- Allargare il proprio raggio d'azione (nuovi business), ridurlo, o mantenerlo?
- Concentrare l'attività nei settori in cui si è già presenti o entrare in nuovi settori?
- Sviluppo per linee interne o attraverso acquisizioni, fusioni, alleanze, ecc.?
- Quali business rendono massima la redditività nel lungo periodo?
- Quali strategie dobbiamo adottare per entrare in un nuovo business o uscirne?

MODELLO HUNGER, FLYNN E WHEELEN

	Posizione competitiva dei business			
		Forte	Media	Debole
Attrattività del settore	Forte	1. Sviluppo Integrazione verticale	2. Sviluppo Integrazione orizzontale	3. Contrazione Turnaround
	Media	4. Stabilità Attesa da buona posizione	5. Stabilità (da posizione debole) 5. Sviluppo (integrazione orizzontale)	6. Contrazione Captive o disinvestimento
	Debole	7. Sviluppo Diversificazione concentrica	8. Sviluppo Diversificazione conglomerata	9. Contrazione Fallimento o liquidazione

MODELLO

- Tali strategie possono essere adottate da un'impresa single-business così come da una multibusiness
- Se l'impresa è multibusiness può adottare più strategie simultaneamente (es.: sviluppo per alcune business unit e contrazione per altre)
- I confini tra i settori non sono sempre netti
- Variano le modalità di attuazione delle strategie (es.: in una strategia di sviluppo si può procedere per linee interne o attraverso acquisizioni)

STRATEGIE DI SVILUPPO

Concentrazione (adottata quando il settore è particolarmente attraente):

- Integrazione verticale
- Integrazione orizzontale

Diversificazione (il settore in cui l'impresa opera non ha più sufficiente attrattività):

- Diversificazione correlata (concentrica)
- Diversificazione non correlata (conglomerata)

concentrazione

Vantaggi:

specializzazione produttiva (miglior offerta di prodotti e servizi) e maggior efficienza

Svantaggi:

aumenta la vulnerabilità dell'impresa

concentrazione: integrazione verticale

- Consiste nel muoversi lungo la linea che idealmente unisce le fonti di materie prime e di altri fattori della produzione alla distribuzione finale
- “A monte” (verso le fonti di materie prime) o “a valle” (verso i mercati di consumo finale)
- Per linee interne o esterne
- Possibili obiettivi: eliminare le incertezze o ridurre i costi legati all’approvvigionamento di materie prime e semilavorati, oppure dare stabilità ai flussi di vendita
- Tale forma di integrazione è raramente adottata (si preferiscono forme di partnership)

concentrazione: integrazione orizzontale

- Estendere l'attività in altri mercati geografici, acquistare concorrenti che svolgono le stesse attività, stringere alleanze, ecc.
- Per linee interne (nuovi investimenti) o per linee esterne (acquisizioni, joint venture)
- Vantaggi: favorire l'espansione territoriale, la specializzazione e il coordinamento tra linee di prodotti
- Svantaggi: prodotti che si contendono gli stessi mercati, possibili situazioni di monopolio, aumento dei rischi

diversificazione

- ◉ Obiettivo di fondo: realizzare sinergie
- ◉ Può essere costruita intorno a un nucleo centrale (stessi clienti, stessi mercati, stesse tecnologie), oppure avere un legame derivante dall'obiettivo di massimizzare il valore per gli azionisti

diversificazione concentrica

- ◉ L'impresa diversifica in nuovi settori nei quali sia possibile applicare le competenze distintive acquisite
- ◉ Muove da un nucleo centrale (tecnologia, prodotti o servizi, presenza in più mercati geografici, clienti o rete distributiva efficiente) che costituisce il punto di forza attorno al quale gradualmente si completa una cerchia di attività complementari
- ◉ Può essere realizzata per linee interne o per linee esterne attraverso l'acquisizione di altre imprese o in joint-venture

diversificazione conglomerata

- ◉ Il corporate intende entrare in settori completamente differenti da quello di partenza
- ◉ Obiettivi molto diversi:
 - Affiancare imprese che dispongono di forte liquidità ad altre che hanno un buon potenziale, ma che non dispongono di mezzi liquidi e non sono in grado di fare investimenti necessari
 - Compensare l'andamento ciclico di un settore con la presenza di altri di segno opposto
 - Si può acquistare un'impresa per la sua capacità di ulteriore indebitamento sul mercato

diversificazione conglomerata

- Conviene quando è stata individuata un'impresa che ha un potenziale economico non adeguatamente sfruttato e quando l'acquirente presume di essere in grado di creare valore aumentando l'efficienza o ristrutturando o creando sinergie di gruppo

STRATEGIE DI STABILITÀ

- ◉ In genere adottate da imprese che hanno una buona posizione in settori con attrattività media
- ◉ Due principali strategie generiche:
 - ◉ **Attesa da buona posizione**
 - ◉ **Attesa da posizione debole**

Stabilità: attesa da buona posizione

- ❖ **Pausa:** l'impresa non rinuncia allo sviluppo, ma preferisce attendere e investire al proprio interno, migliorando l'organizzazione, riducendo i costi fissi e aumentando l'efficienza dei processi di gestione
- ❖ **Procedere con cautela:** situazione in cui l'ambiente competitivo e la domanda possono rapidamente cambiare, l'impresa non vuole correre rischi e attende che l'incertezza diradi.

Stabilità: attesa da posizione debole

- **Nessun cambiamento:** strategia di attesa dettata da eventi negativi di cui non si conoscono ancora le conseguenze
- **Profit strategy:** consiste principalmente nel rinviare o ridurre spese di R&S, di manutenzione, di pubblicità e altre al fine di stabilizzare i profitti

STRATEGIE DI CONTRAZIONE

Posizione competitiva debole che deve essere rimossa. Migliorare l'efficienza (riduzione costi), migliorare la produttività (riduzione del personale), rinviare gli investimenti (chiusura impianti obsoleti). Se la situazione di difficoltà permane, il corporate ha di fronte tre opzioni

- ◉ Turnaround
- ◉ Captive o cessione
- ◉ Abbandono

contrazione: turnaround

Il settore ha buona o forte attrattività e l'impresa ha perso capacità competitiva, ma valuta di poterla recuperare attraverso due stadi:

1. **Ritirata:** mira a fermare il declino, a stabilizzare la situazione (riduzione dei costi e attività). Orizzonte di breve termine. Agisce principalmente sulle strategie funzionali mentre le strategie competitive non cambiano
2. **Recupero:** l'impresa acquista gradualmente le posizioni che aveva prima della crisi. Le attenzioni si spostano su obiettivi di sviluppo (riposizionamento di prodotti e servizi, nuovi prodotti e servizi, nuovi mercati, penetrazione di mercato)

contrazione: captive o cessione

CAPTIVE:

- ◉ L'impresa si trasforma in subfornitore nei confronti dei maggiori clienti, proponendo loro contratti di lungo termine.
- ◉ Riduzione dei costi di alcune funzioni che assorbono forti risorse (marketing e la R&S) sacrificando la propria indipendenza

CESSIONE:

- ◉ Vendere a un'altra impresa che abbia avviato una strategia di integrazione orizzontale e che presuma, con l'acquisto, di creare sinergie o di avere la capacità di gestire meglio l'impresa acquistata (cessione parziale)

contrazione: abbandono

- ◉ FALLIMENTO: se le condizioni sono disperate e l'impresa non intende tentare un recupero ed arriva troppo tardi perché qualcuno chiede il fallimento e l'impresa coattivamente cessa di esistere
- ◉ LIQUIDAZIONE: quella volontaria è un'alternativa al fallimento ossia lo smembramento delle varie attività e la loro vendita. Al termine delle operazioni di liquidazione l'impresa cessa di esistere