

COME ENTRARE IN NUOVI SETTORI

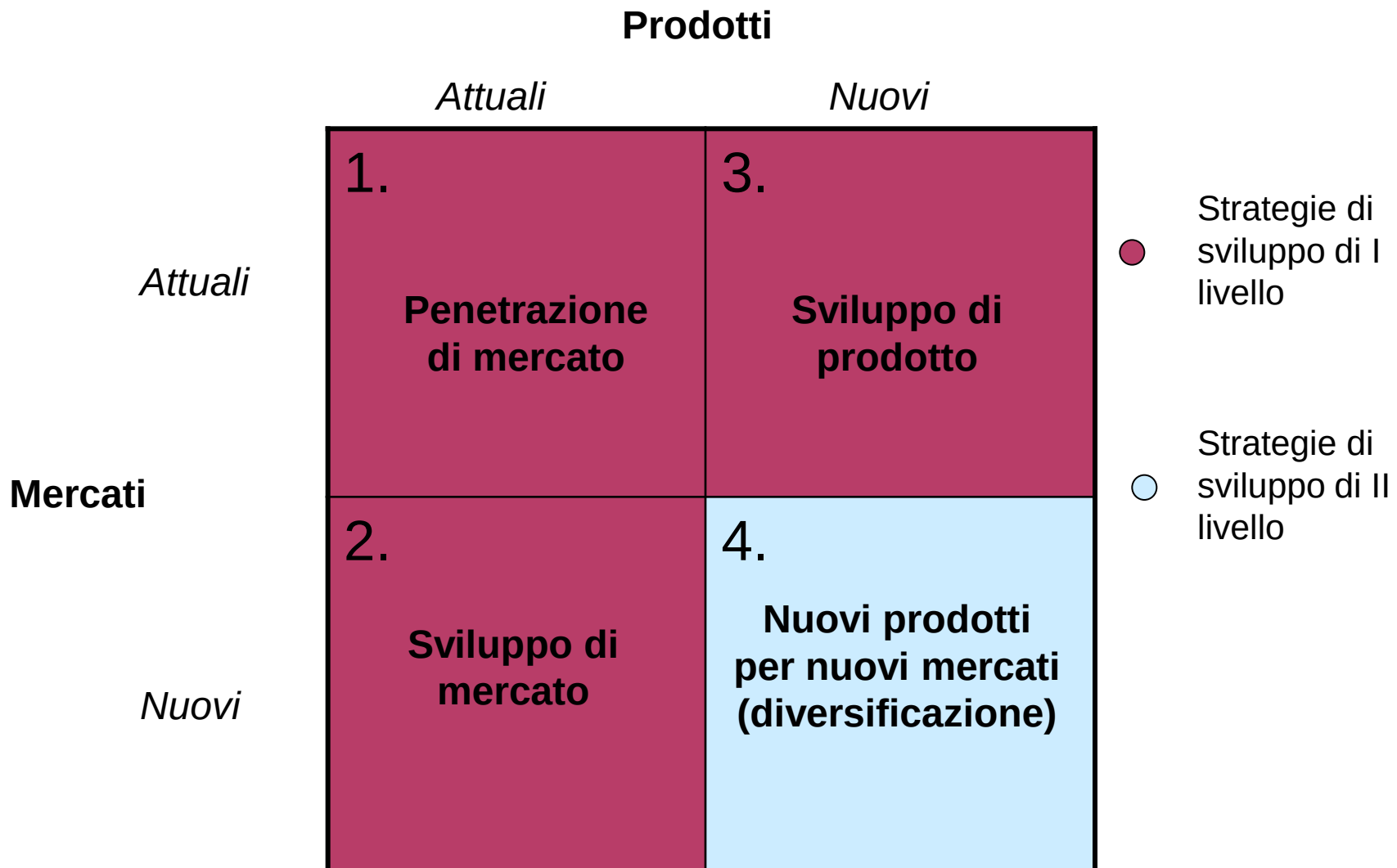
IL CASO: GENERAL ELECTRIC

- ◉ Fondata nel 1878 da Thomas Edison
- ◉ Fino al 1945 core business nella fornitura di attrezzature elettriche
- ◉ Declino della domanda dopo la guerra: diversificazione (anni '60): computer, motori per aerei, energia nucleare, servizi finanziari
- ◉ Prima ristrutturazione (anni '80), Utah International e Black & Decker furono vendute. Obiettivo: migliorare la redditività attraverso il taglio dei costi

IL CASO: GENERAL ELECTRIC

- ◉ Welch (1981 - 2001) dedicò i primi anni in GE alla ristrutturazione e al consolidamento del gruppo, successivamente cominciò ad esplorare le opportunità di sviluppo
- ◉ Investimento di miliardi di dollari nello sviluppo per linee interne e per le acquisizioni (RCA, Kidder e imprese di assicurazione)
- ◉ Necessità di cercare nuovi mercati nei servizi. Nel '97 i servizi rappresentavano il 60% dei profitti
- ◉ L'addio di Welch avvenne nel 2001 tra dure polemiche.

MATRICE DI ANSOFF: SVILUPPO PER LINEE INTERNE



SVILUPPO PER LINEE INTERNE: INTERNAL NEW VENTURE

È una strategia di sviluppo adottata dalle imprese aventi al proprio interno risorse e capacità che possono essere utilizzate e combinate per entrare in un nuovi business.

Costituzione di un'unità operativa separata con propri obiettivi, proprie risorse e libera da vincoli organizzativi

Motivi di insuccesso:

- ◉ Dimensioni della nuova realtà troppo piccole rispetto a quelle medie di mercato
- ◉ Non sempre l'innovazione si traduce in successo
- ◉ Errori nella gestione dell'iniziativa

sviluppo esterno



fusioni e
acquisizioni

alleanze
strategiche

venture
capital

licensing
franchising

	SVILUPPO PER LINEE INTERNE	FUSIONI E ACQUISIZIONI
FINANZA	Fabbisogno finanziario e ricavi distribuiti in un lungo periodo di tempo	Fabbisogno finanziario elevato in breve tempo
Obiettivi vel MANAGEMENT	Rischio di non raggiungere la redditività programmata nei tempi previsti	Occorre raggiungere rapidamente le sinergie programmate, rischio di insuccesso elevato
ALTERNATIVE	Sono molte per realizzare la diversificazione	Le imprese che hanno i requisiti richiesti per la diversificazioni sono poche
LEGISLAZIONE	Nessun limite	La disciplina della concorrenza può porre limiti La legislazione fiscale può rendere onerosa o conveniente l'operazione
BARRIERE al'ingresso	Possono essere difficili da superare	Possono essere il modo per superare facilmente le diverse barriere

Le acquisizioni possono essere "ostili"

CHI non vuole essere incorporato può:

- acquistare azioni proprie
- cercare un partner per una integrazione "amichevole"
- contrarre forti debiti a m/l (*pillole al cianuro*)
- fare intervenire l'antitrust
- prolungare il mandato del CdA
- far acquistare ai vecchi soci azioni a prezzi più bassi della quotazione di borsa (*pillole avvelenate*)

SVILUPPO ESTERNO: FUSIONI E ACQUISIZIONI

- ◉ *Fusione*: integrazione di due o più imprese in una sola che potrà portare il nome di entrambe oppure un nome diverso. In genere le imprese hanno dimensioni simili e sono “amichevoli”
- ◉ *Acquisizione* (incorporazione): un’impresa ne acquista un’altra e la integra nella propria struttura. Esiste soltanto un’impresa, quella che ha acquistato. Le imprese hanno dimensioni diverse e possono essere “ostili” o “amichevoli”

SVILUPPO ESTERNO: FUSIONI E ACQUISIZIONI

Motivazioni delle fusioni ed acquisizioni:

1. superare barriere
2. acquisire quote di mercato
3. controllare il settore
4. acquisire know-how
5. unire le forze
6. investire risorse

PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE ACQUISIZIONI: FASI PRINCIPALI

- ◉ **Diagnosi:** valutazione delle caratteristiche delle imprese candidate all'acquisto. Base per pianificare le varie fasi dell'acquisto e per la fissazione del prezzo
- ◉ **Negoziazione:** gruppi operativi specializzati valutano e preparano le fusioni e le acquisizioni nei minimi dettagli. Le trattative fondamentali sono fatte personalmente dai manager o dai livelli più alti del management
- ◉ **Integrazione:** definizione del modo in cui l'impresa incorporata si colloca nella struttura organizzativa della incorporante e quindi nella futura configurazione.

MOTIVAZIONI DEI MOLTI FALLIMENTI

- ◉ Costo troppo alto
- ◉ Obiettivi mancati
- ◉ Difficoltà di integrazione
- ◉ Valutazioni incomplete
- ◉ Cambiamento del contesto
- ◉ Manager abbandonano o sbagliano
- ◉ Reazioni dei rivali

LE ALLEANZE STRATEGICHE

E' un accordo basato sulla reciprocità tra imprese che mantengono la rispettiva indipendenza e che spesso sono concorrenti in altri campi. I partner conferiscono prodotti complementari, attrezzature, capacità del management e tecnologie

Le alleanze basate su transazioni:

- ◉ durata inferiore a 5 anni
- ◉ i partner non mettono in comune le loro migliori capacità e risorse
- ◉ le relazioni tra i partner sono di tipo contrattuale
- ◉ i partner non hanno una strategia comune

LE ALLEANZE STRATEGICHE

Alleanze strategiche:

- ◉ durata superiore a 10 anni
- ◉ tra i partner il legame è basato sul conferimento di capitale o sull'apporto di risorse e capacità
- ◉ i partner condividono obiettivi e strategie
- ◉ l'alleanza crea vantaggi competitivi sui rivali
- ◉ esiste la volontà di creare e condividere core competencies

LE ALLEANZE STRATEGICHE

- Acquisire posizioni di leadership nel mercato
- Fronteggiare una minaccia competitiva
- Costruire una posizione di insider nei principali mercati
- Fissare standard mondiali di prodotto
- Ridurre i costi di R&S

sono simili all'acquisizioni però



LE ALLEANZE STRATEGICHE

vantaggi

- rapidità d'esecuzione
- accesso a risorse complementari
- riduzione della rivalità tra gli alleati

svantaggi

- modesto controllo sulla gestione
- trasferimento di conoscenze a possibili concorrenti
- difficoltà d'integrazione
- non di lunga durata

JOINT VENTURE

I partner possono conferire

- ◉ il capitale
- ◉ tecnologie produttive
- ◉ organizzazione delle vendite
- ◉ R.&S.

I partner possono accordarsi su come:

- ◉ gestire la joint venture
- ◉ reinvestire gli utili
- ◉ realizzare la pianificazione di breve e medio periodo

Spesso esistono un partner “forte” e uno “debole”

JOINT VENTURE

Vantaggi:

- ◉ Integra risorse e capacità distintive
- ◉ Consente ad un'impresa di inserirsi rapidamente in un nuovo business mediante l'accordo con un'impresa che già vi opera
- ◉ realizza una politica di diversificazione con minor fabbisogno di capitale rispetto ad una politica basata sul controllo maggioritario

JOINT VENTURE

Svantaggi

- ◉ Difficoltà nella gestione
- ◉ L'equilibrio tra quanto un partner conferisce alla joint venture e quanto riceve in cambio non dura a lungo
- ◉ Svantaggio per l'impresa che ha nella qualità dei prodotti e nell'immagine i suoi punti di forza qualora i prodotti e servizi della joint venture non rispondono alle attese

VENTURE CAPITAL

L'impresa investe un capitale minoritario in piccole altre imprese che permettono un rapido sviluppo nel campo delle nuove tecnologie e che saranno acquisite se avranno successo.

Difficoltà:

- ◉ Mancanza di adeguate capacità nei dirigenti della venture
- ◉ Obiettivi divergenti tra l'impresa che investe e il management della venture
- ◉ Problemi legali
- ◉ Orizzonti temporali non adeguati alla complessità

LICENSING

Un'impresa ottiene da un'altra il diritto di utilizzare un brevetto industriale, un marchio, un know-how, in cambio del pagamento di una royalty.

Vantaggi per il *licensee* (licenziatario):

- ◉ Il contratto permette di verificare la possibilità di entrare in un nuovo business correndo rischi modesti
- ◉ Consente di entrare in un nuovo mercato più rapidamente rispetto all'acquisizione di un'impresa, con modesti costi di gestione e sottraendo al management minor tempo e minori energie

LICENSING

Vantaggi per il *licensor* (licenziante):

- ◉ Modesto impiego di capitali
- ◉ Qualche forma di controllo sulle attività produttive del licensee
- ◉ Rischi limitati e loro spartizione con il licensee

Svantaggi per il *licensor* (licenziante):

- ◉ Perdita/mancata acquisizione del contatto con il compratore finale
- ◉ Controllo parziale sulle attività di produzione
- ◉ Spartizione dei profitti con il licensee
- ◉ Rischio di imitazione

FRANCHISING

Il franchisor cede al franchisee una configurazione di prodotto o servizio, la business idea, inclusa la marca e un sistema di produzione sperimentato. Il franchisee mantiene, o dovrebbe mantenere, la stessa configurazione di prodotto o di servizio del franchisor.

Vantaggi

- Modesto impiego di capitali
- Qualche forma di controllo sulle attività di produzione
- Sfrutta l'esistenza di iniziativa imprenditoriale

Svantaggi

- Modesti contatti con i clienti
- Nessuna o poche possibilità di controllo delle attività
- Spartizione dei profitti con il franchisee