

LE STRATEGIE CORPORATE IN UN'IMPRESA MULTIBUSINESS

IL CASO: IMPERIAL CHEMICAL INDUSTRIES

❖ **LA COSTITUZIONE** - Per contrastare la concorrenza delle grandi imprese chimiche americane ed europee, nel 1926, quattro imprese britanniche costituirono IMPERIAL CHEMICAL INDUSTRIES (ICI)

❖ **SUCCESSI** – Nei decenni successivi conquista una posizione importante nel campo della chimica, soprattutto in Europa, tanto da diventare, negli anni'70, una grande impresa integrata verticalmente

IL CASO ICI

❖ **LA CRISI** – A partire dalla metà degli anni '70 il settore entra in una fase di stagnazione; si affacciano nuovi concorrenti (imprese petrolifere); rafforzamento della sterlina (seri problemi per l'esportazione).

❖ **1° RISTRUTTURAZIONE** – La crisi porta ad un ***cambiamento della strategia***: abbandono della chimica di base per l'entrata nella produzione di prodotti chimici specializzati ad **alto valore aggiunto**. Il **portafoglio di b.u.** venne cambiato in parte attraverso l'acquisto di imprese ed in parte con lo sviluppo interno.

IL CASO ICI

❖ PRIGIONIERA DEL SUCCESSO

Mentre ICI si espandeva v/altri segmenti della chimica, la ***divisione farmaceutica*** conseguiva ottimi risultati (profitti superiori alle altre divisioni).

Tale espansione RESE DIFFICILE IL CONTROLLO SULLE STRATEGIE DELLE VARIE B.U. ed infatti si riscontrò che:

IL CASO ICI

- poche B.U. del portafoglio erano vincenti;
- alcune B.U. richiedevano molta attenzione e risorse;
- necessità di vendere alcune B.U.;
- eccesso di integrazione verticale → diluì il valore per gli azionisti;
- mancanza di capitali; difficile sostenimento dei dividendi.

❖ **2° RISTRUTTURAZIONE** – La modesta creazione di valore era il segno di una crisi profonda; era come se il mercato valutasse positivamente solo il ramo farmaceutico. Inoltre c'era la mancanza di sinergie.

Il **demerger** fu la soluzione adottata: scorporo della divisione farmaceutica (ICI e ZENECA insieme 7.6 mil. sterline, separate 13.2 mil. sterline)

❖ **NUOVA STRATEGIA: SCELTE SBAGLIATE** – ICI acquista da Unilever la divisione della chimica specializzata indebitandosi fortemente → crisi e perdita di valore

LA VALUTAZIONE DELLE STRATEGIE E DEL POTENZIALE DEL GRUPPO

STRATEGIA CORPORATE → formulata dal top management; riguarda l'intera organizzazione.

- **IMPRESA SINGLE-BUSINESS:** strategia corporate e strategia di business coincidono;
- **IMPRESA MULTIBUSINESS:** ci sono più strategie anche diverse tra loro.

Il corporate di una multibusiness dovrebbe:

- formulare gli obiettivi di tutto il gruppo (anche per il livello business ed il livello funzionale);
- valutare costantemente il **potenziale dei settori** e la **posizione competitiva delle B.U.**
- migliorare i risultati del gruppo:
 - efficienza del management di ogni B.U.
 - ulteriore diversificazione o
 - disinvestimento.

IMPRESE SINGLE-BUSINESS ed IMPRESE MULTIBUSINESS hanno a disposizione lo stesso ventaglio di opzioni strategiche:



Rispetto alle imprese single-business, **nelle multibusiness** cambiano: obiettivi, processi strategici; strumenti; ruolo del management.



La strategia corporate di un'impresa multibusiness:

→ **MIX OTTIMALE DI B.U.**

→ **COORDINARE LE DIVERSE B.U.**



**PER LA CREAZIONE DI VALORE PER
GLI AZIONISTI**

valutazione del portafoglio di business di un gruppo

❖ è necessario compiere una serie di **analisi** che tengano conto della prospettiva in cui il corporate si colloca

❖ Le valutazioni principali:

1. RISCHI E POTENZIALE DI OGNI BUSINESS
2. ANALISI DELLA POSIZIONE COMPETITIVA B.U.
3. ANALISI DELLE RISORSE DEL GRUPPO
4. CONFRONTO TRA POTENZIALE DI SETTORI DIVERSI E B.U. DIVERSE
5. VALUTAZIONE DELLA STRUTTURA DEL GRUPPO

1. VALUTARE RISCHI E POTENZIALE DI OGNI BUSINESS

Il corporate DEVE individuare:

- ☐ se il settore presenta le caratteristiche attese
- ☐ se il settore ha caratteristiche da evitare;
- ☐ minacce ed opportunità.

Il corporate NON DEVE

esaminare troppi fattori, il rischio è di avere un quadro troppo ampio che allontana il management dagli elementi chiave.

2. VALUTARE LA POSIZIONE COMPETITIVA DELLE VARIE BUSINESS UNIT

Non è sufficiente che il potenziale del settore sia soddisfacente; occorre che la B.U. abbia in esso una buona **posizione**. Infatti, anche se il settore presenta un elevato potenziale, l'impresa potrebbe non aver sviluppato i fattori chiave per il successo.

3. ANALISI DELLE RISORSE DEL GRUPPO

dopo le prime due analisi si possono presentare due situazioni opposte:

**POSIZIONE
COMPETITIVA
SODDISFACENTE**
con adeguate risorse
per mantenere e/o
migliorare la posizione

**POSIZIONE
COMPETITIVA
NON SODDISFACENTE**
con necessità d'investire
nuove risorse per
rafforzare i
fattori chiave

**Prima di decidere l'investimento di nuove risorse
occorre analizzare:**

- il possibile raggiungimento di una posizione competitiva migliore;
- il potenziale di sinergie;
- il rischio di "cannibalizzare" altri business.

4. CONFRONTO TRA POTENZIALE DI SETTORI DIVERSI E B.U. DIVERSE

- ❖ potenziale dei settori;
- ❖ posizione competitiva delle BU del settore;
- ❖ minacce ed opportunità del settore;
- ❖ risorse a disposizione delle BU;
- ❖ punti di forza e debolezza delle BU;
- ❖ capacità del management delle BU.

→ La BU crea **vantaggi** in altre funzioni del gruppo diversificato? In termini di:
trasferimento di conoscenze tecnologiche;
di marketing; di capacità del management

5. VALUTAZIONE DELLA STRUTTURA DEL GRUPPO

Quali risultati otterrà il gruppo in futuro se lasciamo la situazione com'è?

Abbiamo una sufficiente presenza nei settori a forte potenziale in grado di garantire la creazione di valore e l'equilibrio finanziario nel lungo periodo?

- ❖ Occorre individuare per ogni BU i **RIVALI**
- ❖ La valutazione delle strategie corporate è un **PROCESSO CONTINUO** che va **COSTANTEMENTE AGGIORNATO** per mantenere il controllo sui fattori chiave

5. VALUTAZIONE DELLA STRUTTURA DEL GRUPPO

✓ I costi di gestione derivanti dalla diversificazione sono giustificati dai vantaggi (COSTI < BENEFICI per il gruppo)

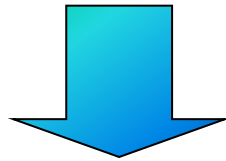
✓ I risultati di una BU all'interno del gruppo > risultati che si otterrebbero collocandola fuori

dopo aver valutato le strategie del gruppo può porsi il problema di adottarne di nuove o di sottoporre a revisione quelle precedenti

CORPORATE PORTFOLIO MANAGEMENT

Le multibusiness possono orientare le loro strategie ricorrendo a strumenti noti come **PORTFOLIO MANAGEMENT**

prodotti di società di consulenza



- A. MATRICE SVILUPPO/QUOTA DI MERCATO (BCG)
- B. MATRICE ATTRATTIVITA' SETTORE/POSIZIONE COMPETITIVA IMPRESA (GE-Mc KINSEY)
- C. MATRICE STADI DI EVOLUZIONE DEL PRODOTTO-MERCATO/POSIZIONE COMPETITIVA (HOFER)
- D. MATRICE RISORSE/MERCATO (HAMEL e PRAHALAD)
- E. IL RUOLO DEL CORPORATE: IL PARENT MIX

A. MATRICE SVILUPPO/QUOTA DI MERCATO (BCG)

nasce e si sviluppa come strumento per capire un gruppo diversificato (anni '70)

Riferimenti teorici:

- ❖ *ciclo di vita del prodotto* → costruita in coerenza con tale teoria presuppone che le varie SBU in portafoglio siano in stadi diversi dello sviluppo
- ❖ *curve di esperienza* (versione "originale" della curva d'apprendimento):
 - ad ogni raddoppio dei volumi di produzione (sintomo dell'accresciuta esperienza) i COSTI TOTALI tendono a scendere del 20-30%
 - aumento dei profitti per via dell'andamento meno decrescente dei prezzi

A. MATRICE SVILUPPO/QUOTA DI MERCATO (BCG)

Dalle riformulazioni teoriche sulla base delle osservazioni empiriche, se ne dedusse che:

- ❖ si possono *prevedere* i rapporti di forza tra concorrenti
- ❖ si può *calcolare* il valore di cambiamento delle quote di mercato
- ❖ si possono *calcolare* gli effetti nel ritmo di crescita del segmento

A. MATRICE SVILUPPO/QUOTA DI MERCATO (BCG)

Approccio prescritto della BCG

1. ogni business identifica una S.B.U. e le loro prospettive nel m/I termine
2. confronta le S.B.U. rispetto a due parametri

RITMO DI SVILUPPO DEL SETTORE

QUOTA DI MERCATO

3. formula strategie per ciascuna S.B.U.

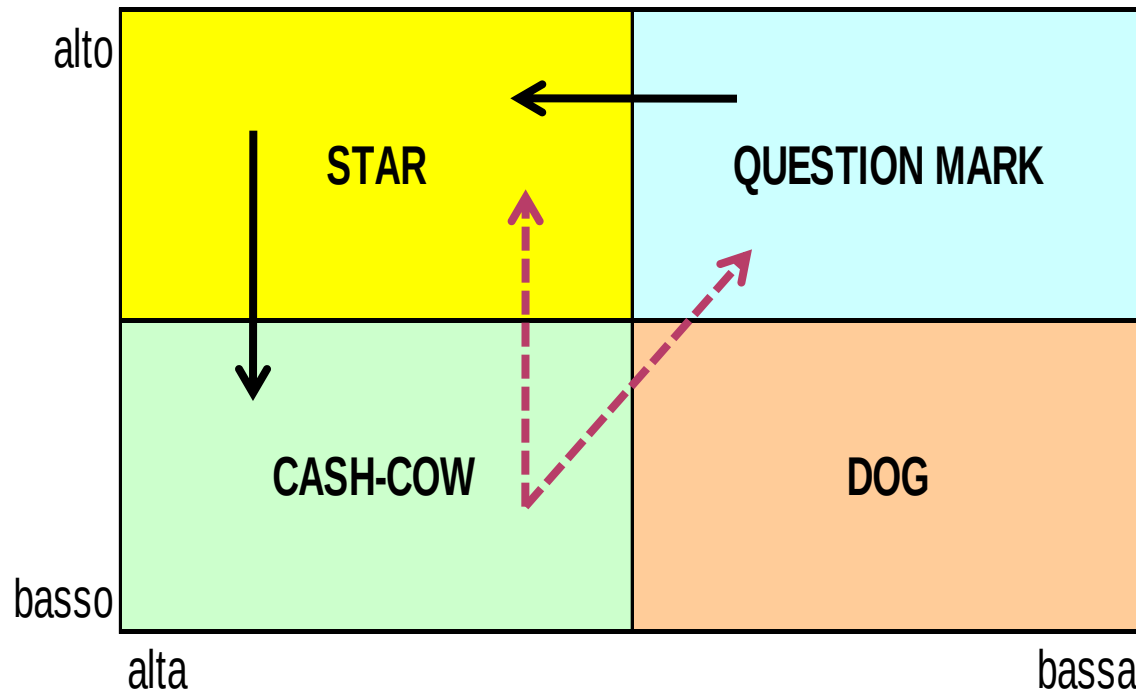
Richiama la curva d'esperienza **relativi al settore**

PROFITTI E FLUSSI DI CASSA

Relativi all'impresa

A. MATRICE SVILUPPO/QUOTA DI MERCATO (BCG)

**RITMO DI
SVILUPPO**



QUOTA DI MERCATO

prescrizioni della matrice

A. sull'allocazione risorse

- equilibrio tra *cash-cow* e *star*
- alimentare una o più *question mark*
- non investire nelle *dog*

Il finanziamento degli investimenti è interno, si evitano stasi e punte finanziarie, non si ricorre all'indebitamento

B. Sull'andamento dello sviluppo

Le *question mark* dovrebbero trasformarsi in *star* e poi in *cash-cow*

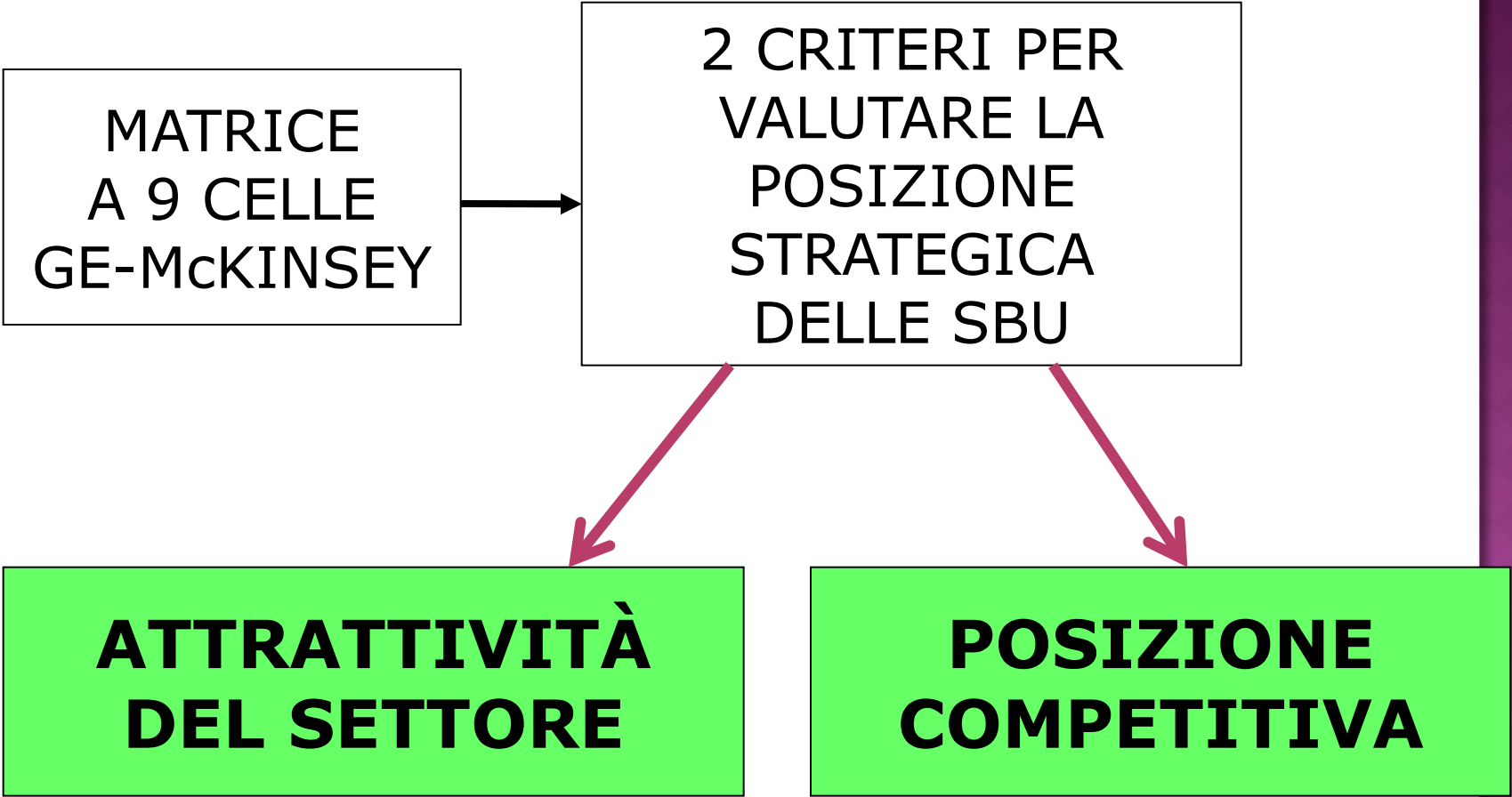
Limiti della BCG

1. prende in considerazione 2 soli elementi d'analisi. Ignora l'intensità della concorrenza, le attese dei consumatori
2. non sono chiari i calcoli per misurare i due parametri
3. Premesse discutibili:
 - il cash flow non dipende esclusivamente dal ritmo di sviluppo e dalla quota di mercato
 - I confini del mercato non sempre sono identificabili
 - Non dice come si è raggiunto il successo

Limiti della BCG

4. non considera i vantaggi competitivi della diversificazione: sinergie, condivisione risorse
5. dà raccomandazioni generiche
6. non considera l'innovazione
7. Le *dog* possono attrarre compratori
8. considera solo le B.U. *star* e *question mark* come creatrici di valore, ma anche le *cash-cow* possono crearlo
9. presuppone che i rivali non reagiscano

B. MATRICE ATTRATTIVITÀ SETTORE/POSIZIONE COMPETITIVA (GE-McKINSEY)



in cui opera l'impresa

dell'impresa

B. MATRICE ATTRATTIVITÀ SETTORE/POSIZIONE COMPETITIVA (GE-McKINSEY)

POSIZIONE COMPETITIVA:

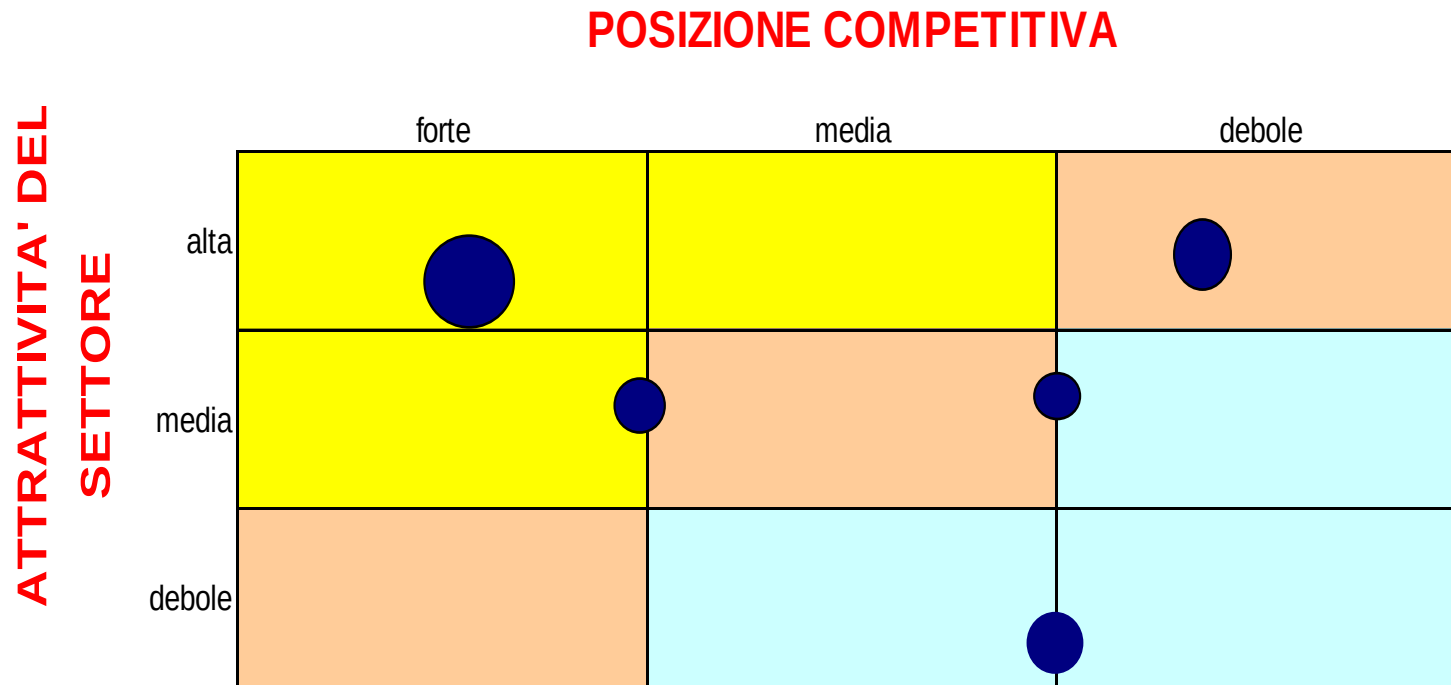
- Quota relativa di mercato
- Controllo delle competenze e delle capacità necessarie
- Buoni margini di profitti rispetto ai rivali
- Capacità di fronteggiare i rivali (qualità, servizi, caratteristiche prodotti)
- Posizione relativa di costo
- Disponibilità di risorse per alimentare i fattori di successo
- Immagine/reputazione
- Capacità di negoziazione
- Qualità del management

B. MATRICE ATTRATTIVITÀ SETTORE/POSIZIONE COMPETITIVA (GE-McKINSEY)

ATTRATTIVITÀ DEL SETTORE NEL M/L TERMINE:

- Quote di mercato
- Margini di profitto del settore
- Intensità della concorrenza
- Fattori stagionali e ciclici
- Comparabilità tra la catena del valore del settore e quella dei business dell'impresa
- Condizioni dell'ambiente esterno
- Opportunità/minacce emergenti nel settore
- Grado di rischio e d'incertezza

B. MATRICE ATTRATTIVITÀ SETTORE/POSIZIONE COMPETITIVA (GE-McKINSEY)



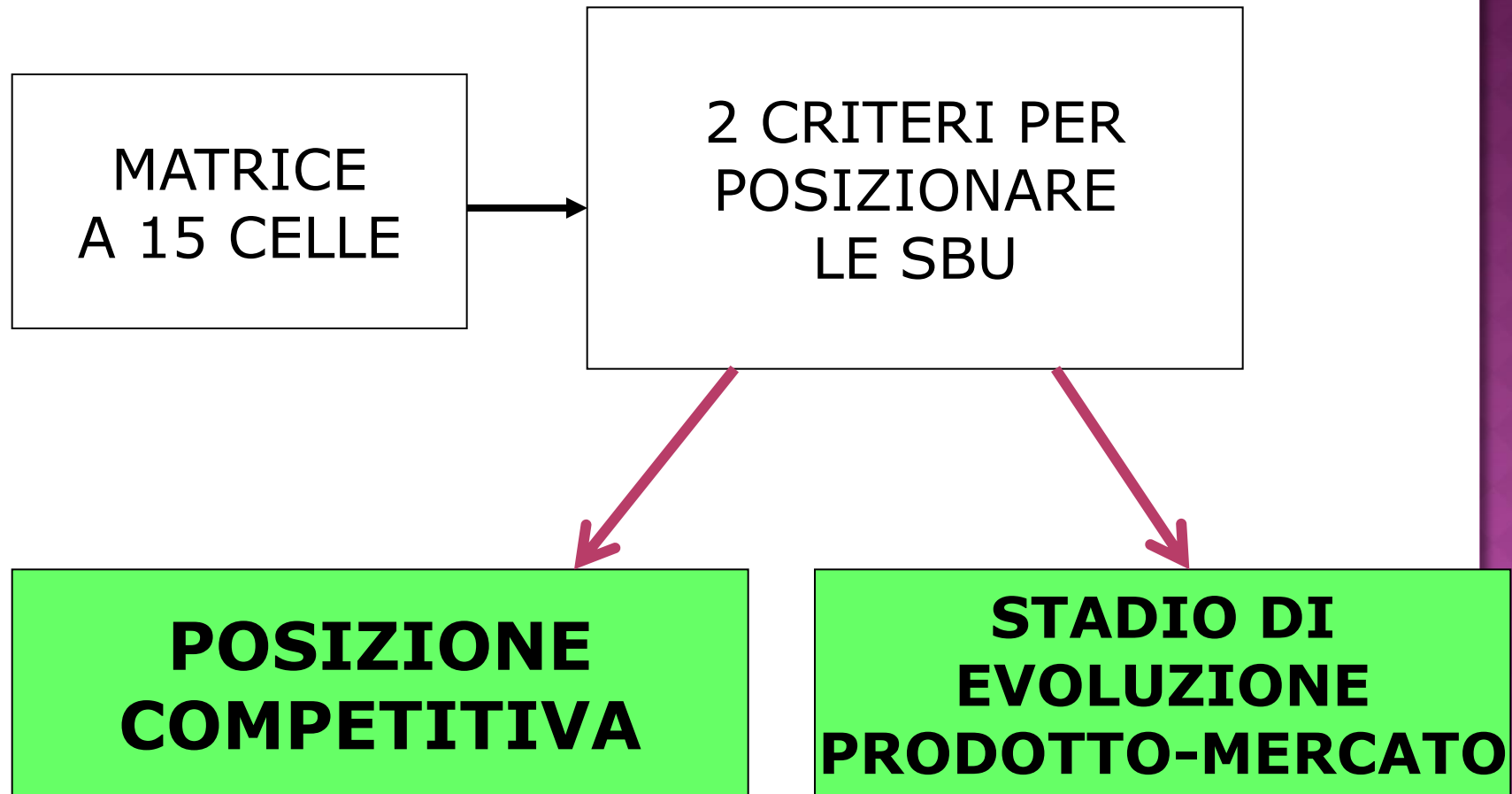
- ALTA PRIORITA' DI INVESTIMENTO:**
strategie di sviluppo e rafforzamento
- MEDIA PRIORITA' DI INVESTIMENTO**
- BASSA PRIORITA' DI INVESTIMENTO:**
strategia del "mietere" o disinvestire

B. MATRICE ATTRATTIVITÀ SETTORE/POSIZIONE COMPETITIVA (GE-McKINSEY)

Nel decidere in quali SBU investire:

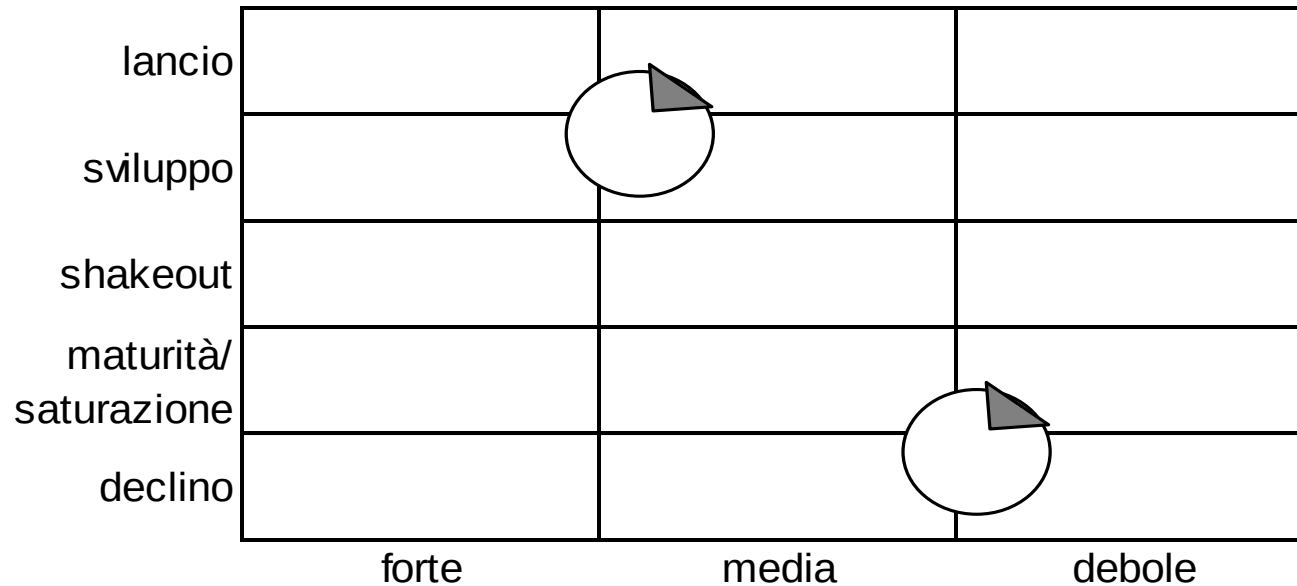
- si potrebbe concentrare risorse nelle SBU con elevate possibilità di crescita
- selezionare le SBU in posizione intermedia;
- prelevare risorse dalle SBU con bassa priorità (a meno che non ci sia la possibilità di turnaround di successo)

C. MATRICE STADI DI EVOLUZIONE DEL PRODOTTO-MERCATO/POSIZIONE COMPETITIVA (HOFER)



C. MATRICE STADI DI EVOLUZIONE DEL PRODOTTO-MERCATO/POSIZIONE COMPETITIVA (HOFER)

STADI DI EVOLUZIONE DEL
PRODOTTO - MERCATO



POSIZIONE COMPETITIVA

DIMENSIONE DEL CERCHIO

È la dimensione relativa del settore rispetto agli altri

SPICCHIO GRIGIO

È la quota di mercato della SBU all'interno del settore

C. MATRICE STADI DI EVOLUZIONE DEL PRODOTTO-MERCATO/POSIZIONE COMPETITIVA (HOFER)

- ❖ è un indicatore della distribuzione delle SBU nei vari stadi del ciclo di vita
- ❖ è utile sia per descrivere la situazione attuale, sia per tracciare un percorso futuro programmato
- ❖ il ciclo di vita del settore non può sempre esser tracciato con precisione

rilanciano la **VISIONE RESOURCE-BASED** dei **VANTAGGI COMPETITIVI** con il presupposto che:

L'IMPRESA HA SUCCESSO SE COMBINA AL MEGLIO LE PROPRIE RISORSE CON QUANTO EMERGE DALL'AMBIENTE COMPETITIVO

Combinazione risorse/portafoglio di SBU = quadro strategico efficace → le RISORSE apportano un **VANTAGGIO COMPETITIVO RILEVANTE**

D. MATRICE RISORSE/MERCATI(HAMEL e PRAHALAD)

non è sufficiente un contributo, ad es., alle economie di scala:

→DEVE TRADURSI IN VANTAGGIO SUI CONCORRENTI

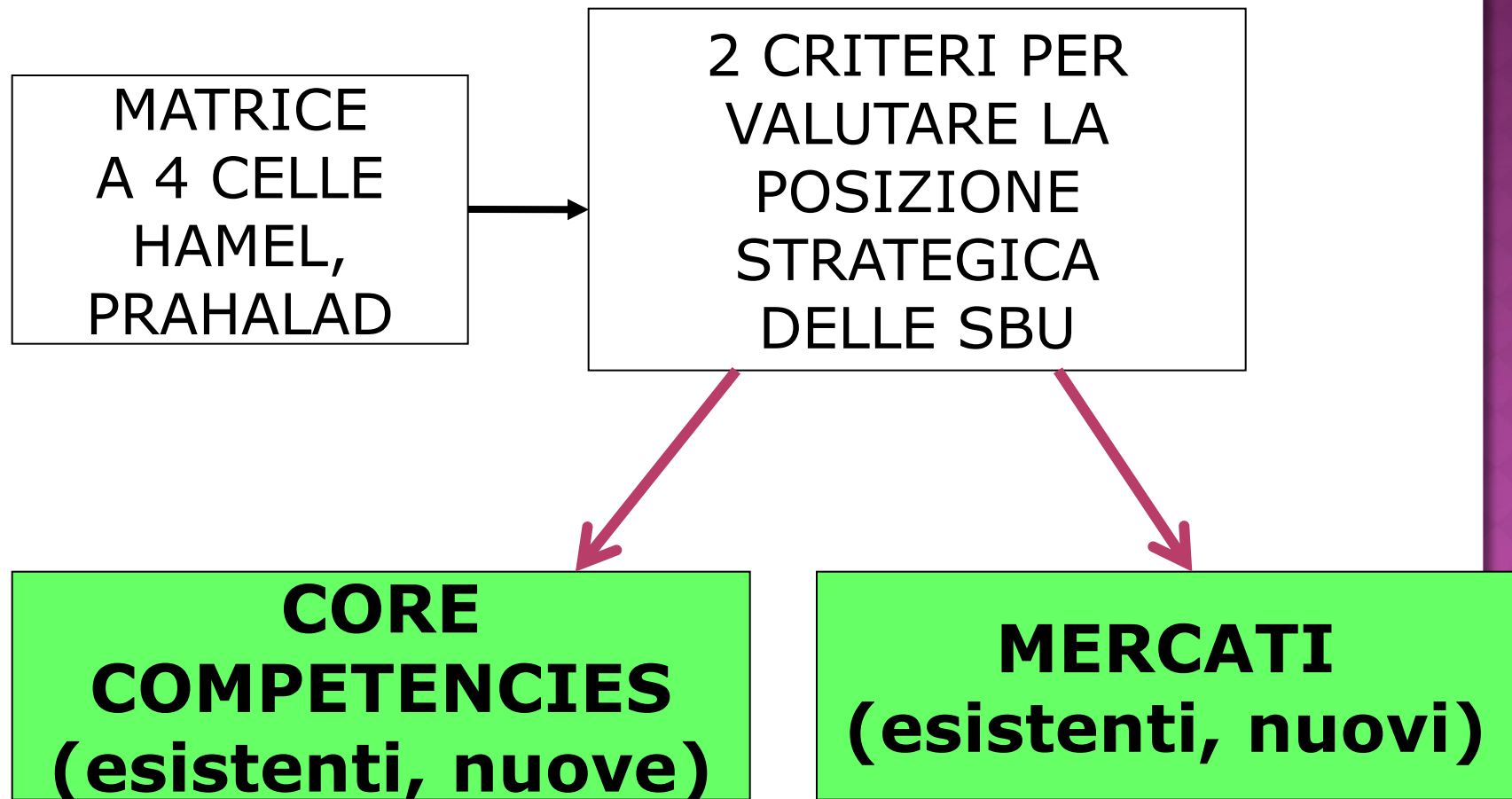
→DEVE COMPORTARE LA CREAZIONE DI VALORE PER TUTTA L'ORGANIZZAZIONE

Errori nel considerare le risorse:

1. sovrastimare la capacità di trasferimento da una SBU ad un'altra;
2. sovrastimare la capacità di una SBU di creare vantaggi competitivi in un mercato.

D. MATRICE RISORSE/MERCATI(HAMEL e PRAHALAD)

- ❖ CORE COMPETENCIES dell'impresa = **PORTAFOGLIO DI RISORSE**
- ❖ IMPRESA MULTIBUSINESS → PORTAFOGLIO DI SBU → **PORTAFOGLIO DI RISORSE**



D. MATRICE RISORSE/MERCATI(HAMEL e PRAHALAD)

- ❖ Approccio strutturato in 6 fasi:
 - 1.individuare le attuali core competencies;
 - 2.costruire una matrice a 2 dimensioni
 - 3.piano di acquisizione delle core competencies di cui non si dispone;
 - 4.acquisizione delle core competencies;
 - 5.dispiegare tali core competencies nell'organizzazione;
 - 6.proteggere e rafforzare dalla concorrenza la leadership delle core competencies.

D. MATRICE RISORSE/MERCATI(HAMEL e PRAHALAD)

CORE COMPETENCIES

nuove, da acquistare

PREMIER PLUS 10

MEGA OPPORTUNITA'

RIEMPIRE GLI SPAZI
VUOTI

SPAZI BIANCHI

esistenti

esistenti

nuovi

MERCATI

(HILL e JONES, 1998) mentre i metodi tradizionali del Portfolio Management considerano le singole SBU come entità indipendenti, Hamel e Prahalad le considerano **interdipendenti** e propongono di creare valore facendo leva sulle **COMPETENZE** disseminandole tra le varie SBU

Goold, Campbell e Alexander (1994) idearono lo strumento:

- per scegliere il miglior **portafoglio di SBU** in un'impresa multibusiness
- per definire le **core competencies**
- per infonderle nelle SBU al fine di **assisterle nel raggiungimento degli obiettivi**

E. IL RUOLO DEL CORPORATE: IL PARENT MIX

PARENT COMPANY: una società che controlla il capitale e la gestione delle SBU con l'obiettivo di creare il massimo valore per gli azionisti.



E. IL RUOLO DEL CORPORATE: IL PARENT MIX

RAPPORTO TRA FATTORI DI SUCCESSO E
RISORSE DEL CORPORATE

alto	BALLAST (LA ZAVORRA) Il centro può far poco, + successo con l'indipendenza delle SBU.	HEARTLAND (LA PATRIA) La parent company aggiunge valore.
basso	ALIEN (L'ALIENO) Casi in cui la prospettiva è l'abbandono.	VALUE TRAP (POSIZIONI PERICOLOSE) Al centro viene chiesto di contribuire ma non ha le risorse.
	basso	alto

**ESIGENZE DELLA BU NEI CONFRONTI DEL CORPORATE
E COMPETENZE DEL CORPORATE**

PREGI:

1. spinge a coordinare l'azione del corporate nei confronti delle SBU
2. rilevanza del "centro" nella creazione di valore: una strategia multibusiness non è la somma di tante strategie di BU
3. spinge a individuare i business dove l'impresa ha maggiori competenze
4. poche imprese esercitano un ruolo centrale nella formulazione delle strategie, delegano la responsabilità ai manager di BU

LIMITI:

1. un controllo stretto sulle SBU può ridurre la loro autonomia che spinge verso la ricerca di opportunità e la capacità di affrontare rischi
2. più il centro è responsabile della gestione delle risorse e meno le SBU sono stimolate nel chiedersi cosa voglia il potenziale cliente e, più in generale, il management delle SBU si cimenta oltre il breve termine

NUOVI CRITERI E MODELLI PER LE STRATEGIE CORPORATE

- Poche imprese hanno dimostrato che è possibile aumentare il valore per gli azionisti attraverso la gestione di un portafoglio di SBU (fallimento della diversificazione)
- soprattutto negli USA, il mercato azionario guarda con diffidenza la notizia che un gruppo diversificato voglia acquisire un'altra impresa.
- come possono creare valore le imprese multibusiness date le esperienze negative?

ALCUNE RISPOSTE NUOVE RISPETTO AL PORTFOLIO MANAGENT

ALLEN: "adottando lo **shareholder value** come criterio di scelta tra business: in quali entrare, da quali uscire?"

1. definire quale area massimizza lo shareholder value in rapporto a parametri quali il rischio, gli utili nel breve periodo; il capitale investito = **AREA DI EFFICIENZA**;

2. valutare, per ogni scelta strategica, se essa migliora l'area di efficienza che è dinamica e si calcola con l'EVA

ALCUNE RISPOSTE NUOVE RISPETTO AL PORTFOLIO MANAGENT

ZOOK e ALLEN: “individuare il giusto **core business**”

- *sprigionare il potenziale del core business*
- *espandere i business adiacenti al core*
- *ridefinire rapidamente il core per rispondere alle turbolenze del mercato.*

MODELLI NON ADEGUATI → COSA CI SI ASPETTA DA UN MODELLO?!

- ❖ “Troppo teorici, superficiali, confusi, non applicabili ... ”
- ❖ Ad un modello non si può chiedere ciò che non può dare.

Non esiste una ricetta da seguire passo passo, adatta in ogni situazione. Il modello ci deve permettere di ragionare, ci deve offrire uno spunto dal quale partire, adattandolo poi a quello che è il nostro contesto competitivo.