

LA DIVERSIFICAZIONE

IL CASO DAIMLER - BENZ

Anni 80 CAMBIAMENTO STRATEGICO

acquisto business unit non automotive :

- Imprese dell'elettronica
- Costruttori elettrodomestici
- Costruttori aerospaziali



CONGLOMERATO

Anni 90

- Recessione economica
- 1992 BMW vende più vetture di Mercedes-Benz
- Politiche aggressive dei concorrenti giapponesi
- 1995 forti perdite e nessuna distribuzione di utili

UNA PRIMA RISTRUTTURAZIONE

3 DIVISIONI (MERCEDES-BENZ automobili, DASA costruzioni aerospaziali,
 DEBIS servizi finanziari);

- Abbandono di alcuni settori e riduzione delle business unit

IL CASO DAIMLER - BENZ

Anni 1995-1997 RISTRUTTURAZIONE AZIENDALE

Due profondi cambiamenti:

- Abbandono del progetto di un grande gruppo integrato operante in tecnologie correlate
- Ritorno al core business: la tecnologia del trasporto
 - Scioglimento della holding e incorporazione delle divisioni come subsidiary
-  • Abbandono di alcuni settori
 - Concentrazione delle risorse nel settore autoveicoli

La ristrutturazione:

- Introduzione del principio della creazione del valore: obiettivo minimo di profitto
- Nuova struttura organizzativa: semplificazione



PREMIO DEL MERCATO FINANZIARIO

DIVERSIFICAZIONE

entrata di un'impresa o di una business unit in una nuova linea di attività, attraverso lo sviluppo interno oppure attraverso acquisizioni o alleanze

- ◉ è una strategia di sviluppo
- ◉ può essere costruita intorno ad un nucleo centrale oppure avere un legame derivante dall'obiettivo di massimizzare il valore per gli azionisti

DIVERSIFICAZIONE

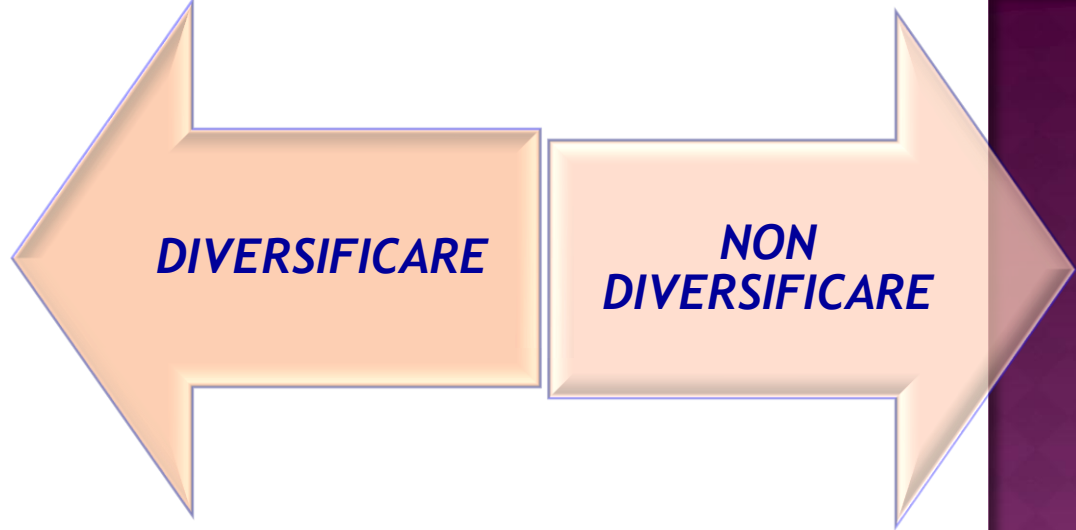
- ◉ ha come obiettivo di fondo quello di realizzare sinergie
- ◉ comporta cambiamenti nella struttura organizzativa, nella tecnologia e nei processi di gestione
- ◉ si deve disporre di risorse competenze e capacità adeguate

COME POSSIAMO MISURARE LA DIVERSIFICAZIONE?

Concetto di ***RELATEDNESS*** (*Rumelt*):

Grado di “similarità” nel portafoglio prodotti, delle tecnologie e dei mercati di un’impresa





Valutare:

- ◉ Potenziale futuro sviluppo del settore
- ◉ Attrattività dei settori dove diversificare
- ◉ Costi e benefici
- ◉ Capacità del management
- ◉ Possibili reazioni dei rivali

Analisi dei vantaggi e degli svantaggi ottenibili
e la valutazione di come la diversificazione
possa creare valore

DIVERSIFICARE O NON DIVERSIFICARE?



**DIVERSIFICAZIONE CORRELATA o NON
CORRELATA?**



**COME ENTRARE IN UN NUOVO
SETTORE/MERCATO?**



**COME ALLOCARE LE RISORSE TRA PIÙ
BUSINESS UNIT?**

OBIETTIVI - MOTIVI DELLA DIVERSIFICAZIONE

1. SOSTENERE LO SVILUPPO DELL'IMPRESA

È la strategia migliore quando diminuiscono le opportunità nel settore di attività

Ricerca di Gort:

- il rallentamento dell'attività principale è un forte stimolo alla diversificazione
- sono frequenti gli ingressi in settori con elevati tassi di sviluppo
- il tasso di sviluppo del settore d'ingresso è maggiore di quello del settore originario nei $\frac{2}{3}$ dei casi

OBIETTIVI - MOTIVI DELLA DIVERSIFICAZIONE

2. SINERGIE FINANZIARIE

La diversificazione può essere un mezzo per finanziare lo sviluppo, attraverso la creazione di adeguati e stabili cash flow; essi, infatti, possono essere utilizzati per finanziare le nuove attività/business

3. DARE STABILITÀ all'IMPRESA e ai PROFITTI

L'obiettivo è evitare fluttuazioni profonde nei profitti che hanno effetti negativi sull'efficienza della gestione, sulla pianificazione e realizzazione degli investimenti e sull'attrattività delle partecipazioni azionarie

OBIETTIVI - MOTIVI DELLA DIVERSIFICAZIONE

4. REALIZZARE ECONOMIE DI SCALA E DI SCOPO

economie di scala:

Se con l'acquisto di un'impresa è possibile ottenere un'efficienza totale superiore a quella che le due imprese avevano separatamente

economie di scopo:

Quando due o più business unit utilizzano le stesse risorse; è necessario che i “punti in comune” siano rilevanti e abbiano un peso nella creazione del valore

OBIETTIVI - MOTIVI DELLA DIVERSIFICAZIONE

5. ACQUISIRE TECNOLOGIE O MANAGEMENT

Possono essere acquisite conoscenze tecnologiche o capacità organizzative e manageriali di altre imprese per un ampio progetto di sviluppo

6. TRASFERIRE COMPETENZE

- ◉ cercando imprese che abbiano funzioni simili
- ◉ acquisendo un'impresa in un business non correlato per
 1. abbassare i costi di creazione del valore
 2. mettere l'impresa acquistata in condizioni di creare valore

OBIETTIVI - MOTIVI DELLA DIVERSIFICAZIONE

7. FRONTEGGIARE LA CONCORRENZA

diversificazione come:

- ◉ strategia difensiva
- ◉ strategia di tipo aggressivo

I LIMITI: LA DIVERSIFICAZIONE CHE DISTRUGGE VALORE

COSTI DELL'ORGANIZZAZIONE

I costi risultano da due componenti:

- ✓ *la complessità* derivante dal numero delle BU
- ✓ *l'intensità del coordinamento* (costo di organizzazione)

OBIETTIVI ERRATI

Diversificare per:

- ❖ ridurre i rischi
- ❖ creare sviluppo

SINERGIE FANTASMA

Alcune sinergie emergono meglio sulla carta che in concreto

DIVERSIFICAZIONE CORRELATA

STRATEGIC FIT

esiste quando tra due o più business di una stessa impresa le catene di valore sono simili al punto da poter usare la stessa tecnologia, la stessa catena distributiva, la stessa immagine ...

Aree della catena del valore più interessate:

- ◉ Management
- ◉ Gestione operativa
- ◉ Gestione delle tecnologie
- ◉ Gestione della distribuzione
- ◉ Notorietà di marca
- ◉ Data mining

DIVERSIFICAZIONE NON CORRELATA

Manca uno strategic fit tra business

L'impresa dispone di risorse rivolgendosi al mercato creditizio, all'autofinanziamento, alla vendita di un altro business

I miglioramenti si ottengono con diversi interventi:

- l'impresa che acquista sostituisce il management di vertice
- Il nuovo management vende le attività improduttive e riduce l'organico
- Il nuovo management agisce sull'efficienza, la qualità, la capacità di innovazione della nuova impresa
- Le remunerazioni del management sono legate ai risultati

L'ALTERNATIVA DELLA CONCENTRAZIONE NEL CORE BUSINESS

Core business: *“insieme di prodotti, capacità, clienti, canali e aree geografiche che definiscono l'essenza di ciò che un'impresa è o aspira a essere con l'obiettivo di fare sviluppo”*

Elementi per individuare il core business:

- il cliente che più di altri contribuisce alla redditività
- il prodotto più importante
- il canale di distribuzione più importante
- altri elementi come marca, brevetti ...
- la capacità dell'impresa che ha il maggior peso strategico e che crea la differenza con i rivali

L'ALTERNATIVA DELLA CONCENTRAZIONE NEL CORE BUSINESS

Rischi della concentrazione:

- declino del mercato in cui si svolge l'attività principale
- la specializzazione in un settore rende difficile conoscere quello che accade in altri settori (ostacolo alla diversificazione)