



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MACERATA

Corso di Economia e gestione delle imprese
(Modulo B)

I percorsi strategici dell'impresa

Prof.ssa Patrizia Silvestrelli

Le tipologie dei percorsi strategici

CRESCITA

modalità:

- espansione orizzontale
- integrazione verticale
- diversificazione della produzione
- conglomerazione

NON CRESCITA

modalità:

- mantenimento delle dimensioni
- entrata in reti di imprese

COOPERAZIONE

modalità:

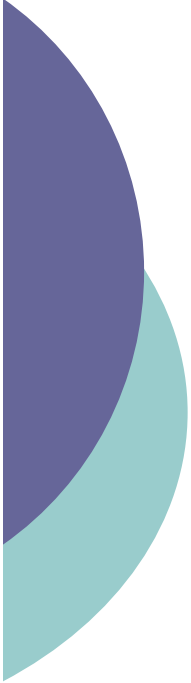
- in rete
- fuori rete

Crisi

Interruzione della crescita o della cooperazione

Ristrutturazione
(*turnaround*: svolta)
semplice o radicale

INTERNAZIONALIZZAZIONE



La scelta dell'impresa di internazionalizzarsi

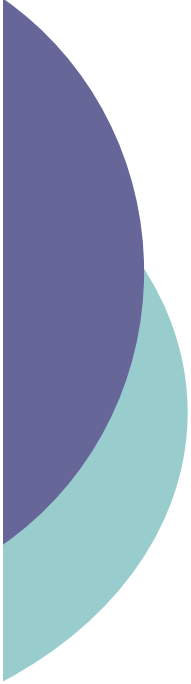
Diventare impresa *multinazionale* segnala una svolta radicale nel ciclo di vita dell'impresa: quest'ultima insedia propri stabilimenti e uffici all'estero. Emerge uno sviluppo qualitativo nuovo del modo di fare affari dell'impresa, un tempo solo esportatrice.

Il gruppo multinazionale, che controlla proprie sussidiarie all'estero o coopera con imprese locali, corrisponde ad una importante evoluzione dell'impresa che s'internazionalizza.

L'impresa *transnazionale* nell'era della globalizzazione è il caso del nostro tempo. Il suo soggetto economico può essere insediato ovunque, i suoi investimenti possono essere fatti ovunque. Il suo management è a-nazionale.

Con il termine “*transnazionalizzazione*” si contraddistingue l'impresa che va alla “ricerca di assetti produttivi efficaci ed efficienti non solo e non tanto attraverso la replicazione su scala internazionale dei modelli fordisti di produzione e organizzazione (...), ma anche e soprattutto attraverso la modifica e l'adattamento selettivo di tali modelli alle specifiche e differenziate domande dei contesti socio-culturali nazionali” (S. Vaccà – A. Zanfei, 1987).

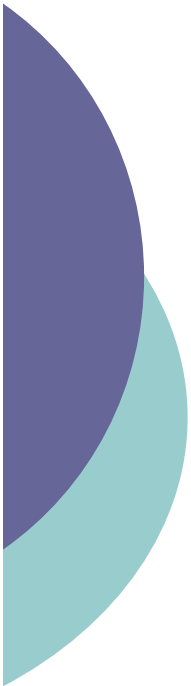
L'impresa transnazionale che opera e s'insedia a livello *globale* si distingue dalle multinazionali classiche per le modalità d'interazione con i contesti socio-culturali (*interazione cooperativa*)



La strategia di crescita: crescita interna o crescita esterna?

Crescita endogena o crescita esogena?

- ENDOGENA. Fare ricorso alle risorse/competenze accumulate nel tempo, reinvestendole in crescita della capacità produttiva e/o commerciale dell'impresa, aumentando le dimensioni originarie o creando nuove imprese.
- ESOGENA. Fare acquisizioni di altre imprese, mantenendone l'autonomia giuridica (si forma un "gruppo"); oppure procedere all'acquisizione di altre imprese e "fondersi" con esse (si forma un'impresa più vasta).



La strategia di crescita: quali modalità?

- ESPANSIONE ORIZZONTALE. Crescita *monosettoriale* con un'unica relazione prodotto/mercato e con ricerca della DOM. Politiche usabili: penetrazione commerciale e differenziazione del prodotto.
- INTEGRAZIONE VERTICALE. Sviluppo dimensionale (fusioni o acquisizioni) dell'impresa in settori a monte e a valle della produzione principale (*core business*), integrati *funzionalmente* l'uno con l'altro. Ricerca della DOM* e accentuazione della differenziazione del prodotto (caso dei produttori siderurgici che fanno vari tipi di acciaio e anche lo commercializzano).
- DIVERSIFICAZIONE della PRODUZIONE. Entrata dell'impresa in settori con business diversi da quello *core*, ma in qualche modo correlati positivamente al primo (*related diversification*). Ciascun business individua una propria distintiva relazione "prodotto/mercato". Conseguimento di economie di raggio d'azione dall'operare in più settori: ciò significa che il costo della produzione <congiunta> di beni/servizi diversi, in un unico sistema, è minore del costo della produzione di ciascun bene/servizio a mezzo d'impresе separate e autonome l'una rispetto all'altra (caso della petrolchimica e chimica; caso della chimica e farmaceutica).
- CONGLOMERAZIONE. Scelta di diversificazione dei business ispirata ad una logica "finanziaria", talvolta meramente speculativa (*unrelated diversification*), senza che – cioè – si possa verificare una correlazione positiva tra le varie relazioni prodotto/mercato che fanno capo all'impresa (caso del produttore di auto che entra anche nella chimica e poi nei servizi assicurativi).

Matrice prodotto/mercato

P \ M				
	Mercato A	Mercato B	Mercato C	
Prodotto 1	X		Y	
Prodotto 2				
Prodotto 3				
Prodotto 4	Z		T	

X = stesso prodotto
stesso mercato

Y = stesso prodotto
mercati diversi

Z = prodotti diversi
stesso mercato

T = prodotti diversi
mercati diversi

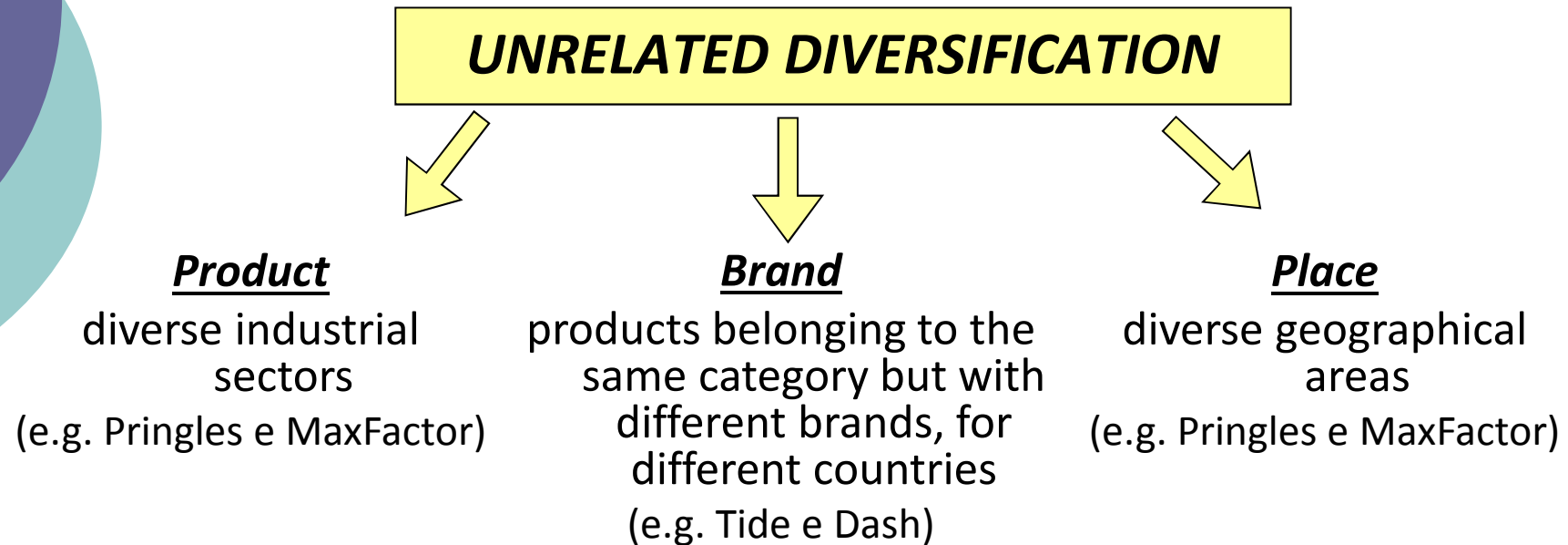
L'approccio *glocal* di Procter & Gamble

The company operate in 160 countries and produces 50 categories with 300 types of products

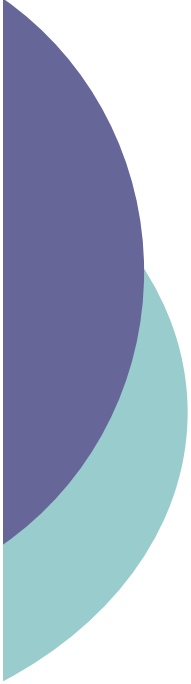
“PLAN GLOBALLY, WIN LOCALLY”



P&G multibrand strategy



- Protection of each single brand from negative influences eventually coming from the other products
- Focused communication and advertising
- Development of brand loyalty



La strategia di non crescita

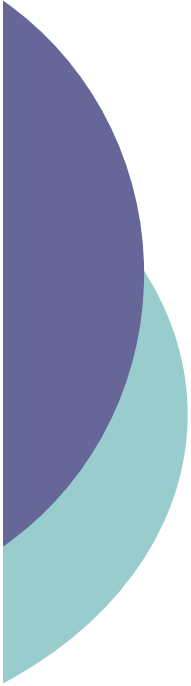
Non crescere non è una malattia, anzi un'alternativa strategica

Non crescere significa:

- *mantenere* il posizionamento strategico raggiunto (quota mercato/dimensioni aziendali)
 - per scelta consapevole (bassa propensione al rischio o non forzatura delle *capabilities* disponibili)
 - per scelta necessitata (difesa della dimensione e della quota di mercato dati limiti del settore e le pressioni ambientali)
- *cooperare* con altre imprese per raggiungere l'obiettivo comune

L'obiettivo di questa strategia può essere

- massimizzare il reddito
- gestire un deficit di risorse e competenze
- elevata turbolenza ambientale
- maturità del settore che induce a scelte "conservative"



La cooperazione (I)

Si verifica quando le imprese

- hanno un obiettivo comune
- condividono l'utilizzo di risorse anche diverse ma complementari
- predefiniscono la durata delle operazioni necessarie

E' poco frequente nei primi anni di vita dell'impresa, mentre è più diffusa nella *selezione competitiva*

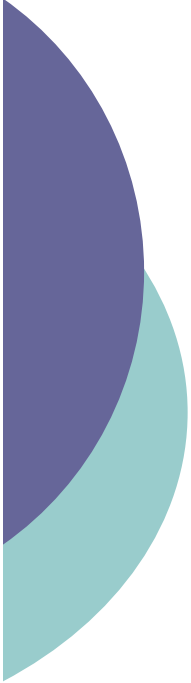
E' un'*alternativa alla crescita* dimensionale

Riguarda non solo le imprese minori, ma anche le grandi imprese che scelgono una "pausa di riflessione" alla crescita

Coinvolge imprese *simmetriche* (dimensioni simili) e *asimmetriche* (una leader e altre che seguono); si realizza tra imprese piccole, tra grandi e tra grandi e piccole

Può realizzarsi con imprese

- a monte (tra produttore e fornitore)
- a valle (tra produttore e distributore)
- lateralmente (tra produttore e produttore)



La cooperazione (II)

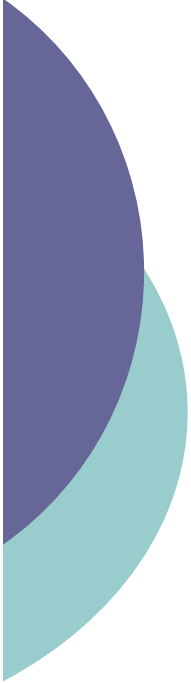
La cooperazione presuppone la stipulazione di accordi

- *informali*: basati su rapporti interpersonali di fiducia e lealtà reciproca
- *formali*: strutturati e complessi
 - mediante contratto che non prevede partecipazione reciproca al capitale di rischio (*non equity cooperation*)
 - mediante contratto su base azionaria (*equity cooperation*)

Pur limitando l'iniziativa della singola impresa la cooperazione porta diversi vantaggi:

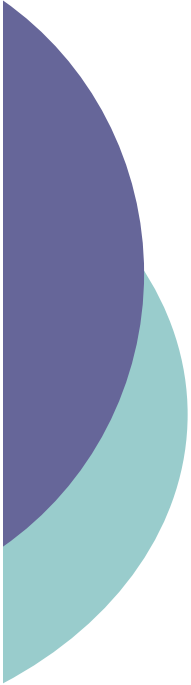
- divisione dei rischi del fare impresa
- possibilità di ridurre i costi e affrontare l'incertezza

Le forme cooperative non sono gruppi, perché non prevedono il controllo finanziario; c'è strategia condivisa, non controllo di capitale



Le reti di imprese (I)

- Prevedono *continuità* dei reciproci rapporti e *adattamento strutturato* (combinato e complementare); comporta l'impegno di tutte le imprese verso un obiettivo comune per la sopravvivenza nel lungo periodo
- Ogni unità è una risorsa per le altre
- L'impresa che entra in rete ha più probabilità di sopravvivere e radicarsi, quanto maggiore sarà la "densità" delle relazioni che è in grado di tessere
- Possono riguardare imprese appartenenti allo stesso settore o a settori diversi
- Per l'impresa neoentrata i vantaggi sono:
 - imparare dall'esperienza delle altre che hanno avuto simili problemi di adattamento
 - condivisione della comune problematica evolutiva e della ricerca di una comune soluzione alla sopravvivenza
 - ricorrere alla fiducia reciproca ma anche a contratti



Le reti di imprese (II)

Le caratteristiche della rete sono:

- presenza di relazioni contrattuali multiple, intense e ripetute nel tempo
- rilevanza della dimensione sociale delle relazioni (fiducia e lealtà)
- convivenza di simmetricità e asimmetricità tra i nodi della rete
- autonomia formale dei soggetti (diversi sogg econ e diversi sogg giur)
- modalità di coordinamento mediante aggiustamento reciproco

Esistono due principali tipologie di rete:

- *Rete di mercato* (à la Thorelli): si forma spontaneamente e si autoregola nella sua evoluzione; le transazioni sono di tipo organico; libertà di entrata e di uscita; prevedibilità e chiarezza dei comportamenti
- *Rete guidata* (à la Lorenzoni): creata per iniziativa di un'impresa centrale, che assume il compito di dividere e pianificare il lavoro interorganizzativo (guida dell'orientamento strategico, es. franchising); non è un gruppo perché l'impresa leader ordina e coordina, ma non detiene il capitale sociale delle altre imprese

La rete può esistere anche all'interno di un gruppo quando, ad esempio, la controllata instaura relazioni in rete con imprese esterne al gruppo



I distretti

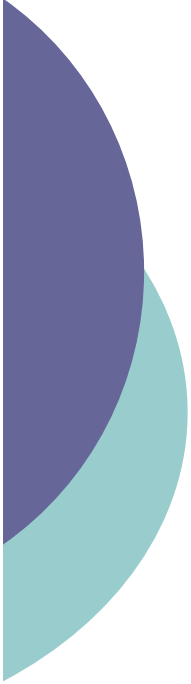
Costituiscono una tipologia di forma reticolare, caratterizzati per la forte concentrazione territoriale delle imprese e per una durevole, stabile e intensa reciproca collaborazione

Il distretto può essere

- di mercato
- guidato – è presente un'impresa che ha la business idea e progetta i prodotti
 - impresa leader che gerarchizza le relazioni, determina la struttura e le regole di funzionamento del distretto
 - impresa coordinatrice che svolge il ruolo di elaborazione strategica e di stimolo alla continuità della collaborazione

Il distretto offre alle imprese il *vantaggio di appartenenza*:

- approvvigionarsi, produrre e vendere a costi inferiori e/o a ricavi superiori rispetto ad una condizione in cui l'impresa con più autonomia e meno relazioni interaziendali
- la localizzazione comporta una legittimazione sociale, una maggiore visibilità (es. visibilità internazionale dell'impresa mediante il distretto)



La crisi dell'impresa

Pone in discussione la capacità di adattamento dell'impresa

L'uscita dal campo competitivo può avvenire per cessazione

- consapevole, per decisione dei decision makers
- necessitata, con fallimento dell'impresa

Può comportare lievi cambiamenti di strategia e di struttura oppure innovazioni radicali di sistema (es. cambio di persone alla guida=*turnaround*)

Le operazioni di recupero dalla crisi possono essere

- attenzione presente e futura dei costi (*restructuring*)
- disinvestimento delle attività (*downsizing*)
- disintegrazione verticale
- cooperazioni difensive
- cambiamento del soggetto economico
- cambiamento del core business (*riconversione*)
- fusione con altre imprese