

# **Corso di Strategie d'Impresa**

**\* \* \* \* \***

## **Quinta settimana Le strategie di gruppo**

# L'Integrazione Verticale

## Le Strategie per la Diversificazione

# L'Integrazione Verticale

## L'approccio dei Costi di Transazione

La domanda:

*'Why do firms exist?'*

Ronald Coase, 1937, *'The Nature of the Firm'*

Alcune risposte:

Alfred Chandler, 1962, *'Strategia e Struttura'*

Oliver Williamson, 1985, *'Markets and Hierarchies'*

# L'Integrazione Verticale

Integrazione a monte

Integrazione a valle

I Pro : efficienza, routine, coordinamento

I Contra: rigidità, bassa reattività

## Le cause dei Costi di Transazione

### Il Problema:

come proteggere gli investimenti  
*'Transaction-specific'*?

occhio a:

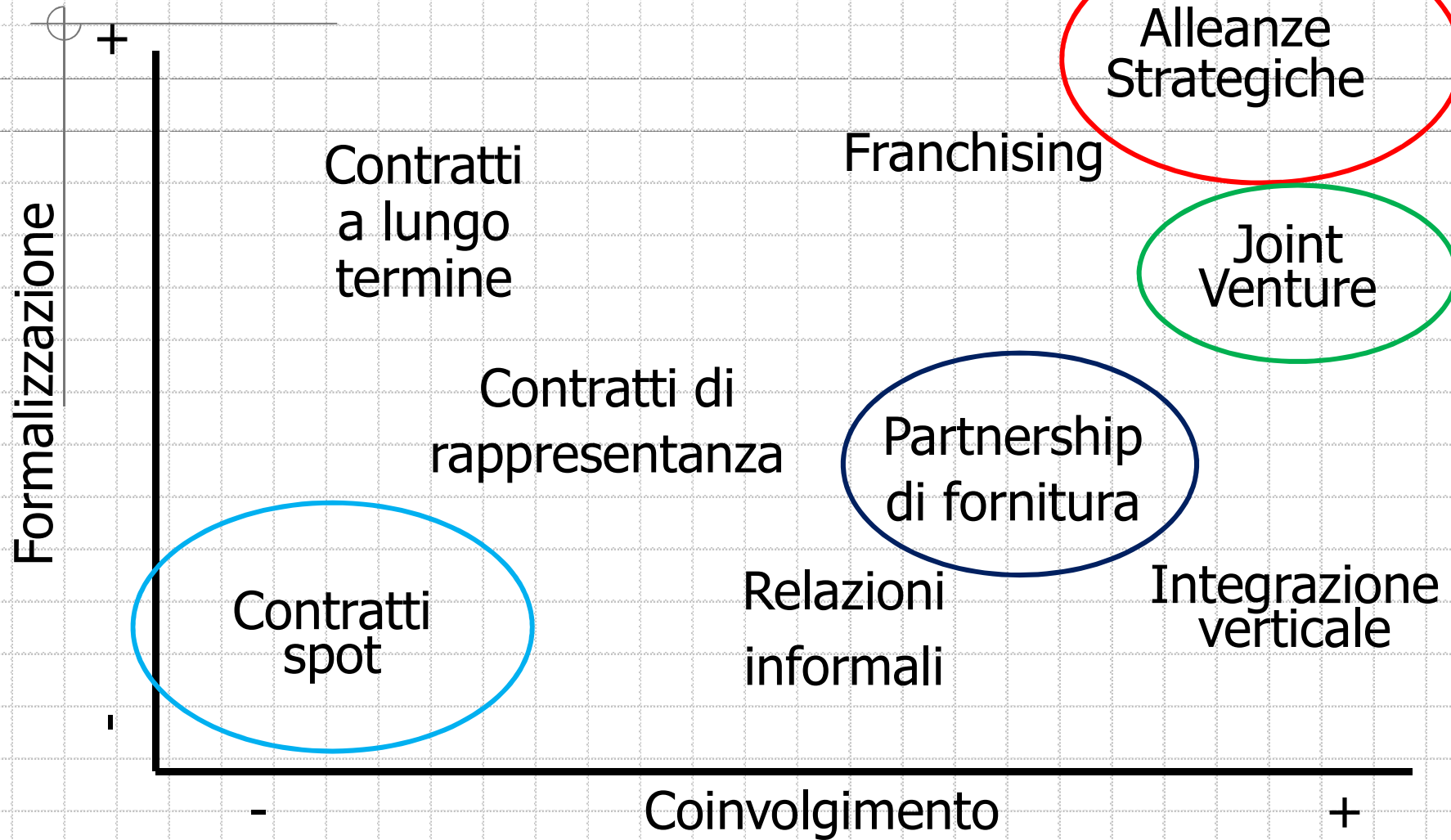
*Frequenza*

*Intensità*

*Specificità*

degli scambi

# Le relazioni verticali



- L'allocazione del rischio
- Il sistema degli incentivi
- Le tendenze recenti



# Le Strategie di Diversificazione

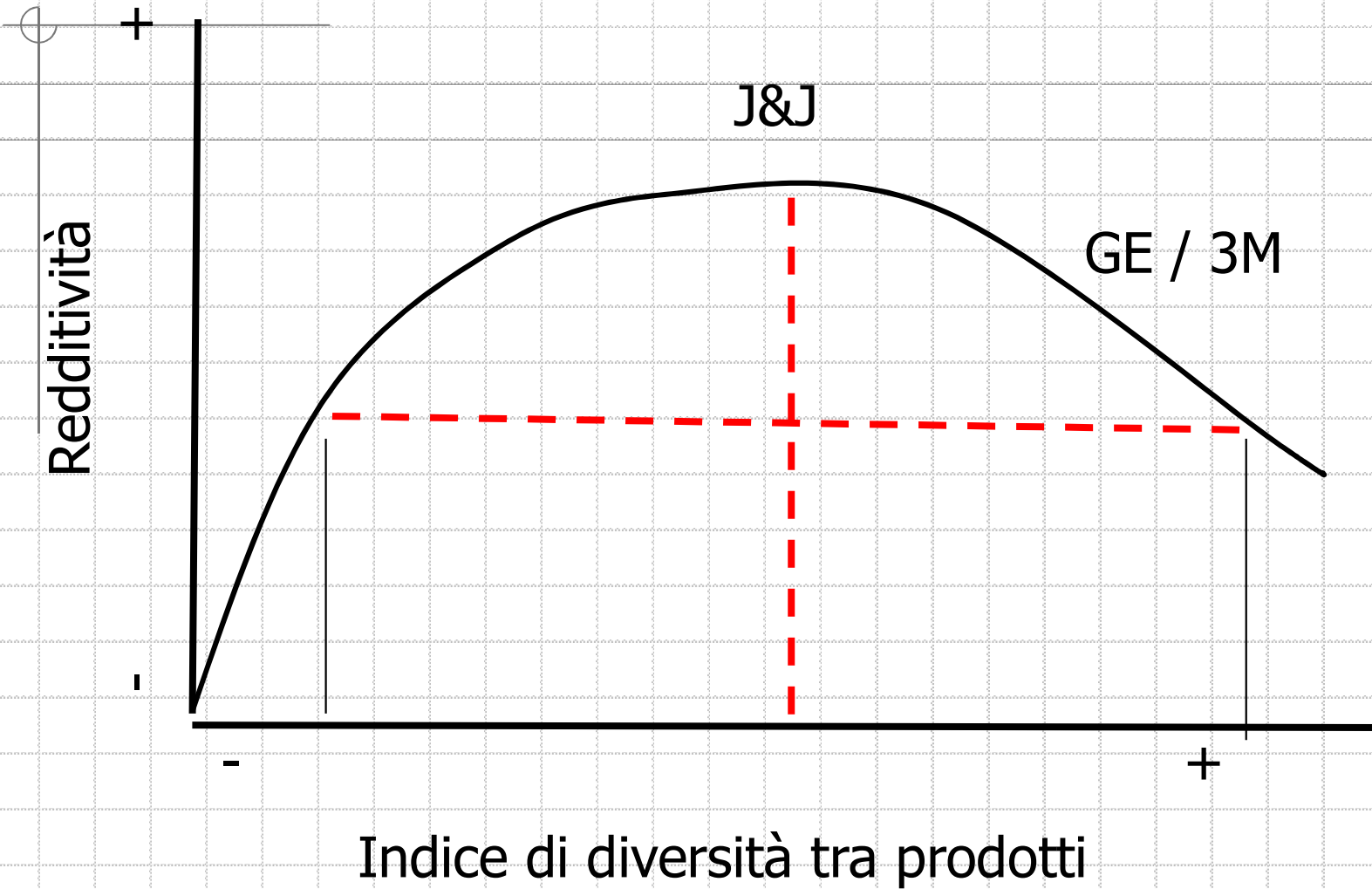


## Le Strategie di Diversificazione

### Origini e Motivi della Diversificazione:

- Ridondanza delle risorse
- Economie
- Obiettivi di Valore
- Gestione del Rischio
- Obiettivi di Crescita

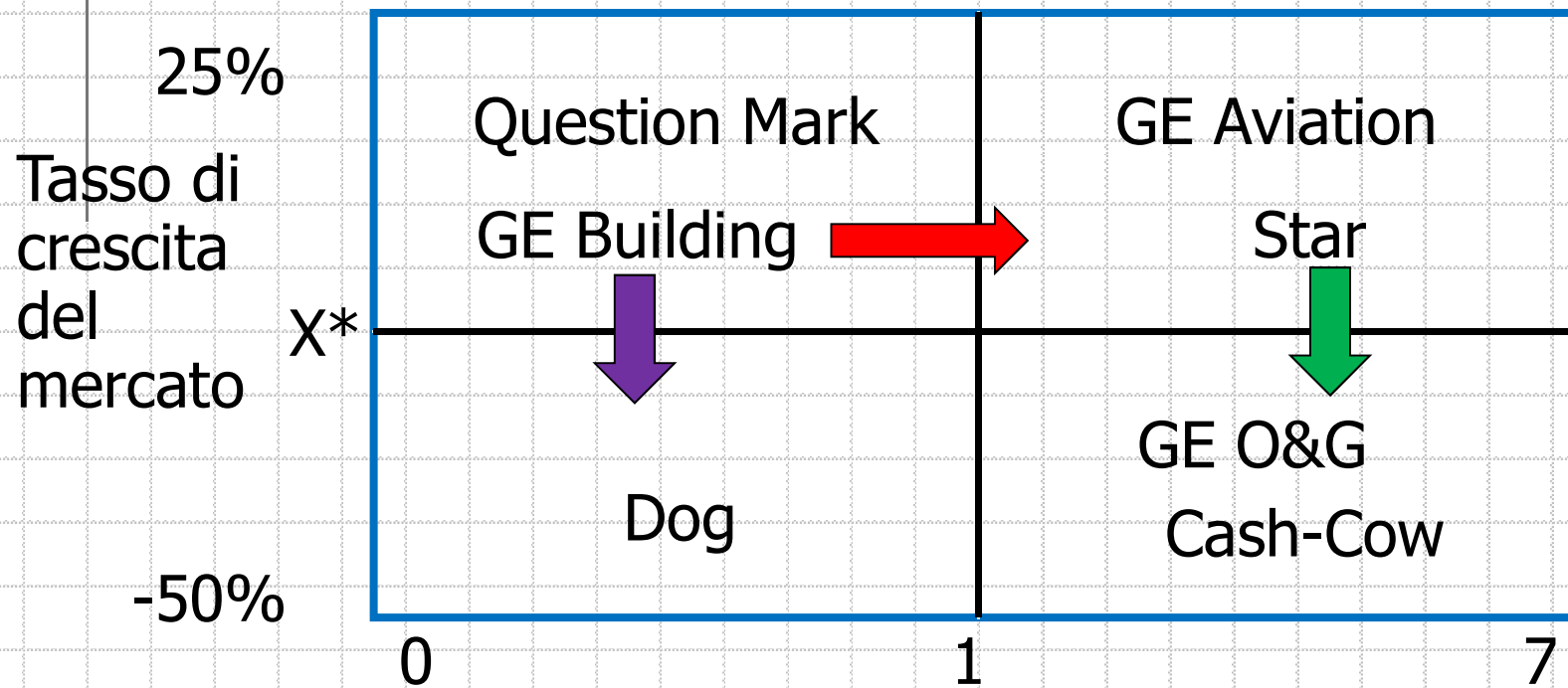
# La Correlazione tra Diversificazione e Redditività



- **L'Analisi Strategica di Portafoglio:**
  - La matrice BCG
  - La matrice McKinsey / General Electric

# La Gestione del Portafoglio Prodotti

La Matrice 'Sviluppo del Mercato / Quota di Mercato Relativa' della Boston Consulting Group

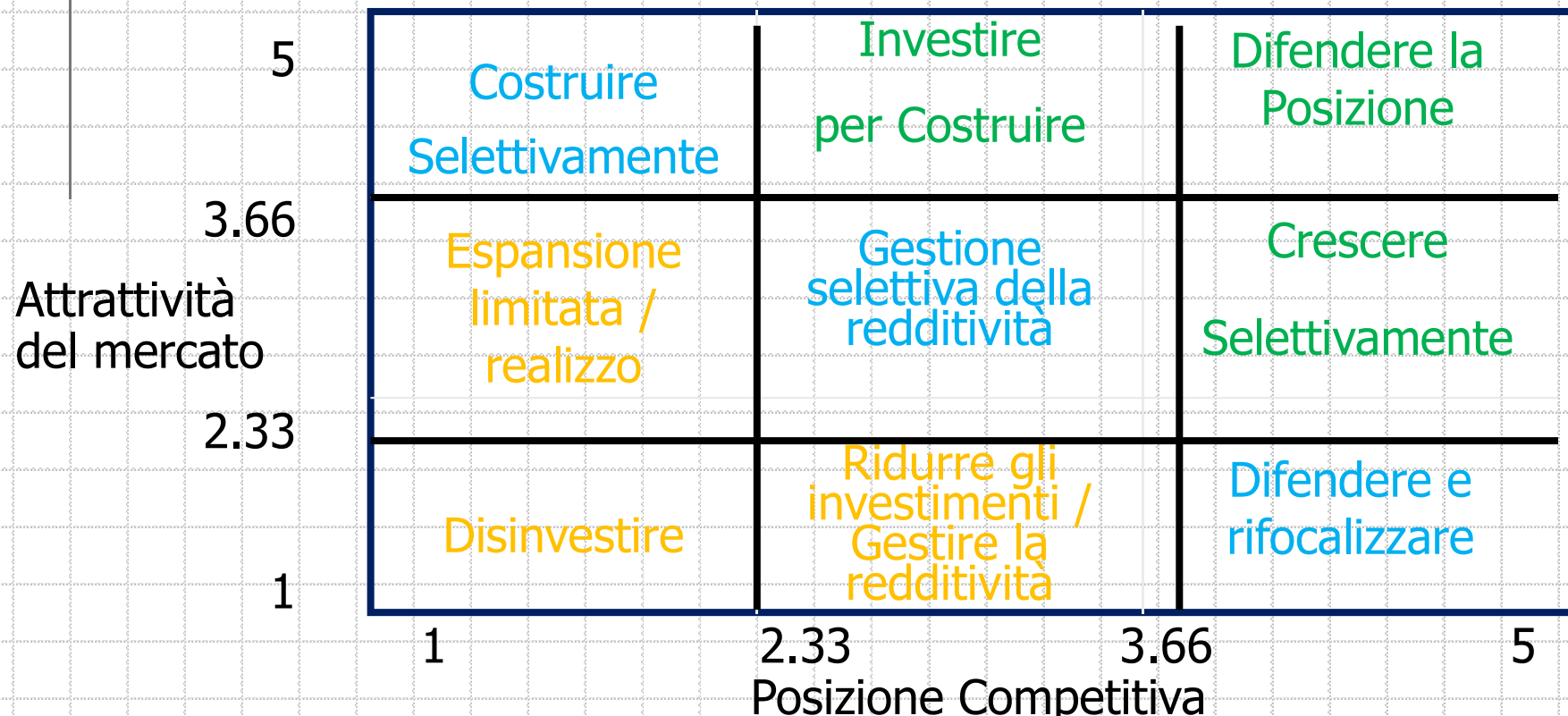


## Calcolo la quota di mercato relativa

A	qm	qt m.r	
A	40	$40/30 = 1,33$	+0,33 la distanza nelle quote di mercato di A e B
B	30	$30/40 = 0,75$	
C	20	$20/40 = 0,5$	
D	10	$10/40 = 0,25$	

# La Gestione del Portafoglio Prodotti

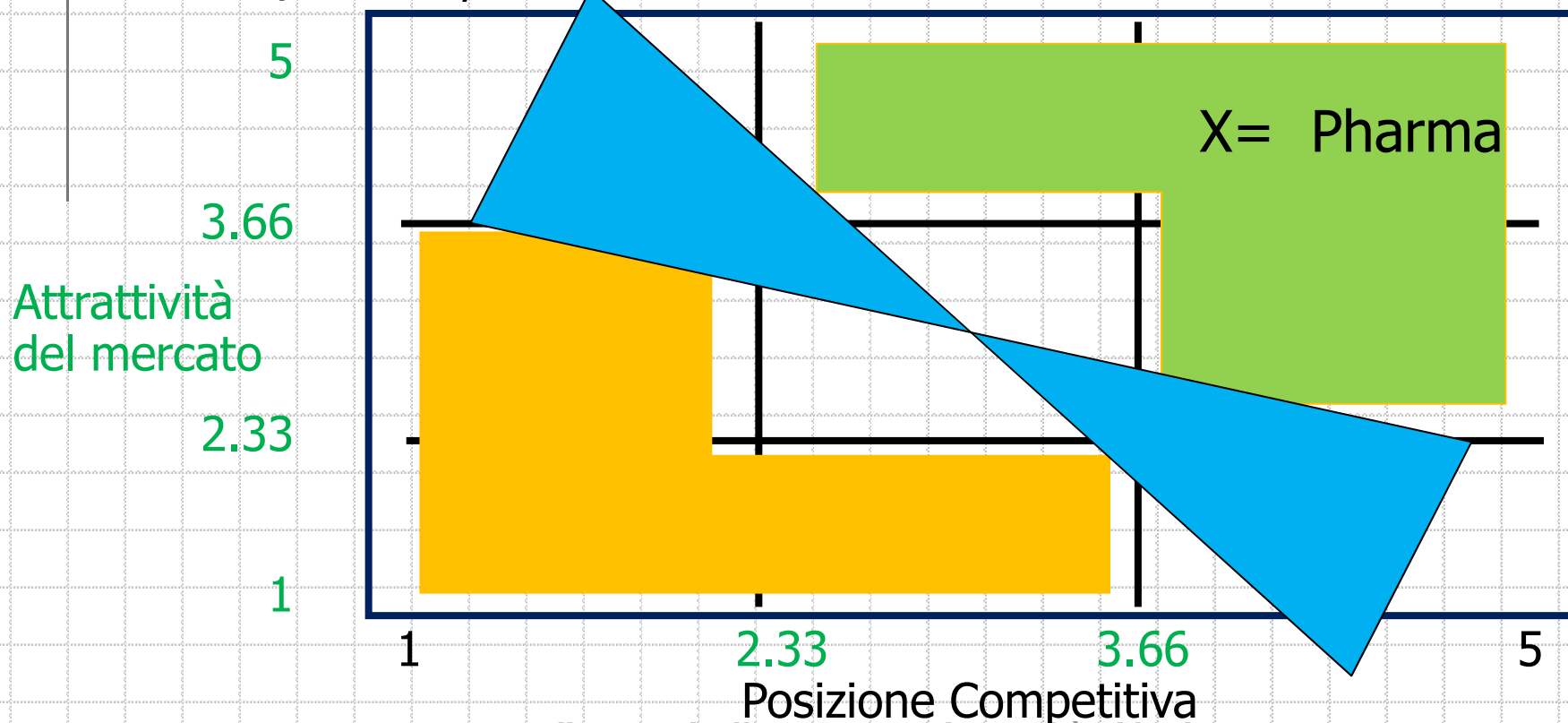
La Matrice 'Attrattività del Mercato / Posizione Competitiva' della McKinsey'



## La Matrice 'Attrattività del Mercato / Posizione Competitiva' della McKinsey'

(Max-min) / n.spazi

$$5 - 1 = 4 / 3 = 1,33$$





## La Gestione del Portafoglio Prodotti

Come determinare **L'Attrattività di un Settore**

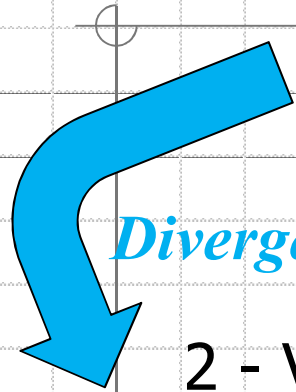
Fattori	Importanza	Valutazione	Punteggio
Dimensione	0.20	4	0.80
<b>Tasso Crescita</b>	0.20	5	<b>1</b>
Margine Profitto	0.15	4	0.60
Intens. Concorren.	0.15	2	0.30
Tecnologia	0.15	4	0.60
Inflazione	0.05	3	0.15
Impatto Ambientale	0.10	5	0.50
<b>Totale</b>	<b>100</b>		<b>3.95</b>

# La Gestione del Portafoglio Prodotti

Come determinare la Posizione **Competitiva di un Prodotto**

Fattori	Importanza	Valutazione	Punteggio
<b>Quota di Mercato</b>	0.20	4	0.80
Qualità Prodotto	0.20	5	1
Reputazione Marca	0.15	4	0.60
Efficienza Produttiva	0.15	2	0.30
Capacità R&S	0.20	4	0.80
Management	0.10	3	0.30
<b>Totale</b>	<b>100</b>		<b>3.80</b>

1 - Valore di Mercato



*Divergenze di percezione*

*Opportunità di Take Over*

2 - Valore  
dell'Impresa

5 - Valore Ideale  
dopo  
l'intervento

*Opportunità  
Strategiche*

*Nuove Opportunità*

3 - Valore Potenziale  
con sforzi interni

*Cessioni / Acquisizioni*

4 - Valore Potenziale  
con sforzi esterni

## La Gestione delle Imprese Diversificate e la Misurazione dei Risultati

- **L'applicazione dell'Analisi PIMS:**
  - le variabili e l'impatto sulla performance
  - la formulazione delle strategie di business
  - l'allocazione delle risorse

## La Gestione delle Imprese Diversificate

- Valorizzare le Interdipendenze:
  - Condividere i servizi
  - Condividere risorse
  - Condividere competenze, *know-how* e conoscenza (*leverage*)