

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:

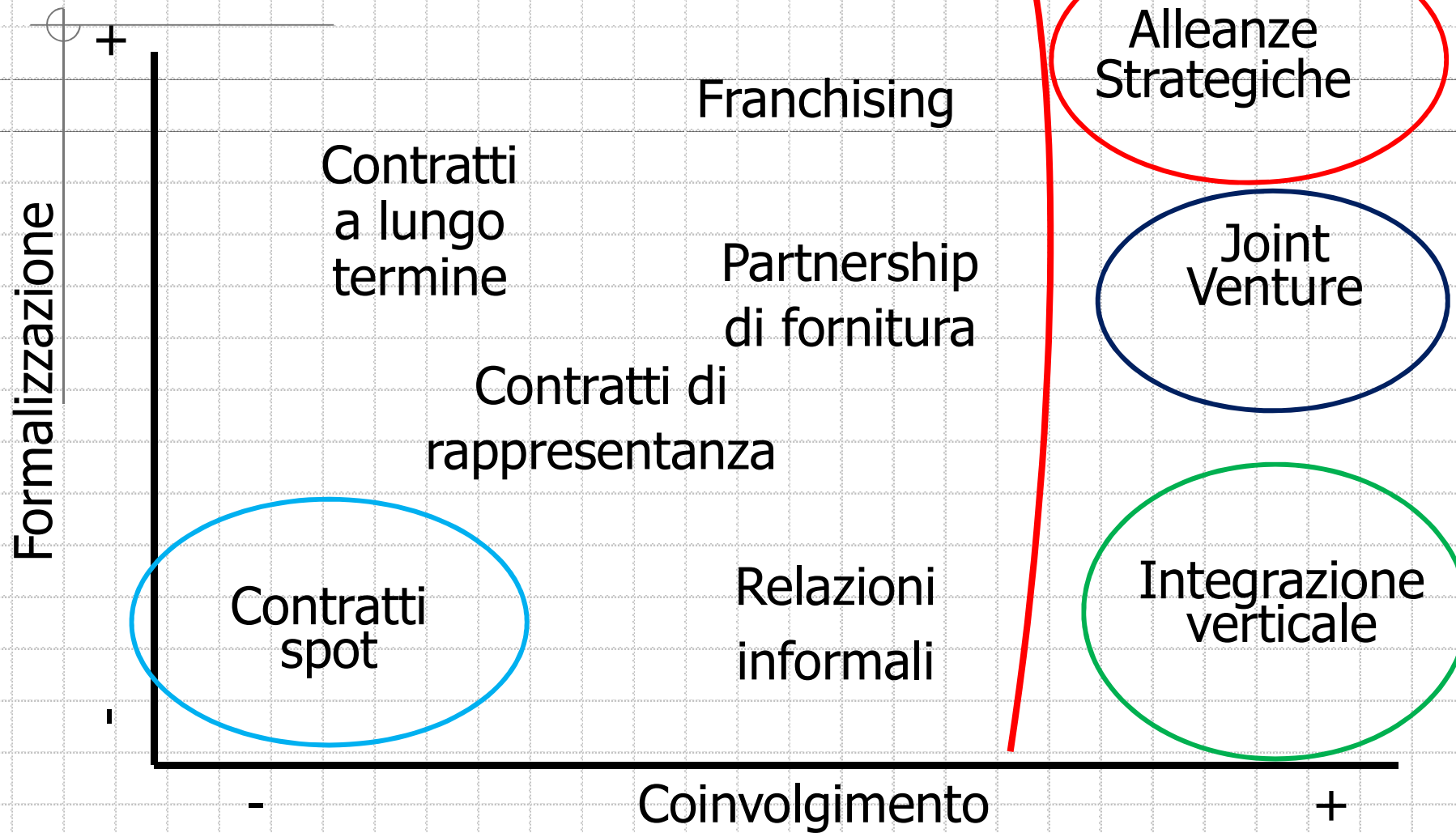
Frequenza

Intensità

Specificità

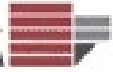
degli scambi

Le relazioni verticali



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

Le Strategie di Diversificazione

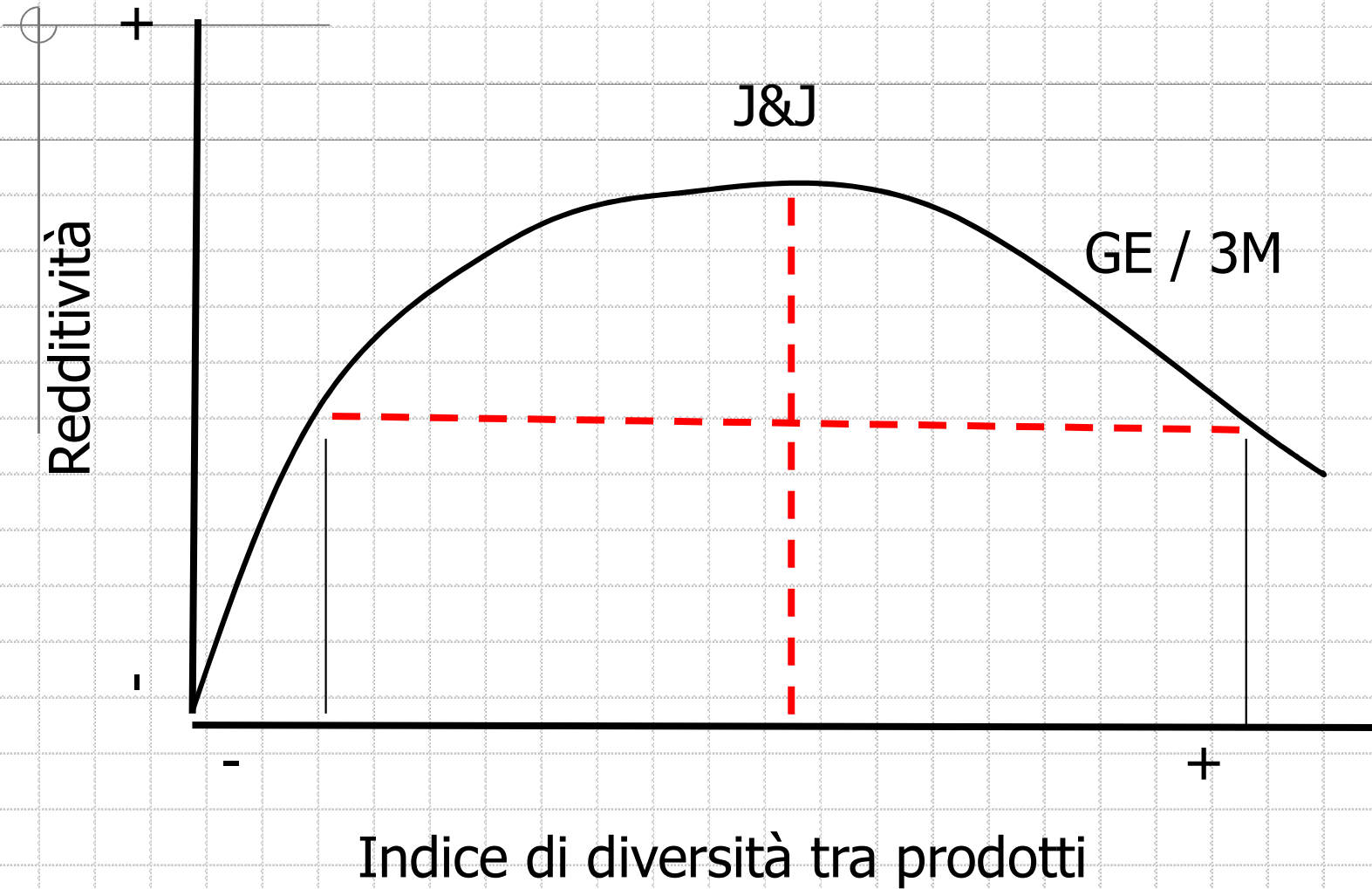


Le Strategie di Diversificazione

Origini e Motivi della Diversificazione:

- Ridondanza delle risorse
- Economie
- Obiettivi di Valore
- **Gestione del Rischio**
- **Obiettivi di Crescita (organica vs strategica)**

La Correlazione tra Diversificazione e Redditività



L'Analisi Strategica di Portafoglio:

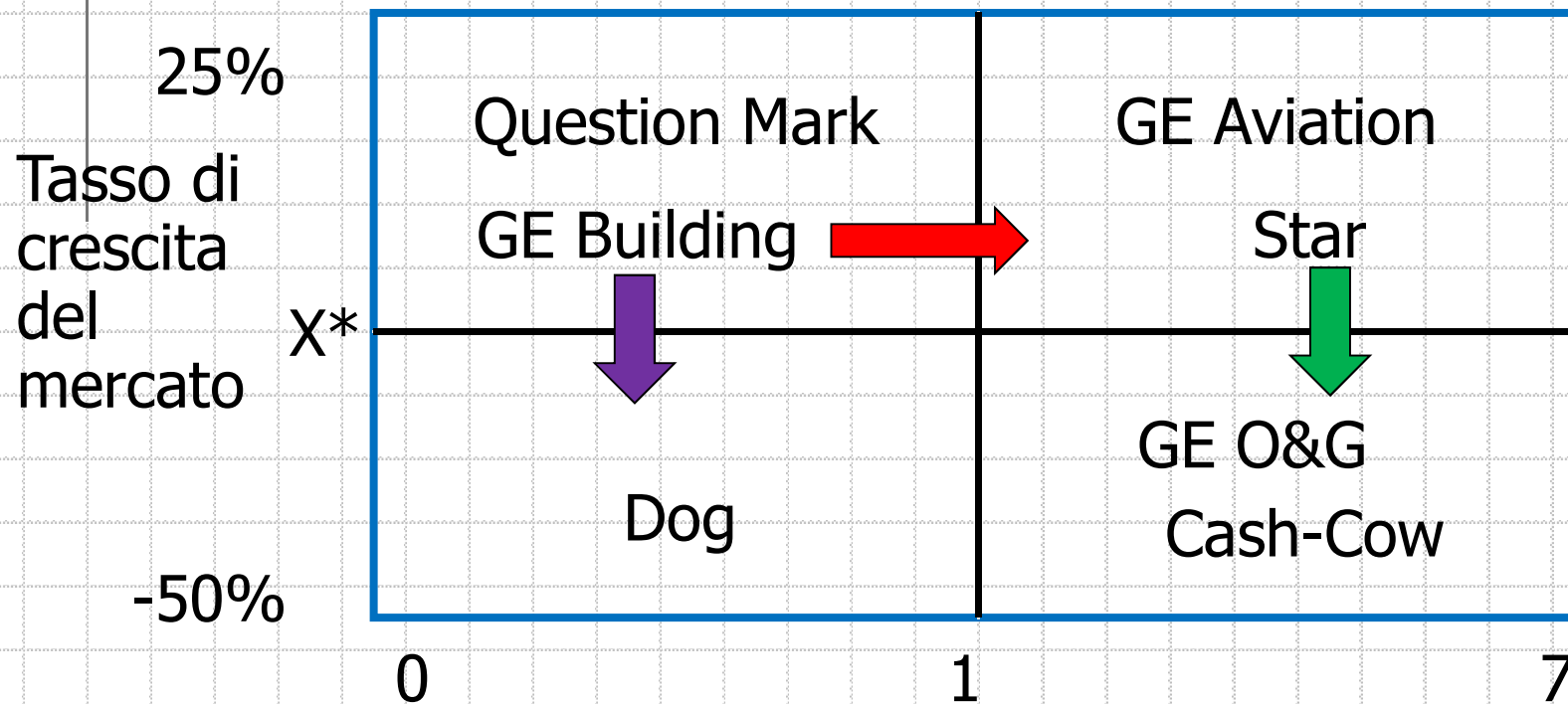
- La matrice BCG
(Monodimensionale)
- La matrice McKinsey / GE
(Multidimensionale)

L'Analisi Strategica di Portafoglio:

- Attrattività del mercato
- Posizione competitiva

La Gestione del Portafoglio Prodotti

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



Calcolo la quota di mercato relativa

Qm qt m.r

Leader

A 40

$$40/30 = 1,33$$

+0,33 la distanza nelle quote di mercato di A e B

Followers

B 30

$$30/40 = 0,75$$

-0,25 la distanza nelle quote di mercato di B rispetto al leader A

C 20

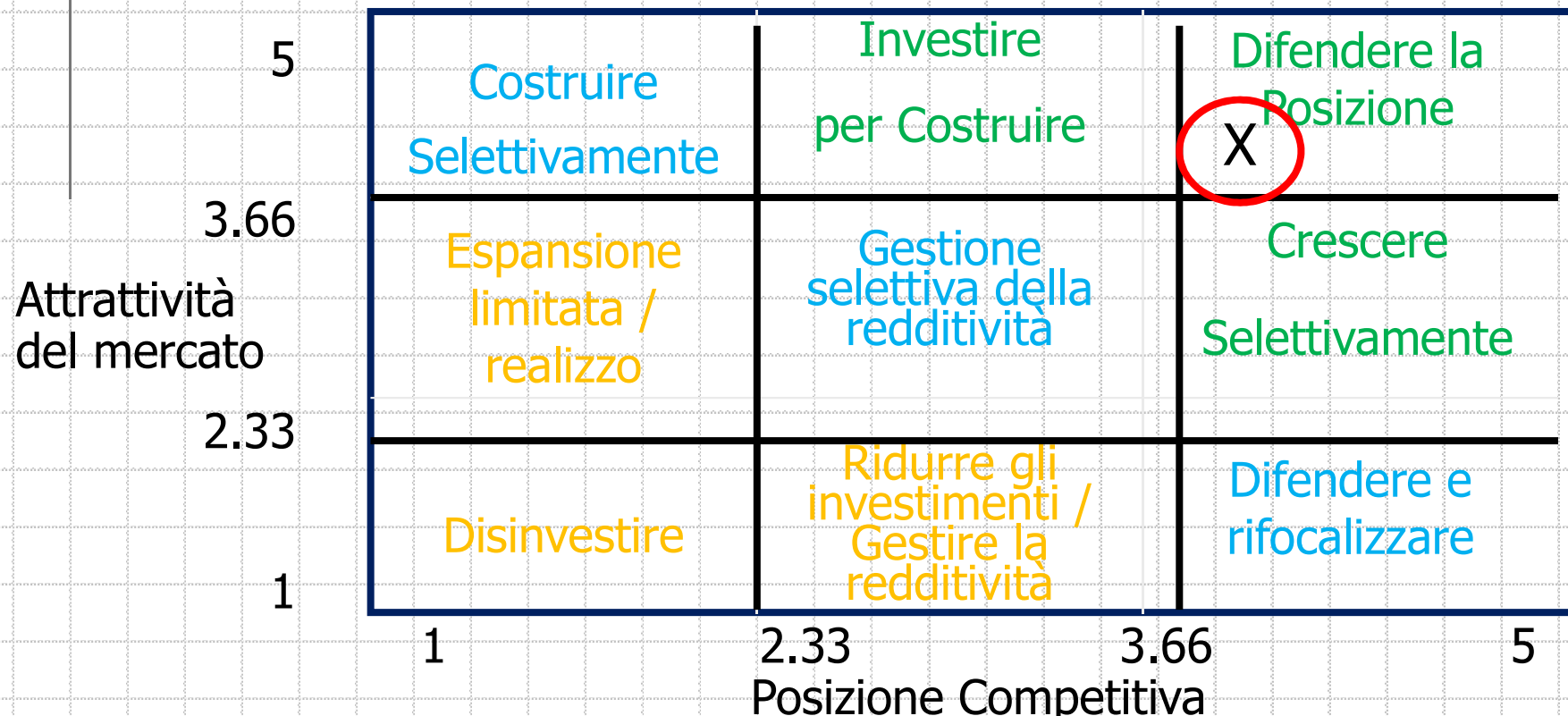
$$20/40 = 0,5$$

D 10

$$10/40 = 0,25$$

La Gestione del Portafoglio Prodotti

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

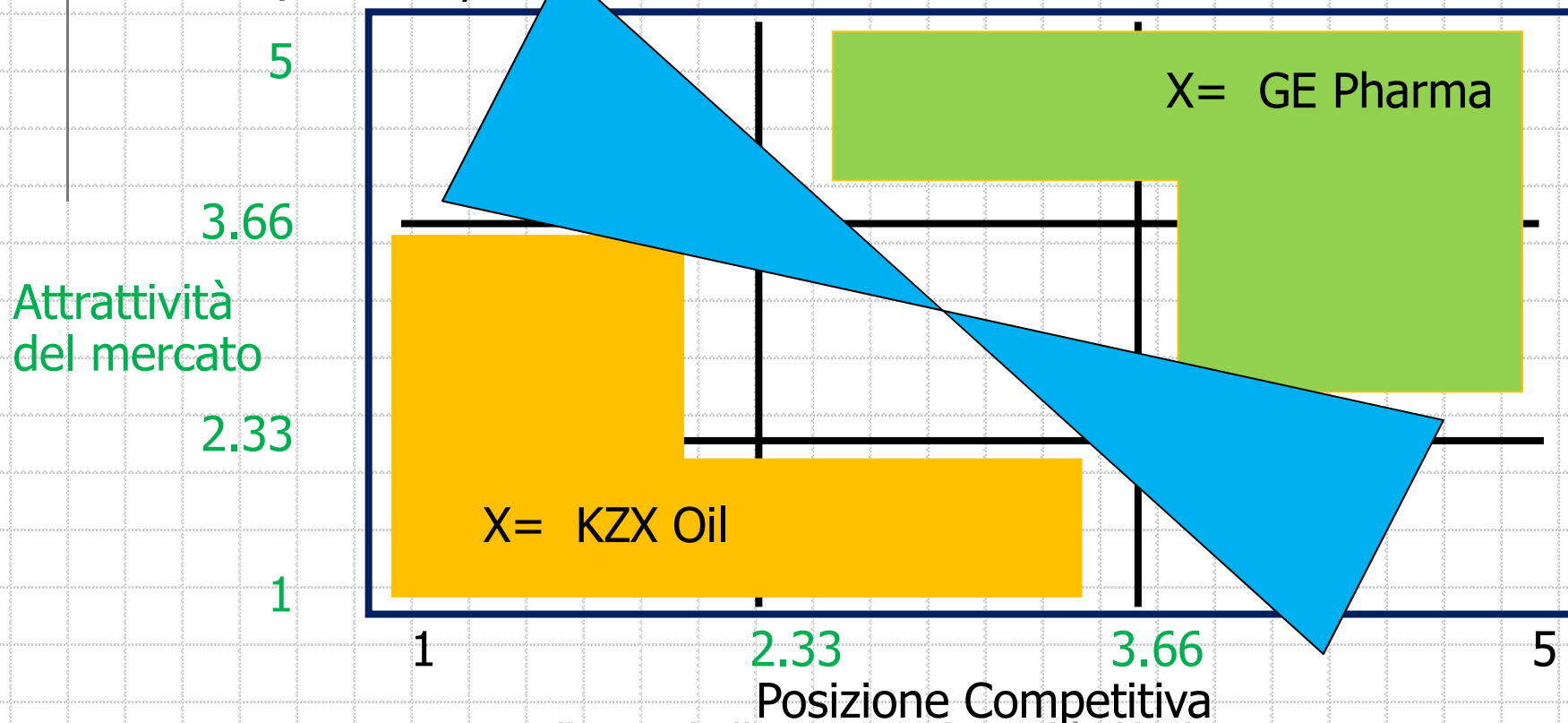


La Gestione del Portafoglio Prodotti

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**

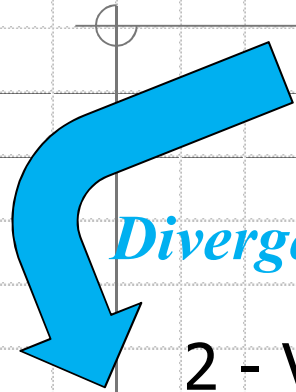
Fattori	Importanza	Valutazione	Punteggio
Dimensione	0.20	4	0.80
Tasso Crescita	0.20	5	1
Margine Profitto	0.15	4	0.60
Intens. Concorren.	0.15	2	0.30
Tecnologia	0.15	4	0.60
Inflazione	0.05	3	0.15
Impatto Ambientale	0.10	5	0.50
Totale	100		3.95

La Gestione del Portafoglio Prodotti

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

Fattori	Importanza	Valutazione	Punteggio
Quota di Mercato	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
Totale	100		3.80

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*)