

Come crescere: i percorsi di sviluppo aziendale



Michela Floris

Cosa impareremo oggi

- La struttura dell'analisi VRIO
- Il mercato del venditore e il mercato del compratore
- Le opzioni strategiche
- I processi di sviluppo dimensionale
- Sviluppo monosettoriale: integrazione orizzontale e verticale
- Sviluppo polisetoriale: diversificazione laterale e conglomerale
- Sviluppo internazionale

Resource based theory

- Le barriere all'entrata dipendono anche dalle condizioni soggettive dell'impresa (risorse detenute)
- **Competenze distintive**: attributi e condizioni non in possesso di altre organizzazioni
 - Di valore
 - Rare
 - Difficili da imitare
 - Organiche (legato alla durevolezza)
- Rendita imprenditoriale

Il modello VRIO

RISORSE O CAPACITA'				Conseguenze competitive	Risultati
Di valore	Rare	Difficili da imitare	Messe a frutto nell'organizzazione		
NO	---	---	NO	Svantaggio competitivo	Al di sotto della media
SI	NO	---	↕	Parità competitiva	In media
SI	SI	NO		Vantaggio temporaneo	Al di sopra della media
SI	SI	SI	SI	Vantaggio durevole	Al di sopra della media

L'equilibrio fra la domanda e l'offerta

- Equilibrio tra **potenzialità di produzione** e **capacità di assorbimento**
- $\text{Domanda} > \text{Offerta}$ = mercato del venditore
- $\text{Offerta} > \text{Domanda}$ = mercato del consumatore



Le opzioni strategiche

□ Arbitraggi

- Convenienza ad attuare il progetto in corso di valutazione
- Costo della rinuncia al progetto incompatibile con la valutazione

□ Opzioni strategiche

- Riguardano l'uso delle risorse, la convenienza ed il tempo di attuazione

Capacità distintive e dynamic capabilities

Una tipologia semplificata delle strategie complessive

La strategia complessiva dipende dagli obiettivi che l'impresa si pone in funzione della situazione in cui si trova

- Il percorso di sviluppo dimensionale
- Il percorso di risanamento
- Il percorso di rafforzamento e assestamento

Effetti, limiti e cause del processo di sviluppo dimensionale

<i>Vantaggi</i>	<i>EFFETTI</i>	<i>Svantaggi</i>
<i>Aumento dei ricavi:</i> - maggiori volumi - prezzi più favorevoli		<i>Diseconomie di scala</i>
<i>Riduzione dei costi:</i> - economie di scala - economie di apprendimento		<i>Rigidità</i>
		<i>Perdita di controllo</i>
		<i>Visibilità di mercato</i>
<i>Interni</i>	<i>LIMITI</i>	<i>Esterni</i>
<i>Risorse manageriali</i>		<i>Sviluppo domanda</i>
<i>Struttura organizzativa</i>		<i>Pressione concorrenza</i>
<i>Capacità finanziaria</i>		
<i>Interne</i>	<i>CAUSE</i>	<i>Esterne</i>
<i>Risorse aziendali parzialmente sfruttate</i>		<i>Occasioni di business</i>

Effetti, limiti e cause dello sviluppo dimensionale

Le alternative strategiche di sviluppo dimensionale

Tipo di sviluppo	Strategie adottate
1. Monosettoriale	1.1. Integrazione orizzontale 1.2. Integrazione verticale
2. Polisettoriale	2.1. Diversificazione laterale 2.2. Diversificazione conglomerale
3. Internazionale	3.1. Sviluppo internazionale del mercato 3.2. Sviluppo multinazionale della gestione

Monosettoriale: integrazione orizzontale

- ★ L'impresa punta a conseguire una maggiore forza nel settore in cui opera mediante la crescita della propria capacità produttiva e/o mediante l'acquisizione di imprese concorrenti.
- ★ Tra le produzioni integrate devono sussistere vincoli **tecnologici** e di **mercato**
- ★ Lo scopo è far crescere la quota di mercato
- ★ Il principale vantaggio è di consentire di sfruttare **economie di scala** e di **espansione**.

Esempio di integrazione orizzontale

- il Gruppo veronese **Bauli** nel 2013 ha acquistato il Gruppo Dolciario **Bistefani** controllato dalla famiglia Viale.
- L'azienda veneta con questa operazione crea un aumento di fatturato: da 420 a 500 milioni di euro, con assorbimento di 140 lavoratori per un totale complessivo di 1100 unità.

The logo for Bauli, featuring the word "Bauli" in a stylized, blue, cursive font with a registered trademark symbol (®) to the right.

Monosettoriale :Integrazione verticale

- L'impresa assume il controllo di uno stadio di produzione o di distribuzione adiacente (a monte o a valle) rispetto al preesistente campo di attività.
- **A valle**: avvicinamento ai clienti (integrazione discendente) -> cambia il mercato di sbocco
- **A monte**: avvicinamento ai fornitori (integrazione ascendente)
- Mira a far crescere il **valore aggiunto**.

La teoria dei costi di transazione

- I rapporti tra l'impresa e il mercato si sviluppano mediante i contratti legati alle transazioni necessarie per l'acquisizione delle risorse e per la cessione dei prodotti
- Internalizzazione o esternalizzazione?
- Comparazione tra costo di transazione e quello di produzione
- Costo di transazione = costo di "uso del mercato"

La teoria dei costi di transazione (segue)

- **Confine efficiente dell'organizzazione:** insieme di compiti da svolgere all'interno dell'impresa per assicurarsi il massimo livello di efficienza operativa
- Criterio dell'economicità
- Rischiosità della transazione



Le relazioni impresa e mercato in funzione della dimensione aziendale

- La libertà o l'influenza che un'impresa ha in un determinato ambiente è legata alla sua dimensione aziendale
- La dimensione di un'impresa è difficilmente definibile perché non esiste un solo parametro rappresentativo

ESEMPI DI INTEGRAZIONE VERTICALE A MONTE E A VALLE



- Produttore leader di pneumatici
- Ha acquisito piantagioni di gomma

Il Birrificio di Cagliari è il primo pub con produzione di birra della Sardegna

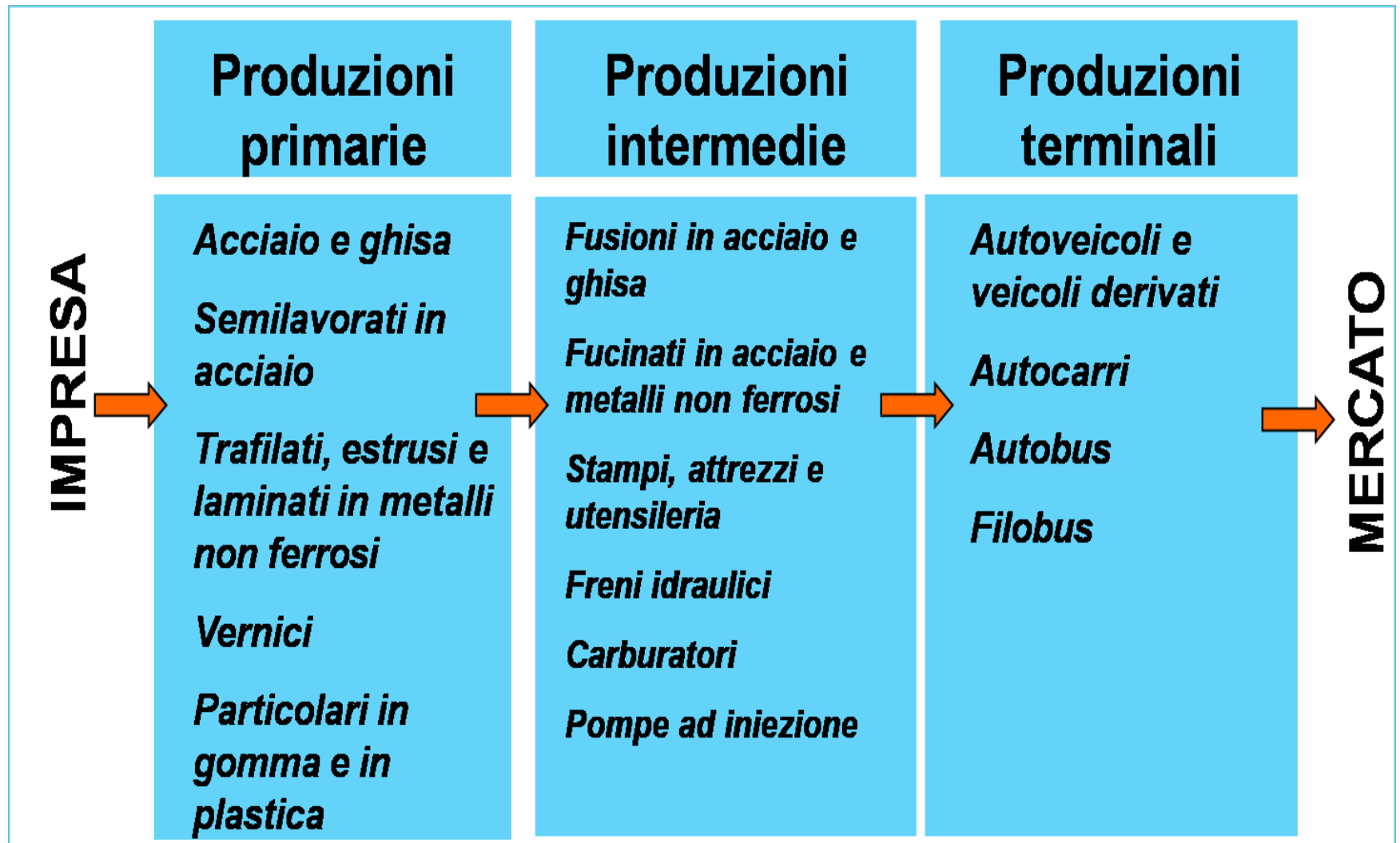


- Produttore di arredamenti per la casa
- Ha acquistato intere foreste per ridurre il prezzo del legno

- **Kuwait Petroleum Corporation** è la compagnia petrolifera che vende i propri prodotti con il marchio Q8

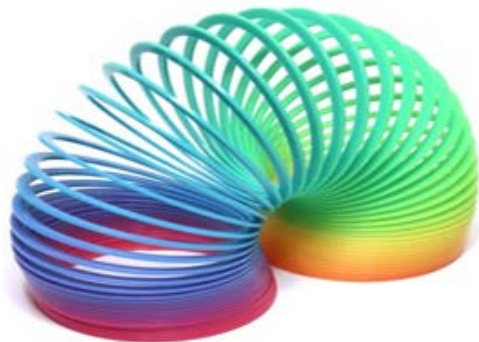


Monosettoriale :Integrazione verticale



Multisetoriale: Diversificazione produttiva

- L'impresa occupa posizioni in settori o comparti produttivi differenti da quelli in cui già opera (es. materie plastiche e prodotti dolciari)
- Si contrappone alla strategia d'integrazione



Multisetoriale: Diversificazione produttiva

- L'impresa occupa posizioni in settori o comparti produttivi differenti da quelli in cui già opera
- Si contrappone alla strategia d'integrazione
- Si realizza in modo pieno quando le nuove produzioni non presentano affinità con quelle precedenti sia in termini tecnologici sia in termini di marketing (es. materie plastiche e prodotti dolciari)

Multisetoriale: Diversificazione produttiva

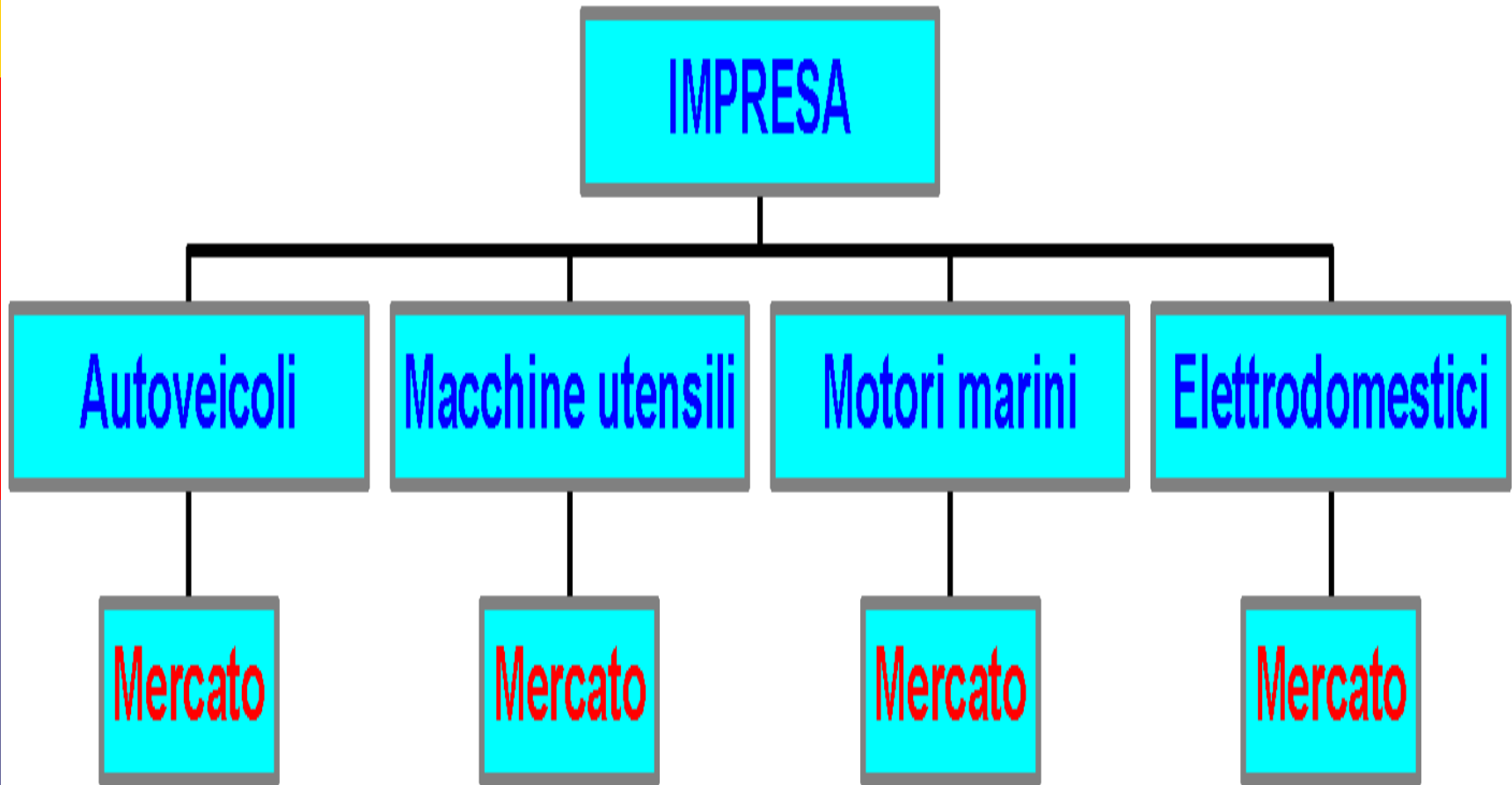
Diversificazione conglomerale

1. quando tra attività vecchie e nuove non intercorre nessun collegamento né di tecnologia né di mercato (es. materie plastiche e prodotti dolciari);
2. Assenza di una produzione dominante

Diversificazione laterale

espansione verso nuove aree di affari rispetto alle quali sussistono dei collegamenti tecnologici o di marketing (es. carta da imballaggio e carta da parati).

Esempio di diversificazione laterale



Esempio di diversificazione laterale

I motivi della scelta di una strategia di diversificazione

- Impossibilità di espandersi in modo adeguato in un **settore** ormai **saturo**
- Ricerca in altri mercati di occasioni più favorevoli di aumento del volume d'affari
- Diversificazione del **rischio di mercato**

La strategia di espansione internazionale

- Esigenza sia per l'ampliamento dei mercati di sbocco, sia per le opportunità di delocalizzazione produttiva
- Stabilizza in senso dinamico i risultati di gestione compensando i risultati tra Paesi diversi

Espansione internazionale

Le alternative di sviluppo internazionale possono essere viste come tappe di un processo sequenziale

<i>Tappa</i>		<i>Modalità di realizzazione</i>
Esportazione		Vendita sistematica dei prodotti all'estero
Produzione indiretta		Concessione di licenze di fabbricazione a produttori esteri
Vendita diretta		Creazione di reti di vendita all'estero
Produzione e vendita diretta		Allestimento di impianti di produzione all'estero
Costituzione di un'impresa all'estero		Fondazione di una società all'estero
Organizzazione multinazionale		Coordinamento della gestione sul piano multinazionale

Le alleanze strategiche internazionali

- Un'alleanza strategica internazionale, tra due o più società, è una relazione di collaborazione, di mutuo supporto e condivisione del rischio, nel raggiungimento degli obiettivi comuni.
- Le alleanze strategiche sono considerate una modalità efficace per **superare le debolezze e valorizzare i punti di forza** di un dato player.

Illy Caffè e Starwood

starwood
Hotels and
Resorts



COSTA SMERALDA



LEGGERO FONDENTE
CON MIELE DI SARDEGNA

live
happilly

Le joint venture internazionali

Una joint venture è un accordo tra più aziende finalizzato alla creazione di un'entità giuridica nuova e distinta

Illy Caffè e Coca Cola Hellenic

ILKO COFFEE INTERNATIONAL

ILLY ISSIMO.
IL GUSTO INCONFONDIBILE DI ILLY
ORA ANCHE NELLA NUOVA BOTTIGLIA



Cosa abbiamo imparato oggi

- La struttura dell'analisi VRIO
- Il mercato del venditore e il mercato del compratore
- Le opzioni strategiche
- I processi di sviluppo dimensionale
- Sviluppo monosettoriale: integrazione orizzontale e verticale
- Sviluppo polisetoriale: diversificazione laterale e conglomerale
- Sviluppo internazionale