



# **Corso di Economia e gestione delle imprese (A.A. 2023-2024)**

**Prof.ssa Patrizia Silvestrelli**

## **Lezione 9**

### **I percorsi strategici aziendali Crescita e non crescita dell'impresa**

DIPARTIMENTO DI  
ECONOMIA E DIRITTO

---

# Fare strategia (I)

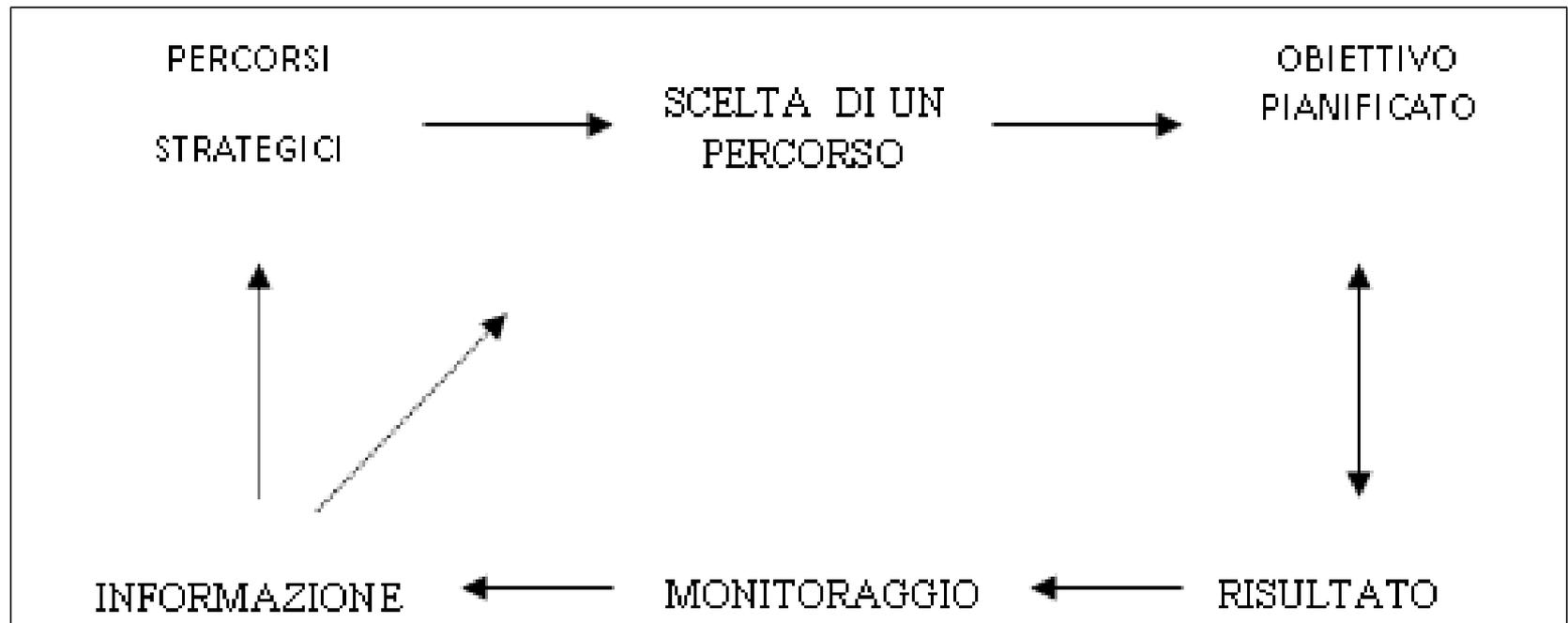
L'impresa sceglie un “percorso strategico” nell'ambito di un portafoglio di opzioni: **crescere/ non crescere/ cooperare**. Contestualmente, si pone il problema di *come* crescere oppure *come* cooperare o *come* mantenere le dimensioni aziendali e/o le quote di mercato.

Assumiamo che, nell'adattamento, le imprese seguano consapevolmente una “strategia” e costruiscano un *plan of action*.

Scegliendo un determinato “percorso”, tali imprese cercano di raggiungere un obiettivo qualitativo e quantitativo codificato nel loro *plan of action*.

Il risultato ottenuto in un certo periodo – generalmente non breve – viene messo a confronto con l'obiettivo ex ante selezionato. Di qui il *monitoraggio* (controllo) *strategico*.

# Il percorso strategico



# Le fasi della strategia

La strategia formalizzata in un piano d'azione – secondo i *principles of management* – segue un ideale processo composto di fasi:

- a) **progettazione** di percorsi strategici alternativi (crescere, mantenere le dimensioni e le posizioni di mercato, cooperare) con relativi piani e obiettivi da raggiungere;
- b) **scelta** di uno specifico percorso, dopo una valutazione condivisa tra amministratori e top manager, cui segue l'approvazione – in sede di organo di governo – di un formale piano delle operazioni da svolgersi per conseguire l'obiettivo progettato;
- c) *structure follows strategy* (Alfred Chandler, 1962), cioè ogni nuova strategia determina, generalmente, nell'impresa la necessità di un cambiamento di struttura organizzativa;
- d) **implementazione**, cioè sviluppo articolato della strategia attraverso la struttura organizzativa;
- e) **controllo**: ogni piano d'azione e ogni budget devono essere di tempo in tempo sottoposti a verifica, avuto riguardo ai risultati che essi producono;
- f) **raccolta ed elaborazione** delle informazioni relative all'efficacia o inefficacia della strategia;
- g) se del caso, **rielaborazione** del *plan of action* ed eventuale cambiamento del percorso.

## Fare strategia (III)

- ❑ Fare strategia non si riduce a “decidere” a livello di *governance*, redigendo un piano da parte degli organi deliberativi aziendali.
- ❑ In primo luogo, il piano strategico deliberato non è (o non deve essere) un “libro dei sogni” di chi fa *governance*. Esso deve essere un piano “almeno intenzionalmente razionale”, contenente fasi e obiettivi studiati per l'occasione e basati sul binomio apprendimento/conoscenza.
- ❑ In secondo luogo, la strategia è “decisa” col concorso di chi collabora con gli organi di governo alla sua implementazione e al monitoraggio (il management).
- ❑ Scelto un percorso (crescita; non-crescita; cooperazione), esso può essere sottoposto a revisione critica, sulla base dei risultati economico-finanziari prodotti. Ogni scelta e ogni cambiamento richiedono decisioni manageriali e operative – oltre che decisioni di governo – sempre influenzate dagli andamenti settoriali (*task environment*) e dai comportamenti nel *general environment*.

# 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

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Crisi

Interruzione della crescita o della cooperazione

Ristrutturazione (*turnaround*: svolta)  
semplice o radicale

# La strategia di crescita: crescita interna o crescita esterna?

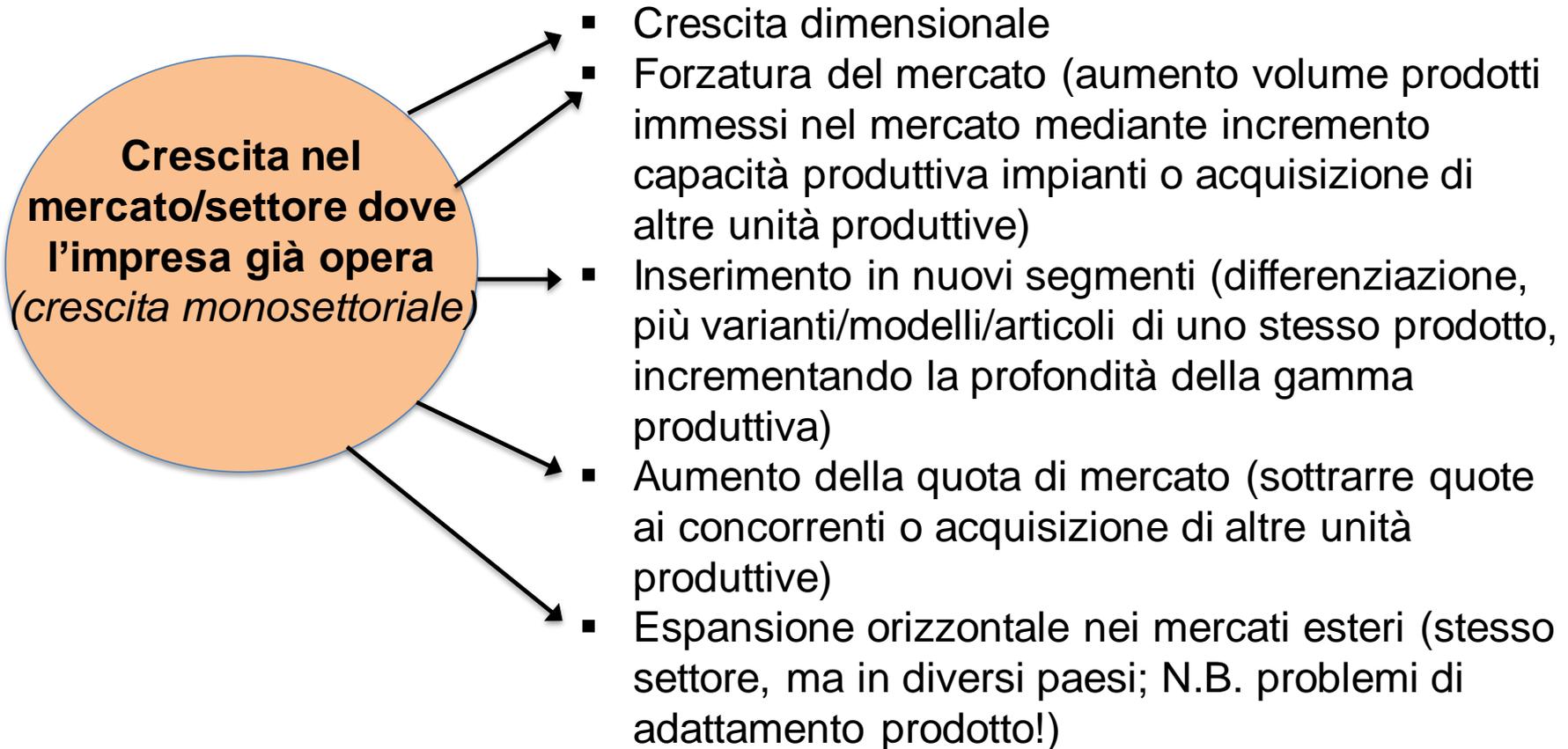
## Crescita endogena o crescita esogena?

- **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?

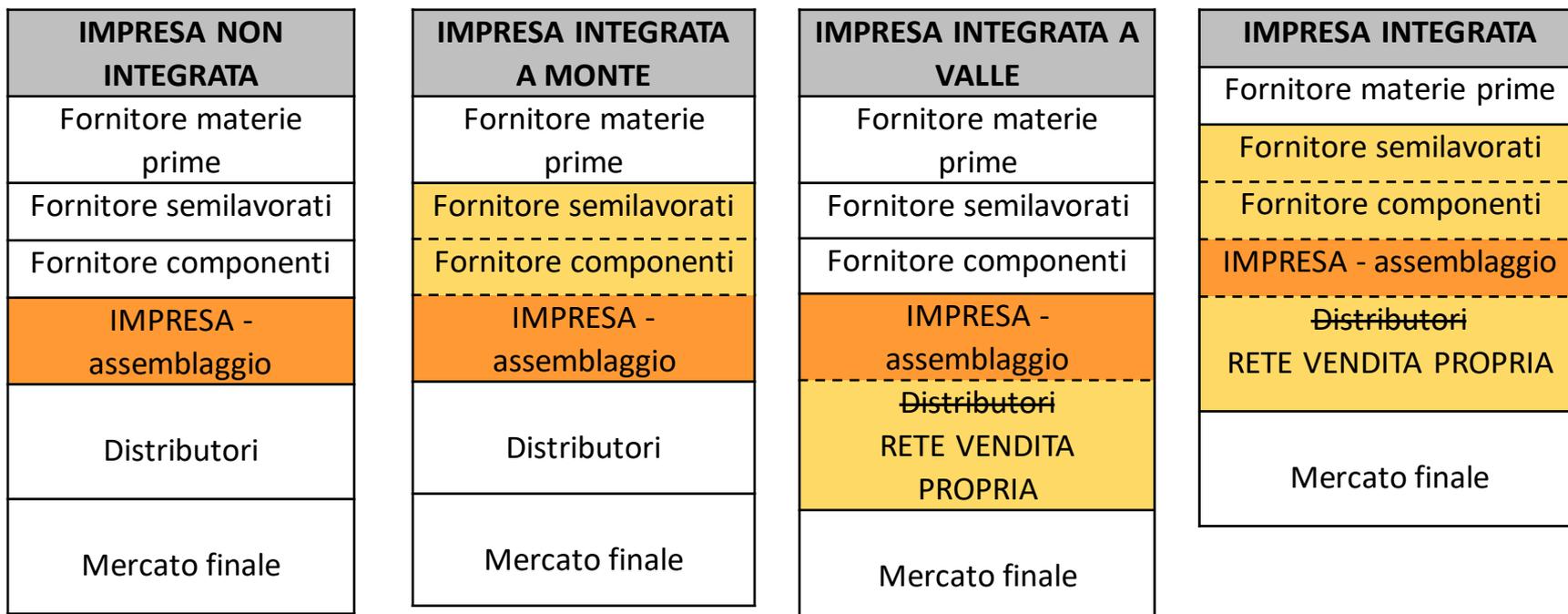
- **ESPANSIONE ORIZZONTALE.** Crescita *monosettoriale* con un'unica relazione prodotto/mercato e con ricerca della DOM (dimensione ottima minima). Politiche usabili: penetrazione commerciale e differenziazione del prodotto.
- **INTEGRAZIONE VERTICALE.** Sviluppo dimensionale (fusioni o acquisizioni) 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).

# La strategia di espansione orizzontale



# La strategia di integrazione verticale

L'impresa estende le sue attività a monte e/o a valle della filiera, restando nello stesso settore economico (*crescita monosettoriale*)

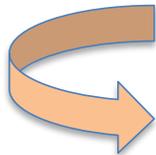


# Le motivazioni all'integrazione verticale

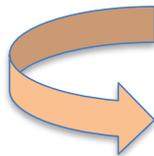
- **ECONOMIE DI SCALA:** possibilità di ridurre il costo medio unitario; conseguimento di una maggiore standardizzazione dei componenti e dei prodotti in cicli produttivi più lunghi; riduzione delle unità di programmazione e controllo della produzione.
- **COSTI DI CONTRATTAZIONE CON I FORNITORI:** tanto più elevati sono i costi di approvvigionamento e difficili le relazioni con i fornitori, quanto più complessa può essere la fornitura; l'impresa si assicura quindi sicurezza, tempi e quantità dei fattori produttivi andando a produrli internamente.
- **INFORMAZIONI SUI MERCATI DI FORNITURA:** la produzione interna di semilavorati e componenti consente all'impresa di conoscere i mercati di approvvigionamento e controllare gli stadi della filiera a monte.
- **CONDIZIONI DI MERCATO INCERTE:** instabilità e variabilità nei mercati di approvvigionamento e di vendita spingono l'impresa a internalizzare alcune fasi della produzione per gestire la complessità ambientale.
- **CONTROLLO DEL MERCATO FINALE:** l'integrazione a valle consente all'impresa di controllare il canale di distribuzione e definire le politiche di vendita, raggiungendo con maggiore efficacia il consumatore/cliente.

# Integrazione o decentramento produttivo?

- ❑ L'integrazione verticale rappresenta una strategia di crescita, ma ciò non significa che l'impresa che – ad un certo punto del ciclo di vita – sceglie di decentrare alcune fasi del processo produttivo sia in crisi. L'integrazione verticale pone infatti il problema della «dimensione produttiva», ovvero la gestione dei volumi di produzione, degli impianti e delle attrezzature, nonché la necessità di aggiornamento continuo relativamente alla produzione di semilavorati e componenti, oltre che del prodotto finale.
- ❑ Esigenza di focalizzare le risorse su quelle attività ritenute strategicamente importanti ai fini del sistema di produzione (produzione di componentistica critica, semilavorati di elevato valore, ecc.) e decentrare quelle meno rilevanti



**DISINTEGRAZIONE VERTICALE DELLE ATTIVITA'**



**DECENTRAMENTO PRODUTTIVO**

# Le motivazioni al decentramento produttivo

- ❑ Costo di fabbricazione interna di un semilavorato o componente è maggiore del prezzo di acquisto sul mercato dei fornitori
- ❑ Esigenza di allocare altrove le risorse necessarie per realizzare il componente, che non risulta più conveniente produrre internamente
- ❑ Presenza di imprese (fornitori) che sono specializzati nella produzione di quel componente e che si distinguono per innovazione e competenze

## TO MAKE OR TO BUY?

È il principale dilemma che un'impresa deve affrontare tenuto conto di costi, allocazione delle risorse, struttura organizzativa, modello di business, innovazione tecnologica e **AMBIENTE COMPETITIVO!**

**N.B.** Il decentramento può riguardare non solo la produzione, ma anche altre attività aziendali, come la logistica e l'attività di selezione e formazione del personale; in questo caso parliamo di **OUTSOURCING** o **ESTERNALIZZAZIONE.**

# La strategia di diversificazione della produzione

- ❑ Si tratta di una crescita *plurisettoriale*: l'impresa va ad operare in settori economici DIVERSI dal core business. Tale diversità tuttavia presenta delle similarità con il settore primario e i prodotti e/o linee aggiunte sono in qualche modo collegate tecnologicamente a quelle già esistenti (*related diversification*).
- ❑ Motivazioni della diversificazione:
  - Ragioni *esterne* – caratteristiche della domanda e dell'offerta, evoluzione merceologica degli approvvigionamenti, occasioni/opportunità di mercato
  - Ragioni *interne* – capacità produttiva inutilizzata e impianti versatili che consentono la produzione di nuove linee, surplus di capacità finanziarie, di risorse umane, di marketing e di R&S, per fronteggiare le debolezze interne, per trasformare unità produttive non più efficienti



# La strategia di conglomerazione

- ❑ Si tratta di una crescita *plurisettoriale*: l'impresa va ad operare in settori economici **TOTALMENTE DIVERSI** dal core business (*unrelated diversification*).
- ❑ Ciò richiede nuove capacità e nuove abilità; implica molto spesso un cambiamento sostanziale anche nella struttura organizzativa e nella composizione del capitale dell'impresa.
- ❑ I settori economici sono tra loro molto diversi e la gestione di questi da parte dell'impresa è resa possibile grazie alla presenza di **RISORSE FUNGIBILI**, ovvero di risorse utilizzabili con la medesima efficacia in qualunque iniziativa, settore, ambiente.

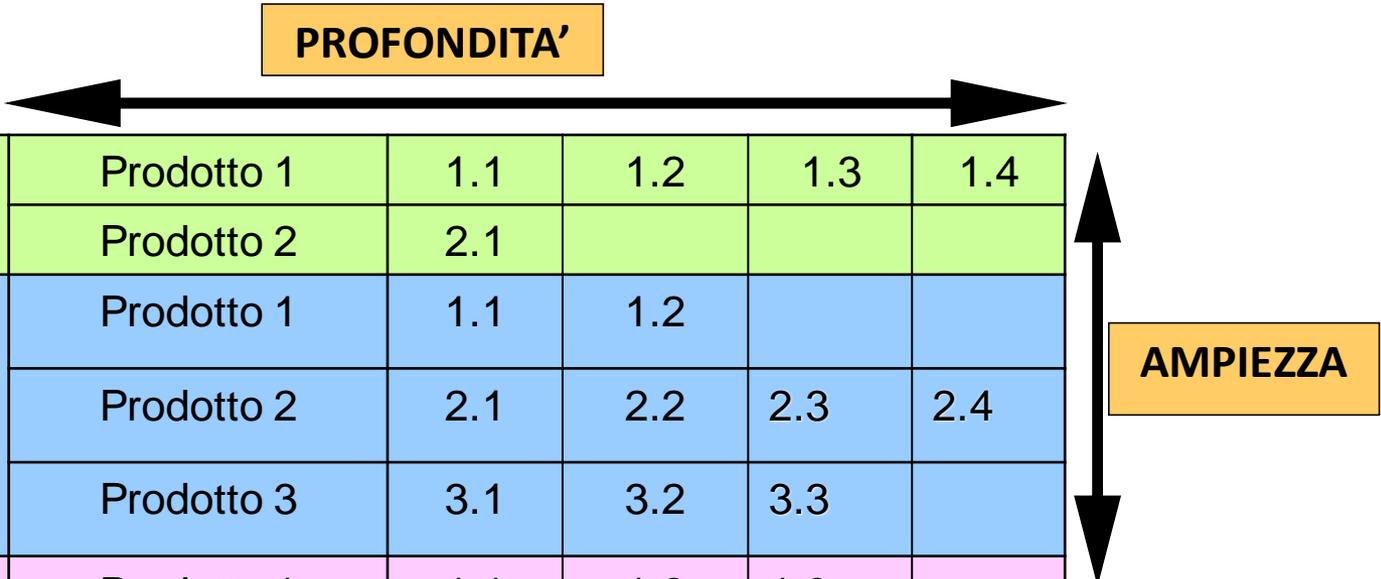
UNITED COLORS  
OF BENETTON.



21 Investimenti



# La gamma produttiva



|                         |            |                    |     |     |     |                 |
|-------------------------|------------|--------------------|-----|-----|-----|-----------------|
|                         |            | <b>PROFONDITA'</b> |     |     |     |                 |
| Famiglia merceologica A | Prodotto 1 | 1.1                | 1.2 | 1.3 | 1.4 | <b>AMPIEZZA</b> |
|                         | Prodotto 2 | 2.1                |     |     |     |                 |
| Famiglia merceologica B | Prodotto 1 | 1.1                | 1.2 |     |     |                 |
|                         | Prodotto 2 | 2.1                | 2.2 | 2.3 | 2.4 |                 |
|                         | Prodotto 3 | 3.1                | 3.2 | 3.3 |     |                 |
| Famiglia merceologica C | Prodotto 1 | 1.1                | 1.2 | 1.3 |     |                 |

- **Differenziazione** (modificazione della profondità della gamma produttiva – es. incremento nel numero di modelli/articoli/varianti di un prodotto)
- **Diversificazione** (modificazione dell'ampiezza della gamma produttiva – es. incremento nel numero di prodotti/famiglie di prodotto *correlati e/o non correlati*)

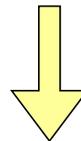
# Gli ambiti della diversificazione

***DIVERSIFICAZIONE***  
***(correlata e non-correlata)***



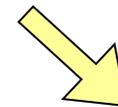
## ***DELLA PRODUZIONE***

Diversi prodotti (diversi settori di attività economica)



## ***DEL MARCHIO***

Prodotti diversi venduti con marchi diversi



## ***GEOGRAFICA***

Prodotti che vengono venduti in diversi paesi

# Unilever: alcuni prodotti/brand



# La strategia di internazionalizzazione

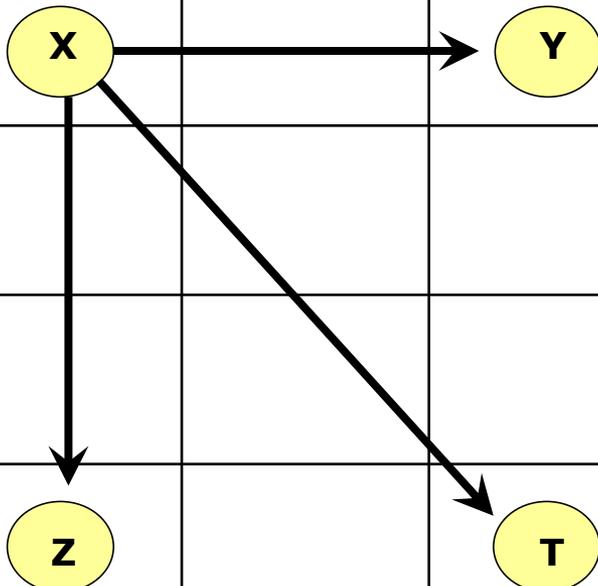
- Tutte le imprese possono internazionalizzarsi, sia piccole che grandi; alcune nascono già internazionali, le cosiddette «born global enterprises», però l'impresa non nasce solitamente con una vocazione internazionale – prima si radica nel territorio di origine
  - L'internazionalizzazione può realizzarsi nell'ambito di vari percorsi di crescita dell'impresa; quindi questa può
    - Espandersi orizzontalmente nel mercato
    - Integrarsi verticalmente
    - Diversificare
- } **INTERNAZIONALIZZANDOSI**
- Un'impresa può essere *indirettamente internazionalizzata*, perché fornisce input utili alla produzione di un'impresa che, ad esempio, esporta
  - La strategie di internazionalizzazione esprimono il grado di *orientamento* dell'impresa ai mercati internazionali, che determina anche le *modalità* con cui l'impresa penetra i mercati esteri (esportazione indiretta, esportazione diretta, accordi con imprese all'estero e investimenti diretti nei paesi stranieri)

# La forme di internazionalizzazione

- **STRATEGIA DI ESPORTAZIONE INDIRETTA:** l'impresa ricorre ad intermediari commerciali (ovvero distributori, come i buyers e le trading companies) internazionali per trasferire e distribuire i propri prodotti nei mercati internazionali
- **STRATEGIA DI ESPORTAZIONE DIRETTA:** l'impresa implementa una rete di vendita propria nel paese estero per commercializzazione dei prodotti e/o crea una filiale commerciale
- **ACCORDI COOPERATIVI CON IMPRESE LOCALI:** l'impresa di «integra» con il mercato estero, stabilendo rapporti cooperativi con imprese locali, mediante accordi di joint venture, franchising, contratti di produzione e altre forme di relazioni cooperative
- **INVESTIMENTI DIRETTI ALL'ESTERO:** si tratta della forma più evoluta del processo di internazionalizzazione e implica il trasferimento delle attività produttive nel paese estero, di cui l'impresa può sfruttare risorse e opportunità (per la produzione come per la vendita)

# Matrice prodotto/mercato-paese

| <b>M</b><br><b>P</b> | Mercato/<br>Paese A | Mercato/<br>Paese B | Mercato/<br>Paese C |
|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Prodotto 1</b>    | X                   |                     | Y                   |
| <b>Prodotto 2</b>    |                     |                     |                     |
| <b>Prodotto 3</b>    |                     |                     |                     |
| <b>Prodotto 4</b>    | Z                   |                     | T                   |



**X** = stesso prodotto  
stesso mercato  
(espansione orizzontale)

**Y** = stesso prodotto  
mercati diversi (espansione  
orizzontale su più  
mercati/paesi)

**Z** = prodotti diversi  
stesso mercato  
(diversificazione e/o  
conglomerazione)

**T** = prodotti diversi  
mercati diversi  
(diversificazione e/o  
conglomerazione su più  
mercati/paesi)

# 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”