



*Roberto Micera*  
*roberto.micera@unibas.it*



***Corso di Strategia d'impresa***  
***– Capitolo 12:***  
***La strategia di diversificazione***

# L'evoluzione della strategia di diversificazione

## OBIETTIVI DEL MANAGEMENT

- Crescita

- Rendere la diversificazione redditizia

- Creazione di valore per gli azionisti

- Vantaggio dell'azienda

## IMPLICAZIONI PER LA STRATEGIA DI DIVERSIFICAZIONE

- Diversificazione attraverso imprese consolidate
- Nascita delle conglomerate
- Boom di fusioni e acquisizioni

- Importanza della diversificazione collegata
- Ricerca di sinergia

- Attenzione all'area di business fondamentale
- Dismissioni e spin-offs
- Leveraged buy-outs

- Raggruppamenti di prodotto
- Alleanze
- Creazione di opzioni di crescita

## STRUMENTI E CONCETTI DELLA STRATEGIA

- Analisi finanziaria
- Diffusione di strutture M-form
- Pianificazione di gruppo

- Economie di scopo
- Modelli di pianificazione di portafoglio
- Teoria finanziaria moderna

- Valore per l'azionista
- Analisi dei costi di transazione
- Competenze fondamentali
- Logica dominante

- Vantaggio della capogruppo
- Opzioni reali
- Economie di scopo dal lato della domanda
- Piattaforme tecnologiche

1960

1970

1980

1990

2000

2018



# Crescita

In assenza di diversificazione le imprese non hanno prospettive nei settori stagnanti o in declino.  
Per il top management di queste imprese diventa prioritario stimolare una crescita che possa superare quella del settore



Strategia di successo per la crescita dei ricavi

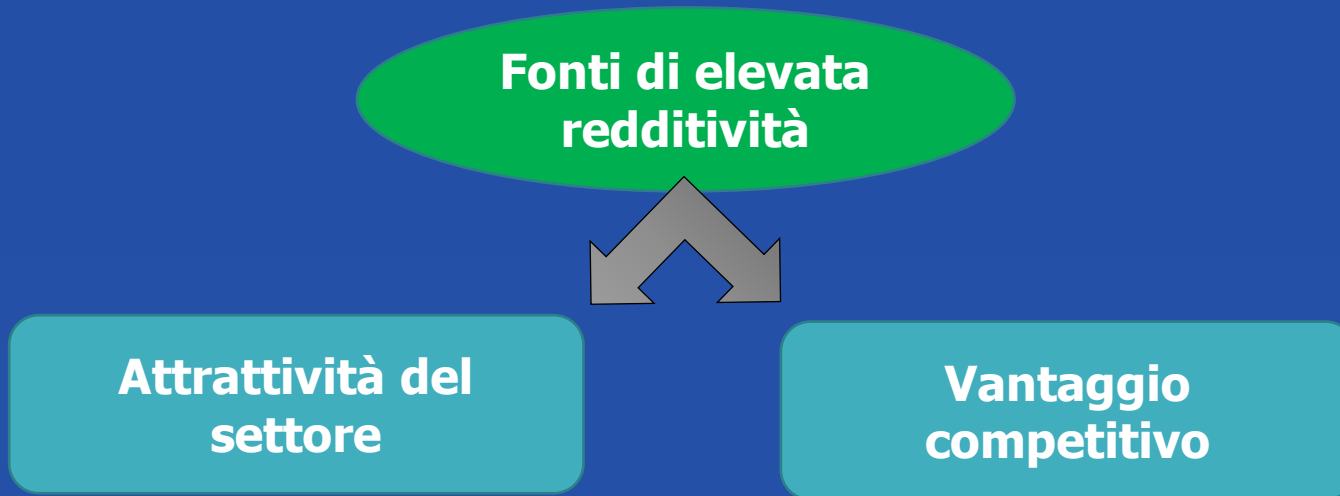


## Riduzione del rischio

**Capital Asset  
Pricing Model  
CAPM**

Il rischio rilevante per determinare il prezzo di un titolo non è il rischio complessivo, ma il rischio sistematico, ovvero quella parte della varianza correlata con i rendimenti dell'intero mercato e misurabile attraverso il coefficiente beta

# La creazione del valore: i test essenziali di Porter



**Test di Attrattività**

**Test costo di entrata**

**Test Better-off**



## La creazione del valore: i test essenziali di Porter

### **Test di Attrattività**



La diversificazione è uno strumento mediante il quale le imprese possono accedere ad opportunità di investimento migliori di quelle del settore di origine

### **Test costo di entrata**



Per gli outsider il costo di ingresso può controbilanciare l'attrattività del settore

### **Test Better-off**



Principio del vantaggi competitivo: può servire per controbilanciare gli svantaggi di un settore poco attrattivo



# Diversificazione e vantaggio di competitivo: Economie di scopo

***Risorse  
tangibili***

Permettono di raggiungere economie di scopo tramite la loro condivisione nell'ambito di unità di business differenti

***Risorse  
intangibili***

Lo sfruttamento di queste risorse in aree di business diverse genera economie di scopo

***Competenze  
organizzative***

Competenze che possono essere trasferite all'interno dell'impresa diversificata

***Economia  
scopo lato  
domanda***

I risparmi di costo ottenuti dai produttori derivano dalla condivisione di risorse e competenze su più aree di attività



## Diversificazione e vantaggio di competitivo: Economie generate dall'internazionalizzazione delle transazioni

L'accordo di licenza può permettere lo sfruttamento pieno del valore della risorsa o della competenza?

L'impresa possiede le altre risorse e competenze necessarie per diversificare con successo?



## Il vantaggio competitivo nel contesto internazionale: Il vantaggio della capogruppo

**Se una capogruppo è in possesso di una particolare attività, non solo deve essere capace di creare valore per quella attività, ma deve anche essere in grado di creare più valore di qualunque altra capogruppo**



**Il successo della diversificazione dipende più dalla relazione tra la gestione del gruppo e la nuova area d'attività che dalla condivisione di risorse e dal trasferimento di competenze tra attività diverse all'interno dell'impresa diversificata**

# Il vantaggio competitivo nel contesto internazionale: L'impresa diversificata come sistema di mercato interno

## **Mercati interni dei capitali**

L'impresa diversificata rappresenta un mercato interno dei capitali: il gruppo deve decidere come allocare il capitale tra le diverse attività attraverso le decisioni di investimento, mantenendo due vantaggi fondamentali:

- ❑ Mantengono un portafoglio bilanciato di attività che generano e attività che assorbono liquidità
- ❑ Hanno un miglior accesso all'informazione sulle prospettive finanziarie delle proprie diverse attività rispetto a quello in genere disponibile ai finanziatori esterni

## **Mercati interni del lavoro**

Possibilità di trasferire dipendenti tra le divisioni, affidandosi in misura minore al mercato del lavoro: l'impresa diversificata dispone di un pool di dipendenti che possono essere trasferiti da un'attività a un'altra in risposta alle necessità contingenti. Principale vantaggio riguarda l'informazione.

# Diversificazione e risultati economici: i risultati della ricerca empirica

## Approfondimenti sulla diversificazione

Performance imprese  
diversificate e specializzate

Performance diversificazione  
correlata e non correlata



Gli studi non sono riusciti a stabilire una relazione sistematica tra diversificazione e misure contabili o di mercato della performance

C'è una relazione non lineare tra diversificazione e redditività, che migliora fin ad una certa soglia

# Il significato di correlazione nella diversificazione

## Approfondimenti sulla diversificazione

Performance imprese  
diversificate e specializzate



Performance diversificazione  
correlata e non correlata

La diversificazione in settori correlati è più redditizia di quella in settori non correlati. Tuttavia non è sempre così.



# Fattori determinanti delle interdipendenze strategiche tra le aree di business

Compiti della direzione di gruppo	Determinanti della similarità strategica
<p>Allocazione delle risorse</p>	<p>Similarità rispetto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabbisogno di capitale per progetti di investimento</li> <li>• Durata temporale dei progetti di investimento</li> <li>• Fonti di rischio</li> <li>• Competenze manageriali richieste ai dirigenti delle unità aziendali</li> </ul>
<p>Formulazione della strategia</p>	<p>Similarità rispetto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fattori critici di successo</li> <li>• Fasi del ciclo di vita del settore</li> <li>• Posizionamento competitivo delle diverse unità aziendali nei rispettivi settori</li> </ul>
<p>Gestione e controllo della performance</p>	<p>Indicatori simili per gli obiettivi di performance</p> <p>Orizzonti temporali simili per il raggiungimento degli obiettivi</p>

**Logica dominante**