

ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

Capitolo 7:

Le strategie di sviluppo dimensionale e il rinnovamento strategico

Roberto Micera
roberto.micera@unibas.it

Le opzioni strategiche

La gestione dell'impresa si sviluppa secondo un continuo sistema di scelte tra opzioni possibili in ordine all'allocazione di risorse scarse



Le strategie vanno scelte in base alle **risorse specifiche** (*firm specific*) di cui l'impresa è dotata, con lo scopo di sfruttarle al meglio. Sono le capacità distintive, intese come gli elementi propri di ciascuna impresa, che ne determinano l'eccellenza e, quindi, il successo.

Le opzioni strategiche: risorse, competenze e capacità

RISORSE

Materiali (fabbricati, impianti, ecc.) ed immateriali (immagine, reputazione, cultura gestionale, ecc.).

COMPETENZE

Attitudini a svolgere determinate funzioni (es. innovazioni di prodotto).

CAPACITA'

Intese in senso dinamico (*dynamic capabilities*) come abilità a creare nuove combinazioni dei fattori di produzione.

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 e delle **opzioni strategiche** effettivamente disponibili.

Il *percorso di sviluppo dimensionale*, che in teoria dovrebbe essere comune a tutte le imprese perché caratteristico di una gestione fisiologica protesa all'espansione delle attività aziendali

Il *percorso di risanamento*, tipico di organismi caratterizzati da squilibri strutturali su cui interviene con rapidità ed efficacia

Il *percorso di rafforzamento o dell'assestamento*, improntato a maggiore prudenza nella gestione delle risorse e alla difesa in periodi non favorevoli delle posizioni già occupate

Il processo di sviluppo dimensionale

Chi governa l'impresa può puntare al **massimo profitto** oppure impostare le sue scelte sulla **massimizzazione delle vendite** mirando direttamente allo sviluppo dimensionale.

SVILUPPO



“Movimento verso il meglio”
Processo qualitativo di **evoluzione** dei rapporti tra **l'impresa e l'ambiente** che può determinare o meno un ampliamento della struttura organizzativa.

CRESCITA



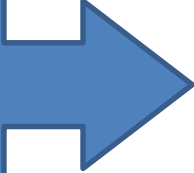
Aumento della dimensione aziendale con mutamento dell'**assetto organizzativo**, dello stile di **direzione** e degli stessi comportamenti **imprenditoriali**.

La crescita dovrebbe comportare lo sviluppo.


Non è sempre vero il contrario.

Il processo di sviluppo dimensionale: obiettivi di fondo

Obiettivi di
fondo dello
sviluppo
dimensionale



L'**ottimizzazione** dell'uso delle risorse aziendali e l'acquisizione di un **peso contrattuale** crescente nei confronti dei consumatori, dei concorrenti, dei fornitori, dei distributore etc..



La condizione necessaria è che il **processo di crescita** sia **correttamente concepito** ed **efficacemente attuato**, che cioè con esso l'impresa sia in grado di avvantaggiarsi delle sue **potenzialità strutturali** e della **favorevole evoluzione dell'ambiente**

Il processo di sviluppo dimensionale: effetti della crescita

La dottrina è tendenzialmente concorde nel ritenere che la crescita dimensionale può contribuire ad ampliare il **divario ricavi-costi**, operando su tutti e due i termini del rapporto.

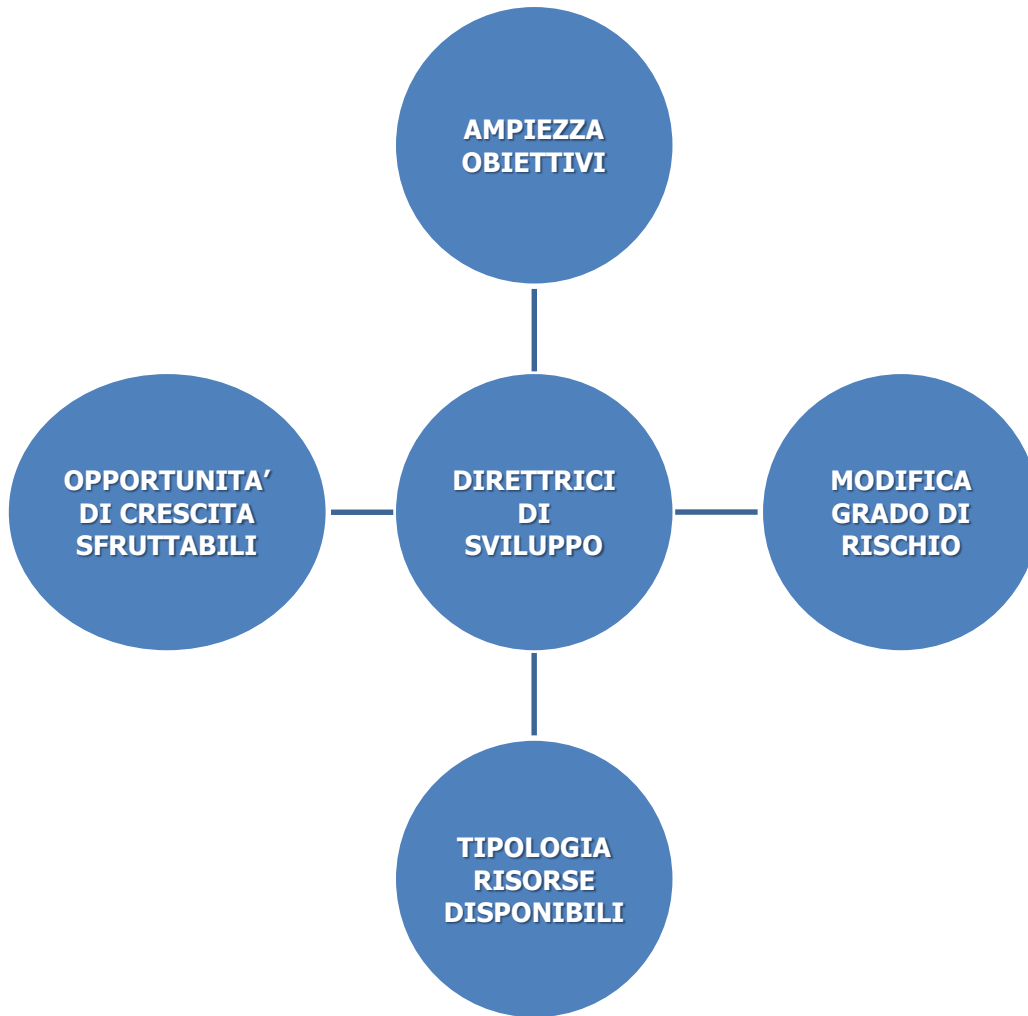
GLI EFFETTI DELLA CRESCITA:

- ❑ Permette di acquisire un **maggiore peso nel mercato** sfruttando l'incremento della domanda globale e sottraendo affari alla concorrenza;
- ❑ Rende possibile sfruttare la **curva di apprendimento** e le **economie di scala**, che si collegano non solo al momento tecnico-produttivo ma anche alla fase distributiva, al campo finanziario, alla ricerca, etc.
- ❑ Conferisce all'impresa un più ampio potere nei riguardi delle varie **componenti dell'ambiente**.
- ❑ Contribuisce ad aumentare **potere e prestigio** di chi governa l'impresa.

Il processo di sviluppo dimensionale: effetti, limiti e cause del processo di sviluppo dimensionale

<i>Vantaggi</i>	<i>EFFETTI</i>	<i>Svantaggi</i>
<p><i>Aumento dei ricavi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - maggiori volumi - prezzi più favorevoli <p><i>Riduzione dei costi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - economie di scala - economie di apprendimento 		<p><i>Diseconomie di scala</i></p> <p><i>Rigidità organizzativa</i></p> <p><i>Perdita di controllo</i></p> <p><i>Visibilità di mercato</i></p>
<i>Interni</i>	<i>LIMITI</i>	<i>Esterni</i>
<p><i>Risorse manageriali</i></p> <p><i>Struttura organizzativa</i></p> <p><i>Capacità finanziaria</i></p>		<p><i>Sviluppo domanda</i></p> <p><i>Pressione concorrenza</i></p>
<i>Interne</i>	<i>CAUSE</i>	<i>Esterne</i>
<p><i>Risorse aziendali</i> <i>parzialmente sfruttate</i></p>		<p><i>Occasioni favorevoli di business</i></p>

I percorsi di sviluppo: la formulazione della strategie complessiva



CONCENTRAZIONE

Espansione nei **business esistenti**, sfruttando al meglio il bagaglio di **competenze** e di esperienze già posseduto dall'impresa

DIVERSIFICAZIONE

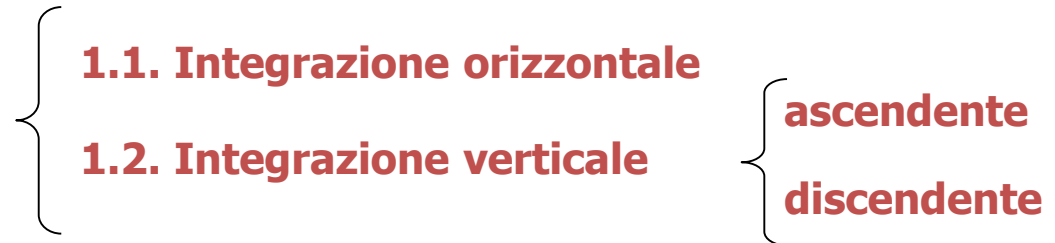
Espansione in nuovi ambiti di attività, valorizzando positivamente le interrelazioni tra vecchie e nuove aree strategiche di affari oppure di proporre soprattutto di ridurre il rischio globale di gestione

I percorsi di sviluppo: la formulazione della strategie complessiva

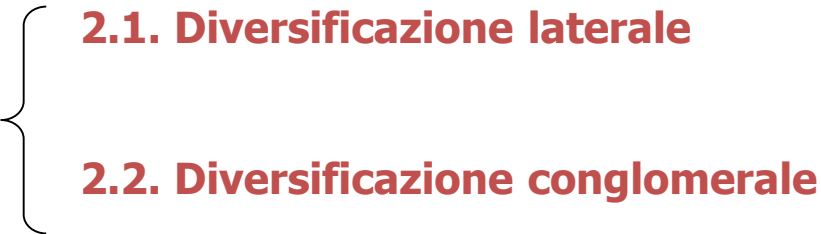
Tipo di sviluppo

Strategie adottate

1. Monosettoriale



2. Polisetoriale



3. Internazionale



I percorsi di sviluppo: la formulazione della strategie complessiva

ESPANSIONE NEI BUSINESS ESISTENTI

Mutamenti
nell'ampiezza
prodotto-mercato
e nell'estensione
geografica

Prodotti e mercati esistenti:

- espansione geografica
(nazionale, internazionale);
- penetrazione nel mercato

Prodotti esistenti in nuovi mercati:

- incrementi di usi e applicazioni

Nuovi prodotti in mercati esistenti:

- ampliamento delle linee di prodotti

Integrazione
verticale
(espansione nella
catena del valore)

A valle: avvicinamento ai clienti

A monte: avvicinamento ai fornitori

I percorsi di sviluppo: la formulazione della strategie complessiva

**DIVERSIFICAZIONE
E IN NUOVI
BUSINESS**

Correlata

Tecnologia di prodotto
Tecnologia di processo
Approvvigionamento
Materie prime
Materiali fabbricati o lavorati
Componenti fabbricati
Prodotti assemblati
Collaudo
Distribuzione
Marketing e vendite
Vendita al dettaglio
Servizi

**Non correlata
(conglomerazione
)**

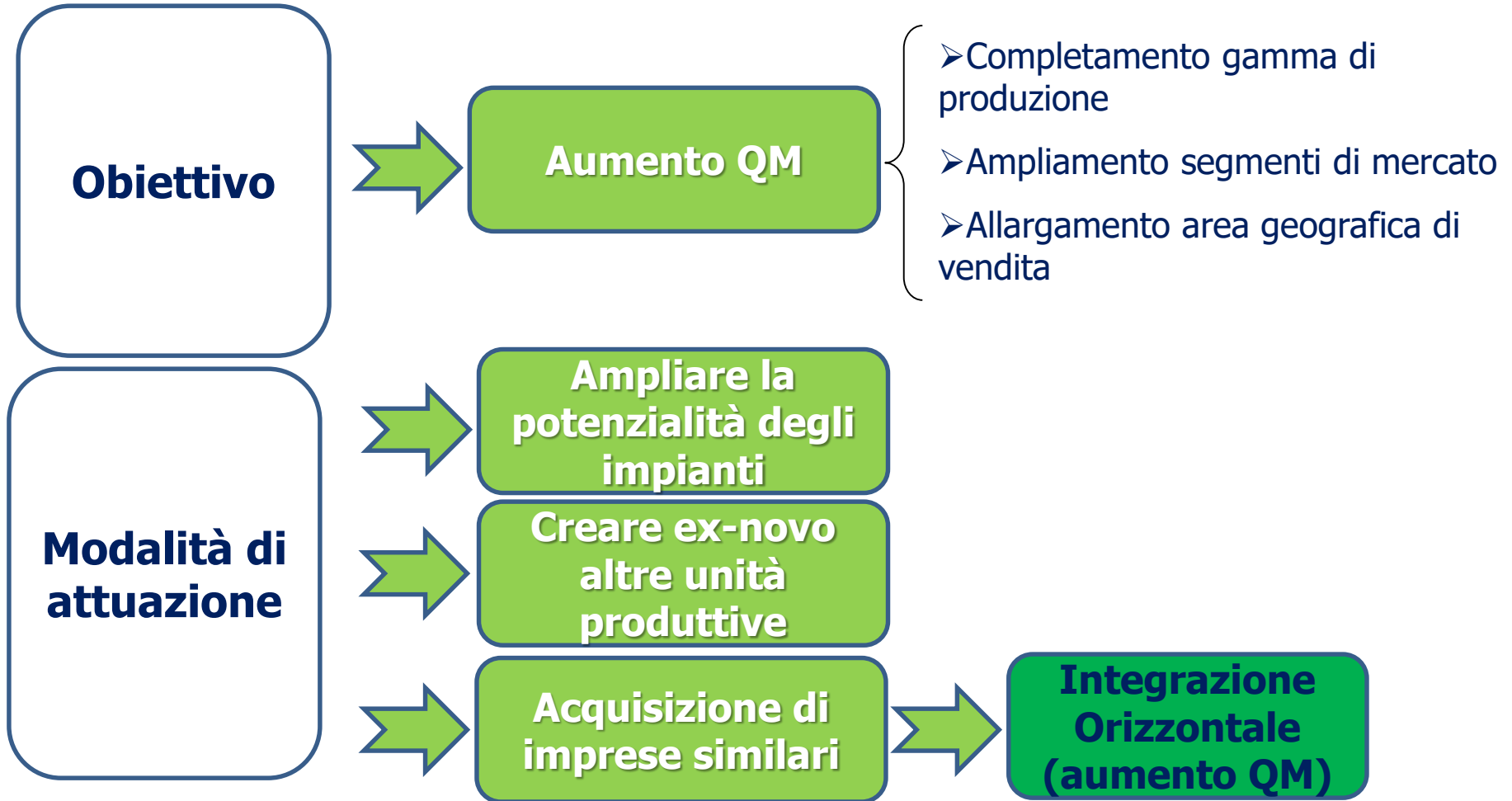
La strategia di sviluppo monosettoriale

Obiettivo

- Rafforzare la **posizione dell'impresa** nel mercato in cui opera
- La crescita è perseguita nello **stesso settore** (con stretti vincoli di domanda e di offerta) in cui l'impresa esercita la sua attività principale



Lo sviluppo orizzontale (1)



Fra le **produzioni integrate** sussistono vincoli tecnologici o di mercato.

I primi si collegano alla **medesima concezione dei cicli di produzione**, i secondi derivano da una comune impostazione delle **politiche di mercato**.

Lo sviluppo orizzontale (2)

Vantaggi e differenze rispetto alle altre strategie di sviluppo

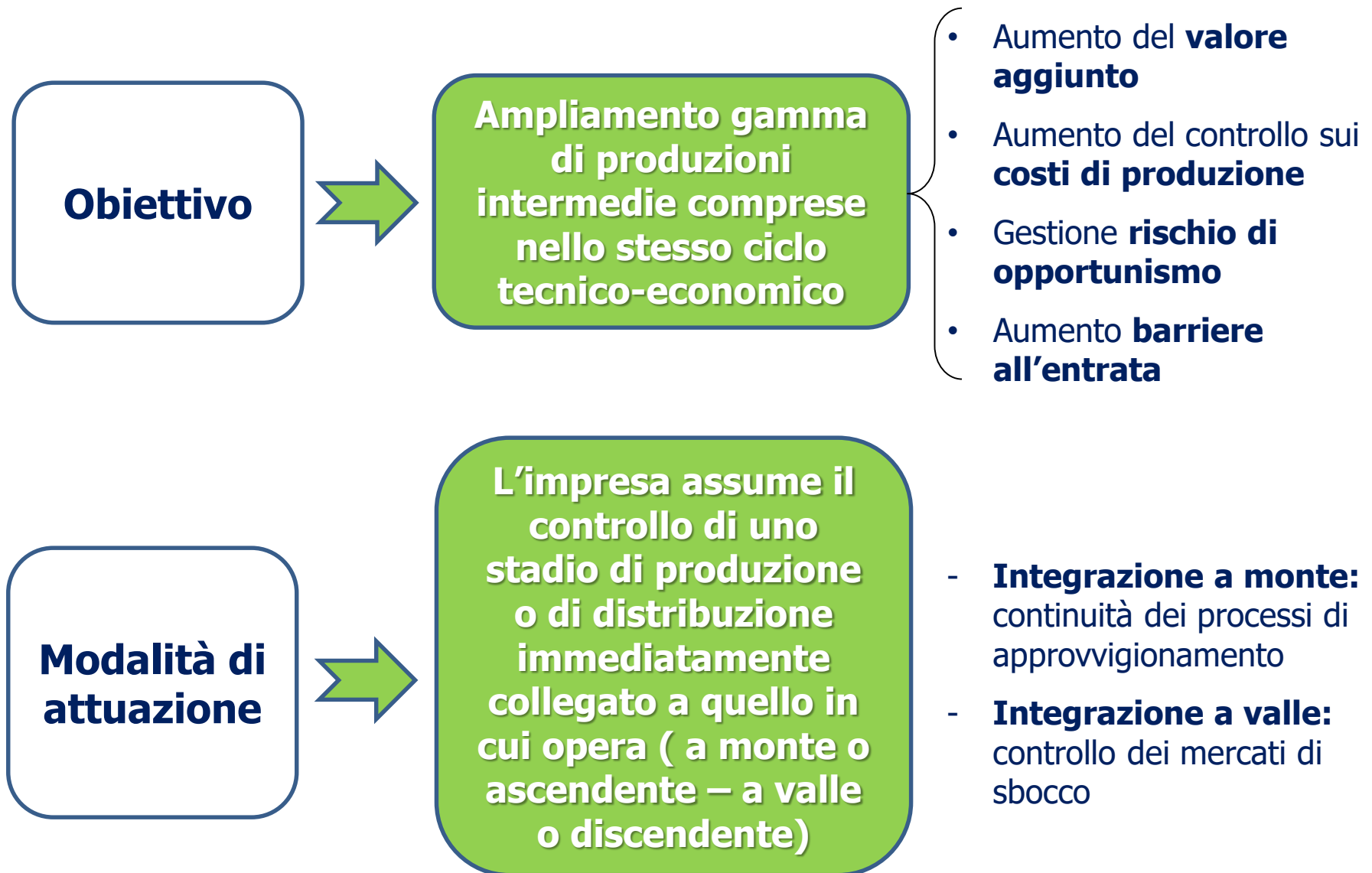
- ❑ Tempi meno lunghi di attuazione
- ❑ Sfrutta tutte le risorse disponibili
- ❑ Implica rischi meglio valutabili da parte degli organi imprenditoriali
- ❑ Economie di dimensione (scala) e di espansione

Fattori chiave attuazione strategie di sviluppo orizzontale

- ❖ Capacità di marketing (spinta nel mercato)
- ❖ Solidità finanziaria (capitale necessario all'espansione)

Continuando ad operare nello stesso mercato con tecnologie pressoché identiche, il **rischio di gestione** resta inalterato.

L'integrazione verticale e la teoria dei costi di transazione (1)



L'integrazione verticale e la teoria dei costi di transazione (2)

Transaction Cost Theory (Coase and Williamson)

Costo di Transazione

- Costo di acquisto del bene o servizio
- Oneri da sopportare per ricercare le informazioni
- Reperire il fornitore
- Procedere alla contrattazione e controllarne l'attuazione

$CT > CP$

$CT < CP$



Integrazione Verticale

Acquisto dal mercato

Confine Efficiente:

la definizione dell'insieme dei compiti (attività) da svolgere all'interno dell'impresa per assicurarsi il massimo livello di efficienza operativa

Altri tipi di integrazione

Integrazione Laterale

Inserimento nella gamma di prodotti aziendali di **beni correlati** sotto il profilo delle tecnologie adoperate o del mercato di sbocco

Integrazione Diagonale

Introduzione nell'organizzazione di **produzioni ausiliarie**

La strategia di diversificazione produttiva

Obiettivo



**Investimento in
settori o aree
strategiche d'affari
diverse da quelle in
cui si opera
abitualmente**

- Stabilizzazione dei redditi
- Riduzione del rischio globale di gestione

**Modalità di
attuazione**



Conglomerale



Laterale

La strategia di diversificazione produttiva e l'integrazione orizzontale

AFFINITA' TECNOLOGICA	AFFINITA' DI MARKETING	
SI	SI	Integrazione orizzontale
SI	NO	Diversificazione laterale
NO	SI	
NO	NO	Diversificazione conglomerale

La strategia di espansione internazionale

Tappa

Modalità di realizzazione

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



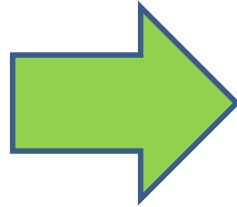
Coordinamento della gestione sul piano multinazionale

Le modalità di realizzazione delle strategie di sviluppo (1)

Strategia di sviluppo	Sub-obiettivo	Risorsa chiave	Tempo di attuazione	Effetti tipici sul rischio
<i>Sviluppo orizzontale</i>	Aumento quota mercato	Marketing	Breve	Non rilevanti
<i>Integrazione verticale</i>	Aumento valore aggiunto	Finanza	Medio	Riduzione rischi approv. e vendita
<i>Diversificazione produttiva</i>	Condivisione di risorse	Management e finanza	Medio-lungo	Diversific. merceologica del rischio
<i>Espansione internazionale</i>	Espansione dell'area di mercato	Tecnologia e finanza	Medio-lungo	Diversific. geografica del rischio

Le modalità di realizzazione delle strategie di sviluppo (2)

Imprese in fase di start up



Sviluppo Interno

Imprese giunte ad un certo livello dimensionale



Sviluppo Esterno



Alleanze strategiche



Impresa Rete

Rete di Imprese

**Economie di Relazione
Impulso all'innovazione
Azioni di comarketing**



Coordinamento decisionale ed operativo

L'esigenza di cambiamento strategico e l'inerzia organizzativa

Nessuna impresa può pensare di sopravvivere a lungo senza cambiamenti, a volte radicali, perché l'ambiente che, mutando incessantemente e velocemente, esige un'**evoluzione strategica**



L'esigenza di cambiamento strategico e l'inerzia organizzativa: piano attuativo del cambiamento



1. **Definizione degli obiettivi generali da scomporre successivamente in obiettivi analitici**
2. **Individuazione delle innovazioni da promuovere**
3. **Quantificazione delle risorse da impegnare**
4. **Scansione dei tempi di realizzazione**
5. **Attribuzione delle responsabilità a livello di *governance***