

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



***Corso di Strategia d'impresa***  
***– Capitolo 13:***  
***Applicare la strategia di gruppo:***  
***La gestione delle imprese diversificate***

## Strategia di gruppo

Caratteristica centrale dell'impresa diversificata è che comunque sia organizzata, ricomprende in se molte attività separate, coordinate e controllate da una sede centrale

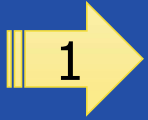


L'azienda diversificata può creare valore operando in più attività?

Se i benefici derivanti dallo sfruttamento dei legami tra queste attività hanno un peso maggiore dei costi relativi alla gestione dell'impresa diversificata



# Modalità di gestione del gruppo: il ruolo dei vertici



Gestione di portafoglio attività



Gestione delle interdipendenze tra diverse attività



Gestione delle singole attività



Gestione del cambiamento in presenza di più aree di attività

# La gestione del portafoglio di attività

Attività indipendenti sotto una proprietà comune senza intervenire direttamente nella loro gestione e senza sfruttare possibili connessioni



Matrice GE

Matrice BCG

Rappresentazione portafoglio di Ashridge

# Le matrici di panificazione del portafoglio: GE/McKinsey

VANTAGGIO COMPETITIVO DELL'AREA DI BUSINESS

*Basso*

*Medio*

*Alto*

*Bassa*

*Mietere*

ATTRATTIVITÀ  
DEL SETTORE

*Media*

*Mantenere*

*Alta*

*Crescere*

# Le matrici di panificazione del portafoglio: la Boston Consulting Group

Tasso annuale reale di crescita del mercato

<b>ALTO</b>	<p><i>Utili</i> : elevati, stabili, in aumento</p> <p><i>Flusso di cassa</i> : equilibrio tra entrate e uscite</p> <p><i>Strategia</i> : Investire nella crescita</p>	<p><i>Utili</i>: bassi, instabili, in aumento</p> <p><i>Flusso di cassa</i> : negativo</p> <p><i>Strategia</i>: osservare se evolve verso "stella" o "cane"</p>
	<b>STELLA</b> (o <i>star</i> )	<b>ENIGMI</b> (o <i>question mark</i> )
<b>BASSO</b>	<p><i>Utili</i> : alti, stabili</p> <p><i>Flusso di cassa</i> : alto, stabile</p> <p><i>Strategia</i> : mungere</p>	<p><i>Utili</i> : bassi, instabili</p> <p><i>Flusso di cassa</i> : equilibrio tra entrate e uscite o negativo</p> <p><i>Strategia</i>: disinvestire</p>
	<b>VACCHE DA MUNGERE</b> (o <i>cash cow</i> )	<b>CANI</b> (o <i>dog</i> )
	<b>ALTA</b>	<b>BASSA</b>

Quota di mercato relativa

Non considera i tassi negativi di sviluppo della domanda

Non presenta posizioni intermedie tra bassa e alta

La quota di mercato è solo un elemento della forza competitiva

LIMITI





# Le matrici di panificazione del portafoglio: Diagramma di Ashridge

*POTENZIALE DI CONFERIMENTO DI VALORE AGGIUNTO AL  
BUSINESS DA PARTE DELLA CAPOGRUPPO*

*Basso* → *Alto*

*POTENZIALE DI DISTRIBUZIONE DI  
VALORE DELLA MANCATA  
CORRISPONDENZA TRA FABBISOGNI DEL  
BUSINESS E STILE DI GESTIONE DELLA  
CAPOGRUPPO*

*Basso*

*Alto*

*Zavorra*

Posizione tipica dell'area di business fondamentale: Adattamento elevato ma limitato potenziale di aggiunta di ulteriore valore

*Frontiera del territorio centrale*  
Aree di business in cui la possibilità di aggiungere è inferiore o i rischi negativi maggiori

*Territorio centrale*  
Aree di business con elevato potenziale di aggiunta di ulteriore valore

*Territorio estraneo*

Uscita: nessun potenziale di creazione di valore

*Trappola del valore*

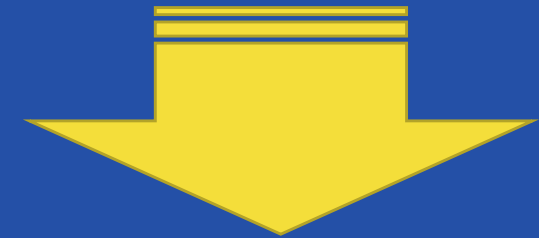
Raro potenziale di aggiungere valore a causa dei problemi di adattamento gestionale

# La gestione delle interdipendenze tra diverse attività

Le maggiori opportunità per creare valore nelle strategie di gruppo nascono dalle interdipendenze



Accentramento di  
servizi comuni a  
livello di impresa



Gestione delle  
interdipendenze  
dirette tra le unità  
di business



# La gestione delle interdipendenze tra diverse attività: condivisione di servizi



# La gestione delle interdipendenze tra diverse attività: trasferimento di competenze e condivisione di attività

Economie di Scopo

**Trasferimento di  
competenze**

**Condivisione di attività**

Le competenze organizzative possono essere trasferite da un'attività all'altra ed il maggiore ostacolo a questo trasferimento ha a che fare con difetti delle relazioni tra confini intraorganizzativi

Quando diverse unità di business svolgono attività che utilizzano risorse tangibili e umane analoghe, allora potrebbero emergere migliori economie dalla combinazione di queste



## La gestione delle interdipendenze tra diverse attività: Implicazioni per la sede centrale del gruppo

Quanto più sono collegate le attività, tanto maggiori sono i potenziali guadagni derivanti dalla gestione delle interdipendenze tra queste attività e tanto più sarà necessario che il centro del gruppo abbia un ruolo attivo



Lo sviluppo e la condivisione di risorse e competenze implicano che la gestione della conoscenza assuma un ruolo di rilievo

## La gestione di singole attività

Pianificazione  
strategica

SEDE DEL GRUPPO  
**INVESTITORE**

*Coordinare e  
orchestrare le  
strategie*

Coinvolgimento  
diretto di gruppo  
nella gestione  
dell'area di  
business

Gestione del  
risultato e  
controllo  
finanziario

## Coinvolgimento diretto di gruppo nella gestione dell'area di business



Management capace di localizzare le aziende sottostimate, o che presentano la potenzialità di un sensibile incremento della performance in caso di intervento strategico e operativo

In molti casi di aziende multibusiness, il coinvolgimento del management di gruppo nelle decisioni strategiche e operative a livello di singola area di business è meno intrusivo rispetto a quello previsto dalla ristrutturazione



## Il sistema di pianificazione strategica

### Critiche alla pianificazione strategica

- Se imposta dall'alto e formalizzata è inefficace
- Separazione tra formulazione ed implementazione

### Miglioramenti ai sistemi di pianificazione strategica

- Focalizzarsi sulle questioni strategiche critiche
- Adattare la pianificazione strategica per rispondere ai bisogni specifici dell'azienda
- Sistematizzare l'esecuzione strategica

## Gestione dei risultati e controllo finanziario



La pianificazione strategica si preoccupa dei risultati di medio e lungo periodo



La pianificazione e il controllo finanziario si concentrano sui risultati entro un orizzonte temporale di due anni





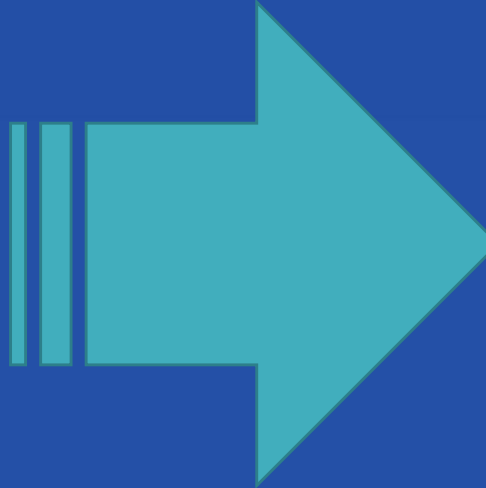
# Pianificazione strategica e controllo della performance: Approcci alternativi

	Pianificazione strategica	Controllo Finanziario
Formulazione della strategia di business	Le sedi centrali di aree di business e di gruppo formulano congiuntamente la strategia. Il quartier generale coordina le strategie delle diverse aree di business	La strategia è formulata a livello di business. La direzione è molto reattiva ma offre scarso contributo al coordinamento
Controllo dei risultati	In prevalenza obiettivi strategici con orizzonte a medio e lungo termine	I budget finanziari stabiliscono gli obiettivi annuali per il ROI e per altre variabili finanziarie con controlli mensili e trimestrali
Vantaggi	Efficace nel gestire a) collegamenti fra aree di business; b) innovazione, c) posizionamento competitivo nel lungo periodo	L'autonomia delle aree di business incoraggia iniziativa, reattività e sviluppo di leader divisionali
Svantaggi	Perdita autonomia e iniziativa a livello divisionale. Tende a indurre un punto di vista unificato sulla strategia. Resistenza all'abbandono di una strategia fallimentare	L'obiettivo di breve scoraggia l'innovazione e lo sviluppo a lungo termine. Condivisione limitata di risorse e competenze fra le diverse aree.
Stile adatto a	Azienda con un numero limitato di aree di business strettamente collegate. Nei settori in cui sono importanti tecnologia e competizione e in cui i grandi progetti sono graditi e a lungo termine	Aziende con molte aree di business collocate in un'ampia gamma di settori con limitati collegamenti fra di esse. Questo approccio funziona meglio in settori maturi e tecnologicamente stabili nei quali i progetti d'investimento sono relativamente piccoli e di breve periodo

## La gestione del cambiamento in presenza di più aree di attività

### **CAPOGRUPPO**

- Modello massimizzazione
- Controllo



### **SOCIETA' MADRE**

Creazione di valore  
Innovazione  
Sviluppo del gruppo

## La gestione del cambiamento in presenza di più aree di attività

Contrastare l'inerzia

Le aziende diversificate sono soggette più di altre a inerzia organizzativa

Tensione adattiva

Sistemi di gestione delegati ai manager creano una tensione costante al miglioramento dei risultati

Istituzionalizzare il  
cambiamento strategico

Solitamente l'impulso per una nuova direzione strategica avviene al di fuori dei processi di formulazione strategica

Sviluppo di nuove attività

La compressione dei cicli di vita del settore implica che le aziende diversificate sono sempre più sotto pressione per rinnovare i propri portafogli di attività

Iniziative di sviluppo di  
grandi dimensioni decise  
dal Top management

Il collegamento tra l'intento strategico e progetti e programmi specifici si è rilevato un potente mezzo di sviluppo aziendale

# La governance dell'impresa diversificata

## PROBLEMA DELL'AGENZIA



Proprietari  $\neq$  Manager  
di gruppo

Manager  
di gruppo  $\neq$  Manager  
singole aree

DIRITTI AZIONISTI

RESPONSABILITA' DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

RUOLO DEL MANAGEMENT DEL GRUPPO



## I diritti degli azionisti

La tendenza a gestire imprese nell'interesse del senior management piuttosto che nell'interesse dei proprietari è un problema delle imprese quotate



Il diritto societario cerca di proteggere gli interessi degli azionisti riconoscendo loro il diritto di eleggere e rimuovere i membri del consiglio di amministrazione, condividere i propri profitti dell'azienda, ricevere informazioni su di essa e vendere le proprie azioni.



## Le responsabilità del Consiglio di Amministrazione

«Assicurare la guida strategica dell'azienda, un controllo efficace del gruppo dirigente e la trasparenza di fronte all'azienda e agli azionisti»

### **CONDIZIONI**

- Che i membri del consiglio agiscano in buona fede, applicando la dovuta diligenza e attenzione, nel miglior interesse dell'azienda e dei suoi azionisti
- Che i membri del consiglio esaminino e indirizzino la strategia del gruppo, i principali piani di azione, la gestione del rischio, i bilanci annuali e i business plan.



## Ostacoli alla capacità del Consiglio di essere un supervisore ed una guida strategica

**Controllo del Consiglio da parte  
dei massimi dirigenti**

**Il gruppo dei top manager tende  
a far parte del consiglio,  
limitando la possibilità che  
eserciti una funzione di  
supervisione indipendente**

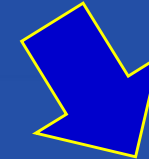
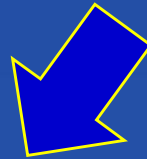
**Consiglio sempre più  
preoccupato di questioni di  
adempienza**

**Lo scarso allineamento tra  
retribuzione dei dirigenti e  
valore per l'azionista risulta  
spesso dalla decisione di  
collegare la ricezione di bonus al  
raggiungimento di risultati a  
breve e da uno sbilanciamento  
del peso degli incentivi per la  
creazione di valore rispetto alle  
sanzioni per la sua distruzione**



# Implicazioni di governance nelle strutture diversificate

## *M-form*



### *Allocazione delle risorse*

**Processo politico in cui il potere, la condizione sociale e il grado di influenza possono avere la meglio su condizioni economiche. Ciò non avviene se vi sono criteri di allocazione ben delineati**

### *Problemi di agenzia*

**Il top management di una azienda diversificata può agire come interfaccia tra azionisti e dirigenti obbligando questi ultimi a perseguire profitto**