



BUSINESS THEORY

LE STRATEGIE CORPORATE

A CURA DI
BONAVENTURA POPPITI



info@businesstheory.it



www.businesstheory.it

VOLUTAMENTE LASCIATA BIANCA

businessstheory.it



LE STRATEGIE CORPORATE

VOLUTAMENTE LASCIATA BIANCA

businessstheory.it

Indice dei contenuti

1. Quali sono le strategie corporate per lo sviluppo?.....	1
2. Cosa si intende per integrazione orizzontale?.....	1
2.1 I vantaggi della strategia di integrazione orizzontale	
2.2 Limiti dell'integrazione orizzontale	
2.3 Esempi di integrazione orizzontale	
3. Cosa si intende per integrazione verticale?.....	3
3.1 Obiettivi della strategia d'integrazione verticale	
3.2 I vantaggi dell'integrazione verticale	
3.3 I limiti dell'integrazione verticale	
3.4 Esempi di strategia corporate di integrazione verticale	
4. Differenze tra integrazione verticale e orizzontale.....	5
5. Cosa si intende per diversificazione produttiva?.....	5
5.1 La diversificazione orizzontale	
5.2 Esempi di strategia corporate di Diversificazione orizzontale	
5.3 La diversificazione correlata (laterale)	
5.4 Esempi di strategia corporate di diversificazione correlata (o laterale)	
5.5 La diversificazione conglomerale	
5.6 Esempi di strategia corporate di diversificazione conglomerale	
5.7 Quali sono gli obiettivi della strategia di diversificazione?	
5.8 Economie di scopo e diversificazione	
5.9 I vantaggi della diversificazione	
5.10 I limiti della strategia di diversificazione	



1. Quali sono le strategie corporate per lo sviluppo?

Le principali strategie di corporate orientate allo sviluppo sono:

- Le strategie di integrazione orizzontale e verticale (dette anche di sviluppo mono-settoriale), che l'impresa implementa nel caso in cui voglia crescere nel settore in cui già opera sfruttando l'esperienza e le competenze acquisite nel corso del tempo;
- Le strategie di diversificazione orizzontale, correlata e conglomerale. L'impresa decide di sviluppare nuovi prodotti/mercati in altri settori più o meno affini a quello in cui già opera.

2. Cosa si intende per integrazione orizzontale?

L'integrazione orizzontale consiste nell'espandere l'attività dell'impresa a prodotti, processi e know-how affini alla filiera tecnologico-produttiva già esistente. La strategia di integrazione orizzontale riguarda anche tipi differenti di produzione, ma caratterizzati da medesimi cicli produttivi, da fasi comuni di lavorazione, da stesse tecnologie produttive. L'obiettivo dell'integrazione orizzontale è quello di aumentare la quota di mercato relativa detenuta dall'impresa, rafforzando così la propria posizione, il proprio potere di mercato e al tempo stesso migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi produttivi.

2.1 I vantaggi della strategia di integrazione orizzontale

I vantaggi dell'integrazione orizzontale rispetto alle altre strategie corporate di sviluppo sono:

- I tempi di attuazione meno lunghi, grazie alla conoscenza già approfondita del mercato;
- Lo sfruttamento di tutte le risorse disponibili, non necessitando di acquisire nuove competenze;
- La maggiore conoscenza dei rischi da parte del top management.

Grazie all'integrazione orizzontale l'impresa può essere in grado di mantenere la propria posizione competitiva acquisita nel tempo, rendendo più difficile l'ingresso nel settore di nuovi potenziali concorrenti.

È vantaggiosa anche quando lo scopo è sfruttare potenziali di domanda non soddisfatti oppure per difendersi da andamenti sfavorevoli del mercato. In quest'ultimo caso, quando il mercato è saturo uno dei pochi modi per l'impresa di incrementare le vendite è quello di assorbire imprese operanti nello stesso settore.

2.2 Limiti dell'integrazione orizzontale

Se l'integrazione orizzontale riduce i rischi di gestione, dall'altra parte essa aumenta i rischi di mercato. L'azienda, esponendosi completamente all'andamento del mercato prescelto, in caso di una riduzione significativa della domanda non avrà alternative produttive tramite le quali compensare le perdite conseguite.

2.3 Esempi di integrazione orizzontale

Un esempio di strategia di integrazione orizzontale nel caso di una società che offre servizi web, potrebbe essere l'acquisizione di un'altra società che offre servizi complementari o simili.

In pratica, se una società offre servizi di hosting web, potrebbe decidere di acquisire una società che offre servizi di registrazione di nomi di dominio. In questo modo, la società può integrare i servizi di registrazione di nomi di dominio nei propri servizi di hosting web e offrire un pacchetto completo ai propri clienti.

Un'altra opzione potrebbe essere l'acquisizione di una società che offre servizi di sviluppo di software o di progettazione web. In questo caso, la società può integrare i servizi di sviluppo di software o di progettazione web nei propri servizi web e offrire una gamma più ampia di servizi ai propri clienti.

In generale, l'integrazione orizzontale può consentire alle società di espandere la propria gamma di servizi e di migliorare la propria offerta complessiva, aumentando così la propria quota di mercato e migliorando la propria posizione competitiva nel settore dei servizi web.

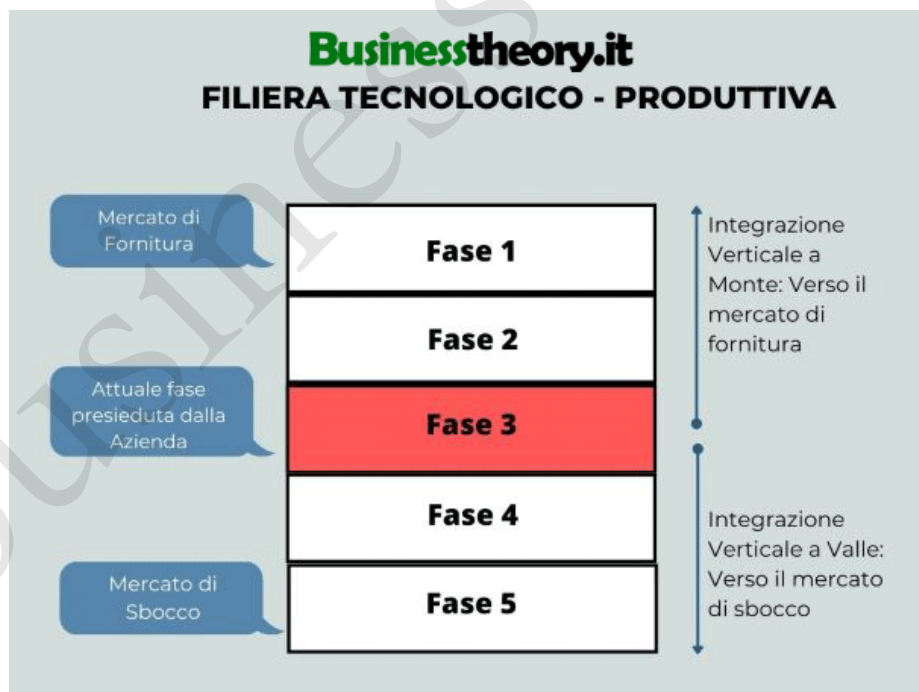
3. Cosa si intende per integrazione verticale?

L'integrazione verticale è un processo di internalizzazione sequenziale o verticale delle fasi della filiera tecnologico produttiva immediatamente collegate a quelle in cui già opera l'impresa. Può assumere due forme a seconda che le fasi da internalizzare della filiera siano precedenti rispetto a quelle già svolte dall'impresa (integrazione verticale a monte), o successive (integrazione verticale a valle).

Nel primo caso l'azienda inserirà nella sua catena tecnologico-produttiva produzioni di base o intermedie rispetto all'attività svolta; con l'integrazione verticale a valle, invece, inserirà fasi più vicine alla fabbricazione di prodotti finali.

Nel caso in cui una parte importante di input continui ad essere acquistata e/o una parte significativa dell'output continua a essere venduta attraverso altri canali si parla di integrazione verticale parziale.

Mediante l'integrazione verticale a monte l'azienda intende ridurre i costi di approvvigionamento; integrando a valle invece intende incrementare il margine di contribuzione e stabilire rapporti più diretti con il cliente finale.





3.1 Obiettivi della strategia d'integrazione verticale

Gli obiettivi dell'integrazione verticale sono: l'aumento del valore aggiunto (differenza tra valore prodotti finiti e costi delle materie prime); l'aumento del potere di mercato nei confronti dei competitor; ottenimento di un maggiore controllo dell'intera filiera, riducendo la dipendenza dall'esterno; creazione di barriere all'ingresso dato l'elevato potere di mercato delle imprese esistenti.

3.2 I vantaggi dell'integrazione verticale

Rispetto alle altre strategie corporate, quella di integrazione verticale genera vantaggi quando:

- C'è un forte potere di mercato dei fornitori o dei clienti dell'azienda, quest'ultima per evitare dipendenze può ricorrere all'integrazione verticale;
- La domanda presenta tassi di crescita certi e stabili nel tempo, che permette di garantire efficienza alla struttura aziendale più rigida a causa degli investimenti fissi;
- Si presentano occasioni di mercato che inducono l'azienda a considerare particolarmente conveniente l'integrazione verticale di quelle produzioni.

3.3 I limiti dell'integrazione verticale

I principali limiti derivanti dall'implementazione di una strategia di integrazione verticale sono due: l'aumento dei costi fissi, che vanno ad irrigidire la struttura aziendale e accrescere l'esposizione ai rischi di mercato, e la possibilità di incappare nel cosiddetto "blocco dell'apprendimento". Un'impresa che internalizza più fasi della filiera può correre il rischio di non riuscire a specializzarsi in nessuna di esse.

3.4 Esempi di strategia corporate di integrazione verticale

Un esempio di integrazione verticale per una società che offre servizi web, potrebbe essere l'acquisizione di una società che fornisce componenti chiave per il proprio business. Ad esempio un'azienda che produce server hardware o software per la sicurezza dei dati.



In questo modo, la società può avere un maggiore controllo sulla produzione e garantirsi una maggiore efficienza e qualità. Inoltre, l'integrazione verticale può anche aiutare la società a ridurre i costi e migliorare la propria posizione competitiva nel mercato dei servizi web.

Un altro esempio potrebbe essere l'acquisizione di una società di telecomunicazioni o di infrastrutture di rete, in modo da poter disporre di un'infrastruttura proprietaria e fornire servizi di connettività ai propri clienti. In questo modo, la società può controllare meglio l'esperienza dell'utente finale e garantire una maggiore qualità dei servizi offerti.

Quindi, l'integrazione verticale può offrire alle società che operano nel settore dei servizi web una maggiore autonomia e controllo sulla produzione e la distribuzione dei propri servizi, oltre a una maggiore efficienza e qualità del prodotto finale.

4. Differenze tra integrazione verticale e orizzontale

L'integrazione orizzontale mira all'ottenimento di quote di mercato maggiori all'interno di uno stesso business. L'azienda cerca di sfruttare le conoscenze e le tecnologie già in suo possesso per svilupparsi. Nel caso dell'integrazione verticale, invece, l'azienda si impegna a presiedere più fasi dell'intero processo tecnologico-produttivo potendo così eliminare eventuali fornitori (a monte) o intermediari (a valle).

5. Cosa si intende per diversificazione produttiva?

Si ha diversificazione produttiva quando un'azienda decide di sviluppare nuove produzioni in mercati nuovi invece di rafforzare la propria posizione nel settore in cui già opera.

Possiamo identificare tre forme di diversificazione in funzione di due variabili ovvero la tecnologia utilizzata e i clienti serviti. Avremo quindi:

- La diversificazione orizzontale;
- La diversificazione correlata;
- La diversificazione conglomerale.



5.1 La diversificazione orizzontale

La prima forma di strategia corporate di diversificazione è quella orizzontale. Considerata meno rischiosa delle altre, consiste nell'avvio di nuove produzioni destinate però al segmento di clientela già servito in precedenza. I nuovi prodotti, pur non contribuendo in alcun modo alla precedente linea produttiva, sono in grado di rispondere ai bisogni dei consumatori grazie al know-how e all'esperienza (tecnologica, finanziaria e di marketing) maturata dall'azienda. Il loro sviluppo può avvenire sia mediante l'utilizzo di tecnologie preesistenti che nuove per l'impresa.

5.2 Esempi di strategia corporate di Diversificazione orizzontale

Un esempio di diversificazione orizzontale per una società che offre servizi web potrebbe essere l'espansione in un settore correlato ma diverso, ad esempio l'offerta di servizi di marketing digitale ai propri clienti.

In questo caso, la società può utilizzare le proprie competenze e la propria esperienza nel settore dei servizi web per offrire servizi di marketing digitale, come ad esempio la creazione di campagne pubblicitarie online, la gestione dei social media e l'ottimizzazione dei motori di ricerca (SEO).

Un altro esempio potrebbe essere l'offerta di servizi di e-commerce, come la creazione di siti web di e-commerce e l'integrazione di sistemi di pagamento online. In questo modo, la società può ampliare la propria offerta di servizi e offrire una soluzione completa ai propri clienti, dalla creazione del sito web alla gestione dei pagamenti online.

Quindi, la diversificazione orizzontale può consentire alle società di espandere la propria offerta di servizi in settori correlati ma diversi, utilizzando le proprie competenze e l'esperienza acquisita nel settore dei servizi web. Questo può aumentare la base di clienti e la redditività dell'azienda, nonché ridurre il rischio legato alla dipendenza da un singolo mercato o prodotto.

5.3 La diversificazione correlata (laterale)

La seconda forma di strategia corporate di diversificazione è quella correlata (o laterale). Si verifica quando un'impresa si sposta in un nuovo settore che presenta importanti



con il settore o i settori già presidiati dall'azienda. In questo caso le nuove attività intraprese saranno affini a quelle che già vengono realizzate. Poiché i film e la televisione sono entrambi aspetti dell'intrattenimento, l'acquisto della ABC da parte della Disney è un esempio di diversificazione correlata.

La diversificazione correlata ha come obiettivo sfruttare le sinergie di ricerca, progettazione, sviluppo del prodotto, gestione della produzione e del rapporto con il mercato. Ciò è reso possibile dalla vicinanza, in termini di tecnologie utilizzate o marketing, delle vecchie e nuove attività implementate.

Le imprese che decidono di adottare questa strategia mirano a sviluppare e sfruttare le loro competenze distintive (core Competencies) per avere maggiore successo.

A differenza della diversificazione orizzontale, la diversificazione correlata richiede un impegno gestionale maggiore in quanto sono minori le affinità sfruttabili dall'impresa.

5.4 Esempi di strategia corporate di diversificazione correlata (o laterale)

Un esempio di diversificazione correlata per una società che offre servizi web potrebbe essere l'espansione in un settore correlato ma con prodotti o servizi diversi, ad esempio l'offerta di servizi di consulenza IT.

In questo caso, la società può utilizzare le proprie competenze e la propria esperienza nel settore dei servizi web per offrire servizi di consulenza IT, come ad esempio l'analisi delle esigenze informatiche, la valutazione delle soluzioni informatiche disponibili, la progettazione e l'implementazione di sistemi informatici.

Un altro esempio potrebbe essere l'offerta di servizi di cloud computing, come la gestione di servizi di hosting e di infrastrutture informatiche in cloud. In questo modo, la società può utilizzare le proprie competenze informatiche per offrire soluzioni di cloud computing ai propri clienti, ampliando la propria offerta di servizi.

In generale, la diversificazione correlata può consentire alle società di utilizzare le proprie competenze e l'esperienza acquisita in un settore per offrire servizi correlati ma diversi in un altro settore. Questo può aumentare la base di clienti e la redditività dell'azienda, nonché ridurre il rischio legato alla dipendenza da un singolo mercato o prodotto. Inoltre, la diversificazione correlata può anche consentire alle società di creare sinergie tra i propri prodotti e servizi, migliorando l'offerta complessiva ai propri clienti.



5.5 La diversificazione conglomerale

La terza e ultima tipologia di strategia corporate di diversificazione è quella conglomerale. La diversificazione conglomerale consiste in un'estensione dell'attività dell'impresa verso produzioni completamente nuove, rivolte a una clientela completamente diversa. Le aziende che sviluppano questa strategia sono dette conglomerate proprio perché gestiscono attività senza legami industriali con quelle preesistenti.

La diversificazione conglomerale è una strategia molto più rischiosa sia rispetto a quella orizzontale che a quella correlata. Questo perché richiede un esborso maggiore in termini di sviluppo del prodotto e pubblicità. Inoltre, a causa dell'obiettivo di penetrare in un settore completamente nuovo, questa strategia di diversificazione ha maggiori probabilità di fallimento.

La diversificazione conglomerale può essere implementata tramite fusioni e acquisizioni, joint venture o lanciando nuovi prodotti o servizi.

5.6 Esempi di strategia corporate di diversificazione conglomerale

Un esempio di diversificazione conglomerale per una società che offre servizi web potrebbe essere l'espansione in un settore completamente diverso, ad esempio attraverso l'acquisizione di una società di produzione di abbigliamento.

In questo caso, la società può utilizzare le proprie risorse finanziarie e la propria esperienza manageriale in un altro ambito. Questo può consentire alla società di diversificare il proprio portafoglio di prodotti e servizi e ridurre il rischio legato alla dipendenza da un singolo mercato o prodotto.

Un altro esempio potrebbe essere l'acquisizione di una società di produzione di alimenti, in modo da diversificare la propria attività e ampliare la propria offerta di prodotti e servizi.

La diversificazione conglomerale può consentire alle società di diversificare il proprio portafoglio di prodotti e servizi in settori completamente diversi, utilizzando le proprie risorse finanziarie e manageriali per acquisire nuove società. Tuttavia, la diversificazione conglomerale può anche comportare rischi maggiori rispetto alla diversificazione correlata, poiché i prodotti e i mercati possono essere molto diversi da quelli della società originale e richiedere competenze e risorse completamente diverse.

5.7 Quali sono gli obiettivi della strategia di diversificazione?

Gli obiettivi perseguiti da un'azienda che sceglie una strategia di diversificazione sono tre: la crescita, l'aumento di redditività e la riduzione del rischio di mercato. La crescita è perseguita solitamente da aziende operanti in settori in fase di declino. L'aumento della redditività è legato principalmente alla possibilità che le aziende diversificate possano trasferire le risorse da settori meno attraenti a quelli più attraenti. La riduzione del rischio di mercato si lega invece alla possibilità di compensare andamenti sfavorevoli in certi mercati con quelli favorevoli in altri.

Da non dimenticare poi la presenza di incentivi di natura esterna. Questi possono portare l'impresa all'adozione di una strategia di diversificazione per cogliere opportunità di mercato (incentivi di tipo offensivo) oppure per resistere ad una flessione della domanda verso i principali prodotti dell'azienda (incentivi di tipo difensivo).

5.8 Economie di scopo e diversificazione

Una strategia corporate di diversificazione consente all'impresa adottante di perseguire economie di scopo. Queste permettono la riduzione del costo unitario di produzione in quanto uno stesso input viene utilizzato su una più ampia varietà di produzioni. Così facendo il suo costo può essere ripartito su un maggior volume di produzione complessivo, andando a ridurre il costo unitario della singola produzione.

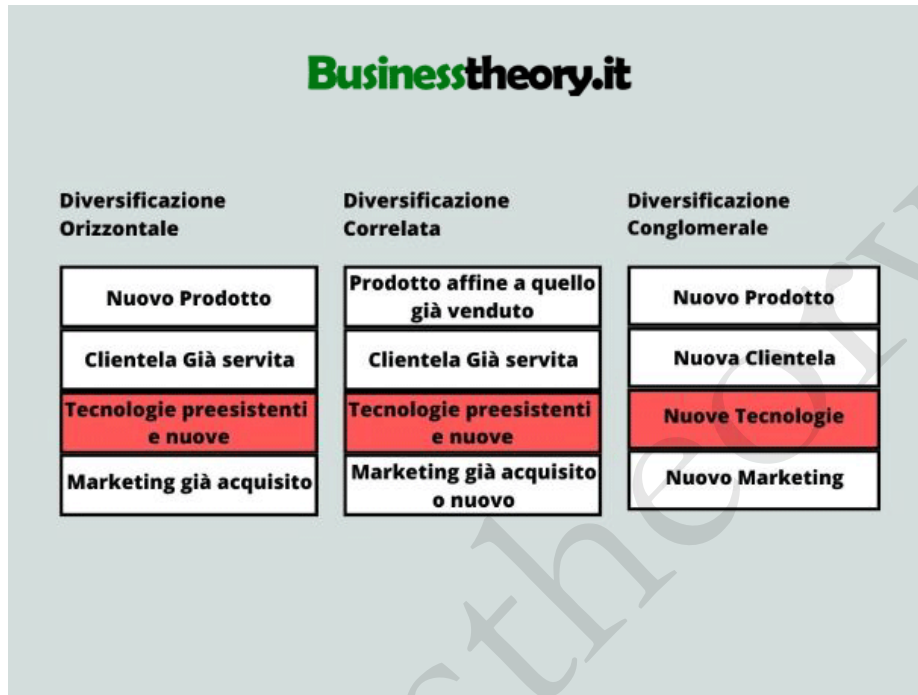
Esempio di ciò è un'azienda operante nel settore delle compagnie telefoniche che decide di entrare nel mercato delle TV via cavo. Facendo ciò è in grado di ripartire i costi dei cablaggi e del sistema di fatturazione delle bollette su una più ampia gamma di prodotti realizzati.

5.9 I vantaggi della diversificazione

Rispetto alle altre strategie corporate, la diversificazione è vantaggiosa quando:

- L'azienda che la implementa si trova ormai impossibilitata a espandersi nel settore di appartenenza.
- L'impresa possiede risorse in eccesso che non desidera reinvestire nell'attività che presiede e intravede promettenti evoluzioni di altre attività.

- L'impresa vuole accrescere, oltre al suo volume di affari, anche la sua immagine e la sua reputazione.



5.10 I limiti della strategia di diversificazione

I principali limiti delle strategie corporate di diversificazione sono: i tempi lunghi di realizzazione dovuti alla minore conoscenza dei settori in cui l'impresa decide di espandersi e la minore possibilità di valutazione dei rischi gestionali da parte del Top Management.



BUSINESSTHEORY

ALLA BASE DELLA GESTIONE AZIENDALE

Businesstheory.it è un blog che tratta di cultura manageriale. Fondato nel 2022 da **Bonaventura Poppiti**. Affronta tematiche quali: gestione d'impresa, corporate governance, Human Resource Management, Marketing strategico e ricerche di mercato, innovazione e Start-up .

Ogni articolo del blog è corredato da un breve video sull'argomento trattato, il contenuto in formato PDF, le domande più frequenti e materiali bibliografici per l'approfondimento.

L'AUTORE

BONAVENTURA POPPITI

Classe '95. Consegue la laurea Magistrale in Management e Relazioni internazionali, e quella Triennale in Economia Aziendale, presso l'Università degli studi di Perugia.

Si occupa di consulenza aziendale con la sua agenzia **Nexara**.



info@businesstheory.it



www.businesstheory.it