



# LE STRATEGIE DI GRUPPO (1)

UNIVERSITÀ DI BOLOGNA  
DIPARTIMENTO DI INFORMATICA - SCIENZA E INGEGNERIA  
*Strategia aziendale*  
Prof.ssa Sabrina Scarito

*Bologna, 24 marzo 2023 - 31 marzo 2023*  
**LEZIONE N. 10 - LEZIONE N. 11**

# STRATEGIA DI GRUPPO E STRATEGIA DI BUSINESS

- La ***strategia di gruppo*** si concentra sul ***dove*** un'impresa compete.
- La ***strategia di business*** sul ***come*** un'impresa compete all'interno di una particolare area di ***business***.

# STRATEGIA DI GRUPPO E STRATEGIA DI BUSINESS

La **strategia di gruppo** si interessa di:

- **diversificazione della produzione** → Quanto dovrebbe specializzarsi l'impresa rispetto alla gamma di beni che produce?
- **ampiezza del mercato di riferimento** → Qual è l'estensione geografica ideale per l'attività di un'impresa?
- **grado di integrazione verticale** → Quale livello di integrazione è più desiderabile? Ad esempio, nel settore dei veicoli elettrici Tesla è integrata verticalmente: circa l'80% del valore delle automobili che produce è creato internamente. La produzione della *Focus Electric* di Ford è largamente esternalizzata.

La **strategia di business** (o s. competitiva) si interessa di:

- **condotta di un'azienda in un particolare mercato.**

# INTEGRAZIONE VERTICALE VS ESTERNALIZZAZIONE

**Integrazione verticale (o insourcing)** → Strategia che prevede di svolgere internamente processi o attività aziendali precedentemente condotti da fornitori esterni.

**Esternalizzazione (o outsourcing)** → Il processo con cui un'azienda decide di far svolgere un processo o un'attività aziendale ad un fornitore esterno.

# L'INTEGRAZIONE VERTICALE

- **Catena del valore** un insieme di attività e processi tra loro concatenati i quali contribuiscono, nella loro sequenzialità e interdipendenza, a trasformare i vari input dell'impresa in output aventi un valore per il mercato.
- **Catena esterna del valore** concerne la filiera produttiva di cui l'impresa fa parte, che comprende le catene del valore dei fornitori, dei distributori e dei clienti.

# CATENA DEL VALORE DEL SETTORE PETROLIFERO

Le imprese che partecipano in gran parte, se non a tutte, le fasi della catena del valore del settore (dalla ricerca del greggio alla vendita al consumatore finale) si definiscono come **verticalmente integrate**. Le imprese che si occupano solo di un'attività (ad esempio solo dell'estrazione del greggio) si definiscono invece come **verticalmente specializzate**.

**Relazione verticale.** *Rappresenta il tipo di relazione instaurato da un'impresa con una controparte (fornitore o distributore) lungo la sua filiera produttiva.*



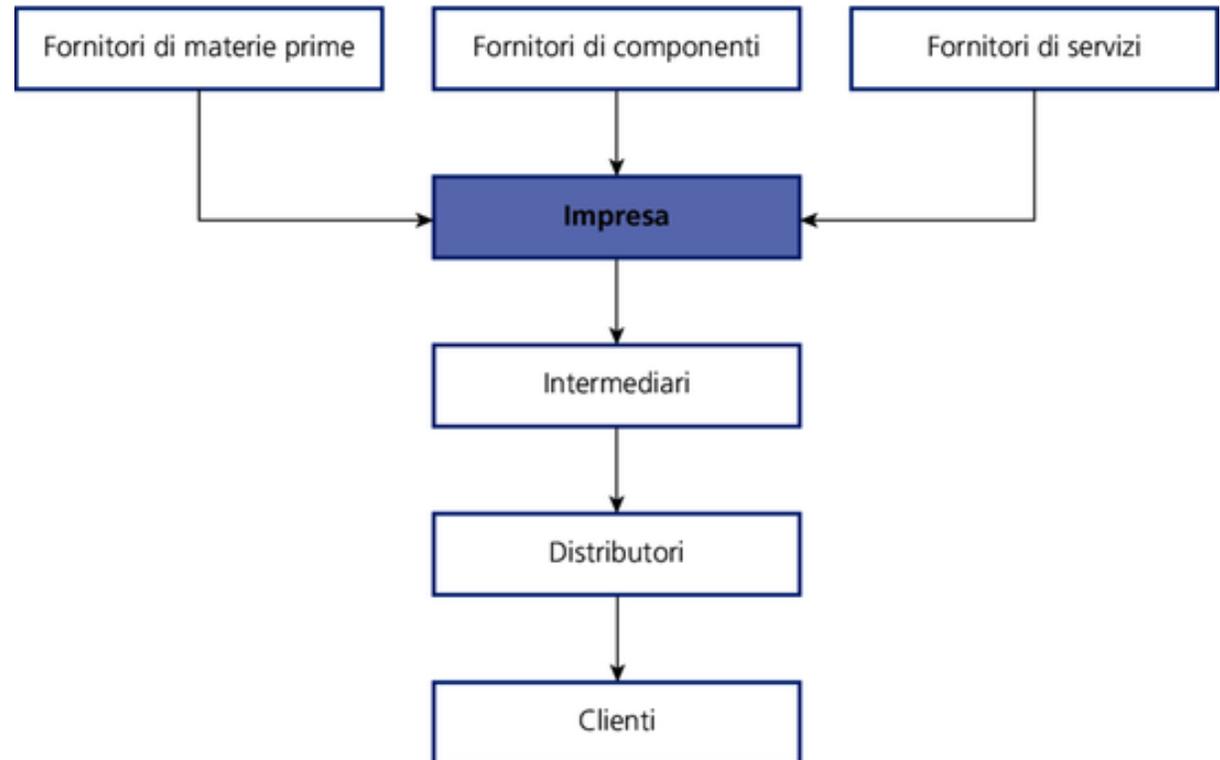
# CATENA DEL VALORE DEL SETTORE PETROLIFERO

Le attività situate all'inizio della catena del valore dell'impresa, ad esempio le prime fasi di approvvigionamento e trasformazione degli input produttivi, si definiscono come **attività a monte** mentre quelle posizionate verso la fine, ovvero le fasi che portano ai prodotti finiti che il consumatore acquista, sono dette **attività a valle**.



# LA FILIERA PRODUTTIVA O CATENA ESTERNA DEL VALORE

Per poter fornire la benzina al consumatore finale, bisogna in primo luogo capire dove reperire il petrolio greggio, poi perforare il suolo ed estrarlo, successivamente inviarlo alle raffinerie, raffinare il greggio fino a ottenere benzina, procedere a una nuova spedizione del petrolio raffinato ai distributori di benzina e concludere il processo con la vendita del prodotto finito al consumatore finale.



# INTEGRAZIONE VERTICALE A MONTE E A VALLE

***Integrazione verticale a monte.*** Rimanendo nell'ambito del settore petrolifero, è il caso di una raffineria che scegliesse di svolgere per conto proprio anche le fasi di ricerca e di estrazione del petrolio greggio.

Quando un'impresa decide di ***integrarsi verticalmente a valle*** significa che intende svolgere internamente alcune delle attività che si collocano nelle fasi successive della sua catena del valore. Tale processo, ad esempio, si esplica nel caso in cui l'impresa decida di aprire dei punti vendita di proprietà per distribuire direttamente i propri prodotti ai clienti finali.

*Per esempio, se una società che si occupa di raffinare il petrolio greggio estratto decide di aprire delle proprie stazioni di servizio, sta realizzando un'integrazione verticale a valle.*

# LE 3C DELL'INTEGRAZIONE VERTICALE

Vi sono tre fattori principali che le imprese devono tenere in considerazione quando sono chiamate a decidere quale sia la scelta migliore tra integrarsi verticalmente ed esternalizzare una o più attività.

Competenze	Possedere – o saper sviluppare – competenze distintive rispetto ai concorrenti in attività ad alto valore aggiunto spinge le imprese a integrarsi verticalmente in quelle attività.
Coordinamento	Quando vi è un elevato grado di interdipendenza tra una specifica attività aziendale ed altre attività chiave svolte internamente, l'impresa tende a integrarsi verticalmente in quell'attività per ottenere un maggior livello di coordinamento nel loro svolgimento.
Controllo	La necessità di ottenere un maggior livello di controllo su attività o asset che presentino carattere di rarità e/o di specialità spinge le imprese a integrarsi verticalmente in quelle attività al fine di evitare il rischio di dover sostenere ingenti costi di transazione.

# I RISCHI DELL'INTEGRAZIONE VERTICALE

Accanto alle motivazioni che possono spingere le imprese a integrarsi verticalmente bisogna considerare anche alcuni rischi come:

- la perdita di flessibilità e
- la perdita di focalizzazione.

# PERDITA DI FLESSIBILITÀ

Un'impresa fortemente integrata verticalmente presenta una certa rigidità, una minore capacità di rispondere rapidamente a sollecitazioni del mercato che richiedono un adeguamento del suo *business model*.

Questo aspetto, di per sé intuitivo, assume una rilevanza particolare quando nel settore si verificano dei cambiamenti tecnologici significativi. Quanto detto è testimoniato da numerose ricerche che hanno dimostrato come le imprese maggiormente integrate verticalmente subiscano generalmente un contraccolpo maggiore sui tassi di redditività quando devono affrontare un radicale salto tecnologico.

# PERDITA DI FOCALIZZAZIONE

La perdita di focalizzazione, concetto strettamente correlato a quello di flessibilità, fa riferimento al fatto che al variare della tipologia e della natura delle attività che un'impresa gestisce internamente corrisponde generalmente un aumento della difficoltà nel riuscire a svolgerle tutte in maniera efficiente.

# ESTERNALIZZAZIONE

- L'esternalizzazione consente alle imprese di essere più flessibili e più tempestive nel dare le risposte al mercato, affidando determinate attività ad altre imprese che sono in grado di svolgerle in maniera più efficiente.
- La capacità di essere flessibili è un tratto aziendale particolarmente di valore quando ci sono cambiamenti economici o tecnologici molto repentini. Per questa ragione, quindi, è possibile affermare che quando un settore è caratterizzato da un elevato grado di turbolenza e di incertezza tecnologica l'esternalizzazione è molto spesso una scelta preferibile a quella di integrazione verticale.

# ESTERNALIZZAZIONE

- L'esternalizzazione consente di focalizzarsi su un insieme più circoscritto di attività e di ridurre, per questa via, anche gli investimenti necessari per attuare processi di crescita organica o interna.
- Un'ulteriore motivazione a favore della scelta di esternalizzare risiede nella possibilità di beneficiare di effetti di scala. È ben evidente che un fornitore che lavora per più aziende clienti sviluppa un volume di attività assai superiore rispetto alla singola impresa cliente nella fase in esame, per cui potrà beneficiare delle economie di scala che gli consentiranno di ridurre il costo medio unitario di produzione.

# GLI SVANTAGGI DELL'ESTERNALIZZAZIONE

- ***La perdita di competenze distintive*** → l'esternalizzazione può essere pericolosa in quanto può portare alla perdita di capacità di fare innovazione: di prodotto, di processo, di valore.
- ***La perdita del controllo su asset e attività critiche*** le quali vengono gestite da fornitori terzi che possono acquisire sempre maggiore potere contrattuale.

# LE ALLEANZE STRATEGICHE

- L'alleanza strategica è un accordo di cooperazione in cui due o più imprese combinano le proprie risorse e competenze per creare nuovo valore.
- Le alleanze sono un veicolo per accedere alle risorse e alle competenze di un'altra impresa, e per questa via cercare di perseguire con maggiore forza l'ottenimento di un vantaggio competitivo.
- Tra i partner che collaborano per creare nuovo valore è necessario costruire un legame forte basato sulla fiducia.

# LE ALLEANZE STRATEGICHE

Le alleanze strategiche possono assumere fondamentalmente tre forme. Ciascuna consente di ripartire i benefici provenienti dalla partnership e di proteggere gli interessi di ciascun partner in modo specifico.

1. La prima è quella di formare un'alleanza contrattuale (*non equity alliance*) in cui le imprese sottoscrivono un contratto per definire il loro rapporto.
2. La seconda tipologia è quella delle *equity alliances*, dove le imprese decidono di strutturare maggiormente la loro relazione, attraverso l'acquisto reciproco o unilaterale di partecipazioni azionarie.
3. La terza forma di alleanza strategica prevede la creazione di una joint venture: le imprese partner combinano le proprie risorse e competenze creando insieme una nuova società, giuridicamente indipendente e con specifici obiettivi da raggiungere.

# INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'internazionalizzazione, cioè l'espansione del business al di là dei confini nazionali, è una fonte sia di opportunità sia di problemi.

L'internazionalizzazione avviene attraverso:

- il **commercio** – la vendita e il trasferimento di beni e servizi da un Paese a un altro
- e l'**investimento diretto** – la creazione o l'acquisizione di attività produttive in un altro Paese.

# INTERNAZIONALIZZAZIONE

Lo sviluppo del commercio internazionale ha portato molte imprese a costruire *catene del valore globali* collocando gli stadi del processo produttivo in Paesi diversi, a seconda del luogo in cui ciascuna parte è in grado di generare il massimo valore.

Le imprese si espandono a livello internazionale per molte ragioni: le più importanti sono la crescita, l'efficienza, la gestione del rischio, l'accesso a nuove conoscenze e la risposta ai clienti e/o concorrenti.

I Paesi target delle strategie di internazionalizzazione possono essere *distanti* rispetto al Paese di partenza in termini culturali, amministrativi, geografici e economici. Minore è la distanza complessiva, maggiore è la probabilità di successo dell'impresa nel nuovo Paese.

# CONCORRENZA INTERNAZIONALE E ANALISI DI SETTORE

I modelli di internazionalizzazione sono costituiti da diversi tipi di settori:

- 1. settori protetti** → quei settori serviti esclusivamente da imprese nazionali. Sono al riparo sia dalle importazioni sia dall'investimento diretto estero grazie a regolamentazione, barriere all'entrata, natura localizzata dei beni e dei servizi che producono;
- 2. settori internazionali** → quei settori in cui l'internazionalizzazione si manifesta attraverso le importazioni e le esportazioni;

# CONCORRENZA INTERNAZIONALE E ANALISI DI SETTORE

- 3. settori multidomestici** → quei settori che si internazionalizzano prevalentemente attraverso l'investimento diretto, o perché il commercio non è praticabile (servizi finanziari, di consulenza, alberghieri) o perché i prodotti sono differenziati a livello nazionale (cibi surgelati, case editrici);
- 4. settori globali** → quei settori caratterizzati da un alto livello sia di investimento diretto sia di commercio. Tra questi vi è la maggior parte dei settori manifatturieri ed estrattivi, popolati da aziende multinazionali.

# MODELLI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE NEI DIVERSI SETTORI



# LE IMPLICAZIONI PER LA CONCORRENZA

L'internazionalizzazione intensifica la competizione e, di norma, implica minori margini di profitto settoriali.

Applicando il modello delle 5 forze competitive di Porter si può verificare come l'internazionalizzazione impatti su tre forze:

- **potenziali entranti**
- **rivalità tra imprese esistenti**
- **aumento del potere contrattuale degli acquirenti**, il potere degli acquirenti dell'industria può essere rafforzato dalla possibilità di approvvigionarsi a livello globale.

# LOCALIZZAZIONE INTERNAZIONALE DELLA PRODUZIONE

Determinanti della localizzazione geografica:

- **Risorse del paese** → se il vantaggio competitivo è basato su risorse interne all'ambiente nazionale, un'impresa si localizzerà dove quelle risorse sono più abbondanti. *Nel caso di imprese del settore del petrolio e del gas naturale ciò significa esplorare le zone in cui vi sono giacimenti.*
- **Risorse e competenze delle imprese** → se il vantaggio competitivo è generato da risorse e competenze interne, la localizzazione dipenderà dal grado di mobilità delle risorse stesse.

# VANTAGGIO NAZIONALE E INVESTIMENTI ESTERI

Le imprese entrano nei mercati esteri alla ricerca di redditività. Le modalità con cui un'impresa può creare un vantaggio competitivo hanno implicazioni sulla scelta del modello d'entrata in quel mercato.

L'ingresso può avvenire in due modalità:

1. rapporti commerciali
2. investimento diretto

# VALUTAZIONE DI VANTAGGI E SVANTAGGI NELLA SCELTA DELL'INVESTIMENTO ESTERO:

- 1. *Il vantaggio competitivo è specifico dell'azienda o legato a risorse del Paese ospitante?*** Se il vantaggio competitivo dell'impresa è legato al paese di origine, il miglior modo di sfruttare le possibilità di internazionalizzazione è l'esportazione di beni.
- 2. *Il prodotto è trasferibile?*** Se il prodotto non è trasferibile a causa di limitazioni alla possibilità di trasportarlo o di vincoli alle importazioni, l'entrata nel mercato richiede un investimento diretto nella realizzazione di stabilimenti di produzione o la cessione di licenze ad aziende locali.

# VALUTAZIONE DI VANTAGGI E SVANTAGGI NELLA SCELTA DELL'INVESTIMENTO ESTERO:

- 3. *L'azienda possiede una gamma completa di risorse e competenze per stabilire un vantaggio competitivo nel mercato estero?*** Per competere in un mercato estero, è probabile che l'impresa debba acquisire nuove risorse e competenze attraverso la collaborazione con imprese locali.
- 4. *L'impresa può appropriarsi facilmente dei rendimenti delle proprie risorse?*** Nei settori chimico e farmaceutico i brevetti a protezione dei prodotti innovativi offrono generalmente buone garanzie di protezione legale e quindi la concessione di licenze ai produttori locali rappresenta un valido strumento per appropriarsi del loro rendimento.

# VALUTAZIONE DI VANTAGGI E SVANTAGGI NELLA SCELTA DELL'INVESTIMENTO ESTERO:

- 5. Qual è la natura dei costi di transazione?* I costi di transazione sono fondamentali nella scelta tra le diverse forme di entrata. Barriere all'esportazione come costi di trasporto e tariffe costituiscono costi di transazione che possono incoraggiare l'investimento diretto.

# MODELLO CAGE

Il modello Cage di Ghemawat per valutare le differenze fra Paesi				
	Distanza culturale	Distanza amministrativa e politica	Distanza geografica	Differenze economiche
<b>La distanza fra due paesi aumenta con</b>	Lingue, ceppi etnici, religioni e norme sociali diverse  Assenza di reti di collegamento etniche o sociali	Assenza di associazione politica o monetaria condivisa  Ostilità politica  Deboli istituzioni legali e finanziarie	Assenza di confini comuni, accesso all'acqua, collegamenti adeguati per trasporti e comunicazioni  Lontananza fisica	Diverso reddito dei consumatori  Diversi costi e qualità delle risorse naturali, finanziarie e umane  Diversa informazione o conoscenza
<b>Settori più influenzati dal tipo di distanza</b>	Settori con elevato contenuto linguistico (Tv, editoria) e culturale (cibo, vino, musica)	Settori considerati strategicamente importanti dai governi (per esempio energia, difesa, telecomunicazioni)	Prodotti con basso valore rispetto al peso (cemento), fragili o deperibili (vetro, latte) o che dipendono da comunicazioni (servizi finanziari)	Prodotti la cui domanda è sensibile ai livelli di reddito dei consumatori (beni di lusso). Prodotti ad alta intensità di lavoro (abbigliamento)

# LA DIVERSIFICAZIONE

- È meglio essere specializzati o diversificati?
- **A quali condizioni la diversificazione crea valore piuttosto che distruggerlo?**
- Esiste un livello ottimale di diversificazione?
- Quali tipi di diversificazione sono più adatti a creare valore?

# CREAZIONE DI VALORE ATTRAVERSO LA DIVERSIFICAZIONE

- Le ricerche empiriche condotte da studiosi e consulenti di strategie d'impresa hanno delineato una chiara **relazione tra il grado di diversificazione e la redditività aziendale.**
- Le imprese che operano in un numero circoscritto di settori o mercati tra loro correlati ottengono, generalmente, migliori *performance* di quelle che operano in un singolo business.

# CREAZIONE DI VALORE ATTRAVERSO LA DIVERSIFICAZIONE

- Un livello moderato di diversificazione correlata porta a elevati livelli di *performance*, mentre una strategia di diversificazione troppo spinta determina l'effetto opposto.

**DIVERSIFICAZIONE CORRELATA (O CONCENTRICA).** Strategia di diversificazione che prevede l'ingresso in business caratterizzati da una complementarità tecnologica, produttiva, commerciale con il business originario (es.: *un'impresa che produce latte inizia ad offrire anche prodotti derivati*).

**DIVERSIFICAZIONE NON CORRELATA (O PURA).** Strategia di diversificazione che prevede l'entrata in business che non hanno alcun collegamento con le attività originarie.

# PERCHÉ DIVERSIFICARSI?

La diversificazione è motivata principalmente da obiettivi di:

**1. crescita**

**2. riduzione del rischio**

**3. creazione di valore**

# I MOTIVI DELLA DIVERSIFICAZIONE: CRESCITA

- Attraverso la diversificazione le imprese possono espandersi verso settori dinamici, se il proprio settore di riferimento è stagnante.
- La diversificazione può generare un grande aumento dei ricavi se attuata attraverso **acquisizioni**.
- Però queste acquisizioni possono minare la redditività. Se gli sforzi per la diversificazione comportano un esaurimento di contante per le aziende che si trovano in settori in declino allora può accelerare, anziché evitare, il fallimento.

# I MOTIVI DELLA DIVERSIFICAZIONE: RIDUZIONE DEL RISCHIO

- Gli azionisti riducono il loro rischio diversificando il loro portafoglio di azioni.



- La diversificazione aziendale NON ha perciò valore per gli azionisti, se non nello specifico caso in cui il costo di diversificazione dell'impresa è inferiore a quello dei singoli investitori.

**N.B.** Il rendimento degli azionisti di imprese conglomerate, corretto per il rischio, non è di solito superiore a quello offerto dai fondi comuni di investimento o dai portafogli bilanciati di imprese specializzate.

# LA CREAZIONE DI VALORE

Per decidere se la diversificazione creerà effettivamente valore per gli azionisti, secondo Porter, bisogna svolgere **3 test**:

- 1. *il test di attrattività*** (attrattività del settore). I settori scelti per la diversificazione devono essere strutturalmente attrattivi o in grado di essere resi attrattivi.
- 2. *il test di costo di entrata*** (analisi delle barriere). Il costo di entrata non deve capitalizzare tutti i futuri profitti.
- 3. *il better-off test*** (si valuta se la diversificazione abbia capacità di portare vantaggio competitivo alla nuova attività, all'attività distintiva o a entrambe).

# DIVERSIFICAZIONE E VANTAGGIO COMPETITIVO: ECONOMIE DI SCOPO

- **Economie di scopo:** vantaggi di costo derivati dall'utilizzare una risorsa in molteplici attività, condotte congiuntamente, anziché indipendentemente.
- Le economie di scopo esistono per ragioni simili alle economie di scala. La differenza fondamentale è che le economie di scala si riferiscono ai risparmi di costo generati dall'aumentare la scala di produzione del singolo prodotto; le economie di scopo sono i risparmi di costo generati da un aumento dell'output di più prodotti.
- Le **economie di scala** sono riduzioni del costo medio unitario originate da un più elevato sfruttamento degli impianti. Le **economie di scopo**, sono contrazioni nel costo medio unitario originate dalla condivisione di una medesima attività (tangibile o intangibile) fra due o più prodotti.

# DIVERSIFICAZIONE E VANTAGGIO COMPETITIVO: ECONOMIE DI SCOPO

La natura delle economie di scopo varia a seconda del tipo di risorsa o competenza:

- **risorse tangibili** (es.: reti di distribuzione, i sistemi informativi, la forza di vendita e i laboratori di ricerca)
- **risorse intangibili** (i marchi, la reputazione dell'impresa e la tecnologia)
- **competenze organizzative** (alcune tra le competenze più importanti nell'influenzare la performance delle imprese diversificate sono le competenze gestionali generali)
- **economie di scopo dal lato della domanda** (le economie di scopo sorgono anche per i clienti che acquistano più tipi di prodotto. *I consumatori tendono a gravitare principalmente intorno ad Amazon per la facilità e il risparmio di tempo dato dal concentrare i propri acquisti in un unico sito web*).

# I VANTAGGI INFORMATIVI DELL'IMPRESA DIVERSIFICATA

- Il management del gruppo ha accesso a maggiori informazioni rispetto a quelle disponibili nei mercati esterni.
- L'impresa diversificata è più efficiente nel riallocare capitali e forza lavoro.
- La diversificazione ha maggiore successo in aziende consolidate che in aziende neo-costituite.

# DIVERSIFICAZIONE E RISULTATI ECONOMICI

- Non è emersa alcuna relazione sistematica tra redditività e diversificazione.
- Oltre un certo grado di diversificazione, la complessità di gestione genera minore redditività.
- La performance derivata dalla diversificazione dipende in grande parte anche da come essa è attuata.

# DIVERSIFICAZIONE CORRELATA E NON CORRELATA

- Secondo alcuni studi, la diversificazione in settori correlati è più redditizia che in settori non correlati. Secondo altri studi, pare evidente il contrario.



- Ciò mostra la complessità della relazione tra strategia di diversificazione e risultato di impresa.

N.B. La correlazione si riferisce alle risorse e competenze comuni e non a eventuali somiglianze di prodotto e tecnologia.

# IL SIGNIFICATO DI CORRELAZIONE NELLA DIVERSIFICAZIONE

La correlazione può essere classificata come:

- 1. operativa:** somiglianza tra settori, in termini di tecnologia e mercato. Le somiglianze si riferiscono a produzione, marketing, distribuzione ecc.;
- 2. strategica:** necessità di medesime competenze manageriali, di gestione strategica nell'allocazione delle risorse e attività differenti.

Le decisioni di diversificazione avvengono sulla base di *correlazione percepita dai manager* e non effettiva.

# FUSIONI, ACQUISIZIONI E ALLEANZE

- Fusioni, acquisizioni e alleanze sono importanti strumenti della strategia di gruppo.
- Costituiscono i mezzi principali con cui le imprese estendono la dimensione e la gamma delle proprie attività.
- Perché fusioni, acquisizioni e alleanze contribuiscano agli obiettivi strategici dell'impresa, bisogna riconoscere che non sono strategie in sé: sono strumenti della strategia – ossia i mezzi con cui un'impresa implementa la propria strategia.

# FUSIONI, ACQUISIZIONI E ALLEANZE

- Data la diversità di motivazioni, contesti e risultati, le decisioni che riguardano fusioni, acquisizioni e alleanze devono essere prese dopo attenta analisi dei loro specifici obiettivi strategici, delle caratteristiche delle aziende partner coinvolte e dei loro ambienti settoriali e nazionali.
- Un'**acquisizione** (o scalata) è l'acquisto di un'azienda da parte di un'altra.
- Una  **fusione**  riguarda due aziende che si amalgamano per costituire una nuova impresa.
- Un'**alleanza strategica** è un accordo di collaborazione tra due o più imprese per perseguire obiettivi comuni sulla base di un accordo.

## QUANTO HANNO SUCCESSO?

- La ricerca sui risultati successivi a fusioni e acquisizioni indica che gli effetti di queste operazioni sono generalmente deludenti.
- Gli studi empirici si concentrano su due principali misure di performance: il rendimento degli azionisti e i profitti contabili.

# QUANTO HANNO SUCCESSO?

- La mancanza di risultati coerenti rispetto agli effetti di fusioni e acquisizioni difficilmente sorprende data la loro diversità.
- Anche quando fusioni e acquisizioni vengono raggruppate in categorie diverse, gli effetti sul risultato restano poco chiari.
- In assenza di chiari risultati generali sugli impatti delle fusioni, dobbiamo riconoscere che ogni combinazione di aziende costituisce un fatto di per sé unico, che deve essere preso in considerazione per i suoi meriti specifici.
- Bisogna sottoporre le decisioni relative a fusioni e acquisizioni a un'attenta valutazione strategica.

# LE MOTIVAZIONI DI FUSIONI E ACQUISIZIONI

## Motivazioni del management

- Esistono incentivi per il *management*, sia finanziari sia psicologici, che tendono a essere associati più alla dimensione di un'azienda che alla sua redditività → L'acquisizione è la modalità di crescita più rapida.

# LE MOTIVAZIONI DI FUSIONI E ACQUISIZIONI

## Motivate dal punto di vista finanziario

- Informazioni di mercato privilegiate possono fornire una base per identificare e acquistare le aziende sottovalutate.
- Le acquisizioni possono permettere a un'azienda di ridurre il proprio carico fiscale.

# LA PIANIFICAZIONE PRIMA DI QUESTE OPERAZIONI

Per prendere decisioni solide in merito a operazioni di fusione e acquisizione, è necessaria un'analisi oggettiva e quantitativa. Le questioni da porsi a tal fine sono le seguenti:

1. cosa si aspetterà il mercato dall'operazione riguardo i flussi di cassa netti futuri?
2. quanto sono ragionevoli queste aspettative riguardo i flussi di cassa?
3. qual è il potenziale di ristrutturazione?
4. qual è il potenziale per l'attivazione di sinergie?

# L'INTEGRAZIONE POST-OPERAZIONE

Per anticipare eventuali problemi di integrazione ci si può focalizzare su acquisizioni che valorizzino il modello di *business* esistente ponendosi le seguenti domande:

- I prodotti oggetto d'acquisizione sono adatti al nostro catalogo?
- I clienti dell'azienda acquisita comprano gli stessi prodotti dei nostri clienti, e viceversa?
- I prodotti dell'azienda acquisita sono adatti alla nostra filiera attuale, alle strutture di produzione e alla distribuzione?
- Le persone che lavorano per noi possono servire subito i clienti dell'azienda acquisita?