



LE STRATEGIE DI GRUPPO (2)

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

Bologna, 13 - 14 aprile 2023
LEZIONE N. 12 - LEZIONE N. 13

LA GESTIONE DELLE IMPRESE DIVERSIFICATE

Quattro attività attraverso le quali la gestione di gruppo aggiunge valore alle attività:

- gestione del portafoglio complessivo dell'impresa;
- gestione delle interdipendenze tra le diverse attività;
- gestione delle singole attività;
- gestione del cambiamento nell'impresa con più aree d'attività.

LA GESTIONE DEL PORTAFOGLIO DI ATTIVITÀ

- La forma più semplice di azienda diversificata è quella che assembla attività indipendenti sotto una proprietà comune senza intervenire direttamente nella gestione.
- In questo tipo di azienda è centrale la gestione del portafoglio per comprare e vendere le varie attività.
- Affinché la gestione del portafoglio generi valore è essenziale che i dirigenti del gruppo siano abili nell'individuare imprese sottovalutate (cioè nel riconoscere, in anticipo rispetto al mercato, la redditività potenziale di lungo termine di certe aziende) e di essere più efficienti del mercato finanziario nell'allocare capitali alle diverse attività.

LA GESTIONE DEL PORTAFOGLIO DI ATTIVITÀ

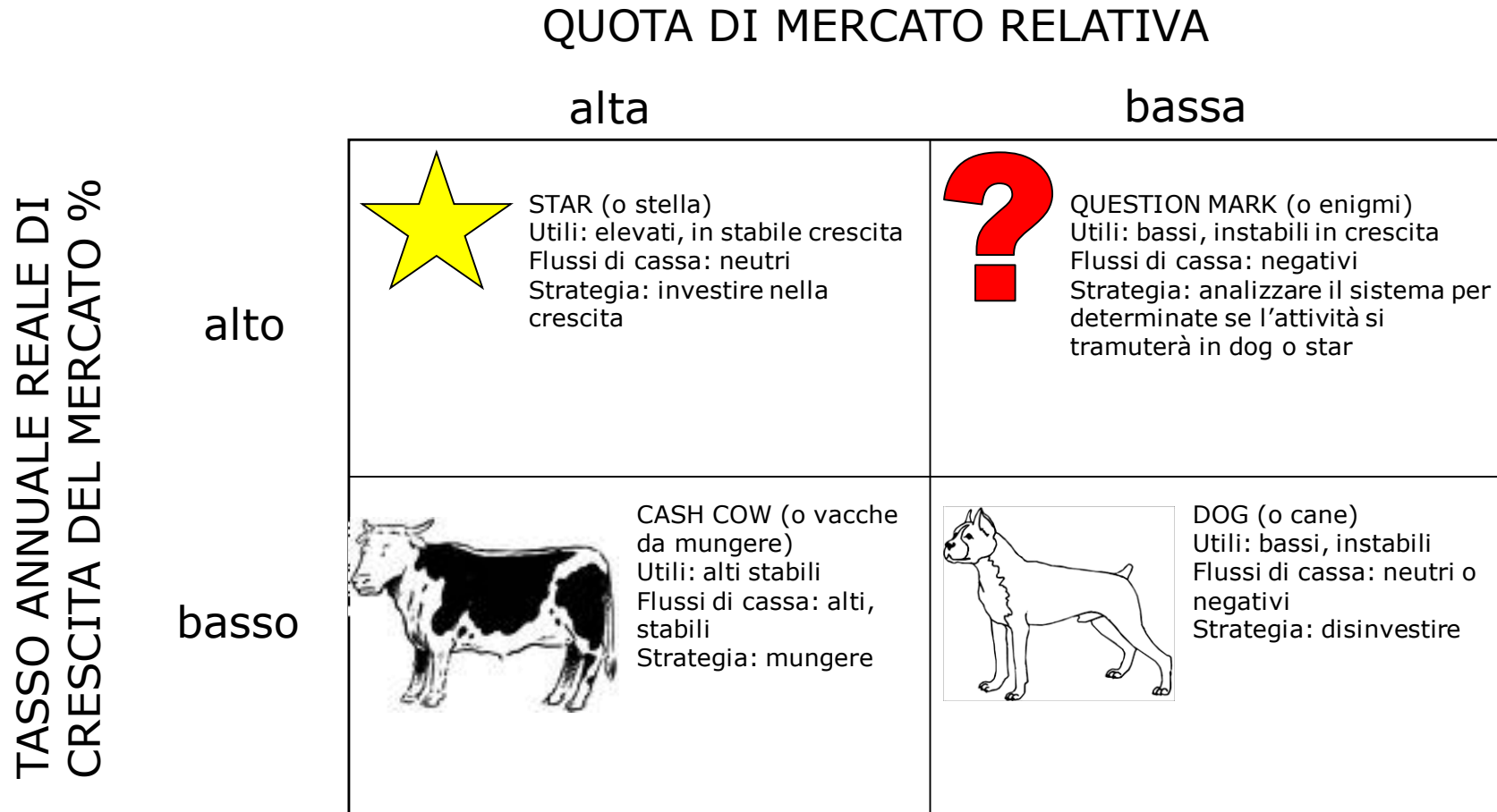
Le matrici di pianificazione del portafoglio sono uno strumento strategico ampiamente utilizzato dalle imprese diversificate.

Esse mostrano il posizionamento delle diverse attività dell'impresa, utile per analizzare le prospettive di creazione di valore di ciascuna.

LA MATRICE GE-MCKINSEY

		Vantaggio competitivo dell'area d'affari		
		bassa	media	alta
Attrattività del settore	bassa	MIETERE		
	media		MANTENERE	
	alta			CRESCERE

LA MATRICE CRESCITA/QUOTA DEL BOSTON CONSULTING GROUP



VANTAGGI E SVANTAGGI DELL'USO DELLE MATRICI

- Le matrici McKinsey e Bcg sono entrambe volte a indicare la potenziale redditività futura di una certa attività, ma utilizzano dati passati.
- Le matrici McKinsey e Bcg ignorano le interdipendenze tra attività.

LA GESTIONE DELLE INTERDIPENDENZE TRA DIVERSE ATTIVITÀ

Le aziende che operano in più aree d'attività sono spesso organizzate in modo da permettere lo sfruttamento delle interdipendenze tra risorse e capacità in due modalità:

- a) attraverso l'accentramento di servizi comuni a livello di impresa
- b) attraverso la gestione delle interdipendenze dirette tra le unità di *business*

CONDIVISIONE DI SERVIZI

La forma più semplice di condivisione di risorse è l'accentramento delle strutture preposte all'erogazione di funzioni e servizi di interesse generale.

Spesso la direzione generale viene divisa in due sezioni:

- unità di gestione a livello di gruppo (pianificazione strategica, finanziaria e legale);
- organizzazione di servizi (ricerca e sviluppo, progettazione, formazione del personale, sistemi informativi).

TRASFERIMENTO DI COMPETENZE E CONDIVISIONE DI ATTIVITÀ

In molte aziende diversificate si può creare sinergia tra le aree d'attività sulla base delle similarità tra queste.

Le due modalità di sfruttamento delle similarità tra attività sono:

1. trasferimento di risorse e competenze
2. condivisione di attività

IMPLICAZIONI PER LA SEDE CENTRALE DEL GRUPPO

- Quanto più strettamente 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 abbia un ruolo importante.
- Sfruttare le interdipendenze tra le attività impone costi che possono facilmente superare i benefici generati.

LA GESTIONE DI SINGOLE ATTIVITÀ

- Nella gestione delle interdipendenze tra le attività il ruolo essenziale della sede centrale del gruppo è di coordinare e orchestrare le sinergie tra le attività.
- La sede del gruppo può essere coinvolta in modo diretto nella creazione di valore per le singole aree attraverso il miglioramento della gestione di queste attività.
- Ci sono diversi tipi di interventi con cui la direzione di gruppo può migliorare i risultati al livello delle singole attività possedute:
 - ✓ **coinvolgimento diretto di gruppo nella gestione dell'area di business** (è possibile creare valore per aziende gestite male attraverso il miglioramento delle pratiche manageriali);
 - ✓ **pianificazione strategica** (si preoccupa dei risultati di medio e lungo periodo);
 - ✓ **gestione del risultato e controllo finanziario** (si concentrano sui risultati entro un orizzonte temporale di due anni).

COINVOLGIMENTO DIRETTO DI GRUPPO NELLA GESTIONE DELL'AREA DI BUSINESS

- Una *strategia di ristrutturazione* è quella in cui la capogruppo interviene per insediare nuovi manager, cambiare la strategia, vendere attività in eccesso e possibilmente fare acquisizioni al fine di avere economie di scala e una solida presenza nel mercato.
- La ristrutturazione può coinvolgere non soltanto singole aziende ma anche interi settori.
- L'aspetto negativo del coinvolgimento diretto del gruppo nelle decisioni a livello di singola area d'attività è dato dal fatto di poter compromettere l'autonomia e la motivazione dei responsabili di queste attività.

IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

L'efficacia dei processi di pianificazione strategica di grandi aziende diversificate può essere sostenuta da tre tipi di iniziative:

1. focalizzarsi sulle questioni strategiche critiche
2. adattare la pianificazione strategica per rispondere ai bisogni specifici dell'azienda
3. 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.
 - Le aziende con sistemi manageriali fortemente orientati al raggiungimento di ambiziosi obiettivi finanziari e operativi utilizzano robusti incentivi a livello individuale per creare un contesto motivante per i manager di divisione
 - In settori in cui l'orizzonte temporale degli investimenti e il tempo intercorrente tra la decisione strategica e i suoi effetti sono più lunghi, la sfida per riconciliare obiettivi di breve e medio termine con i risultati di lungo termine è più ardua

CARATTERISTICHE DEI DIVERSI STILI DI GESTIONE STRATEGICA

	Pianificazione strategica	Controllo finanziario
Formulazione della strategia di business	Gli uffici centrali di aree d'affari e di gruppo formulano congiuntamente la strategia. Il quartier generale coordina le strategie delle diverse aree d'affari	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 d'affari, b) innovazione, c) posizionamento competitivo nel lungo periodo	L'autonomia delle aree d'affari incoraggia iniziativa, reattività e sviluppo di leader divisionali
Svantaggi	Perdita di 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 periodo scoraggia l'innovazione e lo sviluppo a lungo termine. Condivisione limitata di risorse e competenze fra le diverse aree
Stile adatto a	Aziende con un numero limitato di aree d'affari strettamente collegate. Nei settori in cui sono importanti tecnologia e competizione e in cui i progetti sono grandi e a lungo termine	Aziende con molte aree d'affari collocate in un'ampia gamma di settori e 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 GOVERNANCE DELL'IMPRESA DIVERSIFICATA

Nelle imprese diversificate diventa particolarmente rilevante il *problema dell'agenzia*: la propensione dei manager (gli agenti) a gestire le aziende in modo da anteporre i propri interessi a quelli dei proprietari.

Le questioni fondamentali della governance di grandi imprese diversificate sono tre:

1. i diritti degli azionisti
2. le responsabilità del consiglio d'amministrazione
3. il ruolo del management di gruppo

I DIRITTI DEGLI AZIONISTI

Per limitare il problema dell'agenzia, in molti paesi, il diritto societario cerca di proteggere gli interessi degli azionisti riconoscendo loro il diritto di:

- eleggere e rimuovere i membri del consiglio d'amministrazione
- condividere i profitti dell'azienda
- ricevere informazioni su di essa.

Nonostante ciò, gli incentivi a disposizione degli azionisti per esercitare i propri diritti sono di solito deboli.

LE RESPONSABILITÀ DEL CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE

Il consiglio d'amministrazione ha la responsabilità di assicurare la guida strategica dell'azienda, un controllo efficace del gruppo dirigente e la trasparenza di fronte all'azienda e agli azionisti.

A tal fine è necessario che:

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

RICAPITOLANDO

Si sono identificati quattro tipi principali di attività grazie a cui la gestione di gruppo crea valore in queste aziende.

- *Gestire il portafoglio di attività*: decidere in quali attività e in quali mercati geografici l'azienda dovrebbe operare e allocare le risorse tra queste diverse attività e mercati.
- *Gestire le interdipendenze tra le attività*: lo sfruttamento delle opportunità di condivisione delle risorse e il trasferimento di competenze presuppongono diverse attività, che vanno dalla programmazione centralizzata delle funzioni al trasferimento delle *best practices*. La chiave è assicurarsi che i potenziali guadagni che derivano dal conseguimento di economie di scopo non siano cancellati dai costi addizionali di gestione della maggiore complessità.

RICAPITOLANDO

- *Gestire le attività individuali*: migliorare la performance delle attività individuali valorizzando la qualità dei loro processi decisionali, collocandovi migliori manager e creando incentivi che possano portare a risultati di livello superiore.
- *Gestire il cambiamento e lo sviluppo*: nonostante la diversificazione abbia il grande vantaggio di impedire che l'azienda sia prigioniera di un solo settore, lo sfruttamento di questo vantaggio implica l'adozione di processi, strutture e attitudini che promuovono le nuove iniziative e creano la volontà di guardare avanti.