

Prof. Antonio Renzi

Economia e gestione delle imprese

Parte ottava
L'ambiente competitivo

Argomenti

1. **Nozione di ambiente competitivo**
2. **Il paradigma struttura-condotta-performance**
3. **Le 5 forze competitive di Porter**
4. **La catena del valore di Porter**
5. **Il ciclo di vita del prodotto**
6. **La matrice BCG**

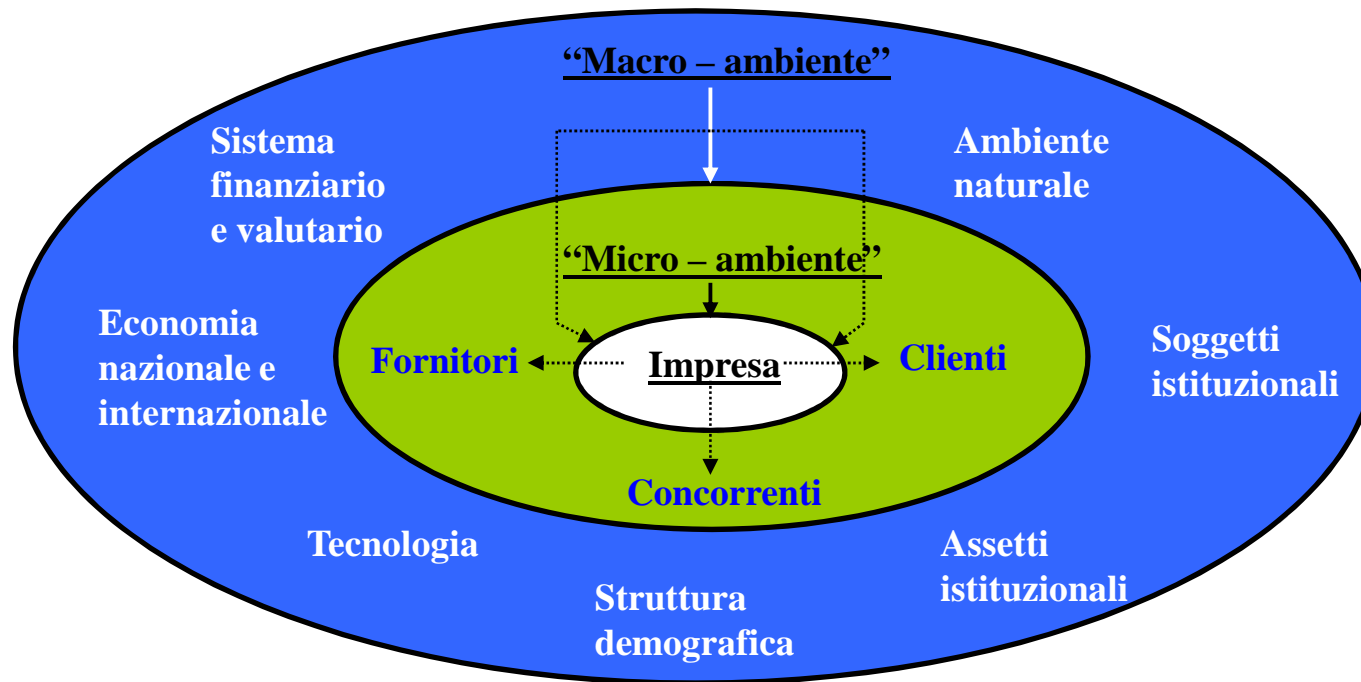
1.

Nozione di ambiente competitivo

L'ambiente competitivo di un'impresa include tutti gli attori con i quali l'impresa intrattiene rapporti di vario tipo.

Il comportamento di ogni attore del mercato influisce, positivamente o negativamente, sulla competitività dell'impresa.

1.1. Micro e macro ambiente competitivo



2. Il paradigma struttura-condotta- performance

In base allo strutturalismo il governo strategico dell'impresa evolve in funzione delle dinamiche ambientali: in un dato momento, **la struttura dell'ambiente di riferimento si qualifica come ambiente competitivo e determina la strategia competitiva dell'impresa.**



2.1. La struttura

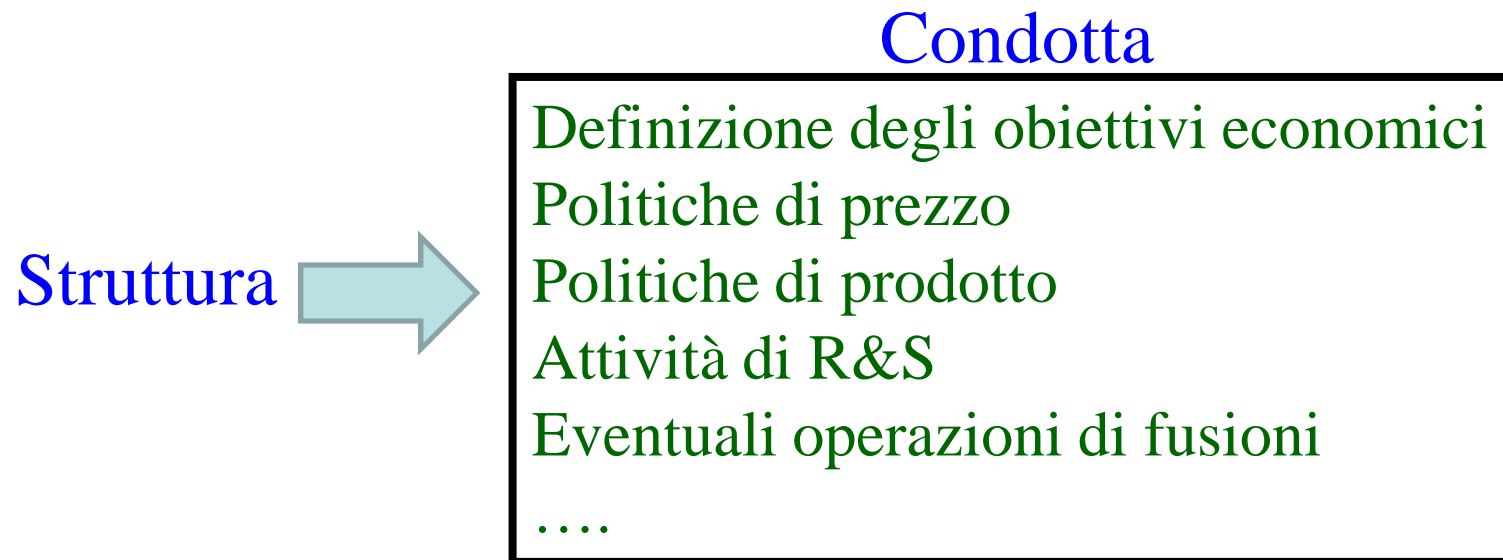
Le principali caratteristiche strutturali dei settori:

- **numero e dimensione dei compratori e venditori;**
- **condizioni di entrata ed uscita dal settore;**
- **differenziazione;**
- **integrazione verticale e diversificazione**

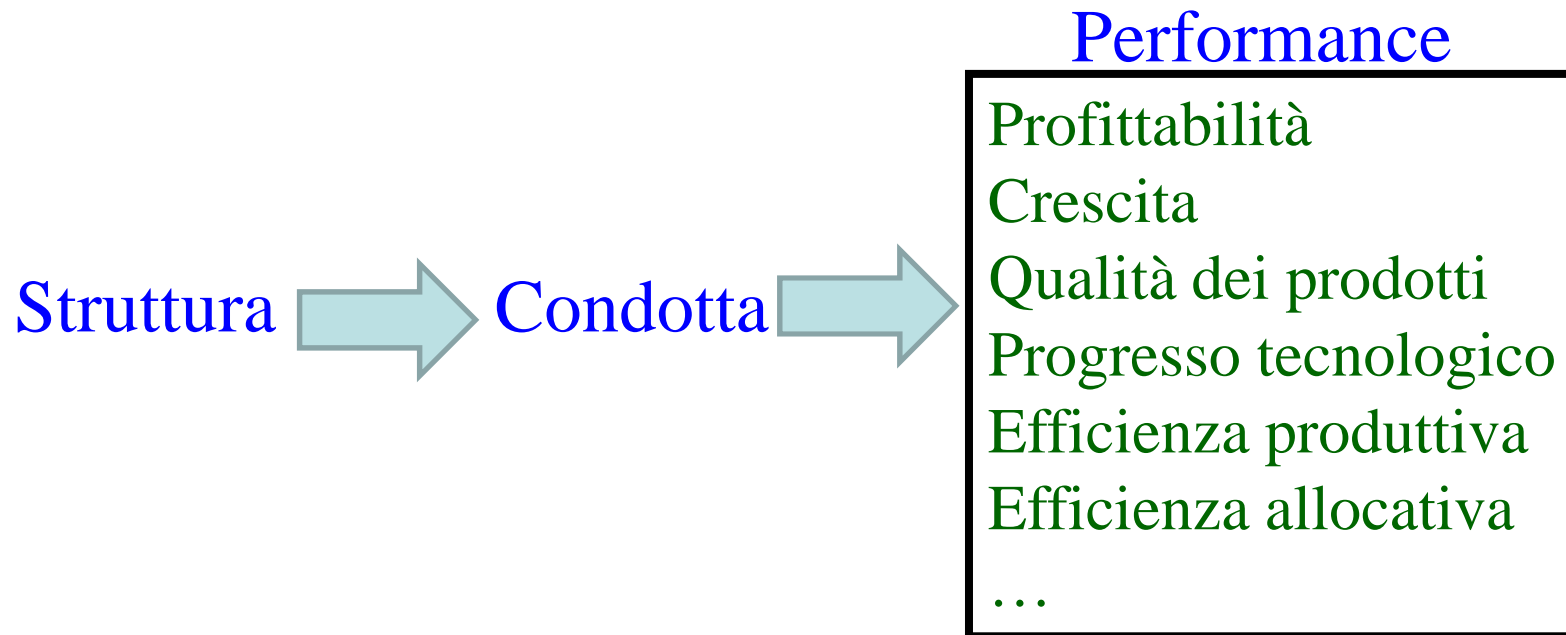
Nel paradigma SCP, le caratteristiche strutturali di un settore vengono considerata costanti nel breve periodo.

2.2. La condotta

Nel paradigma SCP le caratteristiche settoriali si riflettono sui comportamenti delle imprese:



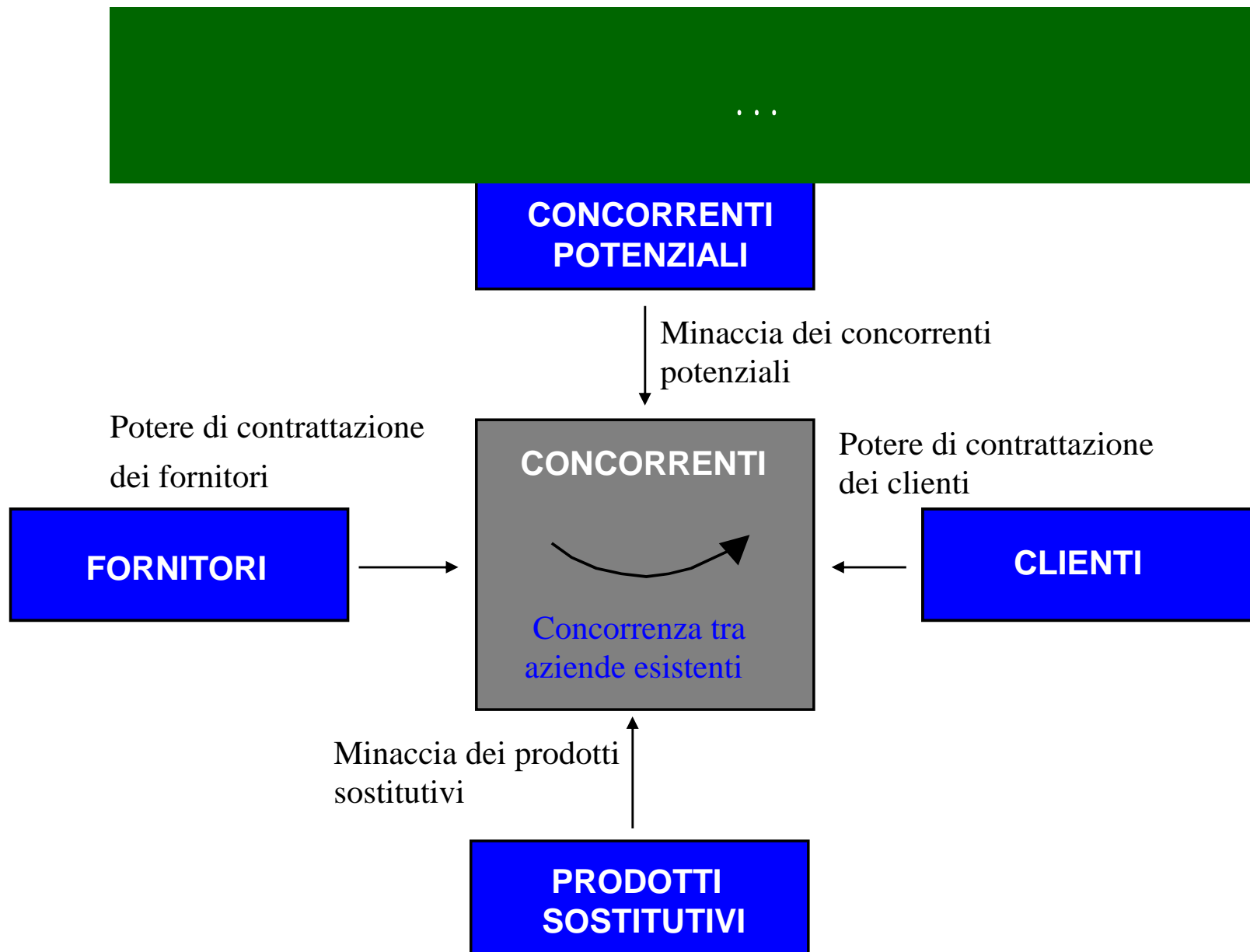
2.3. La condotta



3. Le 5 forze competitive di Porter

Il modello delle **5 forze competitive di Porter** rappresenta una modalità di descrizione dell'ambiente competitivo da ricondurre allo **strutturalismo**.

<<la strategia competitiva deve nascere dalla conoscenza delle regole della concorrenza che determinano l'attrattività di un settore industriale. Lo scopo finale della strategia competitiva è quello di essere in sintonia con tali regole e, idealmente, di arrivare a cambiarle in favore dell'impresa. In qualunque settore le regole della concorrenza si riassumono in cinque forze competitive: l'entrata di nuovi concorrenti, la minaccia di sostituti, il potere contrattuale dei clienti, il potere contrattuale dei fornitori e la rivalità dei concorrenti presenti. Le cinque forze competitive prezzi, costi e investimenti che devono sostenere le imprese appartenenti al settore>> (PORTER M.E., 1979).



L'intensità delle cinque forze agisce negativamente sulle profittabilità del settore

10

3.1. La minaccia di nuovi concorrenti

La minaccia di nuovi concorrenti tende a ridurre la profittabilità settoriale, nel momento in cui, in assenza di barriere strutturali all'entrata, le imprese che ne fanno parte azionano politiche ritorsive riducendo, in particolare, i prezzi in modo tale da accrescere le difficoltà di ordine economico-finanziario per le unità potenzialmente entranti.

Pertanto, il volgere dei prezzi verso valori competitivi è un fenomeno che non riguarda esclusivamente l'ipotesi di effettivi nuovi ingressi, ma si determina anche in presenza del solo rischio di ampliamento del numero dei concorrenti.

3.2. Le barriere all'entrata

La probabilità di nuovi ingressi è correlata in modo inverso con i seguenti fattori strutturali:

costi sommersi;

il fabbisogno di capitali;

economie di scala;

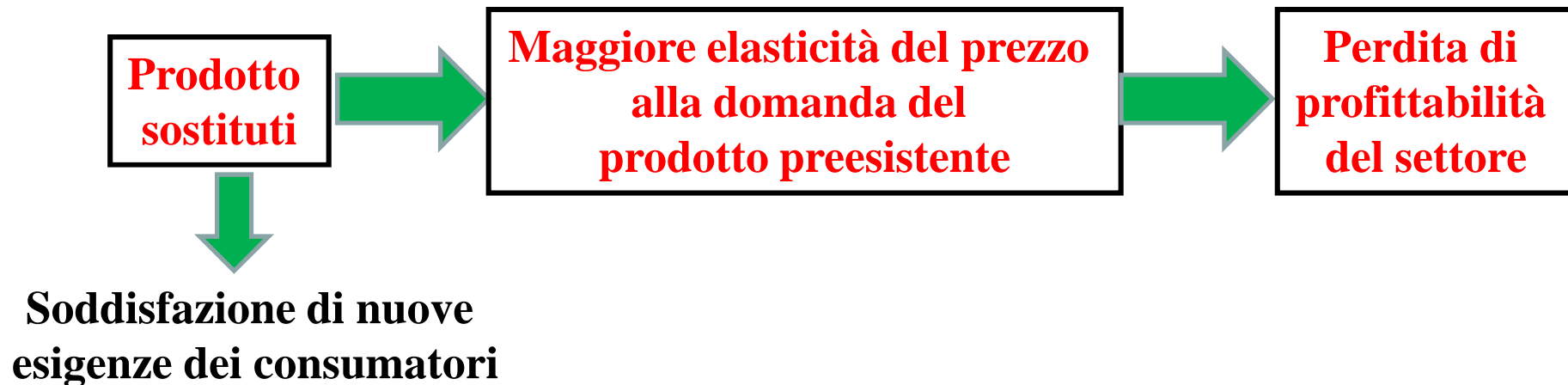
difficoltà di accesso ai canali distributivi;

barriere istituzionali e legali.

3.3. La minaccia di sostituti

La minaccia di prodotti sostituti attiene al rischio di spostamento delle preferenze dei consumatori a favore di beni e servizi, alternativi rispetto ai prodotti offerti da un dato settore.

In presenza di prodotti sostituti, **aumenta l'elasticità della domanda rispetto al prezzo** e, quindi, **si riduce la manovrabilità dei prezzi verso l'alto** con conseguente riduzione dei margini economici per le imprese del settore.



...

Vi sono comparti merceologici che presentano un **rischio di sostituti quasi** nullo come, ad esempio, nel caso della benzina; altri, invece, operano in condizioni di **elevato rischio di sostituti** in virtù, soprattutto, di forti spinte ad innovazioni tecnologiche che non si limitano ad innovare prodotti esistenti, ma che generano veri e propri sostituti.

3.4.

La forza contrattuale dei clienti

Il potere contrattuale degli acquirenti dipende, essenzialmente, dalla discrezionalità che i clienti di un certo settore hanno rispetto alla negoziazione del prezzo di acquisto, alla pretesa di determinati livelli di qualità e a tutti gli altri fattori che entrano in gioco al momento della transazione.

3.5. La forza contrattuale dei fornitori

Il potere contrattuale dei fornitori individua la capacità delle imprese fornitrici di acquisire quote di valore del settore.

I fornitori “dominano” un certo settore quando, da un lato, sono di dimensioni grandi e costituiscono un’offerta concentrata, dall’altro, dispongono delle migliori informazioni per valutare le singole controparti e l’intero settore target.

3.6. La rivalità dei concorrenti

La rivalità dei concorrenti rappresenta una minaccia per la redditività di settore quando l'aggressività dei competitors **rischia di spingere i prezzi al di sotto del livello di costo.**

La concorrenza tra imprese appartenenti ad un certo settore, tuttavia, non produce effetti esclusivamente sul livello dei prezzi. Può accadere, infatti, che la rivalità dei concorrenti si manifesti a **livello di politiche promozionali, di spinte all'innovazione, di qualità dei prodotti, di assistenza agli acquirenti e così via.**

...

Si possono indicare come principali determinanti che incidono sulle rivalità dei concorrenti:

- **ricerca delle economie di scala;**
- **l'eccesso di capacità;**
- **bassa differenziazione del prodotto;**
- **la concentrazione.**

L'obiettivo di massimizzare il reddito operando sui volumi inasprisce, inevitabilmente, la battaglia dei prezzi che si manifesta a livello settoriale.

...

Le capacità in eccesso si determinano allorquando, per effetto di cicli economici negativi, le imprese non possono sfruttare al massimo le proprie potenzialità produttive. **Il sottoutilizzo degli input produttivi genera costi che inducono a incoraggiare gli acquisti mediante abbassamento dei prezzi.**

Nei mercati business to business , l'eccesso di produzione può spingere l'impresa fornitrice a scaricare i costi di magazzino sull'impresa acquirente.

...

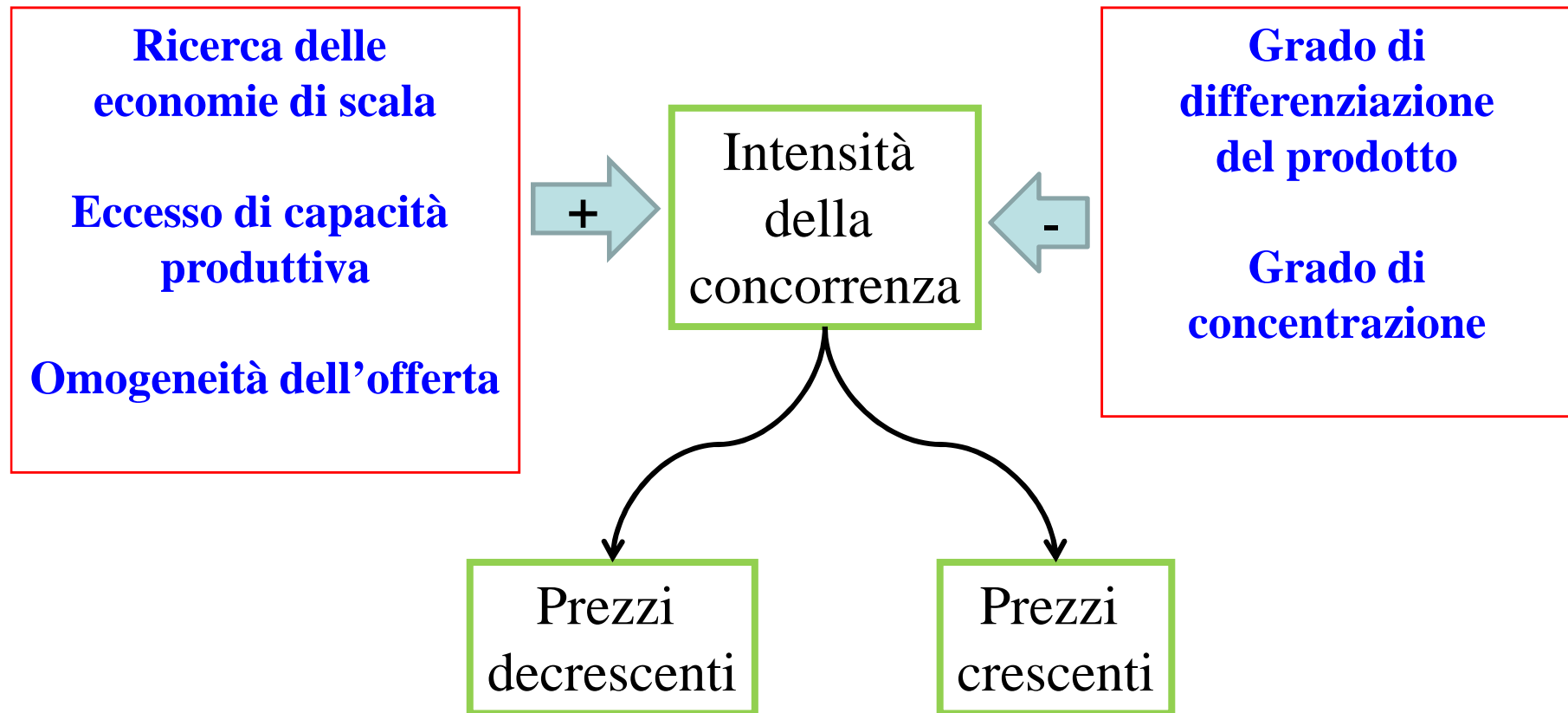
Il grado di differenziazione del prodotto attenua il ricorso a politiche dei prezzi particolarmente aggressive. L'elasticità della domanda ai prezzi tende, infatti, a ridursi al crescere della differenziazione dal lato dell'offerta.

L'omogeneità dell'offerta accresce il grado di sostituibilità delle diverse produzioni e, conseguentemente, intensifica il nesso tra prezzi praticati e quote di mercato.

...

Il grado di concentrazione settoriale riduce la concorrenza nel momento in cui spinge le imprese del settore alla costituzione di cartelli spontanei.

...



3.6.1.

La rivalità dei concorrenti-Imprese dominanti e imprese leader

L'impresa dominante sfrutta al massimo la propria forza per conquistare nuove quote di mercato senza valutare gli effetti che una politica aggressiva dei prezzi può produrre sulla redditività del settore.

L'impresa leader sfrutta la propria forza nei limiti in cui la battaglia non sia tale da innescare forti riduzioni di redditività settoriale.

3.7. I principali limiti del modello "5 forze competitive"

1. **Visione limitativa della complessità ambientale per effetto di un elevato grado di staticità nella rappresentazione delle relazioni settoriali.**
2. **Le forze ambientali non possono essere definite con dogmatismo come solo positive o solo negative** (la forza contrattuale dei clienti, ad esempio, rappresenta sicuramente una minaccia per la redditività di settore ma può rappresentare, al contempo, il principale stimolo all'innovazione che consente al settore stesso di auto-rigenerarsi).
3. **Nessuna attenzione al tema della consonanza intra ed intersistemica.**

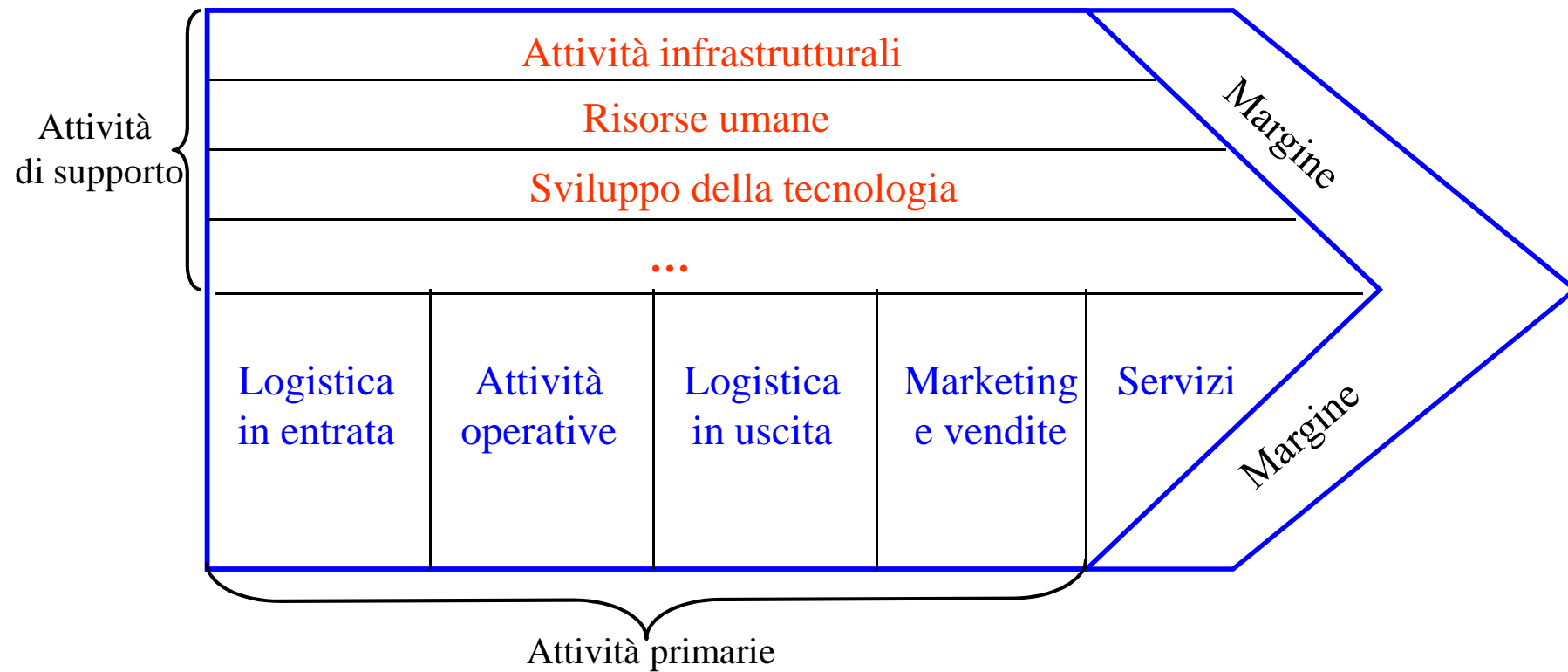
...

4. **La relazione tra imprese concorrenti non è necessariamente solo di tipo conflittuale** (in alcuni casi emerge una concorrenza di tipo cooperativo, dove, ad es., due imprese pur competendo per la quota di mercato raggiungono accordi collaborativi per proteggere il settore d'appartenenza da minacce esterne)

4. La catena del valore di Porter

La catena del valore di Porter rappresenta uno strumento di interpretazione del vantaggio competitivo, fondato sulla disaggregazione delle attività strategicamente rilevanti.

...



...

| Attività primarie | Logistica in entrata | Attività operative | Logistica in uscita | Marketing e vendite | Servizi |
|------------------------------|---|---|--|---------------------------------|--|
| Elementi di differenziazione | Qualità dei fornitori e delle forniture | Qualità del processo produttivo e bassi tempi di produzione | Efficienza nella gestione delle scorte e nella gestione degli ordini | Qualità del marketing operativo | Qualità del sostegno post vendita al cliente |

...

| Attività di supporto | Attività Infrastrutt. | Risosre umane | Sviluppo tecnol. | | ... |
|---------------------------------|--|-------------------------------|------------------------|------|------|
| Elementi di differenziazione | Orientamento al mercato dell'organizz. | Investimenti in formazione | Investimenti in R&S | ... | |

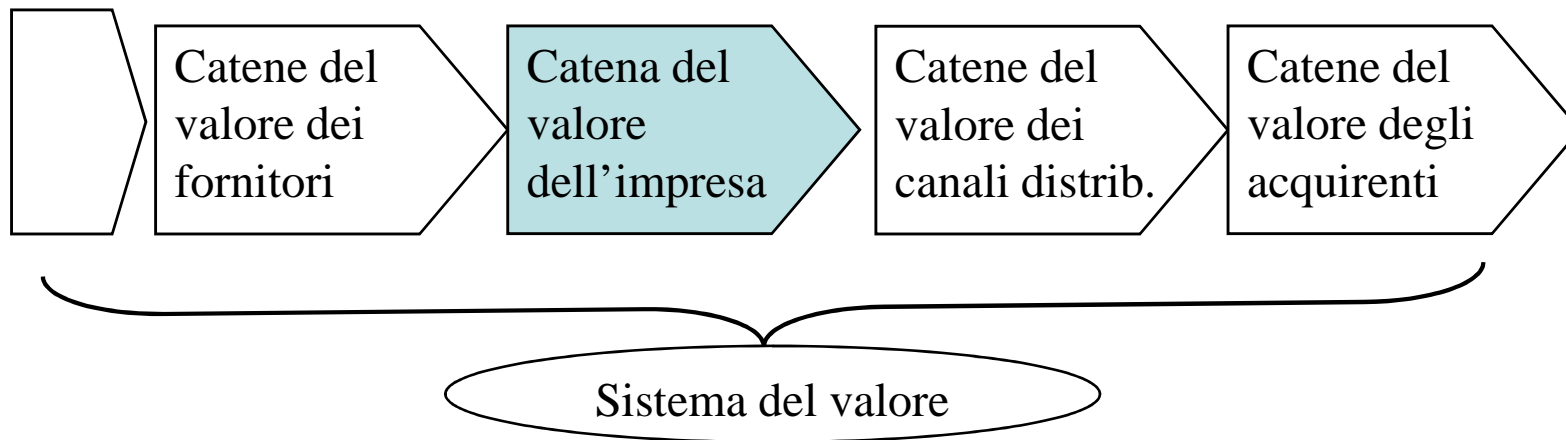
4.1

La catena delle relazioni

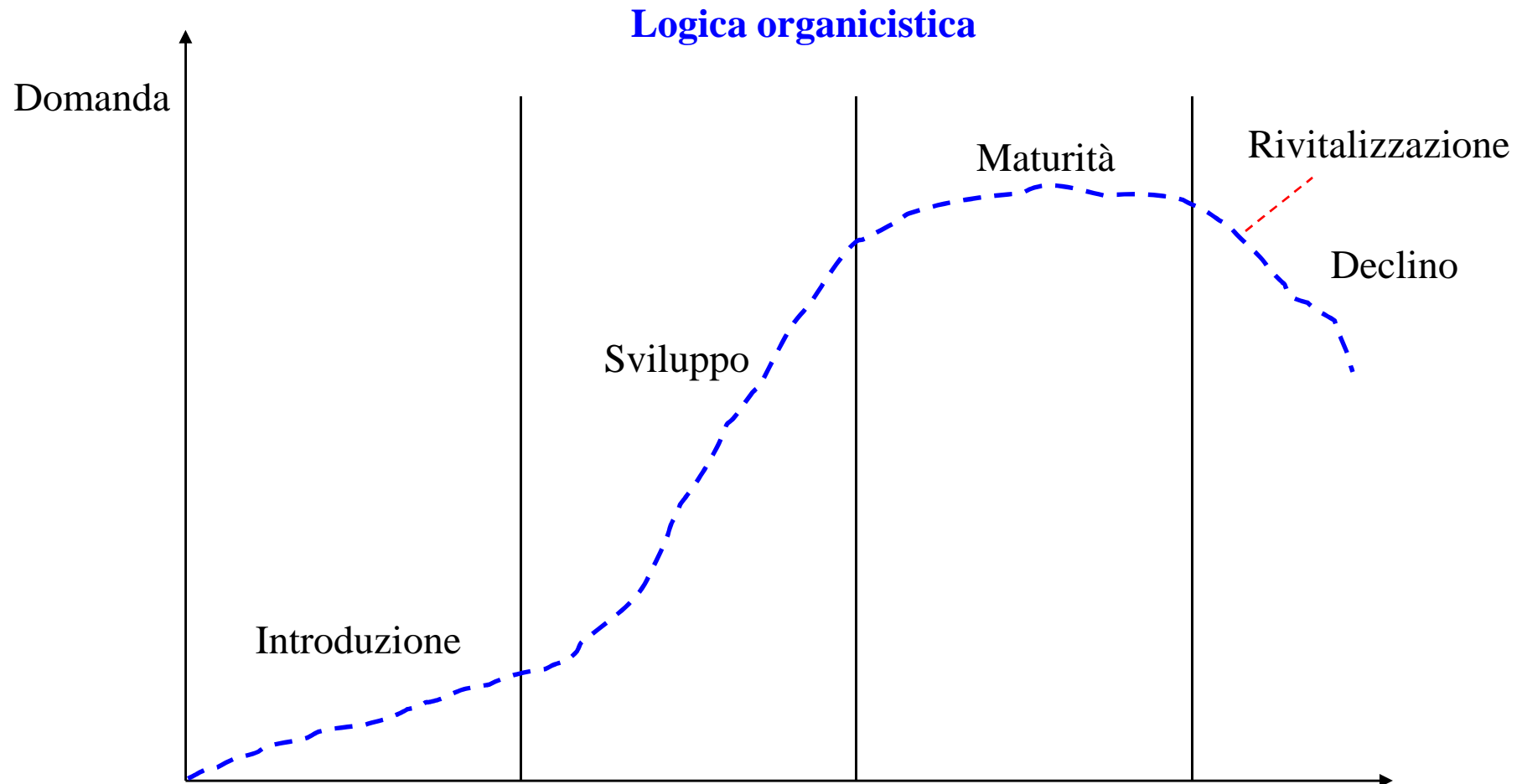
Ogni attore del “micro – ambiente” ha una propria catena del valore che viene alimentata e ridimensionata dalle catene del valore degli altri soggetti che compongono il settore.

La catena del valore dell’impresa è collegata a monte con le catene del valore dei fornitori e a valle con quelle dei distributori (o dettaglianti) che, a loro volta, sono legate al sottosistema degli acquirenti intesi come consumatori finali:

...



5. Il ciclo di vita del prodotto



...

Fase d'introduzione → vendite contenute in virtù del fatto che i prodotti del settore non sono ancora sufficientemente noti per essere distribuiti su larga scala; ingenti investimenti di natura pubblicitaria, promozionale ed industriale; processo di selezione naturale (le imprese strategicamente e finanziariamente più forti accederanno alla fase di sviluppo; quelle più deboli usciranno dal mercato).

Fase di sviluppo → massima rapidità nella crescita dei volumi vendita; vantaggio derivante dall'appartenenza al settore può riassumersi nell'eccedenza della domanda rispetto all'offerta e nel dominio di nuove conoscenze.

Fase di maturità → mercato saturo, caratterizzato da una domanda diretta o indiretta di sostituzione.

...

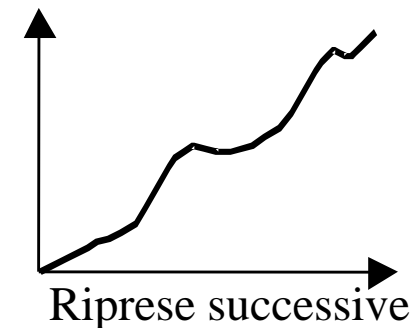
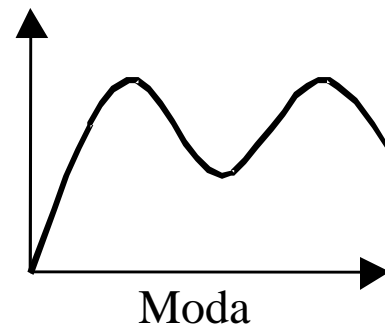
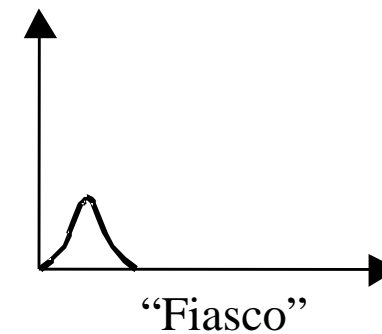
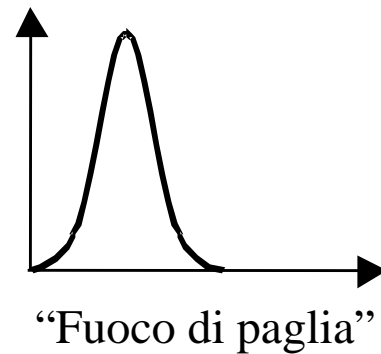
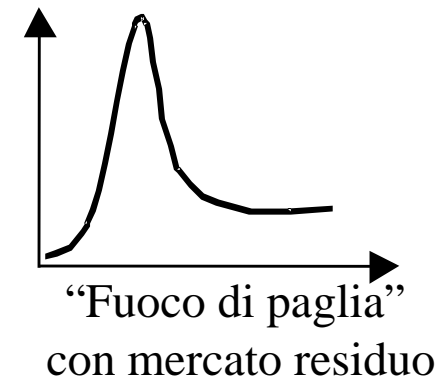
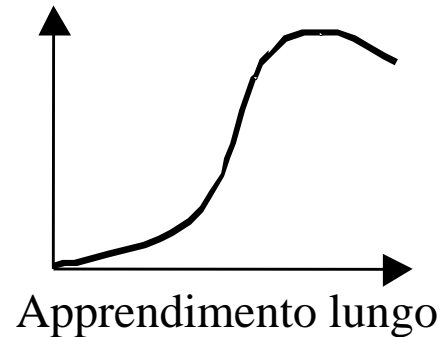
Fase di declino → anticipa la fine di un settore ed è da riconnettere alla presenza di prodotti sostitutivi che accrescono l'utilità degli acquirenti.

Il declino può essere evitato nel momento in cui all'interno del settore si manifestano innovazioni tecnologiche che modificano le produzioni in modo tale da riavviare una forte crescita della domanda, oppure quando mutamenti di natura sociale **rivitalizzano** i prodotti in termini di soddisfazione del cliente.

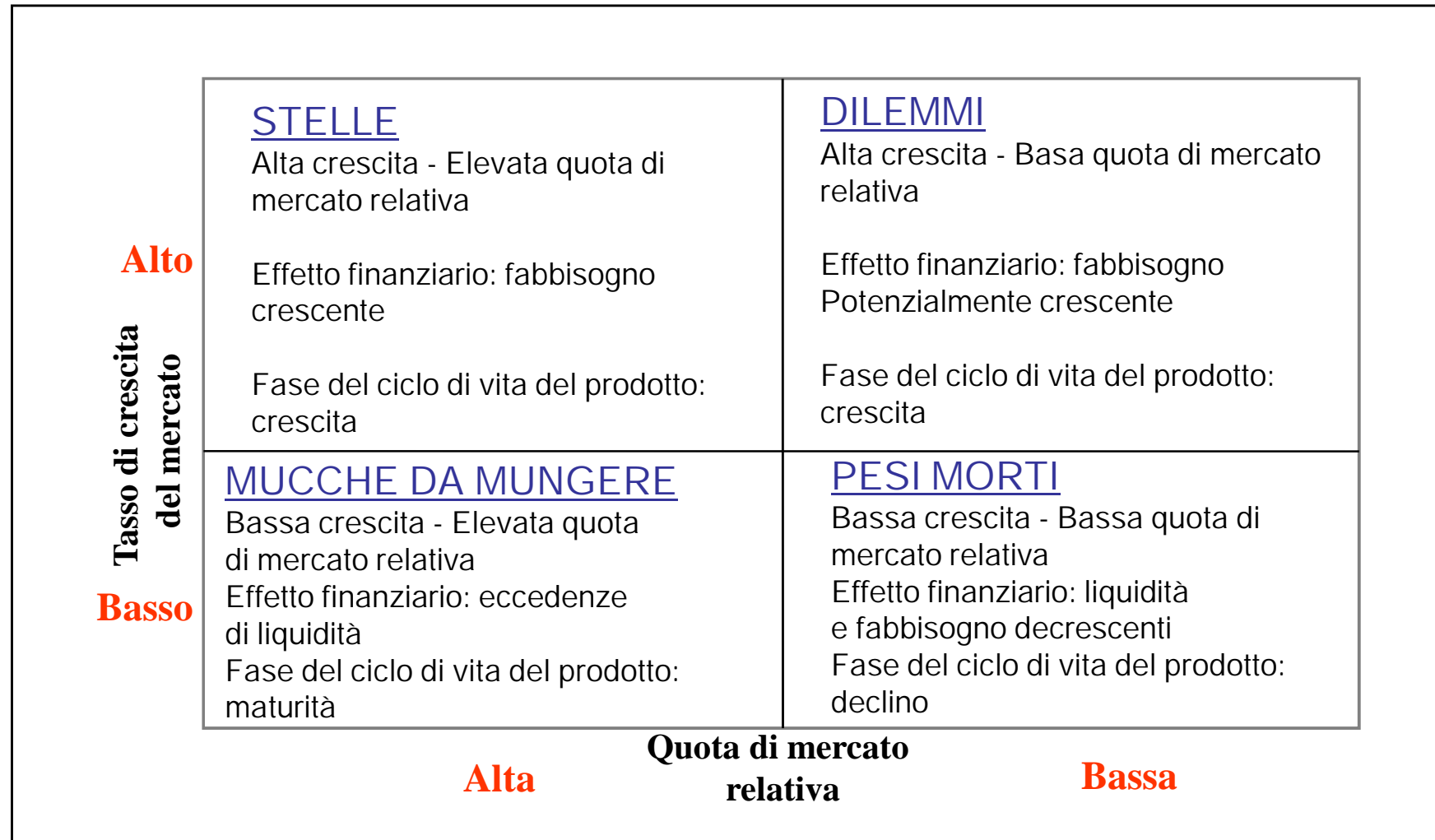
Un esempio tipico in tal senso è rappresentato dal settore motociclistico che nei primi anni sessanta ebbe un forte declino; successivamente il settore è entrato in una nuova fase di sviluppo in quanto il bene motocicletta da semplice strumento di trasporto si è affermato come bene ricreativo.

5.1. Alcune ipotesi di ciclo di vita del prodotto

(Lambin, 2004)



6. La matrice BCG



6.1. L'analisi del portafoglio di business

Portafoglio in equilibrio:

equilibrio tra liquidità generata e nuovi investimenti per lo sviluppo

Portafoglio obeso:

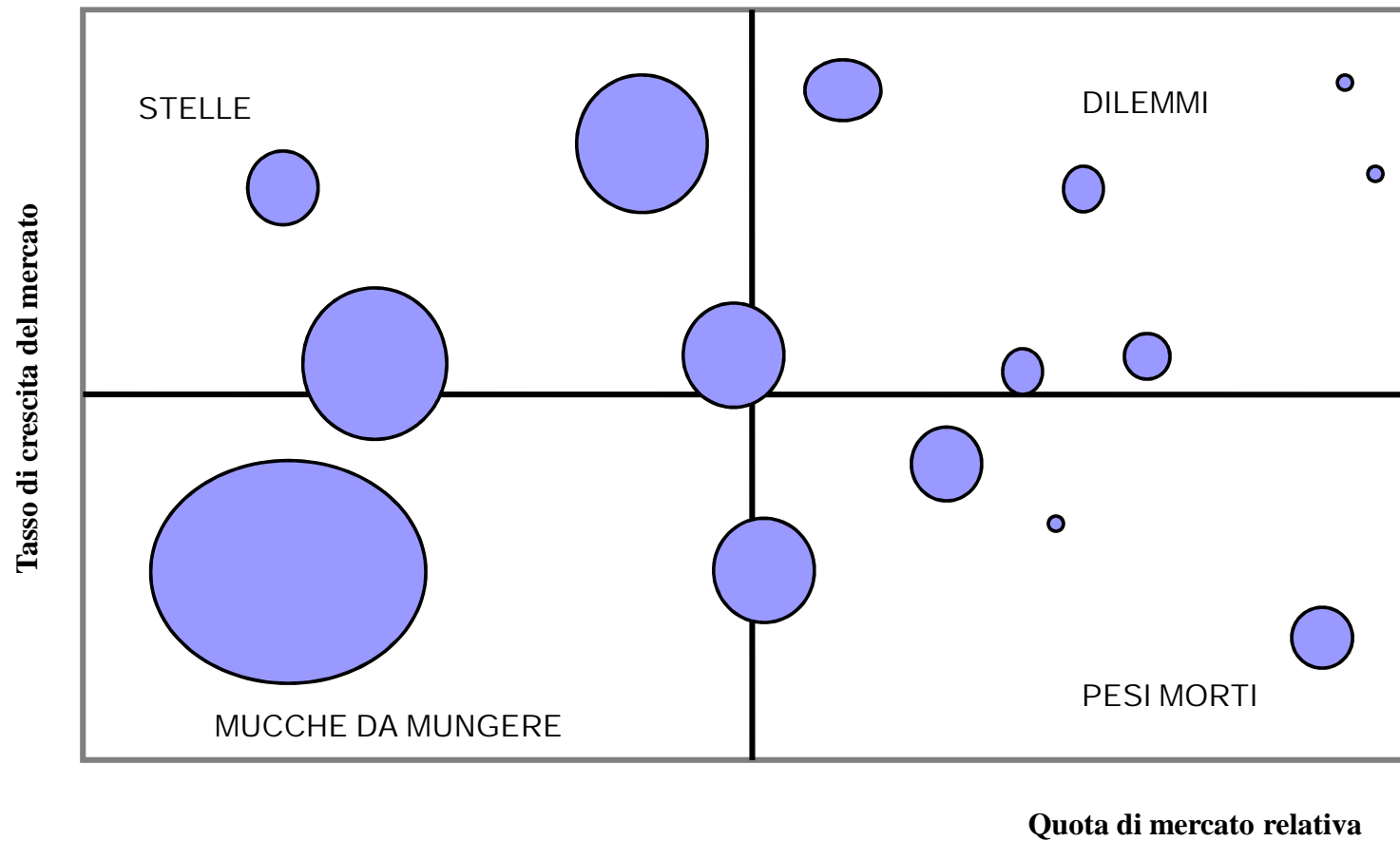
liquidità generata eccessiva rispetto ai nuovi investimenti per lo sviluppo

Portafoglio anemico:

assorbimento costante di liquidità dovuto a perdite di vantaggio
competitivo e/o ad un tasso di sviluppo modesto o negativo

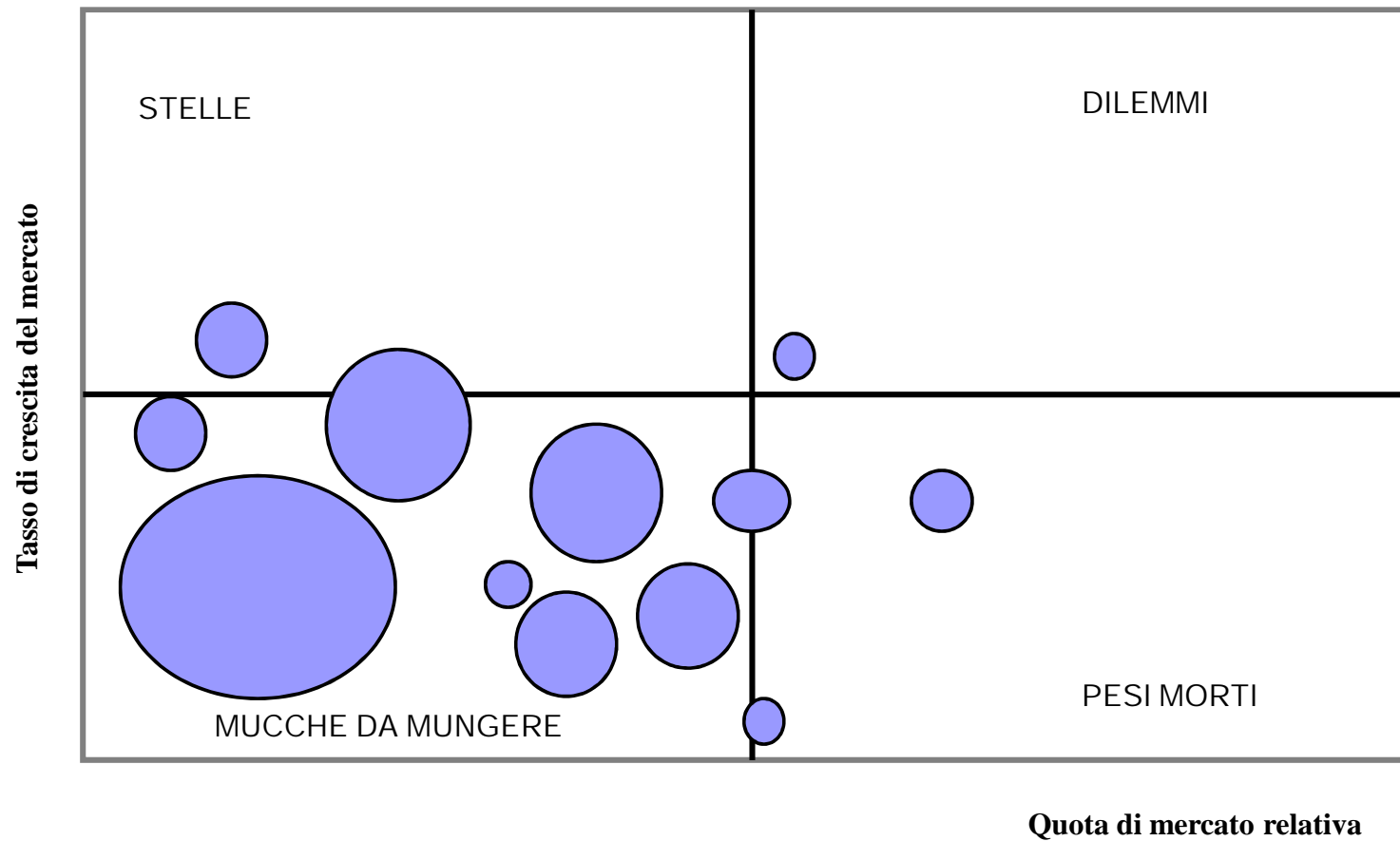
...

Portafoglio equilibrato



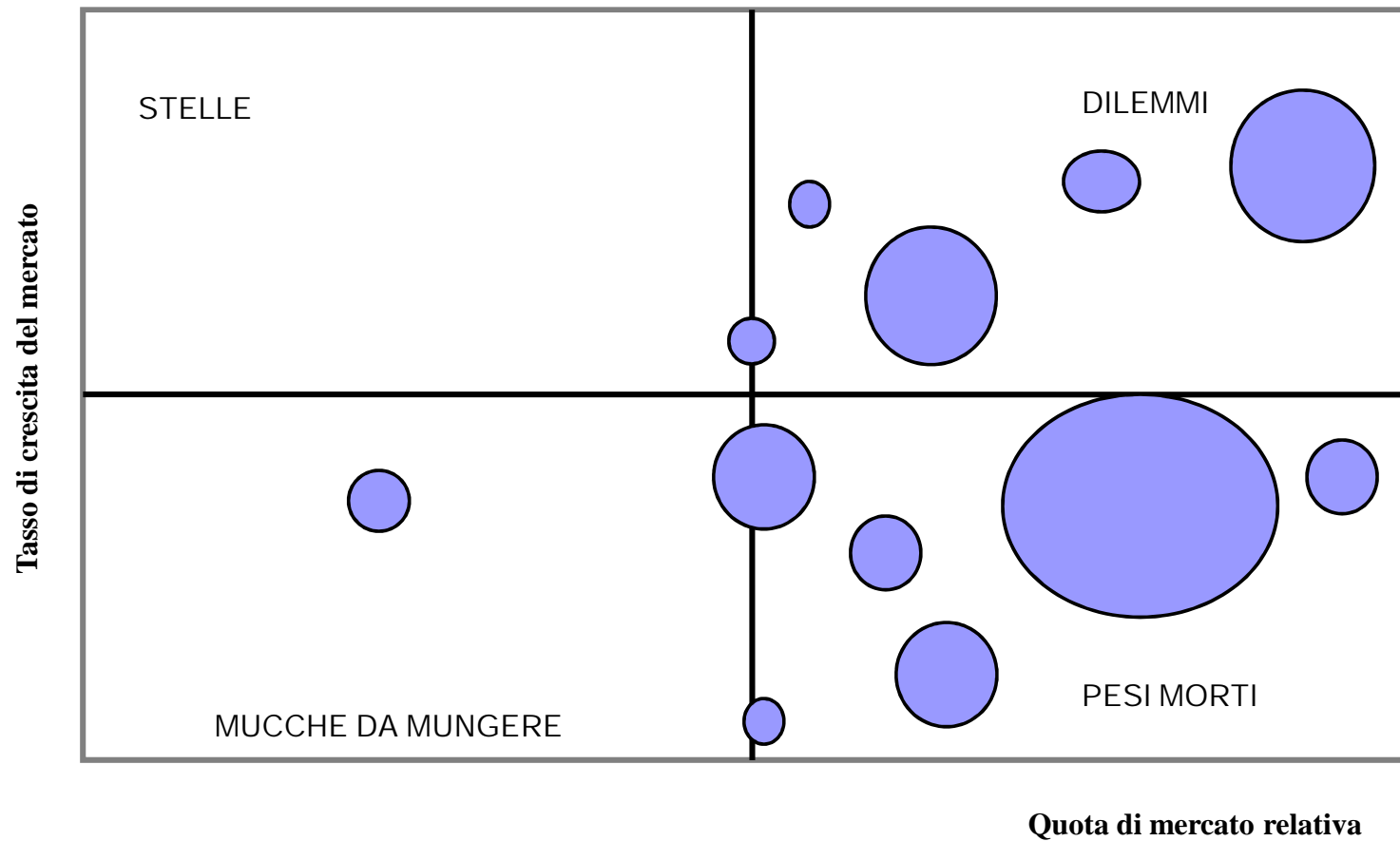
...

Portafoglio obeso



...

Portafoglio anemico



Prof. Antonio Renzi

Economia e gestione delle imprese

Parte Nona

Cenni sulle strategie competitive

Argomenti

1. **Strategie di costo**
2. **Strategie di differenziazione**
3. **Strategie di nicchia**

1. Le strategie di costo

Vantaggio di costo: **VANTAGGIO COMPETITIVO OPERATIVO**

(realizzare attività simili meglio di quanto non facciano i concorrenti: più velocemente, ad un prezzo inferiore ...)



...

I principali driver dei differenziali di costo

Economie di scale

Economie di scopo (o di gamma)

Economie di apprendimento (o di esperienza)

Economie di rete

1.1. Il vantaggio di costo attraverso le economie di scala

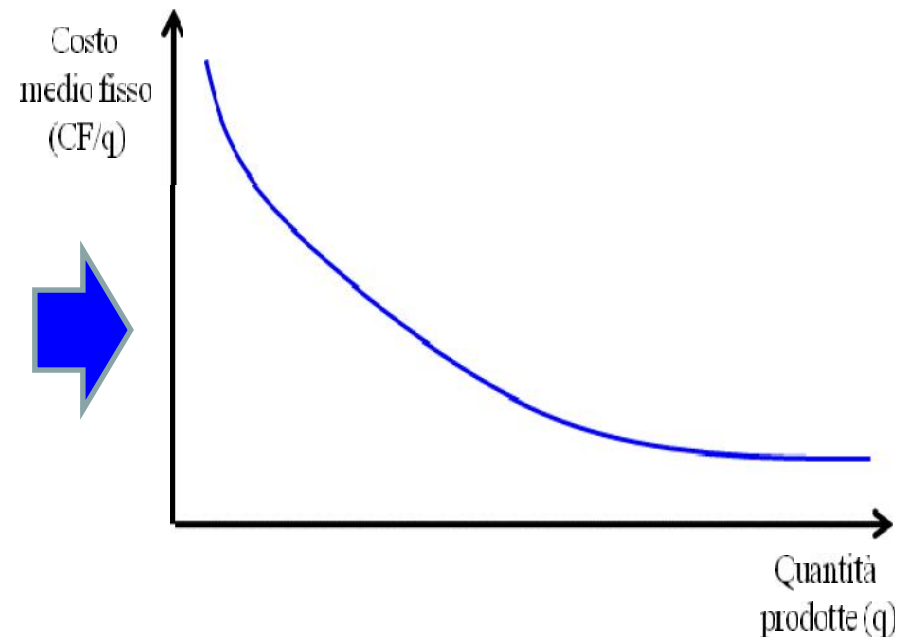
Economie di scala → Riduzione del costo medio di produzione al crescere della scala produttiva

Esistenza di una scala minima di produzione (non divisibilità dell'input verso il basso)

Possibilità di uso ripetitivo dell'input in assenza di oneri aggiuntivi

Possibilità di ottimizzare l'utilizzo delle Risorse

Possibilità “autoassicurazione” (grandi numeri)



1.2. Il vantaggio di costo attraverso le economie di scopo

Economie di scopo → Riduzione del costo di produzione al crescere del numero di business realizzati nello stesso stabilimento.

Data una gamma di due prodotti (X_1 , X_2) si determina un'economia di scopo quando si ottiene:

$$C(X_1, X_2) < C(X_1, 0) + C(0, X_2)$$



Produzione
congiunta



Produzione
disgiunta

...

La formazione di economie di scopo non riguarda necessariamente gli impianti industriali.

Ad es. si possono avere economie di scopo con riferimento ai costi che l'impresa sostiene per creare o rafforzare la propria immagine e la propria reputazione.

1.3. Criticità e rischi delle economie di scala e di scopo

La ricerca del vantaggio competitivo di costo attraverso la dimensione o la gamma produttiva comporta solitamente:

- **investimenti alta intensità di capitale;**
- **elevate barriere all'uscita;**
- **un elevato rischio di emulazione da parte dei concorrenti.**

Da questo punto di vista la fattibilità delle strategie di costo dipende:

- **dalla compatibilità finanziaria del processo di sviluppo;**
- **dal grado di flessibilità degli impianti.**
- **dalle capacità reattive dei concorrenti .**

1.4.

Il vantaggio di costo attraverso le economie di apprendimento

Economie di apprendimento → Migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'attività operativa mediante un processo di apprendimento continuo.

Processo learning by doing



...

Da uno studio della BCG (Boston Consulting Group) relativo al settore dei semiconduttori è emerso come al raddoppiare della produzione i costi unitari si riducessero del 30%.

L'effetto dell'esperienza sulla riduzione dei costi è tipico delle imprese industriali caratterizzate da disaggregazione del processo produttivo.

Nelle imprese caratterizzate da bassa disaggregazione e standardizzazione, le economie di apprendimento emergono:

- in misura minore;**
- in modo più discontinuo;**
- più a livello manageriale che operativo.**

1.5. Il vantaggio di costo attraverso Economia di rete

Economie di rete nel consumo → Incremento della funzione di utilità di un consumatore rispetto ad un certo prodotto al crescere dell'utilizzo dello stesso da parte di altri consumatori.

Economie di rete nella produzione → Riduzione del costo medio di produzione in funzione del numero di utilizzatori di un dato input

Le economie di rete emergono quando si formano i c.d. **Network Good**.

1.6. Altri driver del vantaggio di costo

La tecnologia di processo → Ricorso a tecnologie alternative che generano efficienza tecnico-operativa

Progettazione del prodotto → Impatto sui costi dei materiali

Localizzazione delle attività produttive → Impatto sui costi del lavoro, dei materiali, di trasporto ecc.

Modalità di approvvigionamento → Migliorare le relazioni contrattuali con i fornitori.

Modalità di distribuzione → Migliorare le relazioni contrattuali con i distributori.

2. Le strategie di differenziazione

Vantaggio di differenziazione: VANTAGGIO COMPETITIVO STRATEGICO (svolgere un insieme di attività diverse da quelle dei concorrenti oppure svolgere attività simili, ma in modo diverso)



Obiettivo: isolamento, parziale o totale, dalla concorrenza

2.1.

Le tre componenti base della differenziazione di prodotto

Componenti tangibili È Alta qualità tecnologica del prodotto; elevate prestazioni del prodotto; elevata affidabilità del prodotto

Componenti intangibili È Immagine positiva del prodotto

Componenti aggiuntive e differenziali È Sviluppo della relazione con il cliente

2.2. Differenziazione di prodotto verticale e orizzontale

Differenziazione verticale È Quando un prodotto si distingue per la qualità complessiva. Ad es., una marca di automobile migliore dal punto di vista delle prestazioni, della sicurezza, dei consumi ecc.

Differenziazione orizzontale È Quando un prodotto è simile agli altri prodotti, ma si distingue in ragione della combinazione delle sue caratteristiche. Ad es. marche di automobile simili (appartenenti alla stessa gamma), ma ognuna con una combinazione di caratteristiche leggermente diversa.

...

Il successo di una strategie di differenziazione si manifesta quando:

- genera un incremento d'utilità percepito dai clienti;**
- è economicamente fattibile per l'impresa (benefici per l'impresa superiori ai costi di differenziazione).**

2.3. Le principali fonti della differenziazione

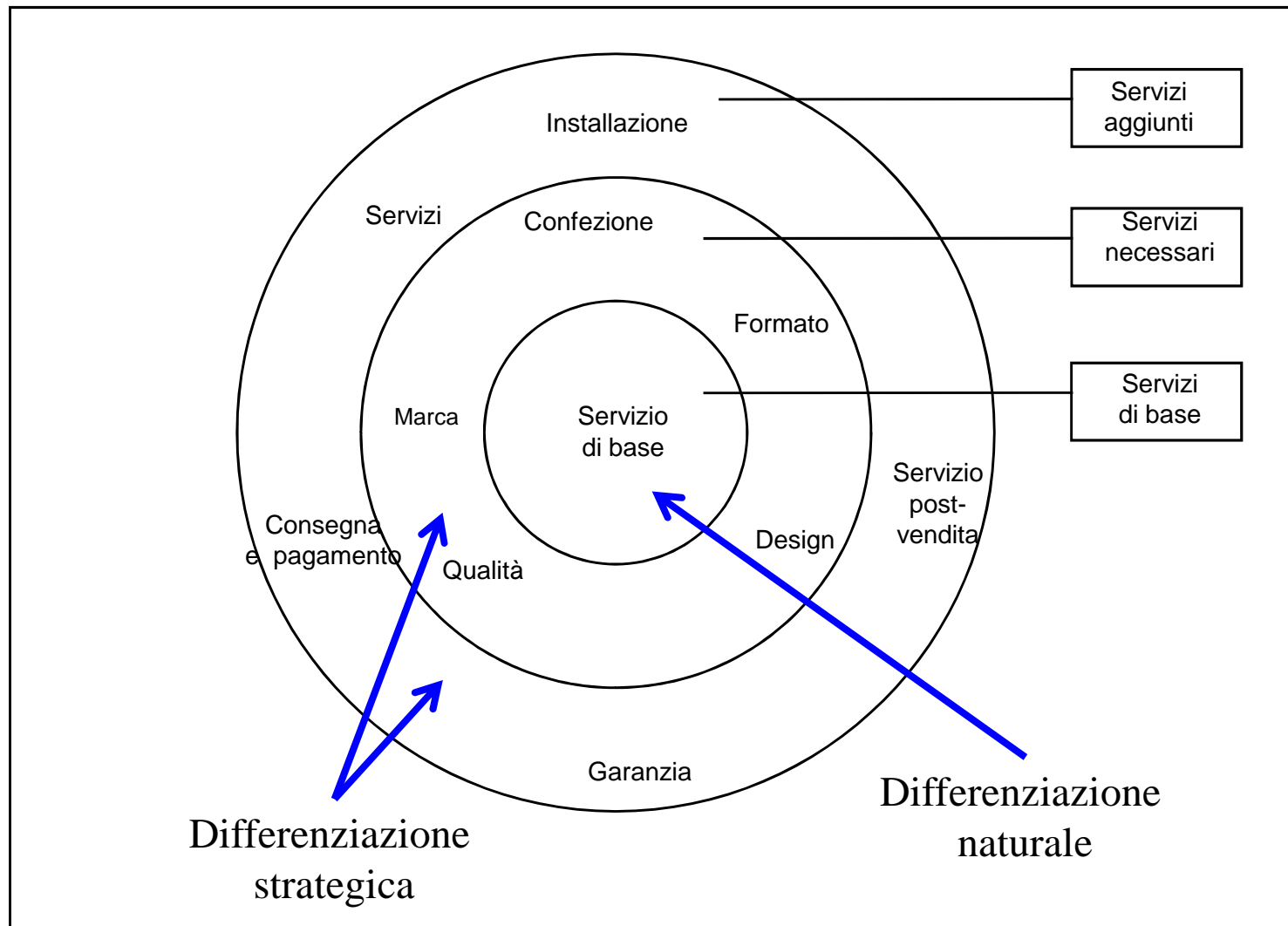
- La variante geografica
- I marchi commerciali
- L'innovazione tecnologica
- L'appartenenza ad una comunità
- Le preferenze dei consumatori
- I servizi accessori alla vendite
- La durata del prodotto
- L'utilizzo dei fattori produttivi
- L'ignoranza del consumatore

2.4. Differenziazione di prodotto naturale e strategica

Differenziazione Naturale È Caratteristiche intrinseche al prodotto

Differenziazione Strategica È Caratteristiche generate dal marketing

...



Il prodotto come paniere di attributi

2.5. Criticità e rischi delle strategie di differenziazione

- **Discontinuità strutturale**
- **Complessità valutativa**
- **Rischio di disallineamento tra i fattori di differenziazione e l'evoluzione del mercato**

3. Le strategie di focalizzazione

La focalizzazione si fonda su un approccio selettivo teso, cioè, a scegliere specifici segmenti di prodotto/mercato rispetto ai quali adattare la strategia.

La strategia focalizzata può perseguire diversi obiettivi in relazione al tipo di segmento prescelto:

soddisfacimento di una particolare categoria di consumatori, soddisfazione di una particolare area territoriale, sviluppo di prodotti tecnologicamente avanzati ecc.

La focalizzazione può essere orientata a raggiungere sia il **vantaggio di costo** che quello di **differenziazione**.

...

La focalizzazione sui costi interviene a monte del processo produttivo essendo finalizzata allo sfruttamento delle differenti dinamiche dei costi in determinati segmenti obiettivo.

La focalizzazione sulle differenziazioni, invece, si sostanzia sulla ricerca di bisogni di nicchia da soddisfare, ossia sull'individuazione di segmenti obiettivo (rappresentati da particolari esigenze della clientela, di aree territoriali isolate, di classi sociali minoritarie ecc.) non serviti adeguatamente dalla concorrenza.

Prof. Antonio Renzi

Economia e gestione delle imprese

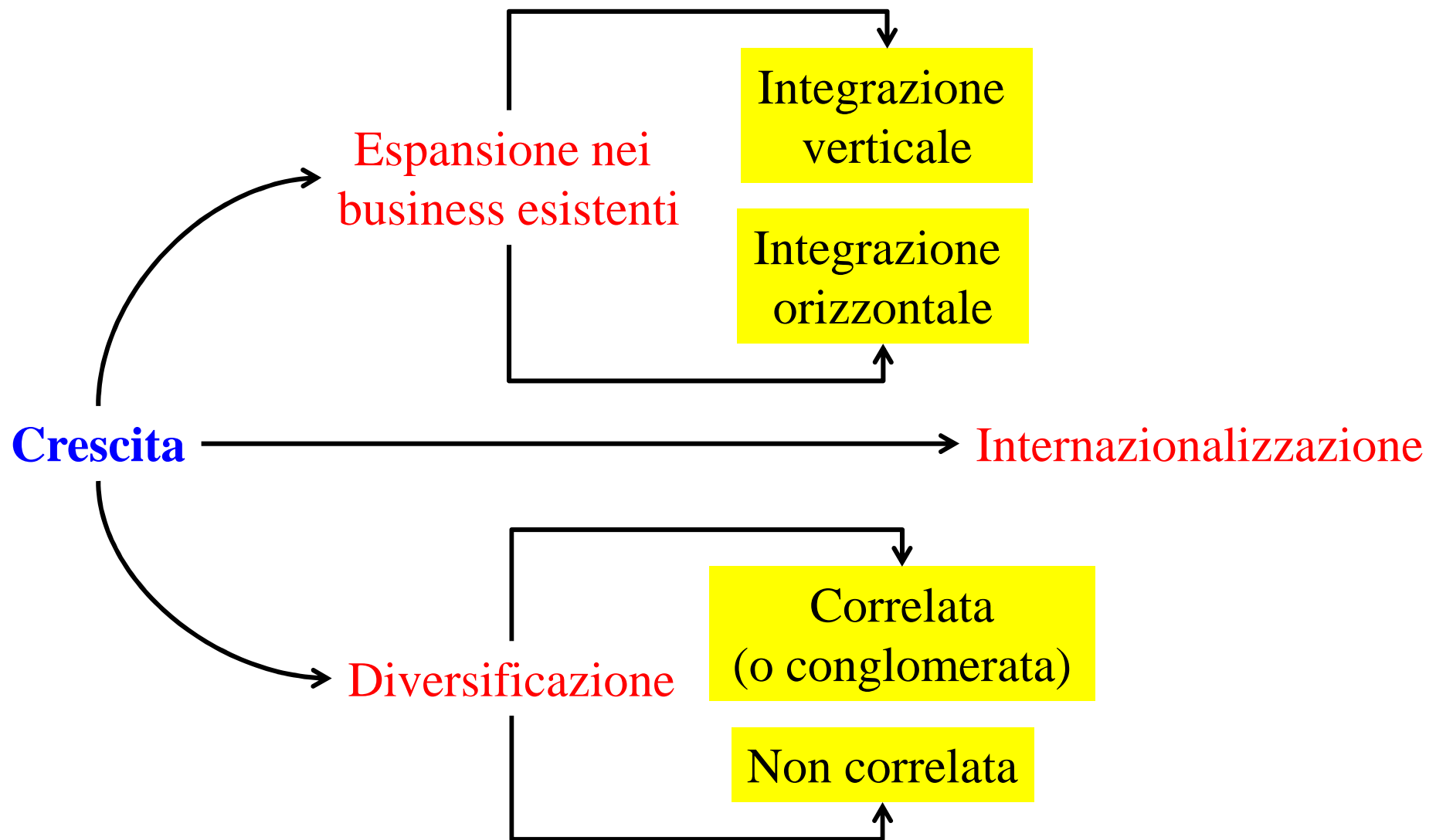
Parte Decima

Cenni sulle strategie di crescita

Argomenti

1. **Le opzioni di crescita**
2. **Strategie di integrazione**
3. **Strategie di diversificazione**

1. Le opzioni di crescita



1.1. La Matrice prodotto/mercato di Ansoff

| | | |
|----------------------------|---|---|
| Mercato attuale | Strategia di penetrazione Obiettivo: migliorare la posizione del prodotto con i clienti attuali | Strategia di sviluppo del prodotto Obiettivo: soddisfare nuove esigenze dei clienti attuali producendo un nuovo prodotto |
| Nuovo mercato | Strategia di sviluppo del mercato Obiettivo: ricerca di nuovi clienti a parità di prodotto | Strategia di diversificazione Obiettivo: produrre un nuovo prodotti per nuovi clienti |
| Prodotto attuale | | Nuovo prodotto |

2. La strategia di integrazione verticale

La strategia verticale si fonda sulla determinazione dei confini dell'impresa.

Il livello di integrazione verticale dipende dalla numerosità delle attività svolte internamente all'impresa.

L'integrazione verticale viene definita completa quando il processo input-trasformazione-output si realizza interamente all'interno dell'impresa.

L'integrazione verticale viene definita parziale quando il processo si realizza con l'intervento di soggetti esterni all'impresa.

...

Alla integrazione verticale possono essere associati vantaggi in termini di:

- costi
- creazione del valore
- controllo delle dinamiche competitive

2.1. Strategia verticale e costi

Al crescere del livello di integrazione verticale:

- **aumenta la connessione tra impianti con conseguente riduzione dei costi di trasporto e di adattamento**
- **si riducono i costi di transazione: costi dovuti a comportamenti opportunistici degli attori della transazione; costi dovuti alla neutralizzazione del rischio di comportamenti opportunistici.**

2.2. Strategia verticale e valore

Una forte spinta all'integrazione verticale si riflette positivamente sul valore del prodotto in quanto:

- **aumenta il controllo delle diverse fasi del processo produttivo**
- **facilita processi di differenziazione del prodotto**

2.3. Strategia verticale e controllo delle dinamiche competitive

- maggiore controllo della concorrenza mediante integrazione a verticale a monte e a valle della filiera produttiva
- maggiore controllo della concorrenza mediante integrazione a verticale a valle della distribuzione

2.4. Svantaggi della strategia verticale

- **Elevati costi di coordinamento**
- **Rigidità della struttura organizzativa**
- **Elevati rischi di inefficienza**
- **Perdita dei benefici del mercato (specializzazione dei fornitori)**

2.5. La “quasi integrazione verticale”

Nella realtà l'integrazione verticale non è assoluta.

Esistono delle forme contrattuali che consentono all'impresa di perseguire una “quasi integrazione verticale”:

- **contratti che stabilizzano il costo di acquisto degli approvvigionamenti nella relazione con il fornitore;**
- **contratti che consentono di adeguare il prezzo di vendita nella relazione con distributore;**
- **contatti di franchising.**

2.6. La strategia di integrazione orizzontale

Con le strategie di integrazione orizzontale l'impresa opera un'espansione nella catena del valore mediante operazioni di acquisto o alleanze con altre imprese.

Le principali ragioni dell'integrazione orizzontale sono:

- ricerca di economie di scale;
- sviluppo della quota di mercato;
- aumento delle capacità finanziarie;
- ricerca di una maggiore efficienza allocativa;
- fare massa critica rispetto ai concorrenti più forti

3. Le strategie di diversificazione

Le strategie di diversificazione consistono nell'aumentare le aree di business in cui opera l'impresa attraverso operazioni di sviluppo interno e/o sviluppo esterno.

Le principali spinte alla diversificazione dipendono da:

- **manca**za di opportunità di crescita nel proprio settore (fase di maturità del ciclo di vita del prodotto);
- sfruttamento di risorse e competenze al di fuori del proprio settore;
- sfruttamento di capacità in eccesso (ad es: eccedenza del capitale finanziario);

...

- **ricerca di economie di scopo** (utilizzo di un medesimo input in due o più aree di business);
- **sviluppo di un mercato interno nell'ambito di gruppi industriali** (ad es: costituzione di una società di software che vende servizi informatici al mercato e alla società capogruppo);
- **sviluppo di un sistema finanziario interno** (nell'ambito di una holding, imprese del gruppo, caratterizzate da avanzzi di liquidità che finanziano altre imprese caratterizzate da disavanzi di liquidità);
- **riduzione del rischio industriale** (investimenti in business aventi una bassa correlazione con il core business dell'impresa);

...

- **aumento del potere di mercato** (ad es: azione di dumping, ossia utilizzo degli utili generati all'interno di un business protetto per finanziare politiche di prezzi aggressive in altri business);
- **opportunità di acquisire imprese o rami di azienda a basso costo;**
- **riconversioni industriali**

3.1. Diversificazione correlata

La diversificazione non correlata consiste in un allargamento delle aree di business attraverso lo sviluppo di attività tra loro correlate sul piano industriale, commerciale, dell'immagine, dei clienti ecc.



RICERCA DELLO STRATEGIC FIT:

- utilizzare le capacità manageriali per diversi business;
- gestione sinergica delle tecnologie;
- sfruttamento multi-business della notorietà della marca;
- altre collaborazioni incrociate relative ad esempio ai punti vendita.

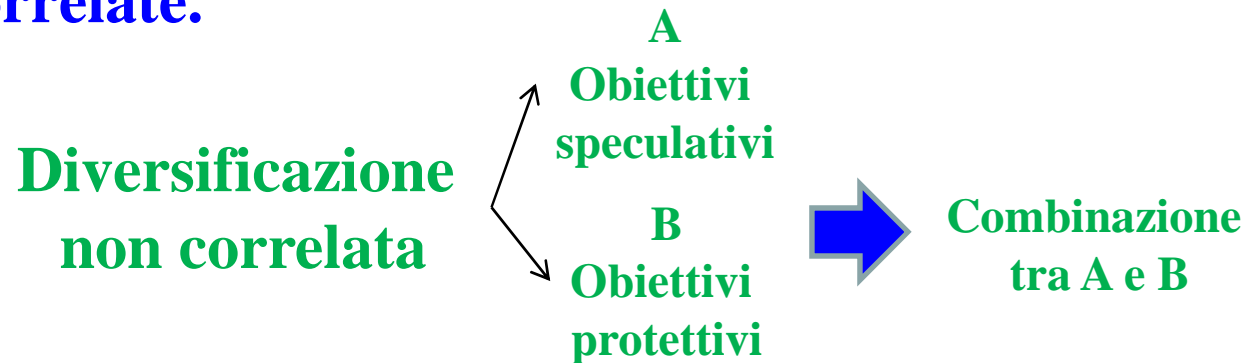
...

La diversificazione correlata della Walt Disney nel “macrosettore” dell’ entertainment:

- produzioni cinematografiche e di DVD;**
- produzioni teatrali ;**
- produzioni televisive (Disney Channel, ABC)**
- produzione di software**
- produzione di libri e riviste**
-**

3.2. Diversificazione non correlata (o conglomerata)

La diversificazione non correlata (o conglomerata) consiste in un allargamento delle aree di business attraverso lo sviluppo di attività tra loro non correlate.



Tipico obiettivo speculativo: acquistare a basso costo un'impresa in crisi avente capacità e conoscenze che una volta valorizzate ne incremento il valore azionario.

Tipico obiettivo protettivo: acquistare una o più imprese appartenenti a settori i cui rendimento sono correlati negativamente con il core business dell'impresa acquirente.

3.2. Diversificazione , rendimento e rischio nei casi di correlazione e non correlazione

| | Redditività | Business Risk | Rischio di entropia |
|--------------------------------|-------------|---------------|---------------------|
| Diversificazione correlata | + | + | - |
| Diversificazione non correlata | - | - | + |

Il rischio di entropia dipende dalla complessità organizzativa e gestionale conseguente al processo di diversificazione.

3.3.

Strategie di portafoglio in funzione del posizionamento nella matrice BCG

MUCCHE DA MUNGERE

Utilizzo della sacche di liquidità per alimentare processi di diversificazione e/o per intensificare gli investimenti in R&S

STELLE

Ricerca di fonti di finanziamento elevate per sostenere lo sviluppo in condizioni di equilibrio economico-finanziario

DILEMMI

Ricerca di fonti di finanziamento elevate per sostenere lo sviluppo e la parallela crescita della quota di mercato; oppure politiche di mantenimento

PESI MORTI

Disinvestimento dell'attività.