Esempio

Il Sole 24 ORE .com

Iveco scommette sulla Cina. L'accordo in terra cinese riguarda la realizzazione di una joint venture con Saic Motor Corporation e con Chongqing Heavy Vehicle Group per lo sviluppo di una partnership di lungo termine nei veicoli industriali pesanti. La nuova società si chiamerà Saic Iveco Commercial Vehicle Investment Company.

Esempio

Il Sole 24 ORE.com 20 gennaio 2009

- **Fiat-Chrysler, ok all'alleanza. Marchionne: «Pietra miliare»** L'accordo, che dovrebbe essere formalizzato ufficialmente entro la fine di aprile, dovrebbe vedere l'ingresso della casa torinese con una partecipazione azionaria nell'azienda americana, inizialmente pari al 35%. Ma il Lingotto potrebbe salire ulteriormente, ha detto il vice presidente John Elkann. L'alleanza non prevede investimenti cash in Chrysler da parte di Fiat e nemmeno un impegno a sostenere finanziariamente l'azienda Usa in futuro.

Tipologie e ciclo di vita delle alleanze

Alleanze tattiche o strategiche?

- Categorie di Alleanze strategiche:

  -Accordi contrattuali di medio-lungo termine

  -Consorzi (= molte imprese)

  -Joint ventures (= una nuova impresa)

- Fasi del ciclo di vita delle alleanze strategiche:

  Preparazione (definizione di obiettivi, ripartizione poteri, ecc.)

  Gestione

  Transizione (chiusura o aggiornamento degli obiettivi)

Le condizioni di successo delle alleanze strategiche

- Condizioni soggettive dei partner:

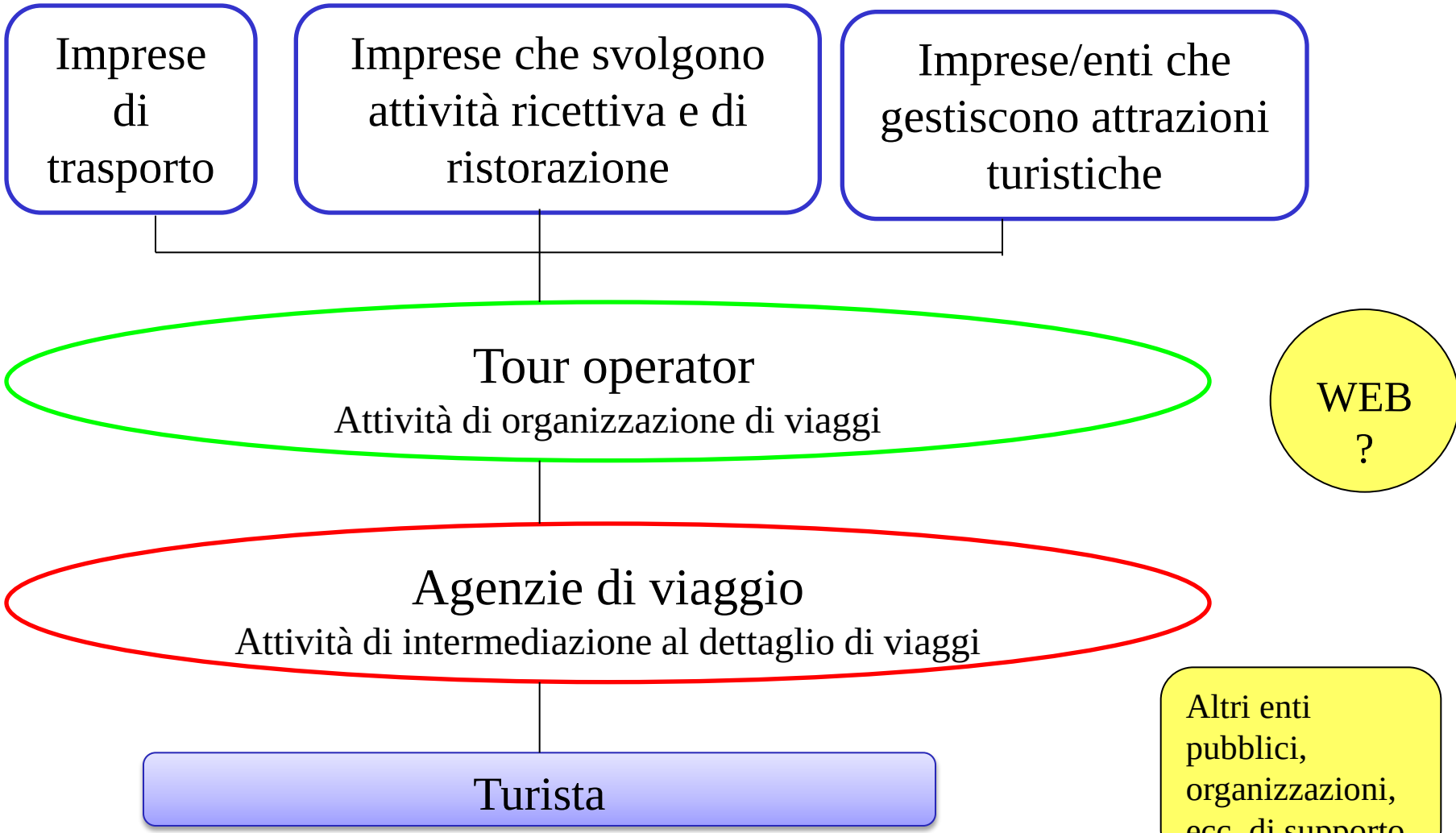
  Coerenza di obiettivi, risorse e competenze, orizzonte temporale, approccio culturale, ecc.

- Condizioni oggettive dell'alleanza:

  - Win-win (vantaggi per tutti) anziché free-riding (qualcuno riceve benefici senza apportare risorse, competenze, ecc.)
  - Sistema di governo (equilibri dei poteri tra partner)
  - Equilibrio di ciascuna impresa tra autonomia e integrazione

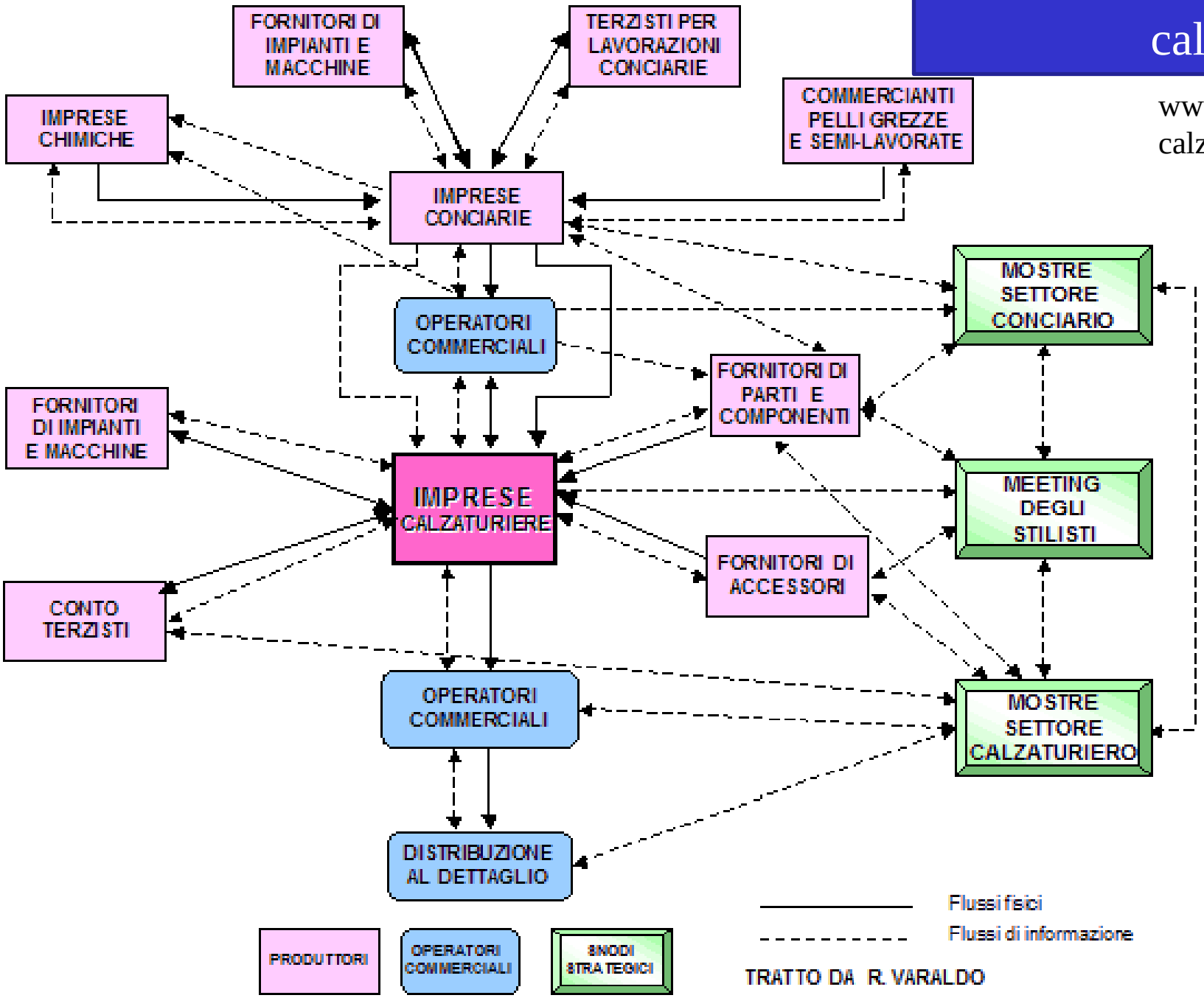
LE STRATEGIE DI CRESCITA

La filiera del turismo



La filiera del settore calzaturiero

www.politecnico calzaturiero.it



I confini verticali dell'impresa e le strategie di integrazione

- Integrazione verticale: l'estensione dell'attività di un'impresa a valle verso i mercati di collocamento finale dei prodotti o a monte verso stadi antecedenti del percorso di creazione del valore (make or buy)

- Integrazione:

  - a monte: produzione degli input, dei semilavorati, della componentistica, delle materie prime, ecc. (es. all'attività 2 aggiungo l'attività 1)

  - a valle: acquisizione dei propri clienti e delle fasi successive della filiera (es. all'attività 2 aggiungo l'attività 3)

L'integrazione verticale: analisi dei costi

- La prospettiva dei costi di transazione e dei costi amministrativi

Buy (acquisti dal mercato, quindi non integrazione)

Presenza di costi di transazione:

- costi di contrattazione (selezione della controparte, rinegoziazione, ecc.)

-costi di controllo e monitoraggio

-costi di adattamento

Make (integrazione verticale)

Assenza di costi di transazione ma presenza di costi amministrativi:

- Coordinamento di attività diverse

L'integrazione verticale: analisi dei costi

- In sintesi, secondo l'analisi dei costi, la scelta di integrarsi o meno dipenderebbe solo da un confronto tra i costi totali delle due alternative

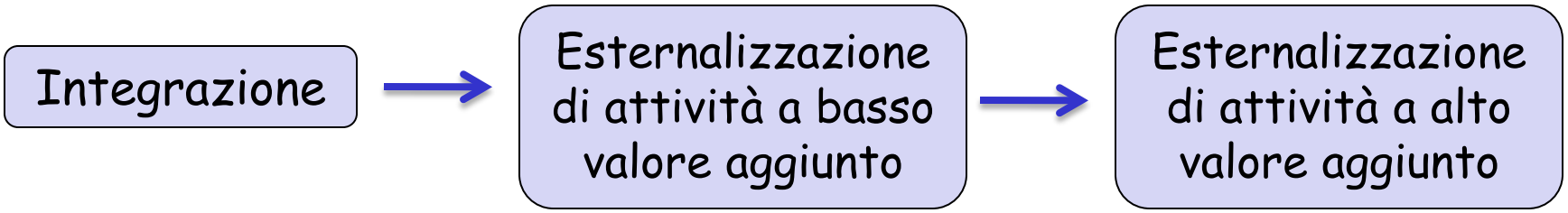
Non integrazione verticale	Integrazione verticale
Prezzo di acquisto del bene/servizio sul mercato +	Costo di produzione (interna) del bene/servizio +
Costi di transazione =	Costi amministrativi =
Costi totali della non integrazione?	Costi totali dell'integrazione

Costi di cambiamento?

L'evoluzione nel tempo dei confini verticali dell'impresa

- Evoluzione dinamica delle scelte di integrazione verticale: la prospettiva strategica legata alle risorse e alle competenze (Resource based view - RBV)

  - le imprese tendono a mantenere all'interno le attività critiche sulle quali si ritiene di possedere competenze distintive ed esternalizzare quelle che possono essere svolte con maggiore capacità da altri attori del sistema competitivo



Esempio

- Lavazza nel marzo 2007 acquisisce in India la catena di coffee shop Barista e l'azienda Fresh & Honest Café

BARISTA™
ESPRESSO

Soluzioni intermedie tra integrazione e non integrazione

Mercato (BUY)

Forme di collaborazione (o di quasi integrazione):

(Contratti di lungo periodo, Partnership, franchising, joint ventures, ecc.)

Integrazione verticale (MAKE)

Esempio: il franchising

Un soggetto (detto franchisor) garantisce la fornitura dei propri beni/servizi a un altro soggetto (detto franchisee) che si impegna a distribuirli in esclusiva, pagando delle royalties

La strategia di diversificazione

- La strategia di diversificazione prevede l'ingresso dell'impresa in settori diversi da quello originario, tramite:

  -crescita interna

  -accordi/joint ventures

  -fusioni o acquisizioni

The Walt Disney Company

UNITED COLORS OF BENETTON. 1995 → AUTOGRILL

La strategia di diversificazione: conglomerale e correlata?

- Diversificazione conglomerale: diversificazione verso settori privi di collegamenti industriali o di mercato con quello in cui l'impresa è già insediata

- Diversificazione correlata: diversificazione in aree correlate, basata sulla condivisione di risorse tangibili/intangibili, competenze organizzative, attività, ecc.

  Tale condivisione porta a dei risparmi, definiti "economie di scopo o di estensione o di varietà" (es. Walt Disney)