



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
ECONOMIA AZIENDALE

**CORPORATE STRATEGY E CRESCITA
AZIENDALE**

**CORPORATE STRATEGY AND BUSINESS
GROWTH**

Relatore:
Prof. Cesari Mariano

Rapporto Finale di:
Esposito Alessandro

Anno Accademico 2022/2023

Alla mia famiglia

INDICE

INTRODUZIONE	5
PARAGRAFO 1: IL TRIANGOLO DELLA CORPORATE STRATEGY ...	7
PARAGRAFO 2: LA DIVERSIFICAZIONE	15
PARAGRAFO 3: L'INTEGRAZIONE	24
PARAGRAFO 4: L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	29
BIBLIOGRAFIA.....	39
INDICE DELLE FIGURE	40

INTRODUZIONE

L'elaborato si pone l'obiettivo di evidenziare come le grandi organizzazioni (intese come società che operano in più mercati o in diversi settori) delineano il loro percorso di crescita per mantenere o aumentare il loro vantaggio competitivo rispetto ai competitors.

Si parla in tal senso di scelte strategiche per le quali però occorre fare una distinzione tra decisioni a livello corporate e decisioni a livello di business.

Non tutte le decisioni strategiche si pongono sullo stesso piano. La decisione strategica è una decisione importante, che ha che fare con il futuro, una scelta che comporta l'investimento di risorse e che spesso è poco reversibile.

È possibile individuare una gerarchia delle strategie aziendali (alcune decisioni sono sovraordinate rispetto ad altre). La differenza che in genere si fa è tra la corporate strategy e la business strategy.

La leadership di costo, la focalizzazione e la strategia di differenziazione, sono strategie su come le imprese si confrontano con

i concorrenti. Cioè come l'impresa si confronta nel mercato e rispetto ai concorrenti; sono quindi strategie competitive.

Però in alcune imprese, c'è una decisione che viene prima di decidere come battere i concorrenti: l'azienda deve delineare il proprio percorso di sviluppo; vale a dire scegliere in quale settore si vuole entrare, in quale business/settore voler competere. Questo è il livello corporate: le scelte strategiche a livello corporate, definiscono il campo d'azione e i percorsi di sviluppo dell'impresa.

In questo filone, l'elaborato si pone l'intento di evidenziare 3 possibili percorsi di sviluppo per le organizzazioni.

Nel primo paragrafo viene fornita una panoramica sul concetto di corporate strategy mentre nei paragrafi seguenti (2-3-4) vengono analizzati i 3 modelli di sviluppo di un'organizzazione:

- La diversificazione
- L'integrazione
- L'internazionalizzazione.

PARAGRAFO 1: IL TRIANGOLO DELLA CORPORATE STRATEGY

La corporate strategy è la via attraverso il quale un'azienda cerca di creare valore attraverso la configurazione e il coordinamento delle sue attività multi-mercato (“The way a company creates value through the configuration and coordination of its multimarket activities (Collis, Montgomery, Invernizzi, & Molteni, 2005)”).

Dalla definizione dell'autore è facile intuire che per parlare di corporate strategy è necessario fare riferimento ad organizzazioni che operano in più mercati o differenti business. Vale a dire che nelle imprese mono-mercato non c'è un livello corporate. Il concetto di corporate strategy, infatti, ha a che fare con imprese diversificate. Sono 3 i pilastri concettuali su cui si fonda la strategia a livello corporate:

- Creazione di valore: rappresenta l'obiettivo primario di qualsiasi organizzazione verso gli stakeholders. Il concetto di creazione di valore per i portatori di interesse non è più associabile in soli termini economici bensì anche in termini ambientali e sociali.

- Configurazione: per tale termine si intende la capacità dell'impresa di configurare un portafoglio di settori e mercati in cui l'impresa vuole operare; in tal senso la corporate strategy si pone l'obiettivo di definire il campo d'azione dell'impresa.
- Coordinamento: ha a che fare con un concetto più prettamente organizzativo; cioè come l'impresa coordina le diverse attività in diversi settori.

Data la definizione di corporate strategy, gli studiosi accademici hanno individuato un modello di riferimento.

Figura 1 Il triangolo della corporate strategy



Fonte: (Penco & Genco, 2017)

Su tale assunto è possibile identificare come tale modello si basi sulle risorse, il business e l'organizzazione dell'impresa. Il collante tra questi 3 elementi è rappresentato dalla visione aziendale ossia l'orientamento, la direzione di marcia dell'organizzazione che permette alla stessa di raggiungere i traguardi (in termini qualitativi) e gli obiettivi prefissati a medio lungo periodo (in termini quantitativi).

Più nel dettaglio, per risorse di un'impresa si intendono gli assets (beni) che la stessa utilizza (concetto statico) o le competenze (concetto dinamico) cioè il saper fare.

Le risorse aziendali possono essere tangibili ed intangibili:

- Tangibili: sono le risorse fisiche come, ad esempio, le dimensioni e caratteristiche degli impianti e delle attrezzature utilizzate o risorse finanziarie intese come la capacità dell'organizzazione di far fronte all'autofinanziamento o capacità di indebitamento.
- Intangibili: esse si suddividono in risorse tecnologiche intese come tecnologie possedute (brevetti), risorse reputazionali come ad esempio il marchio, la qualità delle relazioni con i clienti o semplicemente la reputazione dovuta alla qualità dei prodotti ed

affidabilità. Infine, le risorse umane; intesa come la capacità dei collaboratori di guidare i percorsi di sviluppo di un'organizzazione grazie all'impegno, fedeltà dei dipendenti, flessibilità (competenze soft) oltre alla qualifica ed esperienza (competenze hard).

Le risorse, infatti, secondo la prospettiva resources based view determinano il vantaggio competitivo di un'organizzazione. Tale prospettiva, inoltre, con il contributo (Barney, 1991) consente ad un'organizzazione di porsi delle domande per verificare che le risorse utilizzate conducono a un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo; pertanto, occorre chiedersi se:

- La risorsa è di valore: ossia la risorsa che un'organizzazione dispone è importante per indurre all'acquisto di un determinato prodotto/servizio?
- La risorsa è Rara: è cioè una risorsa difficilmente reperibile sul mercato?

- La risorsa è imitabile: ossia la risorsa è imitabile o difficilmente imitabile? Una risorsa di valore ma imitabile, infatti, garantirebbe soltanto un vantaggio competitivo temporaneo.
- L'impresa è in grado di trarne i profitti: ossia se una risorsa è di valore, rara, inimitabile occorre capire se l'organizzazione è in grado di trarne i benefici.

La risposta affermativa a tutti questi quesiti consente all'organizzazione di avere coscienza sul vantaggio competitivo aziendale.

Rappresentando quindi la fonte per la creazione di valore secondo una prospettiva resource based view, esse vincolano pertanto alla scelta dei mercati e dei settori. Ciò vale a dire che le risorse e le competenze di un'organizzazione influenzano le decisioni a livello corporate; nel decidere, infatti, in che settore voler entrare è indispensabile capire se l'organizzazione dispone delle risorse e competenze necessarie per competere in tal senso.

Le risorse oltre ad influenzare le scelte strategiche a livello corporate, spiegano le performance dell'impresa. Alcuni studiosi di strategia, infatti, hanno individuato due filoni di ricerca per spiegare il successo

o l'insuccesso di un'impresa e sono giunti alla conclusione che il successo di un'organizzazione può dipendere:

- dalla redditività di un determinato settore (prospettiva Industry-based) (Amit & Schoemaker, 1993): la prospettiva industriale afferma che il successo o insuccesso di un'organizzazione risiede nella scelta del settore. Al fine di ottenere performance superiori, le imprese scelgono di operare nei settori più attrattivi cercando di sfruttare le caratteristiche del settore a proprio vantaggio optando per strategie competitive di base (come, ad esempio, la leadership di costo o differenziazione).
- dalle risorse (prospettiva resources based) (WERNERFELT, 1984): tale teoria invece afferma che le differenze di performance tra organizzazioni non risiedono nella scelta di un determinato mercato (fattore esterno) ma sta nelle risorse e competenze interne (fattore interno) perché tali costituiscono il vero e proprio vantaggio competitivo aziendale.

Altro perno della corporate strategy è il settore/business in cui si decide di entrare; il razionale dietro a una scelta strategica di questo tipo può

essere interpretato secondo due logiche: una logica di tipo industriale ossia in base alla valorizzazione delle risorse e competenze che un'organizzazione dispone oppure secondo una logica di tipo finanziaria, vale a dire un'organizzazione che ricerca rendimenti più alti in settori attrattivi e che quindi non fa affidamento alle sole competenze e risorse insite nell'impresa.

Ultimo ma non meno importante cardine della corporate strategy è rappresentato dall'organizzazione (organization-design): il business e il modello organizzativo sono strettamente collegati; per sfruttare ad esempio le risorse occorre dotarsi di una buona organizzazione per operare con successo. Tutto ciò si basa sulla configurazione dei settori giusti ma anche sul coordinamento delle attività: cioè la capacità organizzativa di gestire una pluralità di settori in cui l'impresa opera. È necessario, pertanto, di dotarsi di una struttura organizzativa, definire i sistemi e i meccanismi operativi, oltre a delineare gli elementi soft di un'organizzazione quali la cultura d'impresa, lo stile di leadership e i processi informali.

Dopo aver accennato alla differenza tra corporate e business strategy ed approfondito il triangolo della corporate strategy, le organizzazioni per costruire o mantenere il vantaggio competitivo devono delineare il loro percorso di crescita; ma qual è il raggio d'azione che può perseguire un'impresa?

I vettori di crescita di un'azienda si possono analizzare con 3 dimensioni:

- Espansione in diversi settori (combinazioni prodotto/mercato)
- Estensione in diversi mercati nazionali (dimensione geografica)
- Espansione lungo la filiera produttiva (integrazione verticale)

Figura 2 Il modello del raggio d'azione aziendale



Fonte: (Penco & Genco, 2017)

PARAGRAFO 2: LA DIVERSIFICAZIONE

Diversificare significa entrare in nuovi settori. Questi settori in cui l'impresa entra possono essere correlati al settore in cui già opera (diversificazione correlata) oppure settori correlati via via più lontani, meno collegati rispetto al business in cui opera (diversificazione non correlata).

In linea generale però la diversificazione non è mai incorrelata del tutto dato che c'è sempre qualche elemento in comune come, ad esempio, le competenze e le conoscenze dei manager e pertanto parliamo di:

Diversificazione correlata (related diversification): ovvero in settori connessi ai business attuali dell'impresa.

- Diversificazione conglomerale: (Conglomerate o unrelated diversification) ingresso in settori privi di relazioni con i business attuali dell'impresa.
- La diversificazione così come il concetto di corporate strategy, può assumere una rilevanza finanziaria, ossia l'impresa che decide di operare in più settori più o meno correlati e compete

come un portafoglio di business e in ogni business autonomamente. Su questo paradigma il management a livello direzionale deve decidere come allocare le risorse finanziarie in base all'andamento delle business unit. Secondo una logica industriale / resourced based view invece, l'impresa compete come un portafoglio di risorse, collegando i business ove possibile. Il compito principale del management aziendale diventa quindi quello di gestire lo sviluppo delle competenze e conoscenze ossia favorire la cooperazione tra business.

Queste due logiche (industriale e finanziaria) sono il perno su cui si basa la diversificazione conglomerale (finanziaria) e industriale (diversificazione correlata). Le connessioni tecnologiche e i collegamenti tra i vari business sono rilevanti nella diversificazione correlata mentre in quella conglomerale non è rilevante. In una logica finanziaria e quindi diversificazione conglomerale (logica finanziaria) l'obiettivo è massimizzare il capitale e i rendimenti.

Ma quali sono le determinanti che spingono le imprese a diversificare?

Le ragioni sono molteplici e possono essere delineate come segue

(Cerrato, 2004):

- **Obiettivo di crescita:** la diversificazione è spesso motivata dalla volontà di entrare in settori attrattivi; affinché crei valore, la diversificazione dovrebbe essere indirizzata a settori attrattivi o a settori destinati a diventare tali. Il fattore rilevante, quindi, è esterno all'impresa. Inoltre, la maturità o declino del core business è uno stimolo forte alla diversificazione.
- **Obiettivo di redditività:** maggiore profittabilità e maggior rendimento del capitale investito è il tipico obiettivo degli azionisti; pertanto, gli shareholders hanno un obiettivo di redditività che la diversificazione potrebbe soddisfare in tempi futuri.
- **Riduzione del rischio:** la diversificazione consente inoltre a ridurre il rischio d'impresa; non dipendere da un unico settore riduce il rischio per gli azionisti, per il management e per i collaboratori.

- Performance basse dell'organizzazione: imprese con basse performances, possono essere spinte a diversificare per cercare opportunità di sviluppo in nuovi settori.
- Disponibilità di risorse in eccesso: l'impresa può far leva sul proprio set di risorse e competenze nello sviluppo in nuovi business. Esiste una relazione tra la tipologia di risorse utilizzate e le scelte di diversificazione. In caso di risorse finanziarie in eccesso, ad esempio, la scelta di diversificare può portare il management ad entrati in settori poco correlati rispetto a quello in cui opera (diversificazione unrelated).
- Sinergie commerciali: l'obiettivo primario è quello di sfruttare le risorse interne (risorse umane, tecnologie) che vengono utilizzate in settori connessi all'attività in cui l'impresa già opera.
- Motivazioni manageriali: ultimo ma non meno importante sono le motivazioni di carattere manageriale. Diversificare consentirebbe al management di accrescere le proprie remunerazioni per via delle dimensioni e complessità gestionali maggiori dell'organizzazione, ridurre il rischio manageriale, cioè

a volte diversificano per diminuire il loro employment risk, o semplicemente per soddisfare la loro necessità di aumentare le loro competenze ossia cercano quindi di diventare sempre più indispensabili per evitare che vengano sostituiti.

Diversi studi accademici, inoltre, hanno approfondito la classificazione delle imprese in base al tipo di diversificazione. Un contributo celebre nella letteratura è stato dato da Rumelt (Rumelt, 1974). ha distinto le imprese in 4 gruppi:

- SINGLE BUSINESS >95% ricavi nel core business:
- DOMINANT: = 70-95% ricavi nel core business:
- RELATED: <70% ricavi nel core business, ma i business sono tra loro correlati in termini di prodotto e/o mercato:
- UNRELATED: <70% ricavi nel core business, ma i business non sono tra loro correlati in termini di prodotto e/o mercato.

Lo studioso individua quindi due variabili per la classificazione delle imprese diversificate: un dato oggettivo quale il fatturato nel core business un dato meno oggettivo quale la correlazione tra più settori.

Si può dire quindi che il fatturato che un'impresa effettua nel core business è già una misura del grado di diversificazione: tanto più è alta la percentuale di fatturato in un solo settore tanto minore è il grado di diversificazione.

Dopo aver definito il concetto di diversificazione, le determinanti che spingono ad una scelta strategica di questo tipo e una tipologia di classificazione delle organizzazioni in base a questa scelta, occorre analizzare le modalità di attuazione: cioè come un'impresa decide di entrare in un nuovo settore. Sono essenzialmente due le modalità di entrata:

- Crescita organica: si fa riferimento solitamente alla capacità dell'organizzazione stessa di creare all'interno una nuova struttura grazie alle proprie competenze e risorse interne.
- Crescita esterna: si fa riferimento solitamente all'acquisizione di un'impresa che già esiste o alla cooperazione attraverso alleanze strategiche con un'impresa esterna. Tale scelta permette salti dimensionali importanti, l'eliminazione di potenziali concorrenti

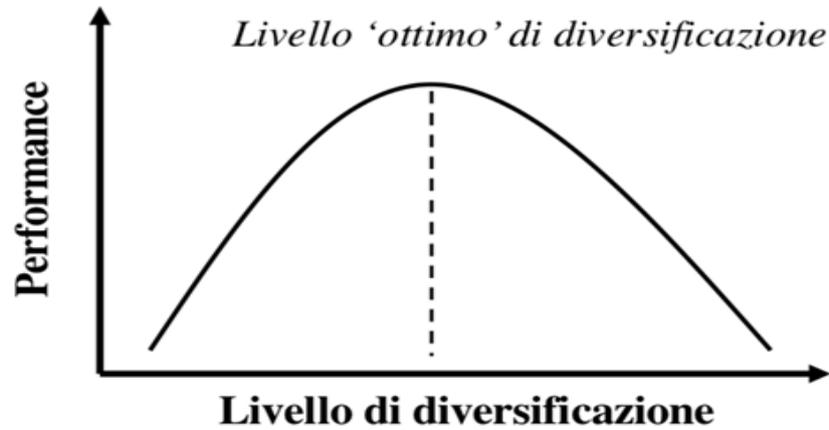
ma d'altro canto pone dinanzi difficoltà quali la capacità di integrare tale ente all'interno della propria struttura.

La modalità di attuazione, sono quindi determinanti e comportano una serie di valutazioni:

- in termini di obiettivi e strategia aziendale
- i tempi di attuazione: in una scelta di questo tipo, la variabile tempo è fondamentale dato che la diversificazione per vie esterne consentirebbe di accelerare i tempi.
- Occorrono fare delle riflessioni poi in termini di competenze e risorse interne; un'impresa che dispone all'interno di queste risorse solitamente attua una crescita per via interne.

Per ultimo occorre valutare la relazione diversificazione- performances; ossia fino a dove le imprese possono spingersi in termini di diversificazione: la relazione diversificazione – performances non è lineare ma curvilinea: ossia nelle fasi iniziali c'è un effetto positivo della diversificazione (riduzione del rischio, sfruttamento delle risorse ecc.) oltre il quale però l'impresa inizia a distruggere valore (Markides, 1995).

Figura 3 Relazione performance-diversificazione



Fonte: (Cariola, La Rocca, & Monteforte, 2006)

Le determinanti che spiegano il punto di ottimo dei livelli di diversificazione, oltre il quale i costi sono maggiori dei benefici che essa apporta, sono da ricercare nei seguenti fattori:

- Eccessivi costi di coordinamento: l'organizzazione, aumentando la complessità gestionale, diventa un meccanismo meno efficiente da governare.
- Difficoltà di controllo dei managers delle business unit da parte dei corporate manager: all'aumentare della complessità

gestionale, aumenta notevolmente anche la capacità di controllo dei managers a livello corporate sui livelli business.

- Difficoltà nel processare informazioni: I processi decisionali per tale motivo diventano più strutturati e lenti rispetto ad un'azienda che opera in meno settori.
- La competizione tra business unit inoltre può limitare il trasferimento di competenze e lo sfruttamento di sinergie

PARAGRAFO 3: L'INTEGRAZIONE

Dopo aver analizzato la diversificazione come una via possibile per innescare un percorso di sviluppo, occorre approfondire un'altra strada: si parla di integrazione verticale; significa definire quanti e quali fasi della filiera produttiva, l'impresa decide di svolgere all'interno. La possiamo definire come una forma di diversificazione correlata perché se un'impresa aumenta il grado di integrazione verticale, di fatto sta entrando in un nuovo business, ma strettamente correlato a quello che già svolge. Il processo di integrazione verticale può procedere verso monte o verso valle:

- Verso monte: l'impresa produce i componenti /input per il proprio prodotto anziché rivolgersi ad un fornitore.
- Verso valle: l'impresa distribuisce i prodotti direttamente senza l'intermediazione di un distributore.

Le ragioni che spingono un'impresa verso il processo di integrazione sono molteplici (Harrigan, 1958):

- Controllo sulla qualità e tempi di svolgimento delle attività: in questo modo l'impresa è in grado di tenere sotto controllo l'intera filiera produttiva
- Controllo diretto con i clienti: nel caso di integrazione a valle, avere il legame diretto con un cliente oggi è un plus, è quello il vero valore aggiunto per alcune attività. Quando noi studiamo una filiera, lungo la filiera ci sono tanti attori, ciascuno che fa una fase, cioè ogni impresa specializzata in una fase della filiera, genera un valore aggiunto (compro materia prima con valore x, e arrivo con prodotto finito con valore y, la differenza è il valore aggiunto/profitto, questo profitto alla fine si suddivide tra i tanti attori della filiera). Molte volte il valore nelle varie fasi è poco, molte volte il valore è la relazione con il cliente, cioè il valore è nel rapporto con il cliente e questo è il valore aggiunto maggiore, molte volte chi si integra a valle ha questo obiettivo: relazione con il cliente. Chi fa integrazione a valle si appropria anche del margine generato dalle diverse fasi precedentemente. Cioè non ripartisce il valore aggiunto creato con altri, ma da sola ne

beneficia, perché ora quelle attività le svolge in persona. Se un'impresa si integra verticalmente, si appropria dei valori aggiunti.

- Maggiore autonomia e minore dipendenza da terzi: quindi ci sono meno scambi, vanno meno sul mercato e quindi meno costi di transazione, cioè quei costi legati alla realizzazione di scambi
- Si internalizzano e proteggono risorse e competenze strategiche (dipende dalla natura dell'attività, ossia se strategica/core oppure non core): cioè, se un'organizzazione decide in prima persona, e quindi decide di integrare internamente e mantiene le risorse e competenze che potrebbero essere strategiche. Se invece esternalizza alcune risorse, occorre quindi capire se sono risorse core o non core.

Come tutte le operazioni strategiche, le organizzazioni, in una scelta di questo tipo, devono valutare anche i limiti derivanti da questa scelta:

- Maggiori costi fissi e maggiore rigidità: una scelta di questo tipo, inevitabilmente irrigidisce la propria struttura dei

costi (aumentano i costi fissi e il punto di break even point aumenta notevolmente).

- Maggiore complessità derivante dall'esigenza di gestire e integrare attività e competenze diverse: integrando all'interno, occorre disporsi di tutte le risorse e competenze necessarie per essere autonomi nella realizzazione del prodotto/servizio.

- Mancanza di specializzazione: le imprese che integrano all'interno possono correre il rischio di non essere specializzate in alcune fasi della filiera. È questo il rischio più grande ossia quello di peccare in termini di specializzazione. tutto, possiamo dire che mancano di specializzazione.

- Non si sfruttano economie di scala rispetto a produttori specializzati in determinate fasi/attività: cioè se un'impresa A realizza tutta la produzione e un'altra impresa B fa solo una determinata fase di lavorazione; quest'ultima sfrutta le economie di scala, mentre l'impresa A non sfrutta l'economia di scala.

- Mancanza di incentivi all'efficienza e alla riduzione dei costi per i fornitori interni: cioè un'attività interna rischia di non portare a un vero incentivo all'efficienza rispetto a quando accade ad una relazione di mercato. Cioè quando si produce internamente una fase di lavorazione, non ci sono incentivi alla riduzione di risorse, rispetto a quando ci rivolgiamo ad un fornitore esterno. L'incentivo che ha il fornitore esterno è il profitto, cioè se il fornitore riesce a produrlo a costi minori, lui avrà più profitti.

PARAGRAFO 4: L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Un'altra possibilità che hanno le organizzazioni per avviare un percorso di sviluppo è rappresentata dall'internalizzazione che consente all'impresa di crescere espandendosi nei mercati di Paesi diversi da quello di origine. Tecnicamente, facendo riferimento a quanto esposto precedentemente, si può affermare che molti concetti della diversificazione produttiva sono applicabili anche all'internazionalizzazione poiché può essere considerata come una diversificazione di tipo geografica, ovvero molte volte, le valutazioni che le imprese fanno per diversificare, sono simili a quelle che si fanno quando un'organizzazione vuole entrare in nuovo mercato geografico. In genere, quando si parla di internazionalizzazione, si fa riferimento all'internazionalizzazione esclusivamente commerciale ma in realtà occorre non dimenticare la possibilità di internazionalizzare la produzione (Johanson & Vahlne, 1977). Esse si differenziano in quanto la prima consente di distribuire commercialmente una tipologia di

prodotto/servizio in un Paese diverso dall'origine mentre la seconda tipologia consente di svolgere l'attività produttiva in un Paese estero.

Le determinanti che spingono a una scelta di questo tipo sono diverse; ad esempio, per quanto riguarda l'internazionalizzazione commerciale, i motivi che spingono a questa scelta possono essere:

- maturità del mercato domestico e relativa ricerca di nuovi clienti: è plausibile come il mercato europeo, ad esempio, possa essere considerato a volte saturo; e per questo motivo, se il mercato interno è saturo, andando su scala globale si ha la possibilità di aumentare il parco clienti o semplicemente di soddisfare un bisogno che prima d'ora non era soddisfatto.
- ordine richiesto dall'estero: è il caso in cui ad esempio un prodotto provato da un cliente estero è la leva che spinge l'azienda ad entrare in nuovo mercato in quanto può essere sinonimo di esigenza di quel determinato bene/servizio.
- strategia di nicchia globale: è il caso in cui si trova un'azienda che ha un tipo di produzione/servizio altamente specifico e fatto da pochi che è rilevante espandersi in un nuovo mercato per

aumentare i volumi di fatturato. Tanto più un'azienda è di nicchia e tanto più per crescere ha bisogno di allargare gli orizzonti.

- valorizzazione del marchio e delle competenze aziendali su scala più ampia
- imitazione di un'impresa leader: molto spesso si segue cosa fanno le aziende leader del proprio settore perché si presume che queste abbiano fatto le dovute analisi e abbiano riscontrato importanti possibilità nell'aprirsi a determinati passi.
- diversificazione del rischio paese: questo è uno dei motivi di similarità con la diversificazione. Cioè l'impresa decide di aprire gli orizzonti in quanto consentirebbe di diversificare il rischio.

Con riferimento invece all'internazionalizzazione di tipo produttivo, sono diverse le determinanti che spingono ad una scelta del genere:

- vantaggi legati al costo del lavoro o la disponibilità di materie prima a basso costo: in questo caso le determinanti sono rappresentate dal fattore costo: la scelta di aprire una base produttiva all'estero, molte volte è la strada per diminuire i costi del lavoro o delle risorse.

- vicinanza ai mercati di sbocco: in genere una scelta di questo tipo è dovuta per comprendere al meglio i bisogni del parco clienti.
- ingresso in mercati che anticipano il progresso tecnologico allo scopo di acquisire conoscenze: sono molti gli imprenditori che decidono di andare in Silicon Valley data la molteplicità di start-up che fungono da ecosistema dove poter acquisire conoscenze e competenze nuove.

Le imprese si muovono all'estero quindi secondo due logiche (Wadhwa, 2.11):

- Market seeking: impresa cerca un nuovo sbocco e quindi nuovi clienti.
- Logica di resource seeking: impresa va all'estero poiché vuole sfruttare vantaggi legati alla disponibilità di risorse (risorse umane come costo del lavoro basso, skills specifiche o anche disponibilità di materie prime, o comunque risorse), cioè il mercato estero è come una fonte di disponibilità di risorse, o a basso costo o perché fondamentali per lo sviluppo del business.

Quando si parla di internazionalizzazione, che sia essa, produttiva o commerciale, occorre distinguere le varie fasi che portano all'internazionalizzazione. Cioè, come si sviluppa questo processo?

Molti contributi in letteratura hanno individuato delle teorie, che portano alla conclusione che questo processo è tipicamente graduale, inizia con un basso livello di investimenti e via via vede crescere il proprio impegno in termini di risorse.

La stage theory quale teoria del modello incrementale può essere considerata come il modello per lo studio del processo di internazionalizzazione che, come detto precedentemente, è un percorso graduale dove: l'impresa evolve da un basso livello di impegno, attività e risorse sul fronte internazionale a livelli via via crescenti, attraverso diversi stadi (Merlin, 1992).

- Nessuna attività di export regolare: prima fase in cui non vi è nessuna fase di export. Cioè, l'imprenditore nelle prime fasi dell'attività è soprattutto concentrato a consolidare la posizione nel mercato domestico.

- Esportazione attraverso rappresentanti indipendenti (agenti): viene definito come export indiretto, l'impresa serve i mercati esteri attraverso soggetti esterni.
- Qualora il mercato estero diventasse rilevante, l'impresa valuterebbe di costituire una filiale commerciale estera: cioè con proprio personale e strutture.
- Costituzione di una filiale produttiva all'estero: l'impresa valuta non solo la vendita ma anche la produzione estera.

Tale gradualità va intesa da due punti di vista: dalle modalità di internazionalizzazione e dalla scelta dei mercati.

- Modalità di internazionalizzazione: da modalità più "leggere" (export indiretto) che richiedono meno investimenti a fasi più impegnative e rischiose che richiedono più investimenti (filiale produttiva)
- Scelta dei mercati: la teoria accademica afferma che generalmente si parte con i mercati più vicini per poi allontanarsi, ma non si fa riferimento alla distanza geografica ma alla distanza

mentale/psichica percepita dai manager (può succedere che un manager considera un mercato simile anche un mercato che è geograficamente lontano, magari perché ci sono similarità culturali ecc.). L'impresa entra in nuovi mercati in funzione della loro "distanza psichica" rispetto al mercato domestico.

Ovviamente tale modello di gradualità presenta delle determinanti ma anche dei limiti relativi allo sviluppo incrementale, tra i quali si possono annoverare:

- Mancanza di esperienza e conoscenza del mercato estero: logicamente quando un'impresa deve applicare una strategia di internazionalizzazione, inizialmente, non avrà esperienza a riguardo e quindi deve apprendere, capire conoscenze sul mercato estero.
- Internazionalizzazione come processo (lento) di apprendimento: questa mancanza di esperienza fa sì che il processo sia lento, nelle fasi di apprendimento. L'internazionalizzazione è un processo di apprendimento e un processo lento che richiede

esperienza e dove il driver fondamentale è la conoscenza del mercato estero.

- Non solo focus su internazionalizzazione commerciale: tale modello fa riferimento per gran parte alla commercializzazione all'esterno e non all'insediamento produttivo.
- Crescente varietà delle strategie d'internazionalizzazione delle PMI: imprese fanno sempre più ricorso ad alleanze per colmare i gap della conoscenza del mercato estero, facendo leva sui partner. Questo modello ha come assunto che le imprese si aprono all'estero in maniera autonoma.
- Importanza dei network e delle relazioni tra imprese.

CONCLUSIONE

L'elaborato in oggetto, che ha come obiettivo di evidenziare i percorsi di sviluppo di un'organizzazione, dopo aver definito la differenza tra decisioni strategiche a livello corporate e decisioni strategiche a livello business (paragrafo 1), ha evidenziato tre opzioni possibili per innescare dei processi di sviluppo che consentono all'impresa di definire il campo d'azione.

Per tale ragione, l'elaborato espone tre opzioni strategiche quali la diversificazione nel secondo paragrafo. Tale scelta consente all'impresa di diversificare rispetto all'attività di business iniziale sia che essa sia di tipo correlata o incorrelata.

L'integrazione verticale invece, esposta nel terzo paragrafo, evidenzia come le imprese possono decidere di insediarsi a valle o a monte della catena del valore per appropriarsi di una serie di vantaggi come la vicinanza con il cliente nelle fasi a valle, o semplicemente per controllare in maniera diretta l'intera produzione nel caso di integrazione a monte.

Infine, nel quarto paragrafo, parlando di internazionalizzazione, si espone come le imprese possono decidere di aprirsi ad un mercato estero per sfruttare i vantaggi relativi alla distribuzione commerciale o semplicemente per insediarsi anche da un punto di vista produttivo per beneficiare della disponibilità di risorse a basso costo o semplicemente per acquisire nuove conoscenze e competenze.

Tutte e tre le opzioni sopra evidenziate hanno alla base un fattore comune: sono decisioni strategiche a livello corporate, ossia decisioni che vengono definite prima di quelle di business, in quanto permettono di definire il campo d'azione e il percorso di sviluppo di un'impresa prima di decidere come competere rispetto ai competitors.

Occorre ribadire che non esiste una scelta migliore tra le tre strade percorribili, in quanto le imprese, in una scelta di questo tipo, devono delineare le determinanti e i limiti che scelte strategiche di questo tipo possono comportare ma soprattutto tali scelte sono frutto di attente analisi di valutazioni in termini di risorse e competenze disponibili al proprio interno.

BIBLIOGRAFIA

- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). *Strategic assets and organisational rent* (Vol. 14). Strategic Management Journal.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. J.Manage.
- Cariola, A., La Rocca, M., & Monteforte, D. (2006). *Diversificazione e performance di impresa*. McGraw-Hill Education.
- Cerrato, D. (2004). *Il governo strategico dell'impresa*. Torino: Giappichelli Editore.
- Collis, D., Montgomery, C., Invernizzi, G., & Molteni, M. (2005). *Corporate strategy creare valore nell'impresa multibusiness*. Milano: McGraw- Hill.
- Harrigan, K. (1958). Vertical integration, and corporate strategy. *Academy of Management Review*, 28 (3), 686-697.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internazionalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, 8, 22-32.
- Markides, C. (1995). Diversificazione, ristrutturazione e performance economica. *Rivista di gestione strategica*, 101-118.
- Merlin, L. (1992). Internazionalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 99-118.
- Penco, L., & Genco, P. (2017). *La gestione strategica dell'impresa Le strategie di corporate*. Torino: Giappichelli.
- Rumelt, R. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*. Harvard Business School.
- Wadhwa, K. (2.11). Foreign Direct Investment into Developing Asian Countries: The Role of Market Seeking, Resource Seeking and Efficiency Seeking Factors. *International Journal of Business and Management*.
- WERNERFELT, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal.

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 Il triangolo della corporate strategy.....	8
Figura 2 Il modello del raggio d'azione aziendale	14
Figura 3 Relazione performance-diversificazione	22