

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI FIRENZE

FACOLTA' DI ECONOMIA

CORSO DI LAUREA DI I LIVELLO IN ECONOMIA AZIENDALE

TESI DI LAUREA IN ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE II

**LA DIVERSIFICAZIONE COME STRATEGIA D'IMPRESA:
IL CASO FIAT GROUP**

Relatore: Chiar.mo Prof.

Andrea Paci

Tesi di laurea di:

Jonathan Pucci

ANNO ADEMICO 2007/2008

INDICE

INTRODUZIONE	p. 3
---------------------	-------------

CAPITOLO I. La corporate strategy, strategia di business aziendale.

1.1- L'evoluzione degli studi di strategia: dalle radici alle teorie moderne	p. 5
1.1.1- Le scuole prescrittive	5
1.1.2- Le scuole descrittive	7
1.1.3- La "Configuration School"	9
1.1.4- Il "Capabilities approach"	9
1.2- La corporate strategy: definizione	11
1.3- Le opzioni strategiche: un modello di riferimento	17

CAPITOLO II. La diversificazione come strategia d'impresa.

2.1- Concetto di diversificazione	p. 22
2.2- Cenni storici	24
2.3- I motivi della diversificazione	26
2.3.1- Power market view	27
2.3.2- Risk view	27
2.3.3- Agency view	29
2.3.4- Resource based view	30
2.4- La scelta del business e le modalità di espansione	32

CAPITOLO III. Il caso Fiat Group.

3.1- La storia dell'azienda	p. 35
3.2- L'evoluzione della strategia di diversificazione all'interno del gruppo	37
3.3- La Fiat oggi: la corporate governance e il portafoglio di business	48

CONCLUSIONI	p. 55
--------------------	--------------

BIBLIOGRAFIA	p. 56
---------------------	--------------

INTRODUZIONE

La strategia di diversificazione ha l'obiettivo di sviluppare la presenza competitiva di un'impresa in una molteplicità di settori non necessariamente correlati, delineando le condizioni organizzative e operative utili a tal fine. Un'impresa diversificata realizza quindi una quota significativa del proprio volume d'affari in settori diversi da quello di origine, o comunque considerato come principale.

La diversificazione è motivata dal perseguimento di tre obiettivi fondamentali: crescita, riduzione del rischio e aumento della profittabilità.

Intento di questo lavoro è identificare, alla luce delle teorie più accreditate e attraverso l'applicazione al caso Fiat Group, quali siano le ragioni che conducono le aziende, e nello specifico Fiat, ad ampliare il proprio raggio d'azione, trasformandosi così in imprese multi business, ed evincere le condizioni essenziali per il successo di una simile strategia.

Per maggior chiarezza di analisi, pur senza alcuna pretesa di completezza, ho ritenuto opportuno suddividere l'elaborato in tre sezioni distinte. Nel primo capitolo si descrivono le principali strategie aziendali e le evoluzioni delle varie scuole di pensiero che nel tempo hanno condizionato le decisioni delle imprese, partendo dalla scuola prescrittiva fino al più moderno capabilities approach. Naturalmente non è stato tralasciato un approfondimento circa le modalità con cui sarebbe opportuno che un'azienda delineasse la propria strategia per arrivare al vantaggio aziendale, posto che, come sappiamo, non esiste una corporate strategy per eccellenza, ma ogni azienda dovrebbe implementare quella più efficace alla luce della propria condizione e cultura.

Nel capitolo secondo l'analisi è focalizzata più specificatamente sulla diversificazione e la sua storia evolutiva, ma ci soffermeremo soprattutto sulle ragioni che spingono le imprese a diversificare e sulle modalità di espansione fino ad oggi utilizzate (fusioni, acquisizioni, joint venture, alleanze e sviluppo interno). Non è assente una breve osservazione relativa a vantaggi e svantaggi che la scelta di una o altra modalità comportano; infine una parte del capitolo sarà dedicata alle decisioni che un'impresa deve affrontare per arrivare a selezionare i nuovi business in cui entrare.

Infine il terzo capitolo riguarda l'osservazione empirica di un'impresa diversificata. Nello specifico, ho ritenuto opportuno approfondire il caso di Fiat Group che, a livello

nazionale, si è dimostrato negli anni un esempio molto concreto di diversificazione, nonostante, come vedremo, questa strategia non sempre sia stata la scelta ideale.

Partendo da una rapida digressione storica di questa grande azienda italiana, fino ad arrivare all'analisi dell'odierna corporate governance e strategia di diversificazione, è emerso che Fiat ha da sempre cercato di “staccarsi” dal proprio core business (la produzione di automobili), entrando, alle volte con risultati eccellenti, in altri settori, sia legati in qualche modo all'ambito automobilistico che non.

Ho scelto di concentrare l'attenzione sul caso Fiat Group, non soltanto perché essa è una delle più grandi aziende italiane, per di più conosciuta e apprezzata all'estero, ma soprattutto perché Fiat ben si presta ad essere studiata come classico esempio di impresa diversificata, che negli anni, come in seguito vedremo, ha sempre cercato nuovi business nei quali entrare e attraverso i quali svilupparsi ulteriormente.

Quindi quale impresa italiana più calzante di Fiat per spiegare in senso pratico la diversificazione?

CAPITOLO I

La Corporate strategy, strategia di business aziendale

1.1- L'evoluzione degli studi di strategia: dalle radici alle teorie moderne

Gli studi di strategia si sono sviluppati nel tempo e in direzioni molto diverse tra loro, dando vita a una pluralità di scuole di pensiero. Infatti, i problemi organizzativi risalgono alla formazione delle prime comunità e hanno visto crescere la loro importanza in relazione al consolidarsi delle organizzazioni sociali.

Lo studio dei problemi organizzativi dell'impresa è stato da sempre la risposta all'incapacità di soddisfare adeguatamente la crescente domanda di mercato, aumentando allo stesso tempo l'efficienza della produzione. Le organizzazioni vengono a essere coinvolte in processi di cambiamento orientati a presidiare in modo più efficiente il controllo e la riduzione dei costi e la distribuzione dei prodotti.

Gli studi relativi allo *strategic management* sono ancora oggi in forte evoluzione e le diverse fasi (che hanno determinato l'evoluzione degli studi di strategia) non seguono un continuum particolare ma si evolvono in base alle inefficienze delle teorie precedenti. Quindi non possiamo dire che esistano modelli migliori di altri, ma tutti sono utili per capire alcuni aspetti di una realtà complessa e mutevole, una realtà relativa a specifiche condizioni e momenti.

In particolare, gli studiosi suddividono le diverse concezioni della formazione della strategia in tre gruppi: gli approcci prescrittivi, quelli descrittivi e quelli che cercano di combinare insieme le due scuole di pensiero.

1.1.1- Le scuole Prescrittive

Le scuole prescrittive seguono quello che spesso viene definito come l'approccio classico alla formazione della strategia, in quanto affondano le proprie radici all'interno di veri e propri pilastri dello *strategic management*. Queste scuole hanno avuto diffusione sia in ambito accademico che in quello manageriale e per ragioni diverse tra loro quali il forte contenuto normativo di tali approcci, la loro adozione da parte di affermate società di consulenza e, soprattutto, l'adattabilità di questi modelli alla realtà

dell'impresa nordamericana degli anni Sessanta - Settanta. Le principali scuole che fanno parte di questa categoria sono:

- **La “Design School”:** Lo strumento principe di questa scuola è la SWOT Analysis, cioè l'analisi dei punti di forza e di debolezza (*Strengths e Weakness*) interni all'azienda e delle opportunità e delle minacce (*Opportunities e Threats*) presenti nell'ambiente esterno. In base ai risultati di questa analisi si genera una serie di alternative strategiche fra le quali viene scelta quella più coerente con i valori della direzione aziendale e con le aspettative degli stakeholders. Con questa scuola l'organizzazione viene concepita in maniera meccanicistica, dato che deve adeguarsi in modo passivo a quanto previsto dalla strategia.
- **La “Planning School”:** Si sviluppa parallelamente alla Design School e con essa condivide molti presupposti, tra cui la SWOT Analysis. La principale differenza rispetto alla precedente scuola è la maggior formalizzazione del processo di formulazione della strategia. Esso diventa completamente formalizzato e strutturato: sono ridotti gli spazi di verifica lasciati al management attraverso l'introduzione di strumenti di verifica come la check list. Il punto di partenza per la formazione della strategia è un *planning gap*, cioè la differenza tra gli obiettivi desiderati dal management e i risultati prevedibili in base alla strategia scelta; inoltre avviene una stratificazione della strategia con differenti orizzonti temporali (breve, medio e lungo termine).
- **La “Positioning School”:** La scuola del posizionamento è la più recente tra le scuole prescrittive e si è sviluppata con il fine di aggiungere contenuti agli approcci per la creazione della strategia. Il nome di questa scuola deriva dal fatto che in essa la strategia è intesa come una scelta di posizionamento nel settore, così ciò che diventa importante nel processo di formulazione è l'analisi approfondita del mercato. Da qui si evince che l'identificazione della strategia deve spettare a chi ha a disposizione grandi quantità di dati e capacità di rielaborazione, come ad esempio le società di consulenza. Ancora una volta, quindi, la generazione della strategia assume i contorni di un processo intenzionale con solo due strategie perseguibili (le cosiddette strategie generali: differenziazione e leadership di costo).

1.1.2- Le scuole Descrittive

A causa del momento di discontinuità del panorama economico che rendeva impossibile la previsione di scenari futuri, veniva a cambiare completamente l'approccio alla formulazione della strategia e il modo in cui dovevano essere gestiti eventuali scostamenti rispetto a quanto programmato. Gli approcci prescrittivi non potevano più essere sufficienti e gli studi si mossero verso strategie più descrittive, che indagavano sul modo in cui la strategia effettivamente nasce; non si limitano più a presentare situazioni ideali ma difficilmente raggiungibili. Le principali scuole di pensiero descrittivo sono:

- **La “Entrepreneurial School”:** E' la prima scuola descrittiva ed è anche considerata come l'anello di congiunzione fra le scuole prescrittive e quelle descrittive. In questo “filone” di studi la strategia costituisce il momento attuativo di una visione elaborata da un leader, che è in grado di tracciare le linee di sviluppo dell'azienda senza però stabilirne analiticamente i passi. Quindi questa scuola introduce il concetto di *vision*, che è il fattore centrale per la costruzione della strategia, La *vision*, se formulata in maniera realistica e attendibile, può essere l'elemento in grado di trasmettere energia all'intera organizzazione, dando un significato all'operare dell'azienda. Allo stesso tempo è importante rilevare come essa non debba diventare un vincolo cui attenersi in maniera rigida, ma piuttosto una linea guida su cui costruire la strategia aziendale.
- **La “Cognitive School”:** Questa scuola condivide con la precedente la stretta focalizzazione sul singolo individuo responsabile della formulazione della strategia. Secondo questo filone di studi, le strategie emergono come mappe, schemi, concetti acquisiti attraverso l'esperienza pratica. Interessante è il concetto di “mappa cognitiva”, relativa alla percezione che hanno gli uomini della realtà. Pertanto le strategie rappresentano un momento creativo di interpretazione dell'ambiente di riferimento ed è proprio dalle percezioni che nascono le opportunità di sviluppo individuate dai manager.
- **La “Learning School”:** Si concentra sull'aspetto emergente della strategia e ne concepisce la formazione come un processo di apprendimento incrementale. Di fronte all'aumentare della complessità ambientale questo filone è andato sempre

più espandendosi, poiché l'operato dell'azienda è diventato sempre più un processo di "scoperta". Si notano fin da subito le differenze tra questa e le altre scuole di pensiero descrittivo. C'è una forte riduzione della componente deliberata dalla strategia a vantaggio di una dimensione emergente della stessa. Di conseguenza, la strategia può divenire un piano orientato al futuro solo in linea di massima, mentre molto più spesso è una chiave di lettura del passato.

- **La "Cultural School":** Sottolinea l'importanza della cultura d'impresa nella formazione della strategia, in particolare perché conferisce stabilità al processo della sua formazione. In questo caso la strategia è prevalentemente deliberata, in quanto corrispondente a un insieme di norme, valori, ideologie e linguaggi che appartengono alla collettività dei soggetti coinvolti nell'impresa. All'interno di questo filone di ricerca è opportuno distinguere due diverse correnti: la prima (derivante dalla "scuola scandinava") cerca di dare un'interpretazione all'impatto della cultura sulla formazione della strategia; la seconda lega direttamente la cultura d'impresa al vantaggio competitivo. La cultura è, dunque, l'elemento che differenzia le imprese tra loro, in quanto frutto di un processo che ha coinvolto una specifica collettività per un determinato periodo di tempo ed è in grado di influenzare gli attori chiave della formulazione della strategia.
- **La "Power School":** L'approccio della "Power School" sostiene che l'emergere della strategia è il risultato di un processo di negoziazione che avviene a due livelli: fra i gruppi interni all'organizzazione (micro-power) e fra l'organizzazione e l'ambiente di riferimento (macro-power). Relativamente alla micro-power, la formazione della strategia è un compromesso fra diversi gruppi, individui e coalizioni, di conseguenza la strategia realizzata non sarà mai quella deliberata per effetto di continue distorsioni a ogni passo della formazione delle decisioni aziendali. La macro-power, invece, si concentra sull'interdipendenza fra l'impresa e l'ambiente di riferimento. Tale concetto è, di fatto, un'estensione del criterio del posizionamento di Porter, in questa situazione quindi gli stakeholders si sostituiscono agli shareholders e il termine "ambiente" prende il posto di "mercato".

1.1.3- La “Configuration School”

La Configuration School si propone di raccogliere e integrare gli assunti delle scuole precedenti, partendo dal presupposto che ciascuna organizzazione può essere descritta muovendo da una data configurazione, sufficientemente stabile, che talvolta viene, però, a modificarsi per l’operare di alcuni processi di trasformazione.

La formazione della strategia, secondo questa corrente di pensiero, suppone che per dati periodi di tempo ogni organizzazione presenti una certa struttura in relazione a un dato contesto; occasionalmente esistono momenti di discontinuità, e dunque la stessa organizzazione assume un’altra configurazione secondo un qualsiasi processo di quelli proposti dalle altre scuole. In particolare gli studiosi Mintzberg, Ahlstrand e Lampel individuano, nel 1998, quattro sentieri tipici per l’evoluzione della strategia:

1. *periodic bumps*, ossia momenti di rivoluzione occasionale dopo lunghi periodi di stabilità;
2. *oscillating shifts*, in cui momenti di convergenza verso la stabilità sono seguiti da divergenze che generano cambiamento;
3. *life cycles*, ossia la classica sequenza introduzione-sviluppo-maturità-declino;
4. *regular progress*, per cui l’organizzazione procede secondo un sentiero di stabilità pressoché costante.

Di fatto questa scuola non aggiunge nuove prospettive rispetto alle altre, ma ha il grande merito di accorparle e di integrarle, mettendo in luce come fra le diverse scuole di strategia non sussistano falsificazioni reciproche, ma che esse si concentrino su aspetti particolari di una realtà ampia e variegata.

1.1.4- Il “Capabilities approach”

La rapida panoramica degli studi di strategia fornita in questo capitolo non può dirsi completa senza accennare agli sviluppi più recenti della disciplina. Il Capabilities approach è sorto con l’obiettivo di dare una risposta all’esigenza di evidenziare gli aspetti dinamici ed evolutivi della strategia, e con quello di affrontare congiuntamente due temi non chiaramente focalizzati dalle scuole precedentemente descritte:

- I manager agiscono in condizioni di *razionalità limitata*; ciò significa che essi sono in grado di valutare solo in parte le conseguenze delle proprie scelte nel tempo e nello spazio;

- L'*ambiente esterno* determina dei potenti meccanismi di selezione delle strategie aziendali; ciò significa che le scelte del management spiegano solo in parte il successo delle strategie di un'impresa. Una buona parte di questo è, infatti, determinata dai meccanismi selettivi imposti dall'ambiente.

Il Capabilities approach è un approccio descrittivo, che ha comportato una deviazione significativa negli studi di strategia per almeno due motivi. Primo, esso abbandona del tutto il presupposto della razionalità del management accolto da alcune scuole, soprattutto prescrittive. Secondo, esso focalizza la propria attenzione non sul singolo individuo come la maggior parte delle scuole fin qui descritte, ma su attività e processi a livello organizzativo delle imprese.

L'ottica del Capabilities approach è dunque fondamentalemente "sovversiva" rispetto a quasi tutte le scuole fin qui esaminate. L'immagine di un'impresa e di un'azione organizzativa fondamentalemente guidate da routine sembrerebbe, infatti, negare il ruolo delle scelte strategiche poste in essere dal top management. Questo è vero, ma solo in parte, per almeno tre motivi. Primo, tra le routine organizzative di più alto livello possibile possono essere inserite anche le "regole strategiche" seguite dai vertici manageriali nell'assunzione di decisioni. Queste possono essere "apprese" dal management a seguito di un'attenta lettura e apprendimento delle "regole del gioco". Secondo, il Capabilities consente al management di discernere tra ciò che non può essere modificato e ciò che invece può essere oggetto di scelte intenzionali. Una volta compreso che alcune capabilities non possono essere costruite "per forza", il management può concentrarsi sulla creazione delle variabili che favoriscono il sorgere di determinate capabilities. Terzo, al management compete anche il compito di evitare comportamenti tali da alterare le basi sulle quali si fonda il buon funzionamento delle principali routine aziendali a vari livelli.

1.2- La corporate strategy: definizione

Originariamente la corporate strategy era intesa come l'indicazione delle decisioni che i manager dovevano prendere per conseguire gli obiettivi aziendali e quindi stabilire le cosiddette politiche da adottare; col passare degli anni ha preso campo un'altra definizione, più completa:

“La corporate strategy è la via lungo la quale un'azienda cerca di creare valore attraverso la configurazione e il coordinamento delle sue attività multimercato (multimarket activities)”¹.

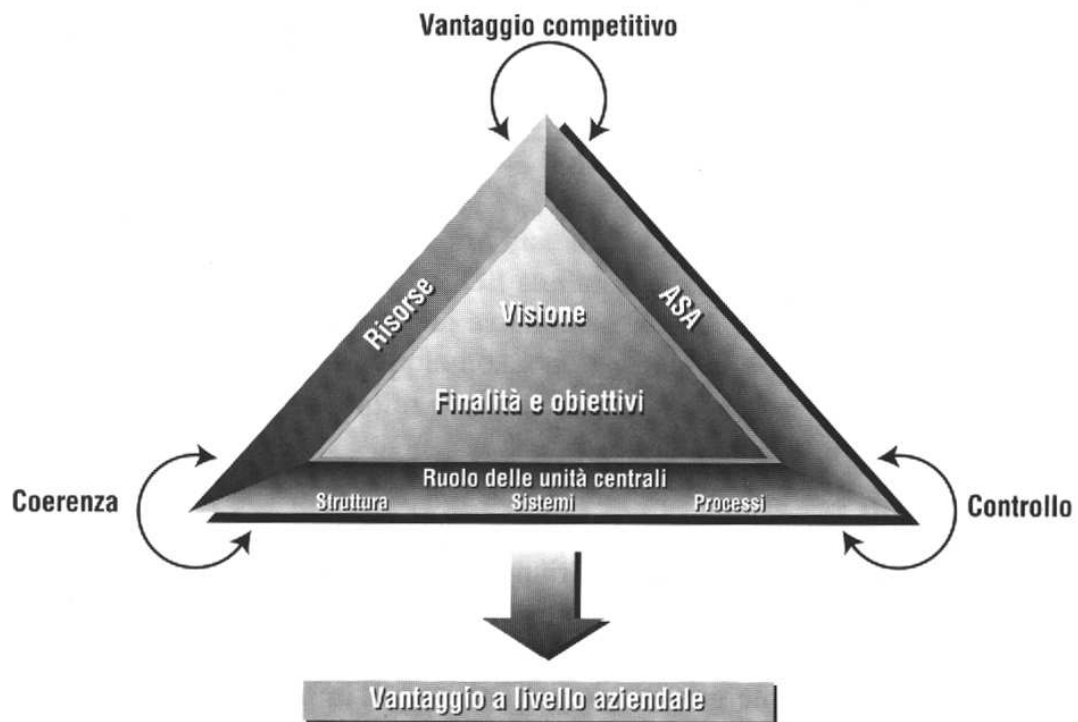
Da questa nuova definizione si evincono tre aspetti fondamentali: la creazione del valore, come fine ultimo della strategia; la configurazione e cioè l'importanza del raggio d'azione multimercato dell'azienda; il coordinamento, ovvero l'insieme di attività e business che l'azienda gestisce. In questo modo si sottolinea sia l'importanza dell'implementazione che quello della strategia. E' importante notare come questa definizione non limiti l'applicabilità della corporate strategy solo alle grandi aziende, ma dia la possibilità a qualunque impresa di trovarsi a prendere decisioni sulla scelta del settore in cui operare e le modalità della gestione della società.

Si evince, quindi, che la strategia non interessa solo il vertice aziendale, ma la creazione del valore dipende anche dalle capacità produttive e distributive delle singole unità di business. Per creare valore un'azienda deve essere in grado di contribuire in qualche modo al vantaggio competitivo dei singoli business; in sintesi la corporate strategy è basata sul rapporto tra tutte le parti dell'azienda e mira a stabilire se i singoli business vengono avvantaggiati o svantaggiati in quanto parti dell'azienda.

Nel proporre il nostro modello partiamo dalla considerazione empirica che **non esiste una corporate strategy corretta per definizione**, ne è possibile individuare un ventaglio di "*strategie tipo*" che siano in grado di garantire il successo. Possiamo dire, invece, che una strategia a livello aziendale, per essere efficace, deve risultare dalla combinazione omogenea di cinque elementi, che insieme danno luogo a un sistema

¹ Collins D.J. Montgomery C.A. Invernizzi G. Molteni M. (2007) *Corporate Strategy: Creare valore nell'impresa multi business*; MCGRAW-HILL

finalizzato alla creazione del vantaggio aziendale, il quale a sua volta crea valore economico.



Fonte: D.J. Collins, C.A. Montgomery, "Corporate Strategy"

I tre lati del triangolo - **risorse**, **ASA** (aree strategiche d'affari) e **struttura, sistemi e processi** (Organizzazione) - sono le basi della strategia a livello aziendale. Se questi elementi sono fra loro coerenti in vista di realizzare una visione e sono motivati da **finalità. e obiettivi** appropriati, il sistema può produrre un **vantaggio aziendale**.

VISIONE

Fondamentale nella visione è il senso dello scopo ultimo dell'impresa che può stimolare e motivare i dipendenti. Quando la visione ricomprende il contributo dato dall'azienda alla società (**il ruolo sociale dell'impresa**), essa può fornire un significato e una soddisfazione ai dipendenti che svolgono il lavoro nell'azienda. Una visione efficace dovrebbe continuamente estendere le potenzialità dell'azienda. Spesso, nella visione sono racchiusi anche i principi etici che costituiscono la base delle decisioni aziendali. Di norma questo aspetto della visione, chiamato anche *missione*, riflette il codice di condotta che i dipendenti sono tenuti ad osservare. Sebbene in una società stabile e

omogenea i codici di condotta tendano ad assomigliarsi, motti come mettersi al servizio del cliente o trattare tutti gli interlocutori con onestà e rispetto possono essere altamente motivanti e, se implementati con originalità, possono anche trasformarsi nel tratto distintivo di un'azienda.

FINALITA' E OBIETTIVI

Se la visione è necessaria per individuare il traguardo che un'azienda intende raggiungere nel lungo periodo, in un'efficace strategia a livello aziendale non possono mancare finalità e obiettivi a breve termine; sono questi, infatti, a creare le basi per la realizzazione della visione. Dal mio punto di vista personale, finalità e obiettivi sono più stimolanti perché, per la loro immediatezza, sembrano più facilmente raggiungibili; inoltre, rappresentano un traguardo che l'azienda deve necessariamente superare per rendere realistica la visione.

IL VANTAGGIO AZIENDALE

La strategia a livello aziendale, per essere efficace, deve essere il risultato della combinazione armonica dei cinque elementi descritti. Essi, insieme, danno luogo a un sistema il cui fine è la **creazione di valore** o, in altre parole, il raggiungimento di un vantaggio aziendale.

STRUTTURA, SISTEMI E PROCESSI

La struttura, i sistemi e i processi di un'azienda determinano il modo in cui l'impresa controlla e coordina le attività delle diverse aree strategiche d'affari e degli organismi di staff. Il termine **struttura** si riferisce alla divisione dell'azienda in unità differenti e descrive l'organizzazione formale in base alla quale vengono suddivisi i poteri all'interno della gerarchia aziendale. I **sistemi** sono l'insieme delle politiche formali e delle routine che guidano le scelte organizzative o, in altre parole, l'insieme delle regole che indicano il modo in cui devono essere portate a termine le attività di gestione. Queste possono andare dalla pianificazione strategica alla gestione del personale. I **processi** descrivono gli elementi informali delle attività di un'azienda; per esempio, la rete di relazioni interpersonali che accompagnano il flusso di lavoro di un'azienda influisce sul comportamento quanto qualsiasi procedura formale.

LE RISORSE

Le risorse sono determinanti per stabilire ciò che l'azienda è effettivamente in grado di fare e in questo senso costituiscono le fondamenta della strategia a livello aziendale. Da esse dipende il raggiungimento di un vantaggio competitivo a livello di ASA, quindi sono un elemento determinante in una strategia.

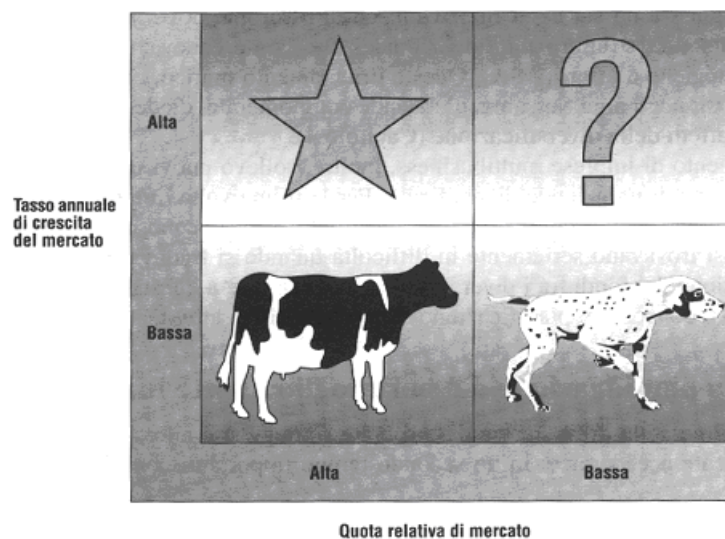
AREE STRATEGICHE D'AFFARI

Il secondo lato del triangolo è contrassegnato con la voce "ASA" e si riferisce tanto ai **settori industriali** nei quali l'azienda opera, quanto alla **strategia competitiva** che attua negli stessi. La scelta dei settori è fondamentale per l'efficacia nel lungo periodo della strategia a livello aziendale. E' stato ampiamente dimostrato che valutando la redditività dei settori si possono prevedere le probabilità di successo dell'azienda non solo per quanto riguarda le imprese *monobusiness*, ma anche nel caso di aziende diversificate.

E' evidente, quindi, che i processi economici che sono alla base dei settori industriali hanno un ruolo fondamentale ai fini del successo dell'azienda stessa.

Per individuare le diverse ASA presentiamo la classica matrice del portafoglio di attività (prodotti), secondo la nota figura della Boston Consulting Group.

Matrice crescita/quota della Boston Consulting Group



Il più usato tra i modelli di strategia competitiva è quello elaborato dalla "Boston Consulting Group (B.C.G.)". La matrice "saggio di sviluppo/quota di mercato" utilizza

il tasso annuale di crescita del mercato dove opera l'impresa e la quota relativa di mercato rispetto alla sua competitività con il concorrente più forte.

Stabilita che la matrice in esame nelle sue variabili esplicative è in grado di evidenziare la posizione competitiva dell'impresa all'interno del settore-mercato, verificiamone i processi e la relazione in ogni quadrante.

La matrice del portafoglio implica che all'interno di ciascun quadrante si vadano ad identificare le unità aziendali strategiche (SBU) coincidenti con le linee di prodotti e servizi. Per ciascuna unità (prodotto) viene fatta una rappresentazione grafica bidimensionale avente come variabile il tasso di crescita annuale del mercato e la quota di mercato relativa. La quota di mercato dell'impresa impiegata nel modello è basata sul concetto di prevalenza nel mercato, cioè di rapporto fra la quota di mercato dell'unità aziendale e le sue curve di esperienza (scala di produzione), in virtù del fatto che, maggiore è la produzione, maggiore dovrebbe essere la quota di mercato (concorrente più forte) a seguito di costi unitari di produzione più bassi e maggiori manovre di prezzo.

Spiegata la base della matrice, la seconda variabile esplicativa è quella che misura l'attrattività del mercato (saggio di crescita) delle vendite.

I QUATTRO QUADRANTI

Le strategie di vendita, che possono essere formulate in un'impresa, sono riconducibili alle quattro fasi del ciclo di vita di un prodotto che sono:

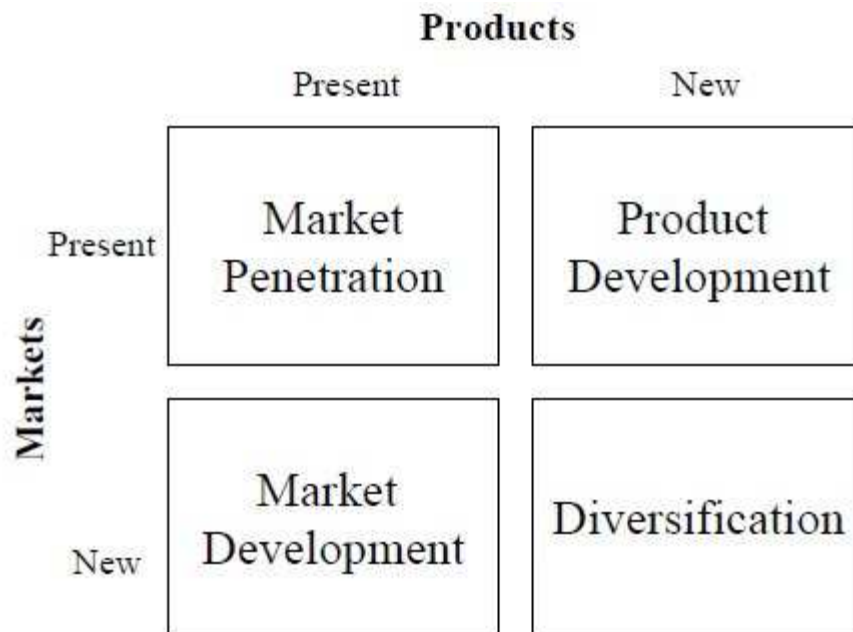
1. fase iniziale (lancio prodotto), I° quadrante, posizione leader in mercato in espansione: strategie offensive, richiede investimenti;
2. fase di crescita (espansione prodotto), II° quadrante, strategia di investimento e sviluppo, question mark: richiede investimenti, se la quota di mercato può essere incrementata, altrimenti si abbandona il prodotto;
3. fase di maturità (saturazione prodotto), III° quadrante, strategie di difesa cash cow ("*vacca da mungere*"), posizione leader acquisita nel mercato che tenderà a declinare: richiede di sfruttare il flusso favorevole di cassa (cash flow);
4. fase di declino, IV° quadrante, strategie di disinvestimento, posizione Dog (cane), mercato poco attraente: non impiegare risorse, mantenere (se conveniente come prodotto accessorio ad altri) o abbandonare il settore.

Il comportamento strategicamente più valido per l'impresa è quello di mantenere la quota di mercato acquisita e di impedire, attraverso adeguati investimenti, che i concorrenti si appropriino di quote di mercato, facendo declinare le posizioni di mercato già raggiunte. In conclusione, un bilanciato portafoglio di attività richiede:

- cospicui investimenti nelle unità situate nel secondo quadrante, dove l'alta quota di mercato e la sua elevata espansione assicurano maggiori potenzialità di reddito e flussi di cassa per il futuro;
- protezione delle unità collocate nel terzo quadrante, le quali assicurano il finanziamento delle altre unità strategiche;
- investimenti selettivi per le unità aziendali, primo quadrante, con possibilità che si trasformino in breve tempo in prodotti del secondo quadrante;
- liquidazione dei prodotti nel quarto quadrante e di quelli del primo quadrante, perché si ritiene difficile il realizzo, venendo meno le possibilità di spostarsi nel secondo quadrante.

1.3- Le opzioni strategiche: un modello di riferimento

La manifestazione più saliente delle strategie aziendali è rappresentata, a livello *corporate*, dalla gestione del portafoglio dell'area strategica d'affari (ASA), cioè delle opzioni strategiche a disposizione di un'azienda circa la dismissione, il consolidamento, lo sviluppo o l'acquisizione di ASA. Un significativo punto di partenza per individuare le direttrici di questo processo è costituito dalla matrice delle opzioni strategiche proposta da Igor Ansoff (1968), che raffigura la direzione verso cui l'impresa si muove rispetto alle sue attuali combinazioni prodotto-mercato.



Matrice di Igor Ansoff (1968)

La matrice rappresenta quattro opzioni a disposizione delle imprese per la gestione strategica delle proprie ASA. In prima approssimazione, qualora ci si concentri su *combinazioni prodotto-mercato esistenti*, le opzioni strategiche disponibili spaziano dall'abbandono o ridimensionamento dell'ASA in questione (*strategie di sopravvivenza*) al mantenimento dello status quo (*strategie di consolidamento*) o, addirittura alla sua espansione (*strategie di penetrazione*). Lo *sviluppo dei prodotti* è il caso in cui l'impresa presenta nuovi prodotti sui mercati tradizionali. Per converso, lo *sviluppo del mercato* è il caso in cui l'impresa introduce i prodotti da essa già realizzati in nuovi mercati. Infine, la *diversificazione* è caratterizzata dal fatto che tanto i prodotti

quanto i mercati a essi assegnati sono nuovi per l'impresa: è, dunque, il tipo di sviluppo più innovativo.

Andiamo più nello specifico e descriviamo soffermandoci su tutte e quattro le opzioni a disposizione delle imprese.

- Le strategie di sopravvivenza. In determinati periodi della vita delle imprese sono prevalse, di fatto, consapevolmente o programmaticamente, linee strategiche il cui obiettivo non è stato far crescere ulteriormente, in senso quantitativo, l'impresa, bensì recuperare al massimo la loro capacità di stare sul mercato e evitare il fallimento e la cessazione dell'attività produttiva. Si tratta di strategie la cui durata è *pro tempore*, nel senso che è possibile che alcune imprese, superata una fase relativamente difficile e impegnativa di cambiamento e crescita qualitativa, adottino successivamente una strategia di crescita anche quantitativa. In effetti, quando si pensa a un disegno strategico di lungo periodo per un'impresa operante in qualsiasi settore, è difficile non fare riferimento a una crescita quantitativa. Il concetto stesso di sviluppo non è più legato soltanto alla dimensione del processo produttivo, in senso sia orizzontale sia verticale, ma anche alla dimensione relativa ai diversi anelli della catena del valore, cioè delle differenti attività e funzioni svolte dall'impresa, che ne caratterizzano l'estensione operativa. Le principali strategie di sopravvivenza sono: abbandono, rinuncia all'autonomia, riconversione, mietitura, ridimensionamento e focalizzazione, ristrutturazione.
- Le strategie di consolidamento e di penetrazione. L'opzione strategica di consolidamento implica un cambiamento nel modo in cui un'azienda opera all'interno dei propri prodotti e mercati, che quindi restano immutati. Il consolidamento si traduce nella continua difesa dello status quo, attraverso l'adattamento delle attività e delle strutture aziendali al mutare del contesto ambientale pur senza variare le ASA in portafoglio. La strategia di consolidamento assume forme differenti a seconda che il contesto sia in crescita, maturità o declino. Consolidare la propria posizione di mercato in una fase di sviluppo significa poter disporre di

risorse finanziarie, umane e tecniche sufficienti per assecondare la crescita conservando la propria posizione originaria nel settore e nel mercato. Infine, perseguire la via del consolidamento di un'ASA in una fase di declino significa in realtà ridimensionare le risorse impiegate e la produzione.

La strategia di penetrare il mercato strettamente fondata sui prodotti esistenti talvolta viene seguita proprio in fase di maturità o declino, quando le condizioni interne ed esterne consigliano di migliorare la qualità dell'organizzazione produttiva e, più in generale, gestionale dell'impresa in un processo di razionalizzazione che sottintende una valutazione di sostanziale validità, per lo meno *pro tempore* dei prodotti e della linea o delle linee esistenti, allo stato in cui si trovano. Questa opzione strategica può essere perseguita anche con l'incorporazione di imprese già esistenti, assumendo così il carattere di crescita con gli stessi prodotti, ma dall'esterno. Una modalità alternativa attraverso cui perseguire una strategia di penetrazione del mercato consiste nel ricercare l'aumento dimensionale dell'impresa attraverso il continuo incremento delle quantità prodotte e vendute e l'aumento della capacità produttiva. Tutto ciò a condizione che l'impresa riesca a sfruttare qualche vantaggio competitivo che le assicuri un aumento dei ricavi tale da mantenere almeno inalterato il margine di guadagno, tenuto conto dell'inevitabile aumento dei costi connesso con l'incremento delle quantità prodotte e della capacità.

- Entrata in nuovi mercati. E' una strategia spesso adottata successivamente a quelle illustrate in precedenza, in quanto si presenta quasi come una conseguenza obbligata quando il rallentamento del tasso di variazione della domanda sul mercato, in cui l'impresa ha iniziato l'attività, non fa più collimare la crescita del fatturato, del valore aggiunto e degli altri indicatori con il piano di sviluppo dell'impresa stessa. Il termine "nuovo mercato" può quindi significare un'altra area del mercato nazionale "esistente", oppure un nuovo uso per un prodotto, oppure uno o più mercati esteri nei quali l'impresa si presenta per la

prima volta. Le ragioni che spingono l'impresa ad allargare il raggio d'azione geografico possono risiedere nell'esigenza di risolvere alcuni problemi di assetto dell'impresa, come l'incapacità del mercato interno di soddisfare le esigenze e i ritmi di crescita della stessa; la riduzione del rischio di impresa con la suddivisione del proprio fatturato fra più mercati con caratteristiche differenti; la ricerca di un'uniformità nelle quantità vendute durante il ciclo produttivo e quindi, per i prodotti a domanda stagionale, l'individuazione di mercati con stagionalità complementare rispetto al mercato interno; l'opportunità di aumentare le redditività dell'impresa puntando su mercati che si caratterizzano per condizioni di offerta e di domanda tali da consentire margini di contribuzione dei prodotti più elevati rispetto al mercato interno.

L'esigenza di ampliamento del raggio d'azione geografico può altresì derivare dal cambiamento del profilo del settore in seguito a fenomeni di internazionalizzazione o globalizzazione dei mercati. In questi casi il mercato naturale si estende e non è più consentita la sola presenza in una sua parte, pena l'assunzione di un grave rischio di erosione della propria posizione competitiva.

- Lo sviluppo del nuovo prodotto. Con la strategia di modernizzazione della linea vengono inseriti dei prodotti nuovi in sostituzione di altri, dei quali costituiscono un'evoluzione. Le innovazioni possono mostrare una base tecnologica rilevante e conseguentemente fondersi su investimenti in ricerca e sviluppo, interna ed esterna all'impresa. In questo modo l'impresa cerca di "avvicinarsi" il più possibile alle esigenze, ai gusti e alle preferenze della clientela attuale e potenziale e "distanziarsi" nella misura maggiore possibile dalle caratteristiche, oggettive e percettive, dei prodotti offerti dalla concorrenza. La strategia di sviluppo di nuovo prodotto può comportare, per l'azienda che decide di perseguirla, la necessità di adeguare l'organizzazione di vendita rispetto ai nuovi prodotti, un effetto negativo sull'immagine dell'impresa che costituiva la base per la vendibilità dei prodotti preesistenti, il pericolo del

cannibalismo dei prodotti, ovvero dell'instaurarsi di una concorrenza che i nuovi prodotti potrebbero portare a quelli esistenti.

- La diversificazione. Si intende la crescita dell'impresa mediante l'inserimento di linee produttive addizionali in nuovi mercati e il conseguente avvio di nuove ASA. In linea generale, i motivi che più frequentemente vengono associati alla strategia di diversificazione si possono riassumere nella crescita, nel miglioramento del rendimento medio del capitale investito nelle attività produttive, nella ripartizione (riduzione) del rischio, nella ricerca di un maggior potere di mercato, nella stabilizzazione del flusso di vendite, nella flessibilità di fronte ai mutamenti ambientali. Alla diversificazione vengono tradizionalmente attribuiti tre obiettivi strategici: la crescita dimensionale, la stabilizzazione del flusso di vendite, la flessibilità di fronte ai mutamenti ambientali.

Per quanto riguarda la diversificazione, ne continueremo a parlare nel capitolo successivo, entrando più nel dettaglio di questa strategia.

CAPITOLO II

La diversificazione come strategia d'impresa

2.1- Concetto di diversificazione

Scegliere i settori ed i mercati in cui l'impresa dovrà competere significa stabilire con quali competitors misurarsi e delineare i confini dell'attività dell'impresa. Tale scelta precede la definizione della strategia di business e caratterizza le definizioni della vision e della mission di un'impresa². Si comprende allora come le scelte di diversificazione non interessino soltanto la componente dimensionale di un'impresa ma corrispondano a precisi indirizzi strategici. In prima approssimazione, possiamo definire la diversificazione come **un'aggiunta di nuove attività a quelle che un'impresa già svolge**. Questa definizione non è unica e presta il fianco a diverse interpretazioni più o meno ampie. Basti pensare ad un'impresa produttrice di freni ad aria che inizia la produzione di congegni elettronici utili per la produzione di freni elettrici. Questo cambiamento di tecnologia può essere considerato diversificazione di prodotto? Questo esempio è tratto dal libro "The theory of the growth of the firm" di Edith Penrose (1959) in cui l'autrice lamenta l'arbitrarietà delle misurazioni della diversificazione che rendeva studi e ricerche statistiche di scarsa valenza a causa della diversa ampiezza che di volta in volta veniva attribuita al termine "diversificazione". All'interno dello stesso libro l'autrice definisce così la diversificazione: **"Un'impresa diversifica le sue attività produttive ogniqualvolta, senza abbandonare le vecchie linee di prodotto, inizia la produzione di nuovi prodotti, incluse produzioni intermedie, che sono sufficientemente differenti dalle produzioni precedenti e che implicano, quindi, qualche differenza rilevante nei programmi di produzione o di distribuzione"**, includendo in questa definizione incrementi di varietà del prodotto finale, operazioni di integrazione verticale e incrementi del numero di "basic areas" di produzione in cui l'impresa opera.

La diversificazione viene spesso trattata nei manuali di economia a proposito dei processi di crescita delle imprese. La crescita di un'impresa è il modo in cui essa

² Montgomery, 1997

acquisisce, mantiene e sviluppa il proprio vantaggio competitivo. Secondo Ansoff (1965) la crescita di un'impresa può prendere essenzialmente due "vettori" o "direzioni": l'espansione pura e semplice o la diversificazione. La prima opzione di sviluppo, definita anche sviluppo intensivo (Kotler, '93) o sviluppo del core business (Mintzberg, Quinn, '96), comprende la strategia di penetrazione del mercato, la strategia di sviluppo del prodotto, e la strategia di sviluppo del mercato; la seconda direzione comprende le diverse alternative di diversificazione: diversificazione orizzontale, integrazione verticale, diversificazione concentrica e diversificazione conglomerata.

Tralasciando le strategie per lo sviluppo del core business, in quanto non interessanti ai fini del presente lavoro, disponiamo una prima classificazione del fenomeno diversificazione che è possibile osservare all'interno di un'impresa.

Con le strategie di diversificazione l'impresa si inserisce in nuove combinazioni funzioni-tecnologie di prodotto in nuovi segmenti di mercato. A seconda delle interrelazioni che queste nuove combinazioni hanno con quelle attuali possiamo individuare quattro diverse configurazioni di espansione diversificata: diversificazione orizzontale, diversificazione concentrica, diversificazione conglomerata, diversificazione verticale³.

La *diversificazione orizzontale* è un processo di crescita caratterizzato dall'introduzione, sugli stessi segmenti di mercato in cui l'impresa è attualmente presente, di nuove funzioni-tecnologie di prodotto che interpretano sostanziali discontinuità tecnologiche con quelle attuali.

La *diversificazione concentrica* si manifesta quando le nuove combinazioni funzione-tecnologia di prodotto presentano dei significativi legami di complementarità, sul piano tecnologico o commerciale, con quelle attuali. L'obiettivo è quindi quello di allargare il mercato dell'impresa beneficiando di effetti sinergici derivanti dalla complementarità tra le attività (Lambin).

La *diversificazione conglomerata* indica il processo di crescita dimensionale mediante il quale l'impresa sviluppa prodotti che non hanno nessun rapporto con le attività tradizionali, né sul piano tecnologico, né su quello commerciale.

³ Ansoff, 1968 e Sicca 1969, coerentemente a quanto esposto da Penrose, "The theory of the growth of the firm" (1959) pag 110

La *diversificazione verticale* è una particolare forma di diversificazione che consiste nell'estensione dell'attività dell'impresa in un'altra a monte o a valle della catena del valore. In tale strategia di espansione l'impresa è cliente di se stessa (Penrose, 1959).

Possiamo allora definire la diversificazione come **la scelta strategica di innovare il rapporto prodotto/mercato**. Essa viene realizzata aumentando il numero di attività produttive intraprese e modificandone la specie, ampliando il portafoglio prodotti o occupando posizioni in mercati diversi da quelli attuali. Nel presente lavoro non considereremo la diversificazione verticale (integrazione) come strategia di diversificazione⁴, e assumerà importanza la classificazione che distingue tra forme di diversificazione correlate e conglomerali.

Parleremo di diversificazione *correlata* se esistono affinità, collegamenti o sinergie - di tipo tecnologico, organizzativo, manageriale o di marketing - tra le nuove attività produttive e quelle preesistenti. La diversificazione correlata è motivata da uno sviluppo economico dell'attività d'impresa.

Si parla invece di diversificazione *conglomerale* se non esistono tali legami e le nuove attività sono radicalmente distinguibili dalle specializzazioni funzionali di quelle preesistenti. In questo caso la diversificazione deriva prevalentemente da motivazioni di efficienza finanziaria.

2.2- Cenni storici

Guardando indietro nel tempo si possono identificare periodi in cui la diversificazione sembrava essere “di moda” e periodi in cui si è riscontrata una tendenza contraria. In particolare si può osservare il fenomeno della diversificazione dall'inizio del XIX secolo, quando le imprese più grandi iniziano ad estendere la propria attività allargando le aree geografiche in cui operano, estendendo i business svolti all'interno della propria catena del valore, ed ampliando la propria gamma di prodotti. Ma è dopo la Seconda guerra mondiale che si registra la consacrazione delle strategie di diversificazione a strumento di crescita preferito dalle imprese di grandi dimensioni. Gli anni del “boom” sono quelli che vanno dagli anni '50 agli anni '70 fino alle crisi inflazionistiche e petrolifere degli anni '70-'80.

⁴ La dottrina economica tratta infatti distintamente la diversificazione e la integrazione verticale date le diverse specificità che presentano le due opzioni strategiche.

Lo strumento preferito dalla maggior parte delle imprese sembra essere l'acquisizione che, similmente alla diversificazione, presenta un andamento ciclico ad ondate nel tempo⁵. Viene naturale chiedersi perché questa voglia di diversificare? E quali fattori hanno influito nel rendere tale strategia così popolare tra le imprese di grandi dimensioni negli anni '50-'70?

Come sempre nelle realtà complesse non esiste una spiegazione univoca ma un insieme di fattori che agiscono simultaneamente.

Innanzitutto, sotto la spinta della società di consulenza Mc Kinsey e di altre società, tra gli anni '50 e '60 si diffondeva la forma organizzativa multidivisionale che rendeva possibile aggiungere nuove divisioni senza sovraccaricare il management.

Questo contribuì a creare l'idea che l'attività manageriale risiedesse nell'applicazione di regole di carattere generale e che la gestione di attività molto lontane le une dalle altre non dessero particolari problemi gestionali.

Le decisioni di fondo erano comuni a tutti i settori e quindi la funzione manageriale veniva ad essere slegata dal settore di appartenenza e diveniva adattabile ad ogni nuova attività che la grande impresa decidesse di intraprendere. L'evoluzione teorica delle tecniche di gestione del portafoglio portò la Mc Kinsey in collaborazione con General Electric e la Boston Consulting Group ad elaborare le famose matrici ASA/attrattività del settore e Tasso di crescita del mercato/quota mercato relativa. Tale sviluppo del contesto teorico ha fornito una visione più ampia all'impresa ed uno strumento standard per prendere decisioni strategiche quali la diversificazione prima e il disinvestimento poi, l'allocazione delle risorse tra le varie aree di affari e le strategie da seguire a livello di business.

Questo contesto, come ricordato, viene osservato durante i decenni '50-'70 ossia a partire dagli anni che in Italia saranno definiti del "miracolo italiano". Sono quindi anni di congiuntura molto favorevole in cui risultava facile ottenere rendimenti superiori al costo del capitale. Questa semplicità nell'ottenimento di profitti rendeva inoltre gli azionisti molto meno vigili sul comportamento dei manager. La corsa alla diversificazione registrò un rallentamento quando, negli anni '70-'80, la congiuntura cambiò e con le crisi petrolifere, le spirali inflazionistiche e le impennate dei tassi di

⁵ Le acquisizioni potrebbero quindi essere osservate in relazione con la diversificazione; come infatti come già nel '59 denunciava Penrose "molti autori si propongono di parlare di diversificazione e parlano di acquisizioni".

interesse le imprese trovarono meno facilità nell'ottenimento di rendimenti sul capitale investito superiori al costo. Il controllo degli azionisti si intensificò spingendo i manager a mettere l'accento sulla creazione di valore per gli shareholders.

Le imprese prendevano coscienza di una turbolenza ambientale destinata a crescere, che penalizzava maggiormente le imprese multibusiness rispetto alle imprese specializzate. Questi eventi hanno messo in luce la spesso minore efficienza e redditività delle imprese diversificate causata anche dal miglioramento dei mercati dei capitali e del lavoro che, diminuendo i costi di accesso al mercato, e quindi delle transazioni, agevolano le imprese che vi fanno ricorso.

La teoria economica ha registrato il fallimento o la non adeguatezza dell'applicazione delle stesse tecniche manageriali a business diversi tra loro.

L'attenzione, come vedremo, si sposta sulle risorse interne e sui punti di forza che possono rendere una strategia di diversificazione un modo per creare valore e non per disperderlo.

2.3- I motivi della diversificazione

Le imprese diversificano per molte ragioni alcune interne ad esse, altre dovute a condizioni esterne o a delle opportunità che si presentano sul mercato.

Le motivazioni che possono spingere un'impresa a diversificare possono essere sia di natura offensiva (il desiderio dell'azienda di impiegare e sfruttare appieno le proprie risorse fondamentali), che di natura difensiva (le capacità dell'azienda non sono adatte alle necessità del mercato in cui opera) anche se nella maggior parte dei casi il movente sembra essere il primo. Molti autori si sono interessati di trovare una spiegazione alle motivazioni sottostanti ad una scelta di diversificazione. In questo capitolo cercheremo di dare una panoramica delle principali chiavi di lettura con cui è possibile spiegare cosa spinge un'impresa verso la crescita diversificata.

In particolare, tali spiegazioni sono riconducibili a quattro diverse prospettive:

1. Power market view
2. Risk view
3. Agency view
4. Resource based view

2.3.1- Power market view

Tradizionalmente gli economisti si sono rivolti alla diversificazione interessandosi innanzitutto al suo potenziale effetto anticompetitivo. Hill ('85) argomenta che un'impresa diversificata prospererà non in virtù di una sua maggiore efficienza ma grazie all'accesso ad una particolare forma di potere che egli definisce "potere conglomerato". Questa posizione era stata anticipata da C. Edwards (1955) il quale affermò:

“Un'impresa che produce molti prodotti e opera su molti mercati non ha bisogno di guardare alla massimizzazione dei profitti in tutti i mercati in cui opera come lo schema tradizionale presupporrebbe [...]. Essa può possedere potere in un particolare mercato non solo virtù dell'importanza che ricopre nell'organizzazione di quel mercato ma anche in virtù dell'ampiezza e della tipologia delle sue attività in qualche altro mercato. Può essere in grado di sfruttare e di estendere o di difendere il suo potere tramite tattiche che tradizionalmente sono associate all'idea del monopolista”.

Studiosi che hanno sposato il punto di vista di Edwards concentrano i loro studi sui modi in cui le imprese conglomerate possono ottenere potere di mercato con politiche lesive della concorrenza. Tali imprese possono attuare politiche di dumping ed usare, quindi, i loro profitti in un mercato per sostenere prezzi predatori atti ad eliminare un concorrente su un altro. Inoltre il fatto che due imprese rivali si incontrino su molti mercati può stimolare la loro cooperazione e ridurre, di fatto, la concorrenza e precludere l'ingresso al mercato ad imprese minori.

Gli autori che hanno guardato alla diversificazione in quest'ottica hanno enfatizzato molto i potenziali effetti anticompetitivi della stessa. Questo filone della ricerca economica ci ha dato una possibile spiegazione degli effetti della diversificazione ma non ci dice molto sulle cause e sui meccanismi che portano le imprese ad intraprendere questa via. Inoltre basandoci solamente su queste argomentazioni deduciamo una relazione positiva tra diversificazione e performance delle imprese diversificate.

2.3.2- Risk view

La scelta di diversificare il proprio portafoglio di attività per ridurre il rischio totale di impresa ricorre in letteratura sin da quando si è iniziato a discutere di diversificazione. Edith Penrose (1959) prospettava l'opportunità di diversificazione in risposta a

particolari condizioni di mercato. In particolare relativamente alle fluttuazioni imprevedibili e temporanee della domanda di mercato, argomentando che in queste particolari situazioni le imprese, spinte dal rischio associato all'incertezza circa l'intensità e la durata della fluttuazione di domanda, hanno incentivo a diversificare il proprio portafoglio prodotti nel tentativo di stabilizzare la loro performance totale. L'autrice cita tra gli esempi il caso delle imprese produttrici di "luxury goods" che potrebbero avere interesse a diversificare in attività meno dipendenti dal reddito dei clienti.

La teoria che spiega la diversificazione in relazione alla riduzione del rischio, che è innanzitutto inerente alla diversificazione di tipo conglomerale, è riconducibile alla famosa espressione di vita domestica secondo cui: "Non è conveniente tenere tutte le uova dentro un cesto per evitare, se si rompe il cesto, di fare una frittata". Come, tra gli altri, Goold e Luchs (1996) hanno spiegato secondo questa impostazione un'impresa che voglia garantirsi la stabilità dei profitti futuri, distribuisce le proprie attività in più settori con diversi livelli di rischiosità e con diversi cicli economici. Un andamento mediocre di alcune attività trova compensazione nel positivo trend di altre, assicurando così stabilità reddituale. Questa linea di condotta sembra non contrastare con gli obiettivi degli investitori e quindi degli azionisti. Ma gli studi condotti dai teorici di finanza hanno messo in discussione questa impostazione, sostenendo che gli investitori possono agevolmente diversificare i propri portafogli di propria iniziativa ed in maniera più efficiente (ad esempio usando un fondo comune di investimento). Quindi l'impresa diversificata non svolge alcun ruolo economico nel diversificare i rischi per gli azionisti, come confermato dal modello del CAPM e da numerosi studi empirici. Ma è anche vero che gli azionisti non sono la totalità degli stakeholders, i lavoratori di un'impresa possono beneficiare del fare parte di un'impresa diversificata perché in caso di crisi di un settore potrebbero essere ricollocati in attività dell'impresa in altri settori. Smilth e Stulz (1985) puntualizzano che non necessariamente riduzione del rischio implica diminuzione del valore dell'impresa. Dipendenti, clienti e fornitori avversi al rischio potrebbero desiderare una diminuzione del rischio totale d'impresa; ciò implica che, se il costo di riduzione del rischio (tramite la diversificazione ad esempio) è minore del beneficio che ne traggono gli stakeholders, il valore totale dell'azienda non necessariamente diminuirà.

La teoria secondo la quale le imprese diversificano le proprie attività nel tentativo di ridurre il rischio per gli azionisti sembra, quindi, non dare una visione univoca e di insieme dell'argomento diversificazione. Nonostante alcune categorie di stakeholders possano in certi casi, ottenere dei benefici dalla diversificazione, non sembra questo un movente forte al punto da spingere l'impresa in settori nuovi e talvolta sconosciuti.

2.3.3- Agency view

Negli anni '80 si è assistito a bruschi cambiamenti nei vertici delle imprese (corporate control) ed all'inizio di un vigoroso dibattito circa l'opportunità o meno dell'esistenza di imprese di grandi dimensioni e diversificate. Molti studiosi, soprattutto teorici della finanza, accolgono l'impostazione suggerita dalla teoria dell'agenzia. Interpretare la diversificazione tramite questa ottica significa studiare la relazione di agenzia che lega gli azionisti (il principale) al top management (l'agente). Nel 1932, Berle e Means ammoniscono contro la separazione della proprietà dal controllo; Vishny (1988) spiegava che “ [...] quando i manager hanno un po' di utili e gli azionisti sono abbastanza dispersi da non poter perseguire una politica di massimizzazione del valore, gli assets possono essere impiegati a beneficio dei manager piuttosto che degli azionisti [...]” e insieme ad altri autori quali Mueller (1969) e Jensen (1986) continua dicendo che se gli azionisti non mettono dei limiti significativi all'attività dei manager, questi perseguiranno delle strategie che distruggeranno valore, invece di crearlo, a vantaggio proprio piuttosto che della proprietà. Lo strumento conveniente per queste operazioni sembrano essere le fusioni tra società conglomerate. In altri termini l'obiettivo di crescita dell'impresa è mutuato ed esasperato da obiettivi personali dei manager che, spinti da obiettivi di status, da incentivi finanziari e da aspirazioni ad un maggiore potere sociale, antepongono gli obiettivi di crescita dimensionale a quelli di profittabilità. Questo comportamento è giustificato, secondo Mueller (1969), dal fatto che i compensi agli amministratori sono legati alla dimensione delle imprese.

Dietro al puro piacere di creare imperi C. Montgomery (1994) individua almeno altre due ragioni per cui i manager perseguono espansione eccessiva: la prima è che tramite la diversificazione essi aumentano la domanda per le proprie competenze manageriali; la seconda è che se gli azionisti possono efficientemente diversificare il proprio rischio di portafoglio i manager non possono diversificare il loro rischio impiego. Quindi essi

potrebbero agire anche nel tentativo di diminuire il rischio delle attività dell'impresa al fine di aumentare la stabilità del loro impiego. Gli effetti di tale comportamento possono essere considerati un costo di agenzia. Teece, suggerisce di confrontare la teoria di Mueller con la teoria dei mercati efficienti, affermando che, se i manager intraprendono scelte di investimento che generano tassi di rendimento per gli stakeholders al disotto del tasso di rendimento di equilibrio del mercato, gli investitori possono indirizzare i loro fondi verso imprese più redditizie. Questo costituisce già un disincentivo per gli amministratori a perseguire obiettivi personali. Ed inoltre, i manager che non raggiungono risultati soddisfacenti possono essere estromessi dagli azionisti o da terzi acquirenti⁶. Questa chiave di lettura del fenomeno diversificazione, contrariamente alla visione del potere di mercato, che enfatizza i danni che possono essere arrecati ai consumatori ed ai competitori, punta il dito sugli effetti negativi che la diversificazione genera in capo agli azionisti.

Tale visione, conseguentemente, sembra predire una relazione negativa tra diversificazione e valore dell'impresa. L'agency view concentra la propria analisi principalmente sulle cause delle fusioni ed acquisizioni, piuttosto che valutare la diversificazione come un argomento complesso e vasto, ma fornisce un'importante spiegazione dei motivi per cui le imprese potrebbero eccedere in diversificazione (Montgomery 1994).

2.3.4- Resource based view

Questa chiave di lettura della diversificazione è basata essenzialmente sul già citato lavoro di Edith Penrose (1959) che non ha immediatamente riscosso molti consensi all'interno del dibattito economico sulla diversificazione. Questo approccio introduce importanti differenze e parte dal riconoscimento dell'eterogeneità delle imprese e non della loro omogeneità. L'impresa va osservata in un'ottica di crescita e di evoluzione continua e non di ricerca di un equilibrio (Montgomery, 1994). La prospettiva basata sulle risorse argomenta che un'impresa, in cerca di profitti, diversifica in presenza di eccesso di fattori produttivi, le risorse appunto.

⁶ In particolare questo rischio estromissione che corrono i manager in caso di acquisizioni ostili è la motivazione per cui le imprese dismettono le loro attività diversificate quando queste non producono utili o quando sono minacciate da offerte di acquisto.

Il concetto di risorsa include fattori acquisiti, noleggiati, prodotti per proprio uso interno dall'impresa, servizi che l'azienda crea da tali fattori e la conoscenza accumulata nel corso del tempo. La Montgomery continua dicendo che il mancato raggiungimento di quello che la Penrose (1959) definisce "state of rest", ossia posizione di equilibrio in cui l'impresa cessa di "domandare" diversificazione, è riconducibile a tre ostacoli. In primo luogo l'indivisibilità delle risorse; esse sono spesso disponibili in quantità discrete ed è possibile quindi che un loro utilizzo in più business ne garantisca un totale sfruttamento. In secondo luogo la varia possibilità di impiego di una risorsa in diverse circostanze; alcune tipologie di risorse, prevalentemente quelle intangibili, crescono sia in valore che in capacità, se usate con giudizio, in diversi settori. Come avremo modo di approfondire, basta pensare per esempio al "brand" che trae beneficio da una sempre maggiore esposizione (Montgomery, 1997). Inoltre perché all'interno di un'impresa vengono sempre create e generate nuove risorse. In quest'ottica l'espansione dell'impresa deriva dal desiderio di fare un uso più profittevole delle risorse sottoutilizzate dall'impresa, che ha quindi un incentivo ad espandersi in settori in cui questo eccesso può conferirgli dei vantaggi competitivi.

Secondo Teece (1980) il valore dell'impresa dipende dalle risorse ed aumenta quando queste non obbediscono alla legge della conservazione. I marchi, ad esempio, possono essere oggetto di diverse applicazioni senza che il loro valore ne risulti danneggiato (Montgomery e Wernerfelt, 1992). L'importante merito della prospettiva resource based sta nel riconoscimento del fatto che le imprese sono diverse le une dalle altre, e ognuna ha un diverso livello ottimale di diversificazione. Imprese con assets meno specifici massimizzeranno i loro profitti in corrispondenza di alti livelli di diversificazione, mentre imprese con risorse più specifiche con livelli relativamente minori (Montgomery 1994 e 1997).

Da quanto detto sinora si evince che non esiste un punto di vista "giusto", ognuno degli approcci analizzati ci da una visione parziale delle motivazioni che possono indurre un'impresa a diversificare. Non possiamo negare che gli obiettivi personali dei manager giochino un ruolo nelle loro scelte strategiche, o che un'impresa potrebbe essere allettata da un aumento del proprio potere di mercato e non c'è ombra di dubbio che questo potrebbe danneggiare la competizione e i consumatori. Non ci sentiamo di negare che la riduzione del rischio potrebbe essere desiderabile per alcuni stakeholders, né che le

imprese potrebbero diversificare nel tentativo di impiegare meglio le loro risorse. Ma possiamo fare attenzione al contributo molto importante dell'approccio resource based: esso è l'unico che individua una relazione tra diversificazione e vantaggio competitivo, e che si interroga su come sia possibile creare valore all'interno di una strategia di crescita.

2.4- La scelta dei Business e le modalità di espansione

Per poter mettere in atto un'efficace strategia di diversificazione è necessaria la coerenza tra risorse e business, così che le risorse contribuiscano in modo consistente al vantaggio competitivo nei business. La ricerca sul campo rivela che quando diversificano le imprese spesso operano due errori di calcolo rispetto alle risorse; esse tendono a *sovrastimare la trasferibilità di risorse specifiche* e tendono a *sovrastimare il valore di risorse molto generali nella creazione di un vantaggio competitivo in nuovi mercati*. Affinché le risorse siano alla base di processo di diversificazione devono superare alcuni test.

- Le risorse devono essere competitivamente superiori nel nuovo business.
- Le risorse su cui far leva nel nuovo business devono essere fattori critici di successo in quel business (devono fornire dei benefici sostanziali ai clienti).
- L'azienda che entra in un nuovo business deve competere su tutte le risorse richieste per produrre e distribuire il prodotto o il servizio (un'impresa deve avere una strategia capace di raggiungere una parità competitiva nelle risorse che non possiede che sono importanti per il successo del business).
- Anche quando le risorse potrebbero contribuire al vantaggio competitivo, è necessario essere certi che sia effettivamente possibile utilizzarle in quel settore.

Quindi se un'azienda vuole avviare un processo di diversificazione efficace, deve essere certa che le proprie risorse di valore possano effettivamente essere replicate nel nuovo business.

Per diversificare non è sempre indispensabile che, fin dall'inizio, le risorse siano compatibili coi business, naturalmente a condizione che l'impresa stia adottando una strategia mirata allo sviluppo delle risorse mancanti (un'azienda deve mirare a raggiungere risultati che vadano oltre le possibilità dell'impresa stessa).

Alcuni studi empirici hanno dimostrato l'importanza del ruolo che hanno le risorse nel dare impulso e nell'orientare il processo di espansione diversificata di un'azienda. È stato provato che la diversificazione generata per vie interne si realizza nei settori in cui il rapporto tra costi di R&S e fatturato è alto, ciò induce a ritenere il know-how tecnologico determinante. Un'altra ricerca ha evidenziato come anche gli investimenti in marketing siano elementi importanti per l'espansione diversificata; il processo di espansione non ha un andamento casuale, ma risponde a regole ben precise. Quando un'azienda decide di espandersi, essa tende a diversificare la propria attività in una serie di settori accomunati sia dal tipo di risorse sia dai fattori critici di successo. Esistono nove categorie principali di diversificazione; in particolare è importante la distinzione tra diversificazione vincolata (*constrained*) e quella collegata (*linked*). Nella diversificazione di tipo vincolato la maggior parte dei business dell'azienda si basa su un insieme di risorse specializzate, come la ricerca, le attività operative o il marketing. Anche nel caso della diversificazione collegata ci sono elementi in comune tra i diversi business, tuttavia la relazione che li lega è di tipo differente: i nuovi business si aggiungono ai precedenti in modo che ogni business nuovo sia legato almeno a un altro preesistente, pur senza formare un tutto monolitico.

Una strategia di diversificazione può essere implementata in diversi modi: tramite lo sviluppo interno, l'acquisizione, la fusione, la joint venture, l'alleanza, oppure per mezzo di accordi con terzi. In nessun caso, comunque, è possibile avere la garanzia del successo. Ogni modalità di espansione presenta una serie di vantaggi e svantaggi, per cui prima di prendere una decisione in merito è necessario valutare attentamente le diverse alternative sulla base delle necessità che impone la situazione competitiva.

FUSIONI E ACQUISIZIONI

L'acquisto di un'azienda è considerato il modo più semplice per diversificare le proprie attività, poiché, in via teorica permette all'azienda di ottenere in maniera immediata l'insieme di risorse necessarie per il raggiungimento di un vantaggio competitivo all'interno di un settore. Tuttavia, come accade per ogni modalità di espansione, anche l'acquisizione presenta sia vantaggi che svantaggi. I vantaggi principali di questa modalità sono: la rapidità, l'immediato accesso alle attività complementari, l'eliminazione di potenziali concorrenti e il miglioramento delle risorse aziendali. Per

quanto riguarda gli svantaggi, invece, troviamo: l'alto costo dell'acquisizione, i conflitti organizzativi che possono impedire l'integrazione, l'operazione richiede grande impegno.

SVILUPPO INTERNO

Molte aziende che vogliono sfruttare le proprie risorse in maniera incrementale utilizzano come modalità di espansione lo sviluppo interno. I pro sono: lo sviluppo incrementale, la compatibilità con la cultura aziendale, aumento degli investimenti interni all'azienda. Gli svantaggi che presenta questa modalità sono: la lentezza dell'operazione, la necessità di sviluppare nuove risorse, incrementa la competitività nel settore, la difficoltà nel recuperare gli investimenti interni.

ALLEANZE

Qualunque tipo di alleanza, che si tratti di joint venture, di affiliazione commerciale, di partecipazione azionaria o di contratti a lungo termine, mira a godere dei benefici dello sviluppo interno e dell'acquisizione, senza però dover fare i conti con le difficoltà che entrambe presentano. Le principali implicazioni manageriali di questa modalità di espansione (senza analizzare una a una tutte le alleanze) sono per quanto riguarda i vantaggi: l'accesso diretto ad attività complementari e la rapidità dell'operazione; mentre per quanto riguarda gli svantaggi sono: la mancanza di controllo, l'agevolazione di un potenziale concorrente, scarse garanzie di durata e difficoltà nello sviluppo del processo di apprendimento.

CAPITOLO III

Il caso Fiat Group

3.1- La storia dell'azienda

La **FIAT**, acronimo di **Fabbrica Italiana Automobili Torino**, fu fondata l'11 luglio 1899 a Torino come casa produttrice di automobili, per poi sviluppare la propria attività in numerosi altri settori dando vita al più importante gruppo finanziario e industriale privato italiano.

L'azienda nacque dalla comune volontà di una decina tra aristocratici, possidenti, imprenditori e professionisti torinesi di impiantare una fabbrica per la produzione di automobili.

L'idea di produrre automobili su scala industriale venne agli amici Emanuele Cacherano di Bricherasio e Cesare Goria Gatti (già fondatori dell'ACI Automobile Club d'Italia) che avevano precedentemente costituito e finanziato la "Accomandita Ceirano & C." finalizzata alla costruzione della "Welleyes", un'automobile progettata dall'ing. Aristide Faccioli e realizzata artigianalmente da Giovanni Battista Ceirano.

Visto il successo ottenuto dalla "Welleyes" alla sua presentazione, Bricherasio e Gatti proposero ad un gruppo di conoscenti di acquisire le esperienze, le maestranze e la competenza della "Accomandita Ceirano & C." per trasferirle su scala industriale, come già avveniva nelle fabbriche dell'Europa settentrionale.

Oltre ai due promotori, si mostrarono disposti a partecipare il conte Carlo Biscaretti, il marchese Alfonso Ferrero, il banchiere e industriale della seta Michele Ceriana-Mayneri, l'avvocato Carlo Racca, il possidente Lodovico Scarfiotti, l'agente di cambio Luigi Damevino e l'industriale della cera Michele Lanza.

Il gruppo di notabili, dopo vari incontri per fissare le linee dell'accordo e dopo aver ottenuto l'appoggio finanziario del "Banco di Sconto e Sete" di Torino, si riunì a Palazzo Bricherasio per sottoscrivere l'atto di "Costituzione della Società Anonima Fabbrica Italiana di Automobili" redatto dal Cav. Dott. Ernesto Torretta, notaio patrimoniale della Real Casa: era l'11 luglio 1899. I soci versarono un capitale di 800.000 lire in 4.000 azioni (circa 10 milioni di euro attuali) ed affidarono la presidenza a Ludovico Scarfiotti.

Occorre aggiungere che, il giorno precedente alla costituzione della società, Michele Lanza decise di ritirarsi, abbandonando il sodalizio. Lanza aveva già realizzato in proprio, nel 1895, una delle prime automobili italiane e, ben conoscendo le difficoltà tecniche a cui si andava incontro, riteneva inopportuno escludere dalla società Giovanni Battista Ceirano, principale esperto meccanico, per mere questioni di rango. Parte della quota azionaria destinata a Lanza venne quindi assunta dal possidente Giovanni Agnelli, coinvolto *in extremis* dall'amico ed ex commilitone Scarfiotti, mentre la rimanente quota azionaria venne sostenuta dal Banco di Sconto e Sete.

Durante la prima seduta, il consiglio d'amministrazione della neonata FIAT deliberò l'acquisto dell'"Accomandita Ceirano & C.", liquidando Ceirano con la somma di 30.000 lire, per riassumerlo quale agente di vendita. La prima vettura prodotta dalla FIAT fu il modello "3½ HP", copia della "Welleyes" e prodotta in 8 esemplari nel corso del 1899.

Dopo un primo periodo di difficile sviluppo, segnato da diverse ricapitalizzazioni e da modifiche nella composizione del capitale azionario (non avvenute sempre in maniera pacifica ma anche sfociate in processi clamorosi per l'epoca), la proprietà della casa automobilistica venne assunta quasi integralmente da Giovanni Agnelli che restò a capo dell'azienda sino al termine della Seconda guerra mondiale.

Dopo aver rischiato di perdere la proprietà dell'azienda per la propria compromissione con il regime fascista, Agnelli passò il comando a Valletta nel 1928, essendo l'unico suo figlio maschio, Edoardo, morto in un incidente aereo. Valletta, uomo di qualità non comuni, si occupò di reggere per conto della famiglia Agnelli una delle poche aziende italiane non completamente inginocchiate dalla disfatta. Riuscì a farla rialzare e contemporaneamente fornì l'opportuna preparazione al ruolo che, appena possibile, avrebbe dovuto assumere il giovane discendente della famiglia "primo in linea dinastica" (definizione attribuita a Montanelli).

Gianni Agnelli, l'erede, divenne presidente della FIAT nel 1966 e lo rimase fino al compimento del 75° compleanno, quando le norme statutarie lo obbligarono a cedere la presidenza.

Allora la carica venne assunta prima (1996) dall'ex amministratore delegato Cesare Romiti e poi (1998) da un dirigente genovese che per molti anni aveva lavorato alla General Electric negli USA, Paolo Fresco.

La crisi del gruppo portò il fratello Umberto alla presidenza (2003), dopo la morte di Umberto fu la volta (2004) di Luca Cordero di Montezemolo. L'erede designato dalla famiglia Agnelli, John Elkann, è stato nominato vice presidente all'età di 28 anni e altri membri della famiglia fanno parte del consiglio di amministrazione. L'Amministratore Delegato, Giuseppe Morchio, dimissionario, è stato sostituito da Sergio Marchionne, che è entrato in carica dal 1 giugno 2004.

Durante la gestione di Gianni Agnelli la crescita della Fiat, certo aiutata anche dal cosiddetto "boom economico" degli anni '60, fu rilevante sia in campo nazionale che nei mercati esteri, così come si consolidarono le sue radici nelle realtà industriali di tutta Europa, create già a partire dal primo ventennio del secolo scorso. Inoltre la vocazione multinazionale e plurisettoriale dell'azienda furono incrementate notevolmente.

Così le attività e le strategie del gruppo, in origine dirette alla sola produzione industriale di autovetture, e poco dopo anche di veicoli industriali e agricoli, con il passare del tempo ed a causa delle mutate condizioni di mercato e grazie al consolidato assetto di gruppo, andarono diversificandosi in molti altri business.

Fiat, al momento, è il maggiore gruppo aziendale italiano, vanta inoltre significative attività anche all'estero, dove è presente in 61 nazioni, con 1063 aziende che impiegano oltre 223.000 persone, 111.000 delle quali al di fuori dell'Italia.

3.2- L'evoluzione della strategia di diversificazione all'interno del Gruppo

Fin quasi dagli albori della sua storia, FIAT è stata caratterizzata da una diversificazione delle attività al suo interno, poiché i dirigenti dell'azienda, nata per la costruzione di automobili, sono sempre stati dell'idea che questo era un mercato di ricchi "hobbisti" che si sarebbero potuti stufare ben presto di questo giocattolo. Inoltre si trattava, già allora, di un mercato affollato di concorrenti, con poche barriere all'ingresso; nella sola Torino, nel 1906, si contavano alcune decine di aziende automobilistiche.

Così, nel 1901 FIAT aveva aggiunto alla produzione di automobili quella degli omnibus (i progenitori degli autobus); nel 1903 quella dei carri (i veicoli industriali di oggi) e di grandi motori per imbarcazione. Nel 1905 partecipava per un terzo a una nuova società per la fabbricazione di navi, battelli e sommergibili.

Il mercato dei veicoli industriali, a confronto con quello automobilistico, appariva addirittura più promettente, oltre che meno affollato ed inoltre, assieme alla produzione

di motori marini, apriva l'orizzonte delle commesse pubbliche, che risulteranno poi avere un grosso ruolo nella futura crescita di Fiat.

Da questi primi anni è evidente quindi la tendenza di Fiat ad esplorare molti settori di produzione e molti mercati, a partire dalle sue capacità tecnologiche, certo, ma non solo da quelle, diventando progressivamente più grande, più complessa e più diversificata, in attività più o meno legate al suo *core business*. In tutto questo emerge un'evidente strategia di diversificazione orizzontale e integrazione verticale (per evitare i grandi costi della manodopera di fornitori-artigiani). Le oscillazioni della strategia di diversificazione di Fiat non nascono da prospettive di business diversificati in sé, quanto piuttosto, dal verificarsi di fasi cicliche nel *core business* automobilistico; in questo modo ci sarà sempre una strategia di diversificazione residuale, debole e mai veramente capace di spostare il baricentro economico del gruppo.

Fino alla Prima guerra mondiale, ad ogni modo, non si intravedono grossi mutamenti di strategia di portafoglio. L'obiettivo principale sembra restare quello di consolidare sempre più l'azienda ed è testimoniato da molteplici acquisizioni di aziende fornitrici di prodotti e componenti necessari alle produzioni di veicoli. Dal punto di vista della struttura del portafoglio, Fiat SpA si presenta come una fabbrica di automobili fortemente integrata, visto che trae dal suo *core business* almeno l'80% del suo fatturato, ma allo stesso tempo anche come un gruppo automobilistico diversificato in formazione, poiché opera in molti settori di produzione, generalmente prossimi, ma non sempre strettamente correlati al suo *core business* (basti pensare alla fabbricazione su scala mondiale di armi e più in particolare mitragliatrici). Tutti gli anni Venti, sino alla crisi che avverrà all'inizio degli anni '30, sono dunque per Fiat anni di forte sviluppo e di proseguimento delle sue strategie di portafoglio (Fiat credeva fortemente nella strategia di integrazione attorno al *core business* e riteneva questa scelta la ragione fondamentale del suo successo). Finite le due guerre mondiali, la ricostruzione Fiat avvenne più rapidamente di quanto si potesse pensare, e all'inizio degli anni Cinquanta, Fiat era così strutturata: l'azienda contava quattro Divisioni operative (Divisione Siderurgia, Divisione Autoveicoli, Divisione Moto navale, Divisione Agricola).

L'elenco delle produzioni dirette dalle Divisioni operative era piuttosto lungo e articolato:

- Siderurgia e Metallurgia (Materiali ferrosi: laminatoi, grandi fucine, stampaggio, trafilerie, fonderie, fabbrica molle; Metalli non ferrosi: fonderie, laminatoi, trafilerie, stampaggio);
- Automobilismo (Veicoli da turismo: autotelai e carrozzerie; Veicoli industriali; Filobus; Veicoli per applicazioni civili e militari; Ricambi)
- Motorizzazione Agricola (Trattori a ruote e a cingoli; Attrezzi agricoli);
- Motori Navali (Motori diesel per propulsione navale; Motori diesel per impianti fissi);
- Aeronautica (Motori aviazione; Apparecchi terrestri; Idrovolanti)
- Materiale ferroviario e tranviario (Autotreni diesel; Automotrici diesel ed elettriche; Locomotori elettrici; Vetture per passeggeri e carri merci; Vetture tranviarie, urbane, interurbane, metropolitane);
- Applicazioni speciali (Frigoriferi; Refrigeranti; Apparecchiature);
- Macchine utensili (Macchine per la lavorazione dei materiali ferrosi e non ferrosi);
- Varie (Lubrificanti; Gomma; Materie Plastiche; Vernici).

Il "sistema Fiat" funzionava attraverso un'organizzazione industriale diretta e un'organizzazione industriale indiretta. Quello che emerge da questa breve analisi è il ritratto di un gruppo automobilistico diversificato quasi senza confini di business. *Si fa prima a dire dove non c'è Fiat che dove c'è.* I dirigenti dell'epoca spiegavano che questo vasto e diversificato agglomerato di interessi traeva la sua origine da ragioni tecniche, di appoggio, difesa e assistenza alle produzioni, ragioni sviluppatasi nel corso dei quasi 50 anni di lavoro Fiat. Le partecipazioni di vero e proprio carattere industriale concernevano la produzione di materiali e di particolari complementari necessari, assicurando la buona qualità a un minor costo. Tutte queste partecipazioni furono a loro tempo assunte o completamente o in società con terzi e dettero luogo a aziende direttamente condotte da Fiat o comunque controllate.

Ma alcuni dubbi sull'eccessiva espansione e complessità del portafoglio iniziavano a nascere; infatti, analizzando il bilancio del 1950, si scopre che Fiat all'epoca aveva un fatturato di circa 150 miliardi verso terzi (incluso le società partecipate e controllate

si arriva a una cifra compresa tra i 250 e i 300 miliardi). Si può stimare che questo fatturato sia composto più o meno in questo modo: le produzioni veicolistiche – automobili, veicoli industriali, trattori e ricambi – concentrano circa l’80-85%; le produzioni di grandi motori diesel per propulsione navale e impianti fissi contribuiscono probabilmente con un po’ meno del 10%; le produzioni di materiale ferrotranviario rappresentano circa il 5% così come le produzioni aeronautiche. Al di là delle cifre, è evidente che il vasto e complicato “sistema Fiat” ruota fundamentalmente attorno al perno del suo core business, quello di fabbricare “gli automobili”, come si diceva una volta. La diversificazione è certamente importante, ma la sua dimensione relativa rispetto al core business è ancora limitata.

Eppure, in se stessi, i business diversificati di Fiat hanno dimensioni significative e sono spesso connotati di leadership, almeno sul mercato italiano, ma il peso delle automobili e dei veicoli industriali è talmente elevato da rendere comunque modesto il loro contributo alla cifra complessiva del fatturato. E’ un segnale di quella che si può chiamare “diversificazione leggera” di Fiat dove c’è l’impossibilità o forse la non volontà, di costruire un reale bilanciamento di portafoglio rispetto al *core business*.

I quindici anni che vanno dal 1950 al 1965 sono stati segnati dalla scansione della crescita esponenziale della produzione di automobili; la crescita *automotive driven* di Fiat non significa, però, ripiegamento sul *core business* e riduzione significativa della diversificazione. Anzi in quegli anni il portafoglio business di Fiat resta più o meno lo stesso, con due eccezioni importanti: l’ingresso nel business delle macchine movimento terra, avvenuto nel 1950, e la costituzione della Sorin, nel 1956, che trasformava l’esperienza CISE in ingresso nel settore nucleare.

Nella seconda metà degli anni Sessanta, le operazioni di portafoglio di qualche rilievo furono relativamente poche. Alcune rappresentarono mosse di riassetto organizzativo: la costituzione con L’Iri della Società grandi Motori Trieste (1966) e dell’Aeritalia (1969). Altre costituirono crescita per acquisizione nel *core business*: la Lancia e il 50% della Ferrari (1969). Solo alcune furono variazioni effettive di area di business: l’ingresso nel business delle biotecnologie, che avvenne quando Sorin Biomedica (evoluzione della Sorin che si occupava inizialmente di nucleare) realizzava il suo primo kit immunodiagnostico per la determinazione dell’insulina umana (1967); l’acquisto del 35% di Telettra, che rappresentava l’ingresso nel business delle telecomunicazioni

(1969); l'acquisizione della totalità delle azioni della Società Ferroviaria Savigliano (1970), che costituiva un importante rafforzamento nel business ferroviario. Dunque, anche in anni oggettivamente turbolenti e difficili, la Fiat sembra non rinunciare al desiderio di gestire il portafoglio in prospettiva di diversificazione dall'automobile. In quegli anni, del resto, in molti ambienti, anche a livello europeo, si iniziava a pensare che i risultati conseguiti dalla generalità dei costruttori tra la prima e la seconda metà degli anni Sessanta non sarebbero stati più raggiungibili. Infatti, nel corso del convegno tenutosi nel 1975, lo stesso avvocato Agnelli affermava che Fiat intendeva rafforzare la politica di diversificazione, sino ad arrivare a ricavare dai settori diversi dall'automobile almeno il 50% del fatturato del Gruppo (che in quel momento era intorno al 40%). I movimenti di portafoglio della prima metà degli anni Settanta sembrano così andare tutti, o quasi, nella direzione di un rafforzamento dell'area diversificata di Fiat; è anche vero, però, che non appena il "vento dell'automobile" riprendeva a soffiare, magari anche soltanto in forma di leggera brezza di mercato, il settore auto riacquistava la sua indiscussa priorità, quasi un'egemonia, nella strategia Fiat di allocazione delle risorse. Nello stesso periodo, prima metà degli anni Settanta, non mancarono però anche dismissioni relativamente importanti, soprattutto per "fare cassa". Così, nel 1975, ad esempio, vennero cedute le partecipazioni nella Grandi Motori Trieste, nell'Aeritalia e nell'Autostrada Torino-Milano. Venne ceduta anche Radiomarelli.

Fiat in questi anni è andata oltre la divisionalizzazione, trasformandosi in una vera e propria *holding* industriale che controlla ben 15 differenti settori di attività, senza includere le società finanziarie, quelle diverse e le *sub-holding*. I settori in questione sono: Automobile (autovetture e veicoli commerciali derivati); Veicoli Industriali (autocarri, autobus, veicoli speciali, carrelli elevatori, gruppi elettrogeni, motori marini); Trattori Agricoli (trattori e macchinari per l'agricoltura); Macchine Movimento Terra (apripista, caricatori, motoruspe, motolivellatrici, escavatori); Siderurgia (acciai laminati, getti in ghisa e alluminio, fucinati); Componenti (compressori, piccoli motori a scoppio, particolari in plastica e gomma per autovetture, proiettori e fanali, cablaggi, componenti per centrali elettriche e nucleari, sistemi per la difesa subacquea, impianti per il trattamento di acque, sistemi elettrici ed elettronici per autovetture e veicoli industriali, batterie, tv industriali, carburatori e sistemi di alimentazione motore, freni per autovetture, pompe e iniettori diesel, lubrificanti, vernici, resini, sigillanti,

anticorrosivi, sistemi di automazione e strumentazione industriale...); Mezzi e Sistemi di Produzione (sistemi per lavorazioni meccaniche, per saldatura, per movimentazione e immagazzinamento, progettazione di impianti industriali); Ingegneria Civile (grandi lavori, progettazione, general contracting); Prodotti e Sistemi Ferroviari (materiale rotabile, da trazione e trainato); Turismo e Trasporti (organizzazione di viaggi e soggiorni, gestione di villaggi turistici, trasporto merci, trasporti in concessione); Aviazione (progettazione, sviluppo e produzione di motori aeronautici, di trasmissione meccaniche per elicotteri e di turbine per applicazioni marine e industriali); Termomeccanica (turbine a gas, centrali elettriche complete, impianti di cogenerazione, componenti e sistemi per reattori nucleari); Telecomunicazioni (apparati e sistemi per telecomunicazioni); Bioingegneria (organi artificiali, reattivi diagnostici); Editoria (quotidiani, raccolta pubblicitaria per quotidiani e tv, commercializzazione programmi televisivi).

La composizione del fatturato consolidato è più o meno quella indicata nella figura 1.

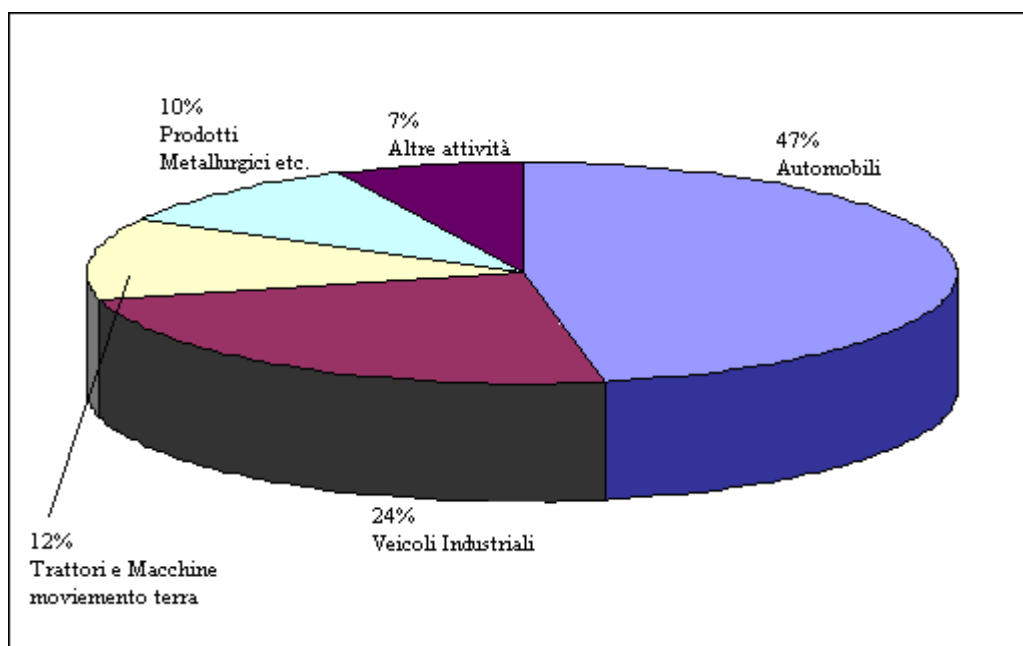


Figura 1. Ricavi 1981 (20 300 miliardi di lire).

I Settori Automobile e Veicoli industriali, *core business* del Gruppo, valgono più del 70%. Gli altri due Settori Terminali, Trattori e Macchine Movimento Terra, fanno più del 10%.

Un altro 10% è rappresentato dai Settori correlati all'attività autoveicolistica (Siderurgia, Componenti e Mezzi e Sistemi di Produzione).

Decisamente minore il peso degli altri otto Settori che completano il portafoglio business di Fiat, essendo il Settore Ingegneria Civile il maggiore con appena 1.5% circa del fatturato consolidato.

Quella del Gruppo Fiat sembra ancora una volta una diversificazione dispersa e dispersiva; a ben guardare, in oltre mezzo secolo di storia, a partire dal 1930, gli elementi veramente nuovi del portafoglio di business di Fiat sono sostanzialmente due, e risalgono entrambi agli anni sessanta: le telecomunicazioni e la bioingegneria, cioè meno del 2% del Gruppo.

Negli anni Ottanta sotto la regia di Romiti come amministratore delegato si iniziarono a percepire i primi cambiamenti dovuti anche ad una profonda crisi che coinvolse la Fiat fino alla metà degli anni Ottanta, mentre nel biennio 1984-85 il recupero di redditività accelerò fino a consentire un elevato autofinanziamento. Il 1986 fu un anno di grandi avvenimenti: acquisto dell'Alfa Romeo, che, di fatto, trasformò Fiat Auto nel produttore monopolista di automobili in Italia; acquisizione del controllo della Snia, cui venne apportato il Settore Bioingegneria; uscita della Lafico dall'azionariato Fiat, attraverso un'operazione che consentì l'ingresso del Gruppo nei nuovi business, arrivati dall'Ifil (società finanziaria di proprietà di Gianni Agnelli), della grande distribuzione (Rinascente), delle assicurazioni (Toro) e del risparmio gestito (Prime), anche se questi ultimi si consolidarono solo più tardi. Inoltre ci fu il momento di accordi molto importanti, come, ad esempio, la j/v con Ford in Inghilterra per i veicoli industriali (che diventò una vera e propria acquisizione); l'accordo con la francese Matra per una società comune (Ufima, al 65% Fiat) nel settore dell'alimentazione motore e della strumentazione di bordo. L'insieme di queste operazioni mostra un Gruppo in grande salute, desideroso di crescere nel suo *core business* ma anche nella sua diversificazione. Fiat con queste mosse sta effettivamente spostando il baricentro del suo portafoglio, magari in modo troppo dispersivo, e forse anche per effetto di avvenimenti non tutti calcolati, e secondo percorsi non sempre strategicamente lineari. In concreto, però, mai come in questo momento Fiat è stata così vicina a diventare un gruppo industriale davvero diversificato e a conseguire il suo storico obiettivo strategico di portafoglio: mettere in sicurezza il *core business* e creare, con la diversificazione, un bilanciamento

anticiclico di maggior stabilizzazione della *performance* aziendale. Nascono nuovi Settori: il Settore Trattori e Macchine Movimento Terra, che raggruppa le attività di macchine agricole e macchine per costruzioni; il Settore Componenti Veicolistici, Il settore Componenti Industriali e il Settore Lubrificanti, che originano dalla ricostruzione delle attività finanziarie e immobiliari del Gruppo e ingloba anche le attività di risparmio gestito di Prime, acquisite con conversione anticipata del collegato prestito obbligazionario convertibile sottoscritto a seguito dell'uscita della Lafico dall'azionariato Fiat.

I primi anni Novanta sono quelli della massima diversificazione di portafoglio del Gruppo Fiat, ma sono anche gli anni della “Festa è Finita”, come dichiarò l'Avvocato. Questo periodo di crisi mette alla luce uno dei grandi punti di debolezza della diversificazione di Fiat, spesso erroneamente indicato come punto di forza: la diversificazione correlata accentua, anziché attenuarlo, l'impatto del ciclo autoveicolistico e invece di mettere in sicurezza il *core business*, ne aumenta enormemente il livello di rischio. Questa considerazione ha fatto da sempre fatica a penetrare nei piani alti del Gruppo e ha portato spesso a scelte di portafoglio discutibili, come quella, evidente soprattutto nella seconda metà degli anni Novanta, di privilegiare acquisizioni in attività correlate e dismissioni in attività non correlate, creando più dipendenza dal ciclo dell'auto. In quel 1990 di inversione di ciclo, il Gruppo Fiat si presentava comunque come un vasto *conglomerato* di attività raccolto attorno al *core business*, costituito dal tradizionale mestiere di fabbricare automobili e veicoli industriali. Le 693 società controllate e le 358 società collegate erano organizzate in 16 settori di attività aventi ciascuna un'ampia autonomia gestionale, che si esercitava nell'ambito delle linee strategiche concordate con la Capogruppo Fiat SpA.

Il gruppo identifica quattro aree di portafoglio:

- Settori veicolistici: Automobili (Fiat Auto), Veicoli Industriali (Iveco), Trattori e Macchine Movimento Terra (Fiat Geotech);
- Settori correlati all'attività veicolistica: Prodotti metallurgici (Teksid), Componenti Veicolistici (Magnati Marelli), Componenti Industriali (Gilardini), Mezzi e Sistemi di Produzione (Comau Finanziaria);

- Altre attività industriali: Ingegneria Civile (Fiatimpresit), Prodotti e Sistemi Ferroviari (Fiat Ferrovia), Aviazione (Fiat Avio), Telecomunicazioni (Telettra), Editoria e Comunicazione (Itedi), Chimica – Fibre – Bioingegneria (Snia Bpd);
- Attività di servizi: Servizi Finanziari e Immobiliari (Fidis), Grande Distribuzione (La Rinascente), Assicurazioni (Toro Assicurazioni).

Il contributo delle differenti aree di business ai ricavi consolidati è indicato nella figura2.

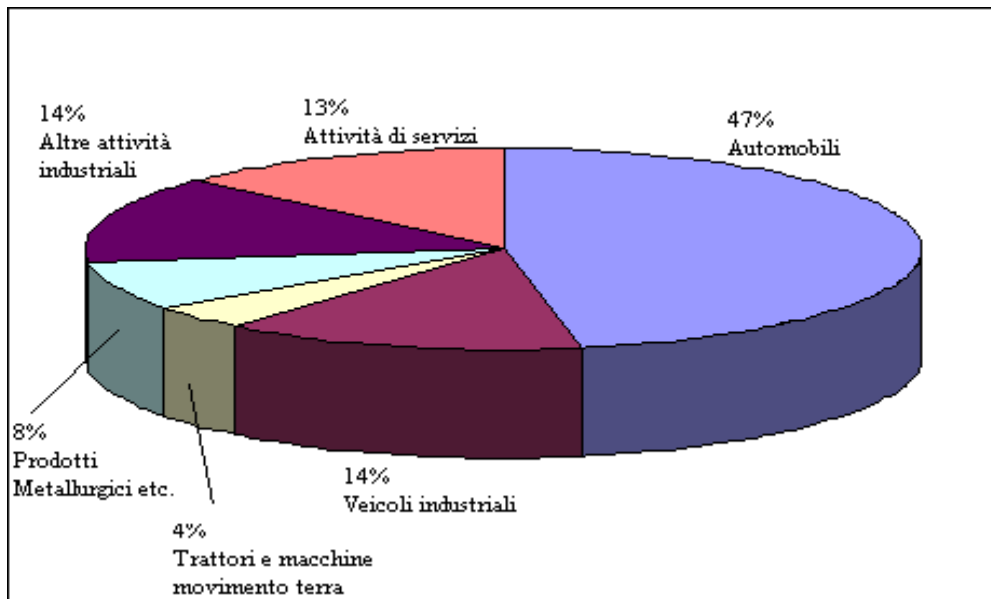


Figura 2. Ricavi 1990 (57 200 miliardi di lire)

Il *core business* originario di Fiat è poco oltre il 60%, con l'Auto che è meno della metà del tutto. La diversificazione copre quindi il 40% del fatturato. Escludendo la diversificazione correlata, siamo comunque ad oltre un terzo della cifra d'affari consolidata. Ma il contributo della diversificazione, come avverrà per un po' di anni, è importante soprattutto dal punto di vista reddituale, in considerazione della rapida inversione del ciclo automobilistico.

Complessivamente, l'esercizio '90 chiude con un utile netto consolidato di Gruppo di poco superiore ai 1600 miliardi. La sua composizione è indicata nella figura 3.

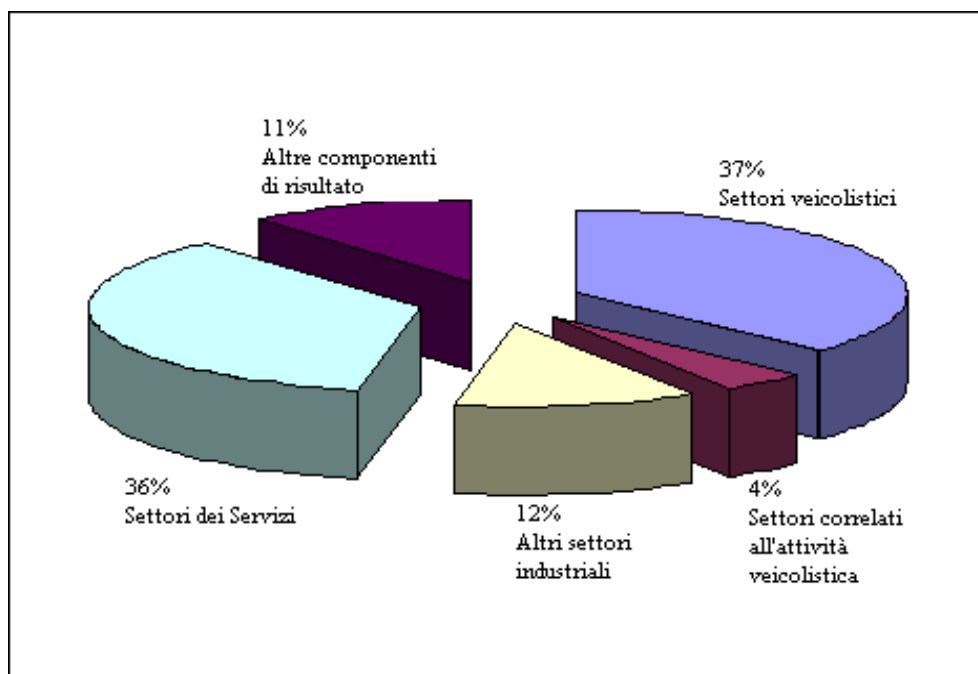


Figura 3. Utile netto 1990 (1610 miliardi di lire)

E' una delle primissime volte in cui per Fiat diventa davvero visibile l'effetto di stabilizzazione del profitto svolto dalla diversificazione, con un importante risultato di "ammorbidente" del ciclo negativo del *core business*. Purtroppo però, come sempre accade in Fiat, la crisi del *core business* richiama l'immediata riconferma della sua assoluta centralità e priorità. Così le difficoltà del Gruppo si aggravarono molto nel 1992. Iveco usciva dal business dei carrelli elevatori, cedendo la Om; Fiat SpA smobilizzava la sua partecipazione del 25% in Alcatel Italia, che residuava dalla cessione di Telettra. Snia Bpd acquisiva la divisione cardiovascolare dell'americana Pfizer. Quasi 1000 miliardi di plusvalenze non riuscirono a mascherare le serie difficoltà della congiuntura, mentre gli investimenti in attivo, per gran parte concentrati nell'Auto, toccarono quasi 6000 miliardi, a fronte di un autofinanziamento che ne copriva meno di due terzi. Si stavano creando i presupposti per l'anno peggiore dell'intero decennio, il 1993. La gravità della crisi economica e finanziaria richiese il sacrificio di qualche gioiello come l'uscita dal business della grande distribuzione. Nel 1994 pur verificandosi una buona ripresa, Fiat decideva comunque di ridimensionare

decisamente il suo impegno nel settore dell'ingegneria civile attraverso un'operazione di fusione Cogefar-Impresit/Impregilo che riduceva la quota di Fiat in quest'ultima società al 27% circa.

In questo frangente assunse speciale rilevanza l'*outsourcing*, cioè il principio di trasferire a fornitori esterni fasi tradizionalmente interne dei processi di produzione e di distribuzione; concetto che supera largamente quello tradizionale di acquisto di parti e componenti. Contemporaneamente all'*outsourcing*, il Gruppo cominciava a puntare sul così detto *insourcing*. Il termine descrive il processo attraverso il quale si concentrano in specifiche unità organizzative, che possono diventare nel tempo anche societarie, i servizi amministrativi, infrastrutturali e industriali che operano all'interno, con l'intento di espandere il mercato anche a clienti terzi. In questo modo, infatti, Fiat pone le basi di quello che sarà il futuro Settore Business Solutions, che nascerà nel 2000. Questa strategia, affidata all'ingegner Cantarella (manager, di fabbrica, di automobile e di globalizzazione) durò fino alle soglie del 2000, quando fu scelto come nuovo amministratore delegato Paolo Fresco, arrivato nel 1998. Egli, fin da subito, capì che la situazione di Fiat Auto era grave e che per gli azionisti sarebbe stato conveniente crearsi una via d'uscita da un *core business* dove venivano persi soldi e nel quale avrebbero continuato a perderne per altri anni ancora. L'idea era quella di una radicale ristrutturazione del portafoglio di business di Fiat: via l'Auto, almeno come opzione possibile; rafforzamento di Iveco e di New Holland (in modo da essere primi o secondi al mondo); investimenti alternativi in settori anticiclici in crescita.

La seconda grande operazione strategica, ancora più importante per il futuro del Gruppo, fu ovviamente l'accordo con General Motors, del 13 Marzo 2000. Prima di quella data, Fiat aveva due opzioni possibili: vendere *cash* il 100% di Fiat Auto a Daimler - Chrysler, per una cifra attorno ai 14000-16000 miliardi di lire, oppure valorizzare il *core business* attraverso l'alleanza con un grande produttore che consentisse il miglioramento competitivo di Fiat Auto e garantisse comunque una via d'uscita certa agli azionisti Fiat.

Il 2001 e il 2002 rappresentarono un punto di svolta cruciale nella storia del Gruppo Fiat e del suo portafoglio di attività.

La crisi che colpì ancora una volta il Gruppo Fiat, si presentava come una delle più gravi mai esistite fino a quel momento; Si arrivò ad un ridimensionamento del Gruppo che alla fine del 2001 era così composto: Figura 4.

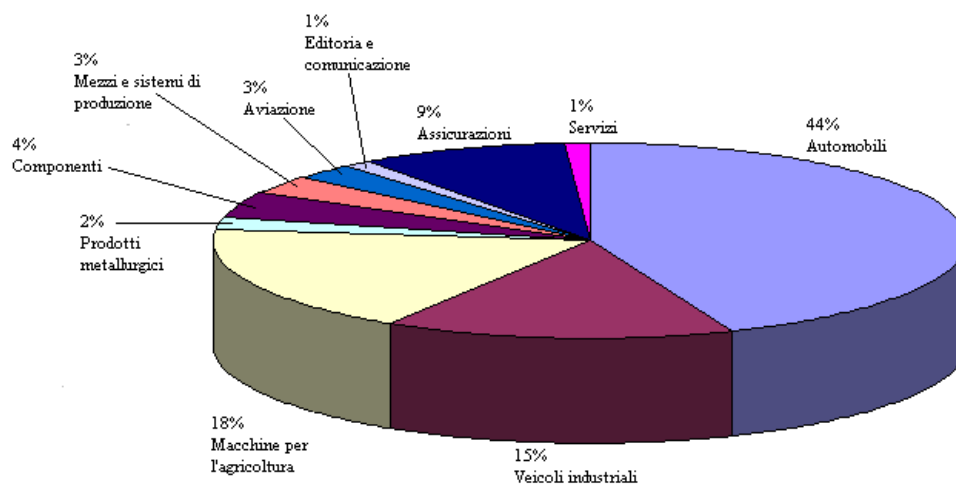


Figura 4. Ricavi 2001 (58 006 milioni di euro).

I settori veicolistici e quelli ad essi correlati rappresentano oltre l'85% del Gruppo; la diversificazione industriale è ridotta ai minimi termini, appena al 4%. Abbastanza significativo, invece, il peso del business assicurativo che conta quasi per il 10%. Il nuovo business dei servizi per le imprese, che fattura a terzi poco più del 40%, è ancora marginale; ma se si considerava il fatturato come chiave di lettura si scopre che il peso relativo al business delle automobili è al minimo storico ed è sceso al 44%. Insomma, il Gruppo Fiat 2001 è il più concentrato nell'automotoristico e il meno dipendente dall'automobile.

In un certo senso, dunque, si può sostenere, che il Gruppo Fiat è oggi, molto vicino a diventare un "vero" gruppo diversificato o qualcosa che assai gli somigli.

3.3- La Fiat oggi: la corporate governance e il portafoglio di Business

Oggi Fiat è un'azienda focalizzata sull'automotive; il Gruppo progetta e realizza vetture, camion, caricatori gommati, macchine scavatrici, movimenti telescopici e mietitrebbie. Fiat svolge le sue attività industriali e di servizi finanziari attraverso società localizzate in 50 paesi e intrattiene rapporti commerciali con clienti in oltre 190 paesi.

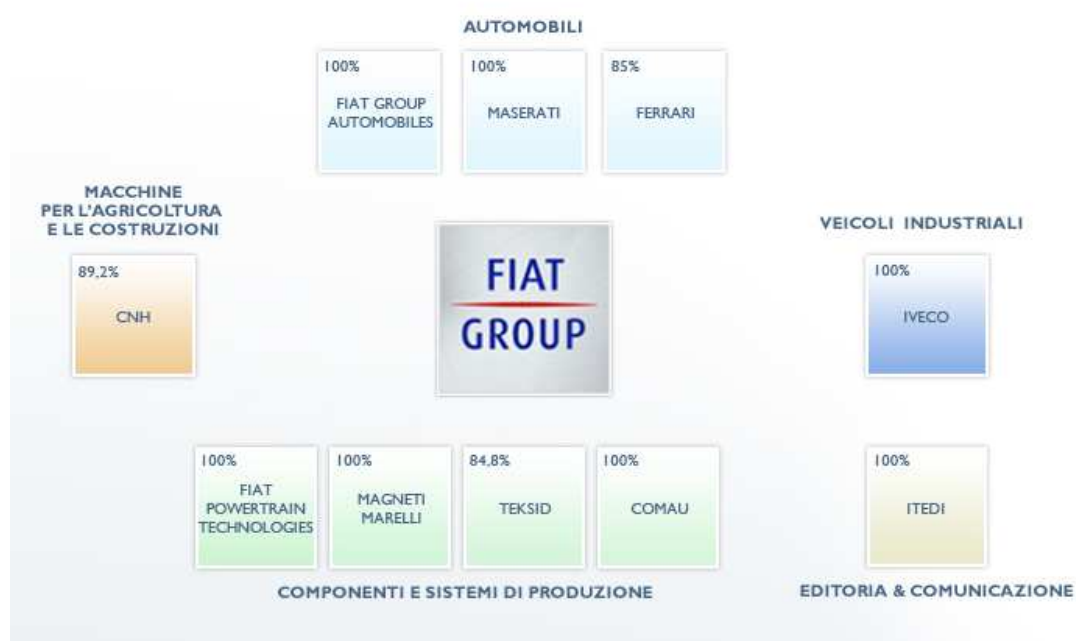
La Corporate Governance di Fiat Group oggi si presenta con a capo (Presidente) Luca Cordero di Montezemolo, mentre l'unico discendente di casa Agnelli, John Elkan è stato eletto vicepresidente a 28 anni; l'amministratore delegato è Sergio Marchionne. Oggi sono loro che comandano il Gruppo e che prendono le decisioni sul portafoglio di business. La loro decisione è stata quella di ritornare definitivamente attorno al *core business*, senza però tralasciare alcuni settori storici di Fiat come l'editoria e la componentistica che da sempre sono stati presenti all'interno del suo portafoglio. Fanno parte della Corporate Governance: Il Collegio Sindacale che è l'organo cui spetta la vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e suo concreto funzionamento, nonché sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario cui la società dichiara di attenersi. Inoltre il collegio è chiamato ad esprimere una proposta motivata all'assemblea degli azionisti in sede di conferimento dell'incarico di revisione contabile. I sindaci in carica fino al 31.12.2011 sono Riccardo Perotta (Presidente), Giuseppe Camosci e Piero Locatelli. La Società di Revisione attualmente incaricata dal Gruppo Fiat è **Deloitte & Touche S.p.A** che nel corso dell'esercizio, ha il compito di verificare: la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili; che il Bilancio d'esercizio e il Bilancio consolidato corrispondano alle risultanze delle scritture contabili e degli accertamenti eseguiti e che siano conformi alle norme che li disciplinano. L'incarico conferito a Deloitte & Touche S.p.A. comprende la revisione limitata del bilancio consolidato semestrale abbreviato. Nel "Codice di Condotta" del Gruppo Fiat si legge questa frase: **"La Fiat è un Gruppo internazionale che, per le dimensioni e l'estensione geografica delle sue attività, svolge un ruolo rilevante rispetto allo sviluppo economico e al benessere delle comunità in cui è presente"**.

La responsabilità sociale nel Gruppo Fiat viene da lontano. È storica l'assimilazione del suo contributo allo sviluppo economico e sociale del Paese, in cui è nato più di cento anni fa. Numerosi e documentati sono gli impegni dell'Azienda verso i dipendenti e verso la comunità in cui opera, ed anche oggi sostiene le comunità in cui è presente attraverso collaborazioni con le istituzioni e le associazioni locali, cui eroga contributi "liberali", senza obbligo di controprestazione, per sostenere, ad esempio, la ricerca

scientifico o la realizzazione di progetti di solidarietà sociale. Oppure investendo in iniziative a favore del territorio, nell'ambito della cultura, dell'istruzione, dello sport. Il tutto per una cifra che nel 2007 ha superato i 34 milioni di euro.

L'idea di un gruppo Fiat fortemente diversificato è stata abbandonata e si è puntato tutto sul *core business* e "derivati"; questo a causa del fatto che Fiat non è mai riuscita a staccarsi completamente dalla produzione di automobili, la quale ha influenzato tutta la sua esistenza fino ad oggi nel bene e nel male.

Entrando nel dettaglio vediamo che per quanto riguarda il settore automobilistico il Gruppo detiene il 100% di Fiat Group Automobiles, il 100% della Maserati, l'85% della Ferrari; il 100% dell'Iveco per quanto riguarda i veicoli industriali; l'89.2% della CNH per quanto riguarda le macchine per l'agricoltura e le costruzioni; il 100% di Fiat Powertrain Technologies, il 100% della Magneti Marelli, l'84.8% di TekSid e il 100% di Comau per quanto riguarda i Componenti e i Sistemi di Produzione; infine detiene il 100% di ITEDI per quanto riguarda l'editoria e comunicazione.



Fonte: www.fiatgroup.com

SETTORE AUTOMOBILISTICO.

E' strutturato in tre società: Fiat Group Automobiles, Maserati e Ferrari. Fiat Group Automobiles progetta, produce e vende vetture con i marchi Fiat, Alfa Romeo, Lancia e Abarth e veicoli commerciali con il marchio Fiat Professional. Ogni brand ha un'identità specifica, presenta caratteristiche definite e riconosciute, persegue politiche commerciali e di marketing distinte. Fiat è caratterizzato da creatività, versatilità e praticità, Lancia si propone come marchio elitario ed esclusivo, Alfa Romeo unisce in un design unico sportività, tecnologia ed eleganza, Abarth è sinonimo di grinta ed emozione sportiva, Fiat Professional è un punto di riferimento per chi cerca produttività, facilità d'uso e bassi consumi. Maserati e Ferrari realizzano autovetture sportive di lusso che si distinguono per esclusività, tecnologia e prestazioni.

Negli ultimi anni il Settore ha avviato una strategia di alleanze mirate per rafforzare le proprie posizioni sui mercati internazionali, accedere a nuovi segmenti e tecnologie, valorizzare il proprio know-how.

Gli stabilimenti sono dislocati in Italia, Polonia, Brasile e Argentina. L'attività produttiva è svolta anche attraverso joint-venture e accordi di licenza in Francia, Turchia, Egitto, Sud Africa, India, Cina, e Russia. **I modelli del Gruppo hanno conquistato dodici volte il titolo di "Auto dell'anno"**, il più ambito riconoscimento attribuito all'industria automobilistica nel mondo. Il premio è andato nove volte a Fiat, due a Alfa Romeo e una a Lancia.

Per completare l'offerta, Fiat Group Automobiles ha integrato nella sua attività il finanziamento delle vendite e ha sviluppato un'ampia gamma di programmi di supporto ai clienti e alla rete di vendita. Le principali attività del Settore nel campo dei servizi finanziari in Europa sono state concentrate in FGA Capital, joint-venture paritetica con Crédit Agricole.

SETTORE MACCHINE PER L'AGRICOLTURA E LE COSTRUZIONI.

CNH (Case New Holland) nasce nel 1999 dall'unione di due costruttori con marchi riconosciuti a livello mondiale, New Holland NV e Case Corporation. **E' tra i leader mondiali nella produzione di macchine per l'agricoltura** (trattori, mietitrebbia, vendemmiatrici) ed è leader anche nel settore delle macchine per le costruzioni (escavatori caricatori, pale e terne).

Per soddisfare con la massima efficacia le diverse necessità dei clienti e della rete di vendita, CNH opera attraverso sei distinti marchi. Quattro a livello globale: New Holland Agriculture, Case IH, New Holland Construction, Case Construction; due a livello regionale: Steyr per le macchine agricole e Kobelco per le costruzioni.

Il marchio New Holland Agriculture, sostenuto dal lancio delle mietitrebbiatrici CR e CSX, ha confermato in Europa la posizione di leader nel mercato. **Nel 2007, ad Agritechnica**, il salone di Hannover dedicato all'agricoltura, **il trattore T7000 si è aggiudicato l'ambito titolo "Tractor of the Year" al quale si è aggiunto il premio "Trattore d'oro per il design"**, mentre la raccogli-trincia-caricatrice FR9000 è stata insignita del titolo di "Macchina dell'anno". Nel comparto delle macchine agricole Case IH ha lanciato una serie di nuovi prodotti a quattro ruote motrici con motori Tier 3: sei modelli con potenza fino a 530 Cv e quattro modelli della serie Magnum con potenza fino a 305 Cv. Per questi ultimi l'Azienda è stata insignita del premio "Good Design Award" per l'innovazione stilistica dal Chicago Athenaeum Museum of Architecture and Design.

La mietitrebbiatrice Case IH Axial Flow 2388, dotata dell'attrezzatura per la raccolta di legumi, ha nettamente vinto in Brasile la medaglia d'oro al "Gerdau Melhores de Terra". In Nord America New Holland Construction ha lanciato le mini pale gommate e i caricatori cingolati compatti dotati di nuovi comandi che migliorano la facilità di guida e la manovrabilità. Il caricatore gommato New Holland Construction con motore Tier 3, lanciato in Nord America ed Europa, è stato dotato di una cabina di manovra con migliore visibilità durante le operazioni di caricamento. Anche l'escavatore New Holland E 215-ME e la sua gamma completa di terne sono tra i migliori cento prodotti del 2006 selezionati da "Construction Equipment Magazine". Nel comparto delle macchine per le costruzioni, Case Construction ha introdotto le nuove pale gommate e cingolate con i motori Tier 3. Le pale gommate della serie E e i caricatori cingolati compatti 420CT/440CT sono stati inseriti nella classifica dei migliori prodotti 2006 del "Construction Equipment Magazine".

CNH ha ricevuto il plauso da parte degli analisti di settore in occasione dell'annuncio al "National Biodiesel Board" della possibilità di utilizzare su tutti i macchinari per l'agricoltura attualmente in produzione biodiesel al 20% (B20) e biodiesel puro al 100% (B100), conforme alla normativa EN14214, sulla maggior parte delle proprie macchine

dotate di motori diesel con sistema di iniezione meccanica e su alcuni modelli con motore ad iniezione elettronica. Per quanto riguarda i servizi, nel 2007 CNH ha lanciato una serie di iniziative di Customer Care, tra i quali Top Service (New Holland Agriculture) e Max Service (Case IH); Best Service per New Holland e Case Construction.

SETTORE DEI VEICOLI INDUSTRIALI.

La vocazione del Gruppo Fiat per i veicoli industriali arriva da lontano: all'Esposizione Internazionale di Milano del maggio 1901 l'Azienda presentava già due "omnibus" e un carro rimorchio per pompieri. **Oggi, il Settore è rappresentato da Iveco che progetta, produce e vende una gamma completa di veicoli industriali con marchio Iveco, autobus con quello Irisbus, veicoli antincendio e veicoli per impieghi speciali con i marchi Magirus e Astra.** Di recente, Iveco ha dato un forte impulso alla sua presenza in Cina e in Sudamerica e ha posto le basi per iniziare l'espansione in Russia. Azioni che rispondono a una strategia di sviluppo incentrata sull'espansione industriale e commerciale nei mercati extraeuropei. **La sfida di Iveco per i prossimi anni, infatti, è duplice: migliorare la redditività, raggiungendo una "double digit profitability", e trasformarsi da attore internazionale a "global player" mondiale.**

SETTORE DEI COMPONENTI E DEI SISTEMI DI PRODUZIONE.

Questo settore contribuisce significativamente alla crescita di tutto il Gruppo. Le quattro Società che ne fanno parte sono: FPT Powertrain Technologies, Magneti Marelli, Teksid e Comau.

Alla base della loro attività c'è una strategia Aziendale che si fonda su alcuni principi chiave: l'innovazione di prodotto, la progettazione flessibile e integrata con i clienti, la rapidità nella gestione dei processi, la realizzazione di accordi di collaborazione tecnologica con aziende leader, l'eccellenza nei processi produttivi e nella qualità, il consolidamento e l'ampliamento delle presenze produttive e commerciali nei paesi in via di sviluppo.

Le Aziende del Settore, ognuna leader nel proprio segmento di mercato, hanno concentrato la propria attività di ricerca, sviluppo e produzione in alcuni ambiti specifici:

- **FPT Powertrain Technologies** raggruppa tutte le attività relative ai motopropulsori del Gruppo Fiat (motori e cambi per vetture, veicoli commerciali leggeri, medi e pesanti, autobus, macchinari industriali, nautica da diporto e professionale, generatori di corrente)
- **Magneti Marelli** progetta e produce sistemi e componenti ad alta tecnologia per autoveicoli nelle aree illuminazione, sistemi elettronici, controllo motore, sospensioni e ammortizzatori, sistemi di scarico, motorsport. E' operativa anche nell'ambito della distribuzione di ricambi al mercato indipendente.
- **Teksid** fornisce basamenti motore, teste cilindri e altri componenti per motori in ghisa; componenti per trasmissioni, cambi e sospensioni in ghisa e teste cilindri in alluminio.
- **Comau** produce sistemi di automazione industriale per il settore autoveicolistico comprendenti ingegneria di prodotto e di processo, gestione, fabbricazione, installazione, avvio produttivo e manutenzione degli impianti di produzione.

SETTORE DELL'EDITORIA E DELLE COMUNICAZIONI.

Il Gruppo Fiat è presente nell'editoria fin dal 1926, quando si costituì l'Editrice La Stampa per il quotidiano torinese, fondato nel 1867. Nel 1980 nasceva l'Itedi, Italiana Edizioni S.p.a., per raggruppare in un unico settore le attività editoriali e di comunicazione del Gruppo, fino ad allora svolte attraverso 14 società. Oggi l'Azienda opera nel campo editoriale tramite l'Editrice La Stampa S.p.a. e nel settore della raccolta pubblicitaria attraverso la Publikompass S.p.a.

Fiat, quindi, ha deciso di seguire definitivamente quello per cui era stata creata: la produzione di automobili con un occhio di riguardo verso la componentistica per le costruzioni di parti ad alta tecnologia per autoveicoli. E' tornata alle "origini" anche perché non è mai riuscita a staccarsi dal suo *core business*, forse per via della grande passione dell'Avvocato per l'industria dell'automobile che ha fatto da guida ai vertici Fiat con decisioni sulle strategie di portafoglio che, forse, era meglio evitare.

CONCLUSIONI

Con il presente elaborato ho cercato di evidenziare come la strategia di diversificazione sia uno dei metodi più utilizzati dalle grandi imprese per creare valore. Da quanto individuato, le aziende diversificano soprattutto in modo “offensivo” per cercare di sfruttare appieno le proprie risorse e quindi creare maggior valore rispetto a quanto ne avrebbero generato rimanendo legate al proprio core business. Naturalmente, come abbiamo osservato nel capitolo due, diversificare non è assolutamente una cosa semplice, ma questa decisione deve essere presa dopo un’attenta analisi riguardo possibilità e rischi che l’ingresso nel nuovo settore può comportare.

Il mio elaborato si compone anche di un caso aziendale per quanto riguarda la diversificazione: Fiat Group. La mia considerazione su questa impresa si è basata su ricerche indirizzate a verificare i momenti in cui Fiat ha preso la decisione di diversificare. È emerso in più occasioni che il gruppo non ha mai “fortemente” diversificato il proprio portafoglio di business, o meglio, pur diversificando, la creazione del valore è sempre dipesa in via quasi esclusiva dalla produzione di automobili. Questo dato di fatto trova parte delle proprie radici nell’affezione e nel fascino che l’Avvocato ha sempre provato nei confronti del mondo automobilistico e ciò ha concretamente impedito al gruppo di concepire il settore dell’automobile come “uno fra i tanti”, non distaccandosene mai completamente.

L’occhio di riguardo che Fiat ha da sempre avuto per l’automobile, è risultato determinante soprattutto nei vari momenti di crisi economica che l’azienda ha vissuto, preferendo lasciare ogni volta da parte molti altri settori, forse anche più competitivi e redditizi, per concentrarsi e risanare le perdite che l’Auto aveva portato in azienda. L’errore di Fiat è stato quello di cercare una diversificazione che “nessuno” voleva veramente e che fosse disposto a salvaguardare.

Oggi Fiat, è un’azienda incentrata alla produzione di automobili e alla componentistica, ha lasciato da parte gli altri settori e anche grazie all’accordo con Chrysler il settore dell’automobile ha iniziato a risplendere; chissà se in futuro Fiat deciderà di tornare sulla strada della diversificazione oppure conscia dei propri errori passati rimarrà “fedele” al proprio core business.

BIBLIOGRAFIA

ANSOFF I. (1991) *Strategia aziendale*; ETAS LIBRI

COLLINS D.J. MONTGOMERY C.A. INVERNIZZI G. MOLTENI M. (2007)
Corporate Strategy: Creare valore nell'impresa multi business; MCGRAW-HILL

FONTANA F. (2009) *Strategie di diversificazione e creazione del valore*; FRANCO ANGELI S.R.L.

LAZZEPETTI L., PASQUETTI L. (1996) *I processi di diversificazione delle imprese tra sviluppo e rifocalizzazione*; WORKING PAPERS N°1

MARASCHINI F. (1985) *Diversificazione e mutamento organizzativo*; FRANCO ANGELI S.R.L.

PENROSE E. (1959) *The theory of the growth of the firm*; ECONOMY PROFESSOR

PERRONE V. (1990) *Le strutture organizzative d'impresa*; EGEA

ROMITI C. (INTERVISTA DI PANSA G.) (1988) *Questi anni alla FIAT*; RIZZOLI EDITORE

SAITA M. (2000) *Economia e strategia aziendale*; GIUFFRE'

SALONER G., SHEPARD A., PODOLNY J. (2002) *Strategia d'impresa* TWIN BOOK

SCOTTI G. (2003) *Fiat, auto e non solo. I dilemmi strategici degli Agnelli dalle origini alla crisi di oggi*; DONZELLI EDITORE

SINATRA A. (2006) *Strategia aziendale*; ISEDI

VOLPATO G. (2008) *Fiat Group Automobiles, un'Araba Fenice nell'industria automobilistica internazionale*; IL MULINO

VOLPATO G. (1996) *Il caso FIAT, una strategia di riorganizzazione e rilancio* ISEDI

ZAGNOLI P. (1993) *Percorsi di diversificazione dei distretti industriali*; GIAPPICHELLI EDITORI