



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Strategie d'impresa

“La strategia di diversificazione. Il caso Google”

RELATORE

Prof. Franco Fontana

CANDIDATO

Marco Buonocore

Matr. 664701

CORRELATORE

Prof. Alessandro Zattoni

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

# INDICE

|   |            |
|---|------------|
| <b>Introduzione.....</b>  | <b>3</b>   |
| <b>Capitolo 1 – Le strategie di <i>Corporate</i> e la diversificazione come scelta strategica</b>           |            |
| 1.1 Le strategie di <i>Corporate</i> .....  | 6          |
| 1.2 Il concetto di diversificazione: teoria e definizioni.....  | 12         |
| 1.3 L’evoluzione della diversificazione: quattro decenni di pensiero manageriale.....                       | 17         |
| 1.4 I limiti della diversificazione.....  | 24         |
| 1.5 Forme di correlazione nell’impresa diversificata.....   | 27         |
| 1.6 L’impatto sulla performance d’impresa tra creazione e distruzione di valore:<br>indagini empiriche..... | 31         |
| 1.7 I metodi di misurazione.....  | 37         |
| <b>Capitolo 2 – Analisi di settore</b>  |            |
| 2.1 Definizione dell’industria, classificazioni e delimitazione dell’ambito di studio.....                  | 41         |
| 2.2 Fattori critici di successo.....  | 45         |
| 2.3 Gli attori principali del settore.....  | 50         |
| 2.4 Risultati e trend.....  | 54         |
| 2.5 La diversificazione dell’industria.....   | 62         |
| <b>Capitolo 3 – Il caso Google</b>  |            |
| 3.1 La storia di Google.....  | 68         |
| 3.2 Evoluzione strategica di Google.....  | 71         |
| 3.3 La strategia di diversificazione di Google.....   | 76         |
| 3.4 L’organizzazione di Google.....   | 81         |
| 3.5 Il <i>Business Model Canvas</i> .....   | 87         |
| 3.6 L’analisi <i>SWOT</i> .....   | 93         |
| 3.7 L’analisi portafoglio prodotti.....   | 100        |
| 3.8 L’analisi finanziaria.....  | 104        |
| <b>Conclusioni.....</b>   | <b>109</b> |

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>Bibliografia.....</b> | <b>111</b> |
| <b>Sitografia.....</b>   | <b>115</b> |
| <b>Riassunto.....</b>    | <b>116</b> |

## INTRODUZIONE

La strategia rappresenta da sempre uno degli aspetti fondamentali nella vita di un'impresa.

Attraverso la strategia ogni organizzazione può definire e modificare di volta in volta il proprio modo di operare all'interno del contesto competitivo e definire le attività da svolgere al proprio interno.

La necessità di un'adeguata pianificazione strategica è diventata una pratica sempre più determinante nella vita aziendale, per via di diversi aspetti che caratterizzano il contesto in cui le imprese si trovano ad operare.

La maggiore complessità delle operazioni, i tempi lunghi di progettazione, la riduzione del ciclo di vita di servizi e prodotti offerti, la richiesta di personale maggiormente specializzato, una più intensa concorrenza, la necessità di definire obiettivi comuni tra le aziende facenti parte di uno stesso gruppo, la necessità di pensare al futuro e la crescente instabilità dell'economia mondiale, rappresentano tutti aspetti che portano alla necessità di definire in modo chiaro e preciso le strategie di azione dell'organizzazione.

Una strategia di successo, deve pertanto basarsi su alcuni essenziali fattori di fondo.

Vanno definiti degli obiettivi, che siano semplici, coerenti tra loro e rispetto alla vision e alla mission aziendale e rivolti al lungo termine.

L'azienda deve avere una profonda comprensione dell'ambiente competitivo in cui andrà ad operare, per poter valutare eventuali opportunità o minacce che possono prefigurarsi all'orizzonte.

La stessa organizzazione, deve inoltre essere in grado di effettuare una valutazione oggettiva, delle risorse e delle competenze di cui dispone, individuando i propri punti di forza e gli aspetti in cui dover migliorare, per poter competere nel modo più efficiente sul mercato.

Una volta definita nel modo più corretto una strategia, un'azienda deve però essere anche in grado di far fronte ad imprevisti o novità che possono presentarsi durante la realizzazione dei propri progetti.

E' per questo che, accanto ad una strategia deliberata (ovvero la strategia così come concepita dal management aziendale), è opportuno considerare la necessità di un'efficace implementazione dei piani aziendali nel corso del tempo.

Si fa riferimento dunque a quella che H. Mintzberg definisce come strategia emergente. Infatti secondo lo studioso canadese, soltanto una piccola parte delle strategie, così come sono elaborate dai gruppi dirigenti vengono realmente poste in essere, e questo accade perché

“l’idea che la strategia sia qualcosa che avviene là, in alto, ben lontano dalla gestione quotidiana di un’organizzazione, è uno dei grandi errori della gestione strategica tradizionale” (Mintzberg, 1985).

Nasce da qui, dunque il bisogno di un necessario riadattamento delle strategie deliberate, in base ai cambiamenti dettate da circostanze esterne.

Il fine ultimo di un’adeguata pianificazione strategica, sarà poi la capacità dell’azienda di creare valore.

Bisogna però tener conto che oggi, con il termine creazione del valore, non si fa riferimento soltanto all’abilità di un’impresa di generare profitti, ma si guarda anche ad una necessaria responsabilità sociale dell’impresa. Ossia la capacità di un’organizzazione, di agire in modo da riuscire a gestire al meglio le problematiche d’impatto sociale ed etico sul territorio in cui operano.

Sarà dunque compito dell’azienda, creare un piano coerente tra i tre diversi livelli strategici presenti al suo interno: il livello corporate, il livello *business* e il livello funzionale.

Ciò affinché l’organizzazione sia in grado di massimizzare il valore creato, sia sotto il profilo economico-finanziario e sia sotto il profilo etico-sociale.

Questo elaborato si pone l’obiettivo di soffermarsi sull’analisi della strategia a livello corporate (elaborata dal top management, definendo i business in cui l’organizzazione andrà ad operare), ed in particolare la strategia di diversificazione, che nel tempo è stata al centro di molte discussioni in merito alla sua reale efficacia. Sarà poi effettuata una valutazione sulle potenzialità di questo tipo di strategia, all’interno di un’industria moderna come quella dei servizi internet, con particolare riferimento ad un caso specifico, quello dell’azienda Google.

Nel primo capitolo verrà effettuata una panoramica sulle diverse tipologie di strategie di *Corporate*, cui seguirà un approfondimento sulla diversificazione. In particolare, verranno evidenziate le diverse forme di diversificazione che un’azienda può attuare, definendone i vantaggi e gli svantaggi. Sarà poi descritta l’evoluzione che ha caratterizzato l’attuazione di tale strategia, dal momento della sua diffusione nel secondo dopoguerra, fino ai giorni nostri. Successivamente verranno analizzati i limiti che contraddistinguono la diversificazione. Infine negli ultimi due paragrafi si riporteranno alcune analisi effettuate da vari studiosi, rispetto all’impatto che tale strategia ha avuto sulle performance aziendali ed alcuni metodi utilizzati per la misurazione del grado di diversificazione di un’organizzazione.

Nel secondo capitolo invece l'attenzione sarà concentrata sull'analisi di settore in cui opera l'azienda oggetto del caso di studio. Nei primi due paragrafi sarà data una definizione dell'industria e i fattori critici che possono determinare il successo di un'impresa in tale campo. Verrà poi fatta un'analisi dei principali competitor operanti in questo settore. Ed in ultimo sarà fatta una valutazione relativa ai trend e all'andamento del mercato, andando a considerare da un punto di vista qualitativo il livello di diversificazione dell'industria.

L'ultimo capitolo invece, prevede un'analisi più approfondita relativamente all'azienda oggetto di studio. A partire dalle sue recenti origini, si guarderà al suo percorso evolutivo che l'ha portata ad essere uno dei principali attori del mercato a livello mondiale e come ciò abbia influito sulla sua strategia e la sua organizzazione interna. Sarà poi descritto il modello di business sviluppato, per capire come l'organizzazione crea e acquisisce valore. Verranno analizzati punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce, attraverso l'utilizzo dell'analisi *SWOT*. Infine si procederà ad un'analisi relativa al portafoglio prodotti aziendale e ad un'analisi finanziaria dell'organizzazione.

# CAPITOLO 1

## STRATEGIE DI *CORPORATE* E LA DIVERSIFICAZIONE COME SCELTA STRATEGICA

### 1.1 Le strategie di *Corporate*

Con il termine strategia *Corporate*, si vanno a definire le azioni poste in essere dal *Top Management*, ovvero dall'imprenditore o dai dirigenti di livello più elevato, per l'intera organizzazione.

Attraverso tali decisioni vengono definiti i settori e i mercati in cui l'azienda andrà a competere (in contrapposizione alle strategie di business, con le quali si definisce come competere nei singoli settori).

Dunque la domanda di fondo a cui va data una risposta, quando si parla di strategia a livello di *Corporate* è: "Dove avverrà la competizione?"

Per poter definire una strategia valida per l'organizzazione, un primo fondamentale passo è quello di effettuare una scrupolosa ed approfondita analisi di settore, per comprendere al meglio come la struttura competitiva di quest'ultimo può determinare un certo livello di redditività.

In particolare, gli elementi che devono essere presi in considerazione per poter definire la capacità di un settore di generare reddito sono, il livello di domanda ed il livello di competizione.

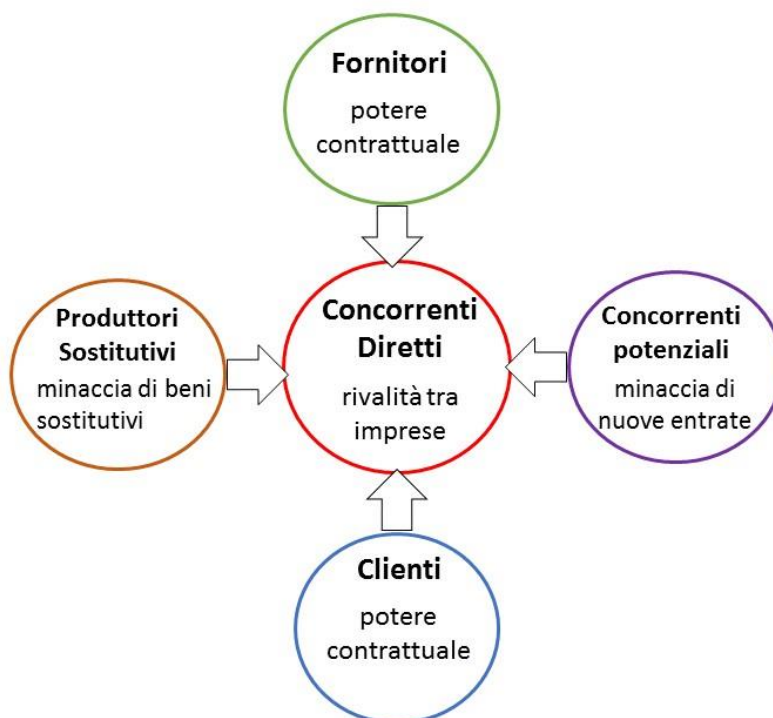
Uno strumento molto utile e diffuso per poter classificare ed analizzare tali fattori è rappresentato dallo schema delle cinque forze competitive, sviluppato da Michael Porter.

Tale strumento prende in considerazione tre fonti di competizione, che potremmo definire "orizzontali", ovvero, la concorrenza delle imprese già presenti nel settore, la concorrenza dei prodotti sostitutivi ed infine la concorrenza di eventuali nuovi entranti.

Insieme a tali elementi, vengono poi analizzate anche altre due fonti di competizione, che però in questo caso agiscono a livello "verticale", all'interno del contesto operativo dell'azienda, cioè il potere contrattuale dei fornitori ed il potere contrattuale dei clienti.

Ognuna di queste forze competitive è caratterizzata da alcune variabili chiave, che andranno a definire in modo più dettagliato la situazione all'interno del settore analizzato e quali sono i possibili livelli di redditività che l'azienda potrebbe riuscire a conseguire.

**Fig. 1.1 LE 5 FORZE COMPETITIVE DI PORTER**



Fonte: Elaborazione propria

Tale analisi però se presa singolarmente, rischierebbe di non essere esauriente, in quanto la sua attenzione è volta a mostrare una descrizione dell'ambiente esterno in cui l'azienda si troverebbe a competere.

Di fatto per capire se un'organizzazione è realmente in grado di poter competere in un determinato settore e riuscire a generare un certo livello di redditività, sarà necessario effettuare anche un altro tipo di analisi, in questo caso volta ad analizzare l'impresa al suo interno.

Dunque un secondo livello di analisi, che deve essere effettuata, è quella relativa alle risorse e alle competenze sviluppate e possedute dall'impresa.

Questo perché tali fattori hanno assunto un ruolo sempre più importante nella capacità dell'azienda di generare una redditività superiore, soprattutto in un periodo come quello odierno, di crescente instabilità degli ambienti competitivi in cui le imprese operano.

Sulla base di tali correnti di pensiero, durante gli anni '90, si è andata affermando la teoria della "Resource based view of the firm".

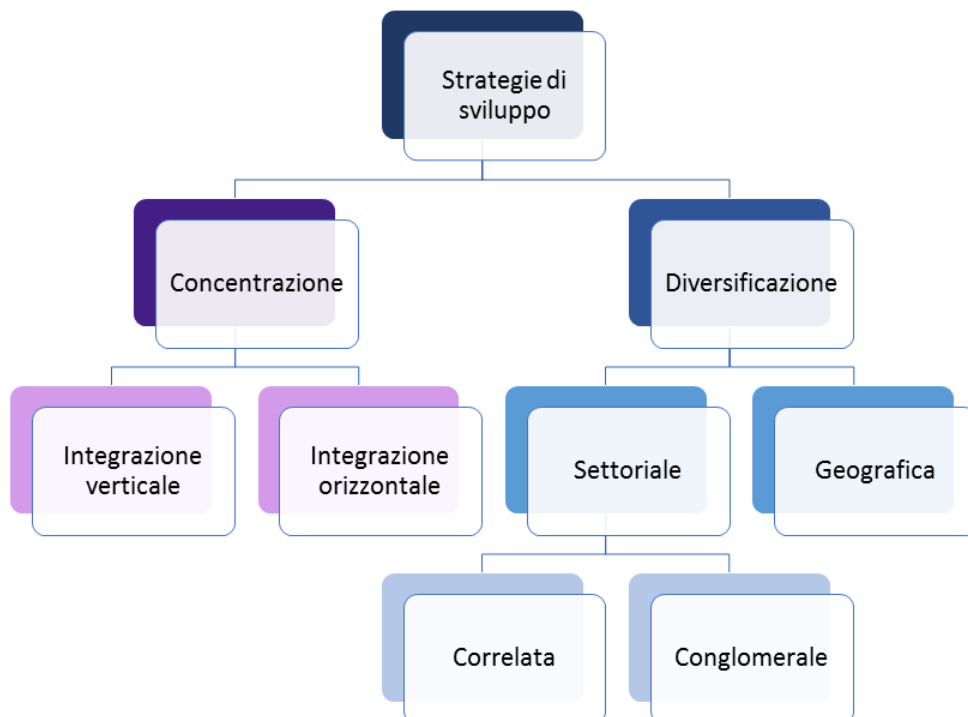


Secondo tale teoria, un'azienda può essere fondamentale vista come un insieme di risorse e competenze, in grado di determinarne la strategia e le performance.

Un primo essenziale livello di tale analisi, è costituito dalla necessità di definire una distinzione tra le risorse, ovvero i beni produttivi posseduti dall'azienda e le competenze, ovvero ciò che un'impresa è in grado di fare. In quanto soltanto se l'azienda è capace di integrare tra loro le singole risorse che ha a disposizione, riuscirà a generare delle competenze organizzative tali da riuscire a generare una performance superiore alla media.

Dunque, soltanto sulla base di un'accurata analisi dei fattori interni ed esterni all'azienda il *Top Management* sarà in grado di elaborare delle efficaci strategie aziendali.

**Fig. 1.2 LE STRATEGIE DI SVILUPPO**



Fonte: Elaborazione propria

In base agli studi effettuati, quindi, una decisione di particolare importanza sarà quella relativa alla volontà di un'organizzazione di operare in un unico *business* (impresa *single business*) piuttosto che decidere di operare in più settori che possono essere correlati o meno tra loro (impresa *multibusiness*).

Nel primo caso si parlerà di strategia di sviluppo tramite concentrazione in un solo settore ed è un'opzione che viene adottata quando vi sono determinati fattori che rendono particolarmente attraente un certo *business*.

In particolare, un'impresa che decida di concentrare i propri sforzi in un unico settore, potrà implementare il suo sviluppo attraverso le attività di integrazione verticale e di integrazione orizzontale.

Quando si parla di strategia di integrazione verticale, si fa riferimento alla volontà dell'azienda di internalizzare un insieme di attività verticalmente correlate, cioè attività appartenenti alla stessa filiera produttiva. In tale situazione i manager avranno il compito di definire i limiti dell'attività complessiva d'azienda ed i rapporti che essa intende instaurare con le controparti esterne.

Si tratta dunque di effettuare delle decisioni rispetto ad un quesito di fondo: "*make or buy?*". Ovvero, se l'azienda ha le capacità per svolgere l'attività in proprio o se sia più conveniente ricorrere ad un mercato esterno.

Una descrizione del grado di integrazione verticale di un'impresa può essere fatto andando ad analizzare le quattro dimensioni che caratterizzano tale strategia: direzione, grado, ampiezza ed estensione.

La direzione definisce come l'impresa si muoverà lungo la linea della filiera produttiva che unisce idealmente le fonti di materie prime e gli altri fattori della produzione alla distribuzione al cliente finale. Più precisamente si parlerà di integrazione "a monte", qualora l'azienda decida di integrarsi verso le fonti di approvvigionamento delle materie prime, mentre si realizzerà un'integrazione "a valle", se l'azienda si muove verso i mercati di consumo finale.

Il grado di integrazione, indica poi quanto l'impresa è coinvolta nella realizzazione di ciascun input-output. In questo caso è però necessario effettuare un'ulteriore suddivisione. Ci sarà integrazione completa se l'azienda possiede il 100% delle proprie attività ed è in grado di soddisfare tutte le esigenze del proprio processo produttivo ricorrendo alle sole fonti interne. Si parla invece di quasi-integrazione, se l'impresa non realizza tutte le attività della catena del valore, ma supplisce a tale mancanza assicurandosi rapporti continuativi con controparti esterne (joint venture, contratti di licensing e franchising, etc.). Si ha poi un'integrazione a cono se l'azienda dipende da fonti esterne per la fornitura di un determinato input o per la consegna di una parte di un certo output. Infine invece, l'assenza di integrazione si verifica se l'organizzazione decide di dipendere completamente da fonti esterne per i propri fabbisogni.

La terza dimensione di questa strategia è poi quella dell'ampiezza. Infatti bisognerà definire in che misura l'impresa dipenderà dalle proprie fonti interne, per quanto riguarda gli input e gli output più importanti.

L'ultimo aspetto da considerare è infine l'estensione. Cioè definire la lunghezza della catena del valore internalizzata ed indicare il numero di fasi del processo produttivo presenti.

Un'azienda può dunque essere spinta ad attuare tale strategia per poter eliminare determinate incertezze che possono essere legate agli approvvigionamenti di materie prime e semilavorati oppure perché vuole dare più stabilità ai flussi di vendita.

Queste decisioni sarebbero legate alla volontà di riuscire a conseguire più elevati margini degli utili, creare una maggiore armonia dei flussi di produzione e garantire una maggiore efficienza dei controlli. Tutto ciò è però realizzabile solo se si riesce a generare una struttura tale per cui i costi amministrativi, ovvero quelli legati al coordinamento interno di tutte le attività necessarie a svolgere il processo produttivo aziendale, risultano essere inferiori ai costi di transazione, ovvero quei costi cui l'impresa sarebbe soggetta se decidesse di ricorrere al mercato esterno per lo svolgimento di determinate attività.

E' quindi da questo confronto che si definisce la reale convenienza nell'utilizzo o meno di questa strategia.

Sarebbe però utile considerare anche un altro aspetto che può rendere l'integrazione verticale più rischiosa, ovvero la necessità di legare le sorti dell'impresa ad un insieme di mercati che presentano lo stesso andamento ciclico.

Per cui ad oggi, a causa di forti spinte verso la specializzazione della produzione e l'allargamento dei mercati attraverso la globalizzazione, molte imprese preferiscono adottare forme di *partnership* con fornitori o anche con concorrenti, mantenendo una struttura più snella, piuttosto che integrarsi verticalmente.

Una strategia di concentrazione può poi essere sviluppata attraverso un'integrazione di tipo orizzontale. Lo scopo di tale strategia sarà quella di far crescere la quota di mercato detenuta dall'impresa, attraverso l'espansione della propria attività laddove vi sono dei potenziali di domanda non ancora soddisfatti o si presenta la possibilità di sottrarre affari alla concorrenza.

La strategia orizzontali possono essere realizzate attraverso l'estensione delle proprie attività in altre aree geografiche oppure aumentando la gamma di prodotti offerti in mercati in cui già si opera.

Tale strategia viene posta in essere tra imprese o business unit che si trovano allo stesso stadio della produzione o della distribuzione e i cui prodotti hanno caratteristiche identiche agli occhi del consumatore.

In questo modo, sfruttando al meglio fattori chiave quali le capacità finanziarie, che devono soddisfare il fabbisogno di capitale necessario all'espansione e le capacità di marketing, per realizzare attività di penetrazione dei mercati, verrà favorita l'espansione territoriale, la specializzazione ed il coordinamento tra le linee di prodotti, generando importanti vantaggi in termini di economie di costo. Mentre uno svantaggio legato a tale strategia, sarà la presenza all'interno degli stessi mercati di più prodotti di una stessa impresa in competizione tra loro, oltre ad un aumento del rischio dovuto al fatto che le risorse aziendali sono state tutte concentrate in un unico settore.

In contrapposizione poi ad una strategia di concentrazione, vi è invece la strategia di sviluppo legata alla diversificazione (che verrà approfondita nel prossimo paragrafo), che viene attuata quando un'azienda decide di operare contemporaneamente in diversi settori, tramite progetti di sviluppo interni oppure effettuando acquisizioni di altre imprese.

Accanto poi ad una scelta di fondo tra strategia di concentrazione o di diversificazione, vi sono altre importanti decisioni che il top management dovrà affrontare.

Un primo aspetto è quello relativo all'orientamento strategico dell'organizzazione. Infatti un'azienda, tenendo conto delle proprie risorse finanziarie, umane e tecnologiche ed in base alle condizioni dell'ambiente competitivo, dovrà decidere se attuare una strategia di sviluppo, cercando di migliorare la propria posizione all'interno del settore in cui opera e conquistando una fetta sempre più grande del mercato. Oppure adottare una strategia di stabilità, cioè continuare nel perseguimento della propria mission e degli obiettivi precedentemente definiti, senza attuare alcun cambiamento delle proprie strategie. O ancora, attuare una strategia di contrazione, valutando l'idea di restringere il proprio campo di azione.

Un'ulteriore decisione di fondamentale importanza a livello *Corporate* è infine quella legata alla definizione della struttura organizzativa.

Infatti, sarà compito dei *corporate manager* delineare l'architettura che meglio si adatta alle unità di business che fanno parte dell'organizzazione. Per cui, tenendo conto dei fattori interni ed esterni quali la dimensione aziendale, la tecnologia e le risorse presenti all'interno dell'azienda, le competenze sviluppate, la situazione prodotti-mercati e le dinamiche ambientali, il top management dovrà cercare di realizzare una struttura organizzativa efficiente,

che permetta cioè di massimizzare il rapporto input/output e riduca al minimo il dispendio di risorse.

Inoltre tale struttura dovrebbe garantire un'elasticità sia operativa, ossia capace di rispondere a variazioni quantitative della produzione, sia strategica, ovvero che permetta di modificare le caratteristiche qualitative di prodotti e servizi in base alle condizioni ambientali ed infine anche un'elasticità strutturale, consentendo eventuali adeguamenti alla struttura stessa dell'organizzazione in tempi ristretti, qualora se ne presenti la necessità, mantenendo invariati o migliorando i livelli di efficienza.

## **1.2 Il concetto di diversificazione: teoria e definizioni**

La diversificazione è (come accennato nel paragrafo precedente) una strategia di sviluppo aziendale che viene definita a livello *Corporate*.

Questa prevede l'espansione delle proprie attività in nuovi business attraverso l'attuazione di differenti possibili metodologie, dallo sviluppo interno, alle acquisizioni, fino alla creazione di alleanze con altre aziende, siano esse concorrenti o meno.

Tale strategia rappresenta una delle determinanti che hanno portato all'ampliamento del campo d'azione dei grandi gruppi industriali in epoca moderna.

In particolare è possibile andare ad individuare diverse forme di diversificazione, ma una prima classificazione di tipo più generale prevede la distinzione di tre diverse tipologie.

La prima è la diversificazione di tipo conglomerale o non correlata.

In questo caso l'azienda entra in nuovi mercati o settori attraverso acquisizioni che non presentano rilevanti connessioni tecnologiche o di mercato con le altre attività già presenti all'interno del suo gruppo. Le uniche interrelazioni che potranno essere sfruttate, saranno quelle relative alla gestione finanziaria e le competenze del *general management*, laddove possibile.

La decisione di attuare una strategia di questo genere può essere ispirata da obiettivi molto diversi tra loro. In alcuni casi infatti si presenta la necessità da parte dell'azienda che effettua acquisizioni, di affiancare imprese che dispongono di una forte liquidità, accanto ad altre che invece pur presentando un buon potenziale, non dispongono di risorse liquide adeguate per poter attuare gli investimenti necessari.

Vi sono poi casi in cui tale strategia viene attuata per cercare di compensare l'andamento ciclico di un settore attraverso la presenza di business con andamento ciclico opposto.

Oppure altre volte ancora si decide di acquistare un'azienda per la capacità di quest'ultima di indebitarsi ulteriormente sul mercato. In questo modo infatti, sarà possibile ottenere maggiori risorse finanziarie, che verranno sfruttate da altre imprese del gruppo, che presentano potenziale di sviluppo, ma che da sole non sarebbero in grado di ottenere facilmente credito.

Questo primo tipo di strategia prevede dunque un ruolo marginale del *Corporate*. Ciò a causa dell'impossibilità di formulare una strategia orizzontale, per via dell'assenza di interrelazioni tra le business unit. Per cui il management sarà chiamato a svolgere funzioni limitate all'intermediazione finanziaria e alla riallocazione delle risorse tra i vari business (secondo una prospettiva di gestione del portafoglio).

In questi casi allora, le società controllate che gestiscono le unità di *business*, godranno di un elevato livello di autonomia nella gestione delle strategie competitive, mentre la capogruppo, grazie alle competenze finanziarie della struttura centrale e all'accesso privilegiato alle informazioni per la valutazione delle performance dei progetti di investimento, dovrà garantire una maggiore efficienza della ripartizione dei mezzi finanziari.

Un'altra tipologia di diversificazione è poi quella non strettamente correlata.

Tale strategia si basa sulla possibilità di condividere risorse intangibili, quali reputazione dell'impresa, competenze organizzative, marchi, tecnologie, o attività di supporto tra business tradizionali dell'impresa e quelli oggetto di diversificazione, che consentano la realizzazione di economie di scopo.

Affinché tali economie si realizzino, è però necessario che le risorse in questione possano essere condivise tra le unità di business a costi ridotti, generando un miglioramento della posizione competitiva delle unità stesse ed una crescita delle competenze distintive, in grado di generare nuove opportunità reddituali.

Questa strategia di diversificazione potrà essere attuata attraverso la creazione di strutture e meccanismi operativi appositamente creati, piuttosto che attraverso specifiche unità di *Corporate*.

Infine, vi è poi la strategia di diversificazione strettamente correlata, detta anche omogenea o collaterale.

In genere questo tipo di diversificazione viene perseguita tramite sviluppo interno o acquisizioni di business complementari, rispetto a quelli già presenti nell'impresa.

Caratteristica principale di tali business è la presenza di intense ed estese interrelazioni lungo la catena del valore tra le nuove attività e quelle già svolte all'interno dell'organizzazione stessa.

In quest'ultimo caso, sarà necessario dunque, un impegno molto più incisivo da parte del *Corporate*, dato che questo si dovrà occupare di predisporre strutture e meccanismi orizzontali per il coordinamento delle relazioni tra le unità di *business*, al fine di valorizzare al meglio le interrelazioni tangibili e intangibili, implementando il vantaggio competitivo.

Una struttura che in tal senso può rappresentare un fondamentale supporto, è costituita dalle Direzioni Centrali di *Corporate*. Tali unità avranno il compito di dare attuazione alle strategie orizzontali che coinvolgeranno le diverse *business unit* e favorire la condivisione degli *asset* intangibili ed il trasferimento di competenze.

Ciò andrà a costituire la base delle strategie di diversificazione che potranno condurre allo sviluppo di nuove opportunità.

Come contrappeso, tale maggiore ingerenza da parte del *Top Management* andrà però a limitare l'autonomia gestionale delle diverse unità. Una particolare attenzione da parte del *Corporate* in questo tipo di diversificazione dovrà dunque essere riservata al mantenimento di un equilibrio dinamico tra strategie di *business* ed autonomia delle diverse unità da un lato e tra le strategie orizzontali e l'esigenza di governo delle interrelazioni dall'altro (accentramento vs decentramento organizzativo).

Definite in generale le diverse tipologie di diversificazione è ora possibile andare ad analizzare quali sono le motivazioni che spingono all'attuazione di tale strategia.

Innanzitutto, una prima spinta alla diversificazione può essere legata alla mancanza di opportunità di crescita nel settore di origine. Qualora infatti si verificano determinate condizioni come una riduzione del tasso di crescita della domanda e/o una concorrenza eccessivamente intensa, così come nel caso di mutamenti delle forze competitive, allora l'impresa potrebbe vedere limitate o azzerate le possibilità di realizzazione dei propri obiettivi di espansione ed optare per l'allargamento delle proprie attività in altri settori.

Un altro aspetto che può poi condurre all'attuazione di tale strategia è lo sfruttamento delle così dette economie di estensione. Queste si realizzano quando un certo input produttivo può essere usato in processi operativi relativi a settori diversi. Infatti qualora l'impresa debba acquistare una quantità minima di input che risulta essere superiore al fabbisogno necessario ad una sola produzione, allora attraverso la diversificazione in una differente attività che richiede lo stesso input, sarà in grado di assorbire meglio il costo complessivo, ripartendolo su più produzioni e riducendo dunque il costo unitario.

Tali effetti positivi possono riguardare diversi fattori, siano essi tangibili come le infrastrutture, la forza vendita o i servizi amministrativi, siano essi intangibili come nel caso delle competenze organizzative, le conoscenze acquisite di un certo segmento di mercato o la reputazione raggiunta dall'azienda nel proprio settore di origine.

Si può poi considerare il caso in cui un'impresa disponga di una capacità in eccesso rispetto alle effettive esigenze richieste dall'attività svolta nel settore in cui già opera. Molto spesso in questi casi si tratta di risorse finanziarie.

Nel caso in cui vi sia un eccesso di tali risorse, queste possono essere investite ponendo in essere una strategia di diversificazione, non necessariamente di tipo correlato, per poter sfruttare al meglio eventuali opportunità che possono presentarsi.

In particolare, la strategia non sarà rivolta a massimizzare la redditività nell'immediato, ma piuttosto sarà orientata a realizzare effetti strategici utili all'impresa.

L'aspetto fondamentale in questo caso è che le risorse in questione debbano essere in quantità tale da soddisfare il fabbisogno necessario per operare in modo adeguato all'interno del settore in cui sono state indirizzate.

Un ulteriore elemento che va considerato come causa di una strategia di diversificazione, in particolare di quella conglomerale, è legato ai benefici relativi alla riduzione del rischio totale, in base ad una logica analoga a quella sviluppata nella teoria del portafoglio, relativa alla diversificazione del rischio finanziario. Tale ideologia è stata alla base dell'ondata di diversificazioni conglomerali avvenute tra gli anni '60 e '70.

Infatti secondo molti risultati delle ricerche effettuate su tale argomento, confermavano che nel caso in cui due *business* non siano perfettamente correlati tra loro, la variabilità totale del portafoglio risultava ridotta, così come il suo rischio totale.

Questa teoria è però stata oggetto di critiche nel corso del tempo, in quanto presenta alcuni rilevanti limiti concettuali, legati alla differenza tra le attività reali e quelle finanziarie.

Inoltre vanno poi fatte delle precisazioni su alcuni aspetti di fondamentale importanza. Infatti se un'impresa diversifica le proprie attività in settori tutti ad alto rischio, anche se non sono correlati tra loro, il livello di rischio totale risulterà comunque più elevato rispetto a quello di un'impresa focalizzata in un settore molto stabile.

Vi è poi da aggiungere che la diversificazione ha effetti sulla riduzione del rischio inteso come variabilità di rendimento potenziale, mentre ciò che effettivamente interessa un'azienda è la variabilità della sua redditività effettiva. Poiché quest'ultima deriva dalla posizione competitiva



e dalla stabilità dei fattori di vantaggio competitivo, l'attività di diversificazione di un'azienda che mira ad una crescita delle proprie *performance* dovrebbe essere indirizzata verso settori più correlati rispetto a quelli in cui l'impresa opera.

Si può poi verificare il caso in cui la spinta alla diversificazione può essere dettata dalla volontà del top management di seguire obiettivi personali, piuttosto che aumentare l'efficienza o creare valore per gli azionisti.

In particolare possono verificarsi casi in cui i manager spingono per l'attuazione della diversificazione per due motivi. Da un lato vi è la ricerca della riduzione del rischio di risultati modesti, investendo in attività che presentino cicli economici diversi per avere una maggiore certezza di riuscire a mantenere dei livelli di rendimento accettabili, che riducano le probabilità di essere cacciati dagli azionisti. Dall'altro lato c'è la volontà di aumentare il potere di mercato complessivo dell'azienda e poter veder crescere di conseguenza, la propria influenza e la propria remunerazione.

Infine, un ultimo fondamentale aspetto che è stato fortemente approfondito, in questi ultimi decenni è quello relativo allo sfruttamento di risorse e competenze eccellenti al di fuori del settore di origine.

Infatti a partire dagli anni '90 si è andata sempre più affermando la teoria del "*Resource Based View*", che pone il possesso di specifiche risorse e capacità, come base necessaria per garantire all'impresa la possibilità di ottenere performance più elevate rispetto ai competitors che operano in uno stesso settore.

E' proprio il possesso di determinate competenze e risorse che presentano opportunità di condivisione in altre attività, che possono spingere un'organizzazione ad attuare una strategia di diversificazione, in particolare, di tipo correlato.

La descrizione delle diverse motivazioni che spingono un'azienda verso la diversificazione, ci dà anche un'idea di quelli che sono i vantaggi che possono derivare da tale strategia.

In primis, ciò che si cerca di ottenere è un maggior sviluppo delle proprie attività, aumentando il proprio potere di mercato, fronteggiando nel miglior modo possibile la concorrenza e garantendo un incremento della redditività presente e futura.

Allo stesso tempo si manifesterà la possibilità di acquisire nuove tecnologie e competenze, oltre che trasferire quelle già presenti in azienda alle varie unità del gruppo.

Inoltre va ricordata l'importanza di poter sfruttare economie di scala e di scopo e sinergie finanziarie che permettano un vicendevole supporto tra i *business* facenti parte dello stesso gruppo.

Dunque affinché tale strategia funzioni al meglio, sarà di fondamentale importanza la capacità del *Corporate* di valutare al meglio il portafoglio di *business*, effettuando un'adeguata analisi attraverso l'uso di diversi strumenti come le matrici di portafoglio o il "*profit impact of marketing strategies*" (PIMS).

### **1.3 Evoluzione della diversificazione: quattro decenni di pensiero manageriale**

La diversificazione come tipologia di strategia *Corporate* ha cominciato a svilupparsi all'inizio degli anni '50 e si è poi affermata come strategia vincente dopo gli importanti risultati raggiunti dai primi grandi conglomerati di successo.

Questa visione della diversificazione come percorso da seguire per migliorare la crescita aziendale è però poi andata incontro ad un brusco declino durante gli anni '80, quando molte aziende hanno cominciato a ristrutturarsi e a rifocalizzarsi sui loro core business.

Diversi sono stati gli studi effettuati sulla strategia di diversificazione a partire dal secondo dopoguerra.

Un primo contributo, fu fornito dallo studioso Kenneth Andrews (1951), il quale affermava che attraverso tale strategia si potesse ottenere una crescita aziendale, grazie alla capacità dei manager di fornire il loro contributo alle performance dell'intera organizzazione tramite le loro abilità di gestione generali (le cosiddette "*General management skills*").

L'idea delle "*General Management Skills*" si va affermando tra gli anni '50 e '60, come uno dei principi base della gestione aziendale ed applicabile a tutti i tipi d'impresa.

Secondo quanto teorizzato poi da Koontz (1961), si affermò che una gestione "intuitiva" dell'azienda non fosse sufficiente, per cui si cercava di incoraggiare i manager ad effettuare dei veri e propri studi, relativi ai principi di management "per acquisire conoscenze ed analizzare sistematicamente le proprie performance". I due studiosi si occuparono anche di definire quali fossero le problematiche trasversali tra le diverse tipologie di business, cercando di aiutare così i manager ad individuare quali fossero le principali competenze ed abilità da dover migliorare implementare.

L'affermazione di tali pensieri manageriali portò dunque alla crescita dei grandi conglomerati, inizialmente in America, attraverso numerose acquisizioni di business non correlati tra loro. Ciò avvenne proprio perché si riteneva che i manager, attraverso le abilità sviluppate, potessero gestire in maniera efficace business differenti, creando una crescita rapida e profittevole, in quanto le tecniche di management venivano considerate valide e compatibili per le diverse attività operative.

I conglomerati americani furono visti all'estero con ammirazione, ma allo stesso tempo con preoccupazione, in quanto si riteneva che potessero diventare dei concorrenti molto pericolosi per le industrie europee.

Questa situazione portò alla formazione dei primi grandi conglomerati anche in territorio europeo ed in particolare in Gran Bretagna tra gli anni '60 e '70.

Dunque fino alla seconda metà degli anni '60 la strategia della diversificazione conglomerata sembrava trovare una importante giustificazione legata alla crescita che tali organizzazioni riuscivano ad ottenere, grazie alle abilità e alle pratiche dei manager che consentivano di gestire un elevato grado di complessità e diversità.

Qualche anno più tardi però, cominciarono a sorgere le prime difficoltà. Infatti il prezzo delle azioni di molte delle grandi organizzazioni conglomerate crollò e questo fece cadere l'attenzione sul fatto che, avere la crescita come unico obiettivo aziendale, non era sinonimo di performance sufficientemente soddisfacenti nelle aziende diversificate. (Ad esempio di quanto detto, si può considerare il caso General Electric, che nei primi anni '70 sviluppò un approccio manageriale definito "*profitless growth*", dove a fronte di una crescita delle vendite, si registrava una flessione dei profitti).

A causa degli evidenti problemi manageriali che si erano manifestati, nacque a quel punto, la necessità di definire un nuovo approccio relativo alla gestione della strategia di diversificazione. Lo studioso C.R. Christensen (1965), pose allora la propria attenzione sul concetto di strategia e su quanto fosse importante definire a priori quale dovesse essere la direzione che la propria azienda doveva seguire. In questo modo secondo la sua teoria era possibile semplificare i compiti del top management "liberandoli" dalle decisioni relative alle operazioni da svolgere giorno per giorno, attraverso la creazione di un framework per tali decisioni, e permettendo loro di concentrarsi su problemi più importanti della loro azienda.

Si arrivò così alla necessità di definire sistemi formali di pianificazione, tramite i quali venivano identificati i business in cui l'azienda decideva di competere.

Questo approccio però, comportò il sorgere di nuove problematiche, in quanto non permetteva di stabilire come ripartire le risorse tra i differenti business (problema accentuato quando i business erano molto differenti tra loro ed ognuno con una propria strategia).

Le decisioni relative all'allocazione delle risorse all'intero di un'azienda, rappresentano un aspetto cruciale della strategia corporate, ma allo stesso tempo presentano particolari difficoltà. Infatti, per definire un corretto grado di ripartizione delle risorse, bisogna tener presenti molti aspetti, come la differenza dei settori in cui si va ad operare, gli orizzonti temporali in cui si sviluppano le attività, la posizione competitiva occupata dall'azienda in un determinato settore e i rischi che potrebbero sorgere da parte dei competitor o dell'evoluzione del contesto esterno in generale. Inoltre tramite elaborazione ed interpretazione dei dati che si hanno a disposizione, bisognerebbe cercare di raggiungere un certo grado di sicurezza, in relazione al fatto che i progetti di investimento presentati dalle varie divisioni, risultino essere i migliori in termini di crescita futura dell'organizzazione.

Da questa problematica Joseph Bower (1986) ha distinto due aspetti estremamente diversi tra loro. Da un lato ha ipotizzato una teoria finanziaria, in cui la scelta dei progetti dovrebbe ricadere su quelli che consentono di ottenere ritorni più elevati. Dall'altro, si è definita la realtà aziendale, per cui un progetto è ritenuto valido se raggiunge una soglia minima prestabilita di ritorni accettabili.

Una volta definita questa distinzione, Bower ha posto la sua attenzione sul fatto che in realtà le decisioni di investimento, non dovrebbero essere fatte sul confronto tra i singoli progetti, ma in relazione ad una strategia più ampia, che tenga conto dei prodotti e dei mercati.

Quest'ultima idea si ricollega alle tecniche di pianificazione di portafoglio, che si svilupparono a partire dagli anni '70. In particolare un primo esempio è costituito dalla matrice *Boston Consulting Group* (BCG), che aiuta i dirigenti a classificare i business aziendali in base al tasso di crescita del mercato ed alla quota di mercato detenuta dall'azienda.

Accanto alla matrice di portafoglio BCG, sono poi state elaborate altre tipologie di matrici, il cui obiettivo rimane quello di permettere una corretta classificazione dei *business* in termini strategici, per poter così definire nel modo più corretto l'allocazione delle risorse e riuscire a creare un portafoglio di attività che consentano un bilanciamento delle performance aziendali.

L'utilizzo della pianificazione di portafoglio fu largamente adottata da moltissime imprese diversificate ed arrivò a diventare la base la base della strategia *Corporate*, in quanto

consentiva ai *top manager* di indirizzare le risorse verso i business più profittevoli, attraverso uno sviluppo analitico dello strumento.

Il concetto di base rimaneva comunque la possibilità di creare un portafoglio bilanciato, all'interno del quale creare un mix tra *business* profittevoli ed in crescita, per ottenere una performance complessiva soddisfacente.

Questo circolo virtuoso di pianificazione che andava a rinforzare la crescita aziendale tramite la diversificazione, dava la possibilità di correggere eventuali errori legati ad investimenti errati, in business che poi non si rivelavano fruttuosi.

Purtroppo però per le organizzazioni, anche la gestione bilanciata dei portafogli presentava dei problemi.

Di fatto, poteva verificarsi che alcuni business che sembravano avere i requisiti necessari, all'atto pratico non si inserivano facilmente all'interno della gestione aziendale. Questo perché spesso i manager d'esperienza, abituati a gestire business maturi in un certo settore, avevano delle difficoltà nella gestione di nuovi business dinamici in settori nuovi e da loro poco conosciuti. In particolare tendevano ad utilizzare sistemi ed approcci manageriali uguali, che applicati a tipologie di *business* differenti, portava ad una sensibile riduzione del loro valore effettivo.

Tali dinamiche portarono ad un crescente scetticismo relativo ai portafogli conglomerati delle grandi aziende ed alla loro capacità di gestione e creazione del valore.

Per cui a partire dagli anni '80 si affermò una nuova tendenza, quella della separazione delle grandi compagnie ed un conseguente cambiamento del ruolo del *top management*. In particolare si cominciò a puntare l'attenzione sui costi legati ad una gestione troppo centralizzata delle divisioni. In conseguenza di ciò furono effettuati molti tagli di costi e di personale a livello centrale, concedendo molta più autonomia ed autorità allo staff delle unità decentralizzate.

Tutto ciò però non risultò comunque sufficiente a permettere di tornare a creare valore. Per cui si passò ad una valutazione più approfondita dei problemi relativi alle grandi aziende diversificate.

Molti manager focalizzarono la loro attenzione sulla capacità dell'azienda di creare valore per l'azionista. Di fatto attraverso la valutazione di strumenti finanziari, come il *Discounted Cash Flow* ed il ROE, il *Corporate management* chiedeva alle *business unit* di attuare scelte strategiche basati su ritorni economici.

Tale pianificazione basata sul valore fornì degli spunti interessanti, in quanto consentiva di capire quali fossero i criteri e gli obiettivi da perseguire per incontrare il favore degli investitori ed ottenere la loro fiducia in relazione ad un aumento delle ricompense legate alla crescita del valore delle azioni. D'altro canto però rimaneva in sospeso un'importante questione relativa a quali strategie di corporate dovessero essere attuate per seguire i criteri definiti e dunque apportare valore ai differenti *business*.

Un importante concetto che si andò affermando all'inizio degli anni '80 fu il cosiddetto "*stick to the knitting*" (ovvero restare nei settori di propria conoscenza e smettere di acquisire imprese non correlate). In una pubblicazione degli studiosi Peters e Waterman (1982), si osservava che le aziende di maggior successo erano quelle che pur diversificando, mantenevano la loro attenzione all'interno di un'area settoriale abbastanza ristretta. Infatti laddove c'era la tendenza a specializzarsi in una particolare industria, migliorando le proprie competenze, si riuscivano ad ottenere risultati molto importanti.

Ciò portò ad allontanarsi dalla visione precedente in cui si dava molta importanza alla posizione dei business in portafoglio, e si cominciò invece ad intuire l'importanza di una maggiore focalizzazione all'interno della strategia di diversificazione, che portò come conseguenza, l'attuazione di una strategia di razionalizzazione dei portafogli delle grandi compagnie multibusiness.

Questa ristrutturazione, applicata per correggere gli errori dell'eccessiva diversificazione, portò ad una serie di scelte più o meno problematiche, come ad esempio la difficoltà di selezionare i settori in cui continuare ad operare e quelli in cui disinvestire.

L'approccio più semplice ed immediato legato al concetto di "*stick to the knitting*", portava a pensare che andassero tenute solo quelle attività in cui si potevano sfruttare maggiori competenze e in cui si aveva una maggiore esperienza.

Tuttavia operare in un singolo settore non rappresenta una certezza nel limitare la complessità delle operazioni, infatti in una stessa industria, possono esservi business molto diversi tra loro che richiedono abilità, risorse e competenze molto diverse.

Inoltre in base a quanto rilevato da diversi studi empirici effettuati su aziende diversificate, non sono state rilevate particolari relazioni tra le performance ottenute e la maggiore o minore relazione esistente tra i vari *business* in cui le imprese operavano.

Ad ogni modo i processi di ristrutturazione e razionalizzazione del portafoglio continuarono negli anni '90. Tali operazioni erano sempre rivolte alla creazione di maggior valore, definendo al meglio le principali attività dell'azienda.

Un primo aspetto legato alla creazione di valore è quello relativo alla realizzazione delle sinergie, ovvero quando le *performance* ottenute dall'intero portafoglio risultano essere più elevate rispetto a quelle che si otterrebbero sommando le prestazioni dei singoli *business*.

Sebbene però quello delle sinergie rimanga uno dei concetti di base che può indurre all'applicazione di una strategia di diversificazione per creare maggior valore, comunque non può essere definito come l'aspetto principale che porta il *Corporate management* ad indirizzarsi verso una tipologia di impresa *multibusiness*.

Un altro aspetto che va tenuto in considerazione è poi quello relativo alle *core competence* aziendali. Queste possono essere considerate come una forma particolare di sinergie, dove attraverso lo sfruttamento di abilità e capacità uniche dei business di portafoglio, l'azienda riesce a creare valore.

In effetti, secondo quanto affermato da G. Hamel e C.K. Prahalad (1990), un portafoglio aziendale non andrebbe visto come un semplice gruppo di *business*, ma come un insieme di più competenze che devono essere trasferite tra i vari *business*. E qualora ciò non avvenisse si verificherebbe uno spreco di risorse.

In particolare, l'accademico giapponese H. Itami (1987), focalizzò la propria attenzione su quelli che definì "*asset invisibili*" come principali contributori alla creazione di valore, in quanto li riteneva l'unica fonte sostenibile di vantaggio competitivo.

Mentre per gli studiosi P. Haspeslogh e D. Jameson (1991), le *core competence* rappresentano delle abilità manageriali e tecnologiche legate all'esperienza.

In ogni caso anche questo concetto presenta degli elementi di difficoltà. In prima istanza può risultare difficile giudicare l'investimento di un business quando questo viene giustificato dalla necessità di costruire particolari competenze. In secondo luogo, un altro problema che si può presentare è legato al fatto che i business possono richiedere competenze simili ma strategie generali diverse.

Tutto ciò permette di avere una visione più chiara sul fatto che le *core competence* possono aumentare il valore di specifiche aree di attività, ma non rappresentano una garanzia. Per questo i dirigenti non devono solo consentire all'azienda lo sviluppo di migliori abilità e

competenze del proprio *business*, ma anche di allocare al meglio le risorse disponibili, definire piani e strategie e monitorare e controllare i risultati.

Solo se questo insieme di attività viene svolto al meglio, si può riuscire a raggiungere un adeguato valore aggiunto.

Infine un ultimo approccio che dovrebbe essere adottato dal management aziendale per la creazione di valore del portafoglio del *business*, è quella della cosiddetta “Logica dominante”.

Secondo gli studiosi, C.K. Prahalad e R. Bettis (1986), i problemi di gestione di un’azienda sono dati dalla sua complessità, sia in termini di prodotti e mercati in cui si compete e sia in termini di differenti strategie che devono essere adottate.

Per cui, fin quando all’interno di un’azienda coesistono *business* strategicamente simili, è possibile adottare una logica manageriale dominante, ma qualora questa logica non si adegui al meglio con i bisogni dei *business*, si vengono a creare problemi e tensioni.

La presenza di una logica dominante, permette dunque di spiegare il successo dei grandi gruppi conglomerati. Infatti fin quando i *business* si basano su logiche strategiche simili, i manager sono in grado di apportare valore usando approcci comuni alla loro gestione. In altri casi invece il maggior valore può essere dato dal fatto che pur avendo logiche strategiche differenti, i *business* prevedano la condivisione di stesse abilità, attività e competenze.

In ogni caso anche quest’ultimo approccio presenta dei punti di domanda sulla reale capacità di apportare valore da parte del *management*. Ciò in particolare perché, in un mondo sempre più complesso e dinamico, le aziende devono essere in grado di sviluppare capacità nuove di gestione, per far fronte a nuove problematiche.

Di fatto, i gruppi imprenditoriali che riescono a sopravvivere in questa battaglia globale, sono quelli in grado di sviluppare processi e sistemi di gestione più flessibili e capaci di adeguarsi velocemente ai cambiamenti dei *business* in cui operano.

Dunque ancora oggi rimane aperta la questione relativa alla capacità di apportare valore attraverso degli approcci gestionali differenti, rispetto ai diversi *business* in cui si opera, piuttosto che adeguare il proprio portafoglio di *business* ad una particolare tipologia di gestione con una logica manageriale dominante.

Da quanto affermato finora, possiamo quindi notare che la strategia di diversificazione ha subito notevoli mutamenti nel tempo e ad oggi risulta essere, pur con le sue problematiche e le sue contraddizioni, una strategia di fondamentale importanza sia per le grandi multinazionali e sia per le piccole imprese che intendono ampliare il loro raggio di azione.



## 1.4 I limiti della diversificazione

Come già detto, il fine ultimo della strategia di diversificazione, così come quello in generale di tutte le imprese, è costituito dalla creazione di valore. Ad esempio, nel caso in cui un'azienda decida di attuare un processo di diversificazione attuando delle acquisizioni, questa attività creerebbe valore solo nel caso in cui le risorse investite consentano di ottenere risultati superiori a quelli che si riuscirebbero a conseguire, qualora l'impresa target continuasse ad operare in modo indipendente. L'espressione usata da Ansoff per definire questo concetto è che la diversificazione crea valore, solo se si riesce a generare un effetto per cui  $2+2=5$ .

Molte ricerche condotte da diversi studiosi, sono arrivate alla conclusione che oltre certi limiti la diversificazione può compromettere la redditività dell'impresa.

In particolare, vi sono due fattori che incidono negativamente: i costi superiori ai benefici ed eventuali errori di valutazione.

Infatti, un primo caso in cui le strategie di diversificazione risultano fallimentari si verifica quando il valore creato risulta inferiore ai costi sostenuti per organizzare e coordinare la strategia.

Tali costi da un lato fanno riferimento alla complessità di gestione che deriva dal numero delle business unit che l'impresa ha in portafoglio. Come è semplice intuire, il coordinamento tra tali unità risulta essere tanto più articolato quanto più è elevato il loro numero. Per cui sarà compito della dirigenza raccogliere ed interpretare quante più informazioni possibili che possano aiutare nell'effettuare adeguate considerazioni. Il problema legato però a questo genere di situazioni è che l'elaborazione di tali informazioni richiede tempo, in particolar modo se ci si riferisce a settori in cui manca una conoscenza specifica da parte dei top manager. Tutto ciò può comportare una maggiore difficoltà nell'individuazione di inefficienze, che possono condurre al fallimento della strategia.

Dall'altro lato i costi sostenuti, fanno riferimento all'intensità di coordinamento. Questo aspetto risulta essere di particolare importanza, in quanto spesso vi è la necessità di poter trasferire competenze ed economie di scopo tra i differenti business, per riuscire a creare un maggior valore. Anche in questo caso, un'adeguata coordinazione, nasce da precise valutazioni effettuate dal *management*, in merito ai contributi dati da una singola business unit rispetto all'intera organizzazione.

Un'ulteriore causa che comporta il fallimento delle strategie di diversificazione è legata al caso in cui le imprese decidano di adottare tali strategie per motivi sbagliati. Questo comportamento

si può verificare sia quando la diversificazione è tesa a minimizzare i rischi di una strategia di sviluppo, sia quando la diversificazione è usata come motore per lo sviluppo o ancora quando mira a creare sinergie.

Per quanto riguarda il primo caso, capita frequentemente che le imprese adottino una strategia di diversificazione, ponendosi come obiettivo, una maggiore distribuzione dei rischi, cercando di raggiungere una più elevata stabilità dei profitti nell'interesse degli azionisti. In realtà però, questo comportamento non tiene considerazione del fatto che gli azionisti possono già ridurre il rischio in modo autonomo, diversificando il proprio portafoglio di investimenti. Inoltre andrebbe fatta una considerazione sul fatto che non è facile prevedere il percorso futuro dei cicli economici dei differenti settori. Quindi anche se fosse teoricamente vero poter ottenere una maggiore stabilità dell'impresa nel suo complesso, attraverso una sovrapposizione di cicli che raggiungono i propri picchi superiori ed inferiori in tempi diversi, la realtà risulta essere ben diversa a causa dell'imprevedibilità dei cicli stessi.

Nel caso poi della diversificazione usata come strategia di sviluppo andrebbe fatta una precisazione. Infatti lo sviluppo dovrebbe costituire il mezzo e non l'obiettivo ultimo della diversificazione. Tuttavia accade spesso che dati i vantaggi che può portare al *top management* in termini di maggiori remunerazioni ed avanzamenti di carriera, lo sviluppo viene considerato all'interno di un'azienda un obiettivo, senza che venga eseguita una valutazione oggettiva dei benefici che potrebbe o meno apportare.

Infine un fallimento che frequentemente colpisce le strategie di diversificazione è la mancata realizzazione delle sinergie che erano state previste in fase di studio, a causa di valutazioni errate fatte a priori. Un noto esempio è quello accaduto a metà degli anni novanta, con l'acquisizione della Columbia Pictures, da parte della Sony. La casa giapponese investì 6 miliardi di dollari, arrivando ad indebitarsi, per acquistare l'impresa americana, con il principale obiettivo di creare sinergie. Purtroppo questo maggior valore ipotizzato sulla carta, non arrivò mai a concretizzarsi, in particolare perché il *management* non aveva ben considerato un aspetto fondamentale, l'orgoglio della cultura elettronica. Coloro che lavoravano nella divisione elettronica ritenevano infatti di essere il vero motore del gruppo, e mal sopportavano che l'azienda ottenesse dal loro lavoro le risorse per finanziare attività considerate marginali.

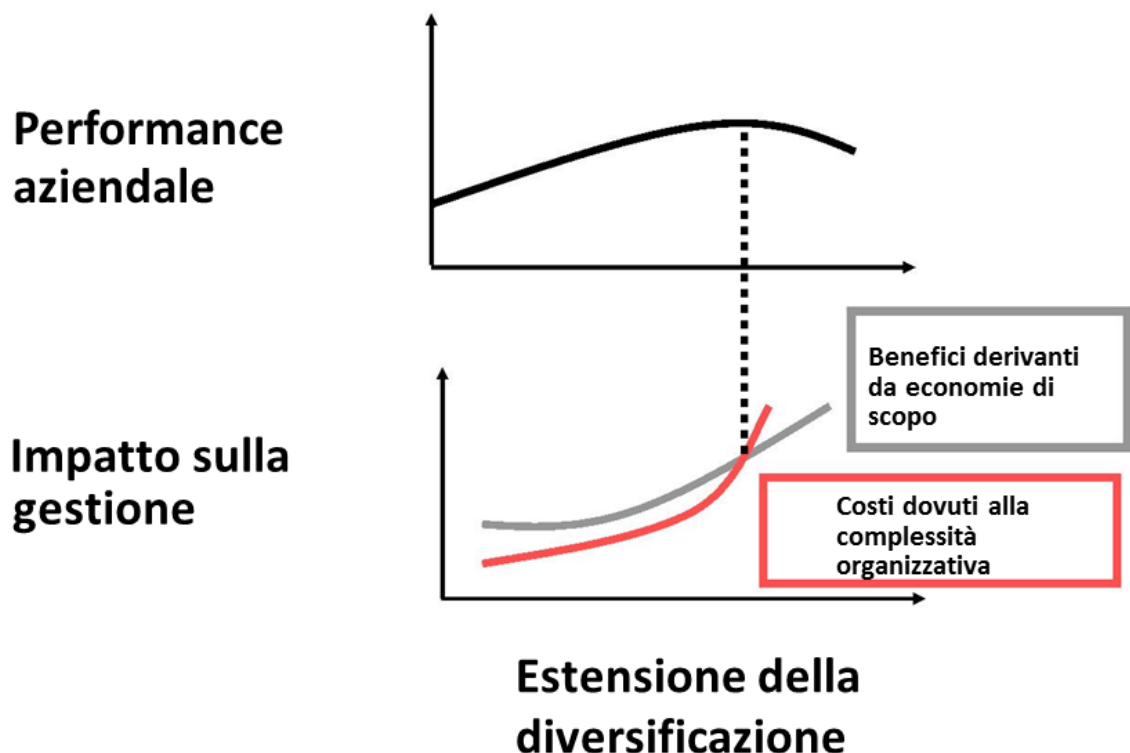
Come visto quindi la diversificazione genera sempre dei costi. Tali costi sono imputabili alla crescente complessità delle attività che si genera attraverso l'ampliamento della

diversificazione, cioè all'aumentare del numero di business unit presenti all'interno di un'organizzazione e al loro grado di diversità.

Per far sì che la strategia attuata funzioni, bisogna fare in modo che i benefici ottenuti riescano sempre a coprire tali costi. In particolare nella diversificazione correlata tale risultato è ottenibile se l'azienda ha intrapreso un percorso che consenta il progressivo trasferimento delle competenze critiche, uniche e non imitabili, nei nuovi business.

In base alle ricerche portate avanti negli ultimi trenta anni in merito alla relazione tra diversificazione e performance, si è arrivati ad evidenziare che le performance aziendali a seguito dell'attuazione di tale strategia tendono a creare valore fino ad un certo limite, oltre il quale i costi legati alla complessità organizzativa supereranno i benefici derivanti dall'estensione della diversificazione, come viene riportato graficamente in fig. 1.3.

**Fig. 1.3 ANDAMENTO DELLA PERFORMANCE AZIENDALE E DELL'IMPATTO SULLA GESTIONE**



Fonte: Elaborazione propria

## 1.5 Forme di correlazione nell'impresa diversificata

Uno degli aspetti fondamentali della strategia di diversificazione è dunque costituito dalla capacità dei *business* di generare valore di mercato superiore a quello ottenibile, se gli stessi business operassero in modo indipendente, come aziende distinte.

Dunque far parte di un gruppo dovrebbe garantire il conseguimento di una redditività più elevata, meno rischiosa e più durevole per via delle interdipendenze tra le *business unit* dell'organizzazione e tra queste e quelle di altre strutture indipendenti.

Tutto ciò permette anche di capire perché l'acquisizione delle unità di *business* spesso avviene pagando un prezzo superiore a quello che è il loro reale valore di mercato. Infatti l'azienda acquirente terrà conto del valore complessivo che si potrà generare attraverso la realizzazione delle sinergie previste.

In base poi a quanto emerso da diversi studi effettuati sulle sinergie realizzabili tra le *business unit*, si è arrivati a definire tre categorie principali: le interdipendenze tangibili, quelle intangibili e quelle competitive.

Per quanto riguarda la prima tipologia di interrelazioni, quelle tangibili, queste possono essere realizzate in due modi. Un primo caso è quello della condivisione di determinati *asset* o attività aziendali tra le varie unità di *business*. Si tratta quindi di una connessione tra le catene del valore delle singole unità di *business*, in particolar modo nell'ambito delle funzioni di approvvigionamento, produzione, marketing, vendite e nello sviluppo della tecnologia. Oppure tali interdipendenze si possono manifestare con il trasferimento totale o parziale di prodotti, da una unità di *business* ad un'altra, si parla in questo caso di interdipendenze transazionali.

Le conseguenze della presenza di tali interrelazioni possono essere la realizzazione di significative economie o rilevanti margini di differenziazione a favore dei prodotti delle *business unit* interrelate.

Dunque un importante effetto che potrà manifestarsi sarà una significativa riduzione dei costi, ma ciò è legato alla capacità di generare un impegno più efficiente della capacità produttiva.

Può essere poi utile evidenziare che non tutte le unità di *business* coinvolte nella condivisione delle attività generatrici di valore ottengono gli stessi vantaggi.

Infatti, differenti dimensioni delle attività che creano valore possono generare effetti differenti per le varie unità di *business*. Così ad esempio nel caso della condivisione degli approvvigionamenti tra due *business unit*, chi ne trarrà maggior beneficio in termini di riduzione relativa dei costi, sarà quella che utilizza una minore quantità di materie prime. In quanto,

qualora avesse dovuto operare in modo autonomo, avrebbe probabilmente affrontato una spesa più elevata.

Ancora, la differenza dei vantaggi che possono essere realizzati dall'attuazione della condivisione delle attività, dipenderà anche dalle strategie competitive adottate dalle varie *business unit*, in quanto un determinato beneficio può avere un impatto più favorevole su un *business* che compete sui prezzi, rispetto ad uno che compete sulla qualità.

Infine può anche capitare che alcune *business unit* non ottengano affatto alcun vantaggio ma addirittura accusino perdite. Ciò avviene in quanto la condivisione di attività ha come presupposto di fondo la capacità di generare valore per la struttura strategica nel suo complesso e non a livello individuale per le differenti *business unit*.

Dunque l'aspetto fondamentale dell'attuazione delle interrelazioni è la creazione di un vantaggio competitivo netto. E' per questo che a volte può accadere che una *business unit* non venga coinvolta nella condivisione di un'attività, in quanto si valuta che a fronte di benefici complessivi irrilevanti, si dovrebbero sopportare dei costi eccessivi.

I costi in questione possono poi essere differenziati in tre categorie.

Vi sono i costi di coordinamento, che si manifestano a causa di una complessità più elevata delle attività condivise e delle transazioni che avvengono tra le *business unit* interessate.

Questa maggiore complessità può manifestarsi, sia nella forma di eccessiva condivisione di attività a livello centrale, che può far emergere fenomeni di burocratizzazione che generano distorsioni nelle funzioni di *corporate*, sia nel caso in cui si decida di esternalizzare intere fasi della catena del valore, per conseguire vantaggi legati alle economie di scala e di specializzazione ed una conseguente maggiore flessibilità delle strutture.

Accanto ai costi di coordinamento, possono poi manifestarsi i costi di rigidità.

Tali costi sono rappresentati dai vincoli più o meno forti, dovuti alla condivisione delle attività, che generano una maggiore lentezza da parte delle *business unit* nel rispondere alle minacce della concorrenza o nel cogliere nuove opportunità che si presentano. Oppure ancora tali costi possono essere rappresentati dalla difficoltà di abbandonare una attività, poiché una scelta simile potrebbe danneggiare le interrelazioni con altre attività.

Infine un'ultima tipologia di costi da considerare, sono quelli legati ai compromessi, che un'organizzazione è costretta a sostenere per poter soddisfare eventuali esigenze contrastanti delle diverse unità di *business*.

Le attività condivise devono infatti essere gestite in modo coerente ed uniforme, ma ciò può contrastare con un eventuale comportamento ottimale da parte dei singoli *business*, in quanto questi si trovano ad operare su mercati che presentano esigenze diverse.

E' possibile però cercare di contenere i costi di compromesso, e ciò può avvenire se si riescono ad individuarne preventivamente le determinanti e attuare le modifiche che risultano necessarie a livello organizzativo.

Un esempio potrebbe essere costituito dal caso di una condivisione parziale di un'attività. Nel caso dell'approvvigionamento infatti potrebbe rivelarsi più profittevole centralizzare solo le fasi di acquisto in senso stretto e lasciare alla gestione delle business unit i rapporti per l'attuazione della fornitura.

Riprendendo poi il discorso relativo alle differenti tipologie di interrelazioni, è possibile ora andare ad analizzare una seconda categoria., quella delle interdipendenze intangibili.

In questo caso la condivisione tra le unità di business riguarderà lo scambio di risorse come le conoscenze, le competenze distintive e le capacità sottostanti.

Per effettuare una corretta valutazione riguardo la possibilità di trasferimento di tali competenze, si può andare a considerare l'analisi delle catene del valore dei business che dovranno trasferire le risorse e dei business che dovranno acquisirle per poter sviluppare un vantaggio competitivo.

Questa analisi prenderà in considerazione quali aspetti sono comuni alle catene del valore dei business considerati e quanto risultano rilevanti le competenze esclusive che vengono trasferite all'unità di *business* al fine di ottenere un vantaggio competitivo.

In particolare è possibile individuare alcune condizioni che favoriscono lo sfruttamento delle relazioni intangibili, come ad esempio valutare qual è la strategia competitiva adottata ed il grado di esternalizzazione delle attività della catena del valore.

Anche per questo tipo di interrelazioni è necessario valutare i costi cui questi trasferimenti sono soggetti. Infatti sono presenti sia dei costi cui è soggetto il business che trasferisce le risorse in questione e sia dei costi sostenuti dall'unità che riceverà tali risorse per metabolizzarle.

In definitiva il trasferimento di conoscenza, non va valutato in senso assoluto, ma dev'essere analizzato rispetto alla capacità del business ricevente di acquisire ed utilizzare le risorse in questione in modo efficace.

Vanno infine considerate le interrelazioni con i concorrenti.

Tali tipologie di interdipendenze si presentano quando l'impresa si trova a competere con gli stessi rivali in più aree di *business*.

In questi casi infatti, un'azione attuata dall'impresa per far fronte ai concorrenti in un determinato settore, comporta delle reazioni da parte dei concorrenti stessi all'interno degli altri business comuni in cui operano.

Per poter individuare le interrelazioni con i concorrenti in *business* diversi, il sistema più semplice è quello di considerare l'insieme dei business presenti all'interno del proprio portafoglio strategico da parte dell'impresa e per ognuno elencare i rivali con cui ci si dovrà confrontare.

Inoltre può anche risultare utile analizzare la quota di mercato dei *competitor* rispetto a quella dell'azienda per avere un quadro più approfondito dell'importanza che i concorrenti multipli rivestono all'interno dei diversi settori in cui si compete.

Le interrelazioni con i concorrenti comportano dunque una maggiore complessità del contesto strategico, per cui l'effettivo vantaggio competitivo che l'impresa avrà rispetto ai concorrenti multipli, sarà generato dalla natura e dall'intensità delle connessioni tra i diversi *business*.

In particolare l'esistenza di tali tipologie di interdipendenze esalta la necessità di sfruttare al meglio le interrelazioni tangibili e intangibili che ogni impresa ha a disposizione.

Può poi risultare utile considerare anche due ulteriori aspetti legati a tale questione.

Il primo riguarda il caso in cui si considera un'impresa che compete in un solo business mentre i concorrenti hanno già attuato una diversificazione correlata in più settori.

In questo infatti, è utile tenere d'occhio le interrelazioni create dai rivali e valutare le loro fonti di vantaggio competitivo. In seguito a tale analisi l'azienda monobusiness potrà poi decidere se attuare essa stessa una diversificazione negli stessi settori degli altri *competitor*, realizzando altrettanti vantaggi da tale operazione.

In altri casi invece laddove ci siano due aziende che competono nelle stesse aree di *business* in diversi paesi, queste potrebbero essere spinte a definire accordi di reciproco riconoscimento di supremazia nei differenti mercati, riducendo così il livello di concorrenza.

In base a quanto visto, dunque, la realizzazione di sinergie necessita di adeguate strutture di corporate che consentano la realizzazione delle strategie orizzontali, utili per sfruttare le opportunità di riduzione dei costi o il miglioramento della realizzazione di processi, prodotti e servizi.

Secondo quanto sostenuto da Porter, ciò di cui le imprese necessitano, sono dei meccanismi organizzativi adeguati che facilitino le interrelazioni, poiché infatti laddove vi sia l'incapacità di superare problemi di organizzazione necessari all'attuazione delle sinergie, anche quelle che possono rappresentare delle ottime occasioni di sviluppo aziendale, si tradurranno in fallimenti. Risulta dunque fondamentale la capacità di definire accuratamente la struttura strategica e la progettazione del modello organizzativo come punto di partenza per individuare e valorizzare le connessioni tra le unità di *business*.

Naturalmente questo lavoro di analisi deve essere costantemente aggiornato nel tempo, poiché l'azienda deve essere in grado di mutare la propria struttura strategica e ricreare di volta in volta delle interdipendenze sinergiche che meglio si adattano allo sviluppo dei settori in cui si opera.

Un ultimo appunto, che può costituire un aspetto di particolare rilevanza nella definizione della struttura strategica, riguarda poi quanto è stato affermato dagli studiosi G. Hamel e C. K. Prahalad (1994): "Nelle strategie di *Corporate* e in quelle competitive sono coinvolte sia strutture di *Corporate* sia le divisioni, anche se con enfasi e ruoli diversi, secondo un processo iterativo che caratterizza la formulazione delle strategie e la relativa pianificazione. In tal senso appare opportuno superare l'antitesi "*Corporate* – unità di *business*" e quella "accentramento – decentramento" per attivare un processo strategico collettivo, integrato ed iterativo, capace di valorizzare l'autonomia delle unità di *business*, ma anche le loro connessioni o interrelazioni, compresa la condivisione e l'accrescimento delle competenze distintive".

## **1.6 L'impatto sulla performance d'impresa tra creazione e distruzione di valore: indagini empiriche**

In merito alla valutazione delle performance ottenute dall'attuazione della strategia di diversificazione, esiste una grande quantità di studi, che sono stati effettuati in diversi periodi temporali, e che in alcuni casi arrivano a conclusioni contrastanti.

In effetti è difficile poter stabilire con certezza se tale strategia risulti essere creatrice o distruttrice di valore, per il semplice fatto che la sua attuazione ed il suo successo dipendono da molteplici fattori, sia interni che esterni alle diverse aziende. Così come, pur ipotizzando che tale strategia dia la possibilità di creare un maggior valore, risulta altrettanto difficile comprendere se per un'organizzazione sia più profittevole attuare una diversificazione di tipo correlato o conglomerale.



Di esempi di aziende diversificate di successo infatti se ne possono fare molteplici.

Da un lato ad esempio è possibile guardare al successo ottenuto da aziende come l'italiana Tod's, che partendo dal settore delle scarpe, ha poi deciso di diversificare in settori correlati come le borse e l'abbigliamento. Oppure a livello mondiale vi sono aziende come L'Oreal o la Walt Disney, che sfruttando l'importanza del marchio e della reputazione, hanno attuato una diversificazione correlata, rispettivamente con una suddivisione dei marchi in relazione al target di riferimento per quanto riguarda l'azienda francese e nel campo dell'intrattenimento per quanto riguarda l'impresa americana.

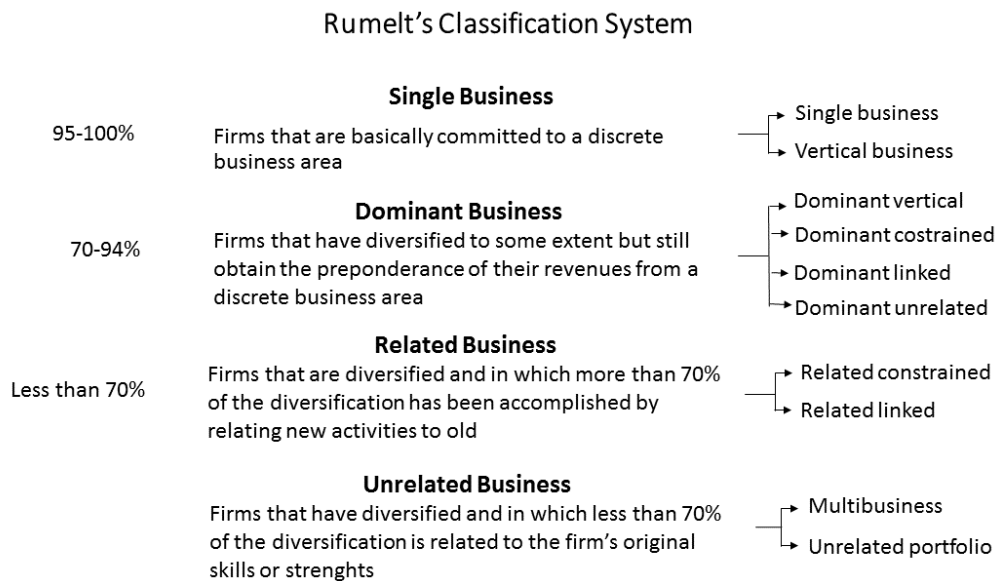
Accanto a questi esempi, è possibile poi trovare altrettanto facilmente, strategie di diversificazione di successo di tipo conglomerale, come nel caso della P&G e della Unilever, i cui business si estendono dal campo del food a quello della cura della casa ed altri settori ancora. Oppure come nel caso dell'italiana Edizione srl, la società holding controllata dalla famiglia Benetton, che opera in settori come il tessile e l'abbigliamento, la ristorazione autostradale ed aeroportuale, infrastrutture e servizi per la mobilità, immobiliare ed agricolo.

Tra le prime ricerche svolte su tale argomento, una delle più importanti è sicuramente quello effettuato da Richard Rumelt nel 1974. Tramite i suoi studi, notò come nel periodo tra il 1949 ed il 1974, considerando le 500 imprese più grandi dell'epoca, la percentuale di quelle che avevano attuato una strategia di diversificazione era più che raddoppiata, passando dal 30% al 63%.

Per avere una più corretta visione delle aziende prese in considerazione per lo studio e del loro modo di attuare tale strategia, utilizzò un indice di misurazione del grado di diversificazione, che prevedeva la classificazione di ciascuna azienda all'interno di quattro differenti macro-categorie, *single business*, *dominant business*, *related business* ed *unrelated business*, che venivano poi suddivise a loro volta in dieci ulteriori sottocategorie.

Nella seguente tabella è poi possibile notare come nei venticinque anni presi in considerazione per lo studio, la percentuale delle imprese *single business*, si sia più che dimezzata. Al contrario invece, il livello di aziende che avevano attuato una diversificazione correlata risultava più che raddoppiato, mentre il livello di imprese che avevano attuato una diversificazione non correlata era praticamente quadruplicato.

**Fig. 1.4 SISTEMA DI CLASSIFICAZIONE DI RUMELT**



Fonte: Strategy, structure and economic performance (1974)

L'aspetto che però appariva più interessante era quello relativo alla capacità di creare profitto da parte delle organizzazioni che si stavano espandendo. Era infatti possibile notare delle differenze tra le diverse imprese che perseguivano strategie di diversificazione differenti.

Secondo quanto appariva da tale studio, le aziende che presentavano un livello più elevato di profitti erano coloro che attuavano una strategia volta ad espandersi in aree in cui potessero essere utilizzate risorse ed abilità che risultavano in comune con il business di provenienza.

Al contrario le aziende che avevano concentrato la loro attenzione su una diversificazione in business non correlati, facevano segnalare un livello di profittabilità più basso.

Negli anni successivi poi, Rumelt replicò più volte tale studio, utilizzando dei campioni di riferimento più ampi e dettagliati. Anche in questi nuovi studi i risultati ottenuti riportavano ad osservazioni simili a quelle fatte in precedenza. Ovvero la profittabilità relativa ad aziende con business non correlati continuava a risultare inferiore, rispetto ai gruppi in cui le attività risultavano strettamente correlate.

Successivamente comunque, molti altri studiosi si sono occupati di effettuare ricerche per valutare le performance derivanti dall'attuazione di strategie di diversificazione.

Un'ulteriore ricerca che mirava ad esaminare la differenza di performance tra aziende diversificate con *business* correlati o meno fu quella effettuata nel 1981 da Richard Bettis. Un lavoro che pendeva come riferimento quello già svolto da Rumelt.

Tale studio si proponeva in particolare di analizzare le singole aziende nella loro interezza, piuttosto che valutare particolari settori o gruppi strategici all'interno di tali industrie. Per rendere possibile ciò, lo studio considera i dati a livello aziendale e non a livello industriale, presentando così delle limitazioni per quanto riguarda le conclusioni cui è possibile giungere.

In particolare, il campione di tale ricerca è stato costituito includendo trentuno aziende strettamente correlate e ventiquattro aziende correlate, che facevano parte del campione originale utilizzato da Rumelt. Mentre per le aziende non correlate, ne sono state scelte venticinque in modo casuale dalla lista di Fortune 500.

È stato previsto poi l'uso di due differenti modelli di regressione, in cui il primo guardava alle differenze di performance tra aziende strettamente correlate, correlate e non correlate, mentre il secondo modello andava ad approfondire le ragioni delle differenze tra le diverse strategie di diversificazione.

Come risultati si è ottenuto che entrambi i modelli evidenziavano un rendimento medio più elevato da parte delle aziende con diversificazione correlata rispetto a quelle non correlate tra l'1% ed il 3%. Tutto ciò a supporto della tesi già definita da Rumelt per cui i manager aziendali dovrebbero porre maggiore attenzione alle opportunità di diversificazione in *business* più vicini a quelli in cui già operano.

Inoltre, altre differenze tra i due tipi di diversificazione riguardano le spese in termini di pubblicità, di ricerca e sviluppo e le attività ad intensità di capitale. Infatti in base ai due modelli di regressione utilizzati nella ricerca, le aziende correlate, presentano un livello di spesa per pubblicità e per ricerca e sviluppo molto più alto rispetto a quelle non correlate, in quanto operano in un'industria caratterizzata da più opportunità di differenziazione e segmentazione. Allo stesso modo le aziende che hanno attuato una diversificazione di tipo correlato, investono mediamente di più in attività a più alta intensità di capitale, che danno vita ad utili elevati.

Tuttavia per una corretta interpretazione di questi risultati è opportuno considerare che in questo studio, così come in quello effettuato da Rumelt, non sono stati considerati gli effetti legati alla struttura dell'industria coinvolta, mentre secondo quanto supportato dagli studi di C. Montgomery (1982), questo aspetto risulta avere notevole importanza, per poter definire più correttamente le differenze tra le performance delle diverse strategie.

Come detto però, non tutti gli studi effettuati portano a conclusioni univoche.

Ad esempio i risultati della ricerca effettuata da A. Michel e I. Shaked nel 1984 andavano in completo contrasto con quanto veniva affermato dagli studi effettuati in precedenza.

Infatti, i due studiosi, in base alle indagini svolte arrivarono alla conclusione che fossero le aziende che diversificavano in *business* non correlati ad essere in grado di generare risultati superiori rispetto a quelle che invece attuavano una strategia di tipo correlato.

Anche in questo caso il punto di partenza era costituito dal lavoro e dalle categorizzazioni realizzate da Rumelt. Di fatto per determinare il grado di correlazione tra le attività aziendali, si è fatto ricorso ai diversi indici utilizzati negli studi precedenti, quali l'indice di specializzazione, l'indice verticale e l'indice di correlazione.

A differenza però della ricerca originaria, in questo caso lo studio si è focalizzato su due sole categorie, diversificazione correlata e non correlata, senza alcuna ulteriore suddivisione in varie sottocategorie.

Altra differenza è poi legata al fatto che in questo caso per valutare le performance finanziarie, siano state usate misure di mercato invece di misure contabili.

In ultimo, un altro aspetto molto importante da non sottovalutare è il differente contesto economico in cui tale analisi è stata svolta. Infatti, mentre le tre decadi analizzate da Rumelt andavano a coprire un periodo di sostanziale stabilità economica, con bassa inflazione e bassi tassi d'interesse, la ricerca effettuata da Michel e Shaked, si riferiva ad un decennio caratterizzato da maggiore incertezza economica, dovuta allo shock petrolifero degli anni '70.

Ciò risulta essere rilevante, in quanto le decisioni relative all'attuazione di strategie di diversificazione, si basano su due considerazioni in contrasto tra loro. Da un lato c'è la propensione verso una strategia di tipo correlata, guidata dall'intenzione dell'organizzazione di sfruttare al massimo i potenziali vantaggi che possono derivare dalle differenti tipologie di sinergie che si verrebbero a creare. Dall'altro invece si ha l'interesse a ridurre il rischio sistematico. Quando infatti si opera in business correlati è improbabile che il rischio totale di un'organizzazione sia significativamente ridotto, cosa che invece è più facile che avvenga se i *business* presentano andamenti ciclici opposti, rendendo il livello dei profitti di gruppo più stabile nel tempo.

Per cui proprio il particolare periodo storico di riferimento, potrebbe aver portato alla conclusione che aziende diversificate in aree di business non correlate, riescono ad ottenere performance superiori, rispetto a quelle correlate.

Un'altra interessante distinzione a livello di diversificazione è poi quella fatta da B. Lamont e C. Anderson (1985) nella loro ricerca. In questo caso lo studio non guardava alla presenza di correlazioni o meno tra i business in cui l'azienda andava ad operare, ma se tale strategia fosse attuata per linee interne o tramite acquisizioni oppure attuando un mix tra le due tipologie.

Tale analisi venne svolta in un arco temporale tra il 1977 ed il 1981, e le aziende considerate all'interno del campione di studio vennero scelte tra quelle presenti nella lista di Fortune 500, ed in particolare tra le imprese che avevano diversificato in un nuovo *business* nel periodo di riferimento.

La valutazione delle performance economiche veniva effettuata basandosi su una media annuale di quattro indici: crescita delle vendite, ritorno sugli investimenti (ROI), ritorno sul capitale (ROE) e ritorno sugli *asset* (ROA). Ciò al fine di ridurre la variabilità dei dati e fornire una visione d'insieme della performance economica del periodo. Inoltre la scelta di tali indicatori era legata al fatto che quella della diversificazione è di fatto una strategia di crescita.

I risultati di tale analisi hanno poi portato alla conclusione che, mentre nel caso di acquisizioni le aziende riuscivano ad ottenere una crescita quasi istantanea dei ricavi, la scelta di sviluppare nuovi business per vie interne, richiedeva un periodo più lungo, per poter ottenere i primi risultati positivi.

Di fronte a tali risultati, è però necessario effettuare una considerazione riguardo al rischio. Infatti a fronte di un più elevato livello di crescita delle vendite, la diversificazione tramite acquisizione, comporta un livello più alto di leva finanziaria, di cui l'impresa dovrà tener conto. Altre ricerche sono state poi portate avanti in periodi successivi da diversi studiosi, in particolare negli anni '90, in concomitanza con il periodo di rifocalizzazione da parte delle grandi aziende, già cominciato nella decade precedente.

Infatti, in base ai risultati economici negativi ottenuti, appariva evidente come molte organizzazioni avessero oltrepassato i limiti entro i quali la diversificazione poteva permettere di accrescere i profitti.

Secondo una ricerca effettuata da C. Markides nel 1995 su di un campione di circa duecento aziende, risultava evidente che l'attività di rifocalizzazione fosse legata al fatto che un eccessivo allontanamento delle attività aziendali dal business principale non permetteva un adeguato sfruttamento degli *asset* a disposizione, con una conseguente perdita di efficienza ed una riduzione dei guadagni.

Questo studio ha inoltre evidenziato l'esistenza di una relazione negativa tra la diversificazione e la profittabilità media di un'azienda, in particolare rifacendosi al fatto che i ritorni marginali di un'impresa possono decrescere se si diversifica in settori lontani dal proprio. Per cui sarebbe opportuno per un'organizzazione valutare il contributo marginale sulla profittabilità legato all'aggiunta di un'attività diversificata non correlata.

Anche altri lavori portati avanti in questo stesso periodo hanno cercato di spiegare il perché di tale tendenza alla rifocalizzazione. Ad esempio, nel loro lavoro del 1993, Hoskisson, Johnson e Moesel, affermavano che tale ristrutturazione da parte delle aziende, fosse legata alla necessità di invertire la rotta strategica precedente, legata ad un'amministrazione poco lungimirante.

Ed ancora, in base a quanto risultava da una ricerca effettuata da Liebeskind ed Opler (1996), si affermava che tale tendenza fosse dovuta ai cambiamenti delle forze competitive all'interno dei mercati.

In definitiva, considerando tutti questi studi nel loro insieme, in merito alla questione relativa al fatto che la diversificazione possa creare o distruggere valore, i risultati ottenuti lasciano margine per una risposta non univoca.

Questo perché la validità dell'attuazione di tale strategia, dipende sia da condizioni dell'ambiente esterno, sia da caratteristiche interne all'organizzazione.

Per cui se da un lato diversi fattori come shock economici, cambiamenti del mercato del capitale o la crescita della globalizzazione possono influenzare le scelte strategiche, dall'altro è possibile trovarsi in accordo con Reed, che in un suo elaborato del 1991 definì la teoria della bimodalità della diversificazione. Tale concetto presupponeva che, mentre vi sono alcune aziende che sono abili nel focalizzarsi su di un determinato settore, ve ne sono altre che risultano altrettanto capaci nella gestione di una strategia basata sulla diversificazione.

## **1.7 I metodi di misurazione**

Una corretta valutazione dell'attuazione delle strategie di diversificazione da parte delle aziende, passa anche attraverso la creazione di adeguati metodi di misurazione. E' infatti necessario poter definire nel modo più preciso possibile il grado di diversificazione raggiunto dalle varie imprese che vengono valutate nei diversi studi.

Nel corso degli anni i diversi ricercatori hanno sviluppato molti metodi di misurazione che potessero essere d'aiuto a tale scopo.

Un primo caso è costituito dall'indice elaborato da Rumelt. Tale approccio era basato sulla definizione di tre diversi indici. Un primo indice era quello di specializzazione (*specialization ratio*), che veniva ricavato dal rapporto tra fatturato realizzato tramite l'attività dominante ed il fatturato globale.

$$S.R. = \text{Fatturato attività dominante} / \text{Fatturato Totale}$$

A questo, seguiva poi l'indice di correlazione (*related ratio*), ottenuto rapportando il fatturato generato dalle attività correlate al fatturato totale.

$$R.R. = \text{Fatturato attività correlate} / \text{Fatturato Totale}$$

Ed infine vi era il calcolo dell'indice di integrazione verticale (*vertical ratio*), che esprime il peso delle attività integrate verticalmente rispetto al totale.

$$V.R. = \text{Fatturato attività integrate} / \text{Fatturato Totale}$$

In base ai valori risultanti da questi tre indicatori le imprese venivano poi inserite all'interno di quattro possibili differenti categorie.

La prima categoria era quella delle attività singole (*single business*) e vi rientravano tutte quelle aziende che presentavano un valore *specialization ratio* pari o superiore al 95%. Queste erano sostanzialmente aziende impegnate in un settore ben definito.

La seconda categoria era invece definita come attività dominante (*dominant business*). Riguardava quelle aziende che avevano in parte diversificato la loro attività, ma la cui maggior parte dei ricavi proveniva sempre da un determinato business. Rientravano in tale categoria le aziende con un *specialization ratio* compreso tra il 70% ed il 94%.

Infine le ultime due categorie erano quelle delle attività correlate (*related business*) e delle attività non correlate (*unrelated business*) e vi rientravano tutte quelle imprese con un *specialization ratio* inferiore al 70%. Mentre però nel primo caso il *vertical ratio* o il *related ratio* avevano un valore superiore al 70%, nel caso delle attività non correlate, tali indici presentavano valori inferiori a questa soglia.

Secondo quanto definito da Rumelt dunque, nel caso di *related business* le aziende avevano diversificato principalmente in attività collegate ai *business* già esistenti. Viceversa nelle *unrelated business* la diversificazione prevedeva per la maggior parte l'entrata in settori completamente nuovi.

Un secondo metodo di misurazione della diversificazione da poter prendere come riferimento, è poi quello elaborato da Utton e rappresentato matematicamente dalla formula:

$$w = 2 \sum_{i=1}^n P_i * i - 1$$

In questo caso le singole attività vengono ordinate progressivamente in ordine decrescente, in base alla rispettiva quota sul fatturato globale.

Per cui considerata la  $i$ -sima attività, il suo peso all'interno dell'organizzazione sarà definito dal rapporto:

$$P_i = F_i / F_t$$

Dove  $F_i$  rappresenta il fatturato dell'attività  $i$ -sima ed  $F_t$  il fatturato totale dell'impresa.

Tale indice di Utton sarà compreso tra i valori 1 ed  $n$ . In particolare se  $w=1$  si rientra nel caso di un'azienda con una sola attività, mentre se  $w$  dovesse risultare pari ad  $n$ , ci si troverebbe nel caso di equiripartizione del fatturato tra i diversi *business*.

Un altro indice molto utilizzato per valutare il grado di estensione delle operazioni d'azienda nelle differenti industrie è rappresentato dall'indice di concentrazione di Herfindal.

In questo caso però, più che calcolare il grado di correlazione della diversificazione d'impresa, viene valutato il grado di diversificazione in sé, a prescindere dal livello di correlazione.

Tale risultato può essere raggiunto andando a considerare la quota di fatturato o il volume di produzione totale realizzato dalle prime  $n$  aree di business in cui l'azienda opera.

In questo caso l'indice può essere espresso matematicamente attraverso l'espressione:

$$H = 1 - \sum_{i=1}^n P_i^2$$

Dove  $P_i$  rappresenta la quota di fatturato o il valore di produzione dell' $i$ -simo prodotto, rispetto al valore totale realizzato dall'impresa. In tal modo dunque si può trasformare per analogia una curva di concentrazione in una curva di diversificazione.

Un ulteriore metodo per la misura della diversificazione è poi quello elaborato da Jacquemin e Berry nel 1979, la misura di entropia della diversificazione totale.

Tale indice può essere espresso dalla formula:

$$DT = \sum_{i=1}^n P_i * \ln(1/P_i)$$

E rappresenta la media pesata delle quote dei diversi segmenti in cui l'azienda opera.

La misura di entropia della diversificazione dunque considera sia il numero di attività in cui l'azienda opera e sia il relativo peso che ciascuno di tali segmenti ha sul totale.

Inoltre un ulteriore aspetto che rende tale misura interessante è la capacità di valutare il grado di correlazione esistente tra i differenti *business* aziendali.

In particolare il livello di correlazione verrà misurato come:



$$DR_j = \sum_{i \in j} P_i^j * \ln(1/P_i^j)$$

Per cui  $P_i^j$  rappresenta la quota del segmento i del gruppo j nelle vendite totali del gruppo.

Allo stesso modo sarà dunque possibile calcolare il grado di diversificazione non correlata dovuta alla presenza di *business* aziendali che operano in industrie diverse.

In questo caso, tale tipologia di diversificazione sarà espressa dalla formula:

$$DU = \sum_{j=1}^M P^j * \ln(1/P^j)$$

Ciò rappresenta la media pesata di tutte le quote del gruppo.

E' poi possibile dimostrare attraverso dei semplici passaggi matematici, come la somma della diversificazione correlata e di quella non correlata dia come risultato la diversificazione totale.

## CAPITOLO 2

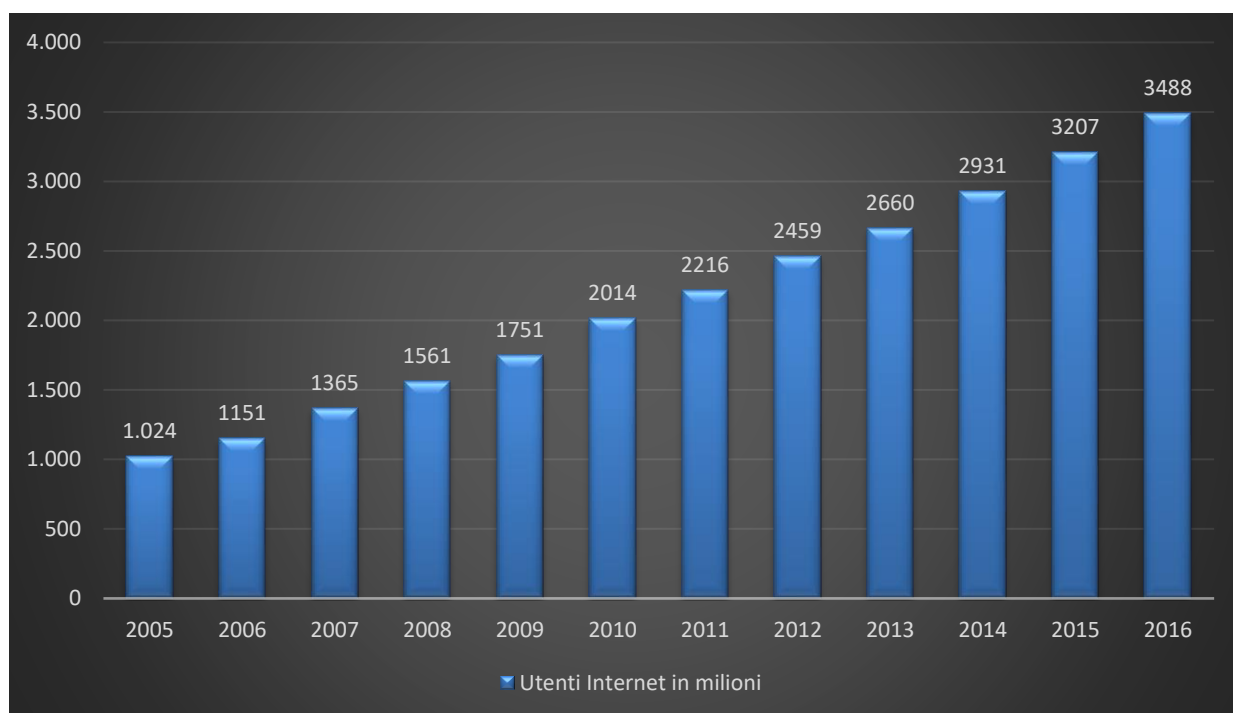
### ANALISI DI SETTORE

#### 2.1 Definizione dell'industria, classificazioni e delimitazione dell'ambito di studio

Il campo di riferimento cui questo lavoro intende far riferimento è quello estremamente attuale e futuristico delle tecnologie e dei servizi internet.

Tale settore relativamente recente è stato caratterizzato da una crescita vertiginosa nel corso degli ultimi vent'anni. Come si può vedere in fig. 2.1, infatti ad oggi si contano più di tre miliardi di utenti internet a livello mondiale (con un tasso di penetrazione medio molto vicino al 50% della popolazione mondiale). In soli dieci anni dunque il numero di persone collegate ad internet è triplicato e tale crescita non sembra prevedere rallentamenti in futuro.

**Fig. 2.1 NUMERO DI UTENTI INTERNET NEL MONDO  
DAL 2005 AL 2016**



Fonte: ITU (2016)

L'industria di internet è comunque molto variegata e complessa, per cui al suo interno è spesso difficile effettuare una netta distinzione in termini di concorrenza diretta tra i diversi *player* che vi operano.

E' possibile infatti definire diverse categorie nelle quali le varie aziende vanno ad operare, tra cui lo sviluppo di *software*, *l'advertising* ed il marketing, *l'e-commerce*, i *search engine* ed i *social media*. Ma i confini risultano estremamente labili e sono all'ordine giorno casi in cui una società invada il campo di competenza di un'altra, generando una concorrenza sempre più aspra.

Allo stesso modo comunque, molto frequenti sono le definizioni di alleanze tra aziende che possono presentare sia elementi di complementarità tra loro, sia essere sostanzialmente concorrenti operando nello stesso settore. In questo senso uno degli esempi più lampanti è rappresentato dall'accordo tra Microsoft e Yahoo, due dei più importanti motori di ricerca a livello mondiale, che hanno stretto un'alleanza per poter migliorare le capacità dei rispettivi search engine e provare ad opporsi allo strapotere di Google.

Da questa premessa, dunque, è già possibile intuire come il concetto di strategia di diversificazione rappresenti qualcosa di insito all'interno di questa industria.

Per poter effettuare però un'analisi più accurata e non eccessivamente dispersiva, tale elaborato si soffermerà in particolar modo sul campo dei motori di ricerca, analizzando in particolare i principali attori del settore, includendo inoltre uno degli ultimi entranti nell'arena, ossia Facebook, che con il lancio del proprio motore di ricerca interno, basato non solo sugli algoritmi, ma anche sull'importanza delle reti sociali, potrebbe portare ad uno stravolgimento della competizione.

In particolare, la nascita e lo sviluppo dei motori di ricerca sul web ha rappresentato un fattore importantissimo nella semplificazione dell'utilizzo della rete e della proliferazione dei siti web.

Tali strumenti hanno infatti semplificato e velocizzato l'esperienza di navigazione degli utenti, che attraverso pochi click, sono diventati capaci di poter trovare le cose più disparate, dalle migliaia di prodotti, ai diversi servizi, fino alle molteplici fonti di informazione.

Quello che però può apparire ad un comune e forse banale servizio di ricerca, nasconde in realtà molto di più.

Infatti, con l'utilizzo di internet da parte di milioni di utenti, il web si è trasformato in una miniera di informazioni sugli utenti che se sfruttate in modo adeguato possono consentire alle società di search engine di ottenere elevati guadagni tramite la pubblicità.

Anche in questo caso comunque, c'è stata una importante evoluzione, per quanto riguarda la capacità di generare ricavi da parte delle aziende di questo segmento.

Di fatto, quando i motori di ricerca hanno cominciato ad affermarsi sul web, l'elemento utilizzato per misurare il grado di bontà di un search engine da parte di un'impresa era inoltre la viscosità, cioè quanto tempo l'utente trascorrevva sulla pagina dei risultati alla ricerca di ciò che gli serviva, mentre veniva tempestato dalla pubblicità.

Inizialmente questo appariva l'unico modo in cui un motore di ricerca potesse generare profitto. E proprio per questo Excite, all'epoca una delle search engine più importanti e diffusi, si rifiutò di acquisire la tecnologia di BackRub (che sarà alla base del funzionamento di Google), quando gli venne offerta da Page e Brin. Tale rifiuto era dovuto proprio al fatto che la piattaforma riusciva a trovare in modo troppo preciso ciò che l'utente cercava, riducendo così il tempo di permanenza sulla pagina in cui venivano visualizzati i banner pubblicitari.

Proprio Google, però, sarà poi promotrice della grande innovazione che ha spinto i motori di ricerca ad affermarsi come strumento indispensabile nell'utilizzo di Internet sia per le ricerche degli utenti e sia per la possibilità di fare una pubblicità più mirata da parte delle aziende, rivoluzionando il modo di generare profitti.

Tale novità è stata resa possibile attraverso la tecnologia di AdWords. In quanto proprio questo strumento è stato alla base di un nuovo modo di pubblicizzare la propria attività e il proprio sito, in maniera più discreta, meno invasiva ma anche più proficua sia per gli utenti che per le imprese stesse. Ciò perché questo l'idea sviluppata dall'azienda di Mountain View permette a chi effettua la ricerca di trovare in maniera più rapida i risultati voluti e alle imprese inserzioniste di rivolgersi in modo più preciso al proprio target di riferimento, permettendo un più efficace incontro tra domanda ed offerta.

Grazie poi allo sviluppo di tecnologie sempre più performanti, come la geolocalizzazione ed al tempo stesso la capacità di fornire sempre più servizi personalizzati con tempistiche molto ridotte, si è riusciti a far sì che oggi la ricerca via internet, in meno di un quarto di secolo, sia diventato uno strumento centrale nella vita di tutti i giorni.

Ciò è legato al fatto che ormai questa tecnologia non è più legata a computer fissi, ma si è estesa anche a dispositivi mobili, dapprima con i pc portatili ed in seguito con la dilagante diffusione di smartphone e tablet.

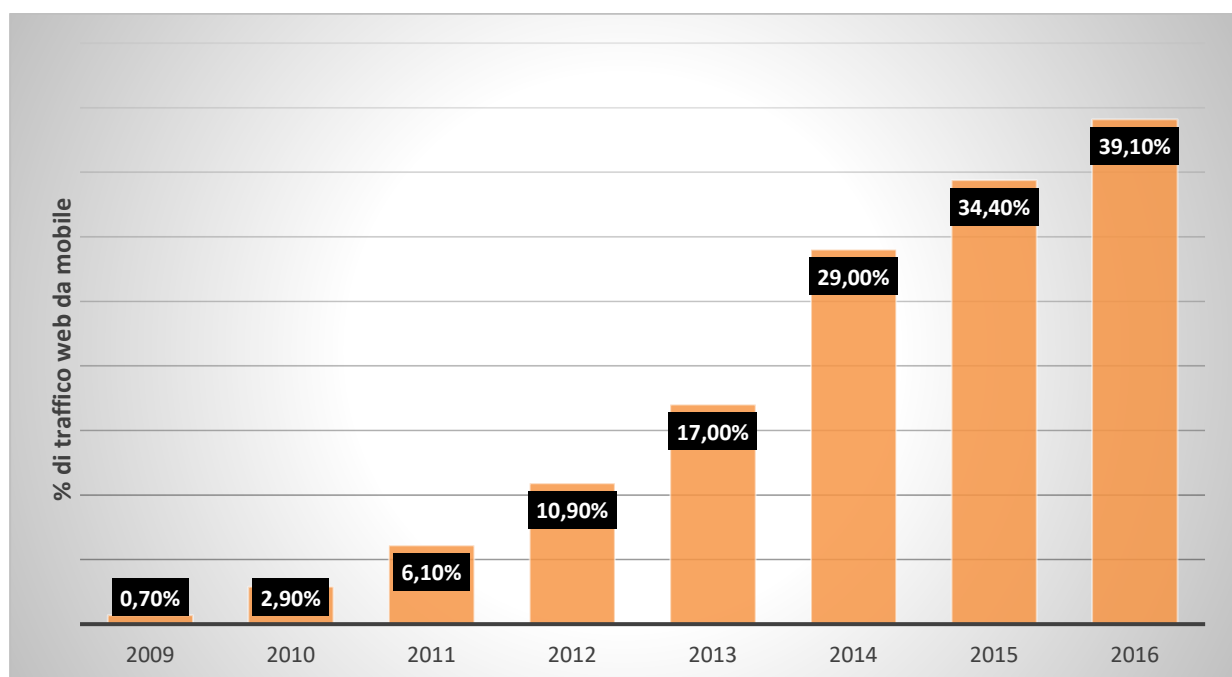
Questi ultimi infatti sono attualmente gli strumenti più utilizzati per i collegamenti internet da parte degli utenti finali, in quanto permettono di accedere a qualsiasi servizio desiderato, in

qualunque luogo ci si trovi, consentendo anche lo sviluppo di particolari sistemi come quello *online-to-offline*. Ovvero, grazie alla pervasività del *mobile marketing*, è possibile creare un collegamento istantaneo tra due mondi, quello reale e quello virtuale, in particolare per quanto riguarda gli acquisti.

In quella che si prospetta essere l'evoluzione futura del settore tecnologico, i campi dei motori di ricerca, dei device mobili (in particolar modo gli smartphone), sembrano essere profondamente interrelati.

Basti pensare infatti che già nel 2015 più di un terzo del traffico web era generato da dispositivi mobili e non solo per attività di intrattenimento o per effettuare acquisti, ma anche per svolgere attività lavorative.

**Fig. 2.2 TRAFFICO WEB DI MOBILE A LIVELLO MONDIALE DAL 2009 AL 2016 (calcolato al gennaio di ogni anno)**

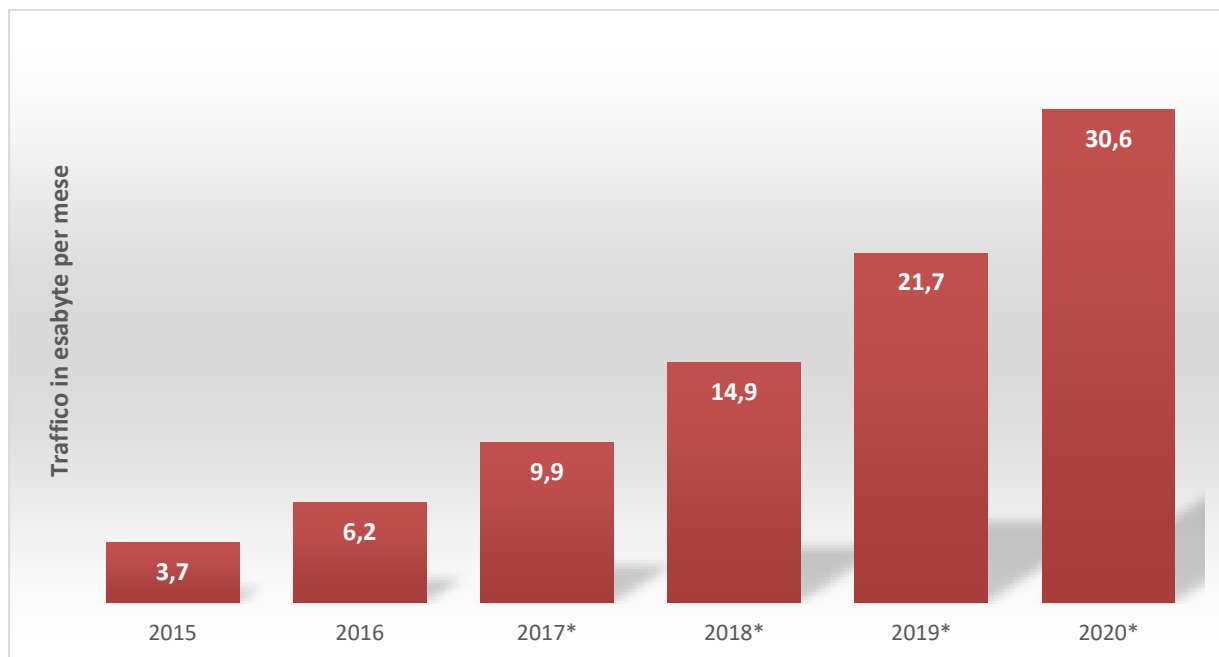


Fonte: W.A.S. (2016)

Dalla fig. 2.2, è possibile vedere come la percentuale di traffico web da dispositivi mobili sia passata dall'essere meno del 7% alla fine del 2010, a più del 31% all'inizio del 2014.

E secondo stime effettuate, il traffico mensile di dati internet a livello mondiale è destinato a quintuplicarsi nel corso del prossimo lustro, con un tasso medio di crescita annuo pari al 53%, come è possibile intuire dalla fig. 2.3.

**Fig. 2.3 TRAFFICO DI DATI A LIVELLO MONDIALE IN ESABYTE  
DAL 2015 AL 2020 (\*proiezioni)**



Fonte: Cisco System (2016)

In tale scenario è facile comprendere, quanto sia rilevante per tutte le aziende del web, come appunto i *search engine*, essere capaci di sviluppare strumenti adeguati per poter essere competitivi nel campo del mobile.

## 2.2 Fattori critici di successo

Quando si parla di fattori critici di successo, secondo quanto affermato da C. Hofer e D. Schendel (1978) nel libro *“Strategy formulation: analytical concepts”*, si fa riferimento alle “variabili sulle quali il *management* può agire con le sue decisioni e che possono incidere in modo consistente sulla posizione competitiva delle varie imprese del settore”.

Per poter identificare tali fattori, necessari per poter sopravvivere e prosperare all’interno del settore, è necessario focalizzare l’attenzione su due aspetti: cosa vogliono i clienti e come affrontare la concorrenza.

Se il secondo punto è sempre stato unanimemente condiviso dalle aziende già nei periodi precedenti, il primo aspetto si è affermato in modo molto più consistente in questi ultimi anni. Di fatto si è passati da un contesto in cui le imprese offrivano prodotti standardizzati a clienti che accettavano ciò che il mercato presentava loro, ad una situazione in cui molto spesso sono

gli stessi clienti a definire le proprie necessità. Si è andato sempre più affermando la centralità del cliente all'interno dei vari mercati, per definire l'offerta di prodotti e servizi delle diverse aziende.

In tale contesto un primo fattore, necessario ma non sufficiente per il raggiungimento del successo è rappresentato dall'attenzione alla personalizzazione dell'esperienza del cliente (*customer experience*).

In particolare le aziende, specie quelle che si occupano di tecnologia ed innovazione, devono essere in grado di comprendere le esigenze individuali dei propri consumatori e di attuare strategie adeguate, per valorizzare al massimo l'esperienza di acquisto e/o di utilizzo di prodotti e servizi da parte di ciascun cliente.

Per raggiungere tale obiettivo è fondamentale partire da qualcosa che possa fornire adeguate informazioni sul segmento target che si vuole raggiungere. Dunque il punto di partenza per riuscire a capire cosa voglia il cliente nell'era digitale è costituito dall'analisi dei dati.

L'enorme mole di informazioni che tutti gli utenti del web generano durante la loro navigazione sul web, rappresenta un preziosissimo alleato per le aziende che vogliono mantenere o raggiungere la posizione di leadership all'interno del mercato in cui operano.

Per fare ciò però, non basta semplicemente raccogliere tali dati, ma bisogna riuscire a gestire ed interpretare al meglio l'insieme delle informazioni che vengono generate da internet e che risultano, per chi le sa elaborare, fonte di elementi essenziali per riuscire a personalizzare l'offerta di servizi alla clientela.

Proprio una conoscenza più dettagliata degli utilizzatori, consente alle imprese, specie a quelle che operano nel settore digitale, un'opportunità unica, ovvero il dialogo diretto ed esclusivo con il singolo cliente.

Questo rapporto *one-to-one* permette di avvicinare sempre di più l'azienda a coloro che sono interessati ai suoi servizi, generando un livello di fidelizzazione sempre più elevato e che molto spesso genera dei costi di un'eventuale transizione da un operatore all'altro (i cosiddetti "*switching cost*") molto più alti che in passato.

Tale livello di fidelizzazione può poi essere rafforzato dal fatto che le differenti aziende riescano ad offrire prodotti e servizi di elevata qualità e che presentano un alto livello di interrelazione. Così ad esempio, utilizzare un motore di ricerca di Google, avere un account gmail e possedere uno smartphone on sistema operativo Android, permette un utilizzo più rapido di tutta una

serie di servizi che sono connessi gli uni agli altri e possono essere più facilmente gestiti su differenti dispositivi che l'utente possiede.

Inoltre, in un contesto in cui agli utenti vengono richieste sempre più informazioni e dati di tipo personale, un fondamentale aspetto che ogni azienda deve considerare è quello legato alla privacy. La capacità delle aziende leader risiede anche nell'abilità di utilizzare la privacy come elemento di differenziazione per conquistare i clienti.

Infatti, la necessità di fornire informazioni sensibili da parte degli utenti, non andrebbe presentata a questi ultimi semplicemente in termini di obbligo legale. Per cui i clienti del mondo digitale devono essere rassicurati in merito alle problematiche relative ai dati forniti, garantendo loro la massima sicurezza e riservatezza. Allo stesso modo la richiesta di dati non necessari all'esecuzione di processi da parte delle imprese o la ricezione di mail intrusive, andrebbero evitate in quanto potrebbero portare ad una sfiducia da parte degli utenti.

Al tempo stesso comunque, l'azienda può utilizzare al meglio le informazioni ottenute, qualora le riuscisse a trasformare in concreti vantaggi per il cliente. Di fatto, l'invito ad un evento in linea con gli interessi di un certo cliente o l'invio di un'offerta a lui dedicata, migliorerà la percezione delle organizzazioni stesse, rendendo le persone più disponibili a condividere dati e creare un'interazione più intensa e duratura.

Accanto all'importanza che giustamente deve essere data ai clienti, vi sono poi altri soggetti verso i quali, le aziende che fondano la propria attività sulla continua innovazione, devono porre attenzione: i propri dipendenti.

In questo caso è innanzitutto necessario capire quali sono le loro capacità e riuscire a spronarli adeguatamente, affinché diano il meglio di loro stessi.

Solo in tal modo infatti i dipendenti si sentiranno più liberi e stimolati, riuscendo a sfruttare al massimo il loro potenziale.

Da parte sua il management dovrà occuparsi di creare una struttura organizzativa semplice ma efficiente, al fine di incanalare nella giusta direzione l'entusiasmo dei propri dipendenti, evitando che un'eccessiva libertà, possa portare a situazioni di caos interno.

A tale scopo, un aspetto fondamentale è costituito dalla capacità dei manager di definire una vision forte, credibile e realistica, spesso improntata sull'importanza che l'azienda deve ricoprire a livello di responsabilità sociale e per l'ambiente circostante in cui essa opera, ma soprattutto bisogna fare in modo che tale concetto venga condiviso a pieno da tutti i soggetti.



Infatti la presenza di una vision di elevati valori morali ed etici riconosciuta da tutti coloro che operano all'interno di un'azienda porta ad un grado più elevato di dedizione alla causa ed al tempo stesso consente all'azienda di utilizzare forme di controllo più morbide.

Tutto ciò va a vantaggio delle performance di un'azienda in cui un elevato autoritarismo ed un eccessivo controllo, potrebbero portare ad un rallentamento del processo innovativo.

Per cui ciò che caratterizza le aziende innovative di successo, è proprio una necessaria coesistenza tra creatività e disciplina.

In particolare, la cultura aziendale dovrà essere capace di incoraggiare e supportare la formazione di nuove idee, consentire eventuali dibattiti, ma anche conflitti, che siano però costruttivi, accettare rischi e permettere ai dipendenti di scegliere come svolgere le proprie mansioni.

Per far sì che ciò avvenga è comunque necessaria la presenza di leader che abbiano determinate caratteristiche.

Come descritto da Annika Steiber (2014) *"The Google Model – Managing Continuous Innovation in a Rapidly Changing World"*: "[i leader] ...sono capaci di accettare incertezze e rischi e gestire in modo costruttivo i fallimenti. Mostrare passione ed entusiasmo. Questi leader sono curiosi e attivamente disponibili a cercare nuove idee, sia all'interno dell'azienda e sia da risorse esterne. Possiedono il coraggio di fermare progetti che non incontrano le aspettative, attraggono innovatori e sono bravi a costruire team di successo. Sono modesti, rispettosi, premiano, coinvolgono, enfatizzano il lavoro di squadra, comunicano e motivano. Inoltre hanno un'ampia esperienza ed una profonda competenza tecnologica nella loro area".

Dunque la componente umana rappresenta la base necessaria da cui partire affinché un'azienda sviluppi un'adeguata capacità di innovazione continua.

Accanto a tale fattore, va poi considerata l'importanza di specifiche risorse e competenze, che un'impresa deve possedere per sviluppare il proprio vantaggio competitivo.

Tali risorse però all'interno di un contesto in continuo sviluppo non possono essere statiche, in quanto, bisogna essere in grado, a partire dal valore creato inizialmente, di modificare costantemente le proprie capacità.

Ogni organizzazione che voglia poter competere in un orizzonte di lungo periodo, deve quindi essere capace di mettere a punto un modello di gestione dinamico, che sia in grado di elaborare ed integrare nuove competenze, in modo da affrontare più velocemente i cambiamenti esterni.

In tal modo, grazie alla capacità di sfruttare le opportunità future, gestire al meglio le minacce che potrebbero sorgere e modificare la propria struttura, l'azienda sarà in grado di creare nuovo valore per sé, per i dipendenti, i clienti, i partner e gli investitori.

Infatti, soltanto le imprese che accettano la sfida di un'innovazione continua all'interno di un contesto in costante cambiamento riusciranno ad aumentare la propria profittabilità.

Legata poi alla capacità di sviluppare di volta in volta nuove risorse e competenze, va considerato il fatto che le organizzazioni devono esse stesse essere autrici del cambiamento innovativo. Non basta infatti aspettare che il settore in cui operano venga investito da processi innovativi, per poi potersi adeguare. Ma ogni *business* deve diventare promotore di novità in grado di modificare le "regole del gioco" e consentire di sviluppare un ulteriore vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

Uno degli errori che invece andrebbero evitati, è quello di essere così concentrati sullo sviluppo futuro, da dimenticare la necessità di un elevato standard di efficienza produttiva.

Per cui, un aspetto determinante per il successo di un'azienda, è la capacità di far coesistere l'efficienza produttiva attuale e la continua innovazione.

Di fatto, capita spesso che le aziende che trovano un corretto modo di operare, in un determinato periodo, tendano a focalizzarsi su di esso, mentre sarebbe opportuno combattere quelle forze interne che si oppongono ai cambiamenti e che limitano la capacità dell'organizzazione di adattarsi a nuove sfide.

Esistono diversi esempi di aziende che mostrano come sia possibile mantenere allo stesso tempo un efficiente livello di produttività e sviluppare una continua innovazione e che di fatto rappresentano casi di gruppi altamente competitivi e profittevoli come ad esempio Google o Microsoft.

Affinché però l'azienda sia in grado di adeguarsi e riconfigurare la propria struttura e le proprie risorse, si presenta la necessità di mantenere continui contatti e scambi con l'ambiente esterno. Quest'ultimo infatti rappresenta di suo una risorsa cruciale per il successo delle aziende innovative. Infatti proprio le connessioni e le contaminazioni provenienti da differenti soggetti esterni di varia natura come clienti, fornitori, agenzie governative ed anche gli stessi concorrenti, forniscono adeguati stimoli allo sviluppo di nuove capacità, competenze ed idee.

Per cui ogni azienda ha convenienza nel mantenere un'ampia apertura di connessione con l'ambiente esterno in cui opera.

In particolare, secondo quanto affermato da H. Chesbrough (2003) nel suo saggio *“The era of open innovation”*, è possibile individuare differenti ragioni sul perché un’impresa abbia convenienza ad essere aperta verso l’ambiente esterno.

Innanzitutto l’organizzazione non risentirà di limitazioni legate ad una ristretta visione del contesto in cui opera, ma potrà beneficiare anche di idee originate al suo esterno. Ciò è legato al fatto che studiosi, ricercatori ed altri soggetti con elevate competenze, possono lavorare anche in altre aziende. Dunque rappresenterebbe un comportamento miope non cercare la collaborazione di tali persone.

Inoltre il ciclo di vita dei prodotti tende a ridursi sempre di più, per cui un’azienda da sola difficilmente riuscirebbe a sviluppare nuovi prodotti nei tempi richiesti. Ecco allora che la collaborazione fra due o più imprese, risulta essere necessaria al mantenimento di un certo standard competitivo.

In conclusione, per far sì che tali fattori permettano all’azienda di raggiungere una competitività più elevata è necessario che l’organizzazione sia in grado di adottare un approccio sistemico. Ovvero tutte le singole componenti che costituiscono e caratterizzano l’impresa, dalla vision alla mission, dalla struttura interna al network esterno, devono essere in grado di integrarsi costantemente l’uno con l’altro.

E’ infatti da questa continua interazione che l’organizzazione sarà in grado di mantenere ed implementare di volta in volta le proprie capacità innovative, riuscendo a sviluppare continue e proattive modifiche alle proprie attività, che permetteranno di garantire costantemente nuovi vantaggi competitivi e una creazione di valore senza soluzione di continuità.

### **2.3 Gli attori principali del settore**

In un periodo in cui le nuove tecnologie digitali e di comunicazione stanno spingendo sempre più ad una trasformazione da un’economia industriale ad un’economia della conoscenza, in cui la principale fonte di valore è rappresentata dal *software* e non dall’*hardware*, è necessario tenere in considerazione che le barriere tra settori tendono ad assottigliarsi, ed in alcuni casi a sparire, sempre più velocemente.

Per tale motivo le aziende che operano nell’industria dei servizi internet e dello sviluppo tecnologico tendono ad essere in competizione su più fronti all’interno di un unico mercato condiviso.

Questa complessità, conduce necessariamente ad effettuare una premessa fondamentale: i principali attori cui far riferimento per definire un quadro più chiaro e completo della competizione, non possono essere considerati solo coloro che offrono servizi di ricerca online in senso stretto. Ma la descrizione va allargata ai principali attori di servizi internet e software, in grado di raccogliere ed elaborare enormi moli di dati ed informazioni.

In tale paragrafo verrà quindi fornito un quadro più chiaro sulle caratteristiche dei principali *competitor* del settore: Google, Microsoft, Yahoo, Baidu e Facebook.

Google:

E' il motore di ricerca più utilizzato al mondo, con una quota di mercato superiore al 90%, sia nel campo delle ricerche da *desktop*, sia per quanto riguarda i dispositivi mobili.

La sua principale fonte di guadagno è rappresentata dall'internet *advertising*, che rappresenta circa il 90% dei ricavi annui, grazie alle piattaforme AdWords, AdSense, AdMob e DoubleClick.

L'azienda di Mountain View, ha già da tempo iniziato un percorso di diversificazione in molti altri campi di attività, attuando anche una modifica della propria struttura societaria per migliorare la gestione dei diversi business, con la costituzione della *holding* Alphabet nel 2015.

Ma in base ai risultati finanziari del secondo trimestre del 2016, dei 21,5 miliardi di fatturati dal gruppo, 21,3 viene generato da Google attraverso le attività dei *search engine* e della pubblicità.

Vi è comunque una crescita del fatturato generato dalle altre attività, che in un anno è passato dai 74 milioni del 2015 ai 185 milioni attuali.

Ciò risulta essere rassicurante in ottica futura per l'azienda che sta cercando di diversificare le proprie entrate, in particolare concentrandosi sullo sviluppo di progetti legati al settore dell'intelligenza artificiale.

(Il discorso su Google sarà poi approfondito successivamente nel prossimo capitolo).

Yahoo:

Nata da un progetto ideato da due studenti universitari, J. Yang e D. Filo, nel 1994. E' stata una delle società più importanti nel campo della fornitura dei servizi internet e rappresenta il primo esempio di web *company* capace di scalare il mercato e proprio per questo verrà presa come modello dalle tantissime grandi società dell'internet che si sono affermate in seguito, da Google a Paypal passando per Facebook e Twitter.

Nel 1998, proprio Larry Page e Sergey Brin erano intenzionati a cedere il brevetto BackRub (tecnologia su cui si baserà Google), proprio a Yahoo, a fronte di un corrispettivo di 1 milione di dollari. La proposta venne però rifiutata dai manager.

In seguito poi, fino dal 2003 al 2009 Yahoo rappresenterà il principale competitor di Google nel settore dei motori di ricerca, cercando di recuperare terreno compiendo varie acquisizioni, tra cui Altavista, Inktomi ed Overture (quest'ultimo era il circuito pay per click leader nel mondo, insieme ad AdWords). Ma allo stesso tempo offriva anche molti altri servizi web, come mail, chat e videogiochi.

Per quanto riguarda i ricavi, circa l'80%, derivavano principalmente dall'*internet advertising*.

Per questo motivo la società, ha poi cercato di diversificare le proprie attività, provando ad entrare in altri settori. In particolare, è entrata nel settore della telefonia mobile stringendo un accordo con Nokia nel 2010, ma senza riuscire a generare risultati significativi. In seguito, nel 2013 con l'acquisizione della piattaforma Tumblr, è entrata anche nel campo dei social network, nel 2013, sostenendo una spesa di 1,1 miliardi di dollari.

Ma dopo la chiusura in rosso dei conti, nel 2015, con perdite per più di 4 miliardi di dollari, l'azienda è stata infine ceduta nel 2016, al colosso telefonico statunitense Verizon, che ha inglobato al suo interno l'azienda di Sunnyvale, a fronte di un'operazione economica di circa 4,8 miliardi di dollari.

La società è attualmente in fase di ristrutturazione, e dalle ultime indiscrezioni, pare che Verizon voglia provare a rilanciarla, con il nuovo nome Altaba.

Microsoft:

L'azienda di Redmond, fondata nel 1975, da Bill Gates e Paul Allen, rimane ad oggi una delle più importanti società d'informatica del mondo, con un fatturato di oltre 80 miliardi di dollari ed un utile netto di circa 17 miliardi di dollari nel 2016.

In questo caso le principali fonti di guadagno dell'azienda, sono rappresentate dai prodotti Office e dai servizi *cloud*, che complessivamente hanno contribuito nel terzo trimestre del 2016 ad un aumento del 4% del fatturato.

Contrastante è invece l'andamento della vendita di dispositivi mobili. Infatti mentre i prodotti della linea Surface, tablet sviluppati e prodotti da Microsoft, hanno fatto registrare un aumento delle vendite nel terzo trimestre, per un valore complessivo di 1,1 miliardi di dollari, la linea di

smartphone Lumia ha fatto registrare un ulteriore calo delle vendite del 73%, con solo 2,3 milioni di apparecchi venduti nel periodo.

Buone notizie arrivano invece dal campo dei search engine. Infatti il motore di ricerca Bing, lanciato nel 2009, anche grazie alla partnership con Yahoo, ha contribuito con più di un miliardo di dollari al fatturato della società.

Per sfruttare la crescente popolarità del proprio motore di ricerca, la Microsoft, ha definito un accordo con Apple, affinché Bing sia il search engine predefinito sui dispositivi dell'azienda di Cupertino. Questo anche per il fatto che, soprattutto nel settore della telefonia mobile, il sistema operativo iOS è l'unico ad avere una quota di mercato abbastanza elevata (18,89%), per poter competere con Android (71,97%).

La strategia futura dell'azienda di Redmond, così come quella di tutte le aziende del settore hi tech, è poi orientata a sviluppare nuovi progetti nei settori dell'intelligenza artificiale e della realtà virtuale, espandendo così ancora di più il suo raggio d'azione.

Baidu:

E' il principale motore di ricerca della Repubblica Popolare Cinese.

Creato nel 2000 da Robin Li, deve il suo successo essenzialmente alle difficoltà che le altre aziende del settore hanno incontrato all'interno di un contesto particolare come quello cinese, in cui bisogna fare i conti con la censura delle autorità locali.

Ad oggi, Baidu detiene circa l'80% della quota di mercato dei *search engine* in Cina, ed un'utenza stimata di circa mezzo miliardo di unità che gli ha consentito di generare un fatturato di circa 8 miliardi di dollari alla fine del 2015.

Tale quota deriva quasi interamente, come per Google, dagli annunci pubblicitari. Ma poiché le pubblicità sono strettamente controllate dal partito di governo, le restrizioni imposte di dover limitare la pubblicità a meno del 30% su ogni pagina web, con l'imposizione di evidenziare i risultati organici da quelli a pagamento, ha creato grosse difficoltà.

Tutto ciò ha portato ad una riduzione del 36% degli utili su base annua, a causa di un consistente trasferimento degli investimenti pubblicitari dai motori di ricerca, ai canali dei social media, portando ad una crescita dei ricavi a favore di Tencent, il principale social cinese.

Ecco perché Baidu, sta spingendo fortemente per aumentare il proprio livello di diversificazione, investendo miliardi nello sviluppo di nuove tecnologie, in particolare l'intelligenza artificiale.

Facebook:

L'azienda fondata da Mark Zuckerberg, è il principale *social network* a livello mondiale e può contare su più di un miliardo e mezzo di utenti attivi.

Anche nel caso dell'azienda di Menlo Park, la principale quota del fatturato è legata ai guadagni derivanti dalla pubblicità. Dei quasi 18 miliardi incassati nel 2015 infatti, ben più del 90% provengono dall'advertising. E per i prossimi anni è prevista un'ulteriore crescita del fatturato, di fatto già i primi due trimestri del 2016, hanno fatto registrare un incremento dell'8%, rispetto agli stessi periodi dell'anno precedente.

In tal senso, Facebook sta diventando un pericoloso concorrente per tutti gli operatori del settore, anche in considerazione del lancio del proprio motore di ricerca, Search FYI, che consente agli utenti di cercare i risultati più pertinenti in merito ad una determinata notizia all'interno della piattaforma (Attualmente però è operativo solo negli USA).

In ogni caso, già ben prima che Facebook sbarcasse nel mercato dei motori di ricerca, veniva costantemente monitorato da Google come futura minaccia e questo perché l'azienda di Zuckerberg si è sempre posta in netto contrasto con l'azienda di Mountain View.

Mentre infatti quest'ultima ha da sempre basato la sua superiorità sull'intelligenza algoritmica, Facebook fondava la sua identità sulla creazione delle reti sociali, che in alcuni casi si sono dimostrati più importanti delle più sofisticate ricerche algoritmiche, e rappresentano uno strumento altrettanto valido per raccogliere informazioni utili su comportamenti e gusti degli utenti del web.

In più Facebook affermandosi come una nuova azienda, in cui anche chi non aveva esperienza poteva lavorare senza pressioni, riuscì a portar via molti manager e sviluppatori di software da Google, che invece stava assumendo sempre di più le sembianze di un'azienda tradizionale.

## **2.4 Risultati e trend**

Dalla metà degli anni '90 la diffusione dell'utilizzo dei motori di ricerca ha ottenuto una crescita vertiginosa, ciò soprattutto grazie alla capacità dei *search engine* di affinare le loro tecniche ed i loro algoritmi, per essere in grado di soddisfare al meglio le esigenze degli utenti.

Se infatti i primi pionieri del campo come Excite ed AOL basavano i loro guadagni sulla "viscosità" del sito e nel presentare prevalentemente risultati in cui i primi siti erano quelli delle

aziende che avevano semplicemente pagato di più per essere poste in cima alla lista, l'intuizione di Google con il *software* BackRub prima e con il sistema AdWords poi, ha rivoluzionato il settore, rendendolo allo stesso tempo molto più remunerativo, ma anche più funzionale per i singoli utenti.

Prima della scalata alla vetta da parte di Google, altre aziende si erano affermate per periodi più o meno brevi come motori di ricerca di riferimento per gli utenti.

Quello che è considerato il primo motore di ricerca del web, fu Aliweb presentato nel '93 e lanciato nel maggio del '94, e consentiva agli utenti di posizionare il proprio sito all'interno di un indice di file del motore stesso.

Sempre nel 1994, fecero poi la loro comparsa Lycos e Yahoo. Entrambi acquisirono molta popolarità nella seconda parte degli anni '90, ma fu soprattutto il secondo ad affermarsi come principale motore di ricerca.

L'anno seguente fu invece la volta del lancio di altri tre importanti motori, che però ebbero alterne fortune, Excite, Altavista ed Ask. In particolare Altavista diventò nei suoi primi anni di vita uno dei search engine più utilizzati, salvo poi essere superato da Google. Nel 2003 verrà poi acquisito da Yahoo, che mantenne il brand ma reindirizzò tutte le ricerche sulla propria piattaforma. Ed infine il servizio venne poi definitivamente chiuso nel 2013.

Invece Excite probabilmente merita di essere ricordato per uno dei più grandi errori fatti nel campo delle valutazioni di un business, ovvero il rifiuto di acquisire la tecnologia BackRub, l'algoritmo su cui si sarebbe fondato Google, offertogli da Page e Brin nel '97 per la "modica cifra" di un milione di dollari (offerta che poi verrà in realtà respinta anche da Yahoo).

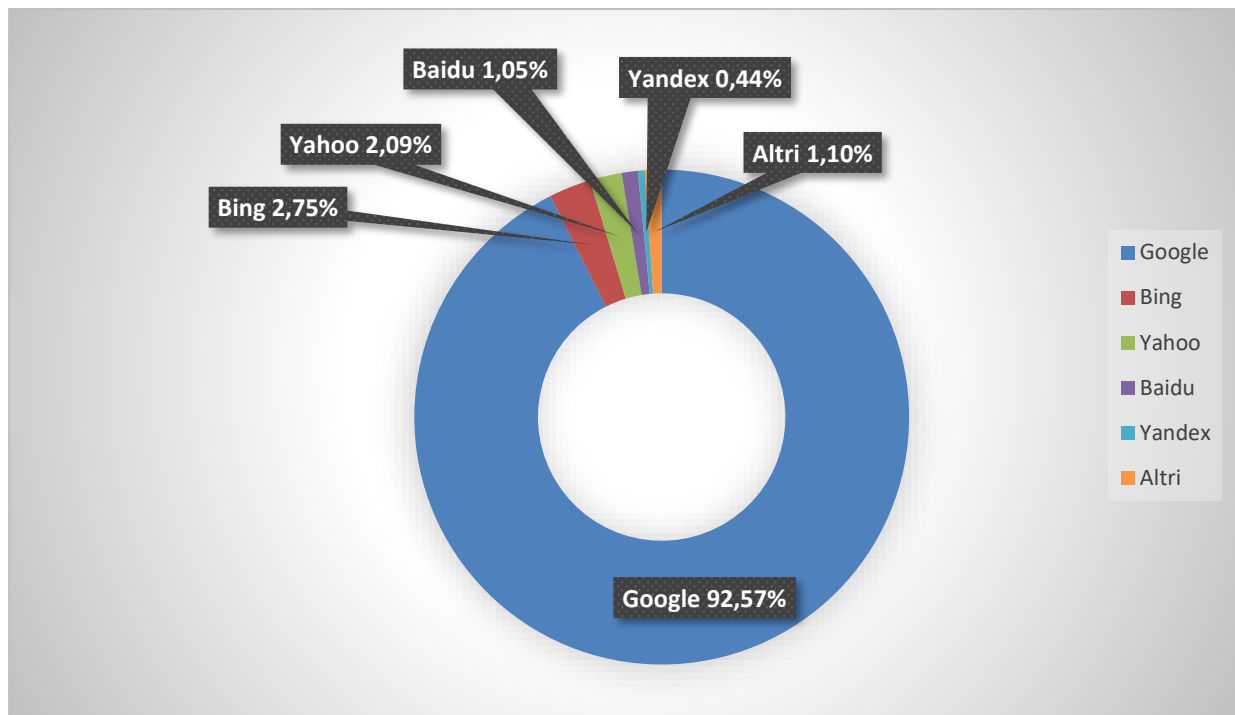
Tale guerra per il primato avrebbe poi subito un arresto nel momento in cui Google, grazie alle abilità informatiche e alla lungimiranza dei suoi manager, sarebbe entrata sul mercato, riuscendo a raggiungere una posizione di leadership, arrivando a conseguire in pochissimi anni quote praticamente di tipo monopolistico in molti paesi.

Ad oggi, dunque, molte delle aziende che dominavano la scena del web non più tardi di una quindicina di anni fa, sono stati acquisiti da altri gruppi. L'ultima tra le più importanti, in ordine temporale, è stata l'acquisizione di Yahoo da parte del gruppo Verizon.

Dalla fig. 2.4 è poi possibile notare, in base ai dati di dicembre 2016 rilevati da StatCounter, la netta supremazia di Google, nel mercato dei search engine a livello globale. Mentre il primo inseguitore, Bing, è ben lontano da una effettiva posizione di concorrenza alla pari.



**Fig. 2.4 QUOTE DI MERCATO DEI MOTORI DI RICERCA A LIVELLO MONDIALE NEL 2016**



Fonte: StatCounter (2016)

Anche Big G però, in questi ultimi anni, sta cominciando a risentire di una pressione sempre più forte da parte della concorrenza. Ed è per questo che il colosso di Mountain View, così come altre grandi compagnie di internet, investono ogni anno miliardi di dollari in ricerca e sviluppo, per evitare di essere superati.

Il problema è rappresentato però dal fatto che il mondo di internet e più in generale il mondo del digitale, ha portato con sé un nuovo paradigma evolucionistico delle imprese, quello della cosiddetta *"disruption"*, che come descritto dal Prof. Cellini, può essere definito come "l'incrocio tra innovazione tecnologica e nuove abitudini culturali, che produce un diverso modello d'impresa". Tutto ciò rende molto più problematico capire da dove arriverà la prossima minaccia.

Attualmente una prima problematica, cui Google deve porre attenzione, è legata al fatto che, in alcuni paesi, che presentano bacini di utenza molto importanti, come Cina, Russia e Corea del Sud, il più importante motore di ricerca al mondo, è stato superato da search engine autoctoni come Baidu, Yandex e Naver.

Per cui tali operatori, dalla seconda metà degli anni 2000, hanno visto schizzare verso l'alto i propri guadagni.

**Fig. 2.5 QUOTE DI MERCATO DEI MOTORI DI RICERCA  
NEI SINGOLI PAESI**

| Paese          | Leader | Quota di mercato | Principale concorrente | Quota di mercato | Penetrazione di internet |
|----------------|--------|------------------|------------------------|------------------|--------------------------|
| Argentina      | Google | 92%              | Yahoo                  | 3%               | 75,00%                   |
| Arabia Saudita | Google | 94%              | Yahoo                  | 2%               | 65,90%                   |
| Australia      | Google | 94%              | Bing                   | 4%               | 89,60%                   |
| Brasile        | Google | 95%              | Altri                  | 6%               | 54,20%                   |
| Canada         | Google | 87%              | Yahoo                  | 6%               | 92,50%                   |
| Cina           | Baidu  | 80%              | Qihoo                  | 18%              | 49,50%                   |
| Corea del Sud  | Naver  | 77%              | Daum                   | 20%              | 92,30%                   |
| Emirati Arabi  | Google | 94%              | Yahoo                  | 2%               | 93,20%                   |
| Filippine      | Google | 89%              | Yahoo                  | 7%               | 43,00%                   |
| Francia        | Google | 92%              | Yahoo                  | 4%               | 83,30%                   |
| Germania       | Google | 94%              | Bing                   | 2%               | 88,60%                   |
| Giappone       | Google | 57%              | Yahoo Japan            | 40%              | 90,60%                   |
| Hong Kong      | Google | 73%              | Yahoo                  | 24%              | 80,50%                   |
| India          | Google | 96%              | Altri                  | 4%               | 28,30%                   |
| Indonesia      | Google | 96%              | Altri                  | 4%               | 28,50%                   |
| Italia         | Google | 95%              | Yahoo                  | 2%               | 60,00%                   |
| Malesia        | Google | 93%              | Yahoo                  | 4%               | 67,50%                   |
| Messico        | Google | 94%              | Bing                   | 3%               | 49,20%                   |
| Paesi Bassi    | Google | 94%              | Bing                   | 2%               | 95,70%                   |
| Polonia        | Google | 97%              | Altri                  | 3%               | 66,90%                   |
| Regno Unito    | Google | 90%              | Bing                   | 5%               | 89,80%                   |
| Russia         | Yandex | 58%              | Google                 | 38%              | 61,40%                   |
| Singapore      | Google | 92%              | Yahoo                  | 6%               | 82,00%                   |
| Spagna         | Google | 95%              | Yahoo                  | 2%               | 74,80%                   |
| Stati Uniti    | Google | 72%              | Bing                   | 21%              | 87,90%                   |
| Sud Africa     | Google | 93%              | Bing                   | 4%               | 49,00%                   |
| Svezia         | Google | 94%              | Bing                   | 3%               | 94,80%                   |
| Thailandia     | Google | 98%              | Altri                  | 2%               | 34,90%                   |
| Turchia        | Google | 96%              | Yandex                 | 2%               | 56,70%                   |
| Vietnam        | Google | 92%              | Bing                   | 4%               | 48,30%                   |

Fonte: Return On Now (2016)

La fig. 2.5 permette di notare come, nella maggior parte dei paesi in cui opera, Google occupi la prima posizione come motore di ricerca, con una quota di gran lunga più elevata rispetto ai concorrenti. Gli unici mercati in cui non risulta essere al primo posto sono proprio Russia, Cina e Corea del Sud. In particolare in questi ultimi due paesi Google non risulta essere nemmeno la seconda forza del settore. Caso a sé è invece rappresentato dal Giappone, dove Google pur essendo leader del mercato locale, ha un margine più ridotto sul secondo operatore, rappresentato da Yahoo! Japan (società nata da una joint venture tra l'americana Yahoo e l'azienda giapponese SoftBank).

Inoltre, c'è da evidenziare l'importanza delle aziende di riuscire a sviluppare il proprio *business* nei mercati in fase di espansione, come Asia, Africa, America Latina e Medio Oriente.

**Fig. 2.6 PERCENTUALI UTENTI INTERNET NELLE REGIONI DEL MONDO E TASSI DI CRESCITA**

| Ultimo aggiornamento - 30 Giugno 2016 |                             |   |                                   |                                      |                       |                    |
|---------------------------------------|-----------------------------|---|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| Regioni                               | Popolazione<br>( 2016 Est.) | Popolazione<br>del mondo in<br>percentuale<br>% | Utenti Internet<br>30 Giugno 2016 | Tasso di<br>penetrazione<br>(% Pop.) | Crescita<br>2000-2016 | Tavola<br>% Utenti |
| <b>Asia</b>                           | 4,052,652,889               | 55.2 %  | <b>1,846,212,654</b>              | 45.6 %                               | 1,515.2%              | 50.2 %             |
| <b>Europa</b>                         | 832,073,224                 | 11.3 %  | <b>614,979,903</b>                | 73.9 %                               | 485.2%                | 16.7 %             |
| <b>America Latina/<br/>Caraibi</b>    | 626,119,788                 | 8.5 %   | <b>384,751,302</b>                | 61.5 %                               | 2,029.4%              | 10.5 %             |
| <b>Africa</b>                         | 1,185,529,578               | 16.2 %  | <b>340,783,342</b>                | 28.7 %                               | 7,448.8%              | 9.3 %              |
| <b>Nord America</b>                   | 359,492,293                 | 4.9 %   | <b>320,067,193</b>                | 89.0 %                               | 196.1%                | 8.7 %              |
| <b>Medio Oriente</b>                  | 246,700,900                 | 3.4 %   | <b>141,489,765</b>                | 57.4 %                               | 4,207.4%              | 3.8 %              |
| <b>Oceania /<br/>Australia</b>        | 37,590,820                  | 0.5 %   | <b>27,540,654</b>                 | 73.3 %                               | 261.4%                | 0.8 %              |
| <b>TOTALE MONDO</b>                   | <b>7,340,159,492</b>        | <b>100.0 %</b>                                  | <b>3,675,824,813</b>              | <b>50.1 %</b>                        | <b>918.3%</b>         | <b>100.0 %</b>     |

Fonte: Internet World Stat (2016)

La tabella 2.6 permette di comprendere meglio il perché di tale interesse.

Infatti, si può notare come Europa e Nord America, presentino un tasso di penetrazione di Internet, molto elevato, rispetto ad una popolazione complessiva delle due aree geografiche che è all'incirca pari al totale della popolazione africana ed allo stesso tempo, molto inferiore rispetto a quella dell'Asia.

Al contrario invece, è possibile vedere come proprio nel continente asiatico, più della metà della popolazione ancora non sia connessa ad internet. Ciò vuol dire che in termini assoluti si ha un potenziale bacino di utenza di circa due miliardi di persone. Mentre per quanto riguarda l'Africa, la tabella mostra come a fronte del più basso livello di penetrazione di Internet a livello mondiale, pari al 28,7%, sul continente sia possibile riscontrare il più alto tasso di crescita di utenze nel periodo tra il 2000 ed il 2016.

Un altro aspetto a cui le aziende devono porre particolare attenzione, è legato al fatto che in tutti i mercati il traffico dati da dispositivi mobili, sta crescendo sempre di più a scapito di quello da postazioni fisse. Di fatto secondo quanto riportato dal sito StatCounter, negli ultimi mesi del 2016 l'utilizzo di internet da dispositivi mobili ha superato quello da dispositivi desktop, come è possibile vedere dal grafico in fig. 2.7.

**Fig. 2.7 UTILIZZO DI INTERNET A LIVELLO MONDIALE IN BASE AI DISPOSITIVI**



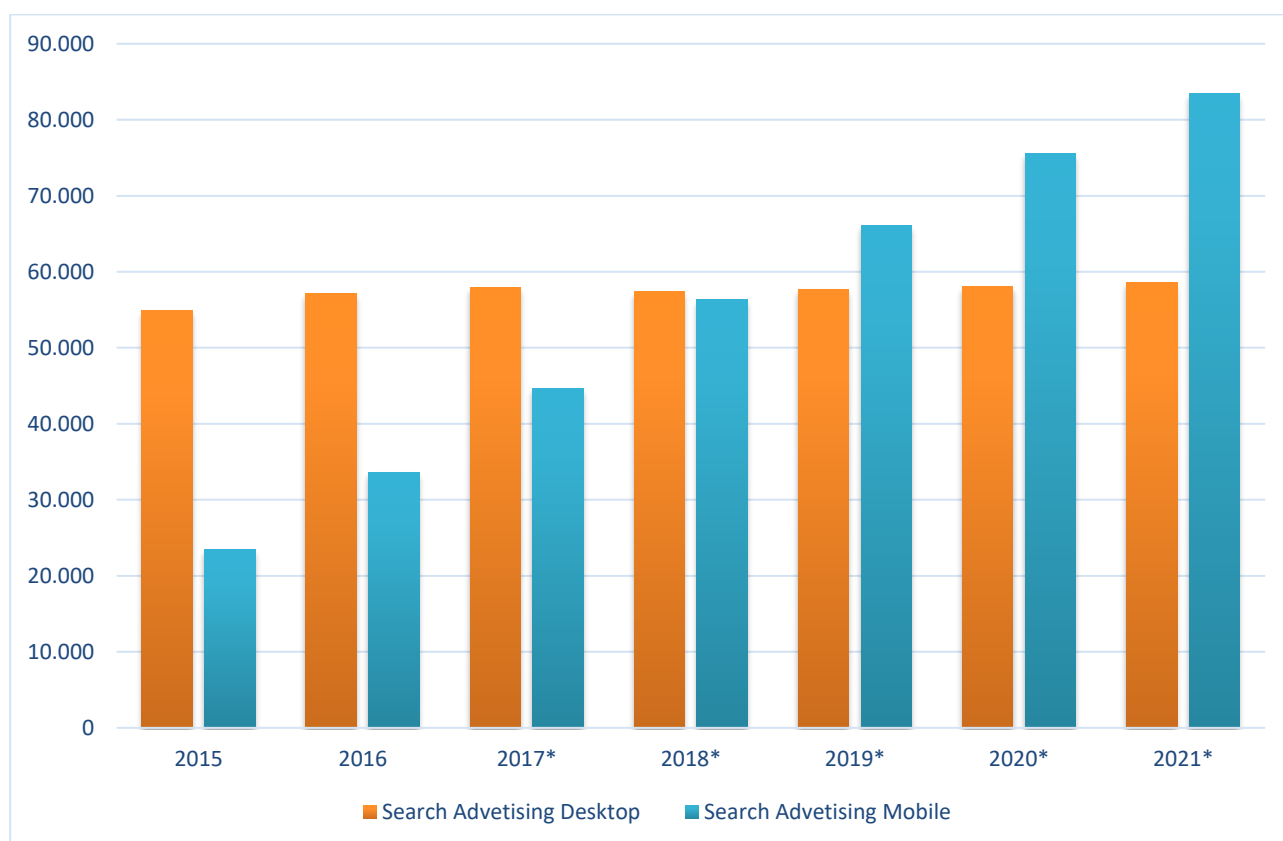
Fonte: StatCounter (2016)

E' facile notare come in un arco temporale di soli sei anni, smartphone e tablet abbiano avuto un successo ed una diffusione enorme, garantendo l'accesso al web a centinaia di milioni di nuovi utenti.

Ciò è appunto legato alla rapida espansione dell'utilizzo di internet in tutti quei paesi al di fuori dell'area occidentale, composta da Europa e Nord America, in cui non si è verificata una iniziale diffusione di dispositivi desktop.

Ecco perché l'attenzione di tutte le aziende del web è concentrata principalmente sullo sviluppo di servizi per mobile device. Settore in cui anche i ricavi provenienti dalla pubblicità, principale fonte di guadagno dei *search engine*, sono in costante aumento.

**Fig. 2.8 RICAVI DEI MOTORI DI RICERCA DERIVANTI DA PUBBLICITA' (in milioni di dollari) (\*proiezioni)**



Fonte: Statista (2016)

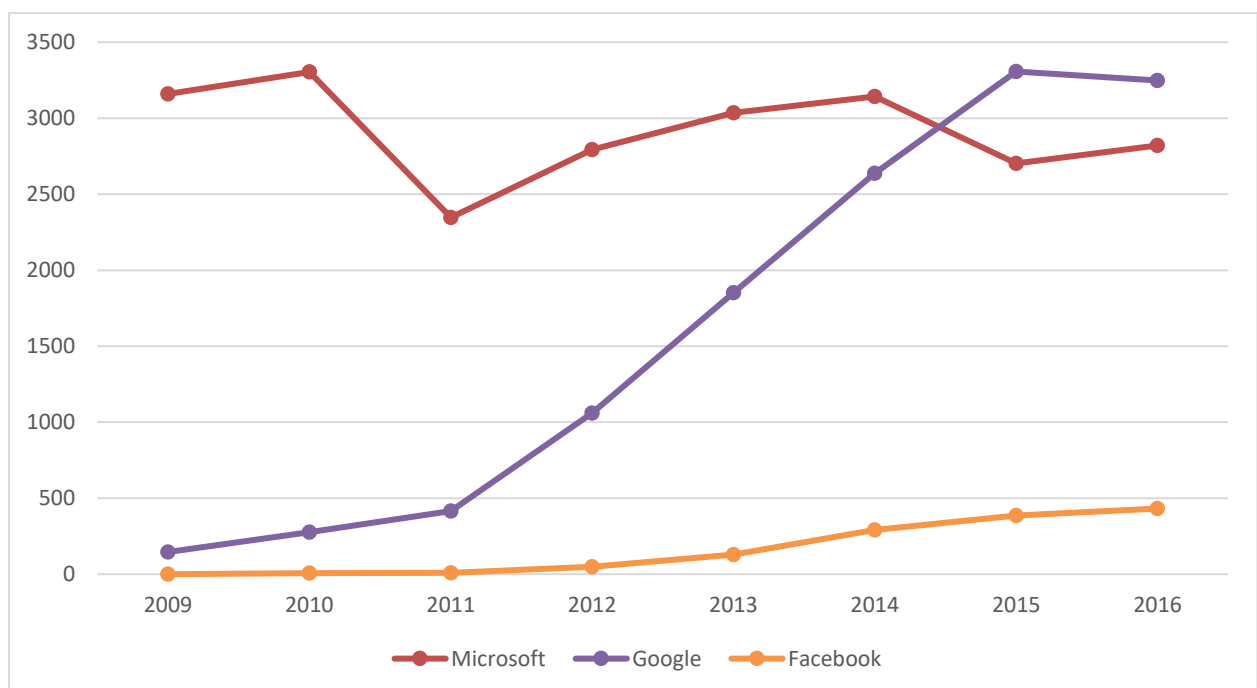
Dalla fig. 2.8 È possibile infatti vedere che, secondo le proiezioni future, entro il 2019, i ricavi di search advertising da dispositivi mobili, supereranno quelli da dispositivi fissi.

Infine un ultimo sguardo deve essere rivolto alle novità in arrivo nel campo della robotica e della realtà virtuale. Con lo sviluppo dell'*Internet of Things*, ossia l'estensione di internet al mondo degli oggetti e dei luoghi concreti, le aziende tecnologiche, stanno cercando di sviluppare un numero sempre più elevati di progetti da brevettare.

Basti pensare che nell'arco di tempo tra il 2009 ed il 2014, il numero di richieste di brevetti nel campo dell'intelligenza artificiale, è passato da 18 a quasi 150.

La fig. 2.9 mostra che, con riferimento al solo sistema americano, anche in tale campo Google è riuscita a superare tutti i suoi concorrenti, con 3.248 brevetti approvati, rispetto a Microsoft, prima inseguitrice con 2.820 approvazioni. In ascesa ma ancora molto distante è invece Facebook, con soli 432 brevetti accettati nel 2016.

**Fig. 2.9 NUMERO DI BREVETTI DEPOSITATI DA GOOGLE, MICROSOFT E FACEBOOK NEL MERCATO USA DAL 2009 AL 2016**



Fonte: CB Insights (2017)

Tali numeri vanno però valutati con particolare attenzione. Bisogna infatti tener conto della particolarità del sistema statunitense. Se si considerasse il numero complessivo di domande negli ultimi sei anni, allora il primato andrebbe a Microsoft, che ne ha presentate più di 16.800. Ma il percorso di approvazione è molto lungo. Inoltre, ciò che spesso viene depositato è semplicemente un'idea. Toccherà poi alle stesse aziende riuscire a trasformare i propri progetti in qualcosa di reale.

## **2.5 La diversificazione dell'industria**

In un mondo come quello odierno, che cambia rapidamente, la necessità per ogni azienda è quella di riuscire ad adattarsi al meglio e nel più breve tempo possibile.

Queste capacità sono richieste a maggior ragione in un'industria come quella delle imprese internet, in cui in realtà per essere competitivi, non basta sapersi adattare, ma bisogna piuttosto essere capaci di rendersi promotori del cambiamento.

Per fare ciò, ciascuna azienda che opera nel settore deve essere in grado di valutare quali siano i trend dei business in digitale, che attualmente si basano su determinati pilastri, quali: lo sviluppo del mobile, dei sistemi connessi e dei pagamenti, lo sviluppo del social e della *sharing economy*, l'evoluzione del comportamento del consumatore e l'affermazione dell'internet delle cose (*Internet of Things*).

Partendo da tali presupposti, con uno scenario che tende a cambiare molto rapidamente ed una sempre maggior convergenza dei vari aspetti della tecnologia digitale, una determinante fondamentale, che dovrebbe contraddistinguere le grandi aziende dell'hi tech, è quella di riuscire ad ampliare necessariamente il proprio campo di azione, diversificando i business in cui si va ad operare, e arrivando spesso a stringere alleanze con i propri concorrenti o con altre imprese per raggiungere i propri obiettivi.

Se per tali motivi, la diversificazione delle aziende di software ed internet services appare fondamentale, in realtà è possibile notare come da sempre questo tipo di strategia sia insito nel DNA delle aziende che fanno parte dell'industria.

Infatti, già le prime aziende che si occupavano di informatica, come la Microsoft, hanno fin dalle loro origini offerto un certo numero di prodotti e servizi diversi fra loro.

Accanto infatti alla realizzazione e allo sviluppo dei sistemi operativi Windows ed ai software di produttività personale del pacchetto Office, l'azienda di Redmond, nel tempo, ha esteso la sua gamma di produzione in base allo sviluppo dei mercati della tecnologia.

Sono stati quindi creati sistemi di sviluppo software, i cosiddetti *Integrated Development Environment* (IDE), come supporto ai programmatori nello sviluppo di un codice sorgente di un programma ed i Database Management System (DBMS), usati per la creazione e l'interrogazione dei database.

Nell'ambito dei videogame, sono state poi realizzate diverse console di gioco, quali la Xbox, la Xbox 360 e la Xbox One, le periferiche di gioco e molti videogame, sotto il marchio Microsoft Games Studios.

Mentre nel search engine, l'azienda ha provato più volte a competere. Dapprima con il lancio di Windows Live Search nel 2005, e dopo il fallimento di questo primo esperimento, è tornata alla carica, con il lancio di Bing, che anche grazie alla collaborazione con Yahoo, sta permettendo di ottenere risultati migliori.

Attraverso poi le acquisizioni di Hotmail nel 2005 e di Skype nel 2011, Microsoft, ha poi inserito nel suo portafoglio prodotti, anche un servizio di posta elettronica via web molto diffuso e un servizio di messagistica istantanea e Voip.

Ha poi sviluppato una gamma di smartphone e tablet Microsoft Lumia, inizialmente in collaborazione con Nokia, ed in seguito in modo autonomo, dopo l'acquisizione della stessa casa finlandese. Insieme a questi ultimi prodotti, è poi doveroso aggiungere che Microsoft, ha anche sviluppato un apposito sistema operativo per device mobili, per poter competere con Android ed iOS.

Tra gli ultimi progetti sviluppati, vi sono stati poi, la creazione dei dispositivi indossabili (i cosiddetti *wearable*) ed una partnership instaurata con Renault-Nissan, per la realizzazione dell'auto a guida autonoma.

Ma secondo quanto dichiarato nell'estate scorsa, il programma dei wearable è stato sospeso, a causa dello scarso successo ottenuto dai propri prodotti. Mentre per quanto riguarda l'accordo con la casa automobilistica, fatto nel settembre 2016, sarà interessante vedere i risultati, con il lancio dei primi veicoli, che dovrebbe avvenire entro il 2020.

Non tutte le imprese però sono riuscite ad ottenere lo stesso successo.

In particolare è possibile notare come, le aziende che non sono state in grado o che non hanno voluto diversificare, mantenendosi nel proprio campo di attività, pur raggiungendo un discreto successo iniziale, siano poi state acquisite da altri player dell'industria.

E' questo ciò che è successo nel caso di Lycos ed Excite.



In entrambi i casi infatti, pur essendo due motori di ricerca di livello mondiale alla fine degli anni '90, nel momento in cui il loro ruolo è stato ridimensionato dall'ascesa di Yahoo prima e Google poi, le due aziende non sono state capaci di reagire. Ciò ha portato Lycos a cedere all'offerta dell'azienda di comunicazioni coreana, Daum Communication Corporation. Mentre Excite, è stata acquisita da Ask.com, che è a sua volta un motore di ricerca statunitense, facente parte del conglomerato mediatico americano IAC (Interactive Active Corp).

Un altro caso di azienda internet che era arrivata al successo, ma che poi ha dovuto cedere la sua posizione di leadership e che infine a metà del 2016 è stata acquisita Verizon, è Yahoo.

L'azienda di Sunnyvale, affermata come il più importante motore di ricerca prima di Google, ha sempre offerto un elevato numero di altri servizi rivolti alla comunicazione, come mail e chat. Inoltre, attraverso varie partnership, ha cercato anche di proporsi nel mercato dei media. Ha infatti instaurato una collaborazione con Nokia (prima che quest'ultima venisse acquisita da Microsoft) e con la Virgin Mobile, per entrare nel mondo della telefonia, ma senza ottenere particolare successo.

Ha inoltre cercato di estendere le proprie attività con l'acquisto della piattaforma di *photosharing*, Flickr, nel 2005 e nel campo dei social network, con l'acquisizione della piattaforma Tumblr, nel 2013, sostenendo una spesa di 1,1 miliardi di dollari.

Nel caso di Yahoo quindi si può vedere come si sia cercato di attuare una strategia di diversificazione, anche se probabilmente non è stata portata avanti con sufficiente tempestività, e questo è stato il peccato mortale per cui l'azienda ha nel tempo perso eccessivo terreno rispetto alla concorrenza, arrivando alla necessaria vendita.

Come invece è facile vedere, quella che è ormai da più di dieci anni l'azienda leader del settore dei motori di ricerca, Google, è anche una delle aziende che maggiormente ha diversificato.

Le attività dell'organizzazione di Mountain View sono infatti le più disparate.

Oltre al motore di ricerca, vengono offerti diversi altri prodotti per il web, come ad esempio il browser Google Chrome ed il servizio di posta elettronica Gmail.

Ci sono poi i prodotti media, come quelli per la ricerca di libri di testo completi, o per la ricerca di immagini sul web o di video attraverso Youtube.

Vi sono poi i prodotti di geolocalizzazione come Google Maps e Google Earth, che offrono mappe, immagini satellitari, informazioni sul traffico in tempo reale, visione panoramica a 360° delle strade e consigli sugli itinerari da seguire per viaggiare a piedi, in auto, in bicicletta o con mezzi pubblici.

Importanti sono inoltre, i prodotti e servizi relativi ai dispositivi mobili, quali smartphone e tablet, quali gli apparecchi Nexus, il sistema operativo Android e le varie applicazioni utilizzabili su tale sistema.

Per non rimanere indietro in nessun campo che potrebbe essere strategico per l'azienda, è utile far presente come Big G, stia in tutti i modi cercando di recuperare terreno nel campo dei social network. Per cui, dopo il fallimento di Orkut e l'incapacità di affermarsi di Google+, l'azienda di Mountain View, dopo aver cercato di acquisire Twitter, si è finora accontentata di concludere un accordo a gennaio 2017 per Fabric, ovvero la piattaforma creata proprio dalla casa dell'uccello azzurro, per agevolare gli sviluppatori a realizzare applicazioni e servizi integrati con i tweet del microblog.

Anche a livello di business, Google possiede un'ampia offerta di prodotti, tra cui AdWords, AdSense, AdMob e Doubleclick.

Ma in particolare l'attenzione dell'azienda si focalizzata nell'ultimo periodo sullo sviluppo dell'*Internet of Things* e dell'intelligenza artificiale. A tale scopo sono stati realizzati Nest Labs, un progetto per produrre apparecchi di automazione per la casa e l'accordo con FCA, per la realizzazione dell'automobile a guida autonoma.

In definitiva si può dire che Google rappresenta, almeno attualmente, la massima espressione dell'azienda hi tech, che dunque non si limita ad operare in un unico settore, ma sfrutta a pieno lo sviluppo della tecnologia e la diffusione e le applicazioni di internet per diversificare ed ampliare il suo raggio di azione nelle attività più disparate.

Sulla scia di Google, risulta poi interessante andare a valutare il comportamento di altre due aziende di internet.

La prima organizzazione da andare a considerare è Baidu, che come visto si è affermata come il principale motore di ricerca in Cina.

Anche in questo caso però, oltre al *search engine*, l'azienda offre svariati altri servizi, come ad esempio il browser di navigazione, antivirus, internet Tv oppure un servizio di *social network* denominato Baidu Space.

Tra i vari servizi forniti è importante poi ricordare la piattaforma di web analytics, Baidu Tonji, che permette agli utenti business di avere informazioni riguardo il numero di visitatori delle proprie pagine, i dati demografici degli utilizzatori e capire quali siano i contenuti più visti, nonché il servizio di *e-commerce*, su cui piccole e medie aziende possono registrarsi per vendere i loro prodotti e servizi. Proprio quest'ultimo strumento ha rappresentato un

importante viatico di crescita per l'azienda cinese, in quanto ha permesso di stringere partnership con oltre quattrocentomila imprese locali, di cui una certa parte non dispone di competenze e mezzi, per offrire i propri prodotti e servizi online.

Inoltre, grazie alla diffusione degli smartphone e alla creazione di un sistema operativo per questi dispositivi, realizzato sempre da Baidu, si è affermato anche in Cina, il sistema O2O (*online-to-offline*), che ha permesso di mettere in collegamento, mondo virtuale e reale, generando una ulteriore crescita dei profitti.

Infine come le altre grandi aziende del settore, anche quella cinese si è mossa nello sviluppo dei cosiddetti wearable (i dispositivi tecnologici indossabili) ed anche nel campo delle auto a guida autonoma. Anche se quest'ultima attività ha subito una brusca frenata, a causa dell'interruzione della partnership che era stata portata avanti fino al novembre 2016 con la casa automobilistica tedesca BMW.

In ultimo, un altro importante attore di Internet, che mostra come per crescere ed affermarsi in tale industria sia importante diversificare, è Facebook.

Infatti, il social network più diffuso al mondo, ormai non si limita più solo a far sì che le persone si tengano in contatto tra loro e costruiscano i propri collegamenti personali. L'azienda ha cominciato a diversificare creando una speciale sezione all'interno dello stesso *social*, interamente dedicato alle aziende e alle agenzie di comunicazione, permettendo loro di condurre in maniera più corretta il loro *business*.

Per sfruttare al meglio le potenzialità delle informazioni che Facebook riesce ad ottenere, è stato poi sviluppato Facebook Ads. Ovvero uno strumento a pagamento che consente di mostrare annunci di prodotti e servizi ai vari utenti, che in base a determinate variabili sociodemografiche rientrano nel target di una particolare impresa.

Accanto a tale servizio, è stato poi offerto Facebook Insights, ossia uno strumento di *analytics*, per consentire a chiunque abbia una pagina di poter analizzare in modo più approfondite interazioni dei propri fans e dei propri *followers*.

Inoltre come già visto, l'azienda di Menlo Park, sta lavorando per rendere effettivo a livello mondiale il proprio motore di ricerca interno, che potrebbe creare non pochi problemi agli altri search engine già esistenti.

Questo focus effettuato sui principali *player* dell'industria dei servizi internet, dunque, può rendere bene l'idea di quanto la diversificazione in tale settore sia importante.

E' per questo che tutte le aziende che vi operano devono essere attente a valutare di volta in volta la loro posizione ed incrementare il processo di ricerca e sviluppo, andando ad ampliare il proprio campo di attività, per evitare di perdere terreno rispetto alla concorrenza.

## **CAP. 3**

### **IL CASO GOOGLE**

#### **3.1 La storia di Google**

Google, ad oggi una delle più importanti aziende mondiali, nacque nel 1996, quando i due studenti Larry Page e Sergey Brin, futuri compagni presso la Stanford University cominciarono a lavorare insieme alla realizzazione di un motore di ricerca, chiamato BackRub.

Tale motore fu inizialmente utilizzato, all'interno dell'organizzazione universitaria, ma la sua rapida espansione lo ha portato ben presto ad occupare troppa banda rispetto alle potenzialità dello stesso istituto.

L'anno successivo, i due ideatori, visto il primo successo ottenuto, decisero di registrare il dominio Google.com. Tale nome derivava da un termine matematico, "googol", che stava ad indicare un numero composto da un 1 iniziale e seguito poi da 100 zeri. Questo termine rispecchiava proprio ciò che i due studenti volevano creare, ovvero l'organizzazione di una quantità apparentemente infinita di informazioni sul web. Anche se in realtà, il nome attuale derivò da un refuso commesso da Page al momento della registrazione del dominio (errore che si rivelò fortunato in quanto il nome Googol.com era già stato registrato).

I primi passi però non furono facili. Di fatto sia Page che Brin non avevano intenzione di creare una start-up, per cui la loro prima idea fu quella di concedere la licenza del loro motore di ricerca ad aziende già affermate in quel campo.

Ciò avrebbe dovuto essere facile, dato gli ottimi collegamenti che Stanford aveva con le imprese della Silicon Valley. Eppure dovettero far fronte ad una lunga serie di rifiuti.

Ad esempio Yahoo!, altra società fondata da due ex studenti di Stanford, J. Yang e D. Filo, dichiarò di non sentire l'esigenza di acquistare quella nuova tecnologia.

Altro rifiuto arrivò poi dagli uffici delle DEC, dove dopo un incontro con uno dei progettisti di Altavista (all'epoca il più importante motore di ricerca su internet), l'idea fu bocciata, in quanto i "saggi" dell'azienda non volevano prodotti non inventati da loro.

Ci fu poi un incontro con i dirigenti dell'azienda che possedeva il motore di ricerca Excite. Durante questo meeting furono messi a confronto l'algoritmo di BackRub e quelli di Excite. I risultati del primo furono decisamente migliori, in quanto durante le interrogazioni effettuate, venivano restituiti link di siti web che effettivamente davano risposte più vicine alle richieste effettuate dagli utenti.

Proprio questa eccessiva precisione però costituiva un problema, in quanto all'epoca le entrate pubblicitarie di un motore di ricerca, derivavano dal suo livello di vischiosità, ovvero dal fatto che le persone stanziano per più tempo sul sito, mentre cercavano i link più adatti alle loro esigenze.

Per cui, qualora il motore di ricerca avesse fornito immediatamente le informazioni ricercate dagli utenti, l'azienda avrebbe subito perdite enormi.

La svolta arrivò però nel settembre del 1998, quando uno dei professori di Stanford, D. Cheriton, impressionato dalla bontà del prodotto, organizzò un incontro con un suo amico e collaboratore, Andy Bechtloshem, uno dei fondatori di Sun Microsystem.

Anche Bechtloshem rimase colpito dalle capacità del motore di ricerca, e decise di finanziare il progetto staccando un assegno da 100.000 dollari.

A seguire anche altri imprenditori, tra cui lo stesso Cheriton, decisero di supportare economicamente quel progetto e da quel momento in poi Google cominciò a crescere di anno in anno sempre più rapidamente.

In meno di un anno, tra il settembre del 1998 e l'agosto del 1999, Google cambiò per tre volte sede a causa di un'espansione costante della propria attività e del numero dei suoi collaboratori e dipendenti. Il primo trasferimento, come da tradizione delle future grandi imprese americane fu in un garage presso Santa Margarita Avenue, Menlo Park.

Seguì poi il trasferimento presso una sede di Palo Alto, in cui però Google rimase per poco tempo. Infatti nell'agosto dello stesso anno ci fu lo spostamento nella prima sede di Mountain View.

Nel 2000 invece, venne aperta la sede Google di New York.

Nel frattempo, cominciò ad ampliarsi il servizio del motore di ricerca, che fu offerto nella versione delle prime dieci lingue straniere: francese, tedesco, italiano, spagnolo, portoghese, svedese, olandese, norvegese, danese e finlandese. Tale servizio venne poi successivamente offerto anche in cinese, giapponese e coreano, fino ad arrivare alle attuali 150 lingue in cui è oggi disponibile.

Mentre Google si andava affermando come il principale motore di ricerca a livello globale all'inizio del nuovo millennio, i suoi ideatori alla fine del 2000 lanciarono Google AdWords. Si trattava di un programma pubblicitario autogestito, che permetteva di effettuare un *targeting* per parola chiave e ricevere un feedback sul rendimento a chi ne usufruisce.

Questa rappresentava una delle più importanti innovazioni, che ancora oggi i concorrenti fanno fatica ad avvicinare.

Tale strumento rappresentò la chiave di volta che permise a Google di trasformare l'offerta del proprio servizio in un vero e proprio business, che garantiva enormi entrate di denaro per la gioia dei suoi investitori e di fatto risolvendo in gran parte il problema dell'invadenza della pubblicità nei motori di ricerca, che fino ad allora aveva caratterizzato il modo dei *search engine*.

Inoltre AdWords aveva anche un'altra caratteristica peculiare, che gli permise di diffondersi in modo capillare. Infatti dava la possibilità di rendersi facilmente rintracciabili, anche ai piccoli business, attraverso il fenomeno della cosiddetta "coda lunga".

Nel corso del tempo tale strumento di Google è stato costantemente aggiornato e migliorato, passando da una vendita degli annunci secondo un metodo tradizionale (di compravendita al miglior offerente) a quello delle vendite degli annunci basate sulle aste, che ha garantito alla società di Mountain View in questi anni, di aumentare ancora di più i suoi.

Dopo aver elaborato questo nuovo modo per generare ricavi attraverso la pubblicità, l'azienda oltre che espandersi geograficamente, anche oltre i confini americani, con l'apertura della prima sede internazionale a Tokyo, a partire dal 2002 cominciò una costante attività di diversificazione, molto spesso ricorrendo all'acquisizione di aziende, sia start-up, sia già affermate, che l'hanno condotta a diventare una delle più importanti organizzazioni a livello mondiale.

Un ulteriore passo fu poi compiuto nell'agosto del 2004, quando l'azienda venne quotata alla borsa di Wall Street, con un'offerta pubblica iniziale di 19.605.502 quote e con un prezzo di apertura pari a 85 \$ per azione.

Negli anni seguenti l'azienda continuò la propria espansione, sia offrendo nuovi prodotti, come ad esempio Google Maps o il servizio di ricerca web per cellulari, sia attraverso le acquisizioni, come quella di Youtube nel 2006.

In quello stesso anno l'azienda aprì la sua prima sede in Cina, ma tale esperimento si rivelò un fallimento, anche a causa di sabotaggi e attacchi *hacker* del sistema Google, che portarono alla chiusura della sede nel gennaio 2010.

Ad inizio 2007 Google venne considerata dalla rivista Fortune, la migliore società per cui lavorare. Riconoscimento che ha poi ricevuto anche nei tre anni successivi.

Sempre nello stesso anno venne annunciato il sistema operativo per dispositivi mobili, Android, ad oggi il più diffuso nel mondo, e la collaborazione con altre società nell'Open Handset Alliance. Google sbarcò così anche nel mondo della telefonia, in cui poi cominciò ad allargare il suo campo di azione con la produzione di dispositivi hardware, prima con il marchio Nexus e dal 2016 con il marchio Pixel.

Nel 2008 invece fu la volta del lancio di Chrome, che nell'aprile 2016 è diventato il browser più usato al mondo.

Nel frattempo l'azienda continuò nel processo di acquisizione di importanti aziende che si occupano in particolar modo della gestione di pubblicità online, come Doubleclick e AdMob.

Nel 2011 ci fu poi un nuovo cambiamento a livello organizzativo, dopo dieci anni Larry Page tornò ad essere l'amministratore delegato dell'azienda.

Mentre solo quattro anni più tardi, l'azienda ha assunto l'attuale struttura societaria, con la creazione della holding Alphabet. Vennero così create due segmenti, Google, che gestisce tutte le attività più famose e redditizie, come AdWords, AdSense, Youtube, Android e la divisione hardware e "Other Bets, che invece racchiude tutte gli altri business in cui l'azienda ha provato ad entrare.

Nel 2015, il valore delle azioni è salito a tal punto che all'inizio del successivo anno Alphabet ha scavalcato Apple e diventa la società che vale di più al mondo.

Ad oggi Google continua a mantenere la sua posizione di leadership, anche grazie alla capacità di reinvestire buona parte dei suoi proventi in un numero impressionante di acquisizioni di aziende (in media circa una alla settimana a partire dal 2010 in poi), per cercare di sviluppare al meglio nuove idee.

Inoltre un aspetto che rende l'azienda così unica e soprattutto capace di conservare il proprio dominio è legato al fatto che la società è considerata uno dei migliori posti al mondo in cui lavorare, sia dal punto di vista dell'ambiente, sia per quanto riguarda la cultura di fondo.

### **3.2 Evoluzione strategica**

Per poter comprendere al meglio l'evoluzione di Google in questi anni, risulta necessario partire da due concetti che dovrebbero essere fondamentali per qualsiasi azienda, la vision e la mission.

La *vision* di Google, ovvero quell'insieme di obiettivi di lungo periodo che i fondatori si erano prefissati di raggiungere, riguarda la "capacità di consentire l'accesso delle informazioni a livello



mondiale in un click”, mentre la *mission*, ossia ciò che giustifica l’esistenza stessa dell’azienda, differenziandola dalle altre, si pone come obiettivo quello di “organizzare le informazioni mondiali, affinché queste fossero universalmente accessibili ed utilizzabili”.

Coerentemente con quanto espresso dalle affermazioni precedenti, Page e Brin, si sono preoccupati nel primo periodo della loro attività, di sviluppare il miglior motore di ricerca al mondo, che sfruttando le capacità tecnologiche disponibili, consentisse di raggiungere gli scopi prefissati.

Tale idea fu resa ancor più chiara da una dichiarazione rilasciata da Brin, il quale affermò: “mi piacerebbe che ci trovassimo in una situazione nella quale la gente pensi a Google in questo modo: se lo hai cercato su Google lo hai trovato, ed in caso contrario non esiste” (Levy, 2012).

Nella mente dei due ideatori però, tale progetto non si poteva rivolgere al solo mercato americano, ma ovviamente, trattandosi di qualcosa di globale, doveva prevedere la più ampia espansione possibile.

Ecco perché il passo successivo, fu quello di proporre il proprio servizio di ricerca in un’ampia molteplicità di lingue. Partendo inizialmente da quelle più diffuse, come il francese o lo spagnolo, fino ad essere tradotto in idiomi con un bacino di utenza molto più piccolo, ma anche in quel caso, mantenendo un altissimo livello di efficacia in termini di risultati ottenuti dalle ricerche dei singoli utenti.

Nell’ottobre del 2000, fu poi lanciato AdWords, un servizio online di advertising che permette di inserire spazi pubblicitari all’interno delle pagine di ricerca di Google.

Il lancio di tale piattaforma rappresenta ancora oggi l’arma vincente di Google. AdWords consente infatti una particolare classificazione dei risultati di una ricerca sul search engine, considerando l’attinenza delle pagine web e il pagamento di una certa tariffa da parte delle aziende per essere collegate a determinate parole chiave. Il tutto senza disturbare la navigazione e fornendo informazioni utili all’utente.

Tale strumento è quello che ha consentito a Google di trasformare in profitto la capacità del suo motore di ricerca.

Dal 2001 cominciò invece l’espansione di Google a livello internazionale, con la creazione della sede di Tokyo, in Giappone. Oggi l’azienda conta più di settanta uffici in quaranta diversi paesi nel mondo.

L’internazionalizzazione di Google fu certamente spinta dalla volontà di raggiungere nuovi mercati per aumentare i propri profitti, ci furono anche altre ragioni. In particolare operare in

mercati diversi e assumere dipendenti provenienti da diversi contesti culturali, rappresenta un aspetto essenziale per qualsiasi azienda che voglia operare in un'industria in rapido sviluppo. Ciò perché il multiculturalismo è alla base di una potente spinta innovativa, che attraverso l'unicità delle risorse umane che lavorano per l'impresa, permette l'accrescimento di nuove competenze e nuovi processi, che saranno poi trasferiti all'intera organizzazione, aumentandone la competitività.

Nel caso di Google, questa espansione internazionale coincise anche con un'esportazione della propria cultura di fondo, cui tutti i dipendenti dovevano aderire, pur concedendo determinate libertà in base alla cultura locale. Aspetti che comunque non potevano mai essere in contrasto con le linee guida dettate da Google.

Accanto al processo di internazionalizzazione, l'azienda di Mountain View, cominciò ad implementare poi una strategia di diversificazione correlata. Infatti, nel giro di quattro anni, tra il 2000 ed il 2004, Google lanciò svariati nuovi servizi, tra cui il suo primo social network, Orkut, e l'account di posta elettronica, Gmail.

L'obiettivo di tale strategia era sostanzialmente legato alla volontà di sfruttare al massimo le competenze e le sinergie esistenti in ambito tecnologico, tra i diversi servizi offerti, al fine di proporre ai propri utenti un pacchetto integrato di attività, che il cliente avrebbe potuto utilizzare in maniera personale. Questa strategia ben si abbinava al concetto di fondo che guidava la filosofia dei due fondatori, ovvero offrire soluzioni che permettessero di semplificare la vita delle persone.

Questo modo di procedere, avrebbe comportato inoltre una maggiore fidelizzazione dei propri utenti, che sarebbero andati a formare una base di riferimento per la vendita della pubblicità online che Google offriva ai propri clienti *business*.

Nel 2004 si arrivò poi ad una prima importante svolta per l'azienda: la quotazione in borsa.

Tale passaggio era però visto tutt'altro che di buon occhio da parte dei due fondatori, in quanto avrebbero preferito evitare di doversi attenere ai protocolli di segnalazione richiesti alle società quotate. Sia Page che Brin, avrebbero infatti voluto continuare ad operare in una società privata, che garantisse un maggior controllo ed una più elevata riservatezza delle informazioni da fornire all'esterno.

Come già in altre occasioni però, le strategie da attuare subirono l'influenza degli investitori, che attraverso la quotazione in borsa vedevano la possibilità di ottenere un sostanzioso ritorno

dall'investimento effettuato, nonché una importante vetrina per un'ulteriore espansione estera.

Tale contrapposizione generò un braccio di ferro tra le due parti, per definire nonostante la quotazione, come l'azienda avrebbe portato avanti i propri progetti.

Le condizioni prevedevano che "gli azionisti esterni non avrebbero mai dovuto essere in grado di annullare le decisioni della triade LSE (Larry (Page), Sergey (Brin), Eric (Schmidt)), per cui gli investitori ordinari avrebbero potuto comprare azioni di classe A, che contavano un voto per azione. Invece le azioni di classe B, riservate a fondatori, amministratori e proprietari, avrebbero avuto un peso di dieci voti per azione. La stragrande maggioranza delle azioni di classe B sarebbe stata di proprietà di Page, Brin e Schmidt. In tale modo, i fondatori avrebbero mantenuto il controllo anche se le loro azioni fossero scese ben al di sotto del 50% del totale" (Levy, 2012).

Altri due aspetti fondamentali che furono riportati nella lettera indirizzata ai potenziali investitori, facevano riferimento al fatto che, l'azienda non avrebbe guardato ai guadagni a breve termine, ma si sarebbe concentrata per creare un valore duraturo nel tempo. Inoltre ogni trimestre le informazioni che Google avrebbe fornito ai propri azionisti, sarebbero state le minime necessarie nel rispetto della legge.

I finanziatori non videro di buon occhio tutte queste restrizioni, ma le accettarono ugualmente poiché secondo le previsioni, attraverso l'IPO, Google sarebbe riuscita a raccogliere senza problemi, oltre un miliardo di dollari per ognuno dei fondi dei finanziatori.

Per cui nell'agosto del 2004 fu lanciata l'offerta pubblica iniziale a Wall Street, che si concluse con la vendita di 22.534.678 azioni, al prezzo unitario di 85 dollari.

Nonostante la quotazione in borsa però comportasse la necessità di sottostare a dei parametri e degli obblighi più rigorosi, per quanto riguardava l'attuazione di determinate strategie ed il finanziamento di progetti ed idee, Google continuò nel suo processo di costante crescita, attuato in particolare attraverso la realizzazione di numerose acquisizioni.

Tale strategia prese il via nel momento in cui, come visto, Google cominciò a generare ingenti ricavi grazie ad AdWords.

Inizialmente l'azienda, tramite le acquisizioni, mirò ad inglobare start up di prodotti ritenuti interessanti, che sarebbero poi stati ulteriormente sviluppati da Google stesso.

Si trattava sostanzialmente di sfruttare le proprie *core competence*, non più creando da zero, ma implementando idee già avviate, rendendole profittevoli attraverso lo stile di Google, ossia

senza costi diretti per l'utente finale. Un esempio in tal senso fu l'acquisizione di Google nel 2006. Ovvero una start up nata l'anno prima, che si era affermata come piattaforma per la condivisione di video amatoriali e da cui Google riuscì a generare ulteriori profitti, sfruttando una tecnologia molto simile a quella di AdWords.

Con la crescita aziendale però, le acquisizioni cominciarono ad essere mirate anche per poter entrare in nuovi mercati. In tale direzione si andò con l'acquisizione di Android nel 2005.

In questo caso infatti, l'azienda pose le basi per poter approdare nel mercato della telefonia mobile, mercato che si rivelò perfetto per ampliare il proprio raggio di attività, sfruttando al tempo stesso molti dei servizi già offerti su computer fissi, e trasferiti poi su apparecchi mobili.

Per avere poi maggiori probabilità di successo, Google capì la necessità di stringere alleanze con alcuni delle maggiori aziende che operavano nel settore della telefonia mobile a diversi livelli. Da questa intuizione nacque l'Open Handset Alliance, che ha garantito ad Android la maggior diffusione possibile a livello globale.

Negli ultimi anni poi, Google ha cominciato a seguire una strategia di diversificazione sempre più di tipo conglomerale. Questa tendenza è stata una diretta conseguenza di una crescente concorrenza nel campo dell'*advertising online*.

Infatti, i progressi di Microsoft, con lo sviluppo del motore di ricerca Bing, ed ancor di più la crescita di Facebook, rappresentano un reale pericolo per il business in cui ad oggi Google ricava circa il 90% del proprio fatturato.

Ciò ha dunque indotto il management dell'azienda di Mountain View a cominciare ad orientarsi anche verso mercati molto diversi.

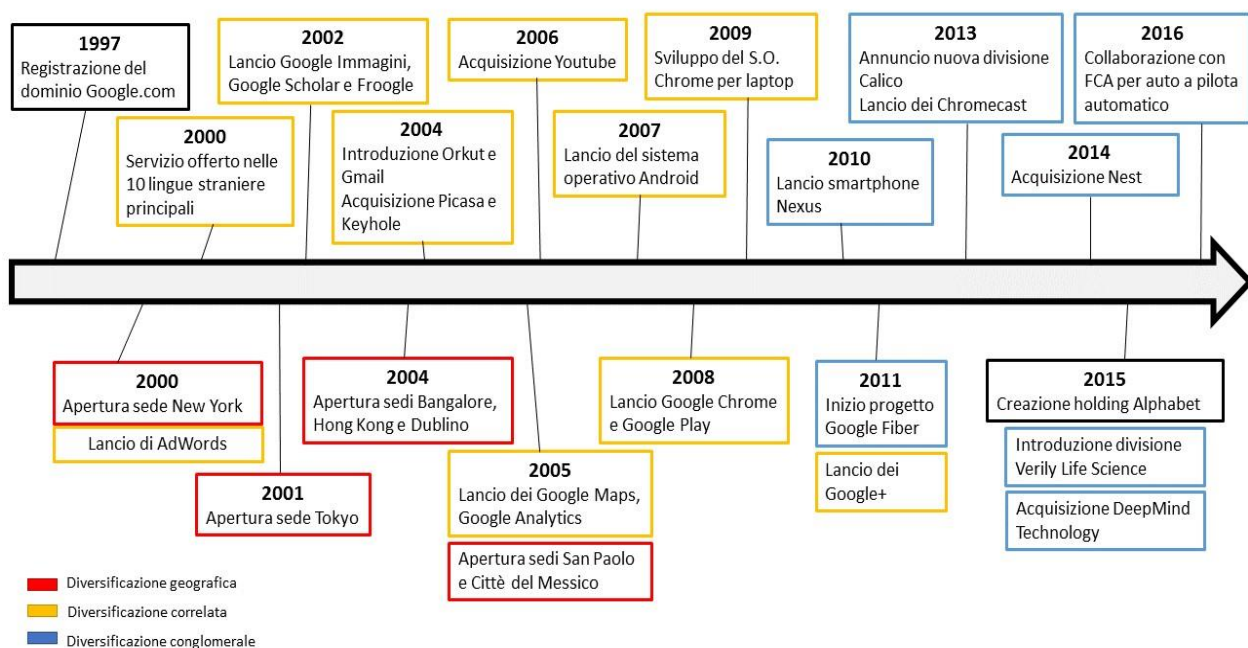
Per cui a partire dal 2010, sono state create nuove divisioni (la prima delle quali Google X), operanti in settori diversi, per fare in modo che nel lungo periodo l'azienda riesca a realizzare una crescita economico-finanziaria più equilibrata.

Questo tipo di diversificazione ha però poi portato l'esigenza di una ristrutturazione dal punto di vista organizzativo della società.

Tale esigenza ha portato, nel 2015, alla creazione della holding Alphabet e alla creazione di due segmenti. Da un lato Google, che gestisce i prodotti e servizi più remunerativi della società, come il motore di ricerca, AdWords, Youtube ed Android. Nell'altro segmento invece sono stati posizionate tutte le altre divisioni che portano avanti per la maggior parte progetti sperimentali, come Nest, Calico, Verily e Google X.

Attraverso questa modifica della propria struttura, la società mira quindi a fare in modo che soprattutto le nuove divisioni riescano a focalizzare meglio la loro attenzione sul proprio core business, in alcuni casi molto diverso da quello di Google, e possano sviluppare importanti innovazioni tecnologiche, che permettano loro di rafforzare la posizione competitiva nei diversi mercati.

**Fig. 3.1 TIMELINE DI GOOGLE**



Fonte: elaborazione propria

### 3.3 La strategia di diversificazione di Google

L'attuazione della strategia di diversificazione dell'azienda Google, può essere sostanzialmente divisa in tre fasi. Una diversificazione geografica e una settoriale, di tipo correlata, attuate in parallelo fin dai primi anni di attività, ed una diversificazione di tipo conglomerata sviluppata in seguito.

**Diversificazione geografica:** la spinta a tale tipologia di diversificazione è legata a due aspetti fondamentali. Da un lato vi è una pressione dei fattori ambientali, legata alla internazionalizzazione della concorrenza. Infatti, nell'ambito dei servizi internet, tutti i maggiori operatori, offrono i propri servizi su scala globale. Dunque si presenta la necessità di estendere il proprio raggio di azione al di fuori dei propri confini nazionali, per poter competere.

Dall'altro lato si ha invece un bisogno legato a fattori interni. La ricerca di risorse umane che siano in grado di favorire lo sviluppo di nuove competenze e nuove tecnologie per implementare i propri prodotti e servizi, in business ad elevato livello di innovazione tecnologica.

**Diversificazione settoriale correlata:** in questo caso le spinte all'attuazione di tale strategia possono essere ricondotte principalmente alla possibilità di sfruttare risorse eccellenti al di fuori del settore di origine e alla volontà di aumentare il proprio potere di mercato, affermando il proprio marchio come leader dell'industria, in tutti i differenti settori di cui questa è composta. Un'analisi più approfondita del grado di correlazione può essere fatta analizzando tre criteri distintivi: intensità, direzione e fattori che esprimono la correlazione stessa (Fontana e Caroli, 2014).

- **Intensità:** nel caso di Google si può notare una elevata connessione strategica ed economica tra i settori. Basta pensare come AdWords sia stato creato appositamente per rendere remunerativo il motore di ricerca. Allo stesso tempo i vari altri business che sono stati poi sviluppati o acquisiti dall'azienda, come Gmail, Youtube o App, sono stati fondamentali per lo sviluppo strategico aziendale, poiché hanno permesso di offrire un pacchetto completo di servizi online al singolo utente.
- **Direzione:** la strategia seguita inizialmente da Google è stata di tipo prettamente orizzontale. Infatti i prodotti offerti, tramite acquisizione o sviluppo interno, relativi ai settori della posta elettronica, del *search engine* o dell'intrattenimento online, pur avendo funzioni d'uso differenti, rappresentano tutti rami di uno stesso macro-mercato, quello dei servizi internet, rivolto sia agli utenti finali, sia ad un'utenza *business*.
- **Fattori di correlazione:** è abbastanza intuitivo a questo punto capire che i legami tra i diversi *business* di Google, sono caratterizzati da una correlazione sia a livello di mercato, ma anche a livello di sfruttamento delle competenze distintive delle risorse umane. Infatti, lo sviluppo di *software*, piattaforme web ed *App*, richiedono tutte conoscenze ed abilità informatiche molto simili.

**Diversificazione settoriale conglomerata:** infine l'ultima tipologia di diversificazione iniziata sostanzialmente con il lancio dei primi prodotti hardware dell'azienda e la creazione della divisione Google X, è legata alla disponibilità di capacità finanziarie in eccesso ed al contemporaneo aumento della pressione della concorrenza nel principale settore dell'azienda, quello dell'*advertising online*. In base a queste premesse, Google ha reputato necessario

ampliare l'orizzonte delle proprie attività, ricercando opportunità in ambiti spesso molto diversi da quello originario.

Volendo effettuare una panoramica tra le principali attività del gruppo aziendale, queste sono rappresentate da:

**Motore di ricerca:** rappresenta il prodotto di base, sviluppato da Page e Brin, quando ancora erano studenti ed ancora non avevano deciso di avviare una loro attività. Nato come un progetto di ricerca universitario con il nome di BackRub, si è poi trasformato nel search engine più diffuso al mondo, grazie alla sua capacità di trovare i risultati più attinenti ad una ricerca web.

**AdWords:** è la piattaforma di pubblicità autogestita che ha permesso a Google, di trasformare il proprio motore di ricerca in una fonte di guadagno. Attraverso un mix tra l'acquisto di parole chiave da parte degli inserzionisti tramite asta e attinenza delle pagine web rispetto alla ricerca effettuata dall'utente, offre risultati di siti web maggiormente interessanti per colui che sta effettuando la ricerca. E' stata realizzata con il preciso scopo di poter generare ricavi per l'azienda, senza compromettere l'efficacia dei risultati o utilizzare tipi di pubblicità che potessero disturbare la navigazione dell'utente.

**Gmail:** nel 2004 viene lanciato il servizio di posta elettronica di Google. Questo rappresenta il primo di un insieme di servizi sviluppati da Google, come Maps, OneDrive, Calendar, Earth ed altri. La loro realizzazione è stata perseguita dall'azienda per poter offrire all'utente finale un pacchetto completo di servizi gratuiti, all'interno di un'unica piattaforma. Tutti questi servizi generano ricavi, grazie alle pubblicità pagate dagli inserzionisti. Tali servizi saranno poi resi disponibili anche per l'uso da dispositivi mobili.

**Youtube:** la piattaforma video più conosciuta al mondo è stata acquisita nel 2006 a fronte di un corrispettivo di 1,65 miliardi di dollari. Tale acquisizione avvenne in quanto Google aveva già provato ad entrare nel settore dei video online con la realizzazione di Google Video, che però non è mai riuscito ad affermarsi. Anche Youtube è poi diventata una grande fonte di ricavi per

l'azienda, con l'implementazione di un sistema di inserzioni pubblicitarie sviluppato sulla falsa riga di AdWords, Trueview e Google Preferred.

**Android:** il più diffuso sistema operativo per dispositivi mobili è stato acquisito da Google nel 2005, in quanto l'azienda era da tempo interessata ad entrare nel mercato della telefonia mobile. Cosciente della necessità di avere bisogno di supporto per la diffusione di tale dispositivo, Google sfrutta l'occasione per creare insieme ad altre importanti aziende del settore della telefonia mobile l'Open Handset Alliance (OHA), grazie alla quale il sistema operativo potrà diffondersi in maniera capillare, favorendo anche l'utilizzo dei servizi Google, pre-installati su tali dispositivi.

**Google Play:** è un negozio virtuale online sviluppato da Google, per offrire servizi ai dispositivi mobili Android. All'interno di tale store è possibile scaricare gratuitamente o a pagamento diversi servizi come applicazioni, libri, film riviste e brani musicali.

**Chrome:** è il browser lanciato da Google nel 2008. E' stato realizzato per fornire un'esperienza di navigazione internet più completa ai propri utenti, fornendo un elevato standard di sicurezza, una maggiore velocità di navigazione ed una migliore stabilità complessiva del browser, rispetto ai concorrenti. Inoltre attraverso tale piattaforma possono accedere più facilmente a tutti i servizi Google cui sono registrati. Inoltre vengono forniti diversi servizi. Nel 2012 è poi stata lanciata la versione per dispositivi mobili.

**Google+:** nel 2011, dopo il fallimento di Orkut del 2004, viene lanciata la nuova piattaforma di Google. La sua realizzazione è legata al tentativo di controbattere alla crescita di Facebook e Twitter nel campo dei social network, uno dei pochi ambiti di internet in cui l'azienda di Mountain View non è mai riuscita ad affermarsi e da cui teme possano provenire le maggiori minacce per il suo modello di advertising online. Purtroppo anche Google+ non si è riuscito ad affermare tra gli utenti come sperato dall'azienda.

**Pixel** (precedentemente Nexus): sono una linea di dispositivi mobili, lanciata per incrementare la diffusione del sistema operativo Android. Tali prodotti erano inizialmente realizzati attraverso una partnership di Google con degli OEM (Original Equipment Manufacturer). In



seguito poi ad accuse di abuso di potere, dovute al fatto che Google avrebbe richiesto di pre-installare di default propri servizi, come Chrome e Search, l'azienda ha poi deciso di aprire una propria divisione *hardware*.

Nel 2010 poi, con la creazione della struttura Google X, l'azienda di Mountain View, dà il via ad un cambio di direzione strategica, che prevede uno sviluppo di tipo conglomerale.

**Google X:** è una divisione semi-segreta creata nel 2010, per lo sviluppo di importanti innovazioni tecnologiche. Rappresenta il punto di partenza di Google per l'attuazione di una strategia di Google mirata ad operare in nuovi settori. Ad oggi, il principale progetto portato avanti da tali laboratori, è lo sviluppo delle auto a guida autonoma. Un ambito dell'innovazione tecnologica in cui molti concorrenti di Google, come Microsoft e Baidu, si sono lanciati.

**Verily Life Sciences:** è stata una divisione inglobata in Google X, fino alla ristrutturazione aziendale di Google nel 2015, con la creazione della *holding* Alphabet. Nell'ambito della sua diversificazione, Google ha considerato la possibilità di mettere la tecnologia al servizio della biotecnologia per poter cambiare il sistema di cura della salute, passando da una condizione di reattività ad una di proattività, creando terapie innovative per il trattamento delle malattie.

**Calico** (California Life Company): è un'azienda di ricerca e sviluppo creata nel 2013, con l'obiettivo di combattere l'invecchiamento e le patologie correlate. Attualmente il progetto principale riguarda una collaborazione con l'azienda farmaceutica AbbVie per la creazione di nuovi farmaci per combattere malattie neurodegenerative.

**Nest Labs:** era una start up, acquisita da Google nel 2014 ed inserita tra le divisioni Other Bets, sotto il controllo di Alphabet dal 2015. L'azienda di Mountain View ha effettuato tale operazione in quanto interessata ad entrare nel settore della domotica, anche sfruttando le sue capacità tecnologiche e di innovazione, per ritagliarsi un'ampia quota di mercato in un settore in piena espansione, che tra il 2014 e il 2015 ha raddoppiato il proprio fatturato totale.

**Google Fiber:** è una divisione di Alphabet creata nel 2010, che prevede la costruzione di una rete internet a banda larga, con una struttura in fibra ottica. Attualmente il servizio è presente solo in alcune regioni degli Stati Uniti. Tale servizio per l'accesso ad Internet può essere

sottoscritto scegliendo tra diverse offerte e mira a creare un migliore accesso alla rete grazie ad una connettività simmetrica a circa 1 gigabit al secondo. In tal modo Google è entrato in competizione con gli operatori dei servizi di telecomunicazione multi-sistema come AT&T e Verizon.

**Fig. 3.2 PRINCIPALI MARCHI DI ALPHABET**



Fonte: Elaborazione propria

Dalla fig. 3.2, è poi possibile notare come i *business*, che si trovano all'interno del segmento denominato "Other Bets" risultino essere quelli più distanti dal *core business* del gruppo.

### 3.4 L'organizzazione di Google

Fin dalla sua creazione nel 1997, Google, per volontà dei suoi fondatori, Larry Page e Sergey Brin, avrebbe dovuto crescere come un'azienda sui generis e non convenzionale.

Ovvero, per quanto fosse possibile, si sarebbe sviluppata al di fuori dei vari schemi gerarchici che caratterizzavano le altre società.

Questa idea racchiudeva bene il modo di pensare di Page e Brin, i quali secondo una visione del mondo di tipo montessoriana, credevano fermamente che i singoli individui dovessero avere la capacità di autogestirsi, e ciò non riguardava i soli dipendenti, ma anche i clienti. In tal senso, un aneddoto che può permettere di capire meglio riguarda il servizio di *customer care*. Page era

profondamente contro tale tipo di servizio, così quando la squadra dell'assistenza ai clienti (all'epoca composta da sole tre persone) si lamentò della necessità di più personale, egli suggerì l'idea di fare in modo che gli utenti si aiutassero tra di loro.

Tale suggerimento venne poi messo in pratica, con la creazione del "Google Help Forums", in cui i clienti potevano condividere le proprie esperienze dei prodotti Google, aiutandosi a risolvere eventuali problematiche.

Questo tipo di visione portò molti problemi nel percorso di crescita dell'azienda.

Di fatto i due fondatori ritenevano non necessari la redazione di un business plan, la creazione di una divisione marketing, così come l'assunzione di un CEO esperto che potesse aiutarli nel primo periodo.

Per loro fortuna i primi investitori seppero essere degli ottimi consiglieri, convincendo i due fondatori della necessità di assumere un vicepresidente al marketing, e soprattutto un amministratore delegato che avesse una buona esperienza in fatto di gestione d'azienda. Così, dopo una serie di colloqui con alcuni dei più importanti CEO, tra cui Steve Jobs e Jeff Bezos, Page e Brin si convinsero dell'importanza di tale figura e la scelta ricadde su Eric Schimdt, che fu assunto nel 2001 prendendo il posto di Page.

Inoltre, per far sì che soprattutto nei primi anni di vita l'azienda fosse ben focalizzata su quali fossero le sue priorità, uno dei finanziatori, John Doer, propose di adottare il cosiddetto sistema OKR (*Objective and Key Result*) che prevedeva l'identificazione delle attività da svolgere e suddividendole in unità misurabili. Tale strumento ebbe così tanto successo, che divenne ben presto un elemento essenziale nello sviluppo dei progetti di Google.

Nel contempo, l'azienda continuava ad espandersi sempre di più, passando dall'occupare il garage di Susan Wojcicki, una delle prime dipendenti assunte, presso Santa Margherita, fino al Googleplex di Bayshore, prima sede di Google presso Mountain View.

Proprio questa struttura rappresentò un'importante base per lo sviluppo su una scala più ampia della cultura Google.

L'azienda ha infatti un insieme di valori ben definiti, che sono stati identificati dai fondatori e che hanno accompagnato lo sviluppo dell'azienda nel tempo.

Tali elementi, che vanno a costituire la cosiddetta Googliness (termine che indica l'essenza di un dipendente Google) riguardano diversi aspetti, come l'aver un eccellente percorso accademico, un'inclinazione all'imprenditorialità e alla curiosità, il non accontentarsi dello

status quo ed essere capaci di guardare al futuro, non essere politicizzati, essere umili e saper fare squadra, ed infine essere appassionati di internet.

Ogni nuovo assunto avrebbe dovuto abbracciare tutti gli aspetti di questa cultura ed al tempo stesso aiutare i colleghi che avessero avuto difficoltà nell'adeguarsi a tali aspetti.

Inoltre per spingere i propri dipendenti a comportarsi seguendo sempre queste linee guida, sono previste anche delle valutazioni trimestrali, seguiti poi da *feedback* dati ai dipendenti per capire in cosa possono migliorare.

Mentre nelle sedi estere sono previste dei particolari adattamenti, per tener conto anche delle culture locali. Ma in ogni caso le modifiche che vengono apportate, non possono risultare in conflitto con i valori di Google.

Soprattutto nei primi anni, per permettere lo sviluppo di una cultura interna forte, l'azienda cercava di evitare di assumere persone che già lavoravano in altre aziende, preferendo assumere nuovi dipendenti direttamente dall'università.

Un altro aspetto peculiare della società, sono poi le regolari riunioni del venerdì (denominate TGIF: *Thank God It's Friday*), in cui è possibile parlare direttamente anche con i manager di alto livello, dove si fa un resoconto sull'andamento dei progetti e su determinati aspetti dell'azienda. Tali meeting vengono inoltre filmati, in modo che quanto discusso possa essere ascoltato anche da chi non era presente o da Googler di altre sedi.

Altro tratto distintivo di Google è poi rappresentato dalla regola del 70 - 20 - 10. Secondo tale regola, la suddivisione del tempo di lavoro, prevede la necessità di dedicare il 70% del proprio tempo ai progetti principali sviluppati dall'azienda, il 20% a sviluppare proprie attività in aree correlate a quelle in cui opera la società ed il restante 10% ad attività lavorative completamente slegate da quelle dell'azienda. Ciò perché i dipendenti dovevano essere in grado di esprimere in pieno le loro capacità sviluppando progetti personali.

Il criterio di fondo seguito da questa regola, era quello di lasciare che i dipendenti, in particolar modo gli ingegneri, mantenessero una certa libertà, che consentisse loro di tenere viva la propria creatività ed originalità, anche per il bene dell'azienda.

Anche per questo un aspetto fondamentale è costituito dalla capacità di Google di assumere le persone giuste, che rappresentano il vero elemento di forza della società. Lo sviluppo dell'azienda, ha comportato inoltre la modifica del metodo di selezione di dipendenti. Se infatti inizialmente Google seguiva una politica attendista, scrutinando i cv che le arrivavano,

successivamente è passata ad una ricerca attiva del personale, in base alle caratteristiche che l'azienda reputava più idonee.

Nonostante la continua crescita, l'obiettivo della società è stato comunque quello di mantenere una struttura sostanzialmente piatta, in cui ogni manager potesse contare su dei report di lavoro di almeno sette persone diverse. Questo si poneva in totale contrasto con la visione convenzionale, secondo cui per un singolo manager sarebbe troppo complesso gestire così tante informazioni.

Ma nell'idea di Google, l'aspetto prioritario è quello di evitare il rischio che l'azienda venga gestita da un numero troppo ristretto di persone, cercando di favorire il senso di responsabilità e di imprenditorialità di ogni singolo dipendente.

In sostanza la società dovrebbe essere una combinazione di due aspetti in netto contrasto tra loro. Da un lato, vi sono le decisioni prese a livello centrale, come ad esempio la scelta relativa alle assunzioni, che viene presa da un comitato esecutivo appositamente costituito. Dall'altro invece, vi è la possibilità di prendere decisioni anche da parte dei singoli individui. Per esempio un ingegnere, ha la facoltà di sviluppare una propria idea, durante quel 20% dell'orario di lavoro che l'azienda consente di sfruttare in modo personale.

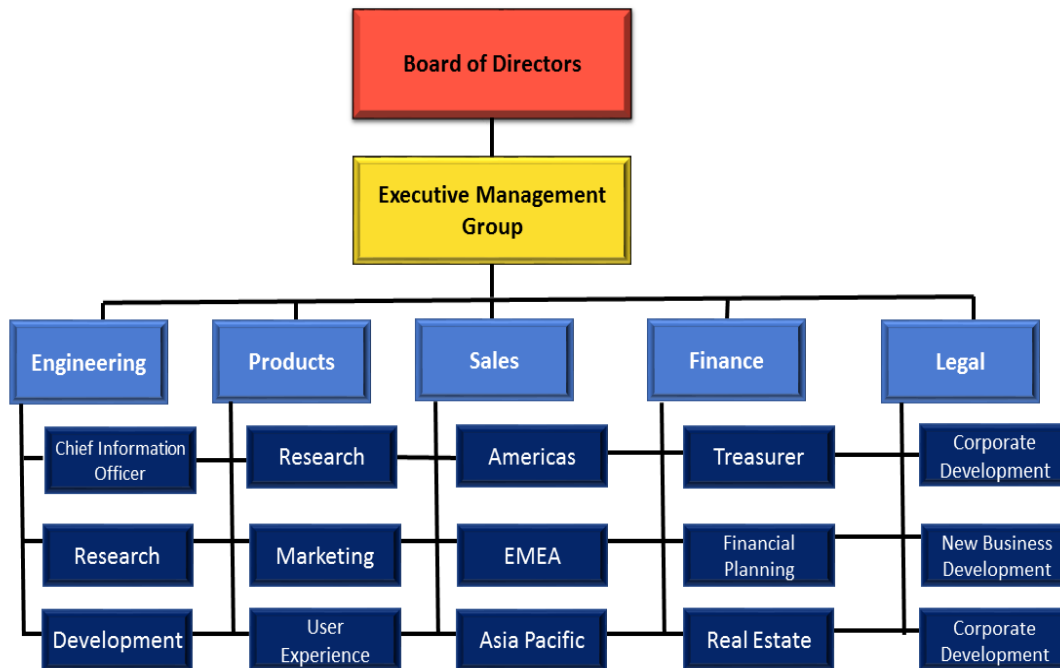
In ogni caso è fondamentale una elevata dose di autogestione. Infatti è fondamentale per i singoli soggetti riuscire a capire quando determinate decisioni possano essere prese individualmente e quando invece sarebbe necessario presentarle e discuterle a livelli manageriali più elevati. Molte decisioni vengono di fatto prese attraverso processi collettivi, in cui diversi stakeholder danno la propria opinione.

Tale modo di agire, richiede spesso molto tempo per arrivare ad una conclusione, ma in questo modo è possibile raggiungere un livello più elevato di condivisione dell'idea e del progetto, che ne facilita il processo di sviluppo.

Altri due aspetti caratteristici di Google, riguardano poi una certa riluttanza nell'uso dei titoli che indicano i diversi gradi manageriali, in quanto tale formalità può essere fonte di inibizione per ciò che riguarda il flusso di informazioni. Ed inoltre secondo le idee di Larry Page, le squadre di lavoro dovrebbero essere composte al massimo da tre persone. Questo è infatti, secondo il cofondatore dell'azienda, il numero ottimale per lavorare allo sviluppo di un progetto. Infatti secondo una teorica mappa organizzativa, l'azienda dovrebbe essere composta da piccoli

gruppi operativi ed organizzazioni lineari, che dovrebbero aumentati di numero, ma non di complessità, man mano che l'azienda continua nella sua espansione.

**Fig. 3.3 STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI GOOGLE**



Fonte: Elaborazione propria

Dunque, l'organizzazione interna di Google può essere definita come una struttura a matrice (Fig. 3.3), in cui convivono due modalità di agire diametralmente opposte. Come descritto da A. Steiber (2014), l'azienda è costituita al 50% da una parte strutturata e per il restante 50% da caos. Attraverso un attento bilanciamento di questi due opposti, Google riesce nello stesso tempo ad essere capace di gestire nel modo più corretto ed efficiente la propria organizzazione, ma senza perdere quella spinta innovativa e creativa tipica di una start up non ancora strutturata, riducendo al minimo i problemi burocratici.

L'azienda ha cercato di mantenere un aspetto quanto più simile a quello descritto finora durante il corso della sua vita.

Finora però tale struttura ha dovuto fare i conti con due importanti cambiamenti.

Il primo riguarda la quotazione in borsa, avvenuta nel 2004. In questo caso, il cambiamento che è risultato più evidente è stata la maggiore burocratizzazione delle attività, in quanto essendosi

trasformata in una società quotata, ha avuto la necessità di essere molto più trasparente nei confronti degli investitori, nella gestione dei progetti portati avanti.

Nonostante questo Larry Page era fermamente convinto che l'organizzazione di Google non dovesse essere modificata, in quanto era la migliore struttura possibile che consentisse di mantenere una certa spinta innovativa.

Tale situazione ibrida però in concomitanza con altri due fenomeni esterni come la crisi finanziaria del 2008, che ha portato per la prima volta Google ad effettuare dei tagli al personale e la nascita di nuove promettenti aziende come Facebook e Twitter, ha portato ad una migrazione da parte di un certo numero di soggetti verso tali nuove imprese. Ciò anche in considerazione del fatto che Google, on era più vista come la miglior azienda in cui lavorare, ma come una struttura in cui regnava la disorganizzazione e con poche possibilità di fare carriera.

Anche per cercare di dare un segnale forte di voler continuare nella direzione segnata e con le stesse modalità, nel 2011 Larry Page decise che era arrivato il momento di riprendere la carica di CEO, sostituendo Eric Schmidt, che sarebbe rimasto con la carica di direttore esecutivo.

Google ha dunque continuato a mantenersi sulla strada della crescita e della diversificazione, continuando ad ampliare i propri campi di attività. Ma i manager, spinti dalle richieste degli investitori, di una maggiore trasparenza delle attività poste in essere e nei conti, hanno deciso di effettuare un altro grande cambiamento.

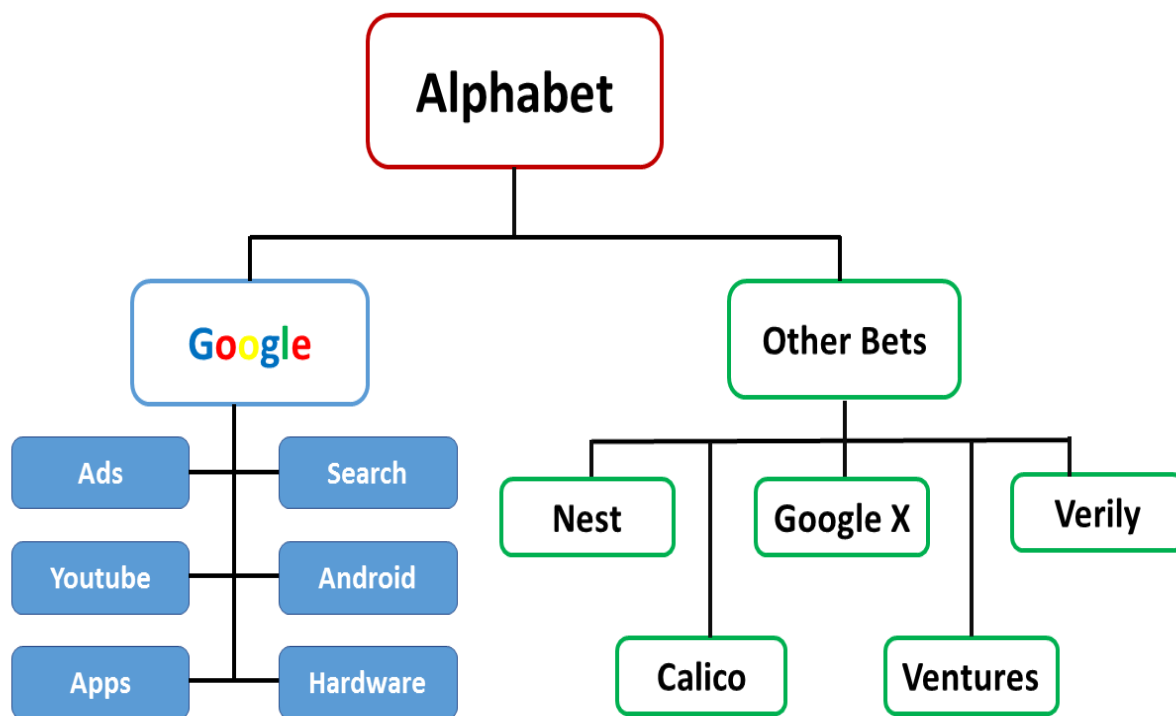
Per cui nel 2015 è stata attuata un'importante modifica nella struttura organizzativa, con la creazione della holding Alphabet.

In questo modo, in base a quanto intuito dalle affermazioni di Page, si è cercato di mantenere una struttura più piatta possibile, pur considerando le molteplici attività svolte, prendendo ispirazione dall'impero industriale di Warren Buffet, la Berkshire Hathaway Inc.

Questo rinnovamento ha consentito di avere una visione più chiara di un'organizzazione che nel tempo è passata dall'attuare una diversificazione di tipo correlata ad una di tipo conglomerale.

In particolare si è deciso di tracciare una linea di demarcazione netta, tra la principale azienda del gruppo, Google, che comprende al suo interno varie attività come il search engine, Chrome, Youtube, Android ed altro ancora, e tutte le altre attività, definite come Other Bets (letteralmente "altre scommesse), come è possibile vedere in figura 3.4.

**Fig. 3.4 RIORGANIZZAZIONE DELLA STRUTTURA DI GOOGLE DOPO LA CREAZIONE DELLA HOLDING ALPHABET**



Fonte: Elaborazione propria

### 3.5 Il Business Model Canvas

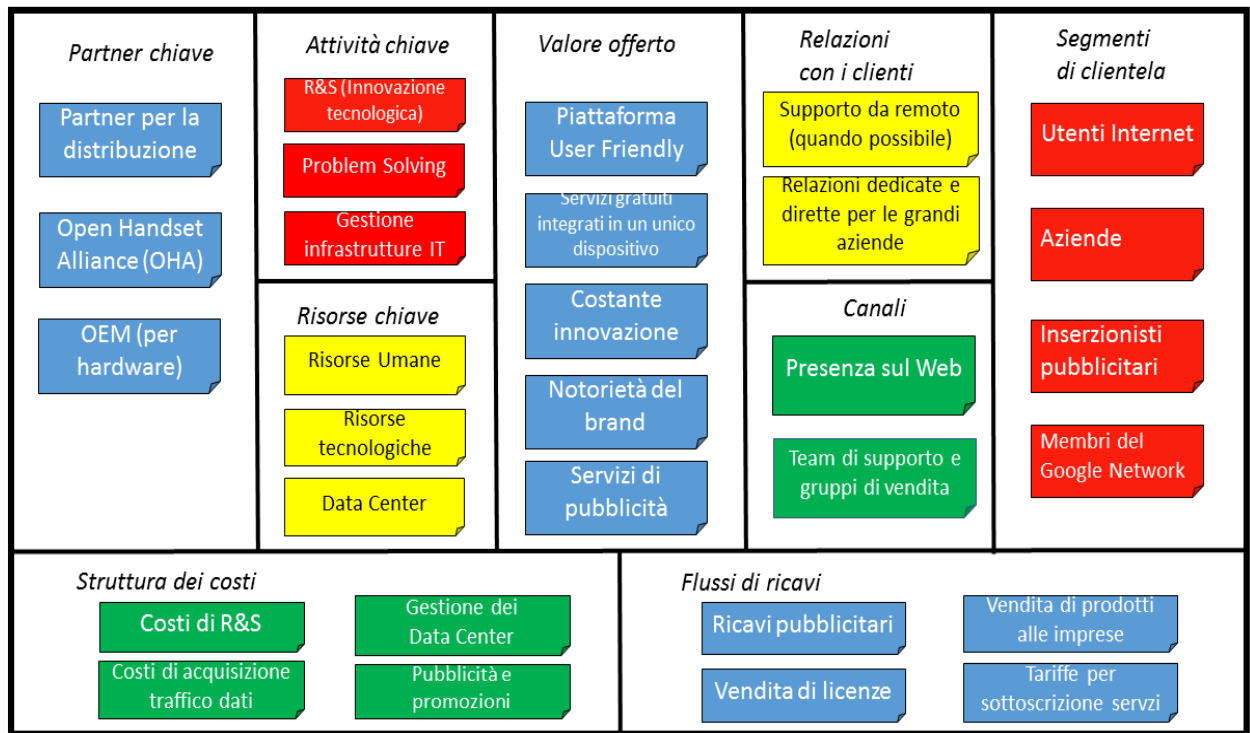
Il *Business Model Canvas* è uno strumento molto importante della gestione strategica inizialmente definito da Alexander Osterwalder, che permette di definire facilmente quali sono le soluzioni organizzative e strategiche adottate dall'impresa per creare, distribuire e acquisire valore.

Tale strumento risulta perciò oggi di fondamentale importanza per tutte le aziende, in quanto oltre a dare una visione complessiva di ciò che l'azienda fa, permette di avere un quadro più chiaro di come intervenire, per innovare il proprio business e/o svilupparne di nuovi, mantenendo elevato il proprio livello di competitività.

Il business model si presenta come uno schema grafico, all'interno del quale sono compresi nove elementi di base: i segmenti di clientela, la *Value Proposition*, i canali con cui raggiungere il cliente, i tipi di relazioni con il cliente, le risorse chiave, le attività chiave, le *partnership*, la struttura dei costi e i ricavi generati.



**Fig. 3.5 BUSINESS MODEL CANVAS DI GOOGLE**



Fonte: Elaborazione propria

Andando ad analizzare nello specifico il *Business Model* di Google, il primo elemento da considerare è quello relativo ai *Customer Segment*, ovvero i diversi gruppi di clienti, business e/o consumer, che l'impresa si propone di raggiungere e servire.

In questo caso possiamo distinguere diversi soggetti. Da un lato ci sono gli utenti di internet, che usufruiscono degli strumenti di Google, come ad esempio il motore di ricerca, la piattaforma per la visualizzazione di video, Youtube, il servizio email o anche il sistema operativo Android. Dall'altro lato invece, ci sono le aziende che si rivolgono a Google per ottenere spazi pubblicitari online.

In secondo luogo vi è poi la *Value Proposition*, ossia l'insieme di prodotti e servizi che creano valore per uno specifico segmento di clienti. Attraverso tali elementi, l'azienda risolve un problema o soddisfa un bisogno del cliente, creando valore per quest'ultimo. In particolare esistono diversi elementi che possono contribuire a tale creazione di valore, come il prezzo, il *brand status*, la performance, la convenienza, la novità o la personalizzazione.

Nel caso dell'azienda di Mountain View è importante considerare tutti i diversi aspetti. Innanzitutto essendo ormai un'organizzazione affermata a livello mondiale un valore importante è quello della *brand recognition*, che viene associato ad un alto livello di affidabilità da parte di tutti gli utilizzatori.

Altro aspetto di fondamentale importanza è poi la fruibilità dei vari servizi offerti, in quanto Google ha sempre cercato di rendere le proprie piattaforme pratiche e facilmente utilizzabili da qualsiasi tipologia di utente. Legato a ciò c'è poi l'importanza di offrire servizi che non solo siano gratuiti, ma al tempo stesso risultino integrati tra loro, permettendo di sfruttare al meglio le loro capacità complementari.

Dal lato poi prettamente rivolto al mondo *business*, vi è l'importanza dei servizi pubblicitari, che rappresentano la punta di diamante di Google, e che riescono ad offrire alle aziende, sia di grandi dimensioni, sia quelle legate a piccole nicchie di mercato, una capacità di selezionare e raggiungere l'utenza finale che ancora nessun *competitor* è riuscita a raggiungere.

In ultimo il valore maggiore creato dall'azienda, è sicuramente quello legato alla innovazione continua. Una costante ricerca di creazioni e soluzioni nuove per migliorare e semplificare la vita delle persone.

Terzo elemento del *Business Model* è quello dei canali. Con tale termine si fa riferimento a come l'azienda comunica e raggiunge i propri segmenti di mercato per trasmettere la *Value Proposition*. Hanno dunque un'importanza fondamentale, in quanto rappresentano l'interfaccia dell'impresa con i propri clienti.

Nel caso di Big G, il principale canale di riferimento è costituito dai siti web. Infatti attraverso tali piattaforme, l'organizzazione riesce a raggiungere tutti i segmenti di clientela cui intende rivolgersi, offrendo i propri prodotti/servizi e trasmettendo la propria *Value Proposition*.

Successivamente vanno considerate le *Customer Relationship*, ovvero i tipi di relazione che un'azienda instaura con i propri *Customer Segment* ed il modo in cui riesce ad acquisire e conservare i propri clienti.

Logicamente le relazioni che Google manterrà con le diverse tipologie di clientela cui deve far fronte saranno differenti. Quando si fa riferimento agli utenti di internet infatti, questi usufruiranno autonomamente di tutti i servizi disponibili, e le operazioni sono prevalentemente guidate da algoritmi elaborati dall'azienda. Nel caso invece di clienti come le aziende, che richiedono servizi commerciali, vi è una maggiore assistenza da parte del personale di Google, ma anche in questo caso spesso le interazioni avvengono prevalentemente da remoto.

In entrambi i casi comunque, l'idea di fondo è che pur non agendo attraverso punti di contatto fisici, si cerchi di creare un processo che renda l'utente il più possibile autonomo e soddisfatto nella propria esperienza d'uso, migliorando così l'immagine aziendale, coerentemente con ciò che si vuole rappresentare.

Per fare ciò però l'azienda necessita di determinate risorse, che costituiscono il quinto blocco descritto all'interno del *Business Model Canvas*.

E' proprio la presenza di determinate risorse che permette ad un'impresa di creare ed offrire una determinata *Value Proposition*, di raggiungere i mercati desiderati, intrattenere relazioni con i *Customer Segment* e generare ricavi.

Le risorse necessarie possono variare in base al *Business Model* adottato e possono essere di quattro differenti tipologie: fisiche, finanziarie, intellettuali ed umane.

Nel caso dell'azienda di Mountain View, sicuramente le risorse più importanti sono costituite da quelle umane ed intellettuali. Non è un caso infatti che Page e Brin, fin dall'inizio della loro attività, hanno sempre investito su persone che fossero in grado di apportare valore all'impresa attraverso la loro dinamicità, creatività e capacità di pensare al di fuori degli schemi convenzionali, per poter progettare sempre qualcosa di innovativo.

Tale processo di selezione avveniva inizialmente guardando ai soggetti più promettenti con un brillante percorso accademico, ed in seguito anche attirando coloro che lavoravano per altre grandi aziende del settore hi tech, ma che erano in cerca di nuovi stimoli.

In tal modo Google è riuscita a creare un *Business Model* unico, improntato alla costante innovazione e da una spinta idealistica e che soprattutto nei primi anni di vita non ha mai guardato a ciò che potevano fare i concorrenti diretti e non.

Legate alle risorse chiave, vi sono poi le attività chiave, ovvero le azioni più importanti che un'azienda deve intraprendere, affinché il suo *Business Model* funzioni.

Tali attività che variano in base al modello che l'azienda ha adottato, sono necessarie per creare ed offrire la propria *Value Proposition*, raggiungere i mercati, mantenere le relazioni con la propria clientela ed ottenere i ricavi (proprio come nel caso delle risorse chiave).

In particolare Google, essendo nata come azienda basata sull'intelligenza artificiale che persegue come fine ultimo l'innovazione sociale ed il miglioramento del benessere della collettività, pone alla base della propria attività la raccolta di grandi quantità di dati da elaborare.

Tale attività è necessaria per ottenerle informazioni per la creazione di un'intelligenza automatizzata e l'offerta di prodotti intelligenti dell'era internet.

Dunque le attività principali svolte all'interno dell'organizzazione sono quelle relative alla ricerca e sviluppo per la creazione di nuovi prodotti e servizi che possano risolvere determinate problematiche individuali e collettive dei segmenti di mercato.

Il settimo elemento del *Business Model Canvas* è quello relativo ai partner dell'azienda. In questo caso si guarda dunque al network di collaborazioni che l'azienda crea e che l'aiuta nello svolgimento delle proprie attività.

Soprattutto in un periodo come quello attuale, in cui è necessario acquisire una quantità di risorse e competenze sempre più elevate per essere competitivi, la creazione di alleanze strategiche con altre aziende, in alcuni casi anche concorrenti, e la possibilità di sviluppare nuovi business, risulta essere di fondamentale importanza per qualsiasi tipo di organizzazione.

Proprio in base a questi aspetti, Google, ha nel tempo stretto importanti alleanze con diverse altre aziende, per estendere il proprio dominio e sviluppare nuovi prodotti.

Ad esempio, in passato, quando ha cominciato ad affermarsi come primo motore di ricerca a livello mondiale, l'azienda ha stretto accordi con Yahoo! concedendo in licenza la propria tecnologia. Questa mossa, legata al fatto che gli utenti avrebbero visto un messaggio nel quale era riportato che la ricerca era stata eseguita da Google, non fece altro che rafforzare l'immagine di Big G, portando le persone ad utilizzare direttamente la piattaforma di ricerca di Page e Brin.

Successivamente, un'altra importantissima cooperazione è stata definita con la costituzione della Open Handset Alliance. Questa rappresentava un accordo tra differenti compagnie, con Google come capofila, e che aveva come obiettivo quello di sviluppare "standard aperti" per dispositivi mobili. Tale alleanza creata nel 2007, costituita da compagnie di hardware, software e di telecomunicazioni, si è inoltre ampliato nel tempo, passando da 35 membri iniziali agli 84 attuali. E ad oggi grazie alla capillare diffusione del sistema Android, Google riveste una posizione dominante nel settore dei sistemi operativi del mobile.

Infine, una delle ultime partnership, definita nel 2016, è quella istituita con FCA per la realizzazione di automobili a guida autonoma. Tale alleanza, firmata lo scorso maggio, ha già cominciato a dare i suoi frutti alla fine dello stesso anno, con la creazione dei primi prototipi per test su strada. Il tutto perché entrambe le aziende avevano il comune interesse a rispondere

alla minaccia di un nuovo concorrente che si profilava all'orizzonte, l'azienda automobilistica americana Tesla Motors.

Infine, gli ultimi due elementi da considerare per completare lo schema del Business Model, sono quelli relativi ai flussi di ricavi e alla struttura dei costi.

Per quanto riguarda i ricavi, questi rappresentano il *cash* che l'azienda è in grado di generare da ciascun segmento di consumatori e possono essere generati attraverso diversi modi. Si va dalla vendita degli asset, alle quote di sottoscrizione, fino alla concessione di licenze, al *leasing* o alla pubblicità. Esistono inoltre due differenti tipologie di flussi di ricavi: quelle transazionali, che derivano da un singolo pagamento dei clienti e quelli ricorrenti, che derivano dai pagamenti in corso d'essere.

Nel caso di Google, la parte principale dei ricavi deriva da un solo segmento di consumatori, ovvero gli *advertiser*. Infatti, praticamente tutti i servizi *software* offerti dall'azienda sono forniti gratuitamente, e ciò per un unico scopo, raggiungere un'elevata massa critica di utilizzatori, che possa generare un'immensa mole di traffico dati relativa alle proprie preferenze e necessità.

Proprio questi dati, processati statisticamente in maniera corretta, vengono poi utilizzati come informazioni per le aziende che vogliono generare una pubblicità che venga indirizzata in modo specifico al proprio segmento target, riducendo al minimo lo spreco di risorse.

Se però finora tale strumento è sembrato inattaccabile da parte di altre aziende, il costante sviluppo di altre piattaforme di *advertising*, da parte di altri motori di ricerca e di social network, sta cominciando a minacciare la principale fonte di reddito di Big G.

Proprio per questo Google sta ampliando la propria offerta, allargando il proprio portafoglio prodotti, non solo ai *software*, ma anche all'*hardware*. Da qui la decisione di cominciare a produrre in proprio dispositivi di telefonia mobile o l'entrata nel settore dell'*automotive* in collaborazione con FCA, ma anche quello di entrare in ulteriori mercati, come quello delle biotecnologie (California Life Company) o delle scienze della vita (Verily Life Science).

In questo modo l'azienda sta cercando di diversificare le proprie entrate, riducendo il rischio di farsi trovare impreparata, qualora la concorrenza del settore pubblicitario online dovesse intensificarsi ancora di più.

Infine, la struttura dei costi, descrive gli oneri che un'azienda dovrà sostenere, per rendere operativo il proprio *Business Model* e che andranno sottratti ai ricavi, per definire l'effettivo guadagno della società.

In particolare è opportuno considerare la presenza di diverse tipologie di costi, ovvero costi fissi e costi variabili, dove i primi rimangono invariati indipendentemente dal volume dei beni prodotti, mentre gli altri risentono, in modo proporzionale, della variazione di produzione di beni e servizi.

Per l'azienda di Mountain View, data la sua focalizzazione sulla costante innovazione, la voce di spesa principale riguarderà il campo della ricerca e sviluppo. Ciò sia per sostenere le spese relative alla creazione di nuovi software e prodotti che possano costantemente soddisfare i bisogni di utenti sempre più esigenti e sia per quanto riguarda la capacità di attrarre e mantenere nei propri gruppi di lavoro, personale che abbia le giuste competenze e capacità per portare avanti i progetti.

Altro elemento fondamentale per un'azienda che continua ad essere leader nel settore dei motori di ricerca online, riguarda poi l'utilizzo dei *datacenter*. Questi richiedono un ingente investimento annuale da parte della società, in quanto le richieste di ricerca sono in continua ascesa ed è dunque necessario sostituire di volta in volta le attrezzature più obsolete, con altre che abbiano maggiori capacità. Tutto ciò risulta essenziale per riuscire ad acquisire tutto il traffico dati che si riesce a generare su internet.

Infine un altro aspetto molto importante è quello legato al reparto marketing e vendite. Infatti proprio la squadra marketing è quella deputata all'analisi di enormi flussi di informazioni, grazie alle quali verranno poi elaborate le strategie più adatte, che dovranno essere applicate dal reparto vendite.

In particolare, Google ha sviluppato nel tempo delle squadre di vendita specializzate per settori, attraverso una struttura di livello mondiale. Ma ciò che risulta essere peculiare, è la presenza di dipendenti che fin da subito si occupano di seguire ed istruire i propri clienti business a diventare autonomi nell'utilizzo di piattaforme pubblicitarie come AdWords.

In tal modo, gli stessi inserzionisti, anche quelli più piccoli, riusciranno a gestire al meglio tali strumenti e saranno probabilmente invogliati ad aumentare i propri investimenti nell'advertising online, grazie all'incremento di vendite ottenuto tramite Google.

### **3.6 L'analisi SWOT di Google**

L'analisi SWOT è uno strumento utilizzato come supporto alla pianificazione strategica e alla razionalizzazione dei processi decisionali.

Sviluppata tra gli anni '60 e '70, attraverso l'analisi *SWOT*, viene effettuata una valutazione dei punti di forza e di debolezza dell'azienda analizzata e delle opportunità e delle minacce che caratterizzano l'ambiente esterno in cui un'impresa si trova ad operare, al fine di delineare nuove strategie coerenti per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Tale strumento riveste oggi un'importanza fondamentale nella gestione dei *business* aziendali e si è affermato rapidamente come uno degli elementi essenziali per le valutazioni strategiche di qualsiasi organizzazione.

Anche nel caso di Google, o più precisamente di Alphabet (la *holding* costituita nel 2015 per riorganizzare la struttura societaria) è opportuno andare ad effettuare una analisi *SWOT*.

**Fig. 3.6 ANALISI SWOT DELL'AZIENDA**

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| <b>Ambiente interno</b> | <p><b>Punti di forza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Leadership nel settore dei motori di ricerca</li> <li>Leadership nel settore dei sistemi operativi del mobile</li> </ul>  | <p><b>Punti di debolezza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I ricavi d'azienda dipendono troppo dalla pubblicità online</li> <li>Limitata quota di mercato nel campo dei social network</li> </ul>       |
|                         | <p><b>Ambiente esterno</b></p> <p><b>Opportunità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maggiore capacità di sfruttare opportunità future per singole divisioni in seguito alla riorganizzazione aziendale</li> <li>Crescita della spesa nella pubblicità online</li> <li>Crescita del consumo dei contenuti video</li> <li>Buone prospettive nel mercato degli smartphone</li> </ul> | <p><b>Minacce</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intensità della concorrenza su più fronti</li> <li>Cause legali in corso</li> <li>Minacce al business della pubblicità online con AdBlockers</li> </ul> |

Fonte: Elaborazione propria

Tra i punti di forza dell'azienda, come è facilmente intuibile, vi è la posizione dominante occupata nel campo dei motori di ricerca. Di fatto, fin dai suoi primi anni di diffusione, Google fu riconosciuto come il *search engine* che permetteva di ottenere i risultati più accurati e ciò ha portato ad una diffusione di utilizzo incredibilmente rapida tra gli utenti.

Nonostante la rapida scalata, che lo ha portato ad essere il motore di ricerca più usato, i suoi programmatori continuano a lavorare costantemente al miglioramento dell'algoritmo di ricerca per offrire un servizio sempre aggiornato.

Infatti nel corso del tempo, accanto ai risultati che fornivano link di pagine web, è stata creata la possibilità di effettuare ricerche di sole immagini, o di video o news ed altre tipologie di dati.

In seguito, nel 2010, fu poi lanciato Google Instant, che permetteva di ottenere risultati, ancora prima che l'utente terminasse di digitare ciò che stava cercando. Ed ancora più tardi è stato offerto il servizio di ricerca vocale.

Nel 2016, infine, il PageRank, l'algoritmo inizialmente usato da Google per l'indicizzazione dei siti web, è stato sostituito per far posto ad un nuovo procedimento che tenga maggiormente conto dei siti ottimizzati per il mobile.

Proprio tali continue innovazioni permettono ancora oggi a Google di mantenere una posizione dominante nel mercato globale dei motori di ricerca (circa il 72% del mercato mondiale). Una condizione che almeno nel brevissimo periodo non sembra destinata a cambiare, anche perché persino in un settore in rapida espansione come quello delle ricerche da dispositivi mobili, Google è riuscito ad affermarsi come leader incontrastato (circa l'85% delle ricerche effettuate da dispositivi mobili vengono effettuate attraverso il motore di ricerca Google).

Accanto poi allo strapotere nel campo dei search engine, l'azienda detiene una posizione di leadership anche nel settore dei sistemi operativi mobili, grazie all'acquisizione e allo sviluppo della piattaforma Android.

Tale mercato, negli ultimi anni è risultato essere in forte crescita grazie all'aumento della domanda di dispositivi mobili, in particolare smartphone.

Android, nata nel 2003 per la progettazione software per dispositivi mobili, fu poi acquisita nel 2005 da Google, in quanto la società desiderava entrare nel mercato della telefonia mobile.

Nel 2007 poi, con la creazione dell'Open Handset Alliance (OHA), consorzio di aziende dell'hi tech, tra cui Google, Samsung e Qualcomm, ci sarà la spinta che permetterà al sistema operativo di sfruttare al meglio le opportunità del mercato ed affermarsi come piattaforma leader tra i sistemi operativi per smartphone. Oggi infatti, sono oltre un miliardo, i dispositivi mobili nel mondo che utilizzano Android, per una quota di mercato pari al 70%.

Questa espansione è dovuta, oltre alla bontà del prodotto, anche al fatto che tale sistema è stato adottato da una grande quantità di produttori di smartphone di livello mondiale, quali la



già citata Samsung, LG e HTC, che coprono diverse fasce di prezzo. A differenza ad esempio degli iPhone Apple, che sono rivolti ad un segmento di mercato specifico e limitato.

Mentre altri sistemi operativi, come quelli della Microsoft, risultano avere un appeal molto ridotto, tra gli utenti finali.

Per quanto riguarda invece i punti di debolezza dell'azienda, al momento appaiono piuttosto minimi. Anche se è d'obbligo prestarvi la massima attenzione. Ciò perché essendo un'azienda che lavora in un settore in rapida evoluzione, è difficile prevedere in quanto tempo una possibile minaccia possa diventare effettiva e stravolgere il mercato.

Un primo aspetto di fondamentale importanza in questo senso, è costituito dal fatto che la gran parte degli introiti aziendali, derivano da attività di *advertising*. Basti pensare infatti, che l'ammontare dei ricavi per gli anni 2013, 2014 e 2015 è risultato essere rispettivamente pari al 92%, 90% e 90% del totale.

In questo caso dunque, un aspetto da non sottovalutare è che le spese da parte degli inserzionisti tendono ad essere cicliche, in relazione alle condizioni economiche ed al budget di cui possono disporre di anno in anno. Per cui eventuali condizioni macroeconomiche sfavorevoli, potrebbero condurre ad una forte riduzione della spesa pubblicitaria, con conseguenti effetti devastanti sull'economia della società di Mountain View.

Inoltre, bisogna anche tenere in considerazione il fatto che molti concorrenti, stanno effettuando grandi sforzi per migliorare i propri sistemi di *search engine* e di *advertising*, mettendo così seriamente in pericolo l'elevata quota di mercato di Google.

Legato a tale aspetto, vi sono poi gli scarsi risultati ottenuti dall'azienda di Page e Brin nel campo dei social network. Infatti dopo essersi affermato come leader dei motori di ricerca, Google, ha tentato di scalare le gerarchie anche nel campo dei social. In questo caso però, tutti i tentativi effettuati si sono rivelati fallimentari, da Orkut, che ha attecchito solo in Brasile, a Google+, che nel 2015 contava 111 milioni di utenti.

Tale numero risulta effettivamente troppo esiguo per competere alla pari con il principale attore del settore, che invece ha una base utenti di circa 1,6 miliardi.

Proprio perché Google, considera l'azienda di Zuckerberg, una delle realtà da temere maggiormente nel settore dell'*advertising online*, ha provato ad effettuare delle contromosse, come ad esempio il tentativo di acquisizione di Twitter o l'implementazione di Google+ in un social search. Ma finora senza risultati.

Possiamo poi passare ad analizzare quali sono gli aspetti che possono essere considerati delle opportunità da parte dell'azienda.

Sicuramente la riorganizzazione strutturale posta in essere nell'agosto 2015, con la creazione della *holding* Alphabet e completata nell'ottobre dello stesso anno ha rappresentato un'importante innovazione per l'azienda dal punto di vista strategico.

Tale ristrutturazione, si è concretizzata con la suddivisione dei business aziendali, in segmenti ben distinti, Google da un lato e le "Other Bets" dall'altro. Ciò dovrebbe permettere alle singole divisioni di essere maggiormente focalizzate sui propri obiettivi e sfruttare al meglio le opportunità che potranno sorgere in futuro, garantendo un rafforzamento della posizione del gruppo in mercati diversi, ed una crescita economica più equilibrata tra le divisioni.

Un altro importante aspetto è poi quello legato al mercato degli smartphone.

Questo infatti secondo le stime è destinato ad un robusto aumento nel medio periodo, con un tasso di crescita medio tra il 2015 e il 2019 pari al 7%, per un numero di vendite in valore assoluto che passerà da poco meno di 1,5 miliardi di dispositivi ad oltre 1,8 miliardi.

Ciò logicamente costituisce un'opportunità di grande rilevanza per la società che possiede Android, ovvero il sistema operativo per smartphone leader del mercato mondiale. E Google proverà a sfruttare al meglio questa situazione, cercando di implementare anche la vendita dei propri dispositivi mobili Nexus.

Secondo le stime previste dunque, la casa del robottino verde continuerà a mantenere la sua posizione di dominio nel mercato degli smartphone ancora a lungo.

Accanto poi alla crescita del mercato degli smartphone, vi è un altro settore in fortissima espansione, ovvero quello delle richieste dei contenuti video su dispositivi mobili. In questo mercato infatti si è registrata una sostanziosa crescita, pari al 23% nel 2015 e del 20% nel 2016. Tale fenomeno è legato sia al proliferare degli accessi tramite banda larga e sia all'aumento delle visualizzazioni nei mercati emergenti.

Tutto ciò si riflette come una significativa opportunità di crescita per Google, dato che l'azienda ha acquisito nel 2006 Youtube, ovvero il più importante sito web a livello mondiale che consente ai suoi utenti di caricare, vedere e condividere video online.

Secondo quanto previsto, tale piattaforma è destinata a rimanere leader del settore, in particolare nel mercato USA, almeno fino al 2017.

C'è da evidenziare che la crescita di Youtube è stata diretta conseguenza dell'aumento di visualizzazioni da dispositivi mobili (smartphone e tablet) ed inoltre grazie alle partnership con

diverse società di contenuti video, si è riusciti a far fruttare il tutto da un punto di vista monetario.

Infine, come già fatto notare in precedenza, la pubblicità sul web rappresenta la principale fonte di reddito per l'azienda di Mountain View, che sta riuscendo a sfruttare al meglio il trend del settore in questo momento storico.

Secondo quanto previsto dagli analisti, gli inserzionisti pubblicitari continueranno ad aumentare nei prossimi anni, la spesa per la pubblicità online sui vari dispositivi, desktop, laptop, ma soprattutto smartphone e tablet.

Per cui, in base alle stime effettuate, nel solo mercato statunitense, tra il 2015 e il 2019, si dovrebbe avere un tasso di crescita medio pari all'11%. Si arriverebbe così a creare un giro di affari di circa 103 miliardi di dollari. Di questi, come detto, buona parte dovrebbero essere generati dal mercato del mobile advertising, il cui fatturato nel 2015 si aggirava intorno ai 15 miliardi di dollari, ma il cui tasso di crescita medio annuo dovrebbe essere superiore al 25%.

Ecco perché Google in questi anni sta spendendo molte energie e risorse, per sfruttare al meglio questa opportunità. Di fatto l'azienda sarà tra coloro che maggiormente beneficeranno della esponenziale crescita di tale segmento di mercato. Ma per mantenere anche nel lungo termine una posizione di dominio, è comunque necessario continuare a sviluppare nuovi servizi e riuscire ad adeguarsi al meglio alle novità del mercato, possibilmente guidando in prima persona lo sviluppo di nuove tecnologie.

Ulteriori opportunità che la società sta cercando di cogliere, sono quelle relative al settore dell'*automotive* e dell'*Internet of Things*. Infatti, attraverso le divisioni, Google X e Nest Labs, facenti parte del segmento Other Bets, il gruppo prevede di riuscire a ritagliarsi una propria fetta di mercato nella vendita di auto a guida autonoma e nell'ambito della domotica.

Infine, l'ultimo aspetto da andare ad analizzare per una completa e corretta analisi SWOT è quello delle minacce più o meno gravi per l'azienda che possono profilarsi all'orizzonte e insidiare le sue posizioni di leadership nei mercati in cui opera o minacciarne lo sviluppo futuro.

La prima minaccia che va considerata in questo caso, trattandosi di un'azienda operante nel settore dell'hi tech, è sicuramente l'intensa competizione.

Di fatto, stiamo parlando di un mercato sempre in rapida evoluzione, dove la tecnologia è in continuo cambiamento, così come cambiano altrettanto velocemente i bisogni dei consumatori e la presenza di nuovi prodotti e servizi offerti dalle varie aziende.

In particolare, oltre a dover far fronte alla concorrenza diretta, costituita dagli altri motori di ricerca più o meno conosciuti a livello mondiale come Yahoo, Bing, Baidu, Yandex e DuckDuckGo, Google deve poi far fronte ad altri competitor più specializzati, come i motori di ricerca verticali, come ad esempio Kayak (*travel queries*) e LinkedIn (*job queries*) e siti *e-commerce* come Amazon.com ed Ebay.

Vi sono poi le aziende che si occupano di forme pubblicitarie classiche come la tv, la radio, i giornali e la cartellonistica.

Inoltre, in ultimo ma non meno importanti vi sono i *social network*. In particolare Facebook, che già oggi, attraverso lo sviluppo di proprie piattaforme per *l'advertising online* e potendo sfruttare un bacino di utenza molto importante, è già diventato il primo inseguitore di Google, e sta continuando a crescere a ritmi sostenuti.

A ciò si va ad aggiungere un'altra accesa competizione nel mercato dei sistemi operativi e degli apparecchi mobili, in cui i principali concorrenti sono rappresentati da Microsoft ed Apple. Ma la crescita esponenziale del settore potrebbe dare presto impulso all'affermazione di eventuali nuove forze, che potrebbero andare ad erodere ulteriori fette del mercato.

Non sono però solo le minacce della concorrenza, quelle da cui il gigante di Mountain View deve guardarsi.

Infatti, ulteriori problemi derivano dai contenziosi e dai processi in corso, a causa di diverse inchieste portate avanti in tribunale da diversi Paesi in cui Google opera.

Una delle principali grane che l'azienda si trova a fronteggiare, è quella relativa all'accusa di posizione dominante per le ricerche su internet da parte dell'Unione Europea. Tale accusa, se confermata, potrebbe portare ad una multa da parte dell'antitrust di circa 3,4 miliardi di dollari. Anche se Google sarebbe già pronta a controbattere.

Sempre l'Unione Europea, ha poi mosso un'ulteriore accusa verso Google, per via dell'abuso di potere relativo alla posizione dominante di Android nel mercato dei sistemi operativi.

A quanto risulta infatti, Google avrebbe infranto la legge imponendo delle restrizioni ai produttori di dispositivi Android, richiedendo di pre-installare Google Search e Google Chrome come servizi di ricerca di default.

A tal fine sarebbero anche stati offerti importanti incentivi finanziari agli stessi produttori ed operatori di network mobili.

In base a tale imputazione, l'Unione Europea potrebbe affibbiare a Google una multa pari al 10% delle vendite annuali a livello globale.

Per superare quest'ultima problematica, la società, ha creato una propria divisione interna per la produzione di telefonini ed è in procinto di cominciare a vendere i propri dispositivi con la G sulla scocca, sul modello degli iPhone della Apple.

Google è inoltre al centro di controversie legali con i propri clienti e partner a causa della violazione di alcune proprietà intellettuali e ciò potrebbe comportare una crescita dei costi operativi della società, per la difesa di tali interessi.

Inoltre eventuali restrizioni di utilizzo di prodotti, servizi e tecnologie Google come risultato delle ordinanze, costituirebbero comunque delle perdite di ricavi per l'azienda, impattando in modo sfavorevole sul business.

Un'ultima minaccia che pure non andrebbe sottovalutata è quella costituita dai cosiddetti AdBlockers. Questi sono dei software che consentono agli utenti internet di bloccare gli annunci pubblicitari sul web.

Come detto circa il 90% dei ricavi di Google deriva da provvigioni, spese e commissioni pagate dagli inserzionisti per pubblicare i propri spot sulle pagine web.

Per cui la crescente diffusione di tali strumenti, potrebbe avere effetti particolarmente dannosi sui risultati operativi dell'azienda.

### **3.7 L'analisi portafoglio prodotti**

Uno degli aspetti fondamentali nell'analisi di un gruppo è quello di riuscire a capire se la diversificazione attuata risulta essere la forma organizzativa migliore rispetto a possibili strategie alternative.

Tale valutazione viene effettuata andando ad analizzare se i benefici derivanti dalle diverse aree di affari, sotto un'unica struttura proprietaria, risultano superiori ai costi relativi alla presenza di tale sovrastruttura.

Nel caso in cui un'azienda riesca a generare maggior valore dalle proprie aree operative, rispetto a quanto potrebbero fare i concorrenti, si parlerà di "vantaggio di capogruppo".

Nel caso specifico di Google, la modifica societaria avvenuta di recente (nell'agosto 2015), con la creazione della holding Alphabet, non consente di effettuare ancora un'adeguata valutazione sul fatto che la nuova struttura riesca a generare maggiori benefici, rispetto ai costi necessari per sostenerla.

Ciò va imputato anche al fatto che la maggior parte delle attività afferenti al segmento “Other Bets” non generano ricavi, in quanto sono progetti in via di sviluppo ed attuati in campi totalmente innovativi, per cui non è identificabile una quota di mercato.

Attualmente la maggior parte dei ricavi (il 99,4%) ottenuti dal gruppo nel 2015, derivano dal segmento Google.

E’ possibile poi effettuare, all’interno di tale segmento, una suddivisione tra i siti che generano ricavi attraverso la pubblicità (Google search, Youtube, Gmail, etc.), che contribuiscono alla formazione di circa il 90% del fatturato, ed altre attività, come la vendita di *App* e contenuti media dalla piattaforma Google Play Store (7,90%), la vendita di dispositivi *hardware* come smartphone (0,9%) e la vendita di licenze (0,2%), che invece apportano il restante 9% dei ricavi del gruppo nel 2015.

In particolare, i ricavi ottenuti dalla pubblicità vanno poi ripartiti fra le diverse piattaforme e servizi offerti dall’organizzazione ai propri utenti, *business* e *consumer*.

In primis andiamo a considerare AdWords, ossia il servizio di *advertising* di Google, che consente di inserire spazi pubblicitari all’interno delle pagine di ricerca, e che contribuisce alla creazione di oltre il 50% del fatturato totale del gruppo.

Tali numeri sono però possibili solo grazie all’ampia diffusione del motore di ricerca Google.com, e delle sue versioni nazionali, che detiene a livello mondiale quote di mercato quasi monopolistiche (ad eccezione di pochi, ma importanti paesi) nel campo del *search engine*, sia su piattaforme desktop, sia su piattaforme mobili.

Vi sono poi i ricavi generati dalle pubblicità video su Youtube, attraverso le piattaforme Youtube Trueview e Google Preferred. A seguire vanno poi considerati i guadagni generati dal Google Network Members’ website, ovvero quell’insieme di siti non direttamente gestiti dall’azienda, ma che attraverso l’utilizzo di piattaforme, come AdSense, AdMob e Double Click, mostrano annunci pubblicitari di Google.

Infine vi sono poi altri servizi di Big G che consentono di generare ricavi tramite pubblicità, come ad esempio il servizio di posta elettronica Gmail, Google Maps o Google Finance.

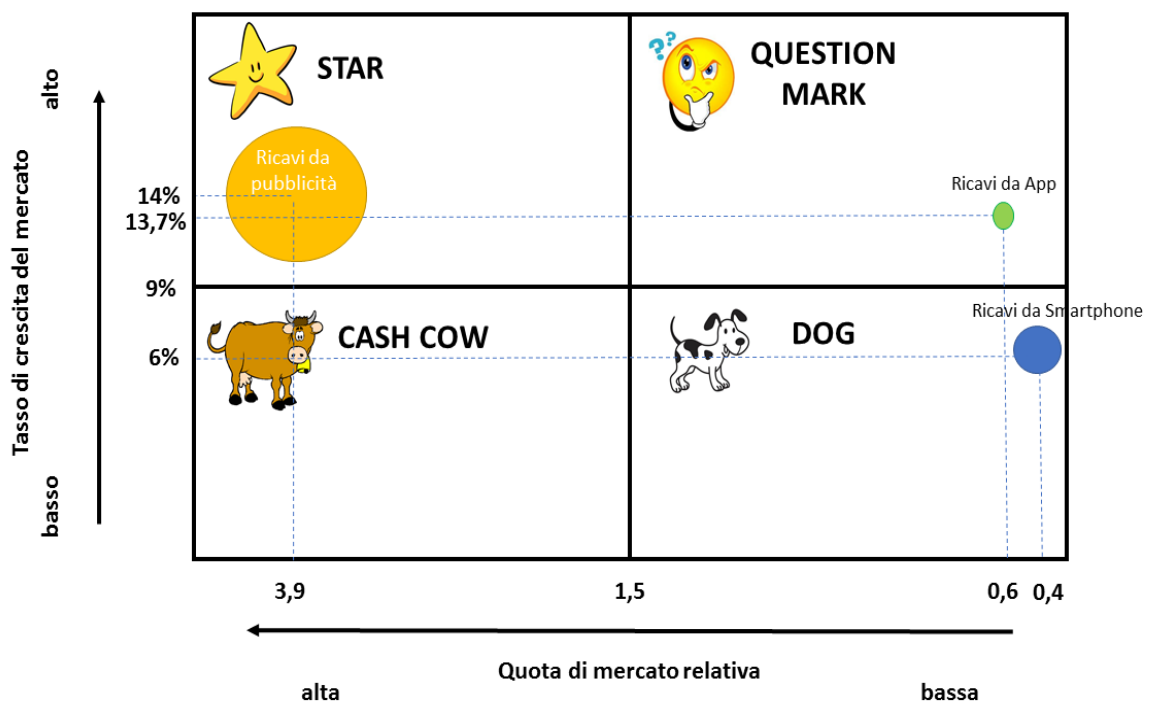
In particolare sui dispositivi mobili, l’utilizzo di prodotti e servizi Google, è ulteriormente spinto dalla consistente crescita di Android, il sistema operativo per smartphone più diffuso al mondo (sempre di proprietà della casa di Mountain View) sui cui dispositivi vengono preinstallate diverse applicazioni di Big G.

La somma di tutti questi prodotti, permette a Google di essere la prima società a livello mondiale per ricavi provenienti dal mercato del *digital advertising*. Infatti Big G, nel 2015, si è ritagliata una quota di ricavi del 33,3%, all'interno di un *business* che ha fatturato complessivamente circa 200 miliardi di dollari in quell'anno. Una quota molto maggiore anche rispetto al primo inseguitore, in questo caso Facebook, che pur incrementando la sua quota, si ferma al 10,7%.

Invece, gli altri ricavi generati da Google, suddivisi tra le vendite di dispositivi hardware, le app della piattaforma Google Play store e le vendite di smartphone sono stati pari a poco più di 7 miliardi.

In base alle considerazioni fatte, la matrice BCG, è stata impostata solo per il principale segmento del gruppo (Google), focalizzando l'attenzione sui ricavi derivanti dai *business* pubblicità, *App* e smartphone.

**Fig. 3.7 MATRICE BCG DEL SEGMENTO GOOGLE**



Fonte: Elaborazione propria (dati Trefis.com 2016)

La matrice evidenzia ancora meglio l'importanza rivestita dal business della pubblicità online per Google, in cui l'azienda mantiene una posizione di leadership molto forte. Invece i ricavi provenienti dallo Store Google Play, risultano essere piuttosto bassi. Nonostante infatti il numero di download di *App* Google sia di molto superiore a quello del principale concorrente,

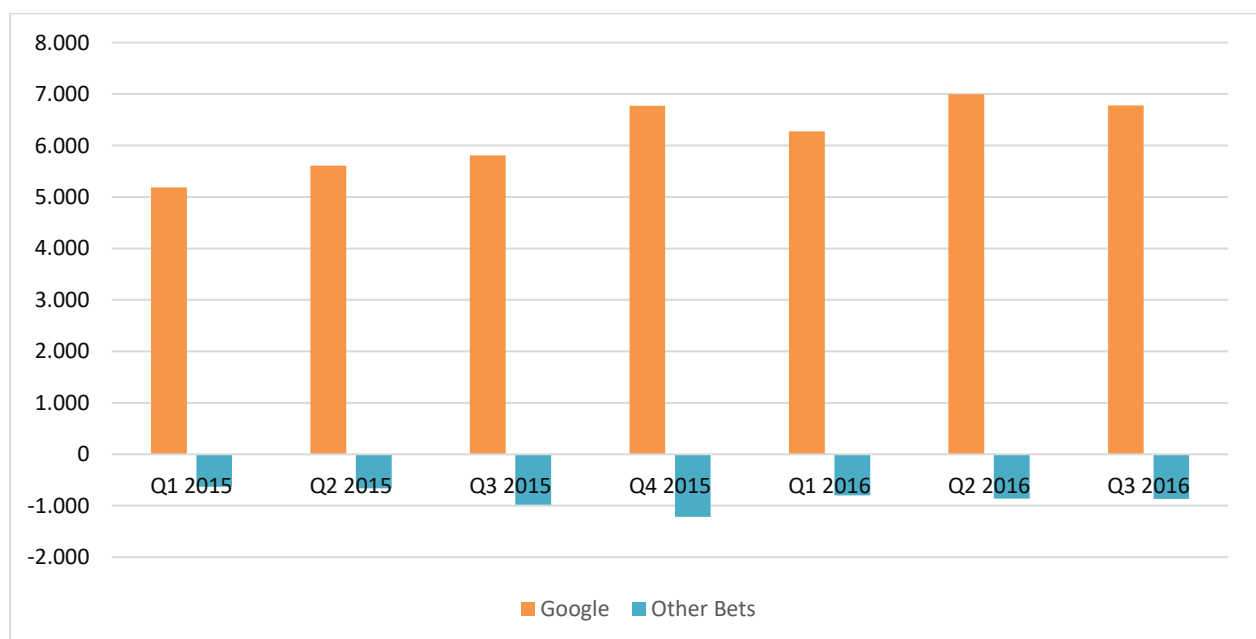
la Apple, in realtà si tratta per la maggior parte di *App* gratuite. In questo caso dunque potrebbe essere utile rivedere le strategie di vendita del negozio digitale. Infine per quanto riguarda il business degli smartphone, questi nonostante lo sforzo di Google di migliorare in modo costante il prodotto, tendono a non decollare. Questo problema potrebbe essere legato al fatto, che i G-Phone Pixel, hanno un prezzo di mercato molto elevato, entrando in diretto contrasto con gli iPhone, che però attualmente nel segmento premium non hanno rivali.

L'analisi effettuata sui tre *business* del segmento Google, in quanto nel segmento Other Bets, è possibile notare come soltanto due divisioni hanno contribuito alla creazione di ricavi (con valori piuttosto marginali rispetto al fatturato complessivo dell'organizzazione). Mentre le altre attività sono tutte ancora in fase di sviluppo dei propri prodotti.

In particolare Nest, l'azienda acquisita nel 2014, che si occupa di prodotti Smart Home, è uno dei principali attori del proprio settore, anche se la crescita del suo fatturato nel 2015 è molto al di sotto delle attese, in un mercato che sta vivendo un periodo di fortissima espansione.

Mentre Fiber, la divisione che opera dal 2012 nel settore della fornitura dei servizi internet, sta sperimentando una certa crescita, arrivando ad avere poco meno di 70.000 sottoscrittori (al momento il servizio è limitato ad una piccola parte del mercato americano). Anche se comunque rimane ancora lontanissimo dai primi operatori del mercato.

**Fig. 3.8 UTILI E PERDITE DI ALPHABET PER SEGMENTI**  
**(in milioni di dollari)**



Fonte: CB Insights (2016)



Le altre divisioni come Google X, Verily e Calico, invece non sono ancora in grado di generare ricavi di un certo livello. D'altronde il principale progetto di Google X, l'auto a guida autonoma, è ancora in fase di test, e dunque non viene commercializzata. Per quanto riguarda poi Verily e Calico, i settori delle biotecnologie e delle scienze umane, richiedono spesso molto tempo affinché un progetto passi dall'essere una semplice idea a qualcosa di concreto. Ecco perché l'azienda non si aspetta di generare grossi ricavi prima di una decina d'anni.

Ciò però, almeno nel breve periodo, sta portando Alphabet a bruciare parte della propria ricchezza. Infatti a fronte di una crescita del fatturato del segmento Other Bets del 27%, che è dunque passato dai 327 milioni del 2014 ai 448 milioni del 2015, le perdite registrate sono aumentate dell'83%, dai quasi 2 miliardi del 2014 ai circa 3,5 miliardi dell'anno successivo.

A causa poi della crescita costante della concorrenza nel settore che più incide sul fatturato, quello del digital advertising, è chiaro a questo punto che per poter essere sicuri di continuare a crescere, Google debba puntare anche a trovare nuovi modi per rilanciarsi in questo mercato. Un business che comunque continuerà a crescere nei prossimi anni.

### **3.8 L'analisi finanziaria**

La Google Inc. è un'azienda quotata che a seguito della ristrutturazione societaria interna, avvenuta nel 2015, è passata sotto il controllo della *holding* Alphabet Inc.

Ad inizio 2016, Alphabet è diventata la società che vale di più al mondo superando Apple, con una capitalizzazione di circa 550 miliardi di dollari, grazie ad un aumento dell'8% del valore delle azioni, sorpasso che non accadeva dal 2010 (in quel caso le aziende non erano rispettivamente al primo e al secondo posto di tale classifica).

Per quanto riguarda la valutazione del capitale proprio, Alphabet ha fatto registrare negli ultimi cinque anni una crescita media pari circa al 20%.

L'azienda, al dicembre 2015, presentava un patrimonio netto totale di 120 miliardi di dollari, composti per un quarto da azioni ordinarie e per la restante parte da utili trattenuti, con una riduzione di 1,9 miliardi, per perdite complessive accumulate.

In particolare, gli utili trattenuti, che rappresentano la parte più significativa del capitale azionario, sono passati dai 61,2 miliardi del 2013, ai 75,7 miliardi del 2014, fino agli 89 miliardi del 2015.

Per quanto riguarda invece il capitale di debito, che considera l'insieme dei debiti di breve periodo e quelli a medio-lungo termine, il loro valore si è sostanzialmente mantenuto costante nel corso di questi anni, intorno ai 5,2 miliardi di dollari.

Valutando a questo punto il rapporto debito-capitale totale, è possibile notare come tale valore si sia ridotto nel tempo, passando dallo 0,6 del 2013, allo 0,5 del 2014, fino ad un rapporto pari allo 0,4 nel 2015.

Dunque com'era prevedibile, l'impatto del debito sulla struttura del capitale di Alphabet risulta essere minimo. In realtà però, tale rapporto così basso è un dato abbastanza comune tra le aziende che operano all'interno del settore internet. Infatti Facebook, il principale concorrente di Alphabet nel campo dell'*advertising online*, presenta un rapporto debito-capitale totale, praticamente pari a zero.

**TAB. 3.1 RAPPORTO DEBITO-CAPITALE TOTALE DI GOOGLE**

|             | Capitale proprio | Debiti | D/C.P. |
|-------------|------------------|--------|--------|
| <b>2011</b> | 58.145           | 4.204  | 0,07   |
| <b>2012</b> | 71.715           | 5.537  | 0,07   |
| <b>2013</b> | 87.309           | 5.245  | 0,06   |
| <b>2014</b> | 103.860          | 5.228  | 0,05   |
| <b>2015</b> | 120.331          | 5.534  | 0,04   |

Fonte dati: Google Annual Report

Può poi essere interessante effettuare un'analisi dell'azienda attraverso gli indici di redditività. Tale analisi, è stata fatta attraverso un confronto sull'andamento temporale degli indici di bilancio di Google, degli ultimi dieci anni.

Gli indici di redditività presi in considerazione sono il R.O.E., il R.O.A. ed il R.O.C.E.

Il R.O.E. esprime il rendimento economico del capitale di rischio per l'esercizio considerato. Tale indice viene normalmente impiegato per mostrare in modo sintetico l'economicità complessiva della gestione nell'esercizio considerato.

Viene calcolato attraverso la formula:

$$\text{R.O.E.} = \text{Utile Netto} / \text{Patrimonio Netto}$$

In questo caso al numeratore viene riportato il reddito netto creato dall'azienda durante l'esercizio, mentre al denominatore si fa riferimento al patrimonio detenuto da quest'ultima.

E' possibile notare dalla tabella come tale indice nonostante risulti più elevato del rendimento offerto dagli investimenti privi di rischio (*bond* americani a 10 anni, con quotazione che è fluttuata tra l'1,75% e il 4,7%), dopo un rallentamento nel 2008, legato alla crisi finanziaria mondiale, abbia poi avuto una decrescita costante a partire dal 2010. Si tratta proprio del periodo in cui l'azienda ha cominciato ad attuare una strategia di diversificazione di stampo più conglomerale, con la creazione delle nuove divisioni, che l'hanno portata nel 2015 alla riorganizzazione, ed alla creazione della *holding*.

Ciò è probabilmente dettato da un'incapacità da parte delle nuove divisioni di generare, al momento, un adeguato ritorno del capitale proprio. Ritorno attualmente generato soltanto dal segmento Google.

**TAB. 3.2 RETURN ON EQUITY DI GOOGLE DAL 2006 al 2015**

|     | 2006   | 2007  | 2008   | 2009  | 2010  | 2011  | 2012   | 2013  | 2014  | 2015  |
|-----|--------|-------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|
| ROE | 18,05% | 18.5% | 14,96% | 18,1% | 18,4% | 16,7% | 14,97% | 14,8% | 13,8% | 13,6% |

Fonte: Elaborazione propria (dati di partenza: Google Annual Report)

Tale tendenza è poi confermata anche dal R.O.A. Il Return on Asset indica la capacità dell'azienda di creare valore attraverso gli asset posseduti. La formula per il calcolo del R.O.A. è data dal rapporto:

$$\text{R.O.A.} = \text{EBIT} / \text{Totale Attivo}$$

Quindi al numeratore si utilizza il valore dell'utile corrente, calcolato prima degli oneri finanziari, mentre al denominatore viene riportato il valore complessivo dell'attivo.

Più il R.O.A. è alto, più vuol dire che l'azienda riesce a valorizzare al massimo i mezzi a propria disposizione.

Dunque tale indice, che segue lo stesso andamento del R.O.E., indica che l'azienda, a partire dal 2010, ha perso in parte la capacità di generare valore con i propri *asset*.

**TAB. 3.3 RETURN ON ASSET DI GOOGLE DAL 2006 AL 2015**

|     | 2006   | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   |
|-----|--------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ROA | 16,65% | 16,6% | 13,3% | 16,1% | 14,7% | 13,42% | 11,45% | 11,65% | 10,78% | 11,08% |

Fonte: Elaborazione propria (dati di partenza: Google Annual Report)

Infine, si è calcolato per lo stesso lasso di tempo considerato, il R.O.C.E.

Tale indice viene calcolato attraverso la formula:

$$\text{R.O.C.E.} = \text{EBIT} / (\text{Attività totali} - \text{Passività correnti})$$

Al numeratore, viene dunque usato il valore dell'utile corrente, prima che vengano sottratti oneri finanziari e tasse, mentre al denominatore viene riportato il totale dell'attivo al netto della quota corrente delle passività.

Quest'ultimo indicatore dà informazioni sull'efficienza e la redditività degli investimenti dei capitali di un'azienda.

Anche in questo caso è possibile notare come il R.O.C.E., tenda a ridurre il proprio valore nel corso del tempo. Salvo una lieve ripresa nel 2015.

**TAB. 3.4 RETURN ON CAPITAL EMPLOYED DI GOOGLE DAL 2006 AL 2015**

|      | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ROCE | 20,7% | 21,8% | 26,4% | 22,0% | 22,9% | 18,4% | 16,1% | 14,7% | 14,4% | 15,1% |

Fonte: Elaborazione propria (dati di partenza: Google Annual Report)

Da un'analisi di tali indicatori, sembrerebbe dunque necessario che l'azienda, per far crescere nuovamente la propria redditività nell'immediato, debba vendere quelle divisioni che non sono riuscite finora a generare profitti adeguati.

In realtà, la strategia adottata da Alphabet, coerentemente con quanto dichiarato dai suoi fondatori, Page e Brin, è stata definita in modo da non focalizzarsi sui rendimenti a breve termine. Ma prevede che questi ultimi possano anche essere sacrificati, per permettere

all'azienda di riuscire a creare valore nel lungo periodo. Un esempio ne sono le divisioni Calico e Verily, che lavorando nel settore delle biotecnologie e delle scienze umane, probabilmente non genereranno profitti prima di dieci anni, come ammesso dallo stesso Larry Page. Solo allora si potrà effettuare dunque una valutazione più accurata della redditività aziendale.

## CONCLUSIONI

In questo lavoro si è trattato il tema della diversificazione come strategia di crescita per un'azienda, in quanto la sua efficacia è da sempre molto discussa, con numerosi studi a favore e contro la sua capacità di generare effettivamente valore per un'organizzazione.

Per effettuare tale analisi, si è partiti guardando all'evoluzione che tale strategia ha avuto nel corso di differenti periodi temporali, durante i quali si sono avvicinati diversi modelli e metodologie di applicazione della diversificazione.

Infatti, a partire dal periodo del secondo dopoguerra, in cui si è affermata l'importanza di attuare una strategia di diversificazione conglomerale, ovvero operare in differenti attività che non presentassero nessun tipo di legame tra loro, si è poi passati nei periodi successivi a rimarcare l'importanza della creazione di sinergie per lo sviluppo dei *business*, che solo una diversificazione di tipo correlato avrebbe permesso di sviluppare.

Ovviamente, tali considerazioni sono state di volta in volta supportate con adeguate argomentazioni, relative a vantaggi e svantaggi che le differenti metodologie di diversificazione potevano generare.

Da una visione più generale, appare evidente che tale strategia oggi è ampiamente utilizzata e che le varie organizzazioni adottano differenti tipologie di diversificazione, correlata e conglomerata. Si potrebbe dunque concludere, come suggerito da Reed (1991), che il successo di un certo tipo di strategia, dipenda dalle caratteristiche gestionali della singola azienda.

Si è poi andati ad approfondire l'argomento, analizzando un'industria, quella dell'Internet e *software services*, caratterizzata da aziende che hanno tutte attuato una strategia di diversificazione, accennando anche al fatto che quelle che non hanno diversificato sono poi state inglobate in altre organizzazioni.

Questo perché in un contesto tecnologico come quello odierno, in cui si manifesta una interrelazione sempre più forte dei diversi mercati, un'organizzazione che vuole creare maggior valore deve essere in grado di competere su più fronti.

Infine, nell'ultimo capitolo si è poi andati a guardare più da vicino il caso specifico di una società che in meno di venti anni è passata dall'essere una start up ad un fenomeno aziendale di livello mondiale, che è oggi una delle società che vale di più al mondo, Google.

In particolare è stato interessante vedere come, durante la sua crescita, l'azienda sia passata in pochissimo tempo, dall'affermarsi in un determinato campo di attività, quello dei motori di ricerca, all'attuazione di una strategia di diversificazione inizialmente correlata. Infatti

sfruttando le sue risorse e competenze tecnologiche è riuscita in breve a conquistare terreno in molti altri settori, come quello dei sistemi operativi per dispositivi mobili.

Google però non si è fermata qui, e lo step successivo è stato poi quello di implementare la propria diversificazione, virando verso una forma di tipo conglomerale, con conseguenti ripercussioni anche sulla propria struttura organizzativa e la creazione della *holding* Alphabet.

Dall'analisi aziendale fatta, al momento, tale strategia non sembra riuscire a dare i frutti sperati. Infatti, tutte le divisioni al di fuori del segmento Google sono attualmente in perdita.

Ciò comunque non indica un necessario fallimento della diversificazione conglomerale, dato che per l'azienda in molti casi si tratta di sviluppare progetti ancora in fasi embrionale.

Inoltre, la costante minaccia di fenomeni di *disruption*, che possono improvvisamente stravolgere un qualsiasi campo di attività, in particolar modo nell'industria dell'hi tech, potrebbe essere una buona motivazione per continuare ad attuare una diversificazione conglomerale, in modo da non restringere eccessivamente il campo d'azione di una società, ma tenere aperte eventuali vie di fuga, qualora il core business non riuscisse più a produrre lo stesso livello di profitti realizzati precedentemente.

## ***Bibliografia***

Amit, R. & Livnat, J. (Mar. 1988) Diversification strategies, business cycles and economic performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 99-110

Andrews, K. R. (1951) Product diversification and the public interest. *Harvard Business Review*

Ansoff, H. I. (Jul. 1958) A model for diversification, *Management Science*, Vol. 4, pp.392-414

Bettis, R. A. (Oct. – Dec. 1981) Performance differences in related and unrelated diversified firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 2, pp. 379-393

Bettis, R. A. & Hall, W. K. (Apr. 1983) The business portfolio approach – Where it falls down in practice, *Long Range Planning*, Vol. 16, pp. 95-104

Bower, J. L. (1986) Managing the resource allocation process. *Harvard Business School Press*

Christensen, H. K. & Montgomery, C. A. (Oct. – Dec. 1981) Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure, *Strategic Management Journal*, Vol. 2, pp. 327-343

Christensen, H. K. et al. (1965) Business policy: text and cases. *R. D. Irwin*

Dai, X. (2007) Google, *New Political Economy*, pp. 433-442

Donna, G. (2003) L'impresa multibusiness. La diversificazione crea o distrugge valore?  
*Università Bocconi Editore*

Fontana, F. (2009) Strategie di diversificazione e creazione del valore. *Franco Angeli*

Fontana, F. & Caroli, M. G. (2013) Economia e gestione delle imprese. *McGraw Hill*



Gassenheimer, J. B. & Keep, W. W. (Winter, 1998) Generalizing diversification theory across economic sectors: Theoretical and empirical considerations, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 6, pp. 38-47

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the future*. Harvard Business School Press

Haspeslagh, P. C. & Jameson, D. B. (1991) *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. Free Press

Hoskisson, R. E. & Hitt, M. A. & Johnson, R. A. & Moesel, D. D. (Mar. 1993) Construct validity of an objective (entropy) categorical measure of diversification strategy, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 215-235

Itami, H. (1987) *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press

Jacquemin, A. P. & Berry, C. H. (Jun. 1979) Entropy measure of diversification and corporate growth, *The Journal of Industrial Economics*, pp. 359-369

Koontz, H. (Dec. 1961) The management theory jungle, *Academy of Management Journal*, Vol. 4, pp. 174-188

Lamont, B. T. & Anderson, C. R. (Dec. 1985) Mode of corporate diversification and economic performance, *The Academy of Management Journal*, Vol. 28, pp. 926-934

Levy, S. (2012) *Rivoluzione Google. I segreti dell'azienda che ha cambiato il mondo*. Hoepli

Markides, C. C. (Feb. 1995) Diversification, restructuring and economic performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 101-118

Malseed, M. & Vise, D. (2013) *Google story: Da start-up ad impresa nazione*. Egea

Michel, A. & Shaked, I. (Winter, 1984) Does business diversification affect performance?, *Financial Management*, Vol. 13, pp. 18-25

Mintzberg, H. (Jan. – Feb. 1994) The fall and rise of strategic planning, *Harvard Business Review*, pp. 107-114

Montgomery, C. A. (Jun. 1982) The measurement of firm diversification: Some new empirical evidence, *The Academy of Management Journal*, Vol. 25, pp. 299-307

Palepu, K. (Jul. – Sep. 1985) Diversification strategy, profit performance and entropy measure, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 239-255

Peters, T. J. & Watermann, R. H. (1982) In search of excellence. *Free Press*

Porter, M. E. (May – June 1987) From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, pp. 43-59

Prahalad, C. K. & Bettis, R. A. (Nov. – Dec. 1986) The dominant logic: A new linkage between diversity and performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 485-501

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (May – Jun. 1990) The core competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, pp. 79-91

Ramanujam, V. & Varadarajan, P. (Nov. – Dec. 1989) Research on corporate diversification: A synthesis, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 523-551

Reed, R. (Feb. 1991) Bimodality in diversification: An efficiency and effectiveness rationale, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 12, pp. 57-66

Rumelt, R. P. (1974) Strategy, structure and economic performance. Harvard University Press

Rumelt, R. P. (Oct. – Dec. 1982) Diversification strategy and profitability, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp. 359-369

Steiber, A. (2014) The Google model. Managing continuous innovation in a rapidly changing world. *Springer*

Utton, M. A. (1979) Diversification and competition. *Cambridge University Press*

## ***Sitografia***

[www.abc.xyz](http://www.abc.xyz)

[www.baidu.com](http://www.baidu.com)

[www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com)

[www.cbinsights.com](http://www.cbinsights.com)

[www.chinainternetwatch.com](http://www.chinainternetwatch.com)

[www.data.okfn.org/data/rgrp/search-engine-market-shares](http://www.data.okfn.org/data/rgrp/search-engine-market-shares)

[www.digitaltrends.com](http://www.digitaltrends.com)

[www.emarketer.com](http://www.emarketer.com)

[www.eresearch.fidelity.com](http://www.eresearch.fidelity.com)

[www.finance.yahoo.com](http://www.finance.yahoo.com)

[www.global.factiva.com](http://www.global.factiva.com)

[www.google.it/about/company/](http://www.google.it/about/company/)

[www.greenlightdigital.com](http://www.greenlightdigital.com)

[www.gtricks.com](http://www.gtricks.com)

[www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com)

[www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)

[www.marketshare.hitslink.com](http://www.marketshare.hitslink.com)

[www.news.microsoft.com](http://www.news.microsoft.com)

[www.searchenginehistory.com](http://www.searchenginehistory.com)

[www.searchenginejournal.com](http://www.searchenginejournal.com)

[www.searchengineland.com](http://www.searchengineland.com)

[www.searchenginewatch.com](http://www.searchenginewatch.com)

[www.smartinsights.com](http://www.smartinsights.com)

[www.statcounter.com](http://www.statcounter.com)

[www.statista.com](http://www.statista.com)

[www.statistiche.it](http://www.statistiche.it)

[www.trefis.com/company](http://www.trefis.com/company)

[www.wordstream.com](http://www.wordstream.com)

## Riassunto

La strategia rappresenta da sempre uno degli aspetti fondamentali nella vita di un'impresa.

Attraverso la strategia ogni organizzazione può definire e modificare di volta in volta il proprio modo di operare all'interno del contesto competitivo e definire le attività da svolgere al proprio interno.

La necessità di un'adeguata pianificazione strategica è diventata una pratica sempre più determinante nella vita aziendale, per via di diversi aspetti che caratterizzano il contesto in cui le imprese si trovano ad operare.

La maggiore complessità delle operazioni, tempi lunghi di progettazione, la riduzione del ciclo di vita di servizi e prodotti offerti, la richiesta di personale maggiormente specializzato, una più intensa concorrenza, la necessità di definire obiettivi comuni tra le aziende facenti parte di uno stesso gruppo, la necessità di pensare al futuro e la crescente instabilità dell'economia mondiale, rappresentano tutti aspetti che portano alla necessità di definire in modo chiaro e preciso le strategie di azione dell'organizzazione.

Per cui sarà necessario da parte di un'azienda definire degli obiettivi, che risultino essere semplici, coerenti tra loro e rispetto alla vision e alla mission aziendale e rivolti al lungo termine.

In particolare, il fine ultimo di un'adeguata pianificazione strategica, sarà poi la capacità dell'azienda di creare valore.

Bisogna però tener conto che oggi, con il termine creazione del valore, non si fa riferimento soltanto all'abilità di un'impresa di generare profitti, ma si guarda anche ad una necessaria responsabilità sociale dell'impresa. Ossia la capacità di un'organizzazione, di agire in modo da riuscire a gestire al meglio le problematiche d'impatto sociale ed etico sul territorio in cui operano.

Sarà dunque compito dell'azienda, creare un piano coerente tra i tre diversi livelli strategici presenti al suo interno: il livello corporate, il livello business e il livello funzionale.

Ciò affinché l'organizzazione sia in grado di massimizzare il valore creato, sia sotto il profilo economico-finanziario e sia sotto il profilo etico-sociale.

In particolare, quando si fa riferimento alla strategia *Corporate*, si vanno a definire le azioni poste in essere dal Top Management, ovvero dall'imprenditore o dai dirigenti di livello più elevato, per l'intera organizzazione.

Attraverso tali decisioni vengono definiti i settori e i mercati in cui l'azienda andrà a competere (in contrapposizione alle strategie di business, con le quali si definisce come competere nei singoli settori).

Per poter definire una strategia valida per l'organizzazione, un primo fondamentale passo è quello di effettuare una scrupolosa ed approfondita analisi di settore, per comprendere al meglio come la struttura competitiva dell'ambiente in cui si va ad operare, può determinare un certo livello di redditività.

A ciò, ogni azienda dovrà poi aggiungere anche un'analisi relativa alle risorse e alle competenze sviluppate e possedute dall'impresa.

Questo perché tali fattori hanno assunto un ruolo sempre più importante nella capacità dell'azienda di generare una redditività superiore, soprattutto in un periodo come quello odierno, di crescente instabilità degli ambienti competitivi in cui le imprese operano.

Soltanto sulla base di un'accurata analisi dei fattori interni ed esterni all'azienda, il top management sarà in grado di elaborare delle efficaci strategie aziendali.

In base alle analisi effettuate, quindi, una decisione di fondamentale importanza sarà quella relativa alla volontà di un'organizzazione di operare in un unico business (impresa *single business*) piuttosto che decidere di operare in più settori che possono essere correlati o meno tra loro (impresa *multibusiness*).

Nel primo caso si parlerà di strategia di sviluppo tramite concentrazione in un solo settore ed è un'opzione che viene adottata quando vi sono determinati fattori che rendono particolarmente attraente un certo business.

In contrapposizione poi ad una strategia di concentrazione, si ha invece la strategia di sviluppo legata alla diversificazione, che viene attuata quando un'azienda decide di operare contemporaneamente in diversi settori, tramite progetti di sviluppo interni oppure effettuando acquisizioni di altre imprese (diversificazione settoriale) oppure quando decide di competere in mercati geografici diversi (diversificazione geografica).

Le spinte all'attuazione di tale strategia possono essere molteplici. Si può ad esempio decidere di realizzare una diversificazione a causa della mancanza di opportunità di crescita nel settore di origine. O piuttosto considerare il caso in cui un'impresa disponga di una capacità di risorse in eccesso (in particolare risorse finanziarie) rispetto alle effettive esigenze richieste dall'attività svolta nel settore in cui già opera. Ancora, vi possono poi essere motivazioni legate allo sfruttamento di risorse e competenze eccellenti al di fuori del settore di origine, la ricerca della

riduzione del rischio, la volontà di aumentare il potere di mercato dell'impresa, lo sfruttamento delle economie di estensione o anche lo sviluppo di un mercato interno.

Con particolare riferimento alla diversificazione settoriale, è poi possibile effettuare una sottodivisione tra diversificazione di tipo conglomerale e di tipo correlata.

Nel primo caso l'azienda entra in nuovi mercati o settori attraverso acquisizioni che non presentano rilevanti connessioni tecnologiche o di mercato con le altre attività già presenti all'interno del suo gruppo. Le uniche interrelazioni che potranno essere sfruttate, saranno quelle relative alla gestione finanziaria e le competenze del general management, laddove possibile.

La decisione di attuare una strategia di questo genere può essere ispirata da vari obiettivi. In alcuni casi infatti si presenta la necessità da parte dell'azienda che effettua acquisizioni, di affiancare imprese che dispongono di una forte liquidità, accanto ad altre che invece pur presentando un buon potenziale, non dispongono di risorse liquide adeguate per poter attuare gli investimenti necessari. Vi sono poi casi in cui tale strategia viene attuata per cercare di compensare l'andamento ciclico di un settore attraverso la presenza di business con andamento ciclico opposto.

In altre occasioni poi, si decide di acquistare un'azienda per la capacità di quest'ultima di indebitarsi ulteriormente sul mercato. In questo modo infatti, sarà possibile ottenere maggiori risorse finanziarie, che verranno sfruttate da altre imprese del gruppo, che presentano potenziale di sviluppo, ma che da sole non sarebbero in grado di ottenere facilmente credito.

Invece una strategia di diversificazione correlata, detta anche omogenea o collaterale, prevede una crescita aziendale attraverso lo sviluppo interno o tramite acquisizioni di business complementari, rispetto a quelli già presenti nell'impresa.

Caratteristica principale di tali business è la presenza di intense ed estese interrelazioni lungo la catena del valore tra le nuove attività e quelle già svolte all'interno dell'organizzazione stessa.

In questo caso, sarà necessario dunque, un impegno molto più incisivo da parte del Corporate, dato che questo si dovrà occupare di predisporre strutture e meccanismi orizzontali per il coordinamento delle relazioni tra le unità di business, al fine di valorizzare al meglio le interrelazioni tangibili e intangibili, implementando il vantaggio competitivo.

In particolare l'importanza della strategia di diversificazione si è andata affermando a partire dal periodo del secondo dopoguerra, quando si cominciò a sostenere l'utilità di operare in

differenti attività che non presentassero nessun tipo di legame tra loro (diversificazione conglomerale).

Invece, nei periodi successivi si è poi passati a rimarcare l'importanza della creazione di sinergie per lo sviluppo dei *business*, che solo una diversificazione di tipo correlato avrebbe permesso di conseguire.

In generale, uno degli aspetti fondamentali della strategia di diversificazione è dunque costituito dalla capacità dei *business* di generare valore di mercato superiore a quello ottenibile, se gli stessi business operassero in modo indipendente, come aziende distinte.

Dunque far parte di un gruppo dovrebbe garantire il conseguimento di una redditività più elevata, meno rischiosa e più durevole per via delle interdipendenze tra le *business unit* dell'organizzazione e tra queste e quelle di altre strutture indipendenti. In particolare è possibile andare ad individuare tre differenti categorie: le interdipendenze tangibili, quelle intangibili e quelle competitive.

Per quanto riguarda la prima tipologia di interrelazioni, quelle tangibili, queste possono essere realizzate attraverso la condivisione di determinati asset o attività aziendali tra le varie unità di business.

Può però accadere che una *business unit* non venga coinvolta nella condivisione di un'attività, in quanto si valuta che a fronte di benefici complessivi irrilevanti, si dovrebbero sopportare dei costi eccessivi.

Nel caso delle interrelazioni intangibili, queste sono invece caratterizzate dalla condivisione tra le unità di business, di risorse come le conoscenze, le competenze distintive e le capacità sottostanti.

Infine vanno poi considerate le interrelazioni con i concorrenti, le quali si presentano quando l'impresa si trova a competere con gli stessi rivali in più aree di *business*. In questi casi infatti, un'azione attuata dall'impresa per far fronte ai concorrenti in un determinato settore, comporta delle reazioni da parte dei concorrenti stessi all'interno degli altri business comuni in cui operano.

Per cui la realizzazione di sinergie necessita di adeguate strutture di corporate che consentano la realizzazione delle strategie orizzontali, utili per sfruttare le opportunità di riduzione dei costi o il miglioramento della realizzazione di processi, prodotti e servizi.

E' comunque importante tener presente che tale strategia è caratterizzata anche da vari limiti.



Infatti possono verificarsi casi in cui i costi da sostenere per attuare la diversificazione risultano essere superiori ai benefici che l'azienda riuscirebbe ad ottenere. Un'ulteriore causa che comporta il fallimento di questa strategia è legato al caso in cui le imprese decidano di adottare tali la diversificazione per motivi sbagliati, come ad esempio la ricerca di vantaggi propri da parte del *top management*. Infine un fallimento che frequentemente colpisce le strategie di diversificazione è la mancata realizzazione delle sinergie che erano state previste in fase di studio, a causa di valutazioni errate fatte a priori.

Infine occorre evidenziare che oltre certi limiti la diversificazione può compromettere la redditività dell'impresa. Infatti, in base alle ricerche portate avanti negli ultimi trenta anni in merito alla relazione tra diversificazione e performance, si è arrivati ad evidenziare che le performance aziendali a seguito dell'attuazione di tale strategia tendono a creare valore fino ad un certo limite, oltre il quale i costi legati alla complessità organizzativa supereranno i benefici derivanti dall'estensione della diversificazione.

Un altro aspetto della diversificazione, che è stato al centro di molti studi e ricerche, ha riguardato il dibattito in merito al fatto che per un'organizzazione possa risultare più profittevole attuare una diversificazione di tipo correlato, piuttosto che conglomerale.

Ovviamente, tali considerazioni sono state di volta in volta supportate con adeguate argomentazioni, relative a vantaggi e svantaggi che le differenti metodologie di diversificazione potevano generare.

Considerando però i risultati contrastanti dei vari studi effettuati e gli esempi di aziende di successo che hanno attuato ora una, ora l'altra tipologia di diversificazione, risulta piuttosto difficile giungere ad una conclusione univoca.

Questo perché la validità dell'attuazione di tale strategia, dipende in molti casi sia da condizioni dell'ambiente esterno, sia da caratteristiche interne all'organizzazione.

Da una visione più generale, appare infatti evidente che tale strategia oggi è ampiamente utilizzata e che le varie organizzazioni adottano differenti tipologie di diversificazione, correlata e conglomerata. Si potrebbe dunque concludere, come suggerito da Reed (1991), che il successo di un certo tipo di strategia, dipenda dalle caratteristiche gestionali della singola azienda.

Infine, un ultimo importante elemento, per una corretta valutazione dell'attuazione delle strategie di diversificazione da parte delle aziende, riguarda la creazione di adeguati metodi di misurazione.

Questi infatti risultano necessari per poter definire nel modo più preciso possibile il grado di diversificazione raggiunto dalle varie imprese che vengono valutate nei diversi studi.

Ecco perché nel corso degli anni i diversi ricercatori, da Rumelt fino a Jaquenne e Berry, hanno sviluppato molti metodi di misurazione che potessero essere d'aiuto a tale scopo.

In questo lavoro, un'analisi più approfondita della strategia di diversificazione, sarà svolta prendendo come riferimento un campo di studio estremamente attuale e futuristico, quello delle tecnologie e dei servizi internet.

Tale industria, caratterizzata da una crescita vertiginosa nel corso degli ultimi vent'anni, risulta essere molto variegata e complessa, per cui al suo interno è spesso difficile effettuare una netta distinzione in termini di concorrenza diretta tra i diversi player che vi operano.

E' possibile infatti definire diverse categorie nelle quali le varie aziende vanno ad operare, tra cui lo sviluppo di *software*, *l'e-commerce*, i *search engine* ed i *social media*. Ma i confini risultano estremamente labili e sono all'ordine del giorno casi in cui una società invada il campo di competenza di un'altra, generando una concorrenza sempre più aspra.

Da questa premessa, dunque, è già possibile intuire come il concetto di strategia di diversificazione rappresenti qualcosa di insito all'interno di questa industria.

Allo scopo di svolgere un'analisi più accurata e non eccessivamente dispersiva, l'attenzione è stata concentrata sul campo dei motori di ricerca.

In questo settore, dove oggi operano alcune delle più importanti aziende a livello mondiale (tra cui Google, Microsoft e Facebook) è possibile notare come tutti i primi operatori che non hanno saputo innovarsi (come Excite o Altavista) sono scomparsi o sono stati acquisiti da altre aziende (l'esempio più recente è rappresentato dall'acquisizione di Yahoo da parte di Verizon).

Questo perché in un'industria altamente tecnologica, uno dei fattori critici necessari per arrivare al successo e mantenere un elevato grado di competitività, è la capacità di saper sviluppare nuovi prodotti e nuovi business.

Ogni organizzazione che voglia poter competere in un orizzonte di lungo periodo, deve quindi essere capace di mettere a punto un modello di gestione dinamico, che sia in grado di elaborare ed integrare nuove competenze, in modo da affrontare più velocemente i cambiamenti esterni.

In un mondo come quello odierno, che cambia rapidamente, la necessità per ogni azienda è quella di riuscire ad adattarsi al meglio e nel più breve tempo possibile.

Queste capacità sono richieste a maggior ragione in un'industria come quella delle imprese internet, in cui in realtà per essere competitivi, non basta sapersi adattare, ma bisogna piuttosto essere capaci di rendersi promotori del cambiamento.

Per fare ciò, ciascuna azienda che opera nel settore deve essere in grado di valutare quali siano i trend dei business in digitale, che attualmente si basano su determinati pilastri, quali: lo sviluppo del mobile, dei sistemi connessi e dei pagamenti, lo sviluppo del social e della *sharing economy*, l'evoluzione del comportamento del consumatore e l'affermazione dell'internet delle cose (*Internet of Things*).

Partendo da tali presupposti, con uno scenario che tende a cambiare molto rapidamente ed una sempre maggior convergenza dei vari aspetti della tecnologia digitale, una determinante fondamentale, che dovrebbe contraddistinguere le grandi aziende dell'hi tech, è quella di riuscire ad ampliare necessariamente il proprio campo di azione, diversificando i business in cui si va ad operare, e arrivando spesso a stringere alleanze con i propri concorrenti o con altre imprese per raggiungere i propri obiettivi.

Tutto ciò appare evidente se si vanno ad analizzare le strategie attuate da varie aziende operanti nel mondo internet. Ad esempio Microsoft, cresciuta grazie allo sviluppo dei sistemi operativi Windows ed ai software di produttività personale del pacchetto Office, dopo un primo fallimento nel settore dei search engine, ha stretto un accordo con Yahoo, per sviluppare un nuovo motore di ricerca, Bing, che dal 2009 sta cercando di ampliare la propria fetta di mercato. La diversificazione dell'azienda però non si ferma qua, infatti le strategie future sono volte allo sviluppo di nuovi progetti nei settori dell'intelligenza artificiale e della realtà virtuale, espandendo così ancora di più il suo raggio d'azione.

Discorso analogo può poi essere fatto per l'azienda cinese Baidu, il primo motore di ricerca della Repubblica Popolare, ha esteso nel tempo le proprie attività in molti altri settori e sta cercando di attuare una diversificazione anche a livello geografico, provando ad affermarsi in altri paesi asiatici.

Inoltre, tra i vari operatori dell'industria, va sicuramente considerato anche Facebook, realtà aziendale relativamente giovane, che sta intraprendendo una politica di diversificazione sempre più ampia, per sfruttare al meglio le proprie risorse umane e tecnologiche, entrando tra l'altro anche nel settore dei motori di ricerca.

L'attuazione di tale strategia risente in particolare di due importanti fenomeni legati al mondo del digitale.

Da un lato la voglia di affermarsi in un mercato, quello dei servizi internet, che sta crescendo sempre più velocemente, grazie alla sua diffusione nelle regioni del mondo più arretrate ma anche più popolose, come l'Asia, l'Africa e l'America Latina.

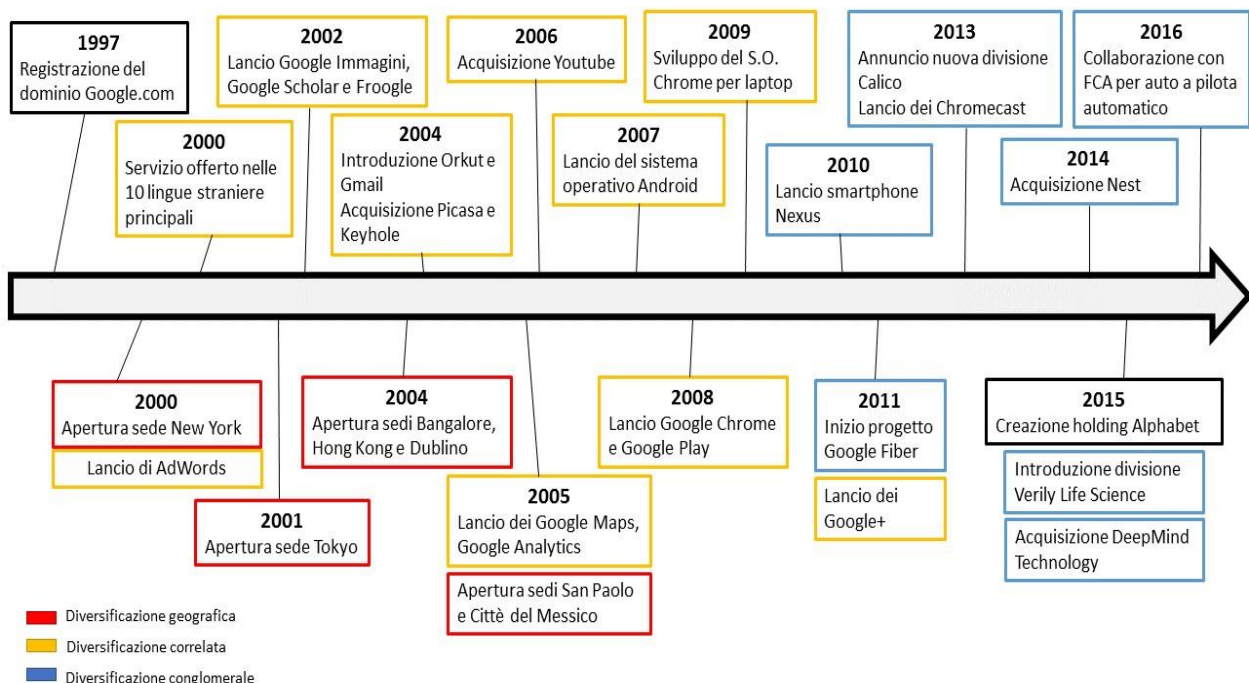
Dall'altro la presenza di un nuovo paradigma evolucionistico delle imprese, quello della cosiddetta "disruption", che come descritto dal Prof. Cellini, può essere definito come "l'incrocio tra innovazione tecnologica e nuove abitudini culturali, che produce un diverso modello d'impresa", che rende molto più problematico capire da dove arriverà la prossima minaccia.

In tale contesto si inserisce il caso analizzato dell'azienda Google.

Questa, nata nel 1996, grazie alle capacità di Larry Page e Sergey Brin, si è affermata in pochissimo tempo, come il migliore motore di ricerca al mondo.

Tale risultato è stato perseguito e raggiunto, in quanto i fondatori, già nel definire la vision e la mission aziendale, avevano previsto che lo sviluppo della loro attività dovesse essere di portata globale, per avere reale successo.

**Fig. 3.1 TIMELINE DI GOOGLE**



Fonte: Elaborazione propria

L'evoluzione strategica dell'azienda di Mountain View, in particolare, può essere ricondotta a tre diverse tipologie di diversificazione: quella geografica, quella settoriale correlata e quella settoriale conglomerata.

In particolare, la spinta all'attuazione di una diversificazione di tipo geografico ha risentito di due aspetti fondamentali. Da un lato si è avuta una pressione dei fattori ambientali, legata alla internazionalizzazione della concorrenza. Infatti, nell'ambito dei servizi internet, tutti i maggiori operatori, offrono i propri servizi su scala globale. Dunque si è presentata fin da subito la necessità di estendere il proprio raggio di azione al di fuori dei propri confini nazionali, per poter competere.

Dall'altro lato si è guardato invece ad un bisogno legato a fattori interni. La ricerca di risorse umane che siano in grado di favorire lo sviluppo di nuove competenze e nuove tecnologie per implementare i propri prodotti e servizi, risulta essere infatti un aspetto fondamentale in business ad elevato livello di innovazione tecnologica.

In concomitanza col processo di internazionalizzazione, Google ha anche deciso di avviare un altro tipo di diversificazione, quella settoriale correlata.

Infatti fin dal 2000, con la creazione della piattaforma AdWords, l'azienda ha cominciato ad estendere la propria attività, ad altri business del mondo internet, sia attraverso lo sviluppo interno, come nel caso della piattaforma per posta elettronica Gmail, sia attraverso l'attuazione di acquisizioni, come nel caso della start-up Youtube, che si era affermata nel campo della condivisione dei video online.

In questo caso le spinte all'attuazione di tale strategia possono essere ricondotte principalmente alla possibilità di sfruttare risorse eccellenti al di fuori del settore di origine e alla volontà di aumentare il proprio potere di mercato, affermando il proprio marchio come leader dell'industria, in tutti i differenti settori di cui questa è composta. Un'analisi più approfondita del grado di correlazione è stata fatta analizzando tre criteri distintivi: intensità, direzione e fattori che esprimono la correlazione stessa (Fontana e Caroli, 2014).

- *Intensità*: nel caso di Google si può notare una elevata connessione strategica ed economica tra i settori. Basta pensare come AdWords sia stato creato appositamente per rendere remunerativo il motore di ricerca. Allo stesso tempo i vari altri business che sono stati poi sviluppati o acquisiti dall'azienda, come Gmail, Youtube o App, sono stati fondamentali per lo sviluppo strategico aziendale, poiché hanno permesso di offrire un pacchetto completo di servizi online al singolo utente.

- *Direzione*: la strategia seguita inizialmente da Google è stata di tipo prettamente orizzontale. Infatti i prodotti offerti, tramite acquisizione o sviluppo interno, relativi ai settori della posta elettronica, del *search engine* o dell'intrattenimento online, pur avendo funzioni d'uso differenti, rappresentano tutti rami di uno stesso macro-mercato, quello dei servizi internet, rivolto sia agli utenti finali, sia ad un'utenza *business*.
- *Fattori di correlazione*: è abbastanza intuitivo a questo punto capire che i legami tra i diversi business di Google, sono caratterizzati da una correlazione sia a livello di mercato, ma anche a livello di sfruttamento delle competenze distintive delle risorse umane. Infatti, lo sviluppo di *software*, piattaforme web ed *App*, richiedono tutte conoscenze ed abilità informatiche molto simili.

Infine l'ultima tipologia di diversificazione attuata dall'azienda, di tipo conglomerale, è iniziata sostanzialmente nel 2010 con il lancio dei primi prodotti hardware e la creazione della divisione Google X.

La realizzazione di questo tipo di strategia è stata resa possibile dalla disponibilità di capacità finanziarie in eccesso. Ma può essere ricondotta anche al contemporaneo aumento della pressione della concorrenza nel settore principalmente remunerativo per l'azienda, quello dell'advertising online. In base a queste premesse, Google ha reputato necessario ampliare l'orizzonte delle proprie attività, ricercando opportunità in ambiti molto diversi da quello originario.

Durante tale studio, è stato dunque interessante vedere come l'azienda è riuscita in pochissimo tempo, a raggiungere il successo in un determinato campo di attività, quello dei motori di ricerca, grazie alle capacità dei propri fondatori.

A ciò come detto è seguito poi l'attuazione di una duplice strategia di diversificazione, quella geografica e quella settoriale correlata.

Se la prima costituiva un elemento indispensabile per riuscire a sopravvivere e competere all'interno del settore di riferimento, la seconda ha invece consentito di sfruttare al meglio le proprie risorse umane e competenze tecnologiche per consentire all'azienda di potersi affermare in molti altri settori del mondo internet. Si può dunque evidenziare come l'attuazione delle due strategie di diversificazione siano risultate essere vincenti.

Lo step successivo, come detto, è stato poi quello di implementare la propria diversificazione, virando verso una forma di tipo conglomerale. Tale strategia ha in particolare avuto un

maggior impatto a livello organizzativo, portando alla necessaria ristrutturazione della società e la creazione della *holding* Alphabet.

A livello di risultati però, è stato possibile evidenziare come, almeno allo stato attuale, tale strategia non ha dato al momento i frutti sperati. Piuttosto è andata ad incidere in negativo sugli utili aziendali, con la perdita di diversi miliardi di dollari negli ultimi tre anni.

Ciò comunque non indica un necessario fallimento della diversificazione conglomerale, dato che per l'azienda in molti casi si tratta di sviluppare progetti ancora in fasi embrionale ed i risultati di tali attività potranno essere valutati effettivamente soltanto tra qualche anno.

Inoltre, la costante minaccia di fenomeni di *disruption*, che possono improvvisamente stravolgere un qualsiasi campo di attività, in particolar modo nell'industria dell'hi tech, potrebbe essere una buona motivazione per continuare ad attuare una diversificazione conglomerale, in modo da non restringere eccessivamente il campo d'azione di una società, ma tenere aperte eventuali vie di fuga, qualora il *core business* non riuscisse più a produrre lo stesso livello di profitti realizzati precedentemente.