

ALMA MATER STUDIORUM · UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

FACOLTÀ DI SCIENZE MATEMATICHE, FISICHE E NATURALI
Corso di Laurea Triennale in Scienze di Internet

**L'IMPORTANZA STRATEGICA DEL
PORTAFOGLIO DI BUSINESS
DI MICROSOFT:
Il caso Skype**

Tesi di Laurea in Economia Aziendale

Relatore:
Chiar.mo Prof.
Edoardo Mollona

Presentata da:
Giorgia Nioi

**Sessione II
2010/2011**

Ai miei genitori.

Introduzione

Il presente elaborato è il frutto di un'accurata e approfondita ricerca effettuata sull'azienda americana tra le più famose al mondo: Microsoft Corporation, un'azienda che sviluppa, produce, vende licenze e supporta una vasta gamma di prodotti e servizi prevalentemente legati al calcolo attraverso le sue divisioni di prodotto diversificate. Con un profitto pari a 18.8 miliardi di dollari, Microsoft viene votata come la quarta azienda più redditizia del 2010 da Fortune 500¹. I risultati finanziari del terzo trimestre, ovvero il primo dell'esercizio fiscale 2012 dell'azienda, parlano di una crescita del fatturato con un aumento del 7 per cento rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, raggiungendo un profitto pari a 17.37 miliardi di dollari². A rendere così profittevole l'impresa di Redmond è Office, la suite di software di produttività personale, seguita dalla console da gioco Xbox.

L'obiettivo della tesi è quello di definire le basi per l'analisi delle strategie che hanno luogo nei vari livelli dell'impresa, fornendo gli strumenti necessari per comprendere come vengano condotti questi studi e quali scelte abbiano accompagnato la nostra impresa a giungere ad un tale successo ed a effettuare acquisizioni, investimenti in tutti i campi.

Il settore informatico è un ambiente in continua evoluzione caratterizzato da un elevato grado di complessità e dinamicità, che inevitabilmente rende più complicata la definizione del campo di indagine e l'applicazione degli strumenti fondamentali per l'analisi. A questo proposito lo studio dopo aver presentato il concetto di strategia si focalizzerà essenzialmente sulla piani-

¹Una lista delle imprese americane più grandi, <http://money.cnn.com>.

²Dati prelevati dal bilancio dichiarato, <http://www.microsoft.com/investor/>

ficazione strategica delineandone gli attori, i comportamenti, gli obiettivi e i fattori che conducono al successo delle aziende. Grazie all'ausilio di vari strumenti forniti dall'università e a ricerche approfondite dell'autore, si è ottenuta un'ingente quantità di informazioni attraverso le quali si è potuto delineare e strutturare l'analisi presentata in questo documento che vuole essere una sintesi teorica e pratica. Entrando nel dettaglio della tesi, il lettore si troverà di fronte ad una struttura composta da tre moduli, ognuno con funzioni ed obiettivi specifici.

Nella prima parte vengono introdotti e spiegati i passaggi necessari per effettuare un'analisi strategica delle decisioni aziendali. Lo studio parte inizialmente dalla definizione del concetto di strategia collegata a quello di successo, intesi come elementi inseparabili volti alla definizione degli obiettivi e dei fini dell'impresa. Successivamente viene effettuata una ricerca approfondita sull'ambiente interno all'azienda multibusiness, con particolare attenzione per i diversi livelli in cui vengono prese le decisioni, per poi passare successivamente all'analisi dell'attrattività del settore, nella quale vengono introdotti diversi concetti tra cui l'analisi delle cinque forze competitive di Porter, la concorrenza e il potere contrattuale di acquirenti e fornitori, fino ad arrivare alla definizione dei fattori che determinano il successo di un settore.

Nel secondo capitolo viene presentato lo studio pratico a cui vengono applicati i concetti teorici elencati fino ad ora, con un breve cenno agli eventi che hanno portato a delineare l'impresa odierna e con un approfondimento dell'analisi del settore del software, il settore di appartenenza di Microsoft. Questa sezione si propone come un breve esame delle strategie portate avanti dall'impresa in questione nei vari ambiti settoriali, grazie alle quali vengono raggiunti vantaggi competitivi. Verranno riportati chiari esempi di applicazione strategica, nel quale il lettore potrà trovare contributi ed estensioni alle nozioni e ai modelli incontrati precedentemente. Verranno trattati concetti quali le acquisizioni e gli investimenti come fenomeno di crescita e di protezione dal rischio del portafoglio.

Si arriva così all'ultimo modulo, quello in cui vengono effettivamente de-

scritti i motivi che hanno portato Microsoft ad effettuare un'acquisizione di notevoli dimensioni. Si parla di Skype, la nota società produttrice del software VoIP presente a livelli internazionali. Verranno illustrate le vicende che hanno interessato il programma a livello economico e sociale, come il fatto che un'impresa italiana, Messagenet abbia cercato di contrastare l'affare tra Microsoft e Skype. Successivamente saranno prese in esame le possibili sinergie con altri prodotti sviluppati o presenti nel portafoglio dell'acquirente.

L'intera trattazione è illustrata, in quanto arricchita da figure e tabelle che integrano lo studio e rendono più semplice e funzionale la comprensione dei testi da parte del lettore.

Indice

Introduzione	i
1 ANALISI STRATEGICA E VANTAGGIO COMPETITIVO	1
1.1 Il concetto di strategia e di successo	2
1.1.1 Visione, missione e valori	3
1.2 I livelli della strategia	5
1.3 Strategia di gruppo	6
1.3.1 Strategia di portafoglio	7
1.3.2 Strategia economico-finanziaria	8
1.3.3 Strategia sociale	9
1.3.4 Strategia organizzativa	9
1.3.5 Strategia di diversificazione	9
1.4 Strategia di business	12
1.4.1 L'analisi di settore e dei concorrenti	12
1.4.2 Vantaggio competitivo	18
1.4.3 La leadership di costo	21
1.4.4 La differenziazione	21
1.4.5 La focalizzazione	23
1.5 Strategia funzionale	23
2 MICROSOFT	25
2.1 I principali eventi	25
2.2 Impresa multinazionale	30
2.3 Mission e valori	31

2.4	L'analisi strategica	32
2.4.1	L'industria del software: un settore in evoluzione	33
2.4.2	Il caso Xbox: strategia di differenziazione	35
2.4.3	Le acquisizioni e gli investimenti: strategia di diversificazione	38
3	SKYPE	47
3.1	La storia	48
3.1.1	Le fonti del guadagno	50
3.2	L'acquisizione	51
3.2.1	Messagenet	53
3.2.2	Le possibili integrazioni	55
	Conclusioni	59
	Bibliografia	61
	Sitografia	63
	Ringraziamenti	65

Elenco delle figure

1.1	<i>Il sistema delle decisioni strategiche nell'impresa multibusiness</i>	5
1.2	<i>Ambiente in cui opera l'impresa</i>	13
1.3	<i>Schema delle 5 forze competitive di Porter</i>	15
1.4	<i>I fattori strutturali nello schema di Porter</i>	16
1.5	<i>Strategie competitive di Porter</i>	20
2.1	<i>Confronto caratteristiche Xbox-PlayStation II</i>	36
2.2	<i>Dati vendita delle console Wii, PlayStation III e Xbox</i>	38
2.3	<i>Acquisizioni e investimenti di Microsoft dal 1989 al 2011</i>	41
2.4	<i>Acquisizioni e investimenti di Microsoft dal 1989 al 2011</i>	42
2.5	<i>Investimenti di Microsoft dal 1989 al 2011</i>	43
2.6	<i>Acquisizioni di Microsoft dal 1989 al 2011</i>	44
3.1	<i>Confronto dati Skype-Windows Live Messenger</i>	56

Capitolo 1

ANALISI STRATEGICA E VANTAGGIO COMPETITIVO

Il tema della strategia è un tema attuale, in quanto la pianificazione strategica ha aumentato la propria importanza nel corso degli anni, diventando da semplice mezzo per il controllo dei costi e del budget, fino alla previsione di mercato e conseguimento di un vantaggio competitivo. In questo capitolo saranno trattati diversi argomenti. Verrà introdotto il concetto di strategia e la sua relazione con il successo per poi passare a delineazione della missione dell'impresa come strumento di comunicazione della strategia stessa.

In seguito cercheremo di analizzare la pianificazione strategica e la relazione tra i diversi livelli della strategia. Quest'ultimo argomento introduce in quali scelte in concreto la strategia d'impresa si esplicita; in questa sede ci limitiamo a presentare le varie categorie di scelte, dando maggiormente importanza alla strategia di portafoglio, analizzando la diversificazione aziendale, ossia quella strategia che conduce le aziende ad operare in più aree strategiche d'affari distinte, e le varie strategie competitive che si concretizzano a livello di business, come la strategia di differenziazione.

1.1 Il concetto di strategia e di successo

Nella teoria dell'impresa e dell'organizzazione moderna un ruolo fondamentale lo riveste la strategia. Per dare la definizione di questo concetto farò riferimento a fonti autorevoli che hanno fornito la loro interpretazione nel corso degli anni.

La strategia si occupa del successo. Obiettivo primario della strategia è guidare le decisioni manageriali al raggiungimento di risultati di eccellenza mediante la ricerca di un vantaggio competitivo; essa è contemporaneamente un mezzo di comunicazione e di coordinamento all'interno dell'organizzazione. Le imprese hanno bisogno delle strategie per fornire una direzione e uno scopo, per schierare le risorse nella maniera più efficace e per coordinare il flusso delle decisioni prese dai diversi membri dell'organizzazione¹.

Secondo il Terzani², la strategia può essere intesa come individuazione di fini e di obiettivi³ da conseguire attraverso l'adozione di adeguate linee di azione e l'impiego delle risorse necessarie per ottenerli.

In questo testo verrà privilegiata la nozione di strategia allargata, comprensiva cioè dei fini dell'impresa. La strategia di un'impresa appare come il modello di ricerca del successo imprenditoriale che l'impresa ha adottato o che intende perseguire, dove il successo non è definito a priori, ma è parte integrante del modello in cui trova la sua definizione.

A prima vista, il fatto di includere o meno i fini dell'impresa nel concetto di strategia può sembrare una questione di scarso rilievo, destinata al solo fine di definizione terminologica della nozione. In realtà la questione non è banale, in quanto sottende due diversi modi di concepire il processo di formulazione della strategia e, di conseguenza, l'impresa e l'attività della

¹Grant, Robert M. (1999), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, il Mulino, Bologna, pp.1, 27.

²Terzani, Sergio (1999), *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, pag.IX.

³Secondo alcuni autori la strategia è il modo in cui l'impresa utilizza le sue risorse e interagisce con l'ambiente esterno per conseguire i fini e gli obiettivi di fondo; per altri i fini fondamentali perseguiti e le politiche atte a realizzarli sono inclusi nella strategia.

stessa. La definizione di strategia nell'accezione ristretta, non inclusiva dei fini, implica una concezione secondo cui gli obiettivi devono essere specificati prima dei mezzi atti a conseguirli. E fra gli strumenti per raggiungere i fini vengono incluse le scelte (strategiche) inerenti il campo di attività in cui operare, il vantaggio competitivo cui puntare, le sinergie e le competenze da sviluppare.

Per contro, il concetto ampio di strategia, inclusivo dei fini perseguiti, implica la convinzione che i fini e le politiche volte a perseguirli non possono essere elaborati separatamente, ma vengono determinati congiuntamente in un processo che definisce la natura dell'impresa sul piano gestionale e organizzativo. Riconoscere che i fini dell'impresa si definiscono in relazione all'ambito in cui opera l'impresa, significa delinearla come un organismo dinamico che non funziona soltanto in vista di certi scopi, ma trova la sua ragione d'essere.

Un'altra definizione viene suggerita da Grant: la strategia diventa successo quando è coerente con gli obiettivi e i valori dell'impresa, con l'ambiente esterno, con le risorse, con la struttura e i sistemi organizzativi⁴. Per descrivere la strategia di un'impresa occorre definire in quali settori opera o vuole operare.

Per molte imprese uno strumento fondamentale per comunicare la strategia è la delineazione della missione. Si tratta di un breve elenco delle linee essenziali che rafforzano l'identità dell'organizzazione e agevolano l'allineamento degli obiettivi individuali all'interno dell'azienda. Analizziamo meglio quali sono gli obiettivi dell'impresa.

1.1.1 Visione, missione e valori

Visione, missione e valori sono parte della strategia d'impresa e svolgono una funzione di comunicazione della strategia. La visione, in inglese *vision*,

⁴Grant, Robert M. (1999), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, il Mulino, Bologna, pag.26.

definisce cosa un'azienda vuole essere. Si concentra su uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi.

Una vision chiara e definita stabilisce lo scopo dell'organizzazione, la direzione che essa intende seguire e i benefici che ne potranno derivare. Dopo avere definito la vision, è importante la sua comunicazione e la sua condivisione con il personale dell'azienda; la vision deve diventare il "manifesto" dell'azienda in modo tale che riesca a spronare i membri dell'organizzazione e renderli orgogliosi di farne parte.

Se, la visione è l'ambizione che definisce lo scopo per cui l'azienda esiste, la mission definisce il ruolo dell'azienda per attuarla. La mission si focalizza più sul presente e fornisce una guida operativa all'azione dell'organizzazione. Dovrebbe descrivere in modo chiaro e conciso la ragione di esistere dell'azienda, quello che l'azienda vuole significare per il mercato in cui opera e in cosa essa si distingue rispetto ai concorrenti.

Solo basandosi su una cultura comune e su una scala di valori condivisi la mission può assolvere pienamente ed efficacemente il suo compito di guida strategica dell'azienda. La mission e la vision creano così la cultura aziendale, che può definirsi come l'insieme di specifici valori, significati, modi di pensare condivisi dai membri dell'organizzazione, che determina il modo di comportarsi dei membri stessi, sia all'interno che al di fuori dell'organizzazione.

I valori dell'impresa, quali l'opportunità di sviluppo di auto-realizzazione individuale, il perseguimento di una qualità del prodotto non ancora raggiunta, non rappresentano semplicemente un condizionamento dei mezzi attraverso i quali l'impresa realizza gli obiettivi; al contrario essi giocano un ruolo importante nella creazione di un obiettivo strategico, nella creazione di consenso, di impegno e di reputazione all'interno dell'organizzazione.

Sebbene la massimazione del profitto per l'azionista sia l'obiettivo dominante per l'impresa, gli obiettivi aziendali sono rappresentati da traguardi più estesi che costituiscono la strategia e uniscono gli sforzi dei membri dell'organizzazione.

1.2 I livelli della strategia

Possiamo considerare la strategia come il modo con il quale l'impresa utilizza le proprie risorse e competenze all'interno del settore di attività per raggiungere i suoi obiettivi. Veniamo ora alle strategie attraverso cui l'orientamento strategico di fondo⁵ si sviluppa e si concretizza.

Il seguente schema mostra le relazioni tra i diversi livelli di pianificazione strategica:

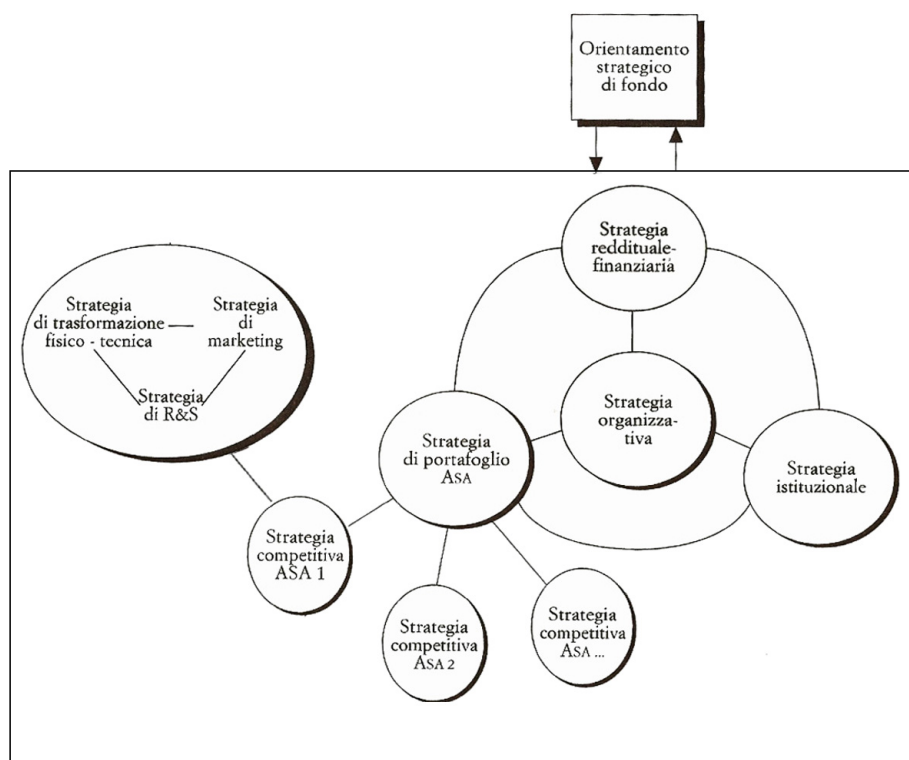


Figura 1.1: *Il sistema delle decisioni strategiche nell'impresa multibusiness*
(Rielaborazione personale da Airoidi, *Economia Aziendale*, p.365.)

⁵Si definisce orientamento strategico di fondo di un'impresa come "la sua identità profonda, la parte nascosta e invisibile del suo disegno strategico presupposto dalle scelte strategiche che costituiscono il profilo strategico visibile. L'Osf è l'insieme di idee-guida, valori e atteggiamenti che definiscono l'identità, effettiva o ricercata, dell'impresa"; Coda, Vittorio (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, pag.24.

In ogni organizzazione la pianificazione strategica comincia a livello aziendale (o corporate) per poi procedere verso il basso al livello ASA⁶ (o di business) e al livello funzionale. La strategia aziendale rappresenta il più alto di questi livelli e dovrebbe essere sviluppata tenendo presente la missione complessiva dell'organizzazione. La figura presentata mostra il sistema delle decisioni strategiche in un'impresa multibusiness, dove la strategia economico-finanziaria e la strategia sociale si collegano strettamente alla strategia di portafoglio attività (o, meglio, portafoglio ASA), la quale a sua volta è interrelata con le strategie competitive delle singole aree di affari. Nei prossimi paragrafi mi soffermerò brevemente su ciascuna delle strategie individuate al fine di comprendere come, attraverso esse, l'orientamento strategico di fondo si concretizza.

1.3 Strategia di gruppo

La strategia di gruppo si occupa di decidere in quali settori un'impresa dovrebbe operare e di distribuire le risorse aziendali fra i diversi settori. La strategia di gruppo, detta spesso strategia corporate, è frequente soprattutto nelle imprese di grandi dimensioni che trattano molti prodotti, che operano in differenti settori e con diverse tecnologie (imprese multibusiness). Definisce il campo di azione dell'impresa attraverso la scelta dei settori nei quali vuole competere, coordinandoli e indirizzandoli verso gli obiettivi generali dell'organizzazione.

Secondo Coda⁷, le strategie a livello aziendale possono ricadere in quattro categorie: la strategia di portafoglio, economico-finanziaria, sociale (istituzionale) e organizzativa; gli investimenti per la diversificazione, l'integrazione (verticale, orizzontale), le acquisizioni e le nuove iniziative imprenditoriali. Definire una strategia di gruppo significa rispondere a domande del tipo: sia-

⁶Area Strategica d'Affari.

⁷Coda, Vittorio (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.

mo nel business giusto? In quali business entrare e quali business è opportuno abbandonare? Come distribuire le risorse tra i vari business?

1.3.1 Strategia di portafoglio

Ha il compito di scegliere e definire le aree strategiche di affari in cui continuare ad investire risorse, le nuove ASA in cui entrare e quelle eventualmente da abbandonare. La strategia di portafoglio rappresenta la classe di scelte strategiche che più contribuisce a determinare il successo o l'insuccesso di un'impresa diversificata. Affinché la diversificazione porti ad un profitto, la strategia di portafoglio deve puntare ad incrementare il vantaggio competitivo delle singole attività mediante l'individuazione e il perseguimento di sinergie fra diversi business. Esistono vari criteri da esaminare per prendere decisioni a questo livello, tra i quali l'attitudine a generare o assorbire mezzi monetari, la fase del ciclo del prodotto, l'attrattività del mercato e la posizione competitiva dell'impresa nell'ASA. E ancora le sinergie finanziarie e l'attitudine a generare know-how strategico.

Una prima regola da considerare per formulare una strategia di portafoglio consiste nell'accostare ASA che assorbono risorse finanziarie con ASA che generano risorse finanziarie in modo da non compromettere la struttura patrimoniale dell'impresa. Questa predisposizione a generare risorse è legata alla fase del ciclo di vita del prodotto⁸. Quest'ultimo, oltre ad influenzare la dinamica finanziaria, condiziona altri aspetti dell'area strategia come le modalità competitive, di cui parleremo in seguito.

Una strategia equilibrata di portafoglio dovrebbe, in teoria, cercare di combinare ASA che si trovano in diverse fasi del ciclo di vita sfruttando prodotti in fase di maturità come fonti di risorse finanziarie e di investire in prodotti in fase di introduzione e sviluppo. Ma questo criterio non è sempre vero, infatti, sfruttare un business come maturo può portare ad un abban-

⁸Il ciclo di vita del prodotto ha quattro fasi principali, che rappresentano la sua evoluzione: introduzione, crescita, maturità e declino.

dono degli investimenti atti al miglioramento del prodotto e del processo produttivo, e può comportare una perdita di posizioni competitive.

Un altro elemento da prendere in considerazione durante la scelta di investimento o disinvestimento da una particolare ASA è la posizione competitiva dell'impresa. Poiché la redditività di un'ASA dipende sia dalla posizione strategica, sia dalla struttura del sistema competitivo, la strategia di portafoglio dovrebbe essere orientata al consolidamento delle aree strategiche con buone posizioni competitive e alla selezione di quelle con posizioni competitive più deboli. Fra le diverse aree strategiche di un'impresa esistono principalmente sinergie di due tipi: materiali e immateriali. Mentre nel primo caso si tratta di condivisione tra le ASA della rete di distribuzione, della struttura commerciale, delle attività R&S⁹, nel secondo vengono condivisi il marchio, l'immagine aziendale, le esperienze e il know-how.

Talvolta la gestione di una determinata attività può sembrare non conveniente dal punto di vista economico, ma può invece accrescere e sviluppare dal lato delle conoscenze, delle esperienze e delle tecnologie altre aree all'interno dell'impresa.

In conclusione è opportuno sottolineare che le decisioni inerenti la strategia di portafoglio non dovrebbero portare alla competizione tra le diverse ASA, ma ad una stretta collaborazione orientata al coordinamento e al perseguimento degli obiettivi di chi prende le decisioni e quindi dell'orientamento strategico di fondo dell'impresa.

1.3.2 Strategia economico-finanziaria

La strategia economico-finanziaria si occupa di definire obiettivi in termini di redditività, solidità patrimoniale, liquidità e crescita dell'impresa; il suo ruolo varia in base all'ordinamento strategico di fondo dell'impresa. Sono oggetto di questa strategia tutte le decisioni di investimento e di finanziamento. In alcune imprese l'OsF è bilanciato tra gli obiettivi finanziari e quelli

⁹Ricerca e Sviluppo.

di sviluppo, mentre in altre gli obiettivi reddituali vengono assolutizzati o trascurati.

Entrambe le situazioni non portano ad una economicità duratura dell'impresa: se l'impresa non è in grado di assolvere gli impegni finanziari di breve termine, allora non può sperare in uno sviluppo a lungo termine¹⁰.

1.3.3 Strategia sociale

La strategia sociale è preposta all'ottenimento di un consenso duraturo da parte degli interlocutori istituzionali con cui interagisce l'impresa¹¹. Oltre ad occuparsi della definizione dei contributi da parte dei prestatori di lavoro e dei conferenti di capitale di rischio, gestisce le ricompense e le remunerazioni che l'impresa offre in cambio di tali contributi.

1.3.4 Strategia organizzativa

La strategia organizzativa può essere definita come l'insieme di regole che l'organizzazione segue per adattare la struttura organizzativa a perseguire la propria missione, in accordo con l'assetto strategico definito, in relazione all'ambiente esterno. Fanno parte di questa strategia le scelte inerenti alle aree d'affari, come le decisioni di linee comuni alle quali devono sottostare.

1.3.5 Strategia di diversificazione

Per garantire la propria crescita, l'impresa è indotta a ricercare nuovi spazi operativi all'esterno, avviando strategie di diversificazione del proprio raggio d'azione, cioè di ampliamento a livello geografico, oppure in un'ottica di crescita orizzontale (sviluppo di nuove combinazioni prodotto/mercato all'interno dello stesso settore o in settori differenti) o ancora verticale (sviluppo a monte o a valle lungo la filiera produttiva). Quando l'impresa decide

¹⁰Airoldi, Giuseppe (1994), *Economia aziendale*, il Mulino, Bologna, pag.365.

¹¹Pastore, Riccardo (1984), *Strategia sociale dell'impresa*, Etas Libri, Milano.

di crescere nel settore in cui opera sfruttando la competenze acquisite intraprende uno sviluppo di tipo monosettoriale o di concentrazione; decidendo di sviluppare nuovi prodotti, quindi di espandersi in altri settori più o meno affini a quello in cui già opera, intraprendere una strategia di diversificazione.

L'obiettivo della prima strategia consiste nell'ottimizzazione dell'uso delle risorse aziendali e l'acquisizione di una crescente forza nei confronti di clienti, fornitori, concorrenti, distributori ecc. La strategia di sviluppo monosettoriale si persegue secondo due modalità: integrazione orizzontale e/o integrazione verticale.

Si ha integrazione orizzontale quando l'impresa estende l'attività a prodotti, processi e know-how affini alla filiera tecnologico-produttiva che già possiede. Tra le produzioni integrate sussistono vincoli tecnologici (stessa concezione dei cicli di lavorazione, fasi comuni di lavorazione, tecnologie simili) e di mercato (stesse politiche di distribuzione, promozione). L'obiettivo dell'integrazione orizzontale consiste nell'aumentare la quota di mercato relativa detenuta dall'impresa rafforzando così la propria posizione competitiva, rendendo più difficile l'ingresso nel settore di nuovi potenziali concorrenti.

La strategia di integrazione verticale consiste in un processo di internalizzazione delle fasi della filiera tecnologico-produttiva immediatamente collegate a quelle in cui già opera l'impresa. È una strategia di sviluppo con la quale l'impresa cerca di acquisire il controllo sui propri input (a monte) o sui propri output (a valle). I vantaggi consistono nel perseguimento di economie di integrazione ed economie di qualità o nel ridurre i costi legati all'approvvigionamento di materie prime e semilavorati.

La diversificazione può realizzarsi secondo una varietà di opportunità dal punto di vista di correlazione tra le aree strategiche. Ad un estremo si collocano le imprese diversificate le cui ASA si caratterizzano per un elevato grado di affinità dal punto di vista dei processi e delle competenze. All'estremo opposto invece, si pongono le imprese che rientrano nella definizione di conglomerata, cioè imprese costituite da ASA fortemente indipendenti tra di loro.

La strategia di diversificazione si realizza quando un'azienda decide di occupare con nuovi prodotti mercati nuovi, rivolgendosi a settori o comparti diversi da quelli in cui operava. Viene perseguita attraverso due principali modalità: diversificazione correlata (o laterale) e conglomerale. Si ha una diversificazione laterale quando l'azienda entra in nuovi mercati sfruttando sinergie di ricerca, progettazione, sviluppo del prodotto, gestione della produzione e del rapporto con il mercato.

La diversificazione conglomerale si fonda, invece, sull'estensione dell'attività verso produzioni completamente nuove, senza alcuna corrispondenza con le conoscenze già possedute dall'impresa, rivolte ad una clientela completamente diversa. È la strategia di diversificazione che presenta i più alti rischi di gestione (in quanto l'azienda non può sfruttare nessuna delle competenze acquisite) e i rischi di mercato più bassi, in quanto i mercati su cui si sviluppa non hanno alcun legame e quindi se dovesse andare male uno dei due l'altro non seguirebbe la stessa sorte.

Un limite della diversificazione consiste nel fatto che la sua realizzazione richiede all'azienda tempi lunghi per una nuova produzione, legati ad una minore conoscenza dei nuovi settori in cui l'impresa decide di espandersi rispetto alle produzioni tradizionali, inoltre, l'impresa può possedere una scarsa familiarità nei confronti delle nuove attività, e ciò determina una minore possibilità di valutazione dei rischi gestionali da parte degli organi imprenditoriali.

Esistono diverse situazioni in cui si presenta l'occasione e la necessità di diversificare: quando l'azienda si trova ormai impossibilitata ad espandersi nel settore dove già opera perchè diventa obsoleto, in crisi, caratterizzato da una domanda costantemente decrescente, oppure si trova a possedere risorse in eccesso che non desidera reinvestire nelle attività che presiede, mentre, intravede promettenti evoluzioni nelle acquisizioni di altre attività. Attraverso la diversificazione l'impresa, non solo vuole accrescere il suo volume di affari, quindi creare massimo profitto per l'azionista, ma anche la sua immagine e la sua reputazione.

1.4 Strategia di business

La strategia di business, detta anche strategia competitiva, è orientata alla ricerca e alla difesa del vantaggio competitivo rilevante per l'area strategica d'affari in questione. La distinzione tra la strategia di gruppo e la strategia di business può essere così esemplificata: mentre la prima si concentra su dove un'impresa compete, la seconda prende in esame come compete. Più precisamente, questa strategia è volta a definire le azioni che l'impresa intende intraprendere in un singolo mercato o in un segmento di mercato.

Due domande di fondo stanno alla base della scelta di una strategia competitiva. La prima è quale sia la struttura del settore nel quale l'impresa compete. I settori differiscono per natura della concorrenza e non tutti offrono uguali opportunità di redditività. La seconda domanda nella strategia è quale posizionamento si ha all'interno di un settore. Alcune posizioni rendono più di altre, indipendentemente dalla redditività media del settore. Sia la struttura del settore sia la posizione competitiva sono dinamiche; i settori possono diventare più (o meno) attraenti nel corso del tempo, col variare delle barriere all'entrata o di altri elementi della struttura di un settore¹².

1.4.1 L'analisi di settore e dei concorrenti

L'ambiente più vicino all'impresa è il settore nel quale opera: il punto focale dell'analisi dell'ambiente esterno è pertanto l'analisi di settore. L'ambiente di un'impresa è composto da tutte quelle variabili esterne che ne influenzano le decisioni e i risultati. Le influenze ambientali possono essere classificate a seconda della fonte (economiche, tecnologiche, demografiche, sociali) o a seconda del grado di prossimità (micro-ambiente, macro-ambiente).

Un prerequisito fondamentale per effettuare un'analisi ambientale efficace è fare delle distinzioni e comprendere gli elementi davvero importanti da tenere in considerazione, onde evitare di avere un sovraccarico di inuti-

¹²Porter, Michael (1991), *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano, pag.52.

li informazioni. Per fare questo l'azienda deve comprendere i suoi clienti, i fornitori ed infine i concorrenti. Quindi possiamo dire che il nucleo centrale dell'ambiente di riferimento è costituito dalle relazioni con questi tre gruppi di attori, definibile come l'ambiente settoriale in cui opera l'impresa.

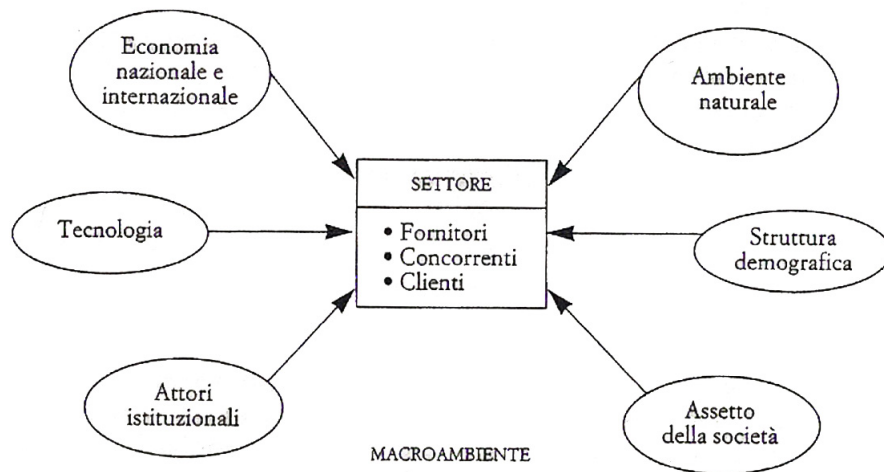


Figura 1.2: *Ambiente in cui opera l'impresa*
(da Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, p.75.)

La redditività di settore

Il punto di partenza per l'analisi di settore è dato dalla comprensione di quali fattori determinano il livello di redditività di tale settore. L'attività di un'impresa punta a creare valore per i clienti attraverso la produzione oppure attraverso il commercio. Perché ci sia una creazione di valore il prezzo che il consumatore è disposto a pagare per un prodotto deve essere superiore ai costi sostenuti dall'impresa per produrlo. Se la concorrenza tra produttori è molto accesa, la quota che andrà ai clienti sotto forma di rendita del consumatore sarà sicuramente maggiore di quella ottenuta dai produttori. I pro dotti realizzati dalle imprese di un settore sono quindi determinati da tre fattori: il valore del prodotto o del servizio per i consumatori, l'intensità della

concorrenza e il potere contrattuale relativo nei diversi livelli della catena produttiva¹³.

L'attrattività dei settori

La premessa che sta alla base dell'analisi di settore è che il livello di redditività non è né casuale né derivante da caratteristiche specifiche del settore, ma è determinato dall'influenza della struttura del settore. L'economia industriale afferma che la struttura del settore guida il comportamento competitivo e ne determina la redditività. I punti di riferimento sono la teoria del monopolio e la teoria della concorrenza perfetta, che rappresentano i due estremi della serie di possibili strutture di settore.

Nella realtà possiamo dire che i settori si collocano all'interno di questi due estremi. L'esame delle principali caratteristiche strutturali di ogni settore e delle loro interazioni consente di prevedere i comportamenti probabili e i conseguenti livelli di redditività.

Le cinque forze competitive di Porter

Nello studio delle principali caratteristiche del settore in cui opera l'impresa, lo schema di riferimento più utilizzato è il modello delle cinque forze competitive, detto anche modello di Porter¹⁴ o della concorrenza allargata. È finalizzato alla valutazione della natura e dell'intensità della concorrenza in un settore industriale specifico. Il modello può essere utilizzato per individuare ed analizzare le forze che riducono la redditività a lungo termine dell'impresa in modo da poterle contrastare, oppure per valutare l'ingresso di un'azienda in un nuovo segmento di mercato, piuttosto che per analizzare le possibilità di successo in un determinato contesto competitivo.

¹³Grant, Robert M. (1999), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, il Mulino, Bologna, p.76.

¹⁴Porter, Michael (1982), *La strategia competitiva: tecniche per analizzare i settori e i concorrenti*, Ed. Tipografia Compositori, Bologna.

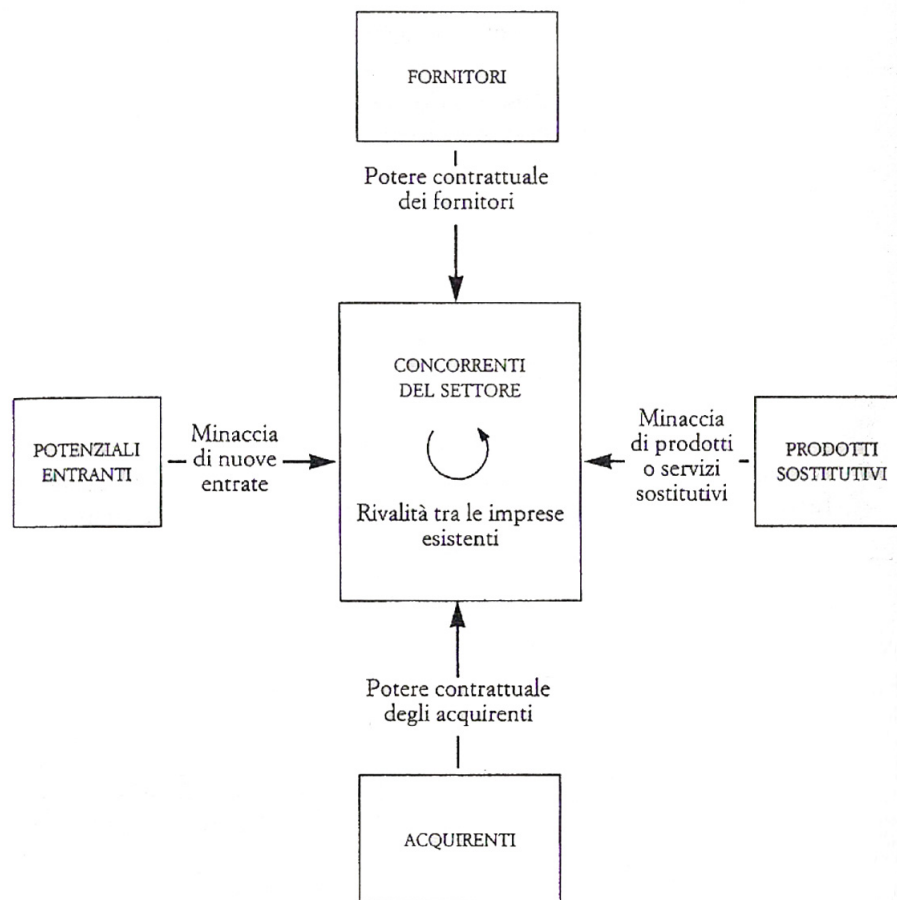


Figura 1.3: *Schema delle 5 forze competitive di Porter*
(da Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, p.79.)

Porter ha individuato cinque forze che, aggregate, possono influenzare il potenziale di profittabilità di qualsiasi settore: all'aumentare dell'intensità delle forze competitive corrisponde una diminuzione della capacità delle aziende esistenti nel settore di alzare i prezzi e di aumentare il profitto. Analizziamole brevemente:

I concorrenti diretti: sono quelle imprese che offrono lo stesso tipo di bene o servizio sul mercato.

Fornitori: sono coloro ai quali l'impresa si rivolge per acquistare le materie

prime e i semilavorati necessari per il processo produttivo.

Clienti: gli acquirenti dei beni prodotti e offerti dell'impresa.

Potenziali entranti: soggetti che potrebbero entrare a far parte del mercato in cui opera l'azienda.

Produttori di beni sostitutivi: sono coloro che producono beni o servizi diversi da quelli immessi dall'impresa di riferimento, ma che soddisfano, in un altro modo, gli stessi bisogni dei consumatori.

Lo studio e la comprensione delle suddette forze definiscono il posizionamento competitivo dell'impresa evidenziando quali opportunità e minacce vi sono a livello strategico. L'intensità di ciascuna di esse è determinata da un certo numero di variabili strutturali chiave come mostrato nella figura che segue.

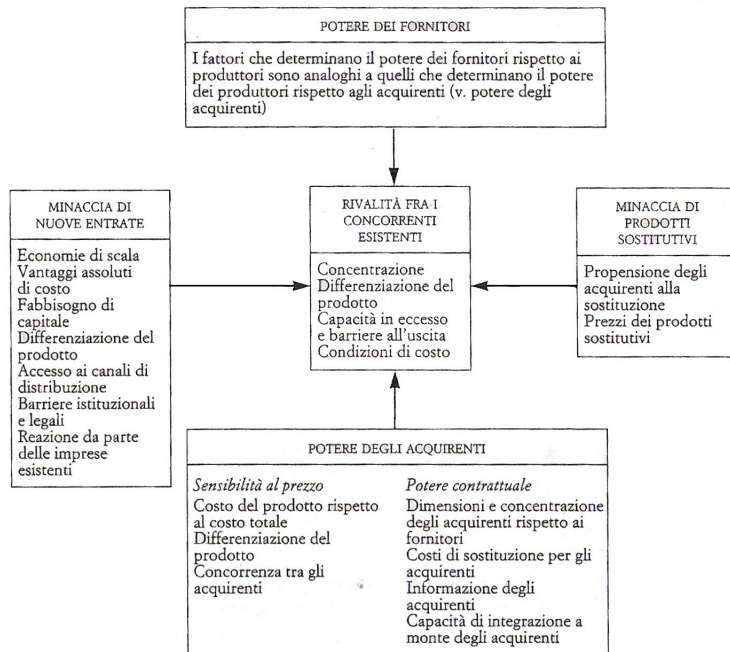


Figura 1.4: I fattori strutturali nello schema di Porter (da Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, p.80.)

La minaccia dei prodotti o servizi sostitutivi. Il prezzo che gli acquirenti sono disposti a pagare dipende, in parte, dalla presenza sul mercato di prodotti sostitutivi. Occorrerà tenere conto dell'attitudine del consumatore a sostituire il prodotto. I prodotti sostitutivi pongono un limite ai prezzi che le imprese possono determinare, in maniera tale che, più il rapporto tra prezzo e qualità offerto è favorevole, maggiore sarà la minaccia rappresentata da prodotti sostitutivi e quindi il vincolo sulla redditività del settore.

La minaccia dei nuovi entranti. La minaccia rappresentata dall'ingresso nel mercato di potenziali concorrenti dipende soprattutto dalla presenza o meno di barriere all'entrata. I nuovi concorrenti sono attratti quando i profitti sono elevati e le barriere sono basse. Talvolta però la minaccia di nuove entrate, piuttosto che l'effettivo ingresso di nuove imprese, può essere sufficiente per garantire che le imprese affermate abbassino i propri prezzi ad un livello competitivo.

Il potere contrattuale degli acquirenti. Le imprese di un settore operano in due tipi di mercati, il mercato degli input e il mercato degli output, in entrambi gli scambi creano valore sia per gli acquirenti che per i venditori. Il modo in cui questo valore viene distribuito dipende dal loro potere economico. Il potere contrattuale degli acquirenti si manifesta attraverso la pressione sui prezzi e le richieste di aumento della qualità del prodotto e del servizio. La rilevanza del potere d'acquisto dipende dalle dimensioni dell'impresa rispetto ai clienti, dalla presenza e dal prestigio dei prodotti sostitutivi acquistabili dalla clientela e anche dalla disponibilità da parte dei clienti di adeguate informazioni.

Il potere contrattuale dei fornitori. I fornitori, come già menzionato per i clienti, possono avere un potere condizionante sulle imprese. La sola differenza è che in questo caso gli acquirenti sono le aziende mentre i fornitori sono i produttori delle materie prime. Il potere contrattuale dei fornitori dipende dalle dimensioni dell'impresa rispetto ai fornitori, dalla presenza e rilevanza dei prodotti di input sostitutivi acquistabili e dalla disponibilità da parte degli acquirenti di informazioni vantaggiose.

La rivalità tra imprese esistenti. Le imprese si trovano a competere con altre che hanno obiettivi simili e pertanto diventa importante lo studio della concorrenza: l'espedito per sviluppare una buona strategia, infatti, è l'analisi della concorrenza e dell'origine dei fattori che la provocano.

Secondo Porter, i comportamenti competitivi, diretti a conquistare o difendere una posizione di mercato favorevole dalle iniziative dei concorrenti, sono rappresentati comunemente da manovre sui prezzi, battaglie pubblicitarie, lancio di nuovi prodotti, perfezionamento del servizio e delle garanzie ai clienti. L'intensità della concorrenza e la loro rivalità incide sul profitto dell'attività svolta dall'impresa. In alcuni settori, le aziende competono aggressivamente spingendo i prezzi al di sotto dei livelli di costo rischiando perdite considerevoli, altri si limitano ad una concorrenza concentrata sull'innovazione e altre politiche non di prezzo. Le imprese assumono rapporti di reciproca dipendenza in quanto le manovre competitive di una provocano reazione e iniziative in altre, dando vita ad un processo di azione e reazione. Le situazioni possono differenziarsi a seconda del numero dei concorrenti presenti sul mercato, delle quote di mercato possedute da ognuna, delle diversità dei concorrenti, della differenziazione dei prodotti e dalla presenza di barriere all'uscita.

Oltre a reagire alla struttura del settore e ad influenzarla, le imprese devono scegliere una posizione all'interno del settore. Alla base del posizionamento si trova il vantaggio competitivo di cui parleremo nella prossima sezione.

1.4.2 Vantaggio competitivo

La strategia perseguita dall'impresa deve cercare di creare e mantenere il vantaggio competitivo dell'azienda rispetto alla concorrenza. In pratica una strategia deve avere chiari ed evidenti caratteri distintivi che siano in grado di attirare i clienti e generare un vantaggio competitivo. Quest'ultimo si ottiene quando un significativo numero di clienti preferisce i prodotti o

i servizi dell'impresa a discapito dei rivali e se tale fenomeno perdura nel tempo si ha un vantaggio competitivo sostenibile.

Secondo Porter, quando due o più imprese competono all'interno dello stesso mercato, un'impresa possiede un vantaggio competitivo sui suoi concorrenti quando ottiene in maniera continuativa una redditività superiore al costo del capitale. Il vantaggio competitivo è dunque la facoltà dell'impresa di sorpassare gli avversari nel raggiungimento del suo obiettivo primario: il reddito. È possibile che lo scopo ultimo dell'impresa non sia la redditività, bensì la soddisfazione del consumatore oppure l'investimento di risorse in iniziative filantropiche. L'impresa può anche investire i profitti in quote di mercato o in nuove tecnologie.

Affinché vi sia un'occasione per creare un vantaggio competitivo, devono sussistere dei cambiamenti esterni o interni. Il vantaggio che ne deriva dipende in parte dalla capacità e dalla velocità di risposta da parte delle imprese. Un cambiamento interno può essere generato dall'innovazione. Le imprese creano un vantaggio quando raggiungono miglioramenti tecnologici o utilizzano più efficaci in nuovi prodotti o processi, in nuove impostazioni di marketing. A lungo andare il vantaggio competitivo acquisito è sottoposto ad un'erosione da parte della concorrenza. La rapidità con la quale tale vantaggio viene sorpassato dipende dalla prontezza dei concorrenti di lanciare una sfida per mezzo dell'imitazione o dell'innovazione. Per far sì che il vantaggio sia mantenuto nel tempo è necessaria la presenza di barriere, come meccanismi di protezione all'imitazione. Fintanto che queste sono efficaci, il vantaggio competitivo può essere mantenuto per un tempo più lungo. L'imitazione può essere scoraggiata attraverso l'utilizzo di alcune strategie quali, la proliferazione di brevetti e diritti d'autore, investimenti anticipati nella produttività e i vantaggi temporali.

Riassumendo, un'impresa è in grado di ottenere un profitto superiore rispetto agli avversari scegliendo tra due strategie: fornendo un prodotto o servizio identico ad un prezzo inferiore oppure fornendone uno differenziato per il quale il consumatore è disposto a pagare un prezzo superiore, che

supera il costo di produzione. Scegliendo la prima, l'impresa persegue un vantaggio di costo con l'obiettivo di diventare una leader nel suo settore; nel secondo caso otterrebbe un vantaggio di differenziazione. Queste due fonti di vantaggio competitivo costituiscono due approcci differenti alla strategia di business. La leadership di costo e la differenziazione sono due strategie che si escludono reciprocamente.

Il peggior errore strategico è quello di cercare di perseguire simultaneamente tutte le strategie. Questa la miglior ricetta per ottenere la mediocrità strategica e prestazioni al di sotto della media, perché il fatto di perseguire tutte le strategie simultaneamente significa che un'impresa non sarà in grado di realizzarne nessuna a causa delle loro inerenti contraddizioni ¹⁵.

Combinando le due strategie citate insieme al campo d'azione dell'impresa (mercato, segmento), otteniamo le tre strategie generiche di Michael Porter con le quali è possibile competere: la leadership di costo, la differenziazione e la focalizzazione. È possibile vederne un'illustrazione grafica qui di seguito.

		FONTE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO	
		basso costo	differenziazione
AMBITO COMPETITIVO	settore	Leadership dei costi	Differenziazione
	segmento	Focalizzazione	

Figura 1.5: *Strategie competitive di Porter*

(da Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, p.239.)

¹⁵Porter, Michael (1991), *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano, pag.59.

Mi soffermerò ora, molto brevemente, sulle strategie dichiarate nello schema di Porter.

1.4.3 La leadership di costo

Perseguendo questa strategia un'impresa si propone di diventare il produttore che nel proprio settore riesce a produrre al costo più basso. La strategia di leadership sui costi comporta l'utilizzo di economie di scala, tecnologie esclusive o approvvigionamenti privilegiati. Se un'impresa vuole conseguire questa strategia, non solo deve fare leva sulle economie di scala, ma anche trovare e sfruttare tutte le possibili fonti di vantaggio di costo. Di conseguenza il prodotto o servizio offerto sul mercato sarà standardizzato e di qualità non particolarmente elevata, in grado però di soddisfare la maggior parte dei consumatori. Se il prodotto raggiunge una qualità al di sotto di quelli offerti dagli altri produttori, il leader di costo è costretto a diminuire i propri prezzi, annullando così i vantaggi ottenuti col contenimento dei costi.

1.4.4 La differenziazione

Le aziende che puntano alla realizzazione della strategia di differenziazione rispetto ai concorrenti mirano ad essere uniche nel proprio settore in rapporto a qualsiasi possibile variabile riguardante l'interazione tra essa e i suoi clienti. L'eccellenza riguarda ad uno o più aspetti tra i quali, l'immagine dell'azienda, la qualità e il livello tecnologico dei prodotti o servizi offerti, i tempi e modalità di consegna e l'assistenza, consentono alle imprese di ottenere prezzi superiori alla media degli altri prodotti del settore e di compensare in questo modo i costi che una strategia di differenziazione può comportare.

Così come i leader di costo non devono trascurare la qualità dei prodotti, le imprese che puntano a questa strategia non possono trascurare i loro costi: verrà raggiunto un premium price¹⁶ solo se i risultati economici non saranno

¹⁶Vantaggio di prezzo.

inferiori ai costi della differenziazione. Se lo scopo principale della differenziazione è generare profitto, l'analisi deve essere rivolta all'aumento della soddisfazione del cliente esaminando il lato dell'offerta, ovvero prendendo coscienza delle fonti e delle capacità per creare l'unicità, oppure esaminando il lato della domanda, comprendendo i consumatori, i loro bisogni, le loro preferenze e i criteri coi quali valutano i prodotti offerti.

Un limite della strategia è rappresentato dalla possibilità o meno di differenziare le caratteristiche del prodotto. Nel caso di un prodotto semplice, detto anche commodity, che è conforme ad uno standard specifico o che non soddisfa bisogni complicati, la possibilità di differenziazione è limitata da fattori tecnici o da fattori legati al mercato; tuttavia non significa che non possono creare valore per il cliente. Tom Peters¹⁷ ritiene che qualsiasi prodotto o servizio può creare un valore aggiunto per un mercato affermato o in via di sviluppo. Per quanto riguarda i prodotti complessi, che soddisfano bisogni più complicati, le possibilità di differenziazione sono maggiori.

Un prodotto può essere differenziato secondo due sue caratteristiche intrinseche: l'aspetto tangibile e quello intangibile. La prima riguarda tutte le caratteristiche fisiche di un prodotto che assumono un rilievo nelle preferenze e nei processi di scelta dei consumatori, come la dimensione, il colore, il design, o la performance, la sicurezza. Mentre il secondo aspetto è inerente alle caratteristiche invisibili, quali le considerazioni sociali, gli aspetti emotivi, psicologici. Quando la qualità e la performance sono difficili da accertare nel momento dell'acquisto, ma possono essere riconosciute soltanto dopo un'esperienza di consumo¹⁸, l'impresa deve puntare su una differenziazione di immagine.

Mentre in un settore difficilmente possono convivere diverse imprese che puntano alla leadership di costo, più imprese possono operare con successo

¹⁷Peters, Tom (1989), *Prosperare nel caos*, Sperling & Kupfer, Milano.

¹⁸La letteratura economica fa una distinzione tra *search goods*, beni le cui qualità e caratteristiche possono essere accertate con una semplice verifica ed *experience goods*, prodotti le cui qualità vengono riconosciute dopo il consumo.

nello stesso settore con strategie di differenziazione impostate su elementi diversi del sistema di prodotto.

1.4.5 La focalizzazione

Questa strategia si distingue dalle precedenti in quanto si basa sull'individuazione e sulla scelta di un'area ristretta di competizione all'interno del settore (segmento o nicchia di mercato), in cui l'impresa si sente in grado di soddisfare i bisogni richiesti. L'impresa che decide di conseguire la focalizzazione, sceglie un segmento di un settore di attività e serve quel segmento cercando di escludere possibili rivali. Esistono due varianti di focalizzazione: una basata sui costi, con la quale l'impresa persegue un vantaggio di costo limitatamente al segmento prescelto, e l'altra basata sulla differenziazione, con la quale l'impresa cerca di rispondere alle esigenze di tale segmento.

Il rischio principale delle strategie di focalizzazione è legato alla possibilità che la nicchia prescelta non sia sufficientemente ampia da consentire di operare con efficienza o che le imprese che operano con un ampio raggio d'azione riescano, con modifiche ai loro prodotti, a soddisfare anche le esigenze di tale segmento ristretto. L'impresa che riesce a conquistare un piccolo segmento, riesce ad ottenere ritorni economici elevati, a patto che non entrino altri concorrenti nello stesso segmento. La maggior parte dei settori ha, normalmente, una grande varietà di segmenti, caratterizzati da diverse esigenze dei clienti nei quali è possibile adottare una strategia di focalizzazione.

1.5 Strategia funzionale

Le strategie funzionali sono le strategie fissate a livello di singole funzioni aziendali, coinvolgono le varie aree funzionali e hanno come obiettivo principale la massimizzazione della produttività delle risorse. Fanno parte di questa strategia le principali attività specializzate nelle quali si articola l'organizzazione aziendale: finanza, marketing, produzione, ricerca e sviluppo, gestione del personale. Definire le strategie funzionali significa fissare gli

obiettivi propri di ogni funzione e definire le azioni da intraprendere affinché tali obiettivi possano essere raggiunti. Si tratta, come è ovvio, di strategie che hanno un ambito di applicazione molto più ristretto rispetto alle precedenti. I tre livelli di strategia, di gruppo, di business e funzionale, sono tra loro strettamente collegati; infatti in un'azienda multibusiness, la strategia funzionale è una componente del business, la quale, a sua volta, fa parte della strategia di gruppo.

Attraverso tutte le strategie citate innanzi l'ordinamento strategico dell'impresa trova la sua concretizzazione. In particolare, attraverso le strategie di portafoglio e di definizione del business si precisa il campo di attività in cui l'impresa intende lavorare.

Capitolo 2

MICROSOFT

Il capitolo parte con la trattazione degli eventi che hanno portato a delineare la società Microsoft odierna. Possiamo definirla come un'impresa multibusiness diversificata in quanto opera in diversi settori del mercato, dalla telefonia, al software, al gaming, all'advertising ecc.

Lo studio partirà dalla lettura della mission e dei valori che definiscono l'orientamento strategico dell'impresa e che aiutano a comprendere i motivi di scelta strategica intrapresa. È importante capire il settore nel quale opera l'azienda; in questo trattato ci riferiremo principalmente a quello del software, in quanto è il primo settore nel quale Microsoft si è sviluppato.

Infine sarà facile prendere atto di alcune strategie a livello aziendale e a livello di business che l'impresa ha adottato attraverso l'analisi di due esempi: il caso Xbox come esplicitazione di una strategia competitiva, mentre una dimostrazione della strategia di diversificazione sarà portata avanti dalla descrizione delle acquisizioni e dagli investimenti da parte della nostra impresa conosciuti fino ad oggi.

2.1 I principali eventi

Fondata nel 1975, Microsoft Corporation è una società multinazionale con sede a Redmond, Washington, USA. Le sue principali attività spaziano

tra la produzione di sistemi operativi, software per PC e cellulari, dispositivi hardware, console per giochi e videogiochi. Nasce dall'idea di William Henry Gates e Paul Allen, di introdurre il linguaggio macchina Basic¹ per l'Altair 8800, il personal computer della MITS².

Nei primissimi anni di attività la società rimase focalizzata sul suo principale *core business*³: la predisposizione di linguaggi di programmazione per diversi tipi di processori. Da subito la Microsoft adottò una strategia basata sulla contemporanea presenza su più mercati, sia a livello geografico sia di prodotto, strategia che risultò decisiva per il salto di qualità. All'inizio venne stipulato un accordo con la società giapponese NEC⁴ che, si avvale dei programmi della Microsoft per i propri personal computer.

Sul piano del prodotto, la Microsoft diversificò le proprie attività sviluppando alcuni software applicativi (giochi e programmi di supporto per la videoscrittura). Riuscì ad esordire, anche se per poco tempo, nel settore dell'hardware, commercializzando una scheda la quale, montata sui computer della Apple, permetteva l'utilizzo dei linguaggi che la Microsoft aveva predisposto per altri sistemi operativi e processori. Per mantenere la leadership in questo settore, Gates e Allen cercavano di anticipare con prontezza il sentiero tecnologico che si sarebbe affermato. Venne predisposta una versione di Basic per un processore che non era ancora supportato da alcun computer e sistema operativo.

L'IBM⁵ nel frattempo, stava predisponendo il suo primo personal computer e decise di avvalersi del sistema operativo della Microsoft. Nacque così

¹Acronimo di *Begginers All-purpose Symbolic Instruction Code*.

²*Micro Instrumentation & Telemetry Systems*, azienda con sede ad Albuquerque (Nuovo Messico, USA).

³L'insieme delle attività principali che contribuiscono maggiormente alla produzione del fatturato.

⁴Società multinazionale di *information technology* (IT) che offre soluzioni di rete per imprese commerciali.

⁵L'*International Business Machines Corporation*, nota anche come *Big Blue*, è un'azienda statunitense nel settore informatico.

MS-DOS⁶, che divenne il principale sistema operativo per pc. Inizialmente non era obbligatorio comperare una copia di MS-DOS insieme ai pc di IBM, ma si poteva scegliere fra tre sistemi operativi: il CP/M, l'UCSD p-System e l'MS-DOS. Tuttavia il prezzo del CP/M era di 495 dollari, quello del p-System di poco meno, e l'MS-DOS costava 39,95 dollari, rendendolo una scelta praticamente obbligata. Microsoft riuscì ad ottenere in questa maniera il monopolio "de facto" del mercato dei sistemi operativi per PC. Questo esempio mette bene in evidenza una sua fondamentale caratteristica, che riguarda la sua capacità di sfruttare abilmente i prodotti dei concorrenti, a volte, con l'accusa di imitarli.

Il successore del DOS fu Windows, sistema basato su un interfaccia grafica, cioè sulla visualizzazione dei programmi tramite un desktop, icone e la possibile navigazione attraverso l'utilizzo del mouse. Nello stesso periodo Apple⁷ esordì sul mercato con il suo primo sistema operativo con interfaccia grafica: il Lisa OS. Nonostante la GUI di Apple fosse notevolmente più avanzata rispetto a quella prodotta da Microsoft, quest'ultima aveva ottenuto un vantaggio sulla diffusione. Infatti, molte aziende del settore avevano copiato il computer prodotto da IBM e ne avevano realizzato modelli compatibili, ma che costavano meno dell'originale. Quindi, sebbene gli IBM-compatibili fossero tecnologicamente inferiori al progetto Macintosh, essi costavano meno ed erano più diffusi.

Il 17 Marzo del 1988 la Apple Computer aveva fatto causa alla Microsoft, sostenendo che Windows copiava illegalmente il programma operativo del Macintosh. All'origine della controversia vi era una serie di norme vaghe sul copyright di software e proprietà intellettuali. Ma il tribunale si pronunciò in favore dell'azienda di Redmond. Questa fu solo la prima delle controversie legali di Microsoft.

Un software di successo fu Excel, il foglio elettronico che consente di effettuare operazioni su matrici di dati e in seguito venne creato Word, il pri-

⁶Microsoft Dirty Operating System.

⁷Un'azienda informatica statunitense che produce sistemi operativi, computer e dispositivi multimediali con sede a Cupertino, Silicon Valley.

mo word processor della Microsoft. Entrambi i programmi erano disponibili per il sistema operativo macintosh. A partire dal 1995 la Microsoft iniziò a vendere i prodotti per ufficio in una unica suite chiamata Microsoft Office, la quale, attualmente comprende i programmi Word, Excel, Power Point (per creare presentazioni), Publisher (per creare volantini, biglietti da visita e siti Web), Access (database), Outlook (gestione della posta elettronica e rubrica), OneNote (appunti), Visio (Grafici)⁸.

Gli anni novanta sono stati contrassegnati dallo sviluppo di Internet⁹; si è diffuso inizialmente in ambito accademico per collegare le università e i centri di ricerca degli Stati Uniti e, in seguito, di tutto il mondo. Con l'introduzione del World Wide Web¹⁰ nel 1991, grazie a Tim Barners-Lee del CERN¹¹, Internet ha iniziato a svilupparsi oltre i confini universitari diventando un vero e proprio mezzo di comunicazione di massa. Questo è stato possibile in seguito allo sviluppo di un software specifico: il browser. Così, nel 1996, dopo l'uscita del browser di Netscape(Navigator), distribuito gratuitamente, Microsoft entrò nel segmento dei browser web con Internet Explorer. Per contrastare la strategia di Netscape, Microsoft decise di includere il suo software nel sistema operativo Windows 95 e di dare la possibilità di scaricarlo gratuitamente dalla rete.

Con l'avvento di internet, la società di Redmond decise di costruire programmi che sfruttassero questa risorsa: vennero lanciati sul mercato programmi come MSN Messenger per la messaggistica istantanea e MSN Hotmail (ora conosciuto come Windows Live Hotmail) come servizio di posta elettronica. Live Search (formalmente Windows Live Search e in precedenza

⁸*Microsoft Office*, http://it.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Office.

⁹Internet rappresenta un insieme interconnesso di reti di computer che condividono lo stesso protocollo di trasmissione (TCP/IP). Si sviluppò originariamente come progetto di ricerca con scopi militari all'interno dell'ARPA (Advanced Research Project Agency), un'agenzia appartenente al Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti.

¹⁰Il WWW rappresenta un servizio di Internet che utilizza un protocollo denominato HTTP (Hyper Text Transfer Protocol), in grado di trasmettere informazioni multimediali (testo, audio e video).

¹¹*European Organization for Nuclear Research*, <http://public.web.cern.ch/public/>.

MSN Search) era il motore di ricerca per il web, sviluppato dalla Microsoft, costruito per battere la concorrenza (Google e Yahoo!); nel 2009 è stato sostituito da Bing.

Dopo aver collaborato con SEGA¹² per adattare il sistema operativo Windows CE¹³, sviluppato per palmari e smartphone, alla console giapponese Dreamcast, Microsoft fa il tentativo di entrare nel mercato delle console con la sua Xbox. Successivamente evolutesi in Xbox 360.

Tra gli ultimi prodotti sviluppati troviamo il sistema operativo per gli smartphone: Mango, conosciuta anche come Windows Phone 7.5. Il software è nato anche per contrastare i concorrenti iOS e Android, già entrati nel mercato rispettivamente nel 2007 e 2009. Questo non è il primo sistema operativo firmato Microsoft per dispositivi mobili, infatti a partire dal 2003, Windows Mobile era disponibile per i suoi Pocket PC¹⁴

Il 27 Giugno del 2008, dopo che il presidente, Bill Gates, ha lasciato la società, l'azienda è stata affidata a Steve Ballmer, l'amministratore delegato¹⁵. Attualmente Gates si sta dedicando a tempo pieno alla Bill & Melinda Gates Foundation¹⁶.

Microsoft e Windows, sono uno dei maggiori successi commerciali della storia del XX secolo; dall'apparizione di Windows, Apple ha sempre perso quote di mercato. Nel 2003 Apple deteneva circa il 5 per cento del mercato dei personal computer. Ma a partire da Maggio 2011, Apple è stata valutata per 222.12 miliardi di dollari contro i 219.18 miliardi di Microsoft, diventando una delle più grandi aziende al mondo per capitalizzazione azionaria e di maggior valore al mondo¹⁷.

¹²SEGA, Sammy Holdings Inc. è sviluppatrice di videogiochi e console.

¹³Windows Embedded Compact.

¹⁴I Pocket PC sono computer di piccole dimensioni, vengono chiamati anche Palmari.

¹⁵Il Sole 24 Ore.

¹⁶La fondazione filantropica più grande del mondo, attiva nella ricerca medica, nella lotta all'AIDS e alla malaria, http://it.wikipedia.org/wiki/Fondazione_Bill_&_Melinda_Gates.

¹⁷*Apple Passes Microsoft as No.1 in Tech*,
<http://www.nytimes.com/2010/05/27/technology/27apple.html>.

2.2 Impresa multinazionale

In questi ultimi quarant'anni si è potuto osservare, in seguito alla caduta delle barriere doganali e alla possibilità di trasferire efficacemente capitali all'estero, ad una forte globalizzazione del mercato. Con questo termine solitamente si fa riferimento all'intergrazione ed all'interdipendenza delle economie nazionali che ha preso la forma attraverso gli scambi commerciali, gli investimenti diretti esteri, le fusioni e le acquisizioni internazionali. Da ciò è conseguita una forte crescita concorrenziale volta a sfruttare le possibilità offerte dai mercati esteri e le opportunità strategiche date dalla dislocazione geografica delle attività.

L'internazionalizzazione del mercato permette il perseguimento di strategie di leadership di costo globale e strategie di differenziazione. Con le prime si possono raggiungere quelle economie di scala che non sono alla portata delle aziende nazionali. Con le seconde, attraverso l'aggregazione di segmenti di domanda presenti nei vari paesi, le imprese multinazionali sono in grado di ottimizzare i propri investimenti, di bilanciare il rapporto qualità/prezzo, di ottenere dei vantaggi sull'immagine. Si crea così un circolo virtuoso tra minori costi, derivanti da un ampio mercato da soddisfare, e un impiego delle risorse finanziarie in investimenti con lo scopo di rafforzare il vantaggio competitivo.

L'internalizzazione ha portato molte imprese a delocalizzare all'estero una parte o l'intero processo produttivo per ottimizzare i fattori produttivi per mezzo della manodopera a basso costo, o in seguito ad prezzaggio minore delle materie prime al mercato interno o per una bassa imposizione fiscale del paese. L'impostazione organizzativa seguita dalle imprese multinazionali, è quella del mantenimento nel paese di origine delle funzioni aziendali come marketing, ricerca e sviluppo e tutto ciò che riguarda gli aspetti intangibili del processo produttivo; mentre è preferibile portare verso il mercato estero la gran parte delle fasi di produzione. Questa riorganizzazione comporta una serie di vantaggi per l'impresa: l'azienda ha la possibilità di focalizzare l'attenzione sulla qualità dei prodotti e di sfruttare i vantaggi di immagine

in conseguenza all'esportazione del marchio.

2.3 Mission e valori

Prima di cercare di comprendere quali strategie competitive ha adottato Microsoft, è necessario analizzare quale sia la *mission* aziendale, ovvero il suo scopo ultimo, la linea guida che guida i suoi comportamenti. Sulla pagina italiana dell'azienda¹⁸ sono riportati i principi della missione e dei valori perseguiti. È possibile leggere:

La mission di Microsoft: consentire a persone e organizzazioni di tutto il mondo di realizzare appieno il proprio potenziale.

Da questa affermazione è chiaro l'obiettivo principale della società e la clientela alla quale si rivolge, ovvero i consumatori privati e le aziende. Ne segue una delimitazione dei valori che vengono perseguiti, quali l'attenzione alla clientela:

Stabilire una stretta relazione con i clienti, comprenderne le esigenze e l'approccio alle tecnologie, trasmettere valore tramite informazioni e supporto al fine di aiutarli a tradurre in pratica il loro potenziale.

Viene esaltata l'affidabilità dei prodotti e dei servizi:

Alimentare la fiducia dei clienti offrendo prodotti e servizi di elevata qualità, dimostrando efficienza, responsabilità e capacità di previsione.

Con un particolare riguardo per le persone che operano all'interno della società, che devono rispecchiare i valori dell'impresa:

La nostra mission richiede la collaborazione di persone brillanti, creative e dinamiche, animate da valori fondamentali:

- Integrità e onestà.

¹⁸Microsoft.it, <http://www.microsoft.com/it-it/about/mission/default.aspx>

- Entusiasmo per tutto quello che riguarda clienti, partner e tecnologie.
- Apertura, rispetto per gli altri e disponibilità.
- Desiderio di affrontare nuove sfide.
- Obiettività, spirito critico e volontà di un costante miglioramento.
- Responsabilità in termini di impegno, risultati e qualità nei confronti di clienti, partner, azionisti e dipendenti.

Inoltre i valori di Microsoft per il raggiungimento della missione puntano alla creazione di una leadership nel campo delle innovazioni e dell'affidabilità. Lo dimostrano le seguenti parole:

Introdurre innovazioni, vantaggi e opportunità per clienti e partner, dimostrare apertura verso nuovi orientamenti, prestare attenzione al feedback e collaborare con altre aziende per garantire la piena compatibilità fra i loro prodotti e le nostre piattaforme.

Infine l'azienda si concentra sull'eccellenza e l'affidabilità dei prodotti, e sulla possibilità di offrire un'ampia scelta ai clienti, concependo nuovi prodotti.

In Microsoft, crediamo nella nostra mission: permettere alle persone di arrivare sempre più lontano e raggiungere obiettivi che non avrebbero mai ritenuto possibili.

2.4 L'analisi strategica

Ci occupiamo come prima cosa dell'analisi del settore di appartenenza di Microsoft, per poi poter meglio analizzare la strategia competitiva dell'azienda. Questa sezione vuole fornire, brevemente, gli elementi minimi per comprendere la realtà delle aziende che operano nel settore del software. In questo capitolo verrà tracciato un quadro panoramico del settore, cercando di comprendere qual'è il suo andamento economico, chi sono gli attori che

vi operano, quali sono le particolarità operative che lo contraddistinguono e quali possibili evoluzioni future è plausibile attendersi. La principale strategia a livello business adottata da Microsoft è la strategia di differenziazione, della quale ne è un esempio la console Xbox. Successivamente verrà analizzata l'attuazione della strategia di gruppo attraverso la diversificazione delle acquisizioni e degli investimenti da parte della società, concedendo, nel terzo capitolo, una maggiore attenzione all'ultima new entry nella società di Microsoft: Skype.

2.4.1 L'industria del software: un settore in evoluzione

Per comprendere la struttura e le strategie del settore in cui operano i produttori di software è necessario analizzare come si sia evoluto nel tempo. Il software consiste in una sequenza di istruzioni impartite al computer, che consentono lo svolgimento di determinate operazioni. È solo grazie ad esso se siamo in grado di far funzionare l'hardware¹⁹ nel modo desiderato, così da ottenere un servizio (elaborazione dati, testo oppure giochi ecc.). Il software si suddivide in diverse tipologie a seconda delle operazioni e delle funzioni svolte. In particolare, è utile distinguere tra due categorie: il software a livello di sistema e il software a livello di applicazioni.

La prima comprende i *Sistemi Operativi*, cioè quel software responsabile del funzionamento del computer, in grado di eseguire le operazioni e di controllare tutte le attività; gestisce l'immissione, il flusso, l'elaborazione, lo scambio, l'archiviazione e la visualizzazione dei dati in qualsiasi parte del sistema attraverso un controllo diretto delle diversi componenti di cui è composto.

La seconda include i programmi applicativi, cioè il software che sfrutta la capacità di elaborazione del computer per svolgere determinate funzioni. Le *applicazioni* comprendono programmi di gestione di testo (elaboratori di testo), di calcolo (fogli elettronici), di contabilità, di suoni, grafica, immagini,

¹⁹Con il termine Hardware si indica l'insieme dei componenti fisici che costituiscono un computer.

di intrattenimento (giochi), di utilità di sistema (antivirus.), di comunicazione/trasmisione ecc. L'esecuzione delle applicazioni presuppone l'esistenza di un sistema operativo con cui devono essere compatibili.

Oltre a queste due macrocategorie, ne esistono altre intermedi, che si trovano ad un livello superiore rispetto ai sistemi operativi, come il segmento degli *ambienti operativi*. Questi rappresentano le interfacce attraverso le quali l'utente interagisce con il calcolatore. Gli ambienti operativi si possono suddividere: a seconda che siano accessibili attraverso i dispositivi input, quali tastiera, mouse, comando vocale e a seconda che siano visualizzabili in modalità testo o in modalità grafica (definita anche GUI²⁰). Inoltre può essere definito in base al grado di apertura della licenza: software libero o proprietario.

Qui di seguito verranno delineati i principali mutamenti storici di questo vasto settore, per comprendere come si è evoluto fino ad arrivare ai giorni d'oggi. Negli anni '60 si osserva che la spinta tecnologica permise agli elaboratori di uscire dall'ambito militare e della ricerca per essere utilizzata più comunemente dalle grandi e medie imprese che potevano così beneficiare dello sviluppo e dell'aumento di velocità. In questo periodo solamente banche e assicurazioni possedevano sistemi informatici funzionanti e non esistevano, né l'informatica di massa, né quella delle piccole o medie imprese. Gli anni '70 sono segnati dallo sviluppo del settore per scopi commerciali, infatti nel 1968, Robert N. Noyce, Gordon E. Moore e Andrew Grove diedero vita alla Intel, producendo i primi chip di memoria. I computer erano ormai diventati delle macchine modulabili, personalizzabili e la cui vendita poteva essere abbinata a diversi dispositivi ausiliari. Microsoft ed Apple devono il loro successo alle sperimentazioni fatte su computers di questo tipo, come l'Altair 8800 della MITS, che fornì ad una intera generazione di ricercatori, la possibilità di manipolare e modificare i loro dispositivi. Contemporaneamente, nel 1981, IBM inserì sul mercato il modello noto come PC-IBM, fornendo in dotazione il software Microsoft DOS. Il successo di questa mac-

²⁰Graphical User Interface.

china esortò altre industrie informatiche dei paesi asiatici, come Taiwan e Singapore, a clonare il PC-IBM. IBM riuscì ad incoraggiare la nascita di un mercato del software indipendente rivolto all'utente finale. Nacque di conseguenza il settore dell' Information Technology²¹ che comprende servizi come consultazione, implementazione, training, elaborazione dati e progettazione personalizzata. Questa segmentazione dei settori favorì una forte espansione dell'industria del software, come dimostrato dal fatto che le software-house crebbero ovunque favorite sempre più dal forte effetto di rete che si imponeva con la standardizzazione. Fino ad allora i software erano stati considerati supplementi delle macchine, ma da questo momento potevano godere di un mercato autonomo. Un ultimo recente passaggio tecnico da evidenziare è quello che porta da una condizione di libero utilizzo al cosiddetto trusted computing²², una tecnologia derivata da specifiche del Trusted Computing Group (TCG)²³, con l'obiettivo di rendere ogni dispositivo elettronico più sicuro attraverso specifici componenti hardware e software. Questo è necessario a definire la fisionomia dell'attuale mercato IT, composto da una prima separazione tra hardware e software e da una seconda distinzione che riguarda prodotti e servizi. Attualmente Apple e Microsoft sono i principali produttori di software di sistema, mentre Intel-AMD detengono il duopolio per i processori.

2.4.2 Il caso Xbox: strategia di differenziazione

La Xbox stata la prima console per videogiochi prodotta dalla Microsoft, appartenente alla sesta generazione²⁴; è stata messa in vendita a novembre

²¹Il termine indica l'uso della tecnologia nella gestione e nel trattamento dell'informazione. In particolare, l'IT si occupa dell'uso di computer e di software per convertire, stoccare, proteggere, trattare, trasmettere, ed ottenere informazioni.

²²Letteralmente informatica fidata.

²³Società nata nel 2003 per la promozione del trusted computing.

²⁴La sesta generazione delle console per videogiochi (conosciuta anche come era dei 128-bit) comincia nel 1998, con il rilascio da parte di SEGA della sua ultima console: il Dreamcast. Successivamente appariranno sul mercato delle console la Playstation II(Sony), la

del 2001 nel Nord America e nel 2002 in Giappone, Europa e Australia. Rappresenta il primo tentativo di entrare nel mercato delle console da parte della Casa di Redmond, dopo aver collaborato con SEGA. La console mostra come la politica di Microsoft sia altamente puntata sulla qualità e sulla differenziazione del prodotto unita a politiche di prezzo vantaggiose. Per comprendere come ciò è stato attuato, è necessario osservare le caratteristiche ed i prezzi della Xbox comparata alla sua più diretta avversaria, la PlayStation II, nel periodo dell'uscita commerciale di entrambe.

Caratteristiche Tecniche	Microsoft Xbox	Sony PlayStation II
CPU	733 MHz, Pentium III	300 MHz
Processore Grafico	300 MHz	150 Mhz
Memoria	64 MB	32 MB
Rendering Grafico	300 M/secondo	66 M/secondo
Banda di Memoria	6.4 GB	3.2 GB
Riproduzione di DVD	No, kit aggiuntivo di 29\$	Sì, già incluso
Connessione in Rete	Sì, già incluso	No, kit aggiuntivo di 39\$
Prezzo al Cliente	199\$	199\$

Figura 2.1: *Confronto caratteristiche Xbox-PlayStation II*
(da rielaborazione personale.)

È possibile osservare come l'azienda abbia puntato alla realizzazione della strategia di differenziazione rispetto ai concorrenti mirando ad essere unica nel settore in rapporto alla qualità e al livello tecnologico del prodotto offerto. Inoltre Microsoft ha deciso di applicare un prezzo pari alla playstation II pur offrendo evidentemente qualcosa di tecnologicamente più avanzato e di moderno. Può permettersi di applicare questa politica dei prezzi in quanto la società, oltre a produrre la console, ne fornisce i giochi, grazie ai quali recupera i costi legati alla produzione.

La settima generazione delle console per videogiochi, iniziata nel 2005 con il rilascio della Xbox 360, è caratterizzata da una definizione grafica sempre più elevata, dagli ormai consolidati servizi online, che permettono sia Nintendo Game Cube (Nintendo) e la Xbox (Microsoft).

di giocare in multiplayer sia di scaricare nuovi contenuti, e dall'innovativo sistema di controllo introdotto dalla Nintendo, il Wiimote, seguito dal Kinect di Microsoft e dal PlayStation Move di Sony.

La nuova console, rispetto alla precedente presenta delle caratteristiche innovative e tecnologicamente più avanzate. Anche il design è stato ridefinito per rispondere ai criteri dei consumatori nipponici, volto ad ottenere un successo più vasto dell'Xbox, riguardo alle dimensioni e all'aspetto esteriore della console. Una novità riguarda Xbox Live²⁵, un servizio offerto dalla Microsoft, che permette, a chi dispone di una connessione ADSL, di giocare in multiplayer attraverso Internet. Una versione aggiornata del servizio, chiamata Live Anywhere, è presente sulla console come parte integrante attraverso il quale è possibile usufruire di attività come la chat vocale e il download di demo dei giochi.

L'innovazione unica che ha portato notorietà alla Microsoft nell'ambito dei giochi, è la tecnologia Kinect, un'accessorio sensibile al movimento del corpo umano. A differenza del Wiimote della Nintendo e al PlayStation Move della Sony esso rende il giocatore controller della console senza l'uso di strumenti, come invece accade per i concorrenti. Sebbene in origine pensata per Xbox 360, Microsoft prevede di rendere nel prossimo futuro disponibile l'uso della periferica ai computer dotati del nuovo sistema operativo Windows 8²⁶.

Per quanto riguarda Bing, il motore di ricerca di casa Microsoft, esso verrà integrato all'interno di Xbox 360 garantendo una ricerca veloce e puntuale di tutti i contenuti presenti nella console e nel servizio Xbox Live. La ricerca potrà essere gestita vocalmente grazie al controller Kinect, in grado di recuperare film, telefilm e gestire la musica. Microsoft porta anche la streaming TV su Xbox Live, grazie alle partnership con Sky, Canal Plus e Foxtel²⁷.

Dagli ultimi dati del mercato dell'intrattenimento americano, emerge con

²⁵Reso disponibile a partire dal 2002 per l'Xbox. Ora utilizzabile solo da Xbox 360.

²⁶*Microsoft Windows 8 Features Leaked*, www.xbitlabs.com

²⁷*E3 2011*, <http://windows.digital.it/e32011bingyoutubeestreamingtvperlaxbox360-3920.html>

chiarezza che Xbox 360 è la console più venduta, distaccandosi di qualche unità Wii e Playstation III.

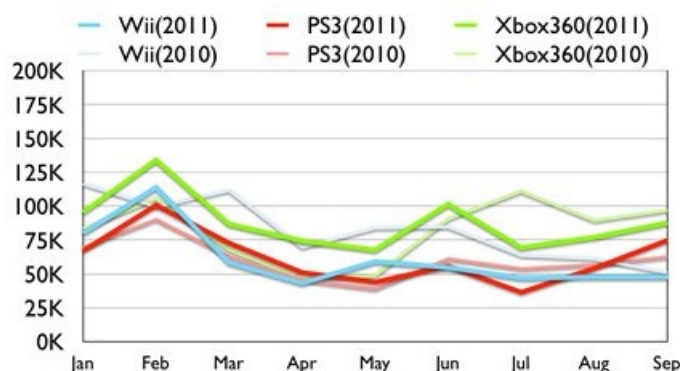


Figura 2.2: *Dati vendita delle console Wii, PlayStation III e Xbox*
(da <http://multiplayer.it>.)

2.4.3 Le acquisizioni e gli investimenti: strategia di diversificazione

Nel corso della storia della Microsoft corporation si è assistito ad una serie di passaggi di proprietà, investimenti, acquisizioni e cessioni che fanno parte, il più delle volte delle scelte strategiche a livello aziendale. Queste decisioni comprendono l'estensione del portafoglio attraverso operazioni di diversificazione, la contrazione del portafoglio attraverso operazioni di disinvestimento e aggiustamenti nel bilanciamento delle attività attraverso l'allocazione di risorse di varia natura tra le differenti aree strategiche d'affari dell'impresa.

Rispetto alla fusione, le imprese oggetto dell'acquisizione mantengono la propria autonomia sul piano giuridico, mentre sul piano economico sono guidate dalla società acquirente che ne decide l'orientamento strategico. Le fusioni e le acquisizioni possono migliorare il posizionamento strategico dell'azienda acquirente o incorporante, in particolare possono aumentare le quote di mercato delle aziende acquirenti, e dare la possibilità di entrata in

nuovi mercati. Le acquisizioni si realizzano mediante l'acquisto di azioni o quote (in misura parziale o totale) di una o più imprese con l'obiettivo di realizzare, attraverso il controllo delle stesse, benefici di natura economicofinanziaria. Rispetto alla fusione, le imprese acquisite mantengono la propria autonomia sul piano giuridico, mentre sul piano economico sono guidate dalla società acquirente che ne decide l'orientamento strategico.

Gli investimenti, invece sono l'esborso dei beni capitali o la creazione di nuove risorse da usare nel processo produttivo per ottenere un rendimento profittevole. La diversificazione degli investimenti è la strategia che riduce il rischio nell'investimento in quanto consiste nell'acquistare titoli di società che operano in settori diversi tra loro, in modo da limitare gli effetti delle crisi cicliche che colpiscono ogni settore.

Microsoft, originariamente un fornitore di sistemi operativi per micro-computer, si è espansa nel software applicativo e per le comunicazioni e si sta ora affermando come produttore di software di ogni tipo e come fornitore di informazione e di intrattenimento.

Possiamo definire Microsoft come un'impresa multibusiness diversificata in quanto opera in diversi settori, correlati e non correlati tra di loro. I motivi della diversificazione si basano principalmente su tre obiettivi: crescita, riduzione del rischio e aumento della profittabilità. Per crescita dell'impresa si intende l'ampliamento e l'inserimento di linee produttive addizionali in nuovi mercati e la conseguente creazione di nuove aree strategiche d'affari. L'obiettivo di crescita non può essere il fine ultimo della diversificazione, ma deve essere accompagnato dal raggiungimento del profitto, in quanto un'impresa deve ottenere nel lungo periodo un ritorno sul capitale superiore al costo affinché non sopraggiunga la cessazione dell'attività. La seconda causa della diversificazione è il desiderio di perseguire una ripartizione del rischio. Alcuni studi hanno dimostrato che la diversificazione non correlata non riduce il rischio sistematico, mentre la diversificazione correlata sì. L'aumento della profittabilità può essere perseguito attraverso la ricerca del vantaggio competitivo all'interno dell'ASA e attraverso lo sfruttamento delle sinergie e dei

legami tra le varie attività.

Le immagini di Robin Richards²⁸ poste di seguito riassumono graficamente le acquisizioni e gli investimenti da parte della corporazione. La società ha sfruttato la diversificazione di investimento, in quanto ha acquistato quote azionarie di aziende posizionate in diversi ambiti settoriali come il settore della telefonia, del software, del gaming, dell'advertising ecc.

²⁸Fonte ripetungi.com.

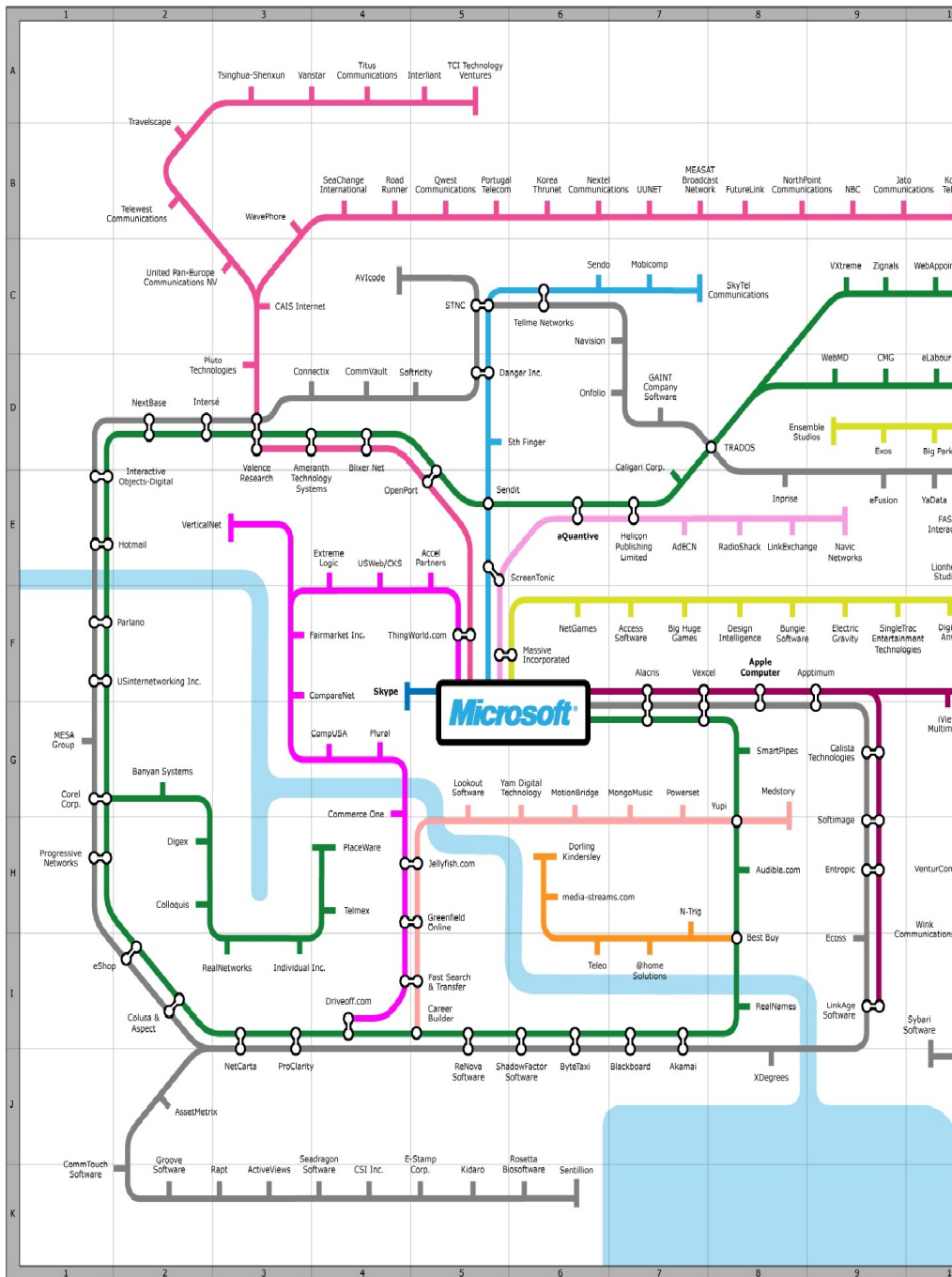


Figura 2.3: Acquisizioni e investimenti di Microsoft dal 1989 al 2011
(da <http://ripetungi.com>.)

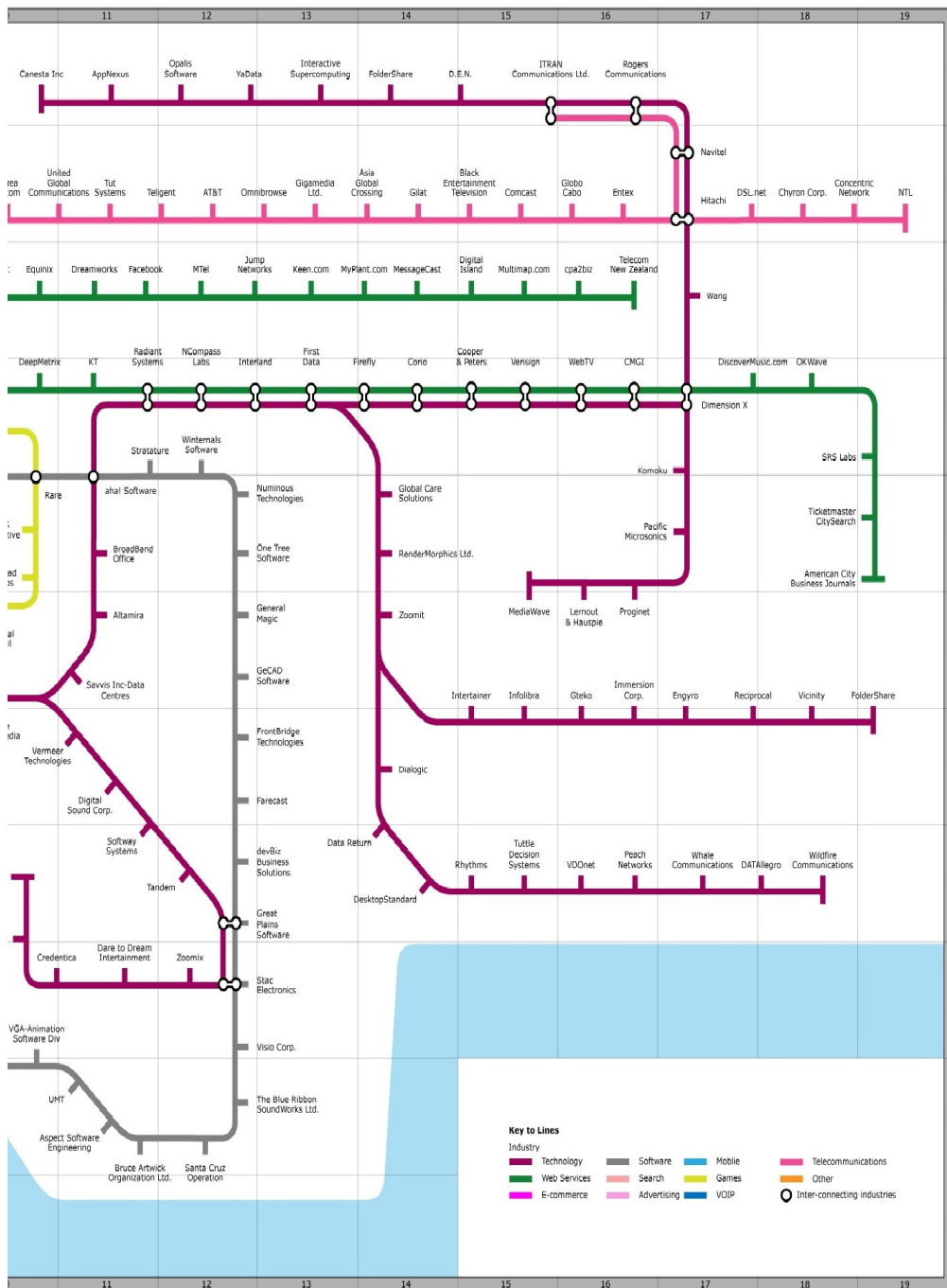


Figura 2.4: Acquisizioni e investimenti di Microsoft dal 1989 al 2011
 (da <http://ripetungi.com>.)

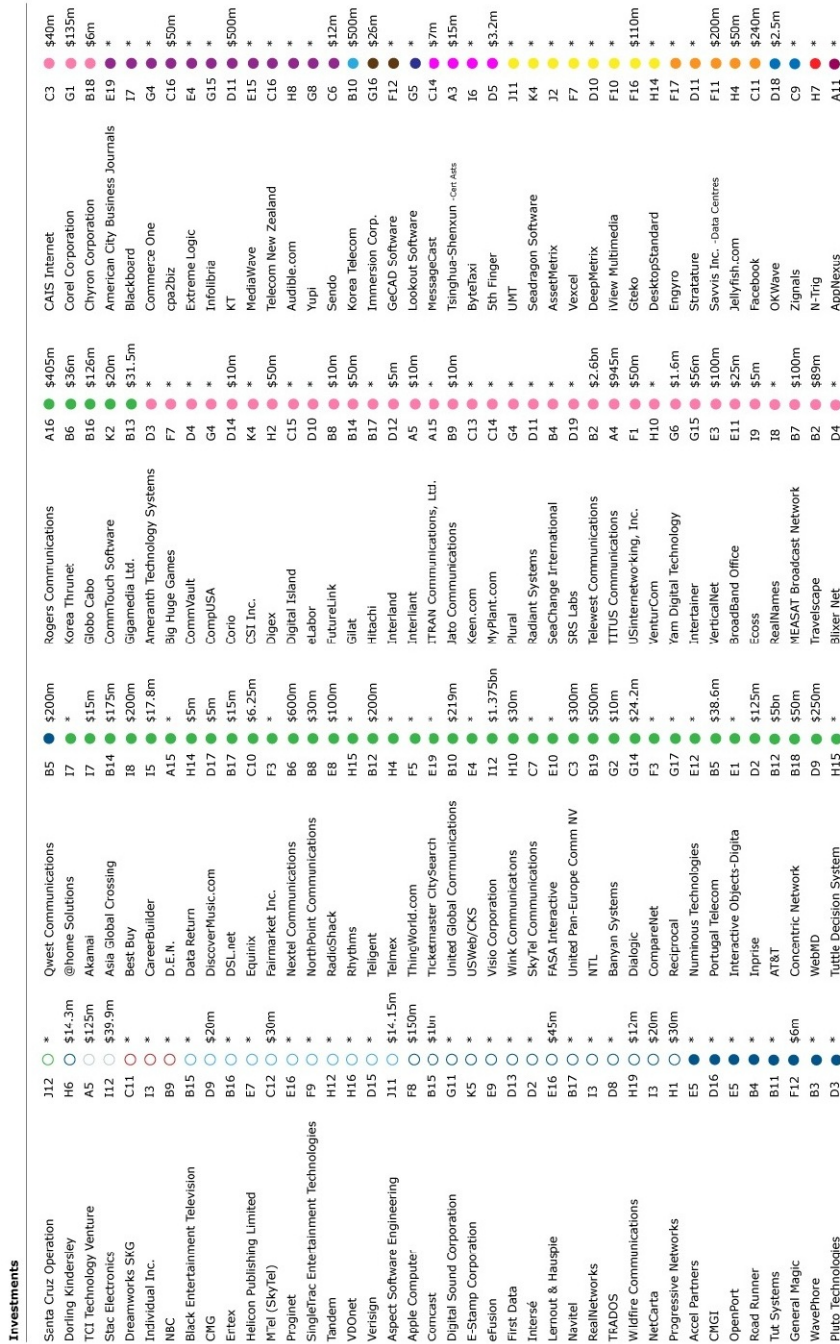


Figura 2.5: *Investimenti di Microsoft dal 1989 al 2011*
(da <http://ripetungi.com>.)

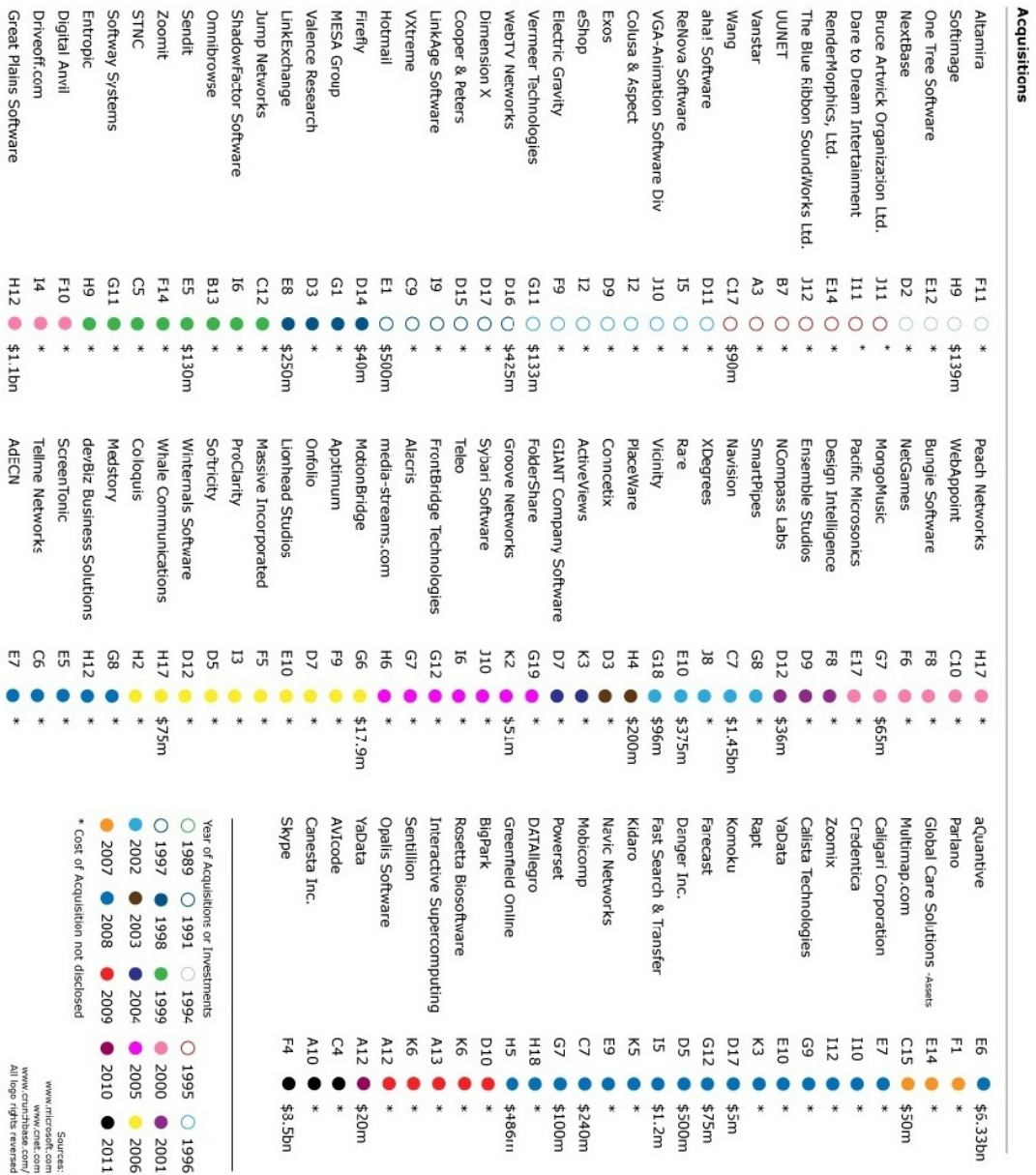


Figura 2.6: Acquisizioni di Microsoft dal 1989 al 2011
(da <http://ripetungi.com>.)

L'ultima acquisizione entrata a far parte del portafoglio di Microsoft Skype, un software di messaggistica istantanea e telefonate online. Tratteremo delle motivazioni che hanno spinto la società all'acquisto nel terzo capitolo

di questo elaborato.

Anche attraverso la creazione di *join venture* con altre imprese, Microsoft ha attuato la sua strategia di diversificazione. La *join venture* consiste in un'alleanza tra due o più imprese che decidono di mettere insieme i propri punti di forza per gestire un business comune. Generalmente nasce dalla necessità delle imprese di arginare la concorrenza o di limitare la dipendenza da clienti o da fornitori. Si realizza quando i partner mettono a disposizione dell'alleanza le proprie competenze (organizzative, tecnologiche, gestionali, ecc.) e le proprie risorse (immateriali, finanziarie, umane, ecc.). In questo modo ogni azienda partecipante all'accordo potrà sfruttare i vantaggi competitivi delle altre che vi fanno parte, pur mantenendo ognuna la propria autonomia giuridica ed economica.

Un'alleanza diventa proficua quando nasce dalla consapevolezza dei vantaggi che essa offre a livello strategico-competitivo, ed è spinta dalla motivazione, dalla creatività, dalla volontà di dirigere sforzi, energie e impegno nella costruzione di una realtà aziendale molto più competitiva, che consente di raggiungere successi non ottenibili con la conservazione della propria autonomia.

L'ultima collaborazione è avvenuta all'interno del settore della telefonia con la nota società Nokia. Il rapporto si concentra sullo sviluppo di nuove soluzioni *mobile* che nasceranno dalla combinazione dell'hardware Nokia e dal sistema operativo Windows Phone 7 di Microsoft. La *join venture* porterà vantaggi da entrambe le parti, aiutando l'impresa delle telecomunicazioni a ristabilirsi sul mercato, nel frattempo a far entrare la sua collaboratrice nel settore degli smartphone per contrastare le concorrenti Apple e Google²⁹.

²⁹*Nokia e la difficile sfida dei Windows phone*, www.ilsole24ore.com

Capitolo 3

SKYPE

Nel capitolo precedente abbiamo visto le strategie a livello aziendale e di corporate adottate da Microsoft attraverso l'analisi di alcuni esempi. Tra questi abbiamo studiato gli investimenti le acquisizioni come metodi che possono migliorare il posizionamento strategico dell'azienda acquirente o incorporante, dare la possibilità di entrata in nuovi mercati e creare un'occasione di crescita per l'impresa. Quest'ultima viene intesa come ampliamento e inserimento di linee produttive addizionali in nuovi mercati e la conseguente delineazione di nuove aree strategiche d'affari in cui operare.

In questo capitolo ci concentreremo dapprima sulla storia della nota società che ha realizzato l'omonimo software conosciuto come Skype, entrato a far parte della Microsoft Corporation a partire da Maggio del 2011. Descriveremo successivamente i metodi principali che Skype utilizza per determinare un profitto e infine passare alla delineazione dei motivi che hanno portato l'impresa di Redmond ad effettuare questa acquisizione, riportando le citazioni dei protagonisti coinvolti nell'affare e analizzando quali risvolti economici e tecnologici si susseguiranno per entrambe le società.

Skype non è il primo software di comunicazione su cui Microsoft ha investito denaro e tecnologia; si ricorda la web-phone company Teleo¹ di San Francisco, acquistata nel 2005 e incorporata in MSN Messenger (attuale

¹*Microsoft Acquires Teleo, Innovative VoIP Technology Company*, www.microsoft.com.

Windows Live Messenger) e altri programmi di MSN.

3.1 La storia

Skype è un software di messaggistica istantanea e VoIP² basato su un network Peer-to-peer³ che permette di utilizzare il terminale per fare telefonate via internet. Introdotto nel 2002 dagli ideatori e fondatori svedesi Niklas Zennström e Janus Friis⁴ della società Skype Limited, che lo ha sviluppato e che lo distribuisce con licenza freeware. La soluzione tecnica è stata messa a punto in Estonia da Jaan Tallinn, Ahti Heinla e Priit Kasesalu.

Oltre alle telefonate, che possono essere effettuate solo con l'audio oppure anche con video, il sistema offre la possibilità ai suoi utenti di avere a disposizione anche altri servizi di comunicazione via web, come la chat e il trasferimento di file. Skype non vanta del primato nell'utilizzo della tecnologia VoIP in quanto esiste dal 1995, quando l'azienda VocalTec rilascia il primo software basato su questa tecnologia. Il motivo che può spiegare la rapida diffusione a livelli mondiali del programma è l'utilizzo della rete Peer to peer, grazie al quale le chiamate, invece di essere inviate tramite la linea di qualche gestore o ad un server centrale che le ridistribuisce, viaggiano da un computer all'altro lungo le connessioni internet degli utenti. Con l'utilizzo di questo metodo, Skype combatte nella difesa della privacy della comunicazione in quanto le chiamate vengono trasmesse in forma digitale, criptate da algoritmi e non divulgate pubblicamente.

Skype funziona in due modalità: peer-to-peer e offline. La prima permette di effettuare telefonate gratuite, solamente se sia il mittente che il destinatario sono in collegamento internet tramite Skype. La seconda permette di poter

²Lett. *Voice over internet protocol.*, Voce tramite protocollo Internet.

³Si intende un modello di comunicazione nel quale ciascuna delle parti ha le stesse funzionalità e ognuna delle parti può iniziare la sessione di comunicazione.

⁴Hanno realizzato il popolare Kazaa, software per lo scambio di file su Internet più scaricato (389 milioni di volte) in tutta la storia del web, nel frattempo acquisito dalla Sharman Networks.

effettuare telefonate ad utenze telefoniche (fisse o mobili) tradizionali a prezzi vantaggiosi.

Nel 2005 eBay⁵ acquistò Skype per circa 2.6 miliardi di dollari in denaro e 32.4 milioni in azioni. L'integrazione di Skype era nata con l'idea di accelerare le operazioni di compra-vendita sulla piattaforma d'asta online, specialmente in categorie che richiedono accordi verbali. Inoltre l'integrazione con Paypal poteva offrire un sistema per il pagamento delle telefonate. Purtroppo i piani di eBay non ebbero successo e la società fu costretta a vendere nel 2009. Skype venne ceduta a un gruppo di investitori privati, tra cui Silver Lake Partners⁶, per poco più di 2 miliardi con un ingente debito alle spalle.

Nel 2008 Skype è costretta ad affrontare una controversia legale: la tensione tra la Cina e Skype. La controversia è nata quando Tom-Skype, partner cinese di Skype, ha eseguito monitoraggi e ha provveduto alla conservazione di alcuni messaggi di testo dei suoi utenti senza che Skype lo sapesse. Tom monitorava le chat per parole chiave politicamente sensibili e le immagazzinava insieme a registrazioni di utenti privati su computer facilmente accessibili da chiunque, mettendo in pericolo così la privacy dei fruitori del servizio⁷.

Due anni dopo, gli utenti crescono a 663 milioni e Skype detiene il 13 per cento del mercato internazionale dei servizi VoIP. Nonostante questa notorietà, la società non riesce ad accumulare un forte guadagno e a generare dei seri profitti. Alla fine dello stesso anno punta alla quotazione in Borsa. L'Ipo⁸ era attesa nel 2011 e sarebbe stata da 1 miliardo di dollari, ma Skype chiude quell'anno con un guadagno di 864 milioni di dollari e 264 in profitti operativi, con una perdita di 7 milioni e debiti a lungo termine di 686 milioni⁹, non permettendole così di essere quotata in borsa. Per Microsoft questo sarà

⁵Sito di aste on line fondato nel 1995 da Pierre Omidyar. È un marketplace che offre ai propri utenti la possibilità di vendere e comprare oggetti sia nuovi che usati, in qualsiasi momento, da qualunque postazione Internet e con diverse modalità, incluse le vendite a prezzo fisso e attraverso la partecipazione delle aste.

⁶Silver Lake è il leader degli investimenti privati nelle tecnologie.

⁷*Lacune nella privacy di Skype in Cina*, <http://www.lastampa.it>

⁸Initial public offering.

⁹*The Telegraph*, <http://www.telegraph.co.uk>.

un grosso problema da risolvere.

Infine, a maggio del 2011, infatti, Microsoft acquista Skype per un valore di 8 miliardi e mezzo, dieci volte il valore reale della società. Le possibili integrazioni verranno ampiamente discusse nella sezione inerente all'acquisizione.

3.1.1 Le fonti del guadagno

In genere quando si pensa al software Skype, esso viene associato alle chiamate gratuite. Questo perché la sua tecnologia permette chiamate, videochiamate e conference call da un terminale ad un altro senza alcun dispenso monetario da parte degli utenti registrati. Inoltre il software permette l'invio di messaggi istantanei, la condivisione dello schermo e l'invio di file (sempre gratuitamente). Ma allora come guadagna Skype?

Skype possiede alcune funzioni a prezzi vantaggiosi che permettono di chiamare i telefoni fissi e i cellulari (nazionali e internazionali) a basso costo, che possono essere utilizzati previo abbonamento mensile o acquisto del credito Skype. Quest'ultimo può essere utilizzato anche per inviare SMS in tutto il mondo. Si anche ha la possibilità di acquistare un Numero online, in modo tale che i propri conoscenti possano chiamare da qualsiasi località. Esistono offerte anche per i viaggiatori. Grazie a Skype To Go, viene impostato dall'utente un numero per ciascun contatto rendendo più facile contattarli quando si è all'estero. Skype WiFi fornito dagli operatori WiFi in tutto il mondo consente di connetterti a internet dagli hotspot WiFi pubblici usando il Credito Skype. Le videochiamate di gruppo, che includono fino a dieci persone fanno parte di Skype Premium. Questa proposta va incontro sia ai privati che alle imprese.

Ecco quindi come Skype trae un guadagno per il suo software: offrendo funzioni utili alle persone che sono disposte a pagare. Ed è proprio per merito di questo che riesce ad offrire gratuitamente le funzioni base del software.

La difficoltà di conseguire un profitto deriva dall'incapacità di monetizzare la schiera di utenti registrati, attratti per lo più dalle telefonate a basso costo

su internet. I suoi servizi commerciali a pagamento hanno conquistato in media nel 2010 solo 8,8 milioni di clienti, una quota modesta del 6.5 per cento sulla base attiva.

3.2 L'acquisizione

L'operazione di acquisizione è costata all'azienda di Redmond circa 8 miliardi di dollari¹⁰, più altri 500 milioni che ha dovuto corrispondere per sanare i debiti del servizio di telefonate online; una somma che non ha permesso a Skype di quotarsi in Borsa. Nel 2010 ha chiuso l'anno con 7 milioni di dollari di debiti nonostante un fatturato di 860 milioni¹¹. Ad oggi questa è l'operazione più considerevole intrapresa da Microsoft nella sua storia, finalizzata non solo ad arginare il potere della concorrenza ma anche indirizzata alla creazione di un sistema globale di telecomunicazioni in grado di connettere tutto il mondo nello stesso momento.

Secondo Bloomberg¹² Microsoft ha pagato il 40 per cento in più per avere Skype, ma probabilmente, la ragione che giustifica un prezzo così elevato risiede anche in una strategia difensiva: voleva evitare l'acquisizione da parte delle principali concorrenti come Facebook o Google. L'analista Gartner¹³ spiega:

Per capire se Microsoft, o Steve Ballmer abbiano fatto un buon accordo, dipende dalle implementazioni che seguiranno. Ci sono vantaggi per Microsoft, se saprà integrare in fretta la tecnologia di Skype per dimostrarne il valore. Per molti Skype è più di un VoIP, ma rap-

¹⁰Una cifra notevolmente superiore rispetto al reale valore del software, valutata per circa un miliardo di dollari.

¹¹Dati prelevati dal bilancio di Skype 2010, [www.sec.gov/Archives/edgar-data/1498209/000119312511056174/ds1a.htm](http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1498209/000119312511056174/ds1a.htm).

¹²*Skype Gets 40 pro cent Markup as Microsoft Surprised Owners: Real M&A*, www.bloomberg.com.

¹³Gartner Inc., fondata da Gideon Gartner, è una società multinazionale leader mondiale nella consulenza strategica, ricerca e analisi nel campo dell'Information Technology.

presenta un social network, è un modo per rimanere in contatto, e ciò potrebbe risultare utile per Microsoft¹⁴.

In passato Microsoft ha avuto problemi nell'integrazione di acquisizioni di nuove tecnologie nella struttura corporate. Ne è un esempio lo smartphone Microsoft Kin, frutto dell'acquisizione di Danger, azienda di software e servizi per dispositivi mobili, acquistata nel 2008 per 500 milioni di dollari per contribuire a rafforzare la strategia nel settore della telefonia. Oppure Great Plains Software, acquistato nel 2000 per 940 milioni di dollari e Navision, un software di contabilità del 2002 per una cifra pari 1.45 miliardi. E nel 2007 infine aQuantive, una società di pubblicità, per cercare di contrastare l'acquisizione da parte di Google di DoubleClick. L'operazione è avvenuta per un controvalore di 6 miliardi di dollari, la seconda acquisizione che ha impegnato più denaro della storia di Microsoft. Integrò parte della tecnologia aQuantive nelle sue piattaforme ma un'ingente quantità venne tralasciata perché ritenuta ininfluenza¹⁵.

L'investimento si può spiegare con il tentativo da parte di Microsoft di creare un vantaggio competitivo in Internet e nella telefonia mobile: la maggior parte dei guadagni derivano dai sistemi operativi, dalla suite di software di produttività personale e nell'ultimo periodo anche da Xbox. Per capire i veri intenti è doveroso riportare le dichiarazioni ufficiali rilasciate da Tony Bates e Steve Ballmer¹⁶, rispettivamente CEO e amministratore delegato di Skype e Microsoft. Bates, in seguito all'acquisizione, in un'intervista dichiara:

Unire le forze con Microsoft è il modo migliore per accelerare la nostra missione e consolidare la nostra posizione nelle comunicazioni sociali, mobile e video.

E Ballmer conferma:

¹⁴ *Pro e contro dell'accordo Microsoft Skype*, www.itespresso.it.

¹⁵ *Microsoft's biggest acquisitions and what happened to them*, www.businessinsider.com.

¹⁶ *Microsoft to acquire Skype, Microsoft officially welcomes Skype*, www.microsoft.com.

Skype offre un servizio fenomenale, amato da milioni di persone in tutto in mondo. Insieme creeremo il futuro della comunicazione in tempo reale cosicché le persone possano stare facilmente in contatto con la propria famiglia, gli amici, i colleghi e i clienti in tutto il mondo.

È chiaro che questa acquisizione permetterà di incrementare il portafoglio di prodotti da entrambe le parti, ma soprattutto permetterà a Skype di essere integrato in un gran numero di applicazioni e prodotti dell'acquirente e darà maggiori opportunità in rete alla piattaforma. D'altra parte potrebbe essere una spinta decisiva alle attività Internet di Microsoft, ritenuta dagli esperti un'impresa non ancora capace di esprimere il dinamismo necessario per affermarsi, generando nuove opportunità di espansione e di guadagno nel settore.

3.2.1 Messagenet

In seguito all'annuncio dell'acquisizione di Skype avvenuta a Maggio del 2011, Messagenet, azienda milanese specializzata in servizi VoIP, messaggistica fax e sms, ha denunciato all'antitrust Microsoft perché ritiene che la distribuzione del client Skype integrata ai suoi prodotti, possa danneggiare gravemente la concorrenza, mettendo gli utenti nella condizione di non avere l'esigenza di scegliere tra i vari servizi VoIP presenti sul mercato, garantendo al servizio Skype una sorta di monopolio, recando danno alle società più piccole¹⁷. Una preoccupazione legittima giacché chi ha un contatto Skype può comunicare solo con qualcuno in possesso di un contatto Skype, trasformando il servizio in uno di tipo esclusivo. La questione potrebbe essere seria soprattutto se si tiene conto dei precedenti avvenimenti che hanno coinvolto Microsoft in questioni legali: l'Opera Software¹⁸, presentò ricorso per politiche di mercato scorrette nei confronti dell'azienda di Redmond, che decise

¹⁷Notizia riportata dal sito *Euractiv*, <http://www.euractiv.com/node/507939>.

¹⁸Opera Software è un'azienda norvegese, conosciuta principalmente per le suite Opera di applicazioni internet. Fu fondata il 30 agosto 1995 da Jon Stephenson Von Tetzchner e Geir Ivarsy.

di inserire, come default, il browser Internet Explorer nel proprio sistema operativo Windows¹⁹.

È lecito pensare che Skype, una volta passata a Microsoft, aumenti, grazie all'accesso a risorse economiche più ingenti, la sua quota di mercato fino ad escludere dal gioco le società pi piccole. Da questo semplice ragionamento nasce la causa giudiziaria intentata da Messagenet ai danni di Microsoft. In un articolo proposto dal quotidiano Repubblica²⁰, Andrea Misa Galli, l'amministratore delegato di Messagenet esordisce con una metafora:

Per aprire il mercato non è sufficiente interoperare sulla comunicazione vocale, video e chat. È soprattutto necessario promuovere l'uso di standard aperti e spingere la neutralità della rete. La rete è come un'autostrada, dovrebbe far pagare a tutti lo stesso pedaggio. Pensate a cosa succederebbe se l'autostrada facesse pagare un pedaggio diverso in base al valore del contenuto di un camion: influenzerebbe inevitabilmente ogni altro business. Per questo credo che chi gestisce Internet debba garantire di farlo basandosi su principi di neutralità ed interoperabilità. Noi crediamo che a lungo termine questa apertura e questa neutralità saranno un vantaggio.

Neutralità della rete, interoperabilità, equità sono tutti concetti che stanno emergendo sul web allo scopo di sovvertire l'ordine costituito, fatto di tendenza al monopolio, alla concorrenza sleale.

Un'ulteriore richiesta presentata dalla Messagenet all'Unione Europea è di approvare l'unione solo se le due società renderanno il servizio interoperabile rivelando, cioè, ai concorrenti le interfacce necessarie affinché Skype diventi un servizio interoperabile, cio capace di dare anche ad altri servizi VoIP la possibilità di comunicare con i milioni di utenti del famoso software. Possibilità, questa, finora non prevista e la cui assenza, secondo il provider italiano, sarebbe alla base del mancato sviluppo dei servizi rivali.

L'acquisto di Skype da parte di Microsoft, a trattative già ultimate, è stato necessariamente ritardato per due settimane a causa dell'azione pro-

¹⁹ *Ue, Opera denuncia Internet Explorer*, www.lastampa.it.

²⁰ <http://www.repubblica.it/supplementi/af/2011/10/17/multimedia/029skype.html>.

cessuale di Messagenet. Tutto questo trambusto, però, non ha fermato l'operazione: dopo il via libera da parte dell'Antitrust degli Stati Uniti, che ha preso visione della notifica, anche per l'Unione Europea è tutto nella norma e l'acquisizione non crea ostacoli alla concorrenza nell'area dello spazio economico europeo perché il mercato è in piena crescita e vi operano già numerose aziende, tra le quali Google. L'operazione ha avuto il consenso a procedere, ma la Microsoft deve garantire il supporto anche per i client su piattaforme diverse da Windows²¹. E così conferma Ballmer

Microsoft continuerà ad investire e supportare i client Skype su piattaforme non-Microsoft.

3.2.2 Le possibili integrazioni

Perché la società si è lanciata nell'affare? Analizziamo dapprima i conseguenti vantaggi per Microsoft. In primo luogo la società di Redmond ha l'opportunità di incrementare il suo database di clienti con 663 milioni di account iscritti a Skype²², aumentando così la possibilità di usufruire di nuovi inserzionisti pubblicitari per il suo motore di ricerca Bing e per MSN.

Ma nel portafoglio di prodotti Microsoft possiede già il suo software gratuito di messaggistica istantanea noto come Windows Live Messenger. Si stima che il programma abbia al suo attivo circa 330 milioni di utenti ogni mese, in contrasto con Skype che ha di norma 124 milioni connessioni al mese con picchi di 23 milioni collegati simultaneamente (Messenger ne conta 20-30 milioni). Anche se la base di utenti Skype è molto inferiore rispetto a quella di Windows Live Messenger, esso si contraddistingue dal secondo per una caratteristica fondamentale: circa 8 milioni di utenti Skype pagano per il servizio SkypeOut, che permette di effettuare chiamate a telefoni fissi e mobili. Inoltre possiede punti di presenza in tutto il mondo che rendono più

²¹ *Microsoft-Skype, ok dalla Ue*, www.repubblica.it.

²² *Microsoft conquista Skype*, Il Corriere della sera.

semplice acquistare i numeri di telefono sui mercati esteri e la telepresenza internazionale²³.

Nelle figure riportate è facile comprendere i dati sugli utenti di Skype e di Windows Live Messenger.

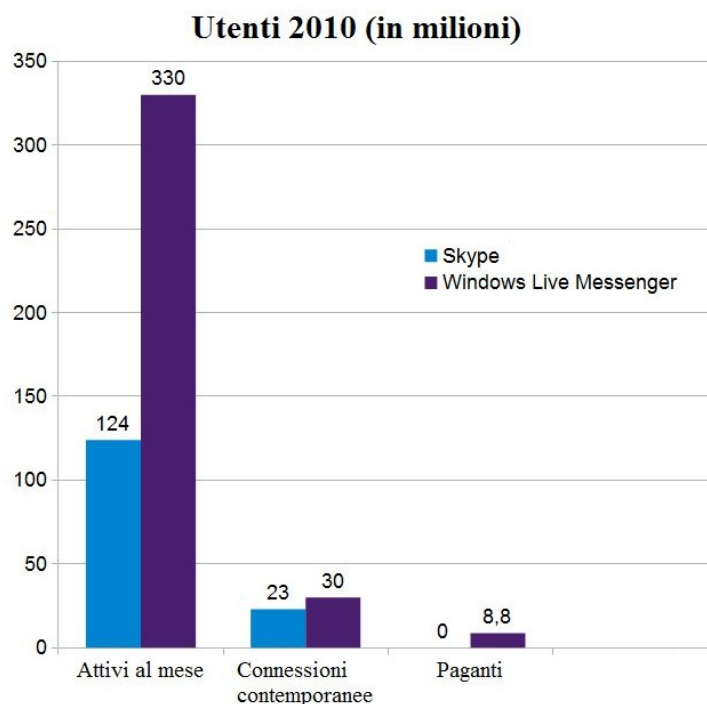


Figura 3.1: *Confronto dati Skype-Windows Live Messenger*
(da rielaborazione personale.)

Tuttavia, su un articolo di LiveSide ²⁴, si può leggere come sia singolare il fatto che nell'annuncio ufficiale Windows Live Messenger non sia stato espressamente menzionato tra i servizi che Microsoft intende integrare con Skype. Rimangono ancora ignote le strategie che vorrà adottare con Windows Live Messenger.

Ritorniamo ora sui possibili impieghi del software VoIP all'interno del portafoglio dell'acquirente. Skype aiuterà Microsoft sotto vari aspetti. Anzi-

²³ *Microsoft Buys Skype for \$ 8.5 Billion. Why, Exactly?*, www.wired.com

²⁴ *It's confirmed: Microsoft to acquire Skype for \$ 8.5 billion*, www.liveside.net

tutto bisogna ricordare che quest'anno è stata siglata un'importante alleanza strategica da parte di Microsoft e del leader mondiale della telefonia mobile, Nokia. L'accordo prevede la creazione di un progetto nel settore mobile tramite cui Nokia adotterà il sistema operativo Windows Phone come piattaforma per i suoi telefoni Smartphone, oltre all'instaurazione di una vera e propria partnership di commercializzazione e sviluppo.

Grazie a questa sinergia di intenti la Microsoft potrà integrare i servizi Skype nelle diverse piattaforme di Microsoft, a partire dal settore dell'entertainment con la console Xbox gestuale che, grazie alla periferica Kinect (telecamera e microfono) e alla connessione internet, possiede una propensione ad essere utilizzata come mezzo per le videotelefonate di Skype.

Con Skype, integrato nel sistema operativo, potrebbe recuperare quote nel settore perdute a causa di Google e Apple, consentendo ai suoi utenti privati e delle piccole e medie imprese chiamate a prezzi concorrenziali rispetto a quelli degli operatori telefonici. Inoltre potrebbe rafforzare l'offerta di Lync (ex Office Communication Server), la suite di comunicazioni unificate della casa di Redmond, che consente alle aziende di creare reti private che combinano la capacità di comunicazione di Live Messenger con la gestione aziendale²⁵. Skype offre benefici in termini di market share per Microsoft, gli permetterebbe di accedere al mercato di massa di fascia bassa²⁶.

La mossa di Microsoft ha messo però in allerta i principali protagonisti del mercato delle telecomunicazione. La telefonia mobile di oggi, rivoluzionata dal suppurto delle reti mobili ad alta velocità per il traffico dei dati ha aperto nuovi orizzonti per un utilizzo sempre più diversificato dei terminali. Gli smartphone possono navigare sul Web con fluidità e altissima qualità, grazie a schermi sempre ampi e al potenziamento delle tecnologie di connessione. Insieme al Web possono essere utilizzati servizi come il VoIP. L'inserimento del software Skype all'interno dei telefoni Nokia potrebbe non piacere alle compagnie mobili. Gli operatori sarebbero spaventati dalla partnership

²⁵ *Skype diventa ufficialmente una divisione di Microsoft*, Il Sole 24 Ore.

²⁶ *Pro e contro dell'accordo Microsoft*, www.itespresso.it.

che, attraverso l'utilizzo di servizi VoIP ad alta qualità, senza l'utilizzo delle reti mobili (a pagamento), potrebbe incidere negativamente sui ricavi delle aziende del settore²⁷ .

Riassumendo la strategia adottata da Microsoft è principalmente volta a recuperare terreno nel mercato dei software e ad assestarsi nel campo della telefonia, dove l'azienda si posiziona ancora dietro a Google ed Apple, ma dove un domani Skype potrebbe sostituire sempre più le linee telefoniche tradizionali. In risposta all'acquisizione Google si è lanciata nel suo servizio di telefonia, Google Voice²⁸, con il quale sta cercando di costruire l'anti-Skype.

²⁷ *Il VoIP a bordo dei Nokia fa paura agli operatori mobili*, www.zeropuntodue.it.

²⁸ Google Voice è un servizio offerto da Google. Appoggiandosi su tecnologia VoIP, permette di trasferire le chiamate e i messaggi di testo da un numero virtuale a diversi apparecchi telefonici, fissi o mobili, contemporaneamente, www.wikipedia.it.

Conclusioni

Con il presente lavoro di tesi si è voluto introdurre il concetto di analisi strategica e competitiva, tracciando inizialmente le basi teoriche e concludendo con applicazioni pratiche riferite alla società Microsoft, la quale opera principalmente nel settore del software. Nel corso dello studio sono stati riportati diversi argomenti, nel primo capitolo essenzialmente si è cercato di spiegare cosa fosse il concetto di strategia e come questa venga applicata ai vari livelli dell'impresa. Nel secondo capitolo viene fatta una breve introduzione agli eventi che hanno segnato Microsoft con lo scopo di comprendere quali situazioni hanno portato la società a effettuare certe scelte in campo strategico. Mentre nell'ultimo capitolo viene delineata la nuova acquisizione entrata a far parte della Casa di Redmond, descrivendo i motivi che l'hanno portata a concludere questo affare e le future integrazioni che ha in programma per il noto servizio VoIP.

Gli esperti si sono divisi per pareri positivi e negativi sulla notizia: i primi hanno dichiarato che l'acquisizione porterà enormi vantaggi ad entrambe le imprese, creando nuove opportunità soprattutto per Microsoft che avrà l'occasione di poter competere nel settore della telefonia grazie anche all'accordo stipulato con Nokia, e di confermare così il vantaggio conquistato nel settore dell'entertainment con la console Xbox360 e il nuovo controller Kinect. Gli altri hanno affermato che questo affare incrementerà semplicemente il potere dell'azienda e rafforzerà la struttura tentacolare che Microsoft sta assumendo per via di una politica cinicamente acquisitiva che minano le autonome scelte e le preferenze dei consumatori. Sostengono che il sistema comunicativo

globale, che poteva essere lo spazio libero per antonomasia, verrà sottomesso a logiche di mercato, mascherate come nuove opportunità mediali. In altri termini temono una sorta di oligarchia pericolosa e antidemocratica, attuata attraverso l'inserimento di Skype nei telefonini e privando le altre piattaforme del servizio²⁹. Sembra comunque che da questo affare Facebook abbia avuto la meglio, in quanto si sono già stretti accordi con Microsoft per poter inserire le videochiamate con l'utilizzo di Skype sul social network e che si stia formando un grande legame per combattere il principale concorrente Google, che nel frattempo, in seguito all'annunciata acquisizione, ha sviluppato il suo programma VoIP: Google Voice.

I dati sui quali si è basata quest'ultima analisi, sono stati raccolti dalle maggiori testate giornalistiche mondiali, dalle riviste specializzate nel settore dell'IT e da informazioni recuperate da internet attraverso l'utilizzo dei principali motori di ricerca.

Concludiamo affermando che per poter sapere quali implicazioni future avranno luogo nel settore informatico dobbiamo aspettare di vedere come effettivamente Microsoft integrerà la sua ultima acquisizione all'interno del suo suo portafoglio e come sfrutterà le sinergie presenti fra le varie produzioni.

²⁹ *Microsoft fagocita anche Skype*, www.fuorilemura.com.

Bibliografia

- [GRA99] Grant Robert M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, il Mulino, Bologna, 1999.
- [COD88] Coda Vittorio, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988.
- [SIN89] Sinatra Alessandro, *Impresa e sistema competitivo: strategia di innovazione e strategia di consolidamento*, Utet, Torino, 1989.
- [AIR94] Airoldi Giuseppe, Brunetti Giorgio, Coda Vittorio, *Economia aziendale*, il Mulino, Bologna, 1994.
- [LOR98] Lordi Decio, *Impresa. Gli scenari teorici del management strategico*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1998.
- [POR91] Porter Michael E., *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano, 1991.
- [POR82] Porter Michael E., *La strategia competitiva: tecniche per analizzare i settori e i concorrenti*, Ed. Tipografia Compositori, Bologna, 1982.
- [SAB00] Sabbatini Pierluigi, *La concorrenza come bene pubblico: il caso Microsoft*, Editore Laterza, Roma, 2000.
- [CUS98] Cusumano Michael A., Selby Richard W., *Codice Microsoft. Come la più potente software company del mondo crea tecnologia, guida i mercati e valorizza le risorse umane*, Etaslibri, Milano, 1998.

- [PAS98] Pascal Zacharu G., *I guerrieri del software: una storia di business e creatività nell'impero Microsoft*, Utet, Torino, 1998.
- [TER99] Terzani Sergio, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999.
- [PAS84] Pastore Riccardo, *Strategia sociale dell'impresa*, Etas Libri, Milano, 1984.
- [PET89] Peters Tom, *Prosperare nel caos*, Sperling & Kupfer, Milano, 1989.
- [TESI01] Benzi Giorgia, *Analisi e segmentazione del settore informatico italiano*, 2010.
- [TESI02] Diego Alicata, *Studio di un caso aziendale: Microsoft Corporation*, 2002.
- [TESI03] Battista Gianliberato, *Analisi strategica del settore delle console*, 2011.

Sitografia

<http://it.wikipedia.org>

<http://en.wikipedia.org>

www.ilsole24ore.com

www.nytimes.com

www.microsoft.com

www.skype.com

www.corriere.it

<http://it.bing.com>

www.ft.com

www.google.it

www.xbitlabs.com

<http://windows.digital.it>

<http://ripetungi.com>

www.lastampa.it

www.telegraph.co.uk

www.fuorilemura.com

www.zeropuntodue.it

www.bloomberg.com

www.itespresso.it

www.businessinsider.com

www.euractiv.com

www.repubblica.it

www.wired.com

www.liveside.net

<http://eu.techcrunch.com>

<http://windows.digital.it>

www.key4biz.it

<http://tech.fanpage.it>

Ringraziamenti

Giunta al termine di questo elaborato desidero ringraziare ed esprimere la mia riconoscenza nei confronti di tutte le persone che, in modi diversi, mi sono state vicine e hanno permesso e incoraggiato sia i miei studi che la realizzazione e stesura di questa tesi. Un sincero ringraziamento va al Professor Edoardo Mollona, per la disponibilità dimostrata, per i suggerimenti e per avermi seguita durante la redazione della tesi. I miei più sentiti ringraziamenti vanno sicuramente ai miei genitori che con il loro incrollabile sostegno morale ed economico, mi hanno permesso di raggiungere questo traguardo.

Grazie soprattutto al mio ragazzo, Fausto, per aver sempre creduto in me, anche quando io non lo facevo, per avermi fatto coraggio quando a me mancava, per avermi resa felice nei momenti in cui ero più triste, per esserci sempre stato e con la speranza che ci sarà sempre. Un grazie va anche a mio fratello, che tra varie incomprensioni, mi ha ascoltata e compresa sempre e che mi ha dimostrato che una persona può restare davanti al computer anche per 20 ore! Ringrazio anche mio cugino Valentino, che grazie alla sua permanenza in casa nostra mi ha dato la possibilità di conoscerlo meglio.

Arrivata al termine di questo lungo percorso e non privo di ostacoli, desidero ricordare tutte le persone che per un lungo o breve periodo hanno incrociato la mia strada. Tra questi vorrei ricordare i miei compagni di università, primi fra tutti Eugi, un valido sostegno su cui ho sempre potuto contare e un divertente compagno di viaggi in treno. Poi Balla, un collega unico e sempre pronto a dare una mano con il quale ho condiviso molti progetti nel corso degli studi. E ancora Diego, compagno di tirocinio, Marco e

Bea, una delle altre poche ragazze del corso. Non continuo perché l'elenco sarebbe infinito.

Ma vorrei ringraziare soprattutto le amiche e gli amici che ho conosciuto in questi anni, come le mie Beeeeee: Serena (Ronky), più di un'amica con la quale ho condiviso splendide emozioni, Meri (la carina) pronta a farmi sorridere in qualsiasi momento. Poi la Viti, con la quale dura un'amicizia dalle superiori, e la Lara, beata lei che sta Islanda e ancora la Gio, sempre pronta a correggere i miei errori grammaticali. Vorrei ringraziare la Dani, la Stefi, Feffin, che mi fa morire dal ridere, Marco e tutte le persone che per la fretta non ho citato, ma che comunque porto nel cuore.

Grazie alla mia responsabile di gruppo Rossana, a Lorena, Ilaria, Karyn, Fabrizio, Alle Luppi, Alex, Angelo e altri che non hanno mai smesso di credere nelle mie capacità e hanno saputo tirar fuori il meglio di me in qualsiasi situazione.

Per ultima, ma non meno importante, vorrei ringraziare la compagnia di Correggio. Il mio maestro Rider, Giavi, che se non fosse per lui sarei ancora sugli sci. Mignu (il re dei Bamba) che sostiene sempre che io non ho amici, Lucio del quale ancora non so pronunciare il vero nome e la sua dolce metà Cherry, che anche se abita lontana sa sempre come farsi sentire vicina. Un grazie anche a Simo, alla Bre, al Cagno, a Fede, a tutti i ragazzi e ragazze con il quale ho condiviso momenti fantastici!

Grazie di nuovo a chi con una parola, un sorriso o uno sguardo ha lasciato un segno indelebile nella mia vita!