



# GLI AGGREGATI AZIENDALI

*Prof. Ugo Lassini*

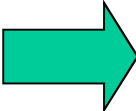
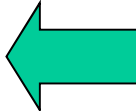


## Le relazioni inter - aziendali

- Le aziende non operano in modo isolato, ma creano relazioni economiche con altre aziende.
- Tali relazioni differiscono tra loro per l'intensità del legame. Si possono distinguere infatti:
  - legami deboli, costituiti da semplici relazioni di scambio aventi per oggetto beni indifferenziati scambiati su mercati competitivi;
  - relazioni di tipo forte, tali da creare un intenso legame tra le aziende.
- Gli aggregati aziendali si formano quando un insieme di attività economiche viene realizzato in una logica unitaria da una o più aziende collegate da legami stabili e intensi, tali cioè da limitare l'autonomia decisionale delle singole unità a favore della creazione di una logica di gruppo.



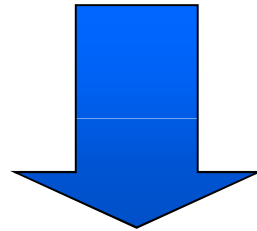
## Le determinanti degli aggregati

Gli aggregati sono il risultato del combinarsi di forze opposte dal mercato verso ...   ... dalla gerarchia verso

<p><i>Forze economiche</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Economie di scala</li><li>• Economie di scopo</li><li>• Economie di transazione</li></ul>	<p><i>Forze economiche</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Differenziazione dell'offerta</li><li>• Diversificazione dei rischi</li><li>• Complessità organizzativa</li></ul>
<p><i>Forze non economiche</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Orientamento al dominio</li><li>• Speculazioni</li><li>• Riduzione competizione</li></ul>	<p><i>Forze non economiche</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desiderio di indipendenza</li><li>• Istinto di competizione</li><li>• Motivazioni legislative</li></ul>

## Le forze aggreganti e disaggreganti

Le forze aggreganti e le forze disaggreganti tendono ad essere direttamente proporzionali al livello di coesione dell'aggregato.



Esse sono più forti negli aggregati unitari, o intra-aziendali, e sono più deboli negli aggregati inter-aziendali.

Forze aggreganti e forze disaggreganti operano contemporaneamente.



## Una prima distinzione

### **Aggregati intra-aziendali**

Sono costituiti da insiemi di attività economiche che fanno capo giuridicamente ad una sola azienda

### **Aggregati inter-aziendali**

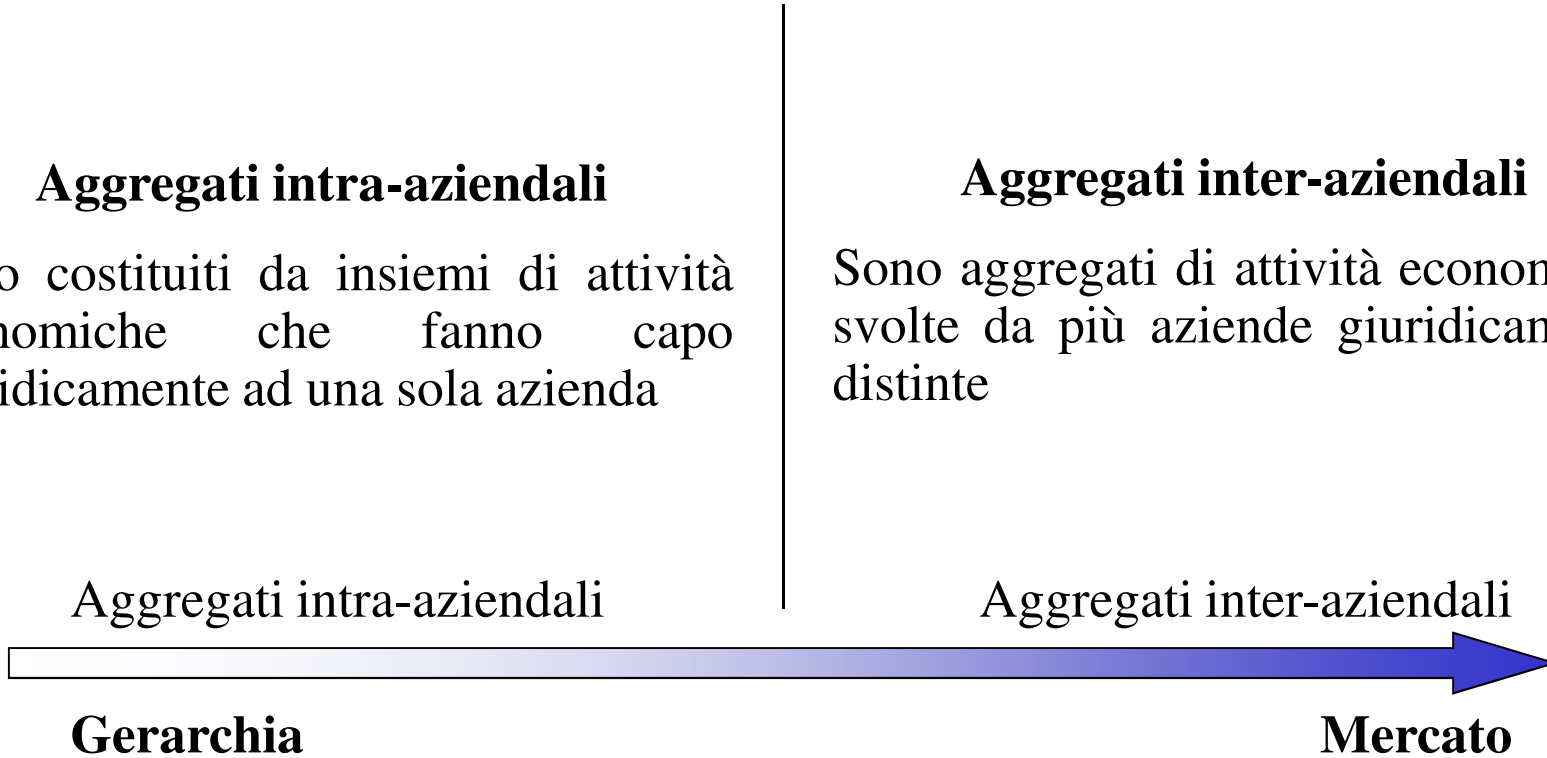
Sono aggregati di attività economiche svolte da più aziende giuridicamente distinte

Aggregati intra-aziendali

Aggregati inter-aziendali

**Gerarchia**

**Mercato**





## Caratteri distintivi degli aggregati

I caratteri distintivi degli aggregati aziendali sono riconducibili a:

- ✓ l'unicità o la pluralità di aziende giuridicamente distinte formanti l'aggregato;
- ✓ l'unitarietà o meno del soggetto economico per le varie attività economiche aggregate;
- ✓ il grado di esplicitazione e di formalizzazione della struttura delle relazioni di connessione tra le varie attività economiche.



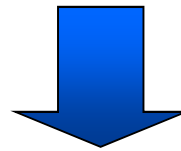
## Caratteri distintivi degli aggregati

CLASSI DI AGGREGATI	CARATTERI DISTINTIVI		
	Pluralità di aziende giuridicamente distinte	Unitarietà del soggetto economico	Relazioni esplicite e formalizzate
<b>Aggregati intra-aziendali</b>			
aziende multiunità	no	si	si
aziende integrate	no	si	si
aziende diversificate	no	si	si
<b>Gruppi economici</b>			
gruppi aziende di produzione	si	si	si, di regola
joint venture	si	in parte	si
venture capital	si	in parte	si
gestioni patrimoniali familiari	si	si	si, di regola
<b>Assoc. formali di aziende</b>			
consorzi	si	no	si
cartelli	si	no	si
franchising	si	no	si
accordi quadro	si	no	si
assoc. di aziende di consumo	si	no	si
associazioni di categoria	si	no	si
<b>Assoc. informali di aziende</b>			
reti di subfornitura	si	no	no
costellazioni	si	no	no
distretti	si	no	no
intese informali	si	no	no
<b>Associazioni di persone</b>			
associazioni sindacali	si	-	si
associazioni professionali	si	-	si



## Aggregati intra-aziendali

Gli aggregati intra-aziendali sono costituiti da un'unica azienda che si articola in più unità.



Unicità del soggetto giuridico.

Unitarietà del soggetto economico.



Aziende integrate verticalmente



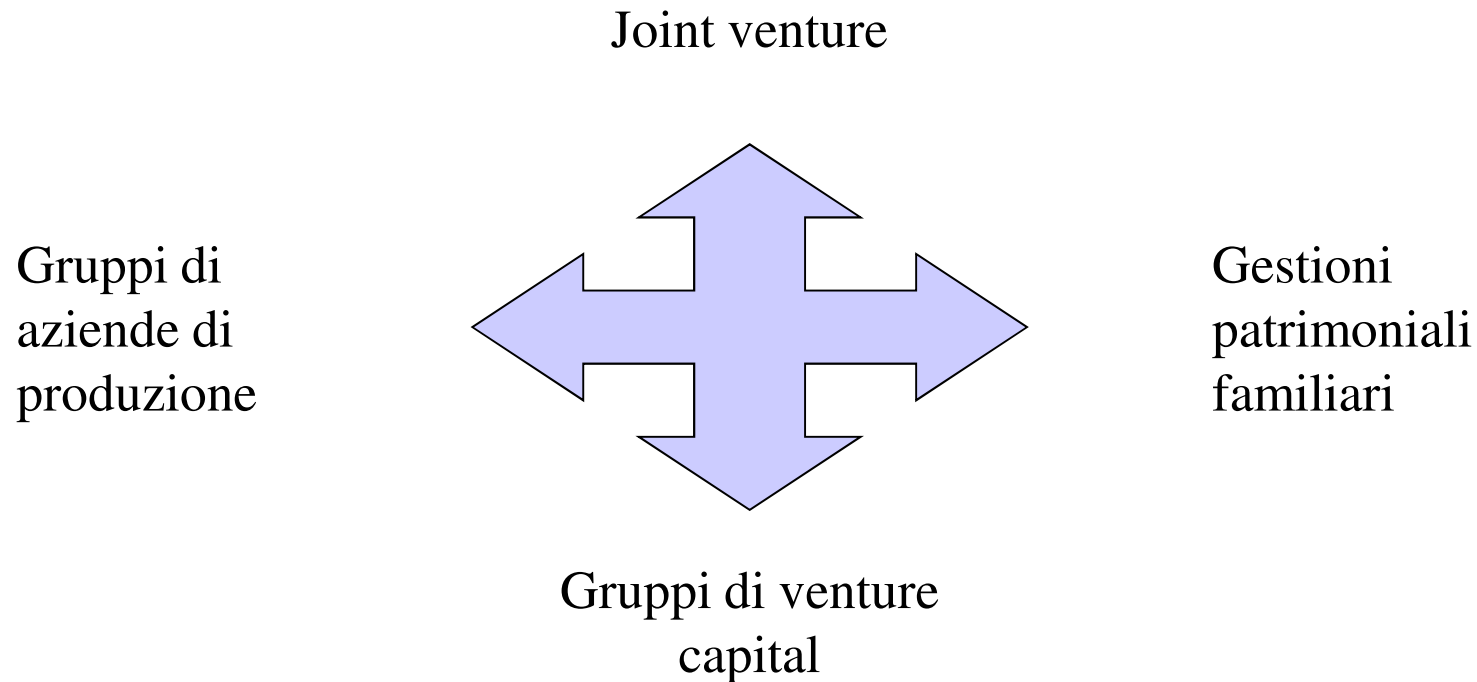
Aziende diversificate





## Gruppi economici

Si ha un gruppo economico quando più attività economiche pertinenti a soggetti giuridici diversi sono istituite e rette per un unitario soggetto economico.





## Joint venture

Si ha una joint venture quando due o più aziende di produzione uniscono le attività economiche relative ad un business, mantenendo autonome le altre attività.

L'aggregazione si forma per la realizzazione di un progetto in cui le aziende originarie concorrono con condizioni di produzione complementari (ad esempio commerciali e produttive) e dal quale si attendono risultati non perseguibili autonomamente (per le ridotte dimensioni o per l'impossibilità di accedere alle risorse necessarie).

Spesso le joint venture hanno carattere di aggregazione temporanea, prima o poi una società acquisisce il controllo dell'intero complesso aziendale.



## Joint venture

### *Esempio: Olivetti e Canon industriale*

- verso la metà degli anni '90 Olivetti e Canon formano la joint venture controllata al 50% dalle case madri;
- la società produce stampanti a getto di inchiostro con 800 dipendenti e 250.000 euro di fatturato;
- Olivetti fornisce la tecnologia produttiva, Canon fornisce la tecnologia di prodotto;
- le case madri comprano le stampanti prodotte dalla joint venture e le rivendono con marchio proprio;
- il consiglio di amministrazione si compone di 8 persone, 4 nominate da Olivetti e 4 nominate da Canon.



## Venture capital

L'attività di venture capital implica:

- la ricerca e l'individuazione di aziende tipicamente di piccola e media dimensione, di recente formazione e con elevato potenziale di sviluppo, che richiedono apporti di capitale di rischio e di capacità manageriali;
- l'apporto di tali risorse;
- la cessione in tempi relativamente brevi delle quote di capitale con la realizzazioni di ingenti guadagni in conto capitale.

Per potere accedere al finanziamento, gli imprenditori devono redigere un business plan, cioè un documento che descrive il progetto imprenditoriale.

Nonostante la grande selezione dei progetti presentati, solo il 4% degli investimenti realizzati dai venture capital produce una redditività netta pari o superiore al 10% del capitale investito.



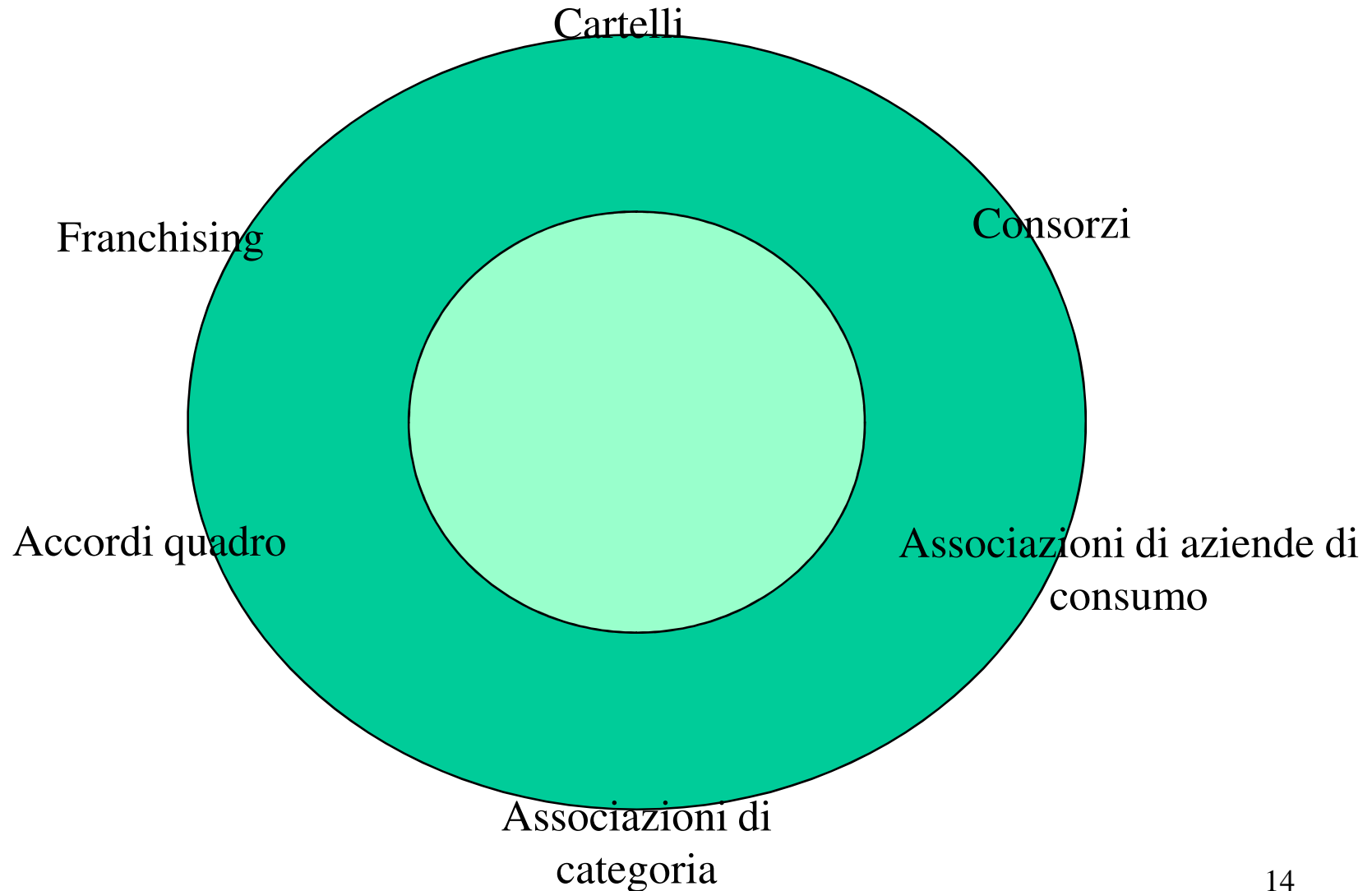
## Venture capital

### *Esempio: Kiwi I e Tiscali*

- gennaio 1998: Tiscali inizia ufficialmente la sua attività come semplice operatore telefonico e Internet Service Provider regionale, ma ben presto estende le sue attività all'intero territorio nazionale;
- nel novembre del 1998 **il fondo Kiwi I** sottoscrive un aumento di capitale per 4 miliardi di lire, acquisendo il 10% del valore azionario della società;
- nel marzo del 1999, viene lanciato **TiscaliFreeNet**, il primo servizio di accesso gratuito a Internet in Italia;
- ottobre 1999 **quotazione in borsa** del 23% della società, finalizzata alla raccolta delle risorse necessarie ad avviare un progetto molto ambizioso: diventare un operatore paneuropeo;
- nel giro di pochi mesi, il valore dei titoli schizza dai 46 euro del collocamento a oltre 1.000 euro, Tiscali capitalizza quanto la FIAT;
- la quotazione subisce un deciso ridimensionamento, ma alla fine del giugno 2000 la società vale oltre dieci volte il suo prezzo di collocamento.



## Associazioni formali





## I consorzi

I consorzi sono aziende che si aggregano per svolgere in comune un'attività aziendale (ad es. acquisti, vendite, ricerca e sviluppo, ecc.).

L'aggregazione si forma quando le singole aziende in una data area di attività non sono in grado di operare con dimensioni economicamente convenienti o con adeguata forza contrattuale.

La formazione del consorzio di regola comporta la costituzione di una struttura comune che svolge l'attività condivisa per tutte le aziende associate.

Anche gli istituti pubblici ricorrono spesso alla forma del consorzio per erogare servizi pubblici non economicamente producibili dal singolo istituto, ad es. formano un consorzio per l'erogazione dell'acqua o la promozione di attività turistiche.



## I consorzi

### *Esempio: Consorzio del Parmigiano Reggiano*

- nasce nel 1928 su proposta dell'Unione Industriali e del Consiglio Provinciale dell'Economia Corporativa (Camera di Commercio) di Reggio Emilia;
- il Consorzio, ora denominato "Consorzio del Formaggio Parmigiano-Reggiano", non ha scopo di lucro e provvede a:
  - proporre ed attuare iniziative dirette al perfezionamento e al miglioramento tecnico, qualitativo ed economico del formaggio "Parmigiano-Reggiano";
  - assistere i Consorziati, affinché il formaggio da loro prodotto raggiunga il miglior livello qualitativo proprio del "Parmigiano-Reggiano";
  - promuovere la formazione professionale degli addetti alla produzione del "Parmigiano-Reggiano";
  - favorire, organizzare e partecipare ad iniziative intese a valorizzare il "Parmigiano-Reggiano" e ad accrescerne la notorietà, l'immagine, il consumo;
  - esercitare tutte le azioni finalizzate alla rigorosa difesa della denominazione, dei marchi, nonché alla repressione di abusi ed irregolarità da chiunque posti in essere;
- possono essere ammessi al Consorzio i seguenti soggetti della filiera del formaggio "Parmigiano-Reggiano": gli allevatori produttori di latte, i Caseifici, gli stagionatori e/o grattugiatori.





## I cartelli

I cartelli si formano quando alcune aziende concorrenti desiderano attuare delle politiche comuni volte a ridurre la pressione competitiva nel settore. I cartelli tendono a diffondersi quando il prodotto è scarsamente differenziato e le imprese concorrenti non sono particolarmente numerose.

Tali accordi hanno per oggetto il volume di produzione e i prezzi di vendita dei beni prodotti, al fine di mantenere artificialmente elevato il profitto delle imprese concorrenti.

Per contrastare la formazione dei cartelli a livello nazionale e sovranazionale è stata emanata una normativa antitrust e sono state costituite delle autorità volte a fare rispettare la legge e a sanzionare i comportamenti collusivi.

Per evitare di incorrere nelle sanzioni, le imprese tendono a non formalizzare i cartelli e a concludere accordi in modo informale. A livello nazionale l'autorità per la concorrenza ha comminato negli ultimi anni pesanti sanzioni economiche alle imprese operanti nel settore assicurativo e in quello della telefonia mobile.



## I cartelli

### *Esempio: OPEC*

- l'OPEC è un'organizzazione internazionale fondata nel 1960 e costituita da 11 paesi in via di sviluppo, i cui sistemi economici dipendono dall'esportazioni di petrolio;
- i membri dell'OPEC producono circa il 41% del petrolio e il 15% del gas naturale prodotto a livello mondiale, detengono inoltre il 78% delle riserve di petrolio grezzo;
- l'obiettivo principale dell'organizzazione consiste nel:
  - a) coordinare e unificare le politiche petrolifere dei paesi membri e la determinazione dei mezzi migliori per salvaguardare i loro interessi, individualmente e collettivamente;
  - b) identificare modi per stabilizzare il prezzo del petrolio nel mercato internazionale;
  - c) stabilizzare il reddito dei paesi membri, garantire un flusso regolare di petrolio ai paesi consumatori, e una buona redditività di capitale ai paesi produttori.



## Le associazioni in franchising

I contratti di associazione nascono negli Stati Uniti verso il 1930 per favorire la distribuzione *coast to coast* dei prodotti con la concessione in licenza del marchio e del know-how. Grandi imprese come General Motors e Singer sfruttarono il franchising per coprire rapidamente vaste aree commerciali a costi relativamente contenuti.

Negli accordi di franchising un'impresa centrale (il *franchisor*) trasferisce a numerose aziende associate (*franchisee*) il diritto di uso di un marchio comune e un insieme di conoscenze tecniche, organizzative e gestionali verso il corrispettivo del pagamento di royalties. Le aziende associate, a fronte di tale cessione, si impegnano a rispettare il business model formulato dall'impresa centrale (in termini di gamma di prodotto, prezzo di vendita, layout del punto vendita, ecc.) al fine di mantenere costante ed elevata la qualità dei prodotti o dei servizi erogati.

Il franchising è particolarmente diffuso nel settore delle vendite al dettaglio di beni o servizi di largo consumo: agenzie di viaggi, pizzerie da asporto, bar e ristoranti, catene di fast food, vendita di articoli per la casa, agenzie immobiliari, etc.



## Le associazioni in franchising

### *Esempio: McDonald's*

- McDonald's è presente in 121 paesi nel mondo con un totale di 31.129 ristoranti. Il 20% dei ristoranti è gestito direttamente e l'80% è gestito in franchising. In Italia i franchisee sono 150;
- il franchisee svolge un corso di formazione di circa 8-12 mesi in cui affianca un altro ristoratore. Le aree di competenza che un franchisee deve sviluppare riguardano: la selezione e formazione del personale; la gestione dell'operatività; la pianificazione del marketing locale; il controllo del conto economico;
- McDonald's firma a ciascun franchisee un Contratto di Affitto di Azienda e di Affiliazione Commerciale che dura 20 anni. McDonald's si fa carico dell'identificazione della posizione nella quale sorgerà il ristorante (studi di mercato, rilevazione di fattibilità, previsione di vendite, ecc.), della totalità dei costi relativi all'acquisto o affitto dell'immobile (quindi rimane proprietaria o locataria del locale) e dell'ottenimento delle licenze di somministrazione.

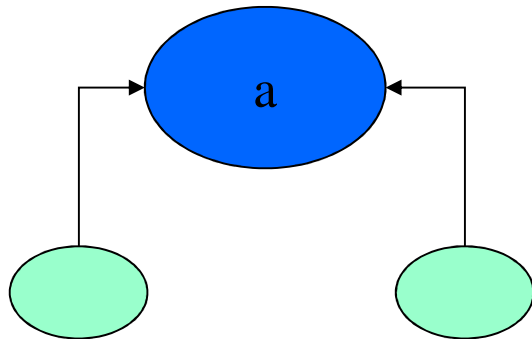


## Le associazioni in franchising

- il franchisee si fa carico dei costi relativi alle attrezzature tecniche, all'arredamento, alle insegne, alla formazione dell'èquipe, nonché della pubblicità e della promozione in occasione dell'apertura del suo ristorante;
- il licenziatario paga a MacDonald's una quota di royalty calcolata in percentuale sulle vendite e un affitto di azienda calcolato in proporzione alla dimensione del ristorante ed espressa in percentuale sulle vendite. Un'altra quota viene destinata ad un fondo comune che viene utilizzato per coprire gli investimenti per le campagne pubblicitarie nazionali. Per questo, maggiore è il numero di ristoranti e più grande sarà il fondo a disposizione per investimenti in campagne importanti, per esempio sulle reti televisive, che si traducono poi in aumento dei clienti e del giro d'affari di ogni singolo imprenditore;
- non è concessa al franchisee alcuna esclusiva territoriale, ma coloro che dimostrano le migliori capacità gestionali hanno l'opportunità di gestire più punti vendita. Più del 50% dei franchisee McDonald's gestisce da 2 a 5 ristoranti.

## Associazioni informali

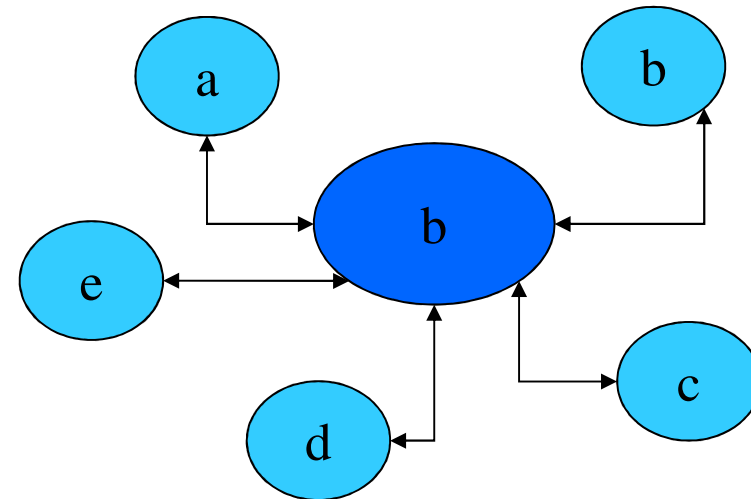
Rete di subfornitura



Aggregazione:

- verticale
- informale
- con un solo centro decisionale
- voluta

Costellazione



Aggregazione:

- verticale
- informale
- con più centri decisionali
- decentramento spontaneo



## I distretti

I distretti o aree-sistema sono aree geografiche limitate caratterizzate dalla presenza di un numero molto elevato di piccole e medie imprese che operano nella stessa filiera produttiva.

I distretti sono una caratteristica tipica del nostro modello di sviluppo economico, sono diffusi prevalentemente nella parte settentrionale del paese e riguardano non solo l'attività industriale, ma anche quella agricola e turistica.

Dimensioni e performance dei principali distretti italiani (Moussanet-Paolazzi 1995)

<b>Distretto</b>	<b>Settore</b>	<b>Imprese</b>	<b>Addetti</b>	<b>Fatturato (Mld)</b>
Biella	Tessile-abbigliamento	2.300	29.000	60.000
Prato	Tessile-abbigliamento	11.850	48.000	5.150
Brianza	Mobili	9.100	30.000	5.000
Como	Seta	1.800	17.300	4.300
Sassuolo	Ceramiche	220	21.400	4.052
Arzignano	Concia	600	7.050	3.067
Vicenza	Orificeria	1.100	10.000	3.000
Ascoli-Macerata	Calzature	2.434	24.265	2.547
Santa Croce (PI)	Concia	880	10.000	2.500
Carrara	Marmo	1.200	9.000	2.300