



1.2. I fattori determinanti i processi di aggregazione

1.3. La ridefinizione dei “confini” organizzativi e istituzionali dell’impresa e i connessi processi di integrazione

1.4. Le reti di imprese



I “confini” dell’impresa

- ❖ In tutte le strutture aziendali (dalla *elementare* alla *divisionale*) sono identificabili:
 - *obblighi e diritti* dell’impresa
 - *linee di potere, sistemi di delega e connesse responsabilità*
 - *linee di indirizzo economico* definite dal soggetto di governo

- ❖ Quale è il *limite* oltre al quale non è possibile estendere l’*influenza* del soggetto di governo?

- ❖ L'interrogativo acquisisce rilievo quando:
 - l'impresa si avvale di *processi di delega esterna* a soggetti (imprese) indipendenti;
 - l'impresa *progetta iniziative* con altri soggetti da lei non controllati;
 - l'impresa realizza l'*acquisizione di altre imprese* che mantengono l'*indipendenza formale* (costituzione di un *gruppo*).

- ❖ In tali situazioni mutano i *confini*, e quindi le *dimensioni*, della singola impresa (tre “livelli” di confini: *a.* di singola impresa, *b.* di gruppo, *c.* di aggrettato)

- ❖ Sono situazioni *non eccezionali*, bensì *estremamente diffuse*.



Gamma di “posizioni” possibili





Aggregazioni ad estensione verticale



Aggregazioni ad estensione orizzontale



I fattori determinanti i processi di aggregazione: alcune *chiavi di lettura*

❖ Realizzazione di forme di concentrazione industriale

- *Struttura-Condotto-Performance* – potere di controllo del mercato
 - Cartelli e *pool*
 - Integrazione verticale
 - Integrazione orizzontale (omogenea o conglomerale)
- Multidimensionalità della concentrazione (sfera tecnologica, distributiva, finanziaria)
- Natura delle risorse coinvolte nei processi aggregativi → *risorse internalizzate* (autogenerate, con produttività superiore all'interno rispetto ad altri ambiti di utilizzazione)



❖ Effetti sull'efficienza dei processi produttivi

- Economie di scala
 - approvvigionamento fattori
 - nel processo tecnico di lavorazione (a parità di “scala” dell'impianto): – economie di dimensione/di crescita; – economie di esperienza
- Processi di specializzazione produttiva/distributiva
- *Costi di transazione*
 - costi d'uso del mercato
 - costi di controllo
 - (costi di cambiamento)



Originalità delle aggregazioni di imprese

❖ *Competizione* e *collaborazione* non sono antitetiche ma compatibili

- ❖ Modello cooperativo di gestione comune:
- si rendono disponibili ad altri risorse “internalizzate”
 - relazioni “non competitive”, con vincoli di complementarità

- ❖ Fattori distintivi:
- ruolo imprenditoriale di ciascuna impresa
 - varietà degli interessi dei soggetti che possono partecipare
 - natura delle risorse (non fattori elementari, ma risorse complesse)

Le reti di imprese

❖ Qualificano forme di *cooperazione interaziendale* caratterizzate da:

- frequenza elevata e continuità delle interazioni
- reciprocità dei flussi interattivi, pur in presenza di possibili asimmetrie

❖ *Network approach*

Le unità interagenti costituiscono “*nodi*” dai quali e verso i quali passa una fitta rete di relazioni “diadiche”, che definisce la morfologia dei nuovi “oggetti primi” di osservazione

❖ *Impresa-rete* vs. *rete di imprese*

- *Impresa-rete* → *struttura organizzativa a rete*
- *Rete di imprese* → *complesso di imprese con vincoli negoziali interaziendali che rendono operanti gli accordi tra le stesse*



ai fini della distinzione rispetto alle *altre forme di aggregazione aziendale*, assumono rilievo:

- *pluralismo strategico*
- *linguaggio condiviso*

❖ Le idee deboli nella costruzione dei sistemi a rete



Individuazione acritica del modello a rete quale “vera” via per lo sviluppo aziendale ➔ *reti strategicamente inefficaci, equivoci gestionali, confliggenti soluzioni nell’assetto istituzionale*

● Piani di osservazione di tali *idee deboli*:

- tecnico-produttivo
- strategico
- sistemi di *governance*
- ...



- **Piano tecnico-produttivo** → *convinzione* che, allargando i confini del perimetro produttivo attraverso processi di *outsourcing* [i. leader] o collegandosi strutturalmente ad entità più grandi [i. satellite], *si possano compensare in modo permanente e strutturale ritardi, carenze, errori* che ciascuna impresa sa di manifestare o teme di incontrare nello sviluppo della propria gestione
 - disattenzione verso l'innovazione tecnologica, puntando esclusivamente sui recuperi di elasticità e di flessibilità propri dei sistemi a rete [i. leader]
 - delega implicita alle imprese leader ad individuare e selezionare i sistemi produttivi da impiegare e le innovazioni da implementare → esclusiva attenzione alle tecnologie specifiche di processo → incapacità di vedere oltre la fase o il micro-processo presidiati [i. satellite]
 - conseguenti processi di ridefinizione della conformazione della rete — processi di “espulsione” dalla rete



- **Piano strategico** → *convinzione* che:
 - il “*problema strategico*” sia *delegabile* (di pertinenza di “altri”) [i. satellite]
 - la *strategia di rete* sia una “semplice” strategia di innovazione di prodotto [i. leader], mentre invece occorre:
 - coerenza dell’innovazione rispetto all’impianto complessivo della rete
 - coordinamento *ex post* delle innovazioni di prodotto realizzate lungo la rete
 - “raccordo” con le scelte dell’ambito competitivo e del modello distributivo
 - la costruzione della rete sia di per sé sufficiente a supportare la competizione [i. leader], mentre invece occorre:
 - coerenza tra progetto strategico e soluzione organizzativa reticolare



- Piano dei sistemi di *governance* → *convinzione* che:
 - la rete surroghi l'esigenza di mettere in discussione le forze e i *soggetti* che presidiano le funzioni di indirizzo strategico
 - necessità di rinnovo del *management* — passaggi generazionali
 - delega del governo a soggetti esterni, considerati “capaci di dare un indirizzo futuro meno incerto”
 - la rete consenta di risolvere in modo più efficiente i *problemi di indirizzo di un sistema complesso* → ... conseguente sforzo di gestione della rete → ... ma gestire la rete può distogliere l'azione di governo dall'attenzione agli obiettivi strategici → ... necessità di delegare la gestione della rete a manager funzionali



Letture

- M. Confalonieri, *Lo sviluppo e la dimensione dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1998, p. 95-122 e 199-225.
- A. Lai, *Le aggregazioni di imprese*, Franco Angeli, Milano, 1990, p. 21-34, 56-60, 61-69 e 101-111.
- A. Lai, *La "centralità" dell'impresa nei sistemi a rete locali*, paper presentato al 25° Convegno Aidea "Competizione globale e sviluppo locale tra etica e innovazione", § 1.