



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 organizzativi” 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* dell’impresa, per il conseguimento di certi *obiettivi* attraverso definite *strategie*
  
- ❖ Quale è il *limite* oltre al quale non è possibile estendere l’*influenza del soggetto economico*?



❖ Il problema si pone 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* di cui mantiene l'*indipendenza formale* (costituzione di un *gruppo*).

❖ 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 partecipano
  - 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
- singole unità partecipanti alle interazioni costituiscono sistemi (istituzionalmente) compiuti ed aperti

❖ *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.