

Aggregazioni aziendali: possibili tipologie

Antonella Paolini

11 aprile 2012

- 1. Aspetti definatori**
- 2. Le ragioni, le modalità, i vantaggi e gli svantaggi delle aggregazioni tra aziende**
- 3. Una classificazione**

Aggregazioni aziendali: possibili tipologie

1

Aspetti definatori

Definizioni di aggregazione aziendale

Da un punto di vista economico aziendale: *coesione ed unione volontaria tra aziende derivante da accordi ... per realizzare/trovare soluzione ad un'attività complessa*

Definizioni di aggregazione aziendale

Da un punto di vista giuridico

- ✓ aggregati **intra-aziendali**: costituiti da vari insiemi di attività economiche facenti capo, dal punto di vista giuridico formale, ad una sola azienda
- ✓ agli aggregati **inter-aziendali**: insiemi di attività economiche svolte da più aziende giuridicamente distinte

AUTONOMIA

*Capacità di volere
dell'azienda*



Opera liberamente le
scelte di gestione e
orienta la struttura e il
funzionamento
dell'azienda



Indirizza e governa le
risorse per conseguire
condizioni
di funzionalità economica

**Autonomia è carattere
proprio di ogni azienda**

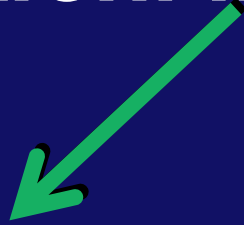
DIPENDENZA

*Complesso di vincoli di
diversa natura cui è
sottoposta la gestione in
virtù dei legami, accordi
e alleanze che
definiscono
l'aggregazione aziendale*

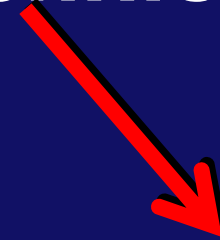


**I contenuti delle relazioni
inter-aziendali
definiscono i vincoli
ai quali è subordinata
l'autonomia decisionale
delle aziende**

Le relazioni inter-aziendali definiscono



OPPORTUNITÁ



VINCOLI

*ai quali è subordinata l'autonomia
decisionale delle aziende*

Perché nascono le aggregazioni?

Aggregazioni aziendali: possibili tipologie

2

**Le ragioni, le modalità, i
vantaggi e gli svantaggi delle
aggregazioni tra aziende**

FINALITÀ GENERALE

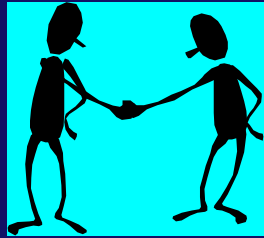


***CONSERVARE LA PROPRIA
CAPACITÀ FUNZIONALE***

***Le aggregazioni aziendali diventano il mezzo per
tutelare, rafforzare o ripristinare le prospettive di
funzionalità economica***



CONDIZIONE DI ECONOMICITÀ



accordo

motivazioni

1. Limitazione della concorrenza
2. Incremento dell'efficienza
3. Miglioramento dei costi di transazione
4. Miglioramento dell'acquisizione delle risorse
5. Sviluppo dell'apprendimento inter-aziendale
6. Sviluppo dell'approccio istituzionale

Accordo PER

LIMITAZIONE DELLA CONCORRENZA

Le imprese possono stabilire, in base ad accordi più o meno formalizzati, di disciplinare o limitare la concorrenza.

L'oggetto degli accordi può riguardare:

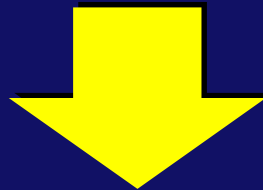
- **area geografica**
- **quantità da produrre**
- **prezzi di vendita**

Accordi in genere osteggiati o sottoposti al vaglio delle autorità competenti alla sorveglianza dei mercati

Accordo PER

**INCREMENTO
DELL'EFFICIENZA**

- 1. Economie di scala**
- 2. Economie di raggio d'azione**



I vantaggi delle aggregazioni derivano dagli incrementi dimensionali da queste favoriti

Si tratta di incrementi non necessariamente quantitativi ma legati all'ampliamento dello spazio economico

Economie di scala

↪ Legate ad un prodotto

Economie di scopo (o di ampiezza)

↪ Legate ad una gamma di prodotti

differenza

Scala



Volume determinato da 1 solo prodotto

Scopo



Volume determinato da diversi prodotti

1. Economie di scala

Impostazione tradizionale

Contrazione dei **costi unitari medi** ottenuta per effetto della ripartizione dei costi fissi su una maggiore quantità di produzione collocata sul mercato

L'apporto più significativo, nell'ambito del ciclo produttivo, rinviene nella fase di lavorazione fisica

1. Economie di scala

Principali cause determinanti economie di scala:

- divisione del lavoro connessa ai maggiori volumi di produzione, che consente una maggiore specializzazione dei macchinari e delle competenze dei prestatori di lavoro
- le proprietà di alcuni componenti degli impianti di produzione e di stoccaggio
- la maggiore efficienza nel consumo di combustibili o di energia degli impianti di maggiori dimensioni

Le economie di scala sono collegate ad un aumento della capacità produttiva installata

Impianto **A**

Capacità produttiva

Costo utilizzo impianto

Lavoro, energia, ecc...



100 tonnellate annue

100 milioni (l'anno)

50 milioni (l'anno)

Impianto **B**

Capacità produttiva

Costo utilizzo impianto

Lavoro, energia, ecc...



200 tonnellate annue

130 milioni (l'anno)

70 milioni (l'anno)

A

B

Costo unitario
(a tonnellata)

$$\frac{150}{100}$$

= 1,5 milioni

$$\frac{200}{200}$$

= 1 milione

1. Economie di scala

Impostazione attuale

Miglioramento delle condizioni contrattuali poste in essere con gli attori del mercato di approvvigionamento dei fattori e di collocamento dei prodotti e servizi

Minore incidenza delle economie di scala legate al processo di trasformazione tecnico produttivo

1. Economie di scala

Nella nuova prospettiva

I vantaggi non sono legati solo alla dimensione della struttura aziendale ma sono funzione anche dei benefici derivanti dall'aumento del potere contrattuale che l'azienda acquista:

1. stipulazione di contratti a condizioni di prezzo convenienti
2. istituzione di strutture dedicate alla programmazione e pianificazione della produzione

Le imprese sono spinte alla crescita per aumentare il potere contrattuale sul mercato

1. Economie di scala

DA

limitazione dei costi della fase di trasformazione fisico/tecnica

A

maggiori livelli di flessibilità della struttura e incremento delle proprietà tecniche e qualitative dei prodotti e servizi

cioè

1. Economie d'apprendimento (o di esperienza)
2. Tecnologie avanzate

1. Economie di scala

Economie d'apprendimento (o di esperienza)

Riduzione regolare e costante del costo di produzione che si verifica ad ogni raddoppio del volume di produzione, perché si cumulano conoscenze tecniche e si formano specializzazioni interne all'azienda

Le principali cause che determinano la relazione tra costi ed esperienza sono:

- ✓ un affinamento delle competenze dei prestatori di lavoro
- ✓ la generazione di innovazioni aventi per oggetto il processo produttivo e/o la riprogettazione del prodotto

2. Economie di raggio d'azione (economie di scopo)

Si presentano quando la produzione e la commercializzazione di **due beni** differenti all'interno di una stessa impresa consente di ottenere una riduzione dei costi.

Il risparmio di costi è ottenuto per effetto dell'impiego di **fattori di produzione comuni** per la realizzazione di beni economici o per l'ingresso in mercati differenziati.

Si pone l'accento sulla eterogeneità dei processi e dei prodotti legati da vincoli di complementarietà.

2. Economie di raggio d'azione (economie di scopo)

Fondamento economico: **condivisione di risorse o di attività fra due o più prodotti.**

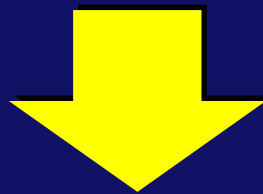
Le economie di raggio d'azione si possono ottenere con riferimento a differenti tipi di risorse:

- ❖ *tangibili*: impianti, macchinari, ecc.;
- ❖ *intangibili*: marchio, reputazione, ecc..

Accordo PER

CONSEGUIMENTO FAVOREVOLI COSTI DI TRANSAZIONE

La genesi delle relazioni inter-aziendali è studiata partendo dall'assunto che le aziende hanno l'obiettivo di **minimizzare i costi di produzione e di transazione**



I costi di transazione sono oneri di incerta determinazione e di difficile valutazione che riguardano la fase preparatoria dello scambio o la fase di esecuzione della transazione.

Accordo PER

CONSEGUIMENTO FAVOREVOLI COSTI DI TRANSAZIONE

Fase preparatoria dello scambio:

- **ricerca del contraente**
- **preparazione dell'accordo**
- **definizione del contratto**

Fase di esecuzione dello scambio:

- ✓ **controllo delle prestazioni**
- ✓ **gestione delle inadempienze**
- ✓ **modifiche successivamente necessarie**
- ✓ **cause e contenziosi**

Accordo PER

CONSEGUIMENTO FAVOREVOLI COSTI DI TRANSAZIONE

Razionalità limitata e rischio di opportunismo sono la causa di costi connessi alla definizione e conclusione delle transazioni, essi aumentano quando le transazioni sono complesse, sono frequenti tra le parti e riguardano risorse che hanno un elevato valore solo in un dato contesto



**le relazioni inter-aziendali danno vita
a legami cooperativi che sostituiscono
gli scambi di mercato**

***quindi riducono il rischio di fronteggiare elevati o
imprevisti costi di transazione***

Accordo PER

**MIGLIORAMENTO
ACQUISIZIONE
DELLE RISORSE**

Il bisogno di acquisire risorse “critiche” crea nessi di dipendenza tra un’impresa e altre ad essa esterne (fornitrici, concorrenti, finanziatrici ...)
Per limitare tale dipendenza le aziende tendono ad acquisire il controllo delle risorse



le aggregazioni possono rappresentare un mezzo con cui l’azienda si assicura l’accesso alle risorse esterne secondo le esigenze e a condizioni vantaggiose

Accordo PER

**SVILUPPO
APPRENDIMENTO
INTER-AZIENDALE**

Le aggregazioni sono studiate come via per diffondere l'esperienza e la pratica tecnica. Il focus sono le informazioni, le esperienze, le conoscenze sulle modalità di produzione e distribuzione dei prodotti



le aggregazioni nascono dall'esigenza di assicurare il coordinamento delle fasi di uno stesso ciclo produttivo realizzate da imprese autonome in modo che le caratteristiche tecniche dei successivi passaggi siano compatibili ed efficienti

Accordo PER

SVILUPPO APPROCCIO ISTITUZIONALE

Ogni azienda è inserita in un tessuto complesso di rapporti sociali che ne condizionano i risultati e le forme di realizzazione dell'attività.

Le scelte aziendali e le modalità operative sono influenzate anche dalla natura e dall'intensità delle relazioni presenti in un dato contesto



*attenzione alle relazioni
che si costituiscono nel contesto sociale*

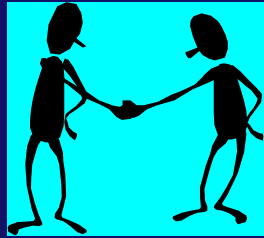
**Approccio utile per spiegare
forme complesse di
aggregazioni tipiche
dell'Italia: costellazioni,
distretti ...**

**Responsabilità
sociale d'impresa
RSI**

accordo

*i condizionamenti
esterni che possono
sollecitare le **motivazioni**
principali*

- scarsità di risorse finanziarie connesse a situazioni di mercati finanziari imperfetti
- barriere protezionistiche e sistemi legislativi difformi
- scarsità di risorse umane qualificate
- caratterizzazioni oligopolistiche dei mercati
- rapida evoluzione della tecnologia
- nuove e particolari disposizioni giuridiche, in specie quelle fiscali



accordo

*leve riconducibili alle
motivazioni*

- **leva azionaria e/o finanziaria**
- **leva tecnico-produttiva**
- **leva tecnologica**
- **leva commerciale/distributiva**
- **leva manageriale**

presupposto

1. *pluralità di aziende*
2. *volontà di regolamentare l'accordo*

legame prevalente

- ✓ legami tecnologici
- ✓ legami produttivi
- ✓ legami commerciali
- ✓ legami manageriali
- ✓ legami finanziari

**non esiste una corrispondenza tra le
modalità che portano all'accordo ed
il legame prevalente che lo ha provocato**

Le caratteristiche dei legami tra aziende

Legami **occasional**i oppure **ricorrenti**

Legami **transitori** oppure **duraturi**

Le relazioni che si vengono a formare sono suscettibili di influenzare in modo rilevante l'organizzazione e la gestione delle aziende, così da limitarne l'autonomia decisionale a favore della creazione di una logica di gruppo

Vantaggi

- **Conseguimento obiettivi programmati in comune**
- **Costi < benefici**
- **Migliorata condizione di economicità**
- **Flessibilità per adeguarsi meglio alle condizioni esterne**
- **Miglioramento sistema informativo**

Svantaggi

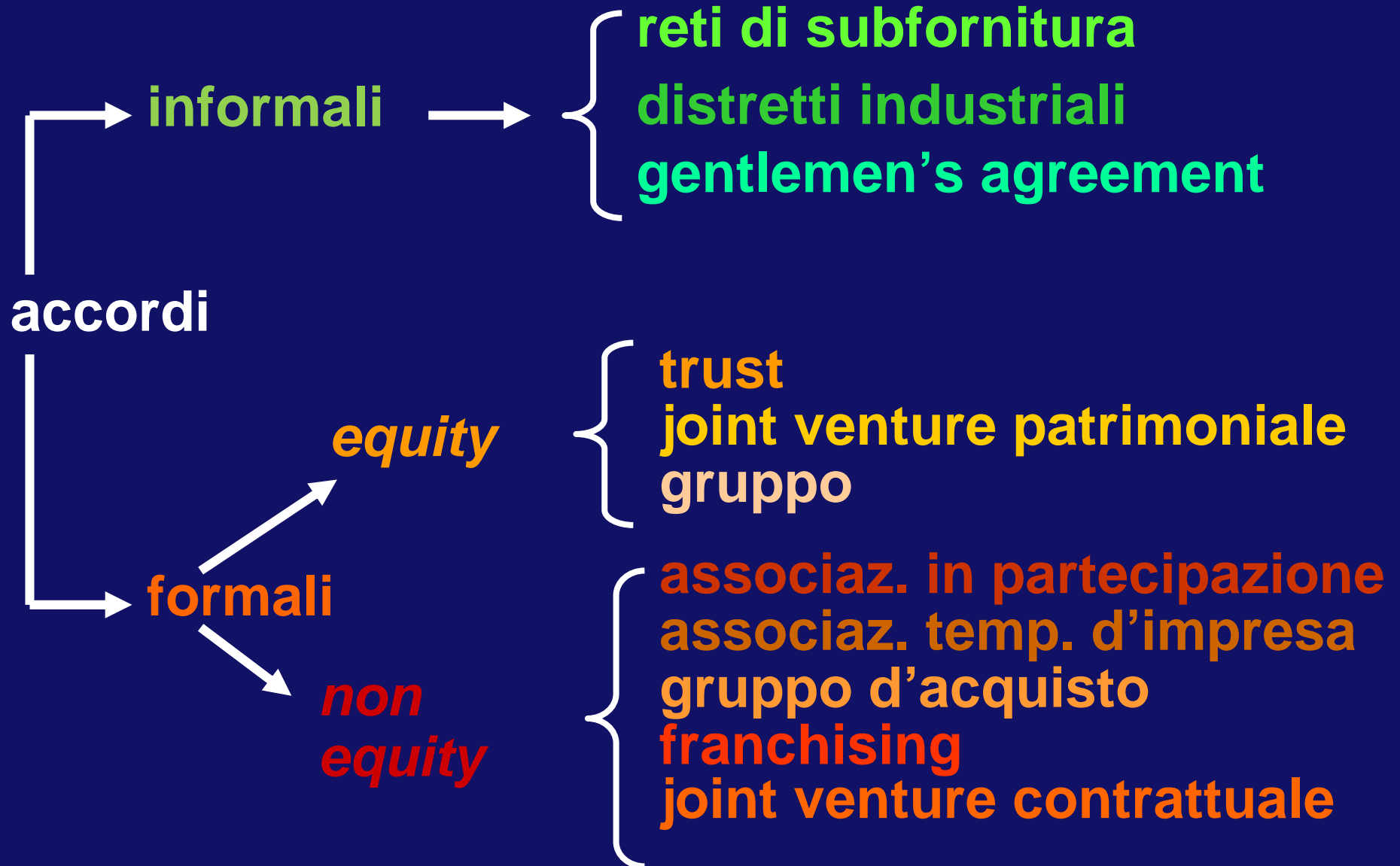
- **Mancato conseguimento obiettivi programmati**
- **Costi > benefici**
- **Perdita autonomia**
- **Peggioramento sistema informativo**

Aggregazioni aziendali: possibili tipologie

3

Una classificazione

Tipologie d'accordi



Accordi informali:

**Aggregazioni di fatto
sprovviste di strutture convenzionali
dotate di collegamenti estremamente precari**

collegamenti a carattere tecnico-produttivo	collegamenti a carattere finanziario	collegamenti a carattere personale
Subfornitura	Rapporti privilegiati banca-impresa	Community of interests
Reti di subfornitura		Gentlemen's agreements
Costellazioni d'impres		
Distretti industriali		

Accordi formali: Basati su rapporti contrattuali

Presenza di una relazione strutturata

a volte limitata a particolari aspetti della gestione

a volte anche a singole operazioni

Contratti che creano rapporti di collaborazione	Contratti che creano rapporti di dipendenza	Contratti che intendono condizionare il mercato
Consorzi	Contratti di dominio	Cartelli
Associazioni in partecipazione	Altre fattispecie	Pools
Patrimoni destinati ad uno specifico affare		Ring e corner
Associazioni Temporanee d'Impresa (ATI)		
Joint venture		
Unioni volontarie		
Gruppi d'acquisto		
Gruppo Europeo d'Interesse Economico (G.E.I.E)		
Contratto di franchising		
Contratto di licesing		

Accordi formali: Basati su rapporti patrimoniali

Partecipazione al capitale nelle diverse aziende

Partecipazioni al capitale proprio

Trust

Holding Company

Konzern

Keiretsu

Gruppo

Il soggetto economico

chi, di fatto:

assume decisioni fondamentali

governa l'azienda

controlla la gestione



esempi

⇒ imprenditore

⇒ soci capitalisti di maggioranza (assoluta o relativa)

Il soggetto giuridico

chi assume:



diritti

obbligazioni



... formalmente scaturenti
dalla gestione dell'impresa

a
z
i
e
n
d
a



individuale



sogg. giur. = **persona fisica**
(*proprietario, affittuario d'azienda*)



societaria



di persone

autonomia
patr. imperfetta



sogg.
giur. =
società
e soci



di capitali

autonomia
patr. perfetta



sogg.
giur. =
società

I gruppi di aziende

Insieme di imprese

giuridicamente autonome

condotte secondo un **disegno strategico unitario**

➤ **contrattualistico**

Tipo di
legame tra
imprese:

➤ **vincolistico**

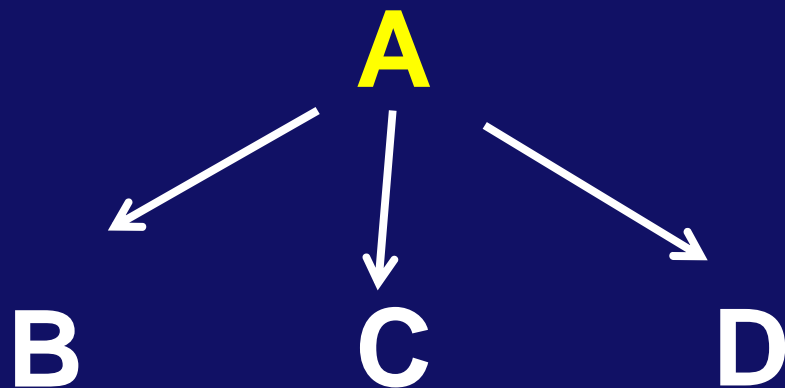
➤ **partecipativo**

- diretto
- indiretto
- reciproco
- circolare

partecipativo

diretto

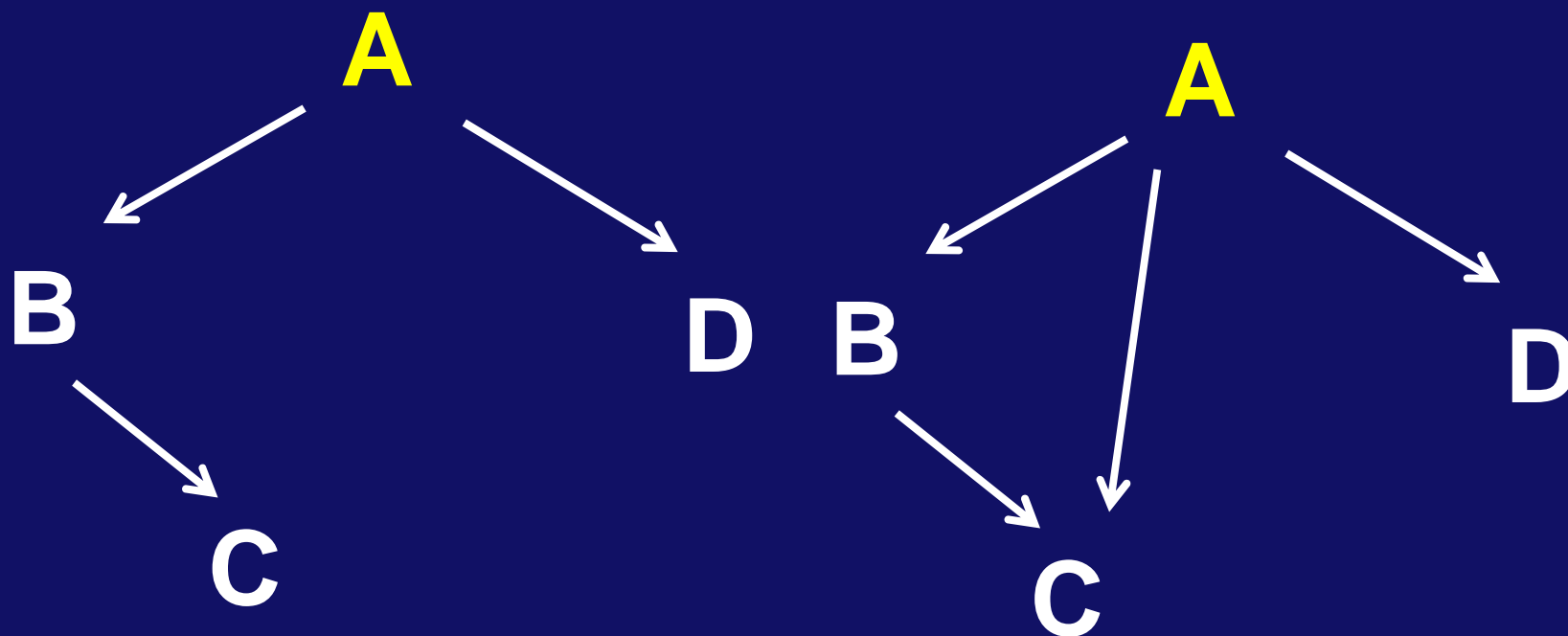
A = capogruppo
madre
controllante



B,C,D = sussidiaria
affiliata - figlia
controllata

partecipativo

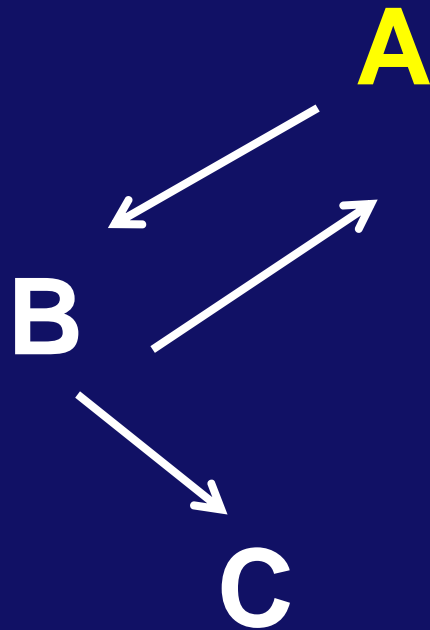
indiretto



partecipativo

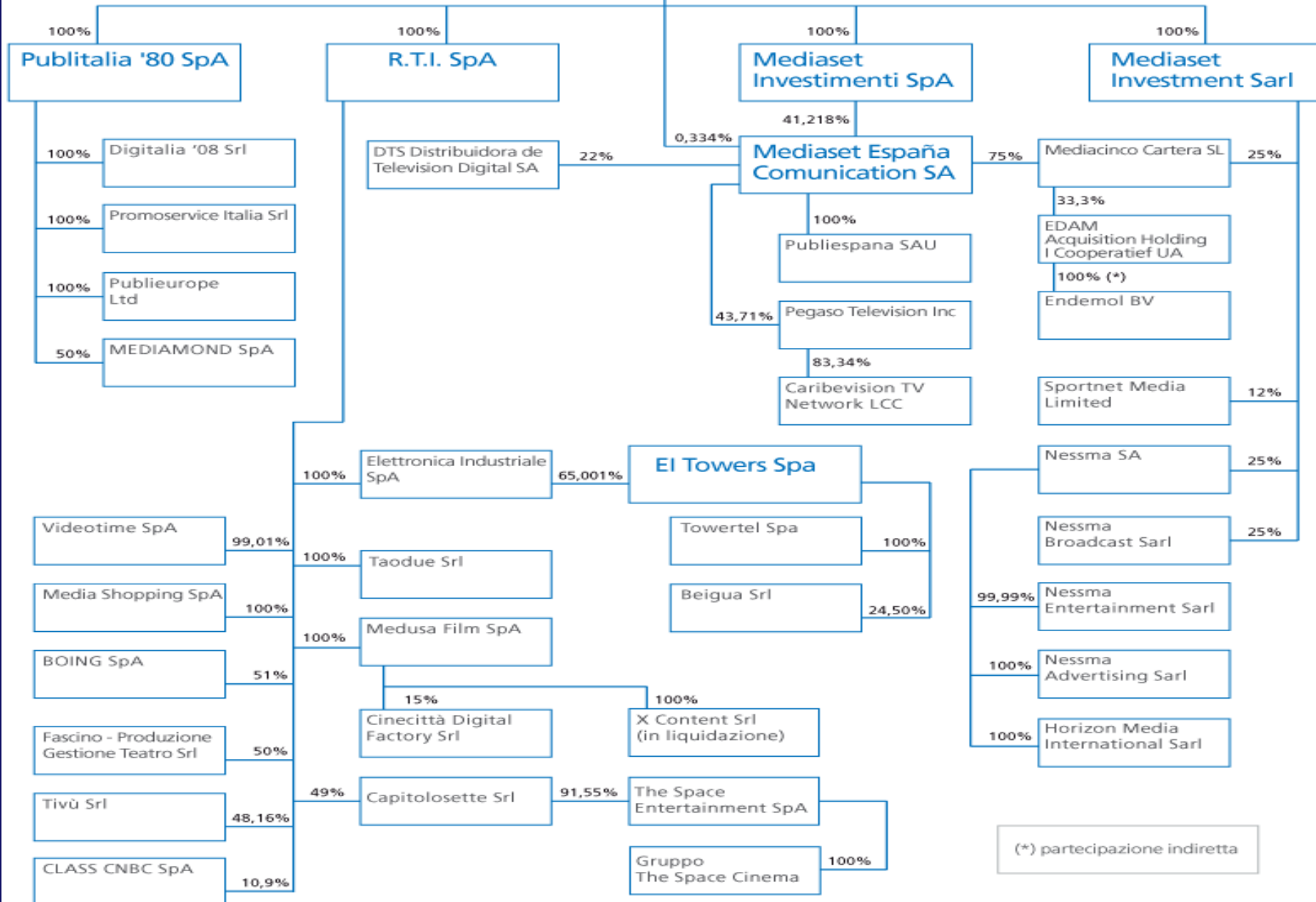
reciproche

la partecipazione di A in B deve essere maggiore per stabilire chi controlla e chi è controllato



sono, le partecipazioni reciproche, supervisionate e vietate quando eccessive, cioè tendenti ad annacquare il capitale

MEDIASET SpA



(*) partecipazione indiretta

100%
MASERATI

100%
FIATGROUP
AUTOMOBILES

58,5%
CHRYSLER
GROUP LLC

90%
FERRARI

AUTOMOBILI



COMPONENTI E SISTEMI DI PRODUZIONE

FIAT POWERTRAIN
100%

MAGNETI MARELLI
100%

TEKSID
84,8%

COMAU
100%