

**E.Comuzzi, 1996, La misurazione della performance nelle aggregazioni aziendali, Cedam, Padova, capitolo 2, pp.80-107.**

## CAPITOLO 2

### LE AGGREGAZIONI INTERAZIENDALI. UNO SCHEMA PER LA LETTURA DELLE LORO CARATTERISTICHE

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2. Alcuni piani di interpretazione delle forme di aggregazione aziendale. – 2.1. L'analisi delle caratteristiche formali degli accordi. – 2.2. L'analisi delle attività svolte dalle imprese dell'aggregato. L'enfasi sulla complementarietà, sulla similarità e sulla dissimilarità delle attività. – 2.3. L'esame di specifici flussi relazionali come supporto all'analisi del grado di integrazione tecnico-economica o del grado di complementarietà delle attività poste in essere dalle singole imprese. – 2.4. L'analisi del grado di dominanza, del livello di coordinamento e dello stile di conduzione delle imprese appartenenti all'aggregato. – 2.5. L'analisi del grado di sostituibilità o della forza contrattuale delle imprese. – 2.6. L'analisi del grado di stabilità delle aggregazioni.

#### 1. Premessa

Come s'è già avuto modo di sottolineare in precedenza, il primo passo verso la costruzione di uno schema concettuale di riferimento per la misurazione della *performance* delle aggregazioni aziendali<sup>1</sup>, e delle imprese che ne fanno parte, può essere compiuto, innanzitutto, approfondendo l'esame delle loro caratteristiche principali.

L'obiettivo che ci proponiamo di raggiungere nelle pagine seguenti consiste nell'individuazione di alcuni schemi utili per interpretare più puntualmente le grandezze che emergono dalla misurazione della *performance* delle aggregazioni interaziendali.

#### 2. Alcuni piani di interpretazione delle forme di aggregazione aziendale

Le aggregazioni di imprese, come è già stato rilevato nelle pagine precedenti, costituiscono una realtà multiforme e in costante mutamento. Esse si caratterizzano, infatti, per la ricerca e l'adozione di soluzioni organizzative articolate, a volte profondamente diverse tra loro, indubbiamente più complesse di quelle riconducibili all'impresa considerata in via isolata.

Nella gran parte dei casi le aggregazioni sono la risultante di una profonda condivisione e penetrazione di obiettivi, di interessi e di risorse, che caratterizzano e condizionano sia il processo di formazione e di evoluzione del complesso sia il governo delle imprese che a quel processo partecipano. Tranne specifici casi, che potremmo prevalentemente ricondurre alle forme di aggregazione di tipo "tattico", non si tratta, infatti, di un semplice accostamento di interessi e di aspettative tra singole imprese. Queste si influenzano reciprocamente al punto da condizionare spesso in modo profondo lo svolgimento delle rispettive attività attraverso la condivisione di obiettivi, lo sviluppo in comune di specifiche iniziative, il trasferimento reciproco di risorse materiali e immateriali.

Si tratta di fenomeni complessi, indubbiamente più complessi di quanto possano risultare le singole imprese. Il termine "complessità" ci sembra, in questo caso, particolarmente adatto per descrivere un insieme composito di variabili, sintetizzabile degli obiettivi e nelle strategie delle im-

---

<sup>1</sup> Esaminate nel precedente capitolo le principali differenze tra le aggregazioni e i gruppi aziendali, nella parte successiva di questo lavoro useremo per semplicità espositiva indistintamente i due termini come sinonimi.

prese che partecipano all'aggregato, nella struttura organizzativa, nell'insieme di relazioni che le stesse unità pongono in essere. Si parla, sotto questo profilo, di complessità interaziendale, termine che, come s'è già potuto constatare, richiama connotati di varietà, di variabilità, di numerosità degli elementi e delle relazioni che caratterizzano una determinata configurazione aziendale.

Più puntualmente possiamo affermare che la complessità in questione può essere ricondotta a tre classi di variabili fondamentali.

*La complessità connessa agli obiettivi e alle strategie.* La complessità strategica può essere la risultante di alcuni fattori fondamentali:

- a. le caratteristiche di turbolenza e di incertezza dell'ambiente in cui operano le imprese che danno vita all'aggregazione;
- b. il tipo e la numerosità degli obiettivi che le imprese intendono realizzare attraverso il progetto di cooperazione e di collaborazione;
- c. la durata della cooperazione, il numero di prodotti o delle linee di prodotto che si intende realizzare, le caratteristiche delle attività da avviare o da svolgere in comune, il numero e il tipo di mercati da servire;
- d. la misura e la tipologia delle risorse e delle competenze apportate dalle singole imprese nel progetto.

*La complessità della struttura organizzativa.* La complessità della struttura organizzativa, oltre a dipendere dagli obiettivi e dalle strategie poste in essere all'interno del progetto comune, può essere condizionata anche dal modo con cui si presentano i seguenti elementi:

- a. la numerosità delle imprese partecipanti al progetto;
- b. il ruolo che ciascuna impresa intende svolgere all'interno dell'aggregato;
- c. la funzione di "guida" svolta da una o più imprese;
- d. la facilità o meno con cui una o più imprese possono essere sostituite all'interno dell'aggregato;
- e. l'orientamento a gestire l'accordo mediante strutture organizzative preesistenti oppure attraverso la creazione di nuove strutture appositamente predisposte e destinate a realizzare gli obiettivi comuni.

*La complessità del flusso relazionale all'interno dell'aggregato.* Si tratta di una variabile che dipende prevalentemente dai seguenti elementi:

- a. l'insieme delle relazioni che qualificano il processo negoziale e quello di progettazione dell'aggregazione;
- b. l'insieme delle relazioni che si sviluppano tra le imprese *partner* per quanto concerne il trasferimento delle risorse materiali, come i beni e le tecnologie, e di quelle immateriali come le conoscenze e le informazioni.
- c. l'orientamento dei flussi relazionali posti in essere dalle imprese
- d. le relazioni di coordinamento interorganizzativo tra le imprese;
- e. l'esistenza di relazioni di controllo sull'attività comune dell'aggregazione.

Di fronte alle considerazioni svolte si pone un problema di semplificazione o, più puntualmente, di inquadramento del fenomeno entro determinati schemi.

La riduzione della complessità delle molteplici forme di aggregazione può essere effettuata mediante il ricorso ad un modello di rappresentazione che ne evidenzia le caratteristiche e le modalità di funzionamento. È appena il caso di sottolineare come lo schema d'analisi che intendiamo adot-

tare in queste pagine non sia soltanto finalizzato ad un inquadramento sistematico-descrittivo delle forme con cui il fenomeno delle aggregazioni si manifesta, né sia soltanto teso ad una semplificazione della complessità ambientale. Ad esso si vuole, piuttosto, attribuire una funzione strumentale più ampia in quanto il riconoscimento e l'approfondimento di determinate caratteristiche possono assumere grande rilievo in ordine ai problemi di *misurazione della performance aziendale e di quella interaziendale*. È soprattutto sotto quest'ultima prospettiva che deve essere osservato il tentativo di schematizzazione e di modellizzazione proposto nelle pagine seguenti.

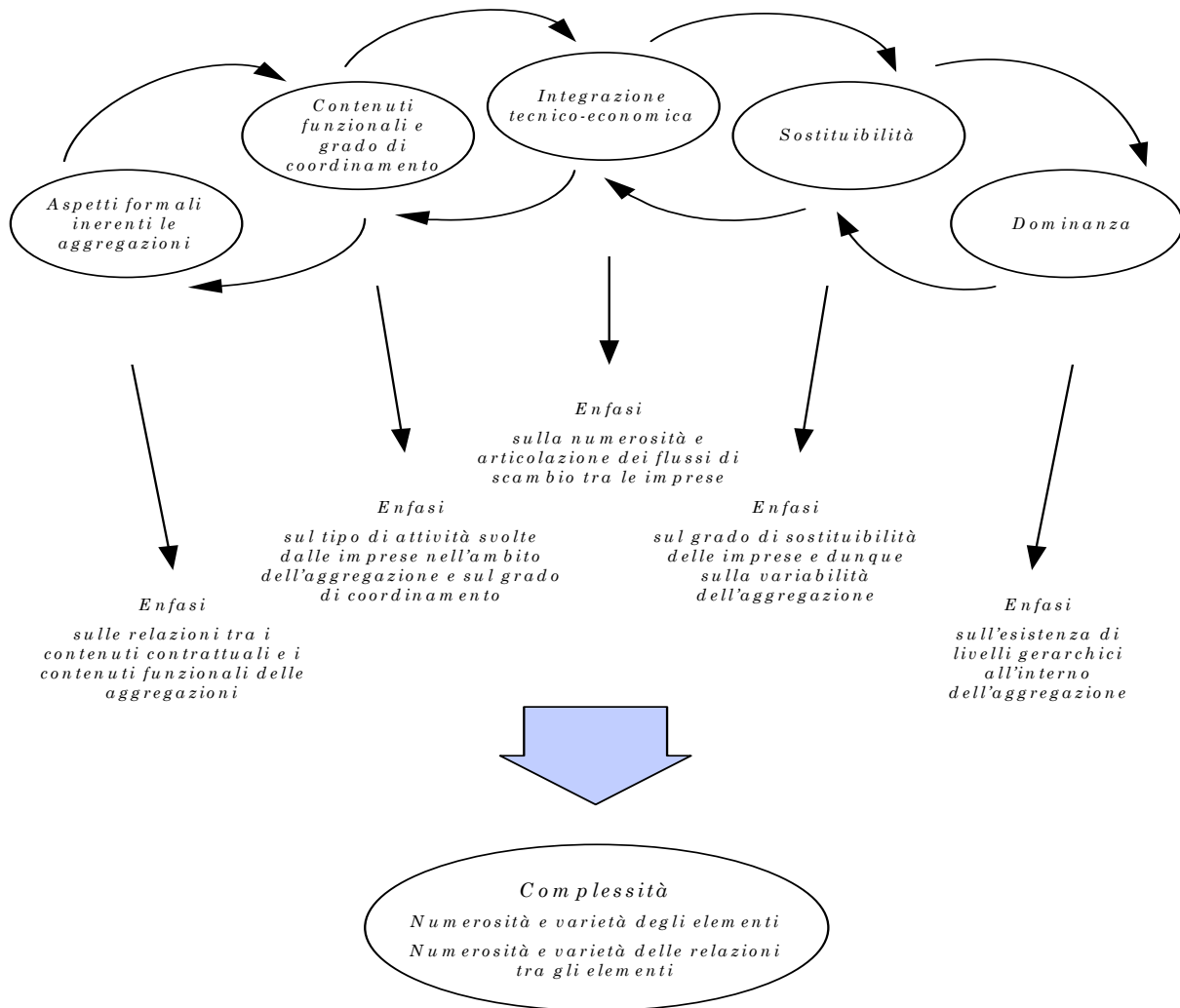
Le aggregazioni che intendiamo esaminare nelle pagine seguenti presentano prevalentemente contenuti di tipo strategico, anche se parte dello sviluppo sarà dedicato pure agli accordi "tattici". I primi sono caratterizzati dall'aver come obiettivo primario il conseguimento di obiettivi di miglioramento sostanziale delle condizioni competitività dell'intero complesso e, dunque, anche delle imprese partecipanti. I secondi sono caratterizzati da rapporti di natura più occasionale e casuale e finalizzati al conseguimento di obiettivi di portata più limitata. Questi sono molto spesso costituiti da semplici scambi di tecnologie, da relazioni fornitore/produttore, da scambi di R&S, relazioni distributive e così via.

Le aggregazioni aziendali possono essere analizzate attraverso modalità di lettura riferibili a:

- a. le caratteristiche formali connesse alla costituzione dell'aggregazione interaziendale;
- b. le caratteristiche funzionali e il livello di coordinamento delle attività poste in essere dalle parti componenti l'aggregato;
- c. il livello di integrazione tecnico-economica tra le imprese *partner*;
- d. le caratteristiche dei flussi relazionali esistenti tra le imprese;
- e. le modalità con cui viene distribuito il potere decisionale tra le singole unità aziendali dell'aggregazione;
- f. il grado di sostituibilità delle imprese all'interno dell'aggregato;
- g. il grado di stabilità dell'aggregazione.

Naturalmente si tratta di schemi d'analisi che non consentono di cogliere in modo pieno ed esaustivo la complessità e la totalità delle svariate forme aggregative alle quali le imprese hanno dato vita nel tempo. Tuttavia, essi contribuiscono a fornire in modo accettabile una chiave di lettura del fenomeno. La varietà riflette, infatti, le molteplici finalità e modalità con cui più imprese decidono di dar vita a rapporti di cooperazione e di collaborazione durevoli nel tempo. Questa varietà di caratteristiche rende difficile ogni tentativo di isolamento e di individuazione di criteri univoci per definire i caratteri distintivi delle aggregazioni. Diventa pertanto utile ricorrere a schemi semplificati di analisi per coglierne i caratteri fondamentali. Si veda, a tale proposito, la figura 2.1.

**Figura 2.1.** – *Alcune chiavi di lettura del fenomeno e loro relazioni con la complessità.*



**2.1. L'analisi delle caratteristiche formali degli accordi**

Innanzitutto, le aggregazioni aziendali possono essere distinte in relazione all'esistenza di elementi formali che contraddistinguono gli accordi e ne definiscono l'intensità su un piano squisitamente giuridico <sup>2</sup>.

Questo tipo di analisi, oltre a permettere un ridisegno dei contorni delle aggregazioni, esplicita un primo interessante piano per la loro lettura: quello fondato sull'osservazione del grado di visibilità o di riconoscibilità esterna. Ogni aggregazione aziendale si distingue dalle altre, infatti, non solo per il perseguimento di finalità diverse e per l'esistenza di differenti contenuti che ne costituisce la naturale conseguenza, ma, anche, per la forma con cui gli accordi prendono corpo e si sviluppano. In questo senso la modalità con cui si estrinseca una relazione di tipo cooperativo produce differenti

<sup>2</sup> Sull'argomento si vedano, in particolare, CASSANDRO P.E., 1982, *I gruppi aziendali*, Cacucci, Bari; PASSAPONTI B., 1975, *Politiche di aggregazione aziendale. Attinenze e diversificazioni*, Corsi, Pisa; PASSAPONTI B., 1994, *I gruppi e le altre aggregazioni aziendali*, Giuffrè, Milano; VIVARELLI A., 1967, *Aspetti e forme della concentrazione aziendale*, Tef, Cagliari.

ripercussioni sulla capacità di percezione e di lettura del grado di rischiosità dello stesso aggregato o dell'impresa che ne costituisce la parte componente.

In secondo luogo, il tipo di analisi in questione può consentire alcune riflessioni iniziali sui contenuti funzionali delle aggregazioni. Infatti, nella realtà si può normalmente, ma non necessariamente, ravvisare una relazione molto stretta tra il vincolo formale con il quale le imprese danno luogo, da un lato, a forme di cooperazione e i contenuti e gli obiettivi strategici che caratterizzano, dall'altro, l'aggregazione.

Sotto questo profilo le diverse forme di cooperazione alle quali le imprese danno vita possono essere distinte nelle seguenti classi <sup>3</sup>:

- a. le aggregazioni fondate sull'esistenza di accordi di tipo informale;
- b. le aggregazioni caratterizzate dalla presenza di vincoli formali su base contrattuale;
- c. le aggregazioni basate sull'esistenza di legami formali su base patrimoniale.

*Le aggregazioni fondate sull'esistenza di accordi informali.* Esse sono caratterizzate dalla presenza di legami non espliciti sotto un profilo formale e, pertanto, non sono riconoscibili o, comunque, risultano difficilmente visibili dall'esterno. Le aggregazioni in questione nascono e si sviluppano, infatti, sulla base di specifici rapporti cooperativi che si instaurano tra le imprese, con riguardo a singole operazioni o a particolari aspetti dell'attività aziendale, e prescindono dall'esistenza di vincoli giuridici di collegamento. L'assenza di rapporti contrattuali tra le imprese o di formali istituti giuridici e amministrativi non preclude, tuttavia, l'esistenza di situazioni di integrazione tecnico-economica, di coordinamento tra le imprese, di dipendenza, le quali finiscono per influenzare il comportamento economico delle singole unità componenti l'aggregazione. Ne sono esempi i *city community of interests*, i *gentlemen's agreement*, le relazioni di tipo cooperativo che si instaurano su basi produttive o finanziarie. Si pensi, in quest'ultimo caso, alle imprese che effettuano lavorazioni su commessa, che forniscono materiali specifici o attrezzature particolari, che effettuano prestazioni di servizi come trasporto, manutenzione o riparazioni, o, ancora, che si impegnano nella distribuzione di prodotti. Tutti questi legami evidenziano di fatto un'immagine di indipendenza economica per le imprese in questione, che, invece, nella sostanza, viene in buona parte ridotta o, addirittura, annullata.

*Le aggregazioni fondate sulla presenza di vincoli contrattuali.* Esse presentano un grado di visibilità maggiore rispetto a quelle esaminate in precedenza. La maggiore riconoscibilità esterna deriva dalla presenza di collegamenti resi espliciti dall'esistenza di specifici schemi contrattuali a supporto della finalità strategica e del progetto operativo che hanno indotto le imprese ad aggregarsi.

Naturalmente anche in questo caso, come nell'ipotesi precedente, le forme cooperative possono assumere svariate configurazioni, in relazione alle esigenze che le hanno originate e agli obiettivi che con esse vengono perseguiti. È opportuno segnalare, poi, che l'esistenza di un legame di tipo giuridico che qualifica le relazioni tra una pluralità di imprese, mentre da un lato costituisce uno strumento di coesione che potenzialmente segnala una relativa stabilità di rapporti fra le stesse, dall'altro non determina necessariamente una più stretta interazione, dal momento che il flusso di relazioni tra le imprese dipende dai contenuti funzionali e dal grado di integrazione tecnico-economica esistente all'interno dell'aggregazione. Ne sono esempi le aggregazioni fondate sui contratti di *franchising*, i *pool*, i cartelli, le associazioni in partecipazione, i consorzi, gli accordi di svi-

---

<sup>3</sup> PASSAPONTI B., 1994, *I gruppi e le altre aggregazioni aziendali*, op.cit.

luppo congiunto di prodotti, gli accordi complessi di trasferimento di risorse, le *joint ventures* basate su vincoli contrattuali, e così via.

*Le aggregazioni basate sull'esistenza di vincoli formali di tipo patrimoniale.* Profondamente diverse risultano le forme aggregative che fondano la loro ragion d'essere sulla presenza di vincoli di tipo patrimoniale, ossia di partecipazioni al capitale, sia nell'ipotesi che tale soluzione costituisca una modalità di coesione più stretta di un preesistente vincolo di tipo formale o informale, sia che essa stessa dia luogo ad un nuovo rapporto di collaborazione. Come si è già avuto modo di sottolineare in precedenza, tra le diverse forme di coesione, quella fondata sull'esistenza di vincoli di tipo partecipativo al capitale presenta il maggior grado di visibilità, di misurabilità e, molto probabilmente ma non necessariamente, anche di stabilità. Attraverso di essa risulta, infatti, più agevole riconoscere e valutare la possibilità e la volontà del soggetto economico ad esercitare un ruolo di governo nei confronti delle altre unità economiche appartenenti all'insieme. Ne sono esempi le *joint ventures* fondate su vincoli partecipativi, i *trust* e i gruppi aziendali, ma anche le forme di cooperazione basate su legami di tipo partecipativo di minoranza o paritari.

Le considerazioni finora svolte vengono sintetizzate nella tabella 2.1

**Tabella 2.1.** – *Tipologie di aggregazioni fondate sul carattere formale o informale del vincolo.*

<i>Natura dell'accordo</i>	<i>Tipologie di aggregazioni</i>
Aggregazioni a carattere informale	<i>City community of interests, gentlemen's agreement</i> , relazioni saltuarie di scambio e di trasferimento, intese informali, relazioni interpersonali
Aggregazioni a carattere formale su base contrattuale	Accordi di subfornitura e di subappalto, accordi per il trasferimento di tecnologie, licenze, accordi per lo sviluppo congiunto di progetti, consorzi, associazioni in partecipazione, <i>pool</i> e cartelli, <i>franchising</i> , <i>joint ventures</i> di tipo contrattuale
Aggregazioni a carattere formale su base patrimoniale	<i>Joint ventures</i> fondate su vincoli partecipativi, gruppi rappresentati dal vincolo partecipativo

Un primo approfondimento, rispetto alle considerazioni svolte nelle pagine precedenti, può essere offerto andando a osservare più puntualmente l'eventuale legame esistente tra il livello di formalizzazione delle relazioni e i contenuti funzionali delle aggregazioni <sup>4</sup>.

Sotto questo profilo, si può infatti affermare che la necessità di supportare le relazioni cooperative e di regolarne i contenuti in modo sempre più esaustivo, attraverso schemi contrattuali o vincoli partecipativi, appare tanto più forte quanto maggiore è il coinvolgimento in termini economici, finanziari e strategici delle singole imprese nel progetto o quanto più complesso risulta il progetto stesso <sup>5</sup>. Si ravvisa così una correlazione positiva tra la complessità contrattuale e quella funzionale degli accordi.

Sulla base di questa chiave di lettura le molteplici forme di aggregazione vengono osservate e suddivise in relazione al livello di complessità contrattuale. A tale proposito si distinguono:

<sup>4</sup> Si veda COLOMBO M.G., 1989, *Accordi di cooperazione, complessità relazionale ed organizzazione degli oligopoli internazionali*, Economia e politica industriale, n. 64, pp. 241-263. In merito al problema in questione si legga anche CIAMBOTTI M., 1995, *I sistemi di controllo nelle joint ventures internazionali*, *op.cit.*, pp. 68-69.

<sup>5</sup> CIAMBOTTI M., 1995, *I sistemi di controllo nelle joint ventures internazionali*, *op.cit.*, pp. 68-69.

- a. le aggregazioni a complessità trascurabile;
- b. le aggregazioni a complessità contrattuale bassa;
- c. le aggregazioni a complessità contrattuale media;
- d. le aggregazioni caratterizzate da livelli di complessità contrattuale elevati.

Nel caso *sub a*, vengono fatte rientrare le forme di aggregazione vicine alle transazioni di mercato. Si parla, infatti, di accordi di “quasi-mercato”, i quali sono caratterizzati da un grado di complessità ridotto, dati i contenuti delle relazioni che si instaurano tra le imprese. Esempi di questo tipo di aggregazioni sono dati dagli accordi di fornitura e dagli accordi di trasferimento di risorse produttive, soprattutto materiali ma anche immateriali.

Nel caso *sub b*, le aggregazioni aziendali presentano una maggiore complessità contrattuale rispetto all’ipotesi precedente; ciò dipende molto spesso dalle maggiori problematiche connesse alla valutazione delle prestazioni e dei beni oggetto dell’accordo, dagli investimenti specifici di tipo strutturale che sovente vengono richiesti, dai vincoli temporali spesso molto lunghi, dal trasferimento di tecnologie o, più in generale, di conoscenza tra le imprese partner. Vengono fatti rientrare in questa categoria gli accordi di subfornitura e di subappalto, i quali prevedono la realizzazione di un dato bene o di uno specifico servizio, a fronte del trasferimento da parte del committente di proprie competenze tecnologiche; le licenze, per la commercializzazione o la realizzazione di beni; il *franchising*; gli accordi per il trasferimento di tecnologie.

Nel caso *sub c*, il livello della complessità è ancora più elevato in quanto, molto spesso, l’oggetto dell’accordo non è puntualmente definito in tutte le sue componenti e nei suoi contorni al momento della stesura delle clausole. Infatti, vengono fatti rientrare in questa categoria tutti quegli accordi finalizzati allo sviluppo e alla realizzazione di progetti congiunti. In questo caso, la maggiore complessità contrattuale è strettamente connessa ai problemi di valutazione degli *inputs* materiali e immateriali che si rendono necessari per la realizzazione del progetto. Ne derivano condizioni di elevata incertezza al momento della nascita dell’aggregazione.

Nel caso *sub d*, infine, si parla di complessità elevata. In questa categoria vengono fatte rientrare tutte le forme aggregative fondate sull’esistenza di vincoli di tipo partecipativo, che implicano modifiche della struttura azionaria delle imprese partner, e quelle forme di aggregazione che impongono un elevato coinvolgimento dei partner, in termini di risorse investite nella cooperazione.

Il riconoscimento di una correlazione positiva tra la forma contrattuale e le caratteristiche funzionali dell’accordo ci porta a esaminare più in dettaglio il contenuto funzionale dell’aggregato. Da questo punto di vista si può, infatti, sottolineare che tanto maggiore è, infatti, la complessità dell’oggetto, intendendo far riferimento con questa espressione alla numerosità dei componenti, alla varietà delle relazioni tra i diversi elementi, alla differenziazione delle tipologie di attività oggetto di cooperazione, tanto maggiore risulta la complessità dell’aggregazione stessa. Sulla base di tale impostazione, si tende spesso a distinguere gli accordi semplici o mono-contenuto da quelli complessi o pluri-contenuto <sup>6</sup>.

Si veda, a tale proposito la tabella 2.2, nella quale le aggregazioni vengono osservate sulla base della complessità contrattuale e di quella funzionale.

**Tabella 2.2.** – *Complessità contrattuale e complessità funzionale nelle aggregazioni.*

---

<sup>6</sup> Si veda ancora COLOMBO M.G., 1989, *Accordi di cooperazione, complessità relazionale ed organizzazione degli oligopoli internazionali*, op. cit., pp. 249-251.



	<i>Complessità contrattuale trascurabile-bassa</i>	<i>Complessità contrattuale bassa-media</i>	<i>Complessità contrattuale media-alta</i>
<i>Contenuto funzionale: accordi semplici o mono-contenuto</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornitura, subfornitura, subappalto, licenze, trasferimento di prodotti materiali, trasferimento di know how</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consorzi, accordi di sviluppo tecnologico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Joint ventures</i> commerciali</li> </ul>
<i>Contenuto funzionale: accordi complessi o pluri-contenuto</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• –</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accordi di sviluppo, produzione e commercializzazione congiunti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipazioni azionarie, <i>joint ventures</i> produttive e commerciali</li> </ul>

Fonte: nostra rielaborazione da COLOMBO M.G., 1989, *Accordi di cooperazione, ...*, op.cit.

Le considerazioni svolte in queste pagine sono opportunamente sintetizzate nella tabella 2.3.

**Tabella 2.3.** – *Le caratteristiche formali degli accordi di cooperazione e di collaborazione e i loro effetti sul problema della misurazione.*

<i>Natura dell'accordo</i>	<i>Grado di visibilità o di percezione esterno</i>	<i>Riflessi sulle caratteristiche dell'aggregazione</i>	<i>Riflessi sulle caratteristiche della singola impresa</i>
Aggregazioni a carattere informale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado di visibilità condizionato dal carattere informale dell'accordo</li> <li>• Visibilità nulla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complessità bassa</li> <li>• Esistenza di obiettivi di portata più limitata rispetto alle ipotesi successive</li> <li>• Prevalenza di rapporti di natura occasionale e casuale</li> <li>• Durevolezza e stabilità condizionate dai contenuti delle transazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'impresa appare indipendente</li> </ul>
Aggregazioni a carattere formale su base contrattuale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visibilità certa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complessità medio/alta</li> <li>• Esistenza di obiettivi di portata più ampia rispetto all'ipotesi precedente</li> <li>• Durevolezza e stabilità condizionate dai contenuti dell'accordo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'impresa appare collegata con altre entità economiche</li> </ul>
Aggregazioni a carattere formale su base patrimoniale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visibilità certa</li> <li>• Esistenza di maggiori flussi informativi rispetto alle ipotesi precedenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complessità medio/alta</li> <li>• Esistenza di obiettivi di portata più ampia rispetto alla prima ipotesi</li> <li>• Durevolezza e stabilità condizionate dal possesso delle partecipazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'impresa appare collegata con altre entità economiche</li> </ul>

## 2.2. L'analisi delle attività svolte dalle imprese dell'aggregato. L'enfasi sulla complementarità, sulla similarità e sulla dissimilarità delle attività

Un ulteriore piano di lettura delle forme aggregative è rappresentato dall'analisi delle attività svolte dalle singole imprese che compongono il complesso e dall'osservazione delle relazioni che, sulla base delle attività poste in essere, si realizzano tra le stesse.

Sotto un profilo di analisi complessiva dei fenomeni aggregativi, questo tipo di esame ci permette di distinguere un continuum di posizioni i cui estremi sono individuabili, da un lato, nelle aggregazioni fortemente integrate o specializzate e, dall'altro, nelle aggregazioni con caratteristiche di diversificazione. Ciò consente, ancora, di osservare il grado di complementarità, di similarità o di dissimilarità delle attività posta in essere dalle imprese.

Al riguardo la letteratura specifica <sup>7</sup> ha identificato alcune classi fondamentali e ricollegabili a:

- a. le aggregazioni ad integrazione verticale;
- b. le aggregazioni ad integrazione orizzontale;
- c. le aggregazioni con attività diversificate.

*Le aggregazioni ad integrazione verticale.* Il fenomeno dell'integrazione verticale ha trovato ampio sviluppo sia nell'ambito dell'impresa e dei gruppi in senso stretto sia in quello delle aggregazioni, ma è soprattutto attraverso quest'ultima forma organizzativa che ha avuto una particolare dilatazione negli ultimi tempi <sup>8</sup>. La diffusione nel sistema economico di nuove forme di cooperazione e di collaborazione sembra, infatti, confermare la graduale perdita di centralità, nell'ambito del fenomeno in esame, delle soluzioni organizzative di tipo interno o, comunque, condotte sotto un'unica proprietà, a favore di strategie di integrazione sviluppate per via esterna. Quest'ultime risultano infatti più appetibili, dal momento che uniscono i vantaggi tradizionali dell'integrazione con la possibilità di attivare forme organizzative più snelle e più flessibili. Nasce in questo modo il fenomeno della "quasi integrazione verticale" <sup>9</sup>, evidente punto di arrivo di veri e propri processi di "disintegrazione verticale", di ristrutturazione e di crescita condotti per via esterna.

---

<sup>7</sup> La letteratura normalmente distingue le seguenti classi di gruppi: gruppi verticali, formati da imprese che operano in stadi diversi, tra loro immediatamente collegati, per la produzione o la commercializzazione di un prodotto; i gruppi orizzontali, caratterizzati da imprese che realizzano uno stesso prodotto o svolgono una medesima attività; i gruppi conglomerati, che svolgono attività diverse. Sul tema si vedano, in particolare: AZZINI L., 1968, *I gruppi*, op.cit., p. 96 e ss.; MELLA P., 1985, *Il bilancio consolidato*, Iseidi, Torino; MIRAGLIA R.A., 1988, *Informativa di bilancio e configurazione dei gruppi aziendali*, Giappichelli, Torino.

<sup>8</sup> Sul tema dell'integrazione si consultino: BASTIA P., 1989, *Gli accordi tra imprese*, op.cit., p. 117 e ss.; HARRIGAN K.R., 1983, *Strategies for Vertical Integration*, Heath and Company, Lexington; PORTER M.E., 1980, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, p. 301 e ss.; WILLIAMSON O.E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York, p. 85 e ss.

<sup>9</sup> L'espressione "quasi integrazione verticale" viene utilizzata dalla teoria per identificare ogni collegamento che si realizza per via esterna e in linea verticale tra più imprese, giuridicamente distinte. Si tratta di un'espressione che deriva da termini più noti in letteratura, i quali intendono segnalare l'esistenza di relazioni di tipo cooperativo e collaborativo tra imprese. Si parla, a tale proposito, di "quasi mercato", "quasi impresa", "mercato assistito", "impresa senza confini", "impresa rete", "rete di imprese". Sui concetti in esame si vedano in particolare: BLOIS K.J., 1972, *Vertical quasi-integration*, Journal of Industrial Economics, July, pp. 253-272; BLOIS K.J., 1980, *Quasi-integration as a Mechanism for Controlling External Dependencies*, Management Decision, n. 1; DI BERNARDO B., 1989, *La rete del capitalismo flessibile: oltre la dicotomia gerarchia-mercato*, Economia e politica industriale, n. 64, pp. 165-207; FIOCCA R., 1987, (a cura di), *Imprese senza confini*, op.cit.; GRANDORI A., 1989, *Efficienza ed equità delle reti interorganizzative: una prospettiva negoziale*, Economia e politica industriale, n. 64; NACAMULLI R., RUGIADINI A., 1985, *Organizzazione e mercato*, Il Mulino, Bologna; WILLIAMSON O.E., 1975, *Markets and Hierarchies*, The Free Press, New York.

In linea generale, l'integrazione verticale si realizza quando più imprese appartenenti ad un medesimo soggetto economico o ricollegabili a soggetti economici distinti si specializzano in una particolare attività della filiera produttiva. Esse svolgono attività dissimili ma complementari dato che operano in fasi tecnologicamente interdipendenti in linea verticale <sup>10</sup>.

Le motivazioni che sono alla base del fenomeno in questione vengono normalmente ricondotte ai seguenti punti <sup>11</sup>:

- l'esistenza di fenomeni di indivisibilità tecnologica dei fattori produttivi;
- lo sfruttamento delle interdipendenze tecnologiche e la minimizzazione dei costi di transazione; l'integrazione può costituire una valida fonte di compressione dei costi di trasporto, di approvvigionamento, di vendita, dato il miglioramento dei collegamenti di tipo verticale connessi all'attivazione della scelta organizzativa in esame;
- il miglioramento dell'efficienza nella gestione dei costi di produzione per effetto di economie di scala e di scopo;
- l'influenza della struttura competitiva del settore e la ricerca di vantaggi di tipo monopolistico; soprattutto in passato l'integrazione è stata utilizzata come uno strumento di compressione della concorrenza effettiva o potenziale.

In questa sede non vogliamo entrare nel merito delle motivazioni e dei vantaggi che possono essere alla base della diffusione dell'integrazione verticale; piuttosto, ci sembra interessante sottolineare come essi possano dar luogo a strategie di integrazione che si traducono, molto spesso, in forme aggregative particolarmente differenziate tra loro, all'interno delle quali le singole aziende assumono ruoli e sviluppano relazioni particolarmente diverse, accrescendo le difficoltà di elaborazione di modelli finalizzati alla misurazione delle *performance*.

Questa difficoltà di semplificazione della realtà e di ricerca di modelli esplicativi del funzionamento delle molteplici forme organizzative appare ancor più evidente se si considera che il fenomeno dell'integrazione in linea verticale attraversa ormai i confini di uno stesso ambito competitivo. Si assiste così, e in forma sempre più ricorrente, allo sviluppo di strategie di integrazione che ormai superano le tradizionali barriere settoriali, grazie alla crescente complementarità e interdipendenza che esiste tra le imprese appartenenti a settori considerati tradizionalmente diversi. In questa prospettiva si distinguono:

- a. le aggregazioni sviluppate in uno stesso ambito competitivo. Esse sono il risultato di strategie di integrazione condotte sia per via interna sia esterna, le quali coinvolgono imprese che normalmente operano in un particolare stadio di un medesimo processo produttivo; ne sono esempi i gruppi integrati a monte o a valle di una medesima filiera produttiva, gli accordi di subfornitura o di subappalto, gli accordi di *franchising*, e così via (si veda, a tale proposito, la tabella 2.4);
- b. le aggregazioni sviluppate in ambiti competitivi diversi. Esse sono il risultato di strategie di integrazione che si fondano sulla crescente complementarità delle attività e sul crescente carattere di contiguità di molti settori; ne sono esempi gli accordi di trasferimento di tecnologia, di componenti aspecifiche per processi produttivi diversi, e così via (si veda, a tale proposito, la tabella 2.4).

<sup>10</sup> La divisione del lavoro può svilupparsi attraverso due direzioni fondamentali: una verticale e una orizzontale.

<sup>11</sup> Per un approfondimento delle motivazioni sottostanti la diffusione del fenomeno si vedano HARRIGAN K.R., 1983, *Strategies for Vertical Integration*, *op.cit.*; PORTER M.E., 1980, *Competitive Strategy*, *op.cit.*; WILLIAMSON O.E., 1975, *Markets and Hierarchies*, *op.cit.*; WILLIAMSON O.E., 1985, *The Economics Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, *op.cit.*

*Le aggregazioni ad integrazione orizzontale.* Su un piano leggermente diverso si pone il fenomeno dell'integrazione orizzontale<sup>12</sup>. A differenza del precedente, esso trova la sua massima diffusione nella struttura organizzativa del gruppo, anche se esempi di integrazione orizzontale sono abbondantemente rintracciabili nelle altre forme di cooperazione e di collaborazione.

In linea generale, l'integrazione orizzontale si realizza quando più imprese appartenenti ad un medesimo soggetto economico o riconducibili a soggetti economici diversi si specializzano nello svolgimento di una medesima attività<sup>13</sup>.

Le motivazioni che possono essere alla base di uno sviluppo in linea orizzontale sono molteplici e riconducibili a:

- il conseguimento di economie di costo; esse si possono ricondurre ai vantaggi conseguibili attraverso lo svolgimento di processi comuni, all'esecuzione accentrata degli approvvigionamenti e/o alla distribuzione dei prodotti, all'accentramento di funzioni specifiche;
- l'influenza della struttura competitiva del settore e la ricerca di vantaggi di tipo monopolistico; la massiccia presenza di imprese appartenenti ad un medesimo complesso sui mercati di approvvigionamento o di sbocco può, infatti, favorire il realizzo di condizioni di posizionamento forte sugli stessi.

Anche in questo caso, è opportuno ricordare come a fronte della crescente complessità ambientale e aziendale vi sia un costante ricorso a forme di cooperazione e di collaborazione sempre nuove e sempre più articolate, al punto tale da rendere estremamente difficile ogni tentativo di schematizzazione e di classificazione.

In questa prospettiva di crescente ricorso all'intervento esterno, il fenomeno in esame si caratterizza sempre più per un progressivo superamento dei confini settoriali. In questo senso si possono ravvisare interessanti analogie con il fenomeno dell'integrazione verticale.

A ciò si deve aggiungere che i diversi sistemi relazionali che si vengono a generare tra le imprese, sia nella direzione orizzontale sia in quella verticale, appaiono sempre più collegati e interdipendenti tra loro, al punto tale da fondersi in un unico sistema di relazioni. Si assiste così ad un diffuso processo di esternalizzazione delle attività che trova la premessa nella constatazione che "le risorse strategiche accumulate e riprodotte all'interno della singola impresa sono sempre meno contenibili nei confini ristretti di un'organizzazione data"<sup>14</sup>, sia essa riconducibile ad un'unica entità sia essa ricollegabile a più entità giuridicamente distinte ma poste sotto il comando di una sola proprietà. Con queste premesse lo sviluppo delle relazioni reticolari tra imprese autonome ma comple-

<sup>12</sup> In tema di integrazione orizzontale si possono consultare: ALBERTINI S., 1991, *Gli accordi strategici. Strumenti per la costruzione di un'impresa network*, op.cit., pp. 113-116; AZZINI L., 1968, *I gruppi*, op.cit., p. 96 e ss.; MELLA P., 1985, *Il bilancio consolidato*, op.cit.; MIRAGLIA R.A., 1988, *Informativa di bilancio e configurazione dei gruppi aziendali*, op.cit.; PORTER M.E., FULLER M.B., 1986, *Coalition and Global Strategy*, in PORTER M.E. (a cura di), *Competition in Global Industries*, op.cit., p. 337 e ss.

<sup>13</sup> "Il gruppo orizzontale, costituito da imprese che realizzano lo stesso prodotto o prodotti ad elevata elasticità, si caratterizza per la sussistenza, fra le produzioni integrate, di vincoli tecnologici e/o di marketing ... Si è in presenza di un gruppo orizzontale anche quando le imprese che lo compongono attuano tipi differenti di produzioni, compresi, però, nella stessa famiglia". MIRAGLIA R.A., 1988, *Informativa di bilancio e configurazione dei gruppi aziendali*, op.cit., p. 15. È da notare che alcuni economisti ampliano il concetto di specializzazione in linea orizzontale, comprendendo in esso anche i fenomeni dell'integrazione laterale e di quella diagonale. Nel primo caso il gruppo è caratterizzato da imprese che realizzano varianti dello stesso tipo di prodotto; nel secondo caso il gruppo è caratterizzato dalla presenza di imprese che svolgono produzioni ausiliarie rispetto a quella principale.

<sup>14</sup> DI BERNARDO B., RULLANI E., 1986, *Strategia: concetto complesso o scatola vuota*, Finanza, Marketing e Produzione, n. 4, p. 71.

mentari assume sempre più un ruolo centrale nell'ambito dei fenomeni di aggregazione aziendale <sup>15</sup>. Ciò autorizza a poter parlare di una vera propria globalizzazione della complementarità inter-impresa.

Ad ogni buon grado, al fine di mantenere uno schema di lettura analogo a quello utilizzato nell'analisi dell'integrazione verticale, può essere utile ricondurre le molteplici forme di sviluppo lungo due distinte direzioni:

- a. quella connessa con la realizzazione di aggregazioni operanti in uno stesso ambito competitivo. In questo caso la specializzazione viene condotta su attività appartenenti ad uno stesso settore; ne sono esempi i gruppi orizzontali, gli accordi di integrazione R & S, gli accordi per l'integrazione nella distribuzione o nella produzione (si veda la tabella 2.4);
- b. quella connessa con la diffusione di aggregazioni operanti in ambiti competitivi diversi. In questo caso l'accordo prevede, all'interno di *business* diversi, il contributo congiunto nelle stesse attività di imprese diverse; ne sono esempi gli accordi che prevedono forme di integrazione nella R & S, nella distribuzione, e così via (si veda, a tale proposito, la tabella 2.4).

*Le aggregazioni con attività diversificate.* La diversificazione può essere vista come la risultante dell'attuazione di scelte strategiche mediante le quali l'impresa amplia, con gradi di profondità e di intensità differenti, le proprie aree di attività penetrando in aree strategiche completamente o parzialmente diverse da quella o da quelle originarie <sup>16</sup>.

Le motivazioni che stanno alla base delle strategie di diversificazione poste in atto dalle imprese sono variegate; esse sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- possibilità di frazionamento dei rischi;
- sfruttamento delle economie di scala e di scopo;
- possibilità di cogliere le opportunità offerte da nuovi mercati a prescindere dall'andamento dei *business* di origine o, al contrario, ricerca di nuovi *business* per necessità dovuta alla perdita di vantaggi competitivi nei settori di origine, all'aumento delle pressioni concorrenziali imputabili alle caratteristiche strutturali dell'offerta, alla saturazione del mercato o dei mercati di origine, soprattutto quando sui segmenti prodotto/mercato/tecnologia di partenza si è concentrata larga parte dell'attività aziendale;
- aumento del potere di mercato.

---

<sup>15</sup> Sul concetto di rete si vedano: ALBERTINI S., 1991, *Gli accordi strategici. Strumenti per la costruzione di un'impresa network*, op.cit.; BENASSI M., 1989, *Per una variante organizzativa alla terori del network*, Economia e Politica Industriale, n. 64; BOARI C., GRANDI A., LORENZONI G., 1989, *Le organizzazioni a rete: tre concetti di base*, Economia e Politica Industriale, n. 64; DI BERNARDO B., 1989, *La rete del capitalismo flessibile. Oltre la dicotomia gerarchia/mercato*, Economia e Politica Industriale, n. 64; GRANDORI A., 1989, *Reti inter-organizzative: progettazione e negoziazione*, Economia & Management, n. 7; RULLANI E., 1989, *Economia delle reti. I linguaggi come mezzi di produzione*, Economia e Politica Industriale, n. 64; RULLANI E., 1993, *Dai sistemi alle reti: economia e potere della conoscenza*, Biologica, n. 6.

<sup>16</sup> In tema di diversificazione si vedano: ANSOFF H.I., 1958, *A Model for Diversification*, Management Science, n. 4; DETRIE J.P., RAMANANTSOA B., 1986, *Diversification the Key Factors of Success*, Long Range Planning, n. 1; GLUEK W.F., 1980, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York; MONTGOMERY C.A., HARIHARAN S., 1991, *Diversified Expansion by Large Established Firms*, Journal of Economic Behavior and Organization, n. 15; PENROSE E.T., 1973, *The Theory of the Growth of the Firm*, F. Angeli, Milano; RAMANUJAM V., VARADARAJAN P., 1989, *Research on Corporate Diversification: a Synthesis*, Strategic Management Journal, n. 10; RUMELT R.P., 1974, *Structure and Economic Performance*, Division of Research, Harvard University; RUMELT R.P., 1982, *Diversification Strategy and Profitability*, Strategic Management Journal, n. 3.

Nell'ambito del fenomeno della disaggregazione si possono individuare alcune classi fondamentali; esse si riconducono a:

- a. le aggregazioni con attività diversificate non correlate o conglomerali; esse sono il risultato di strategie di diversificazione in aree di attività che non hanno alcun legame con quella o quelle originarie;
- b. le aggregazioni con attività diversificate correlate; esse sono la risultante di strategie di diversificazione in *business* in qualche misura legati a quelli di origine.

Una sintesi delle considerazioni svolte è illustrata nella tabella 2.4. Come si può osservare, a differenza delle aree destinate ad accogliere i due fenomeni di integrazione, quella della diversificazione è coperta prevalentemente dai gruppi in senso stretto (gruppi famigliari o gruppi caratterizzati dall'esistenza di vincoli partecipativi); ciò può trovare una giustificazione nel fatto che il fenomeno della diversificazione trova una naturale soluzione organizzativa soprattutto nelle forme aggregative caratterizzate dall'esistenza di un unico soggetto economico. Infatti, sia che il processo di diversificazione avvenga per linee interne sia che esso si manifesti per per linee esterne<sup>17</sup>, lo sviluppo conglomerale "può avvenire nell'ambito di un'unica gestione ovvero di una sola unità di comando, attraverso la forma dell'azienda divisa o meglio decentralizzata in reparti, sezioni, unità produttive, ... oppure mediante ricorso al gruppo di aziende controllate ovviamente dallo stesso soggetto economico"<sup>18</sup>. È appena il caso di segnalare come queste affermazioni debbano essere in parte attenuate considerati i fenomeni di aggregazione tra imprese con obiettivi di diversificazione conglomerale e correlata.

L'affermarsi delle nuove realtà organizzative evidenzia come gli schemi di analisi esaminati in precedenza richiedano, a volte, alcune ulteriori ridefinizioni.

Infatti, al fine di cogliere più puntualmente il significato delle nuove forme reticolari<sup>19</sup> può essere utile, a questo punto, spostare l'analisi dall'impresa in senso complessivo e dal suo *business* alle specifiche attività che costituiscono la catena del valore. Quest'ultima può essere vista come un utile strumento metodologico per osservare le singole attività poste in essere dall'impresa e isolare il contributo di ciascuna di esse alla produzione del valore. Il concetto chiave dell'impostazione di Porter risiede proprio nel fatto che il valore economico non è il prodotto dell'impresa intesa come un sistema unitario, quanto il risultato dell'azione complementare e organizzata di un insieme di unità elementari, collocate all'interno di una catena che comprende le diverse fasi del ciclo produttivo, ciascuna delle quali contribuisce in modo specifico al risultato complessivo.

Naturalmente l'analisi disaggregata delle singole attività non deve far ritenere che la catena del valore sia un insieme di attività indipendenti tra loro; essa deve essere vista come un sistema di attività strettamente collegate o, per meglio dire, interdipendenti e potenzialmente collegabili a catene del valore esterne, più ampie e più complesse. Ancora, essa può essere interpretata come uno strumento metodologico teso a ridurre la complessità dell'impresa moderna<sup>20</sup>.

<sup>17</sup> La teoria sembra essere concorde nell'indicare due percorsi fondamentali per l'attuazione delle strategie di diversificazione: quello per linee interne e quello per linee esterne. Il primo viene attuato dall'impresa ricorrendo a proprie strutture organizzative e a proprie risorse e competenze; il secondo si realizza attraverso acquisizione e fusioni di imprese o mediante forme di aggregazione di più imprese.

<sup>18</sup> CASELLI L., 1970, *L'impresa pubblica nell'economia di mercato*, Giuffrè, Milano, p. 119.

<sup>19</sup> In questa sede il concetto di rete viene usato come sinonimo di "aggregazione", "cooperazione", "accordo" e "alleanza". Per un approfondimento della letteratura sviluppata sul concetto di rete si riveda la nota 15.

<sup>20</sup> DI BERNARDO B., 1987, *Catena del valore e surplus strategico: cosa c'è di nuovo sul fronte della teoria della complessità industriale*, Economia e Politica Industriale, n. 54, p. 186.

Ai nostri fini l'analisi della catena del valore assume rilievo in quanto la gestione e lo sviluppo delle specifiche attività, generatrici di vantaggi competitivi e, dunque, di valore, possono avvenire non solo autonomamente attraverso il ricorso a specifiche competenze interne o, ancora, mediante la loro acquisizione sul mercato, ma anche e soprattutto attraverso lo sviluppo di accordi con altre imprese. Va, poi, segnalato che l'impresa non interagisce con l'ambiente in modo uniforme ed equilibrato come se fosse un sistema unitario e complesso, ma in modo differenziato per ognuna delle specifiche attività svolte, le quali possono presentare caratteristiche profondamente diverse tra loro<sup>21</sup>. In questo senso, la catena del valore, consentendo la disaggregazione delle attività interne all'impresa, permettendo una ricostruzione del sistema di interrelazioni delle stesse e verso l'esterno, costituisce uno strumento importante per la lettura delle motivazioni sottostanti.

Naturalmente la dilatazione del fenomeno aggregativo assume caratteristiche pluridirezionali, le quali suggeriscono il superamento di ogni schematismo formale. Ad ogni buon grado, l'esistenza di forme reticolari fondate sulla condivisione della catena del valore da parte di più imprese consente di distinguere quattro forme di aggregazione (tabelle 2.5 e 2.6)<sup>22</sup>:

- a. le aggregazioni ad estensione verticale sviluppate nello stesso ambito competitivo;
- b. le aggregazioni ad estensione verticale coinvolgenti ambiti competitivi diversi;
- c. le aggregazioni a sviluppo orizzontale e riguardanti uno stesso contesto competitivo;
- d. le aggregazioni ad estensione orizzontale sviluppate in ambiti competitivi differenti.

**Tabella 2.4.** – *Tipologie di aggregazioni fondate sul grado di specializzazione delle loro attività.*

	<i>Stesso ambito competitivo</i>	<i>Diverso ambito competitivo</i>
<i>Specializzazione/ Integrazione verticale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppi ad integrazione verticale</li> <li>• Aggregazioni collocate lungo una catena produttiva</li> <li>• <i>Franchising</i></li> <li>• Accordi di subfornitura e di subappalto</li> <li>• Accordi di fornitura</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accordi di trasferimento tecnologico</li> <li>• .....</li> </ul>
<i>Specializzazione/ Integrazione orizzontale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppi ad integrazione orizzontale</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppi ad integrazione orizzontale</li> <li>• .....</li> </ul>
<i>Diversificazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• –</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppi diversificati conglomerali</li> <li>• Gruppi diversificati con attività correlate</li> <li>• Aggregazioni con obiettivi di diversificazione</li> <li>• <i>Joint Ventures</i></li> <li>• .....</li> </ul>

<sup>21</sup> ALBERTINI S., 1991, *Gli accordi strategici. Strumenti per la costruzione di un'impresa network*, op.cit., p. 93 e ss.

<sup>22</sup> ALBERTINI S., 1991, *Gli accordi strategici. Strumenti per la costruzione di un'impresa network*, op.cit., p. 121 e ss.

Le prime due forme di cooperazione prevedono il coinvolgimento di imprese partecipanti ad attività differenti, a monte o a valle, della catena del valore nell'ambito di uno stesso contesto competitivo oppure in ambiti competitivi diversi. Esse nascono per la presenza di asimmetrie operative o, addirittura, di unicità operative di tipo verticale delle imprese componenti l'aggregato, le quali presentano significativi punti di forza nelle diverse attività della catena del valore.

Le aggregazioni che ne derivano evidenziano, pertanto, l'esistenza di legami di attività dissimilari ma strettamente complementari tra loro. Ne sono esempi gli accordi di fornitura o di subfornitura

Nell'ambito delle forme di cooperazione di tipo verticale, le imprese si specializzano e si rafforzano nelle loro attività cruciali (processi di specializzazione e/o di focalizzazione), nelle quali presentano competenze specifiche che costituiscono fonti di vantaggio competitivo, e mirano a organizzare sistemi di relazioni di cooperazione con altre imprese per l'acquisizione esterna delle attività a monte o a valle di quelle ritenute fondamentali, perché non sviluppabili in modo efficiente ed efficace al proprio interno oppure perché non acquisibili sul mercato. Sotto questo profilo l'accordo può garantire il perseguimento di finalità che il mercato non è in grado di fornire.

Le forme di cooperazione di tipo orizzontale prevedono, invece, il coinvolgimento delle medesime attività della catena del valore all'interno dello stesso ambito competitivo oppure oltre i confini dello specifico contesto competitivo.

Fin qui si è fatto riferimento a forme di tipo reticolare tra imprese che riguardano lo sviluppo diretto di una particolare attività della catena del valore. Tuttavia, le forme di cooperazione poste in essere dalle imprese non esauriscono i loro effetti all'interno della specifica attività direttamente interessata; esse producono ripercussioni anche sulle rimanenti attività, le quali subiscono continui riaggiustamenti in relazione al grado di collegamento che ciascuna di esse presenta con l'attività direttamente coinvolta. In altri termini, le relazioni cooperative in specifiche attività provocano aggiustamenti di tutte le attività, delle loro combinazioni e delle loro interdipendenze.

Accanto ad accordi cooperativi coinvolgenti una specifica attività si possono ritrovare forme di aggregazione tra imprese che riguardano due o più attività della catena del valore. In questo caso si parla di accordi multi-attività o più semplicemente di accordi complessi. Anche in questo caso è possibile ipotizzare uno schema che evidenzia la direzione o la molteplicità di direzioni lungo le quali possono svilupparsi gli accordi cooperativi. Qualora si voglia recuperare lo schema descrittivo analizzato in precedenza si possono distinguere le aggregazioni a prevalente orientamento orizzontale da quelle a prevalente estensione verticale.

Le motivazioni che giustificano la presenza di aggregazioni di tipo complesso possono essere ricercate <sup>23</sup>:

- nella constatazione che due o più attività di una stessa catena del valore possono assumere elevati gradi di correlazione; in questo caso ogni accordo relativo a ciascuna di esse coinvolge necessariamente anche le altre strettamente correlate;
- nella considerazione che sovente un'impresa preferisce avviare accordi complessi con un'unico o pochi interlocutori piuttosto che instaurare accordi semplici con più partner.

---

<sup>23</sup> ALBERTINI S., 1991, *Gli accordi strategici. Strumenti per la costruzione di un'impresa network*, op.cit., p. 112; PORTER M.E., FULLER M.B., 1986, *Coalition and Global Strategy*, op.cit., p. 334.



**Tabella 2.5.** – *Tipologie di accordi fondate sulle caratteristiche dei contenuti.*

	<i>Stesso contesto competitivo</i>	<i>Diverso contesto competitivo</i>
<i>Aggregazione semplice ad estensione verticale (coinvolgenti diverse attività di una stessa catena del valore)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accordi di subfornitura</li> <li>• Accordi di subappalto</li> <li>• Accordi di trasferimento tecnologico a monte e a valle in uno stesso ambito competitivo</li> <li>• Accordi di commercializzazione</li> <li>• Franchising</li> <li>• Aggregazioni collocate lungo una catena produttiva</li> <li>• <i>Joint Ventures</i></li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accordi per il trasferimento di tecnologia</li> <li>• Accordi per la fornitura di componenti specifiche</li> <li>• <i>Joint Ventures</i></li> <li>• .....</li> </ul>
<i>Aggregazione semplice ad estensione orizzontale (coinvolgenti una stessa attività della catena del valore)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Joint Ventures</i></li> <li>• Consorzi</li> <li>• Accordi per l'integrazione R &amp; S, produttiva e commerciale</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Joint Ventures</i></li> <li>• Consorzi</li> <li>• Accordi per l'integrazione R &amp; S, produttiva e distributiva</li> <li>• .....</li> </ul>

**Tabella 2.6.** – *Tipologie di accordi fondate sulle caratteristiche dei contenuti.*

	<i>Stesso contesto competitivo</i>	<i>Diverso contesto competitivo</i>
<i>Aggregazione multi-attività ad estensione verticale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accordi coinvolgenti più attività della catena del valore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accordi coinvolgenti più attività della catena del valore</li> </ul>
<i>Aggregazione multi-attività ad estensione orizzontale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accordi coinvolgenti più attività della catena del valore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accordi coinvolgenti più attività della catena del valore</li> </ul>

A conclusione di quanto sviluppato nelle pagine precedenti si può affermare che lo sviluppo delle imprese avviene secondo i seguenti percorsi:

- le imprese si specializzano e si rafforzano nelle loro attività cruciali (processi di specializzazione e/o di focalizzazione), nelle quali presentano competenze specifiche che costituiscono fonti di vantaggio competitivo, e organizzano sistemi di relazioni di cooperazione con altre imprese per l'acquisizione esterna delle attività a monte o a valle di quelle ritenute fondamentali perché non sviluppabili in modo efficiente al proprio interno oppure non acquisibili sul mercato;
- le imprese cercano di valorizzare le complementarità orizzontali anche all'interno delle proprie competenze chiave mediante lo sviluppo di relazioni con altre imprese al fine di acquisire le risorse e le competenze esterne necessarie.

Il piano di lettura fin qui esaminato può essere utile, ai nostri fini, per una prima quanto sommaria schematizzazione del fenomeno.

Sotto questo profilo possiamo infatti affermare che l'analisi del grado di specializzazione o di diversificazione presente nelle diverse forme di aggregazione consente di trarre alcune considerazioni su:

- a. il grado di integrazione tecnico-economica esistente tra le imprese;

- b. la natura, la dimensione e la direzione dei flussi relazionali tra le imprese dell'aggregato;
- c. lo stile di conduzione e il grado di dominanza esercitati da una o più imprese all'interno dell'aggregazione.

Si veda, a questo proposito, le considerazioni riportate nella tabella 2.7.

**Tabella 2.7.** – *Il grado di specializzazione tra le imprese i relativi effetti sui processi di misurazione.*

<i>Caratteristiche dell'aggregazione</i>	<i>Riflessi sulla configurazione dell'aggregato</i>	<i>Riflessi sulla singola impresa</i>
Aggregazioni ad integrazione verticale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado di integrazione molto elevato</li> <li>• Elevati flussi relazionali di tipo operativo; eventuali flussi relazionali riconducibili alla componente finanziaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuazione delle imprese tra le quali si instaurano flussi relazionali marcati</li> </ul>
Aggregazioni ad integrazione orizzontale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado di integrazione alto/medio-alto</li> <li>• Discreti flussi relazionali di tipo operativo; eventuali flussi relazionali riconducibili alla componente finanziaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuazione delle imprese tra le quali si instaurano flussi relazionali marcati</li> </ul>
Aggregazioni con attività diversificate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado di integrazione basso o nullo</li> <li>• Eventuali flussi relazionali ricollegabili alla componente finanziaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuazione delle imprese tra le quali si instaurano flussi relazionali marcati</li> </ul>

### **2.3. L'esame di specifici flussi relazionali come supporto all'analisi del grado di integrazione tecnico-economica o del grado di complementarietà delle attività poste in essere dalle singole imprese**

Strettamente connessa alla precedente vi è poi un'altra chiave interpretativa del fenomeno delle aggregazioni aziendali. Essa si fonda sull'analisi del grado di integrazione tecnico-economica esistente tra le imprese componenti l'aggregato. Lo stretto legame tra la variabile esaminata in precedenza e quella che ci apprestiamo ad approfondire in queste pagine risiede nel fatto che le finalità e i contenuti sottostanti una data aggregazione si possono tradurre o meno in un insieme di flussi relazionali tra le imprese che danno vita all'aggregazione stessa. Il significato di integrazione accolto in questo lavoro investe, infatti, le caratteristiche delle modalità con cui si dispiegano i flussi relazionali tra le imprese appartenenti all'aggregato stesso. In questa sede il grado di integrazione viene dunque osservato come una variabile che riguarda:

- a. la natura dei flussi relazionali;
- b. l'intensità e la dimensione dei flussi di scambio;
- c. la direzione dei flussi di scambio posti in essere dalle diverse unità che compongono l'aggregato.

*La natura dei flussi relazionali.* Per quanto attiene al primo punto è opportuno segnalare che l'analisi del grado di integrazione tecnico-economica non può che riguardare tutti i flussi di scambio il cui contenuto inerisce la gestione operativa delle diverse unità e che quindi in modo più diretto partecipano al processo produttivo-tecnico approntato.

*L'intensità e la dimensione dei flussi di scambio.* L'intensità e la dimensione dei flussi di scambio posti in essere dalle imprese consentono, invece, di esprimere un giudizio sul reale grado di integrazione esistente tra le imprese. In quest'ottica diviene interessante osservare l'insieme dei flussi di scambio infra-gruppo rispetto al complesso dei flussi relazionali posti in essere dall'intero complesso nell'ambiente.

*La direzione dei flussi relazionali.* L'analisi della direzione del flusso relazionale ci consente, infine, di approfondire l'esistenza o meno di situazioni di reciprocità nello scambio delle risorse. Questo tipo di analisi ha riflessi sia sull'aggregazione sia sull'impresa appartenente all'aggregazione. Esso consente, infatti, di capire quale sia il ruolo di ciascuna impresa in relazione allo scambio delle risorse nell'ambito dell'aggregazione. Molto spesso questo tipo di analisi consente di effettuare alcune ulteriori riflessioni sul ruolo di ogni impresa, per quanto attiene alla dominanza e alla sostituibilità.

In questa prospettiva il problema consiste esclusivamente nel distinguere un ruolo puramente passivo, nel caso in cui l'impresa non eroghi risorse, ma si limiti, attraverso l'aggregazione stessa, ad accedere alle risorse apportate da altri, remunerandole con un compenso di risorse finanziarie, da un ruolo attivo, nell'ipotesi contraria.

Sotto quest'ultimo profilo può essere, infatti, significativo distinguere:

- a. le aggregazioni in cui esistono esclusivamente o prevalgono flussi di scambio di tipo monodirezionale;
- b. le aggregazioni nelle quali prevalgono flussi pluri-direzionali.

Nel primo caso la direzione dello scambio è unilaterale, nel senso che all'interno dell'aggregazione si possono distinguere ruoli ben precisi. L'esistenza di flussi di scambio in un'unica direzione segnalano la presenza di imprese che posseggono risorse e le cedono ad altri, da imprese che acquisiscono risorse. Si vengono, in alcuni casi, a generare dei veri e propri fenomeni di apprendimento di competenze da parte di talune imprese. Ne sono tipici esempi gli accordi di fornitura, subfornitura, le licenze, i gruppi ad integrazione verticale, nei quali ogni impresa esercita una particolare fase del processo produttivo-tecnico.

Nel secondo caso la direzione del flusso è plurilaterale, nel senso che ogni impresa assume sia un ruolo attivo che passivo nello scambio delle risorse tecniche.

Si veda la tabella 2.8.

**Tabella 2.8.** – *Il grado di integrazione tecnico-economica e i relativi effetti sui processi di misurazione.*

<i>Caratteristiche dell'aggregazione</i>	<i>Riflessi sulla configurazione dell'aggregato</i>	<i>Riflessi sulla singola impresa</i>
Aggregazioni ad estensione verticale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado di integrazione molto elevato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuazione delle imprese tra le quali si instaurano flussi relazionali marcati</li> </ul>
Aggregazioni ad estensione orizzontale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado di integrazione alto/medio-alto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuazione delle imprese tra le quali si instaurano flussi relazionali marcati</li> </ul>
Aggregazioni con attività diversificate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado di integrazione basso o nullo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuazione delle eventuali imprese tra le quali si instaurano flussi relazionali</li> </ul>

## 2.4. L'analisi del grado di dominanza, del livello di coordinamento e dello stile di conduzione delle imprese appartenenti all'aggregato

Nelle aggregazioni e nei gruppi assume rilievo anche l'analisi dei ruoli e delle responsabilità attribuite o assunte dalle singole imprese.

Si tratta di un carattere distintivo particolarmente importante perché permette di analizzare il modo con cui si distribuisce il potere decisionale e organizzativo tra le imprese partecipanti all'accordo e, conseguentemente, di cogliere l'esistenza di condizioni di pariteticità o di dominanza all'interno del complesso.

Sotto questo profilo si può, infatti, constatare l'esistenza di svariate configurazioni i cui estremi possono essere rappresentati, da un lato, dalle aggregazioni a gestione totalmente dominata e, dall'altro, dalle aggregazioni a gestione condivisa o ripartita. Le aggregazioni del primo tipo sono quelle in cui una o poche imprese esercitano un ruolo di governo predominante, soprattutto per quanto riguarda le decisioni strategiche rilevanti; le aggregazioni del secondo tipo sono quelle in cui esiste un processo di mediazione e di bilanciamento dei poteri che si traduce in una ripartizione paritetica dei ruoli-chiave, delle responsabilità e delle funzioni rilevanti tra tutte le imprese costituenti l'aggregato.

Accanto a queste considerazioni iniziali il carattere in esame assume rilievo anche in quanto consente di svolgere alcune ulteriori riflessioni sulla complessità del rapporto, sul grado di coordinamento e di formalizzazione che si possono rendere necessari all'interno dell'aggregato, sulla direzione assunta dai flussi informativi nell'ambito dell'aggregazione, sulle ipotesi di ripartizione dei risultati prodotti.

Così, in un aggregato a gestione ripartita o condivisa, l'esistenza di una distribuzione paritetica o sufficientemente equilibrata del potere decisionale può spesso implicare un maggiore livello di formalizzazione dei rapporti, data la necessità di soddisfare e di regolare esigenze di maggiore coordinamento e di bilanciamento dei poteri e dei carichi di responsabilità tra tutte le imprese partecipanti. Il problema non appare marginale se è vero che proprio in questo tipo di aggregazioni la ricerca di meccanismi di divisione dei ruoli e delle responsabilità tra le imprese costituenti l'iniziativa può minare le condizioni di governabilità del complesso fino a sancirne la paralisi decisionale<sup>24</sup>. Diversamente in un aggregato a gestione dominata, la presenza forte di un'impresa che si assume gran parte delle responsabilità strategiche rilevanti può costituire una condizione sufficiente per rendere meno pressante il problema di formalizzazione dei rapporti.

Se poi passiamo ad esaminare il problema informativo interno all'aggregato si può riscontrare un graduale passaggio da condizioni di simmetria a situazioni di totale asimmetria per quanto concerne la distribuzione dei flussi informativi tra le imprese a mano a mano che si passa da aggregazioni caratterizzate da un'equa distribuzione dei poteri ad aggregazioni caratterizzate da una gestione dominata. Infatti la crescita del grado di dominanza si accresce l'asimmetria informativa tra le diverse imprese, in quanto i flussi di conoscenza riguardanti la gestione del complesso tendono ad affluire unilateralmente verso l'impresa dominante<sup>25</sup>.

Ai nostri fini può essere utile affrontare il problema della distribuzione paritetica o non paritetica del potere decisionale adottando due diversi piani di lettura:

---

<sup>24</sup> CIAMBOTTI M., 1995, *I sistemi di controllo nelle joint ventures internazionali*, op.cit., p. 137 e ss.

<sup>25</sup> LAI A., 1991, *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*, F. Angeli, Milano, pp. 147-148.

- a. il primo implica, dapprima, una focalizzazione sulle variabili che qualificano i presupposti per la manifestazione del fenomeno e, successivamente, un approfondimento delle modalità attraverso le quali il fenomeno stesso si può manifestare effettivamente, il tutto nell'ottica di un'analisi statica;
- b. il secondo implica, invece, lo svolgimento di un'analisi di tipo dinamico.

*Un'analisi statica del fenomeno. L'esame delle variabili che qualificano i presupposti per l'esercizio della dominanza e l'individuazione delle modalità attraverso le quali la dominanza viene effettivamente esercitata.* Il problema della distribuzione del potere decisionale e organizzativo all'interno dell'aggregato impone, innanzitutto, l'esame delle condizioni che qualificano i presupposti per una distribuzione paritetica o non paritetica del potere stesso tra le imprese del complesso. Infatti, il riconoscimento di una posizione di *leadership* all'interno dell'aggregazione, e quindi di una struttura organizzativa orientata gerarchicamente, consente di esprimere un giudizio sul grado di autonomia decisionale in capo alle diverse imprese componenti il complesso. In quest'ottica, la definizione dei ruoli e delle responsabilità dei *partner* si traduce nell'analisi del grado di dominanza di una o più imprese all'interno del complesso e, conseguentemente, del livello di autonomia o di discrezionalità decisionale lasciato alle altre.

Se affrontiamo il problema dal punto di vista dei relativi presupposti, possiamo constatare che essi sono ricollegabili indicativamente alle seguenti condizioni:

- a. esistenza di vincoli di tipo partecipativo;
- b. esistenza di vincoli di tipo contrattuale;
- c. esistenza di posizioni di crucialità o di forti asimmetrie tra le imprese sotto il profilo strategico, del possesso o dell'acquisizione di risorse, del possesso di specifiche competenze, e così via.

Risulta evidente che il grado di dominanza trova la sua massima espressione nei gruppi in senso stretto e, in particolare, in quelli caratterizzati dall'esistenza di partecipazioni, ma può sussistere anche nelle altre forme di aggregazione. Nel primo caso, infatti, la creazione di un vincolo di tipo partecipativo non può che favorire la creazione in forma durevole di rapporti di tipo gerarchico, più o meno accentuati. Si parla, in questi casi, di presupposti per l'esercizio del controllo da parte della capogruppo sulle altre imprese.

Nel secondo e nel terzo caso, il rapporto di dipendenza può scaturire per effetto di una posizione di crucialità assunta dalla singola impresa per quanto concerne le risorse e le conoscenze apportate, la posizione strategica in seno al complesso, il tipo di contratto e di accordo stipulato, e così via. Queste considerazioni richiamano in realtà alcune riflessioni già svolte in precedenza sul ruolo assunto dagli aspetti formali degli accordi<sup>26</sup>. In quella sede si è più volte ribadito il collegamento stretto tra gli aspetti formali, i contenuti e la complessità dell'accordo. In questo caso le considerazioni presentano evidenti analogie. Infatti, è molto probabile che un accordo contrattuale riguardante particolari ambiti produttivi o commerciali richieda un rafforzamento della posizione di *leadership* attraverso la creazione di un vincolo di tipo patrimoniale, che permetta al soggetto economico dell'impresa *leader* di governare con maggior forza le altre e, ancora, che consenta alla stessa impresa di accedere alle informazioni riguardanti le scelte strategiche e direzionali delle altre imprese.

È appena il caso di osservare come molte imprese decidano di sottoporsi volontariamente all'esercizio di un potere di dominanza e non subiscano il relativo esercizio come un atto impositi-

---

<sup>26</sup> Sul collegamento tra la complessità contrattuale e la complessità degli accordi si rimanda il lettore al paragrafo 2.1.

vo. Ciò si verifica soprattutto quando la riduzione o l'eliminazione di ogni forma di autonomia decisionale trova una compensazione nella possibilità di realizzare un vantaggio sotto il profilo dei risultati attesi rispetto ad ipotesi che non comportano cooperazione.

Il grado di dominanza di una o più imprese sulle altre può derivare, pertanto, da fattori di vario ordine che costituiscono i presupposti per il suo esercizio.

Se passiamo, invece, ad osservare le modalità attraverso le quali si esplica la dominanza da parte di una o più imprese all'interno dell'aggregato diventa opportuno segnalare come nell'ambito dell'analisi si possano isolare alcune possibili variabili <sup>27</sup>:

- il grado di autonomia decisionale lasciato alle altre imprese per quanto riguarda le scelte strategiche, direzionali e operative;
- il grado di autosufficienza garantito alle imprese nel disporre delle risorse specifiche necessarie per lo sviluppo delle proprie attività.

Il problema dell'autonomia decisionale lasciata alle imprese dall'azienda *leader* può essere affrontato intanto distinguendo il fenomeno dei gruppi in senso stretto da quello delle altre aggregazioni aziendali.

Con riferimento al gruppo il problema in questione può essere approfondito osservando il tipo di rapporti intercorrenti tra l'impresa capogruppo e le altre. In quest'ottica può essere interessante analizzare il grado di accentrimento o di decentramento decisionale esistente all'interno del complesso. La conduzione di un gruppo risente, infatti, delle scelte attuate dalla capogruppo in relazione alla distribuzione dell'autonomia decisionale lungo il gruppo stesso. Si tratta, in altri termini, di focalizzare l'attenzione sulla volontà dichiarata della capogruppo di esercitare un influsso significativo sulle altre imprese. Questo elemento, come s'è già avuto modo di sottolineare in precedenza, risulta strettamente connesso alle caratteristiche assunte dal gruppo dal punto di vista dell'integrazione tra le singole imprese e in generale dal grado di coordinamento voluto. Si tratta pertanto di osservare il problema ricorrendo a due dimensioni distinte: il ruolo che intende svolgere la capogruppo in seno al complesso e il grado di integrazione esistente. Con riferimento a questa impostazione la letteratura ha proposto alcune chiavi di lettura, suggerendo distinzioni che portano ad evidenziare l'esistenza di <sup>28</sup>:

- a. gruppi strategici;
- b. gruppi finanziari;
- c. gruppi formali;
- d. gruppi patrimoniali.

Ai due estremi ritroviamo i gruppi strategici e patrimoniali.

I primi possono essere considerati come la massima espressione di unitarietà sia sotto il profilo economico-tecnico sia sotto quello della conduzione. In essi, infatti, l'impresa capogruppo, e pertanto dominante nell'ambito del complesso stesso, esercita una marcata attività di coordinamento sulle singole imprese. In questo caso la dominanza viene esercitata mediante la definizione delle strategie del gruppo, la pianificazione e il controllo degli investimenti, la definizione delle risorse finanziarie da acquisire, la definizione e la diffusione di sistemi e metodi di gestione.

---

<sup>27</sup> Si veda, al riguardo, LAI A., 1991, *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*, op.cit., p. 79 e ss.

<sup>28</sup> BRUNETTI G., 1985, *Le tipologie di gruppo e la pianificazione aziendale*, op.cit.

I gruppi patrimoniali, invece, sono caratterizzati da una scarsa integrazione tecnico-economica e da una bassa unitarietà di guida. In essi, infatti, i comportamenti direzionali appaiono frazionati e frammentati. Manca, in altri termini, un effettivo intervento coordinatore da parte dell'impresa capogruppo, la quale si limita a gestire i pacchetti azionari secondo logiche di portafoglio finanziario e senza intervenire in alcun modo nel governo delle imprese operative. Si tratta, dunque di tipologie aggregative in cui il legame tra le diverse parti componenti è ridotto al minimo o addirittura inesistente.

Intermedi, tra i due estremi citati, sono i gruppi formali e quelli finanziari. Mentre nei primi, ad un'elevata congiunzione tecnico-economica tra le imprese non corrisponde un'altrettanto marcata attività di coordinamento da parte dell'impresa leader, i secondi sono invece caratterizzati da una bassa integrazione tecnico-economica e da un'elevata unitarietà di guida.

Con riferimento alle altre aggregazioni aziendali le riflessioni svolte in precedenza possono essere in parte riproposte, tenendo tuttavia presente che il grado di autonomia economica attribuibile alle singole imprese risulta comunque superiore rispetto a quanto individuabile nei gruppi. In quest'ottica può essere interessante riproporre la distinzione effettuata da Butera<sup>29</sup> secondo il quale le aggregazioni possono essere distinte in:

- a. aggregazioni a base gerarchica;
- b. aggregazioni con un centro di gravità multiplo;
- c. aggregazioni con un centro di gravità concentrato;
- d. aggregazioni senza base gerarchica.

Le prime sono caratterizzate dalla presenza di un'impresa che in virtù di particolari accordi contrattuali, o di una particolare posizione strategica riesce a condizionare l'attività delle altre. In questo caso il coordinamento delle attività deriva da un accentramento decisionale in capo ad un unico soggetto economico individuabile nell'impresa dominante. In altri termini, la soggettività dell'aggregazione intesa come realtà autonoma diversa dalle singole imprese che la compongono coincide prevalentemente con la soggettività e la volontà dell'impresa posta al vertice dell'aggregato. In quest'ottica l'impresa in questione riesce ad aggregare attorno a sé altre imprese giocando su un differenziale di potere in relazione al quale si realizza e si mantiene una struttura non istituzionalizzata come l'aggregazione. Si deve tuttavia notare che nell'ipotesi dell'aggregazione, rispetto a quella di gruppo, le altre imprese possono giudicare comunque in modo favorevole l'esistenza in capo ad una specifica impresa di un potere di dominanza, se la limitazione o l'annullamento di ogni autonomia decisionale può produrre dei vantaggi economici. In quest'ottica l'esercizio di tale autonomia può a volte portare la singola impresa a rigettare i vincoli propri dell'aggregazione per effetto di mutate condizioni economiche interne o esterne al complesso.

All'altro estremo si possono individuare le aggregazioni caratterizzate dall'assenza di una base gerarchica. In questo caso, il coordinamento operativo delle attività può derivare da un processo decisionale plurimo, diffuso all'interno dell'aggregazione al punto tale da coinvolgere una pluralità di soggetti economici. Nelle aggregazioni di questo tipo non si distingue pertanto una prevalenza di nessuna impresa componente e si riscontra piuttosto una sostanziale omogeneità dei partecipanti. La coesione tra le imprese si basa sulla condivisione dei diversi obiettivi e su un equilibrio mantenuto tra le parti dell'aggregato stesso. Nel momento in cui una delle imprese riesce ad assumere una posizione di *leadership* il precedente equilibrio può risultare compromesso e l'intera struttura può evolvere verso configurazioni fondate sull'esistenza di una base gerarchica o ancora verso configu-

---

<sup>29</sup> BUTERA F., 1990, *Il castello e la rete*, F. Angeli, Milano.

razioni intermedie tra i due estremi indicati in precedenza. In questo caso, comunque, la forma assunta dall'aggregazione sembra essere più precaria e suscettibile di modificazioni anche profonde che possono mutare le caratteristiche di fondo del complesso.

Le considerazioni sviluppate sono sintetizzate nella tabella 2.9.

**Tabella 2.9.** – *La distribuzione del potere decisionale e organizzativo tra le imprese e i relativi effetti sui processi di misurazione. Un'analisi statica.*

<i>Caratteristiche dell'aggregazione</i>	<i>Riflessi sulla configurazione dell'aggregato</i>	<i>Riflessi sulla singola impresa</i>
Aggregazioni a gestione dominata o aggregazioni non paritetiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuzione non paritetica del potere all'interno dell' aggregato</li> <li>• Esistenza di presupposti diversi per il manifestarsi di situazioni non paritetiche da ricercarsi nell'esistenza di asimmetrie tecnologiche o di mercato tra le imprese, di vincoli riconducibili al controllo proprietario o azionario, di condizioni contrattuali specifiche</li> <li>• Presenza di fenomeni di accentrimento decisionale con gradazioni diverse in relazione al tipo di accordo</li> <li>• Possibile necessità di minori formalizzazioni delle relazioni tra le imprese dovuta alla presenza di un <i>leader</i></li> <li>• Possibile esistenza di asimmetrie informative a vantaggio dell'impresa dominante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esistenza di imprese con ruoli e con carichi di responsabilità diversi. Tutte le decisioni strategiche rilevanti sono prese dal <i>partner</i> dominante</li> <li>• Distribuzione asimmetrica del potere decisionale e organizzativo fondato sulla diversa natura e rilevanza dei contributi delle parti, sull'esistenza di asimmetrie per quanto concerne il capitale di rischio, sull'esistenza di vincoli di tipo contrattuale</li> </ul>
Aggregazioni a gestione condivisa o ripartita o aggregazioni paritetiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuzione paritetica o sufficientemente equilibrata del potere all'interno dell' aggregato</li> <li>• Esistenza di presupposti diversi per il manifestarsi di situazioni paritetiche da ricercarsi nell'esistenza di simmetrie tecnologiche o di mercato tra le imprese, di vincoli riconducibili al controllo proprietario o azionario, di condizioni contrattuali specifiche</li> <li>• Possibile necessità di maggiore formalizzazione dei rapporti rispetto all'ipotesi di aggregazioni non paritetiche al fine di garantire il coordinamento tra le imprese e di rendere operativa la ripartizione paritetica dei ruoli chiave</li> <li>• Probabile esistenza di simmetrie informative tra le imprese <i>partner</i></li> <li>• Possibili situazioni di paralisi a livello decisionale dovute ad una scarsa formalizzazione dei rapporti e alla ricerca sistematica di una divisione perfettamente equilibrata delle posizioni dei <i>partner</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esistenza di imprese con ruoli e con carichi di responsabilità simili o sufficientemente equilibrati. Le decisioni strategiche rilevanti spettano a tutte le imprese</li> <li>• Distribuzione simmetrica o tendenzialmente equilibrata del potere decisionale e organizzativo fondato sulla omogeneità dei contributi delle parti, sull'esistenza di simmetrie per quanto concerne il capitale di rischio, sull'esistenza di vincoli di tipo contrattuale</li> </ul>

*Un'analisi dinamica del fenomeno.* Il passaggio da un'analisi di tipo statico ad una di tipo dinamico implica, invece, un'osservazione in chiave evolutiva dell'aggregazione in senso complessivo e dei possibili riorientamenti in ordine all'esercizio effettivo del potere di dominanza all'interno della stessa<sup>30</sup>. Questi elementi consentono intanto di distinguere aggregazioni relativamente stabili, con riferimento all'esercizio del potere di dominanza, da aggregazioni poco stabili o estremamente mutevoli.

<sup>30</sup> LAI A., 1991, *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*, op.cit., pp. 82-84.



In questo secondo caso, infatti, si può assistere ad un continuo quanto sistematico riorientamento del potere di dominanza all'interno di un'aggregazione, che può portare un'impresa a surrogare un'altra nella funzione di *leader* all'interno della stessa aggregazione. Il fenomeno, molto spesso, non rimane circoscritto al vertice ma può produrre effetti a cascata lungo l'intero complesso. La successione al vertice dell'aggregazione o del gruppo può, infatti, determinare rilevanti aggiustamenti producendo entrate o uscite di altre imprese nel complesso interaziendale, modificandone la composizione e la dimensione in termini sostanziali.

Questo fenomeno può manifestarsi attraverso differenti direttrici fondamentali.

Una prima direttrice riguarda la sostituzione dell'impresa *leader* con altre imprese già appartenenti all'aggregazione. Ciò si può manifestare per effetto della crescita interna all'aggregato, in termini di potere, di un'impresa che in forma più o meno graduale riesce ad imporsi sostituendo l'azienda *leader* precedente. In questi casi la sostituzione può avvenire per effetto di specifiche azioni mirate da parte di un'altra impresa dell'aggregato oppure per effetto di una modificazione degli obiettivi posti in essere dal complesso. Si pensi, nel primo caso, all'esito di un'azione concorrenziale tra due imprese, che porta l'una ad appropriarsi dell'altra di una parte delle condizioni produttive esterne. O, ancora, si pensi al risultato di conflitti d'agenzia che si possono manifestare tra le imprese appartenenti allo stesso complesso. Per quanto riguarda, invece, la seconda ipotesi, si pensi al riorientamento strategico di un'aggregazione ad estensione orizzontale, finalizzato allo sviluppo di aree strategiche nelle quali l'impresa *leader* non è presente o è presente in forma marginale, mentre l'aggregato può trarre vantaggio dall'esperienza maturata da una delle imprese componenti il complesso. O, ancora, si pensi alla legittimazione del ruolo di *leadership* che può derivare dal maggior successo conseguito sotto il profilo competitivo, da una delle imprese appartenenti all'aggregato rispetto a quella che attualmente detiene la funzione di guida.

In tutte queste ipotesi, sia pure con le dovute varianti che il caso specifico può implicare, la sostituzione al vertice ad opera di un'impresa già appartenente al complesso dovrebbe produrre, evidentemente, effetti meno devastanti o, comunque, più contenuti rispetto all'ipotesi in cui la sostituzione avvenga per opera di un'impresa esterna.

In quest'ultimo caso, e veniamo alla seconda direttrice attraverso la quale può verificarsi la sostituzione dell'impresa *leader*, è possibile che la nuova impresa presenti caratteristiche di disomogeneità con la precedente per quanto attiene alla cultura aziendale, agli obiettivi strategici, allo stile di conduzione del complesso. Queste considerazioni trovano particolare attuazione nei gruppi aziendali in senso stretto quando il mutamento del soggetto economico in seno alla capogruppo può produrre un riassetto a volte anche profondo dell'intero complesso. Si pensi, sotto questo profilo, ad un mutamento della composizione e della dimensione del gruppo, ad una ridefinizione dell'autonomia decisionale delle singole imprese, ad un mutamento nello stile di governo posto in essere dalla capogruppo, al cambiamento imposto nei sistemi di controllo direzionale, ad una diversa cultura amministrativa in generale, tutti fattori che possono produrre effetti anche rilevanti sullo sviluppo dell'aggregato stesso.

Al di là comunque di queste considerazioni, vi possono essere altri elementi fondamentali che segnalano come la sostituzione di un'impresa *leader* da parte di un'impresa esterna produca ripercussioni più rilevanti rispetto ad un'ipotesi in cui la sostituzione viene effettuata da parte di un'impresa già appartenente al complesso.

Normalmente si può assistere infatti ad una caduta, almeno nelle fasi iniziali, dell'efficacia e dell'efficienza del complesso per effetto di alcuni elementi non marginali.

Il primo riguarda il grado di coordinamento legato all'uso di un linguaggio comune tra le imprese appartenenti all'aggregazione e del quale può risultare estranea la nuova impresa.

Il secondo elemento riguarda una valorizzazione meno incisiva di determinate risorse che si sono accumulate nel tempo e che costituiscono il patrimonio consolidato della stessa aggregazione<sup>31</sup>.

Le considerazioni svolte sono riassunte nella tabella 2.10.

**Tabella 2.10.** – *La distribuzione del potere decisionale e organizzativo tra le imprese e i relativi effetti sui processi di misurazione. Un'analisi dinamica.*

<i>Caratteristiche dell'aggregazione</i>	<i>Riflessi sulla configurazione dell'aggregato</i>	<i>Riflessi sulla singola impresa</i>
Aggregazioni a gestione dominata o aggregazioni non paritetiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibile redistribuzione del potere decisionale e organizzativo tra le imprese costituenti l'aggregato</li> <li>• Possibile manifestarsi di forti aggiustamenti in termini di nuove entrate e di nuove uscite che conferiscono instabilità al complesso</li> <li>• Effetti sull'identificazione del perimetro dell'aggregazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibile mutamento del potere decisionale tra le imprese</li> <li>• Cambiamento delle relazioni tra le imprese</li> </ul>
Aggregazioni a gestione condivisa o ripartita o aggregazioni paritetiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibile passaggio da situazioni di pariteticità o di equilibrio a condizioni di dominanza</li> <li>• Possibile manifestarsi di forti aggiustamenti in termini di nuove entrate e di nuove uscite che conferiscono instabilità al complesso</li> <li>• Effetti sull'identificazione del perimetro dell'aggregazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibile mutamento del potere decisionale tra le imprese</li> <li>• Cambiamento delle relazioni tra le imprese</li> </ul>

## 2.5. L'analisi del grado di sostituibilità o della forza contrattuale delle imprese

Un ulteriore elemento utile per approfondire il tema della misurazione della *performance* delle aggregazioni e dei gruppi aziendali è rappresentato dall'analisi del grado di sostituibilità o della forza contrattuale delle imprese componenti il complesso.

L'esame ha importanti riflessi sia a livello di aggregato sia a livello di singola unità. A livello di aggregazione l'analisi consente di svolgere alcune riflessioni in ordine ai suoi contorni e in relazione alla sua stabilità. A livello di singola impresa l'approfondimento della variabile in esame può permettere un'analisi più puntuale sul grado di rischiosità dell'impresa.

Il grado di sostituibilità o la forza contrattuale di ogni impresa risultano strettamente legati a:

- a. il livello di specificità e di specializzazione del contributo che in termini di risorse e di competenze viene ad essere erogato da ogni impresa all'interno dell'aggregazione;
- b. il livello di acquisizione reciproca in termini di conoscenze e di specifiche competenze di ciascun partner nell'ambito dell'aggregato;
- c. la dimensione e la variabilità della redditività della specifica impresa all'interno dell'aggregato.

Questi tre elementi possono essere collegati con alcune considerazioni già svolte sul tipo di attività svolto dalle imprese nelle aggregazioni aziendali.

<sup>31</sup> LAI A., 1991, *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale, op.cit.*, p. 83.

*Il grado di specificità del contributo erogato dalla singola impresa.* Esso assume rilievo nelle aggregazioni e nei gruppi ad integrazione verticale. Infatti, la creazione di un'aggregazione con le caratteristiche indicate implica molto spesso per l'impresa l'identificazione delle attività o di fasi di attività ritenute cruciali, nell'ambito della catena del valore, in quanto ritenute fonte di vantaggi competitivi, e, conseguentemente, la scelta dei partner più adatti per l'acquisizione delle altre attività non sviluppabili in modo altrettanto efficiente ed efficace al proprio interno. La spinta alla creazione dell'aggregazione è in questo caso rappresentata dall'esistenza di asimmetrie operative di tipo verticale che non vengono attenuate ma gestite in vista del conseguimento di un vantaggio incrementale reciproco. Altre volte, l'aggregazione ad estensione verticale ricomprende imprese che operano lungo una stessa filiera produttiva e che, pertanto, sviluppano fasi separate di un processo tecnologicamente unitario e con caratteristiche tali da richiedere un adeguato coordinamento. In tutti questi casi i diversi partner partecipano al risultato finale apportando un proprio contributo e mantenendo la specificità o la specializzazione in termini di risorse e di competenze che li hanno caratterizzati fin dall'inizio. Appare evidente che in un contesto organizzativo di questo tipo la forza contrattuale o il grado di sostituibilità vengono a dipendere dalle caratteristiche e dalla struttura del settore, dalla specificità delle risorse o dalla specializzazione delle competenze di ogni impresa rispetto all'ambiente. Tanto minore è il grado di specializzazione o la specificità delle competenze apportate da una singola impresa tanto maggiore risulta l'intercambiabilità dei partner.

*Il grado di acquisizione reciproca in termini di conoscenze e di specifiche competenze di ciascuna partner nell'ambito dell'aggregato.* Esso richiama, da un lato, il fenomeno delle aggregazioni caratterizzate dalla presenza di partner con attività complementari e similari e, dall'altro, quello dei gruppi costituiti da imprese che operano nel medesimo settore di attività. Come s'è già avuto modo di precisare nelle pagine precedenti, la creazione di un'aggregazione con le caratteristiche indicate, coinvolgendo più imprese nello sviluppo di una medesima attività, implica il rafforzamento reciproco delle stesse in quella attività. Infatti, gli accordi orizzontali prevedono il contributo congiunto di imprese che presentano caratteristiche di similarità e di complementarità particolarmente elevate. Diviene pertanto rilevante constatare come l'elemento cruciale ai fini di una possibile valutazione del grado di sostituibilità di ciascuna impresa in questo caso debba essere individuato nei processi di acquisizione e di apprendimento reciproco da parte dei partner. In questo senso, il grado di apprendimento di ciascuna impresa all'interno dell'aggregato e la capacità relativa di appropriarsi dell'incremento di valore connesso allo sviluppo della specifica attività costituirebbero un ostacolo al fenomeno dell'intercambiabilità. Sulla base di tali considerazioni si potrebbe ulteriormente aggiungere che il grado di sostituibilità dei partner potrebbe risultare più frequente nell'ipotesi di accordi di tipo verticale rispetto all'ipotesi di accordi di tipo orizzontale. In questi ultimi, infatti, l'esistenza di relazioni molto strette tra le imprese e l'acquisizione reciproca di nuove conoscenze potrebbero rendere problematica la sostituzione dei partner dato che ogni singola impresa apprende da tutte le altre e si sviluppa in modo congiunto con le altre; per taluni Autori gli effetti degli accordi orizzontali verrebbero considerati irreversibili e non azzerabili.

*La dimensione e la variabilità della redditività della specifica impresa all'interno del complesso.* Questa variabile può assumere rilievo nelle aggregazioni o nei gruppi con attività diversificate. Nei complessi di questo tipo e in special modo in quelli con attività diversificate scarsamente correlate tra loro la forza contrattuale delle singole imprese viene ad essere condizionata dai risultati conseguiti. In quest'ottica, il realizzo di perdite o di risultati poco soddisfacenti da parte di singole imprese può costituire uno stimolo ad abbandonare la singola impresa.

La tabella 2.11 sintetizza le considerazioni summenzionate.

**Tabella 2.11.** – *Il grado di sostituibilità e la forza contrattuale delle imprese e i relativi effetti sui processi di misurazione.*

<i>Caratteristiche dell'aggregazione</i>	<i>Riflessi sulla configurazione dell'aggregato</i>	<i>Riflessi sulla singola impresa</i>
Aggregazioni ad estensione verticale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effetti sull'identificazione del perimetro dell'aggregazione</li> <li>• Effetti sulla stabilità dell' aggregazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effetti sul grado di rischiosità</li> <li>• Il grado di sostituibilità tende a identificarsi con la specificità e la specializzazione del contributo che in termini di risorse e di competenze viene ad essere erogato da ogni singola impresa all'interno dell'aggregazione</li> </ul>
Aggregazioni ad estensione orizzontale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effetti sull'identificazione del perimetro dell'aggregazione</li> <li>• Effetti sulla stabilità dell' aggregazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effetti sul grado di rischiosità</li> <li>• Il grado di rischiosità è inversamente correlato con il livello di acquisizione in termini di conoscenze e di specifiche competenze di ciascun partner nell'ambito dell'aggregato</li> </ul>
Aggregazioni con attività diversificate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effetti sull'identificazione del perimetro dell'aggregazione</li> <li>• Effetti sulla stabilità dell' aggregazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effetti sul grado di rischiosità</li> <li>• Il grado di sostituibilità risulta condizionato dalla dimensione e dalla variabilità dei risultati reddituali</li> </ul>

## 2.6. L'analisi del grado di stabilità delle aggregazioni

Il grado di stabilità dell'aggregazione costituisce un'ulteriore variabile esplicativa utile per inquadrare il fenomeno delle aggregazioni aziendali.

Si è visto nelle pagine precedenti come questa variabile dipenda dal modo con cui svariati fattori si possono manifestare nella realtà. Costituiscono pertanto determinanti elementari del grado di stabilità le potenzialità di sostituzione di un'impresa appartenente al complesso e le possibilità di riorientamento del grado di dominanza all'interno dell'aggregazione, a cui si devono aggiungere gli eventuali mutamenti nelle strategie competitive poste in essere dall'aggregazione.

Prescindendo, comunque, dalle variabili che possono costituire i presupposti, l'analisi del grado di stabilità di un complesso implica il recupero della dimensione temporale attraverso la quale viene letta l'evoluzione del gruppo o dell'aggregato. Il grado di stabilità può essere osservato, dunque, focalizzando l'attenzione sul modo con cui la composizione e la dimensione del complesso si modificano nel tempo.

In particolare, l'analisi della stabilità produce alcuni effetti su:

- la capacità di percepire nel tempo i confini dell'aggregazione;
- la possibilità di comparare nel tempo le grandezze quantitative ricollegabili all'attività dell'aggregazione o delle singole imprese;
- la possibilità di percepire nel tempo le strategie e le politiche aziendali dell'aggregato.

La tabella 2.12 sintetizza le considerazioni summenzionate.

**Tabella 2.12.** – *Il grado di stabilità delle aggregazioni e i relativi effetti sui processi di misurazione.*

<i>Caratteristiche dell'aggregazione</i>	<i>Riflessi sulla configurazione dell'aggregato</i>	<i>Riflessi sulla singola impresa</i>
Aggregazioni caratterizzate da un basso livello di stabilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bassa percezione nel tempo dei confini dell'aggregazione</li> <li>• Scarsa percezione delle strategie e delle politiche dell'aggregazione</li> <li>• Scarsa comparabilità nel tempo delle grandezze aziendali</li> </ul>	• –
Aggregazioni caratterizzate da un alto livello di stabilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buona percezione nel tempo dei confini dell'aggregazione</li> <li>• Buona percezione delle strategie e delle politiche dell'aggregazione</li> <li>• Elevata comparabilità nel tempo delle grandezze aziendali</li> </ul>	• –