

**Corso di
Economia e gestione delle imprese a. a. 2019/2020**

I confini dell'impresa



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Obiettivi di apprendimento

- confine dell'impresa;
- prospettive teoriche nella scelta del confine;
- costi di coordinamento, costi di agenzia, costi di transazione;
- estensione verticale e orizzontale;
- integrazione verticale e diversificazione.

- Il confine dell'impresa si collega alle combinazioni produttive
- Prospettiva contrattuale
 - Contrattuale basata sui diritti di proprietà sui fattori della produzione e sul flusso di servizio che questi fattori originano
- Altre prospettive di analisi
 - Soggettiva dell'organo di governo; Relazioni tra combinazioni produttive; Discrezionalità manageriale; Vincoli e regole
- Complementarietà tra le differenti prospettive di analisi nella definizione del confine
- La qualificazione del confine consente anche di specificare le relazioni esterne di una impresa

- Nel fissare il confine occorre considerare anche altri aspetti:
 - Vincoli finanziari;
 - Pressioni istituzionali;
 - Specializzazione produttiva;
 - Dipendenza dalla storia passata;
 - Fattori extra-economici.

I confini dell'impresa

1) Il concetto di confine comprende le modalità attraverso le quali le combinazioni produttive esistenti lungo il sistema economico settoriale sono organizzate (richiamo ai termini di ***make*** or ***buy***).

False convinzioni in materia di confine:

- Se una combinazione produttiva offre vantaggi competitivi deve essere mantenuta all'interno (potrebbe però portare un aggravio di costi);
- Collocando combinazioni produttive all'esterno l'impresa può ridurre i costi di produzione (in realtà i costi di acquisto includono quelli di produzione);
- Collocando combinazioni produttive all'interno l'impresa può eliminare il margine del fornitore di servizi (il fornitore potrebbe fornire, al contrario, fattori specifici della produzione difficilmente imitabili);
- Collocando combinazioni produttive all'interno l'impresa può meglio contrastare le fluttuazioni del mercato.

Prospettive teoriche di analisi dei confini dell'impresa (in termini di costi e benefici):

-**Neo istituzionale**, secondo la quale occorre considerare due aspetti: (i) il differenziale tra i benefici netti connessi allo svolgimento di una determinata combinazione produttiva in un'impresa piuttosto che in un'altra; (ii) il differenziale tra i costi di organizzazione tipici dell'impresa e i costi di transazione connessi all'uso del mercato (Coase, 1937);

-**Diritti di proprietà**, secondo la quale occorre considerare la distribuzione tra due o più imprese dei diritti di proprietà sui fattori elementari della produzione (macchina, impianto, terreno), distribuzione che influenza la motivazione e, quindi, l'incentivo a impiegare gli stessi con efficacia ed efficienza nell'ambito delle combinazioni produttive dell'impresa;

-**Potere di mercato**, secondo la quale la fissazione del confine è strumentale ad accrescere il potere di influenza dell'impresa nei confronti degli altri soggetti (fornitori, concorrenti, clienti) (es. integrazione a valle o a monte; far leva sui volumi di vendita per negoziare prezzi di acquisto convenienti con i fornitori);

Approfondimento sulla prospettiva neo-istituzionale:

- I benefici connessi allo svolgimento di una determinata attività possono derivare anzitutto da un differenziale di **economie di scala** e/o **di apprendimento** e/o **di scopo** che un'impresa è in grado di realizzare rispetto ad altre imprese;
- I costi dell'organizzazione comprendono i **costi di coordinamento interno**, i **costi di agenzia** tra manager (delegante) e delegato e i **costi di influenza** (es. attività di lobbying);
- I costi dell'uso del mercato sono collegati ai cosiddetti **costi di transazione** ovvero costi legati alla ricerca della controparte negoziale, alla impostazione del contratto e alla sua successiva attuazione.

2) Il confine dell'impresa è variante nel tempo e può svilupparsi lungo le dimensioni orizzontale (a questo contribuiscono anche le scelte di **diversificazione**) e verticale (a questo contribuiscono anche le scelte di **integrazione verticale**).

L'estensione verticale di un'impresa è definita dall'insieme dei cicli produttivi verticalmente collegati tra loro che sono collocati all'interno del confine di un'impresa.

• All'ampliamento dell'estensione verticale di un'impresa concorre la cosiddetta **integrazione verticale** che può essere qualificata come:

- **integrazione verticale a monte (o ascendente)**, quando l'impresa colloca all'interno dei suoi confini combinazioni produttive che si collocano a monte di quelle svolte dall'impresa (es. realizza direttamente al suo interno la trasformazione o produzione di semilavorati);

- **integrazione verticale a valle (o discendente)**, l'impresa riporta all'interno dei suoi confini combinazioni produttive che si collocano a valle di quelle svolte dall'impresa (es. ricorre ai propri punti vendita anziché alla distribuzione commerciale).

- **integrazione verticale diagonale**, quando l'impresa riporta all'interno dei suoi confini combinazioni produttive che pur non concorrendo direttamente alla trasformazione dei prodotti finiti offrono servizi strategici a tali processi (es. realizza al suo interno servizi di ingegneria, design e automazione).

La matrice di Ansoff

La matrice di Ansoff che permette di evidenziare:

- quali mercati desideriamo raggiungere (*attuali* o *nuovi mercati*)
- e con quali prodotti (*prodotti esistenti* o *nuovi prodotti*).

	Prodotti esistenti	Prodotti nuovi
Mercati esistenti	Penetrazione di mercato	Sviluppo del prodotto
Mercati nuovi	Sviluppo del mercato	Diversificazione e sviluppo integrato

L'**estensione orizzontale** è definita dall'insieme dei cicli produttivi non verticalmente collegati (o aree di affari) tra loro che sono collocati all'interno del confine di un'impresa.

- All'ampliamento dell'estensione orizzontale di un'impresa concorrono la crescita della scala dimensionale e la **diversificazione** (correlata o non correlata), che consiste nell'ampliamento del variegato panorama di aree di affari nei quali l'impresa è presente (NON DIFFERENZIAZIONE!)

Focus sulle motivazioni a base delle scelte di diversificazione:

- Ricerca di potere di mercato;
- Accrescimento dell'efficienza mediante economie di scala e di scopo;
- Riduzione del rischio;
- Sviluppo dell'impresa e possibilità di cogliere opportunità mercatistiche;
- Bilanciamento dei flussi di cassa.

Diversificazione correlata e non correlata

Diversificazione correlata: tra le diverse aree d'affari sono presenti fattori di comunanza ai livelli di vertice e operativo.

Diversificazione non correlata o conglomerale: l'impresa opera in molte aree d'affari che presentano tra loro una limitatissima o assenza di comunanza ai livelli di vertice e operativo.

Fattori di comunanza a livello di vertice: attività di R&S condivise, marchio comune;

Fattori di comunanza a livello operativo: utilizzo di un sistema di approvvigionamento comune dei materiali, presenza di impianti condivisi o utilizzo di una medesima rete di vendita.

Esempio Diversificazione correlata



Se puoi sognarlo,
puoi farlo.

W. Disney

**Diversificazione correlata → Settore del
"divertimento"/ intrattenimento**



Parchi
tematici

Produzioni
cinema

Disney
Store

Editoria

Software

Reti
televisive

Alberghi



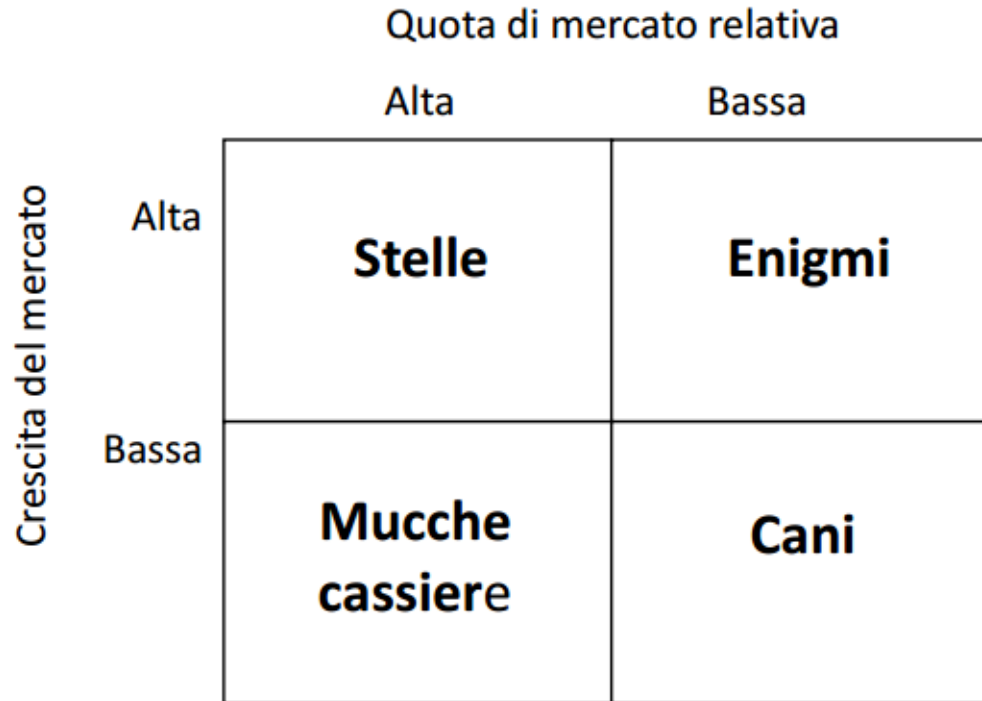
Esempio Diversificazione non correlata



General Electric ha diversificato in settori che spaziano dai materiali tecnici ai servizi finanziari per privati ed imprese, da motori jet per aeromobili militari e civili ad apparecchiature medicali.

Alcuni modelli per il supporto delle scelte in materia di diversificazione

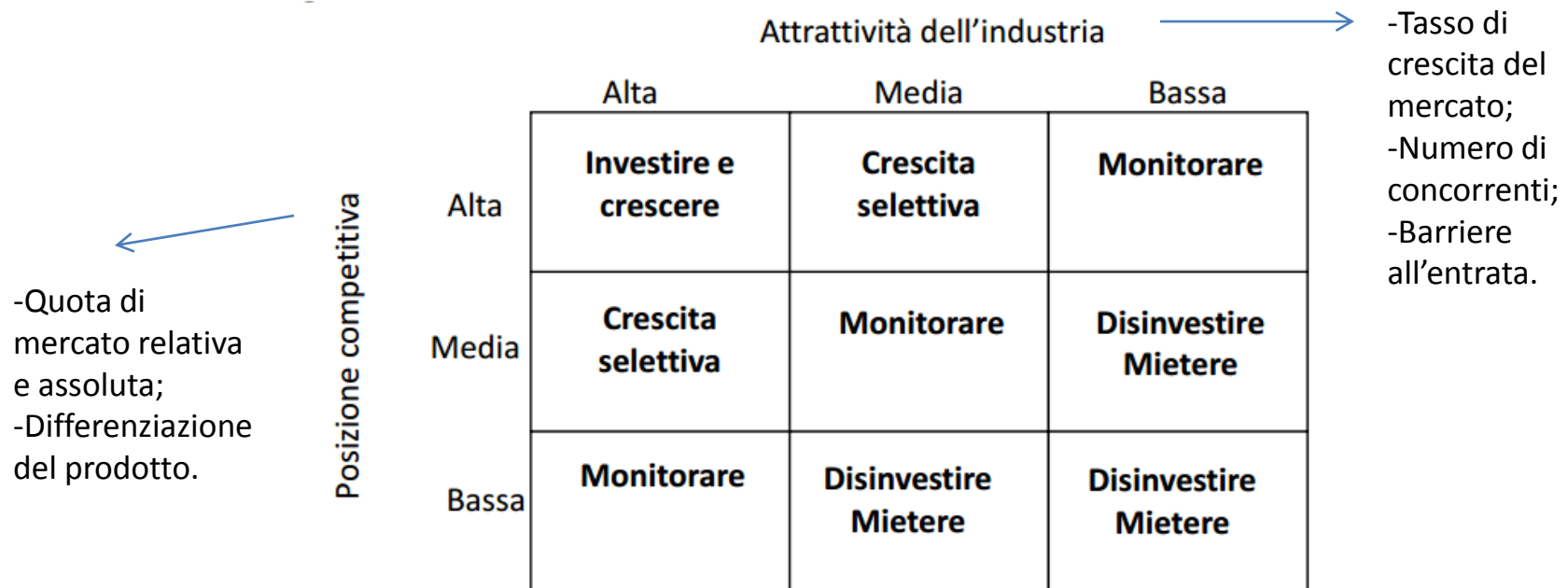
LA MATRICE BCG



. Fonte: Stalk e Hout (1990)

Alcuni modelli per il supporto delle scelte in materia di diversificazione

LA MATRICE GENERAL ELECTRIC/MCKINSEY



Fonte: Hax e Majluf (1984)

Cenni sulle modalità di estensione orizzontale e verticale delle imprese

- Sviluppo per vie interne;
- Sviluppo per vie esterne;
- Modalità ibride (con creazione di quasi-mercati e/o di quasi imprese e/o di reti di imprese).

Sviluppo per vie interne

- l'impiego di risorse, da parte dell'impresa, nello sviluppo di combinazioni produttive alternative atte a consentirne l'ingresso in nuove aree di affari ovvero espanderne la scala produttiva;
- particolare importanza rivestono le attività di ricerca e sviluppo che, attraverso la scoperta ovvero la creazione di nuove opportunità, possono fornire uno stimolo essenziale all'individuazione delle opportunità di crescita; opportunità colte attraverso l'impiego di fattori della produzione disponibili o comunque prontamente acquisibili dall'impresa.

Sviluppo per vie esterne

- acquisizione di altre imprese presenti nel mercato ovvero l'integrazione mediante processi di fusione;
- lo sviluppo per vie esterne rappresenta una modalità di globalizzazione da cui consegue la formazione di imprese multinazionali.

Modalità ibride

- consorzi
 - alleanze
 - joint ventures
 - reti d'impresa
- ecc