



Corso di Economia e gestione delle imprese (A.A. 2023-2024)

Prof.ssa Patrizia Silvestrelli

Lezione 9bis

I percorsi strategici aziendali Cooperazione e crisi aziendale

DIPARTIMENTO DI
ECONOMIA E DIRITTO

Le tipologie dei percorsi strategici

CRESCITA

modalità:

- espansione orizzontale
- integrazione verticale
- diversificazione della produzione
- conglomerazione

NON CRESCITA

modalità:

- mantenimento delle dimensioni
- entrata in reti di imprese

COOPERAZIONE

modalità:

- in rete
- fuori rete

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Crisi

Interruzione della crescita o della cooperazione

Ristrutturazione (*turnaround*: svolta)
semplice o radicale

La cooperazione (I)

- Si verifica quando le imprese
 - hanno un obiettivo comune
 - condividono l'utilizzo di risorse anche diverse ma complementari
 - predefiniscono la durata delle operazioni necessarie
- È poco frequente nei primi anni di vita dell'impresa, mentre è più diffusa nella *selezione competitiva*
- È un'*alternativa alla crescita* dimensionale
- Riguarda non solo le imprese minori, ma anche le grandi imprese che scelgono una “pausa di riflessione” alla crescita
- Coinvolge imprese *simmetriche* (dimensioni simili) e *asimmetriche* (una leader e altre che seguono); si realizza tra imprese piccole, tra grandi e tra grandi e piccole
- Può realizzarsi con imprese
 - a monte (tra produttore e fornitore)
 - a valle (tra produttore e distributore)
 - lateralmente (tra produttore e produttore)

La cooperazione (II)

La cooperazione presuppone la stipulazione di accordi

- **informali**: basati su rapporti interpersonali di fiducia e lealtà reciproca
- **formali**: strutturati e complessi
 - mediante contratto che non prevede partecipazione reciproca al capitale di rischio, ad esempio licensing, contratto di produzione, joint venture contrattuali (**non equity cooperation**)
 - mediante contratto su base azionaria, ad esempio acquisizioni e joint venture societarie/patrimoniali (**equity cooperation**)

Pur limitando l'iniziativa della singola impresa la cooperazione porta diversi vantaggi:

- divisione dei rischi del fare impresa
- possibilità di ridurre i costi e affrontare l'incertezza

La cooperazione tra imprese prolungata nel tempo (e che quindi prevede relazioni più o meno formali che si sono stabilizzate nel tempo) può condurre alla creazione di **reti**.



Le reti di imprese (I)

- Prevedono *continuità* dei reciproci rapporti e *adattamento strutturato* (combinato e complementare); comporta l'impegno di tutte le imprese verso un obiettivo comune per la sopravvivenza nel lungo periodo
- Ogni unità è una risorsa per le altre
- L'impresa che entra in rete ha più probabilità di sopravvivere e radicarsi, quanto maggiore sarà la "densità" delle relazioni che è in grado di tessere
- Possono riguardare imprese appartenenti allo stesso settore o a settori diversi
- Per l'impresa neoentrata i vantaggi sono:
 - imparare dall'esperienza delle altre che hanno avuto simili problemi di adattamento
 - condivisione della comune problematica evolutiva e della ricerca di una comune soluzione alla sopravvivenza
 - ricorrere alla fiducia reciproca ma anche a contratti

Le reti di imprese (II)

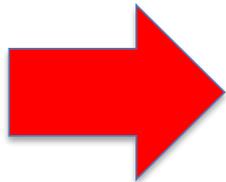
Le caratteristiche della rete sono:

- presenza di relazioni contrattuali multiple, intense e ripetute nel tempo
- rilevanza della dimensione sociale delle relazioni (fiducia e lealtà)
- convivenza di simmetricità e asimmetricità tra i nodi della rete
- autonomia formale dei soggetti (diversi sogg econ e diversi sogg giur)
- modalità di coordinamento mediante aggiustamento reciproco

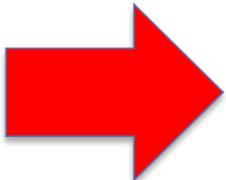
Esistono due principali tipologie di rete:

- **Rete di mercato** (à la Thorelli): si forma spontaneamente e si autoregola nella sua evoluzione; le transazioni sono di tipo organico; libertà di entrata e di uscita; prevedibilità e chiarezza dei comportamenti
- **Rete guidata** (à la Lorenzoni): creata per iniziativa di un'impresa centrale, che assume il compito di dividere e pianificare il lavoro interorganizzativo (guida dell'orientamento strategico, es. franchising); non è un gruppo perché l'impresa leader ordina e coordina, ma non detiene il capitale sociale delle altre imprese

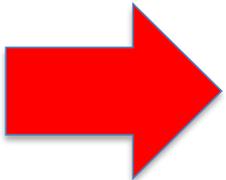
Rete di imprese e gruppo aziendale



Le forme cooperative non sono gruppi, perché non prevedono il *controllo finanziario*: c'è strategia condivisa tra le imprese che fanno parte della rete, ma non c'è alcun controllo di capitale di una impresa su un'altra



Il gruppo è costituito di più imprese (controllate), ciascuna dotata di una propria soggettività giuridica, ma il soggetto economico risiede nella società controllante (holding)



La rete può esistere anche all'interno di un gruppo quando, ad esempio, la controllata instaura relazioni in rete con imprese esterne al gruppo

I distretti

Costituiscono una tipologia di forma reticolare, caratterizzati per la forte concentrazione territoriale delle imprese e per una durevole, stabile e intensa reciproca collaborazione

Il distretto può essere

- *di mercato*
- *guidato* – è presente un'impresa che ha la business idea e progetta i prodotti
 - impresa leader che gerarchizza le relazioni, determina la struttura e le regole di funzionamento del distretto
 - impresa coordinatrice che svolge il ruolo di elaborazione strategica e di stimolo alla continuità della collaborazione

Il distretto offre alle imprese il *vantaggio di appartenenza*:

- approvvigionarsi, produrre e vendere a costi inferiori e/o a ricavi superiori rispetto ad una condizione in cui l'impresa con più autonomia e meno relazioni interaziendali
- la localizzazione comporta una legittimazione sociale, una maggiore visibilità (es. visibilità internazionale dell'impresa mediante il distretto)

Strategie per la crisi dell'impresa

Pone in discussione la capacità di adattamento dell'impresa
L'uscita dal campo competitivo può avvenire per cessazione

- consapevole, per decisione dei decision makers
- necessitata, con fallimento dell'impresa

Può comportare lievi cambiamenti di strategia e di struttura oppure innovazioni radicali di sistema (es. cambio di persone alla guida=*turnaround*)

Le operazioni di recupero dalla crisi possono essere

- attenzione presente e futura dei costi (*restructuring*)
- disinvestimento delle attività (*downsizing*)
- disintegrazione verticale
- cooperazioni difensive
- cambiamento del soggetto economico
- cambiamento del core business (*riconversione*)
- fusione con altre imprese