



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Classificare le imprese

Capitolo 1° Libro di testo

DIEF L-INF A.A. 2021-2022
CORSO DI ECONOMIA E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

DOCENTE
Dott.ssa Tagliazucchi Giulia

Il materiale didattico è di proprietà dell'Università degli studi di Modena e Reggio Emilia e il diritto morale d'autore/proprietà intellettuale appartiene agli autori. Il loro utilizzo non può essere legittimamente esercitato senza la previa autorizzazione scritta dell'Ateneo o degli autori. E' vietata la redistribuzione e la pubblicazione dei contenuti presenti, resi disponibili agli studenti iscritti all'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia per un esclusivo uso personale.

Classificazione delle Imprese

Nonostante l'unicità delle attività imprenditoriali, è possibile procedere a delle classificazioni sulla base di una molteplicità di criteri

PARAMENTRO DI RIFERIMENTO	TIPOLOGIE DI IMPRESE
Natura della attività di produzione	Imprese del primario, del secondario e del terziario
Dimensioni dell'impresa	Imprese piccole, medie, grandi
Natura del soggetto economico a capo dell'impresa	Imprese pubbliche, private, miste
Forma giuridica dell'impresa	Imprese individuali e societarie; Società di persone e di capitale
Estensione delle attività svolte	Imprese integrate, diversificate, internazionali

Estensione dell'attività - integrazione

Estensione dell'attività (I)

IMPRESE INTEGRATE

- Determinare i confini dell'impresa
- Integrazione **parziale** o **totale** di attività verticalmente collegate

Fontana Caroli, 2012

Integrazione verticale

- *Integrazione a monte*: l'impresa assume il controllo diretto delle attività relative alla produzione di input che in precedenza erano acquistati;
- *Integrazione a valle*: l'impresa porta al suo interno le attività che utilizzano gli output in precedenza venduti a soggetti esterni che svolgevano direttamente quelle attività. L'integrazione a valle può estendersi fino a vedere l'impresa coinvolta nella distribuzione del prodotto finale.

Fontana Caroli, 2012

Quando internalizzare una fase?

PREZZO DI ACQUISTO SUL MERCATO
+ COSTI DI TRANSAZIONE (DI USO
DEL MERCATO)

>

COSTI DI PRODUZIONE + COSTI
AMMINISTRATIVI INTERNI e DI
COORDINAMENTO

La soluzione di mercato è più efficiente quando:

- vi è forte specializzazione nei soggetti esterni
- i meccanismi di mercato funzionano bene (bassi costi di transazione)
- i costi per la gestione interna dell'attività sono troppo alti

Fontana Caroli, 2012

I vantaggi dell'integrazione:

- Collegamento fisico tra fasi: riduzione costi, risultati parziali del processo operativo
- Controllo e coordinamento (riduzione costi di trasporto e comunicazione)
- Evitare i costi di transazione del mercato (quando questi sono molto alti)
- Creazione di valore, controllando le fasi a monte o a valle cruciali per il prodotto finale
- Forza competitiva e potere negoziale
- Distribuzione (controllo a valle di eventuali comportamenti distorsivi)

Fontana Caroli, 2012

Gli svantaggi dell'integrazione:

- Costi eccessivi di amministrazione e coordinamento interno;
- Attività con diverse caratteristiche tecnico-produttive;
- Rigidità: minore flessibilità nell'adattarsi alle variazioni quantitative e qualitative del mercato;
- Aumento del rischio complessivo;
- Perdita di specializzazione.

Fontana Caroli, 2012

Esempio: ***VERONESI***

Il Gruppo Veronesi è il primo gruppo italiano con una filiera completa e integrata che parte dalla produzione dei mangimi sino alla trasformazione e distribuzione delle carni e dei salumi della tradizione gastronomica italiana.

Veronesi, AIA e Negroni sono i tre marchi di riferimento presenti sul mercato.

Moderna zootecnia, innovazione di processo, utilizzo di linee produttive all'avanguardia, ricerca costante della massima qualità e scrupolosi controlli in ogni fase della filiera, sono alla base del Gruppo, che è espressione di una delle realtà agroalimentari d'eccellenza del saper fare italiano, in Italia e nel mondo.

Fonte: Sito web aziendale

I brand del gruppo



Veronesi

Veronesi è il brand che firma i mangimi del Gruppo Veronesi. Primo in Italia, ottavo in Europa e trentaseiesimo nel mondo. È il primo marchio del Gruppo Veronesi, la pietra fondante a partire dalla quale il costante impegno ci ha permesso di diversificare le attività del Gruppo e di dare vita ad una filiera integrata di qualità.

www.veronesi.it



Negroni

Negroni è il marchio di salumi più conosciuto e amato dagli italiani e da vent'anni fa parte del Gruppo Veronesi.

Il logo con l'inconfondibile stella è garanzia di qualità ed eccellenza per tutti i salumi e punto di riferimento per i consumatori.

www.negroni.com

AIA

Dal 1968, AIA è il marchio del Gruppo dedicato alla commercializzazione di carni e prodotti a base di carne, di uova e ovoprodotti. La visione del futuro e la ricerca all'innovazione hanno continuamente portato AIA a sfidarsi nell'apertura di nuovi mercati, e a diventarne leader. Wudy, Aequilibrium, Bon Roll sono solo alcuni degli esempi di successo. Oggi AIA è leader nei settori in cui opera grazie alla sua capacità di rispondere al mercato con soluzioni innovative e anticipando le aspettative di un consumatore in costante evoluzione.

www.aiafood.com

Fonte: Sito web aziendale

Integrazione verticale a valle: sono controllate tutte le fasi di lavorazione della filiera alimentare.

Obiettivo: controllo della qualità del prodotto.

Esempio: **ZARA**

Aftab, M. A., Yuanjian, Q., Kabir, N., & Barua, Z. (2018). Super responsive supply chain: The case of Spanish fast fashion retailer Inditex-Zara. *International Journal of Business and Management*, 13(5), 212.

Mazaira, A., Gonzalez, E., & Avendaño, R. (2003). The role of market orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: the Inditex-Zara case. *Marketing Intelligence & Planning*.

OUR BRANDS

The eight Inditex brands each have a unique personality and exclusive design teams who know their customers inside out. They have the freedom to develop the styles and garments that create the right appeal – and all our brands are united by the Inditex way of doing business.

ZARA

PULL&BEAR

Massimo Dutti

Bershka

STRADIVARIUS

OYSHO

ZARA HOME

UTERQÜE

Fonte: Sito web aziendale



Bringing attractive and responsible fashion, as well as improve the customer's experience, are Zara's priorities

Zara's story begins with the opening of our first store in the Spanish coastal city of A Coruña in 1975, an early milestone in our company's long history. Over the years, Zara has remained faithful to its core values, expressed simply in the same four key words that define all our stores and online platforms: **beauty**, **clarity**, **functionality** and **sustainability**.

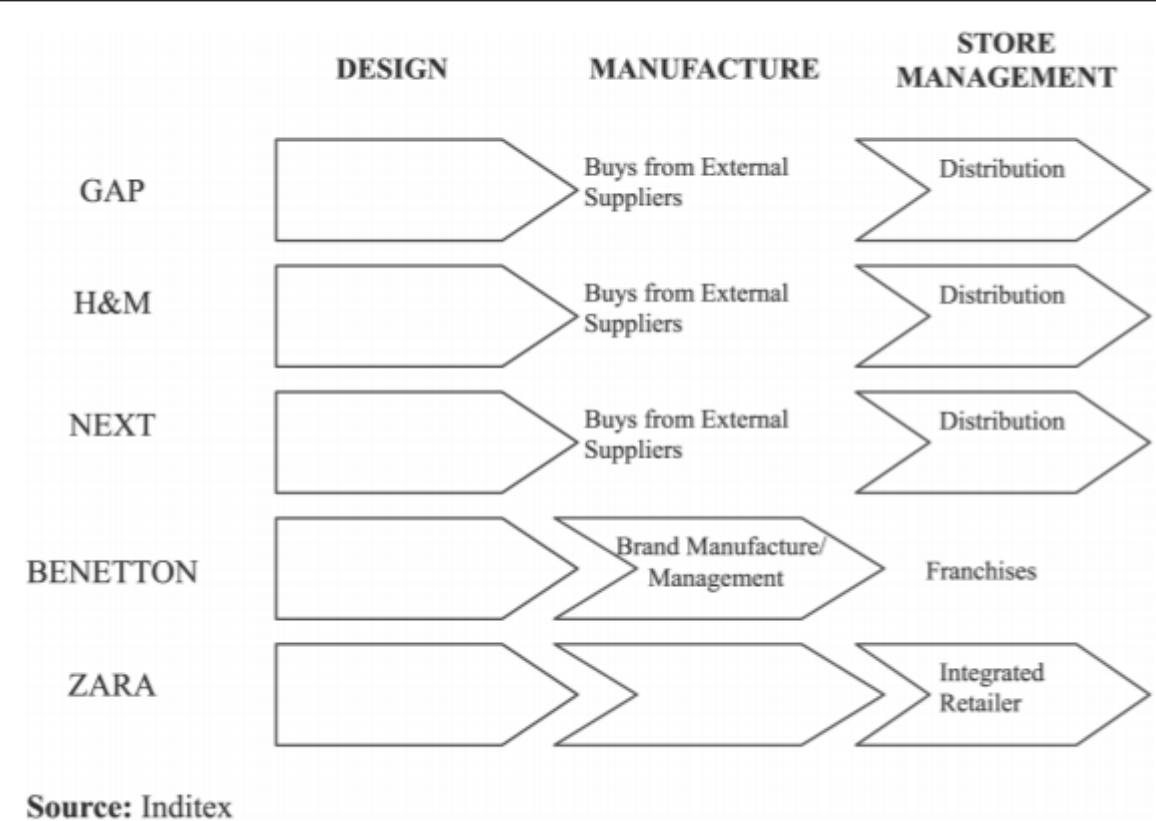
Nurturing a highly intimate relationship with its customers, Zara's designers respond instinctively to their changing needs, reacting to the latest trends and constant feedback received across its Woman, Man and Kids collections, to deliver new ideas in the right place and at the right moment.



Fonte: Sito web aziendale

Figure 1

Value chain for clothing manufacture and distribution companies



Mazaira et al., 2003, p. 225



Mazaira et al., 2003

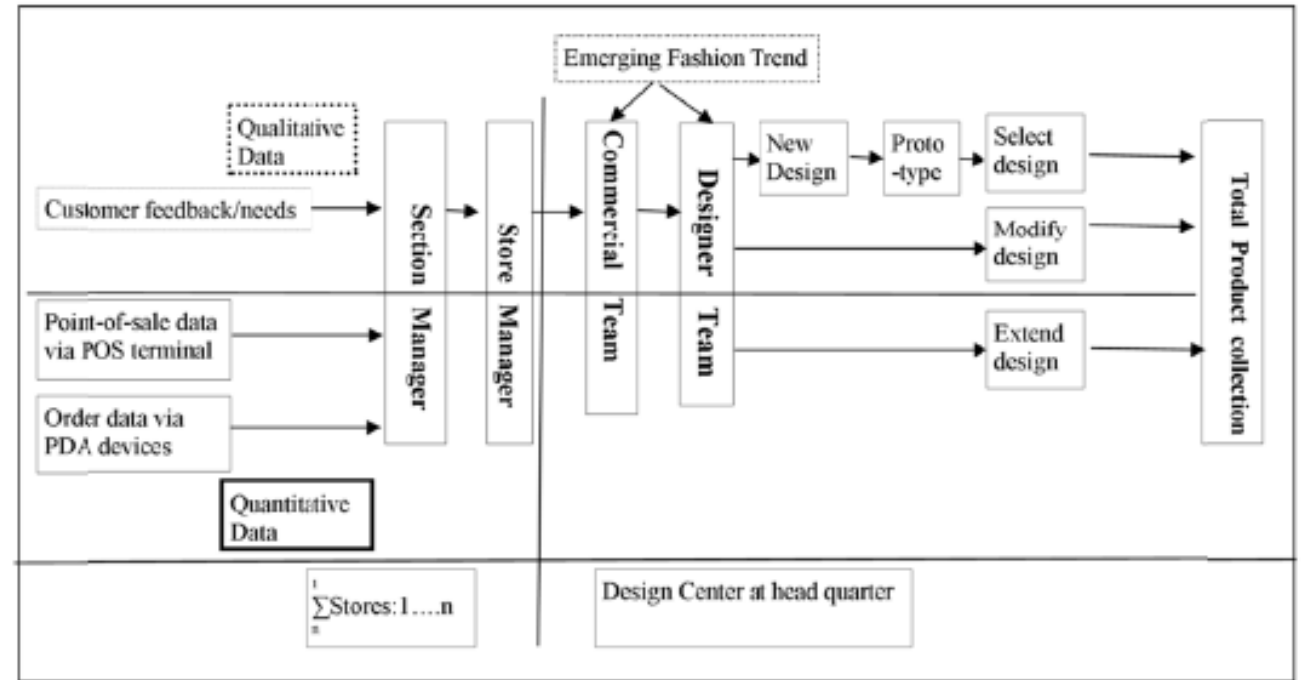


Figure 1. Design development process of total product collection

Aftab et al., 2018

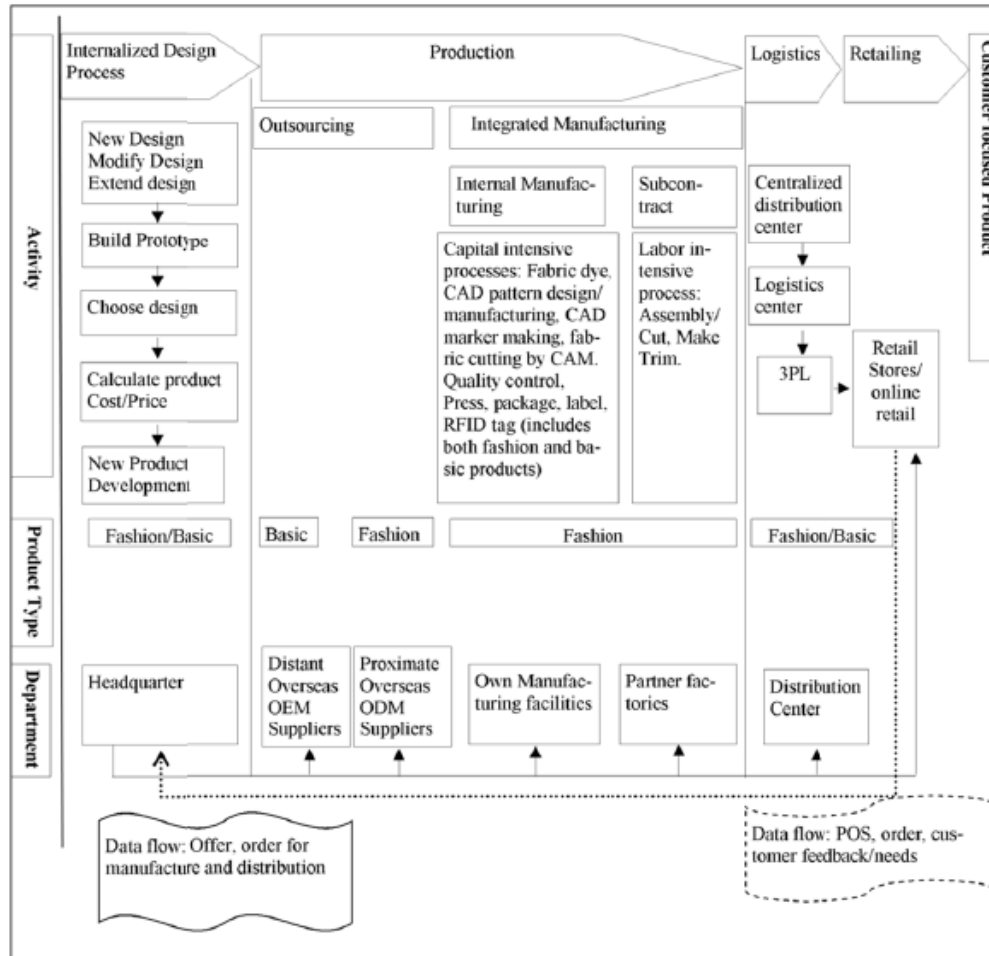


Figure 2. A framework illustrating Inditex-Zara's integrated operations and product/information flow across the value chain

Source: Modified from Mazaira, González and Ruth Avendaño, (2003); Aftab, Yuanjian, and Kabir, (2017) and Inditex Annual Report (2017).

Aftab et al., 2018

Forte integrazione verticale, sia a monte che a valle.

Obiettivo: ridurre il tempo che intercorre tra la progettazione del prodotto e la disponibilità alla vendita.

Estensione dell'attività - diversificazione

Estensione dell'attività (II)

IMPRESE DIVERSIFICATE

- Imprese cosiddette *multibusiness*, ossia che si affacciano su settori differenti.

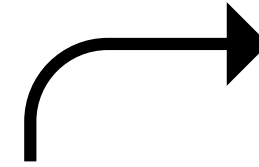
La diversificazione può essere attuata attraverso:

- crescita interna (es. Apple che entra nella telefonia cellulare)
- accordi (es. Ferrari auto e i prodotti brandizzati)
- fusioni o acquisizioni di imprese collocate nel settore verso cui si diversifica

Fontana Caroli, 2012

- Diversificazione *correlata* – è possibile sfruttare fattori di collegamento – si generano economie di scopo

IMPRESA DIVERSIFICATA



- Settore
- Mercato
- Processi
- Tecnologie

- Diversificazione *conglomerale* – espansione in settori privi di fattori di collegamento rispetto al settore originale

IMPRESA CONGLOMERATA

Spinte alla diversificazione:

- Mancanza di opportunità di crescita nel settore di origine;
- Sfruttamento di risorse e competenze eccellenti fuori dal settore di origine (management, marca, tecnologie);
- Utilizzazione di risorse e capacità in eccesso (es. capitale finanziario) e la ricerca di nuove opportunità;
- Riduzione del rischio.

Fontana Caroli, 2012

Esempio: ***GRUPPO BENETTON***

Benetton Group è una delle aziende di moda più note nel mondo, presente nei principali mercati con una rete commerciale di oltre 4000 negozi; un Gruppo responsabile che progetta il futuro e vive nel suo tempo, attento all'ambiente, alla dignità delle persone e alle trasformazioni della società.

Nel rispetto della sua storia costruita sull'innovazione – attraverso il colore, la rivoluzione del punto vendita, un network commerciale unico, una comunicazione universale da sempre fenomeno di costume e dibattito culturale – Benetton Group affronta le sfide della globalizzazione grazie a costanti investimenti e a un'organizzazione competente e flessibile, allenata al cambiamento.

Il Gruppo ha una consolidata identità di stile, colore, moda autentica, qualità a prezzi democratici, passione: valori che si riflettono nella personalità forte e dinamica di United Colors of Benetton e Sisley.

Lo sviluppo della rete commerciale United Colors of Benetton, caratterizzata da una posizione privilegiata nei centri storici e commerciali, è sostenuto da un significativo programma di investimenti in tutto il mondo. I punti vendita sfruttano ambienti altamente modulari per creare spazi in cui le collezioni, i loro colori e il loro design, possano presentarsi sempre più velocemente al consumatore in un contesto di vendita ancora più attrattivo, dinamico e interattivo.

La costante attenzione al nuovo attraversa anche settori come la logistica: il centro di coordinamento di Castrette (Treviso) infatti è tra i più moderni complessi logistici industriali dedicati all'abbigliamento servendo in maniera efficace la rete globale di negozi.

La capacità di radicamento attivo nel mondo e nella società si esprime anche attraverso Fabrica, il centro di ricerca sulla comunicazione di Benetton Group. La sfida di Fabrica è quella dell'innovazione e dell'internazionalità: un modo per coniugare cultura e industria attraverso una comunicazione che non si affida più soltanto alle forme pubblicitarie tradizionali, ma si propone anche di veicolare l'“intelligenza” dell'impresa attraverso diverse forme espressive.

Pur proiettata in una dimensione internazionale, Benetton Group ha mantenuto forti legami con il territorio d'origine, la provincia di Treviso e il Veneto, in particolare attraverso le attività culturali della Fondazione Benetton Studi e Ricerche e i progetti che ruotano intorno allo sport. Dall'impegno nel rugby alle storiche vittorie in Formula 1, l'idea sportiva del Gruppo propone, oltre che la ricerca dell'eccellenza agonistica, un carattere sociale di incontro, condivisione e benessere fisico che sfocia, in particolare, nell'avviamento allo sport di migliaia di giovani ogni anno.

Fonte:
sito web
aziendale

Benetton Group S.r.l. Ponzano Veneto (Italy)

100 %	RETAIL ITALIA NETWORK S.r.l. Milan (Italy)
100 %	FABRICA S.r.l. Ponzano Veneto (Italy)
31.2 %	BBNSEC S.r.l. Ponzano Veneto (Italy)
100 %	PONZANO CHILDREN S.r.l. Ponzano Veneto (Italy)
100 %	VILLA MINELLI - SOCIETÀ AGRICOLA s.r.l. Ponzano Veneto (Italy)
100 %	BBN-MODE A.G. Zürich (Switzerland)
100 %	BENETTON DENMARK Ap.S. Copenhagen (Denmark)
10.0 %	BENETTON AGENCY IRELAND Ltd. Dublin (Ireland)
100 %	BENETTON RETAIL POLAND Sp. z o.o. Warsaw (Poland)
100 %	BBNETTON HELLAS AGENCY OF CLOTHING E.P.E. Tavros (Greece)
10.0 %	BBNETTON GIYIM SANAYI VE TICARET A.Ş. Istanbul (Turkey)
10.0 %	SABBIA Ltd. Nicosia (Cyprus)
10.0 %	BENETTON CAIRO FOR CONSULTING LLC Cairo (Egypt)
100 %	BENETTON PARS P.J.S.C. Tehran (Iran)

100 %	BBNETTON DE COMMERCE INTERNATIONAL TUNISIE S.à.r.l. Sahline (Tunisia)
100 %	BENETTON COMMERCIALE TUNISIE S.à.r.l. Sousse (Tunisia)
100 %	BBNETTON INDIA Pvt. Ltd. Gurgaon (India)
10.0 %	BBNETTON ASIA PACIFIC Ltd. Hong Kong (China)
10.0 %	BENETTON TRADING TAIWAN Ltd. Taipei (Taiwan)
10.0 %	BENETTON JAPAN Co. Ltd. Tokyo (Japan)
100 %	BBNETTON KOREA Inc. Seoul (South Korea)
10.0 %	BENETTON RUSSIA O.O.O. Moscow (Russia)
100 %	KAZAN REAL ESTATE O.O.O. Moscow (Russia)
10.0 %	BBNETTON TRADING USA Inc. Miami (USA)
100 %	BBNETTON MEXICANA S.A. de C.V. Mexico City (Mexico)

BRANCHES

BENETTON GROUP S.R.L. FINNISH BRANCH Åsala (Finland)
BENETTON GROUP S.R.L. ITALY SWEDISH FILIAL Malmö (Sweden)
BENETTON RETAIL UK London (United Kingdom)
BENETTON GROUP S.R.L. IRISH BRANCH Dublin (Ireland)
BENETTON GROUP S.R.L. DUTCH BRANCH Breda (The Netherlands)
BENETTON GROUP S.R.L. BELGIUM BRANCH Bruxelles (Belgium)
BENETTON GROUP S.R.L. SUCCURSALE EN FRANCE Paris (France)
BENETTON RETAIL SUCCURSAL EN ESPANA Barcelona (Spain)
BENETTON GROUP S.R.L. SUCCURSAL EM PORTUGAL Porto (Portugal)
BENETTON GROUP S.R.L. GERMAN BRANCH Frankfurt am Main (Germany)
BENETTON GROUP S.R.L. ZWEIGNIEDERLASSUNG ÖSTERREICH Vienna (Austria)
BENETTON GROUP S.R.L. CZECH BRANCH - ODŠTĚPNÝ ZÁVOD Praha (Czech Republic)
BENETTON GROUP S.R.L. HUNGARIAN BRANCH - MAGYARORSZÁGI FOKTELEP Budapest (Hungary)
BENETTON GROUP S.R.L. PODRUŽNICA U RUCI GLAVNA PODRUŽNICA Rijeka (Croatia)
BENETTON GROUP S.R.L. FOREIGN BRANCH OFFICE Tehran (Iran)

Fonte:
sito web
aziendale

Edizione SRL

Edizione S.r.l., società non quotata e interamente controllata dalla famiglia Benetton, è una tra le maggiori holding di partecipazioni italiane, con investimenti nei seguenti principali settori: infrastrutture e servizi per la mobilità, ristorazione autostradale e aeroportuale, tessile e abbigliamento, immobiliare e agricolo.

A fine 2016 Edizione evidenzia un fatturato consolidato di euro 11,7 miliardi e le società del Gruppo impiegano complessivamente più di 64.000 dipendenti.

A dicembre 2016 il Net Asset Value di Edizione S.r.l. è pari a euro 11 miliardi.

www.edizione.it

INFRASTRUTTURE DI
TRASPORTO

IMMOBILIARE ED
AGRICOLO

FINANZIARIO

INFRASTRUTTURE
DIGITALI

ABBIGLIAMENTO E
TESSILE

RISTORAZIONE

Fonte:
sito web
aziendale

Esempio: ***VIRGIN GROUP***

Our Story.

For half a century, the Virgin brand has been renowned for providing unique and exceptional customer experiences.

From the world class **Virgin Atlantic** Upper Class lounge and onboarding experience through to pioneering unique group exercise experiences at **Virgin Active** - the whole business is built around our customers' needs.

The backbone of our brand will always be our values.



Fonte:
sito web
aziendale

Our companies.

[All Companies](#) [Entertainment](#) [Health & Wellness](#) [Money](#) [People & Planet](#) [Technology](#) [Travel & Leisure](#) [Space](#)

All



Virgin Bet >



Virgin Books >



Virgin Casino >



Virgin Games >



Virgin Megastore >



Virgin Music >



Virgin Radio International >



Virgin Records >

All



[Virgin Connect >](#)



[Virgin Media Business >](#)



[Virgin Media Ireland >](#)



[Virgin Media O2 >](#)



[Virgin Mobile Chile >](#)



[Virgin Mobile Colombia >](#)



[Virgin Mobile Poland >](#)



[Virgin Mobile Saudi Arabia >](#)



[Virgin Mobile UAE >](#)



[Virgin Plus >](#)



[Virgin telco >](#)

L'impresa diversificata / conglomerale richiede una idonea struttura organizzativa

Estensione dell'attività - geografica

Estensione dell'attività (III)

IMPRESE INTERNAZIONALI

- Estensione orizzontale per area geografica, offrendo i propri prodotti in più nazioni, operando con strutture commerciali e produttive proprie sui mercati esteri.
- Incremento della complessità strategica, organizzativa, e gestionale.

Fontana Caroli, 2012

Quando si traduce in un vantaggio?

- Accesso a risorse chiave
- Rafforzamento immagine / reputazione
- Relazione più stretta con potenziali clienti
- Migliore produttività / Riduzione costi

Fontana Caroli, 2012

- La dimensione internazionale come stadio evolutivo.
 - La dimensione internazionale come strategia di crescita.
-
- Imprese transnazionali: particolare tipo di impresa che localizza in diverse nazioni le varie unità organizzative (produzione, ricerca e sviluppo, ecc.).
 - Imprese «born global»: piccole imprese che nascono per competere fin dall'inizio a livello internazionale

Esempio: ***GRUPPO BENETTON***

1965 nasce Benetton
1969 primo negozio a Parigi
1978 60% della produzione esportato
1980 primo negozio NY
1982 primo negozio a Tokyo
1986 quotato in borsa a Milano, seguono Francoforte e NY
1989 espansione nei mercati dell'Est Europa e dell'Unione Sovietica
1991 nasce la rivista COLORS – distribuita in 40 paesi e tradotta in 4 lingue
2005 Benetton è presente in 120 paesi con 5000 negozi
2008 partnership con Trent (famiglia Tata) – India & accordo con Sears (famiglia Slim) – Messico
2009 primo negozio a Istanbul, nell'ambito del progetto «Opening soon...»
2010 lancio di IT'S MY TIME global casting competition e global fashion community
2013 riconoscimento di greenpeace per l'impegno alla tutela dell'ambiente e la sicurezza del prodotto
2017 entra nella international wool textile organisation – sostenibilità catena fornitura
2018 apre a Oxford Stree il nuovo flagship store
2019 primo pop up store negli Stati Uniti a LA in oltre 4 anni.

Fonte:
sito web
aziendale

PRESENZA NEL MONDO

Oggi Benetton Group è una delle aziende di moda più note nel mondo, presente nei principali mercati con una rete commerciale di circa 5000 negozi.

Lo sviluppo della rete commerciale caratterizzata da una posizione privilegiata nei centri storici e commerciali è sostenuto da un significativo programma di investimenti in tutto il mondo.

I negozi Benetton ospitano le complete collezioni di abbigliamento, oltre ad un'ampia scelta di accessori e complementi d'abbigliamento, proponendo in modo globale lo stile e la qualità Benetton.

Fonte:
sito web
aziendale

Libro di testo: 1° capitolo

- Bibliografia aggiuntiva
 - Airoidi, Brunetti, Coda (2007), Corso di Economia Aziendale, Il Mulino.
 - Fontana, Caroli (2012), Economia e Gestione delle Imprese, McGraw-Hill.
 - Grant (2010), L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Il Mulino.
 - Kotler, Keller (2007), Marketing management, Pearson Education.

Il filmato, i materiali e i contenuti in esso inclusi sono di proprietà dell'Università di Modena e Reggio Emilia.

Il diritto morale d'autore (*'Proprietà Intellettuale'*) appartiene ai singoli docenti/relatori dell'evento.

L'utilizzo è concesso per uso esclusivo e personale agli studenti iscritti al corso di Laurea o abilitati.

Nessun altro utilizzo può essere legittimamente esercitato senza la previa autorizzazione scritta dell'Ateneo e dei proprietari del diritto morale d'autore.

Qualunque abuso verrà perseguito a norma di legge.