



Roberto Micera
roberto.micera@unibas.it



Corso di Strategia d'impresa
– Capitolo 10:
L'analisi dell'integrazione verticale



Strategie di gruppo

Decisioni che definiscono l'ambito di azione dell'impresa



Diversificazione della produzione
Ampiezza del mercato di riferimento
Grado di integrazione verticale

L'approccio dei costi di transazione

Meccanismo di mercato

Individui e imprese, guidati e coordinati dai prezzi che prendono forma nei vari mercati, decidono in maniera indipendente di acquistare o vendere beni e servizi

Meccanismo organizzativo

Le decisioni sono prese dai manager e imposte tramite l'autorità che dispiega i suoi effetti lungo la scala gerarchica

L'approccio dei costi di transazione

Transaction Cost Theory (Coase and Williamson)

Costo di Transazione

- Costo di acquisto del bene o servizio
- Oneri da sopportare per ricercare le informazioni
- Reperire il fornitore
- Procedere alla contrattazione e controllarne l'attuazione

$CT > CP$

$CT < CP$

Integrazione Verticale

Acquisto dal mercato

Confine Efficiente:

la definizione dell'insieme dei compiti (attività) da svolgere all'interno dell'impresa per assicurarsi il massimo livello di efficienza operativa

Benefici e costi dell'integrazione verticale

L'estensione della catena del valore è indicata dal numero di fasi produttive della catena del valore che caratterizzano il settore che l'impresa controlla direttamente



A monte,
Quando l'azienda assume il controllo o la proprietà della produzione di componenti dei suoi prodotti o di altri input precedentemente svolta dai propri fornitori



A valle,
Quando l'azienda assume il controllo o la proprietà di attività precedentemente svolte dai propri clienti

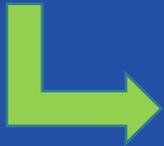


Completa o parziale,
se l'integrazione riguarda tutte le fasi del ciclo produttivo ovvero se riguarda solo una parte

I benefici dell'integrazione verticale



Vantaggi dell'integrazione fisica dei processi



Importanza delle economic tecniche che permette di realizzare risparmi di costo generati dall'integrazione fisica dei processi



Svantaggi dei costi di transazione negli scambi verticali



La **dipendenza** reciproca delle due parti da luogo a comportamenti opportunistici e a dissimulazione. Strategiche. La dipendenza reciproca delle due parti da luogo a comportamenti opportunistici e a dissimulazione strategiche



Benefici del coordinamento



Quando le circostanze cambiano ed emergono nuovi costi di transazione si cominciano ad evidenziare i benefici derivanti da questa strategia.

I costi dell'integrazione verticale



Differenze nella scala efficiente minima delle varie fasi della produzione



Difficoltà nell'essere efficienti



Necessità di sviluppare competenze distintive



E' un vantaggio per le imprese specializzate in poche attività



Problemi nella gestione strategica di attività differenti



Dover gestire problematiche generate da caratteristiche strategiche differenti



Problemi legati agli incentivi



Alterazione degli incentivi collegati alle attività integrate
Incentivi forti e deboli.

I costi dell'integrazione verticale



Effetti competitivi



Per un monopolista, l'integrazione può estendere il vantaggio monopolistico

Per un non monopolista la posizione competitiva potrebbe peggiorare.



Flessibilità



Se riguarda i tempi di reazione alla domanda, allora le transazioni di mercato sono più efficienti.

Se riguarda il sistema, l'integrazione ed il relativo coordinamento conducono a maggiori benefici.



Integrazione e attrattività di un settore



Se l'investimento è fatto in un settore poco attrattivo



Rischi dell'integrazione



Commistione di rischi tra gli stadi a monte e quelli a valle



Integrazione verticale ed esternalizzazione: alcune considerazioni

CARATTERISTICHE DELLA RELAZIONE VERTICALE

IMPLICAZIONE

Quante imprese operano nell'attività verticalmente collegata?	→	Maggiore è il numero delle imprese, minori saranno i vantaggi dell'integrazione verticale
Almeno una delle parti deve effettuare investimenti specifici?	→	Maggiore è la necessità di investimenti specifici, maggiore sarà il vantaggio dell'integrazione verticale
L'informazione è distribuita equamente tra le parti nei diversi stadi della relazione verticale?	→	Maggiori sono le asimmetrie informative, più alta sarà la probabilità di componenti opportunistici e maggiori saranno i vantaggi dell'integrazione verticale
Quanto è grande l'incertezza delle transazioni che avvengono per tutta la durata del contratto?	→	Maggiore è l'incertezza, più incompleto sarà il contratto e maggiori saranno i vantaggi dell'integrazione verticale
Quanto sono simili le scale efficienti minime delle due fasi della produzione?	→	Maggiore è la dissimilarità, minori saranno i vantaggi dell'integrazione verticale
Quanto sono strategicamente simili le fasi	→	
Quanto è critico il continuo miglioramento delle competenze nell'attività adiacente?	→	Maggiore è la necessità di sviluppare le competenze, maggiori saranno gli svantaggi dell'integrazione verticale
Quanto sono importanti per la performance gli incentivi di profitto nell'attività adiacente?	→	Maggiore è la necessità di incentivi potenti, maggiori saranno gli svantaggi dell'integrazione verticale
Quanto è incerta la domanda di mercato?	→	Più imprevedibile è la domanda, minori saranno i vantaggi dell'integrazione verticale
L'integrazione verticale trasmette il rischio tra le fasi?	→	Più alto è il rischio in ogni fase, maggiore sarà il rischio comportato dall'integrazione verticale.

I criteri per le decisioni *make or buy*

VARIETA' DI RELAZIONI

La misura in cui acquirente e venditore impegnano risorse nella relazione: il carattere di mercato dei contratti occasionali comporta che non vi sia alcun impegno significativo; l'integrazione verticale richiede un cospicuo investimento di risorse

Le caratteristiche formali della relazione: i contratti a lungo termine e il franchising comportano generalmente accordi scritti di notevole complessità; i contratti occasionali con richiedono pressochè alcuna documentazione ma sono regolati dal diritto commerciale; gli accordi di collaborazione tra acquirenti e venditori sono per definizioni informali

La natura e la forma delle relazioni verticali

COINVOLGIMENTO

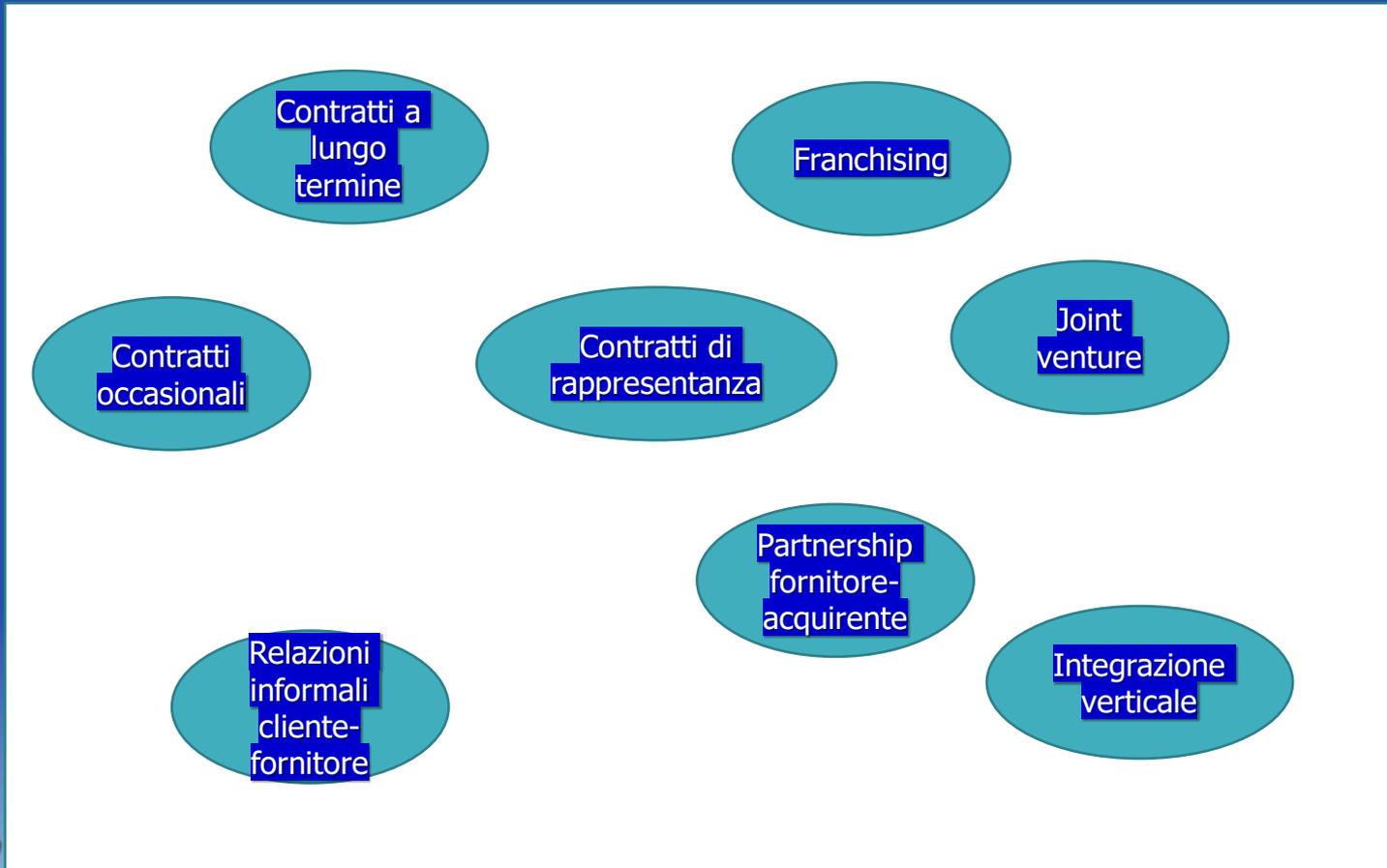
Basso

Alto

Alto

FORMALIZZAZIONE

Basso



I diversi tipi di relazione verticale

Contratti a lungo termine

Investimenti specifici nella transazione per evitare comportamenti opportunistici e garantire la sicurezza necessaria per effettuare l'investimento richiesto

Partnership con i fornitori

Più difficile è stipulare un contratto con il fornitore, maggiori saranno i vantaggi offerti da relazioni verticali basate sulla fiducia e sulla comprensione reciproca

Franchising

Accordo contrattuale tra un concedente la licenza ed un concessionario la licenza.

La scelta tra forme alternative di relazione verticale

**Risorse,
competenze e
strategia**

Nello stesso settore imprese diverse sceglieranno organizzazioni verticali differenti a seconda delle risorse, dei punti di forza e delle strategie perseguite

**Allocazione del
rischio**

Tale suddivisione dipende dal rispettivo potere contrattuale e da considerazioni sull'efficienza

**Struttura degli
incentivi**

Svolgono un ruolo fondamentale nella definizione delle relazioni verticali.
I contratti di mercato possono offrire una forte motivazione alle parti in causa, ma possono anche indurre a comportamenti opportunistici

Tendenze recenti

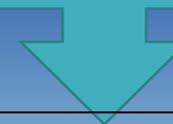
Numerose sono le relazioni verticali intermedie in cui si è cercato di conciliare flessibilità e incentivi delle transazioni di mercato con la collaborazione tipica dell'integrazione verticale



Partnership verticali virtuali
Partnership a valore aggiunto



La partnership di collaborazione verticale (accordi) hanno incoraggiato l'esternalizzazione, nonostante i limiti legate alle potenziali compromissioni delle attività



Necessità di competenze architettoniche e tecnologiche