

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TERAMO
UNITE

STRATEGIA AZIENDALE
Anno Accademico 2021/2022

L'ANALISI DELL'INTEGRAZIONE VERTICALE
(CAP. 10)

Unit 8 – Slide

1

L'analisi dell'integrazione verticale

OUTLINE

I costi di transazione e l'ampiezza delle attività di un'impresa (*scope*)
 -- Perché un'impresa opera?
 -- Qual è l'evoluzione di imprese e mercati?

Costi e benefici dell'Integrazione verticale
 Il *design* delle relazioni verticali di un'impresa
 Recenti Trends

2

Dalla Business Strategy alla Corporate Strategy.

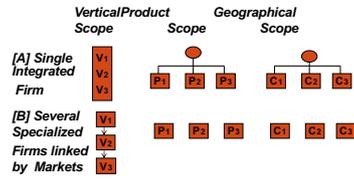
La *Business Strategy* riguarda il modo in cui un'impresa compete nel business di riferimento.
 La *Corporate Strategy* riguarda dove l'impresa compete, e quindi l'ampiezza (*scope*)

Le dimensioni dell'ampiezza delle attività sono:
geographical scope (internazionalizz.)
vertical scope (integrazione verticale)
product scope (diversificazione)

Ci sono economie di *scope* conseguibili.

3

I Costi di Transazione e lo "Scope" di un'Impresa



In [A] le "business unit" sono integrate all'interno di una stessa impresa.
 In [B] le "business units" sono imprese indipendenti collegate dal mercato.
BISOGNA VALUTARE COSTI DI TRANSAZIONE e COSTI AMMINISTRATIVI!

4

Evoluzione storica

Ma come si sono comportate le imprese nel tempo?
 ➤ IX e XX secolo: le imprese sono cresciute e si sono diversificate.



riduzione dei costi amministrativi rispetto ai costi di transazione

Due fattori hanno contribuito ad accrescere l'efficienza dell'impresa:

- La tecnologia: telegrafo, telefono, computer ecc.
- Sviluppo delle tecniche manageriali.

5

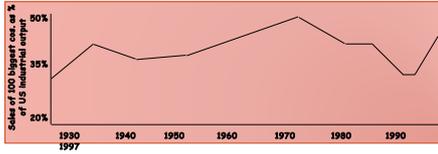
Evoluzione storica (2)

Negli anni '80 e '90 c'è stata un'inversione di tendenza: periodo caratterizzato dal **downsizing** e **rifocalizzazione** delle attività: le imprese di maggiori dimensioni hanno ridotto:

- il grado di diversificazione (concentrandosi sul *core business*);
- il grado di integrazione verticale (attraverso l'esternalizzazione di molte attività).

6

Variatione della concentrazione aggregata



- Per la maggior parte del XIX e XX secolo le imprese hanno ampliato lo "scope" della loro attività (integrazione, internazionalizz, diversific).
- Negli anni '70-'90 hanno avviato processi di refocusing, downsizing e outsourcing, riducendo lo "scope" della loro attività.
- Di recente si assiste ad una ripresa dell'ampliamento dello "scope".

7

Determinanti del Cambiamento dello "Scope" delle Imprese

1800 - 1980 I costi amministrativi sono bassi e le imprese trovano conveniente aumentare "scale" e "scope" della loro attività, per effetto di:

- Impiego di tecnologie di trasporto, di informazione e di comunicazione.
- Impiego di tecniche di management, di controllo di gestione, di organizzazione. In generale, larga applicazione dello "scientific management".

1980 - 1995 Si riducono dimensioni e "scope" delle imprese, per effetto di una maggiore turbolenza dei mercati che richiede alle imprese l'assunzione di un maggiore numero di decisioni in tempi rapidi per adeguarsi alle esigenze della clientela. I costi amministrativi diventano più onerosi e molte imprese trovano conveniente rivolgersi al mercato.

1995 - 2004 In molti settori (auto, alluminio, energia, birra, banche e cemento) le imprese trovano conveniente accrescere dimensioni e "scope". Animate dal desiderio di crescere, aumentare quote e potere di mercato, ottenere economie di scala, le imprese tornano a crescere dimensionalmente.

8

I costi di transazione e la spiegazione sull'esistenza delle imprese

La TCE (Teoria dei Costi di Transazione) non spiega solo la natura dei confini di un'impresa, ma pure la sua esistenza.

I costi di transazione sono la sommatoria dei costi necessari per ricercare un fornitore, per definire e stipulare il contratto, per monitorare l'adempimento del contratto e per risolvere eventuali dispute connesse alla transazione.

I costi di transazione sono costi connessi al meccanismo del mercato in un'economia capitalistica e sono alternativi ai costi connessi al meccanismo organizzativo.

Quando tali costi sono alti, ricorrere all'impresa (i cui costi invece sono amministrativi, ovvero di coordinamento delle attività prima ricorda) risulta più conveniente.

9

Le decisioni strategiche relative al grado di integrazione verticale

- Sono decisioni strategiche.
- Sono decisioni a livello *corporate*, anche se hanno implicazioni sul livello *business*.
- Sono decisioni che interessano il grado di controllo, diretto o indiretto, che l'impresa vuole avere sulle diverse attività della catena del valore di Porter.
- Sono decisioni governate da una logica economica (costi di transazione).
- Tuttavia, sono decisioni che vanno spiegate anche in termini di risorse e competenze.

10

La definizione di integrazione verticale

- Internalizzazione di una serie di attività verticalmente correlate.
- Quanto maggiori sono la proprietà e il controllo esercitato da un'impresa su fasi successive della catena del valore, tanto maggiore è il grado di integrazione verticale dell'impresa stessa, misurato dal rapporto fra il valore aggiunto creato dall'impresa e i suoi ricavi di vendita.

11

Le forme di integrazione verticale

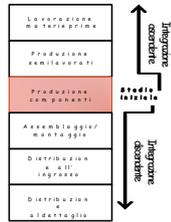
- Integrazione verticale a monte: controllo e proprietà della produzione degli input.
- Integrazione verticale a valle: controllo e proprietà della produzione degli output.
- Integrazione completa: tutta la produzione del primo stadio di una filiera è trasferita al secondo senza acquisti o vendite che coinvolgano terze parti.
- Integrazione parziale: quando gli stadi di produzione non sono internamente autosufficienti, in termini sia tecnici che di fabbisogno

12

Il livello corporate: l'integrazione verticale

Internalizzazione di una serie di attività verticalmente correlate

- A monte: integrazione ascendente
- a valle: integrazione discendente



13

Il livello corporate: l'integrazione verticale

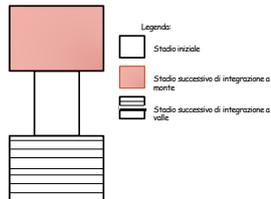
L'Integrazione è perfetta quando:
 a) nel caso di integrazione ascendente, l'estensione del confine dell'impresa ad uno stadio produttivo a monte è tale che l'output generato dal nuovo stadio produttivo soddisfa esattamente tutto il bisogno dell'impresa per quel determinato bene; b) nel caso di integrazione discendente, l'estensione del confine d'impresa ad uno stadio produttivo a valle è tale che tutto l'output generato dallo stadio preesistente viene assorbito totalmente dal nuovo stadio a valle



14

Il livello corporate: l'integrazione verticale

L'Integrazione è eccedente quando: a) nell'ipotesi di integrazione ascendente, la capacità produttiva del nuovo stadio a monte è in eccesso rispetto al fabbisogno dello stadio preesistente; b) nell'ipotesi di integrazione discendente, la capacità produttiva del nuovo stadio a valle è in eccesso rispetto ai volumi quantitativi di output prodotti internamente a livello di stadio preesistente

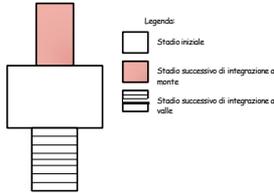


15

Il livello corporate: l'integrazione verticale

L'integrazione è parziale (o

incompleta) quando: a) nell'ipotesi di integrazione ascendente, l'output generato dal nuovo stadio produttivo a monte non è sufficiente al soddisfacimento integrale del fabbisogno espresso dallo stadio preesistente; b) nell'ipotesi di integrazione discendente, la capacità produttiva del nuovo stadio a valle non è tale da assorbire tutto l'output generato dal preesistente stadio a monte



16

Make or Buy?

Nel complesso, l'integrazione verticale si ricollega alle decisioni **make or buy**, ossia a quel fascio di decisioni che hanno ad oggetto la scelta tra l'alternativa di realizzare internamente all'impresa una qualche attività (**make**) e quella invece di esternalizzarla a terze imprese (**buy**).

Le condizioni al verificarsi delle quali si dovrebbe propendere per la soluzione **make** sono:

- il mercato fallisce: esso è eccessivamente rischioso e inaffidabile;
- le imprese operanti negli stadi adiacenti, monte a e valle, hanno un potere di mercato superiore a quello delle imprese operanti nello stadio attuale dell'impresa focale;
- l'integrazione creerebbe o aumenterebbe il potere di mercato elevando barriere all'entrata o consentendo una discriminazione dei prezzi tra i segmenti di mercato dal lato della domanda;
- il mercato è allo stato nascente o comunque è giovane e le imprese, in ottica di medio-lungo termine, debbono integrarsi per controllarne più efficacemente lo sviluppo.

17

Integrazione verticale (2)

L'integrazione verticale fa parte della strategia di gruppo dell'impresa. La strategia di gruppo riguarda le decisioni relative alla diversificazione delle attività di un'impresa. Occorre cioè prendere decisioni in merito:

Diversificazione della produzione: quanto deve essere specializzata l'impresa in termini di gamma di beni prodotti? (*Coca Cola, Samsung*);

Ampiezza del mercato di riferimento: qual è l'estensione geografica ideale per l'attività d'impresa? (*McDonald's*);

Grado di integrazione verticale: quale livello di integrazione è più desiderabile? (*Walt Disney, Dell Computer*).

Con riguardo all'integrazione verticale, negli ultimi anni questa è stata una delle questioni strategiche più rilevanti: l'esternalizzazione, le alleanze e il commercio elettronico hanno costretto le imprese a riconsiderare le parti della catena del valore da includere all'interno dei propri confini organizzativi.

18

Costi e Benefici dell'Integrazione Verticale: I BENEFICI

Economie tecniche. Si conseguono riduzioni di costo derivanti dall'integrazione tecnica di processi diversi, senza che ciò richiede necessariamente una comune proprietà delle diverse fasi.

Si conseguono significativi benefici di coordinamento

Si evitano onerosi costi di transazione, cioè di ricorso al mercato, in situazioni in cui:

- c'è un ridotto numero di imprese
- gli investimenti sono specifici
- può aumentare l'opportunismo e la dissimulazione strategica
- l'imposizione fiscale sulle transazioni è alta.

19

Integrazione verticale: vantaggi e problemi

L'integrazione verticale genera risparmi di costo (di trasporto, energia ecc.), le cosiddette **economie tecniche**, prodotte dall'integrazione fisica dei processi.

Per quanto queste giustificano la co-localizzazione degli impianti, non riescono a spiegare la necessità di riunire la produzione sotto la medesima proprietà. Perché non è possibile che le due fasi del processo produttivo siano intraprese da due aziende indipendenti con stabilimenti fisicamente integrati?

PER EVITARE COMPORTAMENTI OPPORTUNISTICI

20

Integrazione verticale: vantaggi e problemi (2)

Per capirlo proviamo a vedere cosa accadrebbe se le due fasi del processo produttivo fossero di proprietà di due imprese diverse:

- a) visto che esistono economie tecniche tra le due fasi, le due imprese investirebbero in strutture produttive integrate, facendo **investimenti specifici**.
- b) una volta costruiti, questi impianti hanno poco valore in assenza di strutture complementari della controparte. Ogni venditore è legato ad un unico acquirente e questo crea la possibilità di comportamenti opportunistici.

21

Integrazione verticale: vantaggi e problemi (3)

- Così quando la relazione verticale tra due imprese richiede che almeno un'impresa debba compiere un investimento specifico è conveniente integrarsi verticalmente.
- In questo modo, oltre che ad evitare comportamenti opportunistici, si eviteranno anche tutti quei costi di transazione (contrattazione, monitoraggio del contratto, risoluzione delle controversie) che nascono dalla conclusione ed esecuzione di un contratto tra le due imprese.

22

I Costi e I Benefici dell'Integrazione Verticale: I COSTI

Differenze nella scala efficiente minima delle varie fasi di produzione, cioè nei vari stadi della filiera.

- Sviluppo di competenze distintive in una fase della filiera che non possono essere utilizzate in fasi successive. E' sempre così?
- Gestione strategica di attività differenti e dunque di differenti A.S.A. (aree strategiche d'affari).

Problema degli incentivi. I contratti di mercato creano incentivi forti, nell'integrazione verticale gli incentivi nella relazione cliente-fornitore sono deboli. (incentivi alla performance)

- Effetti competitivi dell'integrazione verticale. Monopolio.
- Flessibilità.

23

I costi dell'integrazione verticale

• La presenza dei **costi di transazione** nei mercati non implica necessariamente che l'integrazione verticale sia una soluzione efficiente. Nonostante l'integrazione permetta di evitare i costi connessi al mercato, questa comporta un aumento dei costi amministrativi.

• L'**efficienza** del processo di gestione interna delle relazioni dipende da diversi **fattori**:

- a) differenze nella scala minima efficiente delle varie fasi della produzione;
- b) la gestione strategica di attività differenti;
- c) il problema degli incentivi;
- d) gli effetti competitivi dell'integrazione verticale;
- e) i rischi dell'integrazione;
- f) flessibilità.

24

a) differenze nella scala efficiente minima delle varie fasi della produzione

Bisogna confrontare i costi di transazione con la scala minima efficiente degli impianti produttivi.

ESEMPIO: *Federal Express* necessita di furgoni specialmente progettati per soddisfare le sue esigenze. Se il produttore di autocarri deve compiere investimenti specifici, *FedEx* potrebbe avere un incentivo a produrre internamente i propri veicoli, per evitare i costi di transazione (e di opportunismo).

Sarebbe una soluzione efficiente?

Quasi certamente NO, perché i costi di transazione evitati sarebbero ben poca cosa rispetto alle inefficienze generate dalla produzione interna di veicoli.

25

b) la gestione strategica di attività differenti

Se le varie attività hanno caratteristiche strategiche differenti ci sono problemi nel gestire un'impresa verticalmente integrata.

Le competenze organizzative, i sistemi di pianificazione strategica, gli approcci alla gestione delle risorse umane e i sistemi gestionali richiesti per una determinata attività possono essere molto diversi da quelli necessari per un'altra attività.

Infatti è raro trovare integrazione tra aziende di produzione e di distribuzione, proprio perché queste richiedono competenze organizzative e stili gestionali differenti. (*FedEx*, *Carrefour*; Eccezione: *Zara*).

Le differenze strategiche tra attività diverse hanno spinto molte imprese ad attuare politiche di de-integrazione verticale.

26

c) il problema degli incentivi

L'integrazione verticale altera gli incentivi tra attività verticalmente collegate.

Quando acquirente e venditore interagiscono tramite il mercato, l'incentivo del profitto garantisce che acquirente e venditore siano motivati a ottenere le migliori condizioni possibili: così i contratti di mercato creano **incentivi forti**.

Invece nel caso di integrazione verticale la relazione fornitore-cliente è governata da sistemi di gestione aziendale anziché dagli incentivi di mercato. Gli incentivi alla performance rimangono ma sono **incentivi deboli**.

Ma all'interno di un'impresa verticalmente integrata si potrebbero creare forti incentivi tramite l'apertura delle divisioni interne alla concorrenza esterna.

27

e) i rischi dell'integrazione

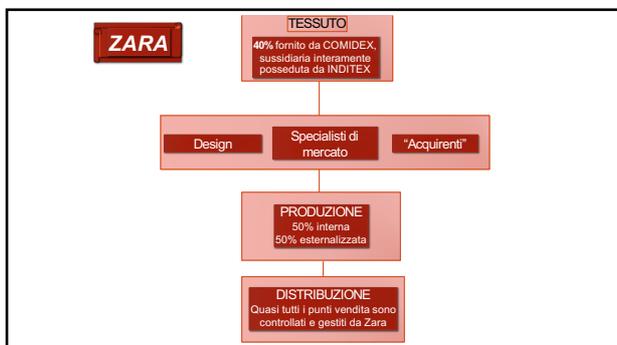
- ❖ L'integrazione verticale lega saldamente l'impresa ai suoi fornitori; ma questo genera anche una commistione di rischi, dato che un qualsiasi problema a monte si ripercuote su tutti gli stadi successivi.
- ❖ Questi problemi diventano particolarmente gravi quando la tecnologia o le preferenze dei consumatori cambiano rapidamente.

28

f) flessibilità

- Integrazione verticale e transazioni di mercato presentano vantaggi in relazione ai diversi tipi di flessibilità.
- **Transazioni di mercato:** sono più efficienti quando la flessibilità riguarda la rapidità di reazione:
 - alle incertezze della domanda;
 - alle opportunità di sviluppo di nuovi prodotti che richiedono nuove competenze tecniche.(settore dell'elettronica).
 - **Integrazione verticale:** vantaggiosa quando è richiesta una flessibilità diffusa a livello di sistema, in quanto garantisce velocità e coordinamento nell'effettuare adattamenti simultanei su tutti i livelli. (Zara).

29



30

Integrazione verticale e transazioni di mercato

Quante imprese operano nell'attività verticalmente collegata?	Minore è il numero delle imprese, maggiori sono i costi associati alla stipulazione del contratto.
Almeno una delle parti deve effettuare investimenti specifici?	Maggiore è l'entità degli investimenti specifici, maggiori sono i vantaggi dell'integrazione verticale.
L'informazione è distribuita equamente tra le parti nei diversi stadi della relazione verticale?	Più pronunciate sono le asimmetrie informative, maggiori sono i rischi di un comportamento opportunistico e maggiori sono i vantaggi dell'integrazione verticale.
Le transazioni nel mercato dei beni intermedi sono soggette a imposizione fiscale o regolamentazione?	Le imposte e la regolamentazione sono costi dei contratti di mercato evitabili tramite l'integrazione verticale.

31

Integrazione verticale e transazioni di mercato (2)

Le due fasi della produzione hanno scala minima efficiente simile?	Maggiore è la differenza nella scala minima efficiente, maggiori sono i vantaggi dei contratti di mercato rispetto all'integrazione verticale.
I due stadi sono strategicamente simili (per esempio, prestano fattori critici di successo simili o risorse/competenze comuni)?	Maggiore è la differenza strategica, maggiori sono i vantaggi dei contratti di mercato rispetto all'integrazione verticale.
È necessario un investimento continuo per aggiornare ed estendere le competenze delle singole attività?	Maggiore è la necessità di investire nello sviluppo delle competenze, maggiori sono i vantaggi della specializzazione rispetto all'integrazione verticale.
Quanto è incerta la domanda di mercato?	Più la domanda è imprevedibile, tanto più onerosa è l'integrazione verticale in termini di costi di aggiustamento della capacità.
L'integrazione verticale crea una commistione di rischi, esponendo l'intera catena del valore ai rischi dei suoi singoli stadi?	Maggiori sono i singoli rischi di ciascuno stadio, tanto più rischiosa è l'integrazione verticale.

32

Relazioni verticali

Finora abbiamo contrapposto l'integrazione verticale alla diretta concorrenza tra acquirenti e venditori. In realtà esiste una molteplicità di relazioni verticali intermedie con cui le due parti possono interagire e coordinare i propri interessi, ciascuno dei quali presentano vantaggi e svantaggi.

A) Contratti a lungo termine : comportano una serie di transazioni durante un dato arco di tempo e specificano le condizioni di vendita e le responsabilità delle due parti.

Problema: SCARSA FLESSIBILITÀ

in quanto non consentono di anticipare tutte le circostanze che si possono manifestare durante la durata del contratto: rischio di contratti troppo vincolanti.

33

Relazioni verticali (2)

B) Partnership con i fornitori: riescono a garantire:

- la sicurezza necessaria per compiere investimenti specifici;
- la flessibilità per affrontare la mutevolezza del mercato;
- e gli incentivi per evitare l'opportunismo.

○ **Franchising:** anche questo contratto cerca di combinare i vantaggi delle due soluzioni: studiato per promuovere la stretta collaborazione e gli investimenti specifici tipici dell'integrazione verticale, con gli incentivi (forti) e la flessibilità tipici dei contratti di mercato. (*McDonalds, Blockbuster ecc.*)

34

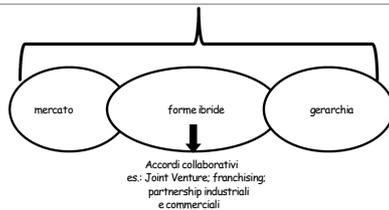
Strategie di quasi integrazione

Soluzioni imperniate su *accordi di collaborazione* tra imprese, sanciti da intese più o meno formali, e finalizzate a raggiungere obiettivi comuni tramite la condivisione di risorse - materiali, immateriali e finanziarie -, rischi e obblighi. Le condizioni al verificarsi delle quali si dovrebbe propendere per la soluzione *make sono:*

- hanno i connotati del mercato, perché coinvolgono attori giuridicamente ed economicamente autonomi ed in parte
- hanno i connotati della gerarchia perché le imprese sono avvinte da forti interdipendenze e condividono obiettivi, risorse e rischi quasi operassero sotto lo stesso tetto
- non configurano un mercato puro, perché non si risolvono in scambi spot di "cosa contro prezzo", ma implicano un orizzonte di medio lungo termine, rapporti fiduciosi e poggiano su variabili di scelta che non si riducono alla mera valutazione del prezzo
- non sono "gerarchia pura" perché mancano di una caratteristica fondamentale che connota questa forma di organizzazione delle attività economiche: la supervisione diretta.

35

Strategie di quasi integrazione



36

Il "design" delle relazioni verticali: I contratti a lungo termine e la quasi integrazione verticale

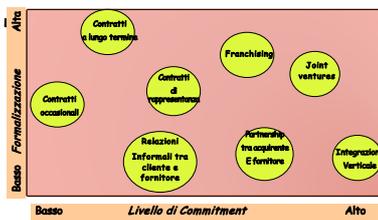
Contratti a lungo termine e forme di quasi integrazione verticale riassumono benefici dell'integrazione verticale e del ricorso al mercato.

Domande chiave:

- Come è distribuito il rischio fra le parti contraenti?
- Gli incentivi a mantenere il rapporto a lungo termine sono appropriati per entrambe le parti contraenti?

37

Differenti tipi di Relazioni verticali fra le imprese



38

Scelta tra forme alternative di relazione verticale

Anche in questo caso la scelta tra i vari tipi di relazione verticale dipende dalle caratteristiche proprie dell'impresa. Infatti anche all'interno di uno stesso settore, la soluzione ideale per un'impresa potrebbe non esserlo per un'altra con strategie e competenze differenti.

Nella scelta occorre però considerare altri 2 fattori:

1) Allocazione del rischio: ogni contratto deve prevedere tutti gli imprevisti che si possono manifestare durante l'esecuzione del contratto. Spesso nei contratti si prevede una ripartizione del rischio tra le parti (che dipende dal rispettivo potere contrattuale).

2) La struttura degli incentivi: in ogni contratto bisogna riuscire ad inserire degli incentivi per far sì che la prestazione sia di qualità. Molto spesso l'incentivo più efficace è la prospettiva di un rapporto di lunga durata.

39

Tendenze recenti

- Negli ultimi anni si è sempre più fatto ricorso a relazioni verticali, cercando di conciliare la flessibilità e gli incentivi delle transazioni di mercato con la stretta collaborazione tipica dell'integrazione verticale.
- Sempre più imprese hanno abbandonato i rapporti di fornitura occasionali per stabilire strette relazioni verticali con un ristretto numero di fornitori.
- Al tempo stesso le imprese hanno cercato di rafforzare le loro relazioni verticali, disincentivando l'opportunismo attraverso l'acquisizione di quote azionarie.
- Tuttavia non mancano tendenze in senso opposto: l'**esternalizzazione** ha preso sempre più piede tra le aziende, la maggior parte delle imprese si è specializzata in poche attività della propria catena del valore.
- La diffusione dell'esternalizzazione e delle de-integrazioni verticali ha dato vita a una nuova forma organizzativa: l'**impresa virtuale**, in cui la funzione dell'impresa è di coordinare le attività di una rete di fornitori.

40

Recenti Trends nelle relazioni verticali

- Dal *competitive contracting* al *supplier partnerships*; esempio: settore auto
- Dall'integrazione verticale all'*outsourcing* (relativa pure all'esternalizzazione dei servizi)
- Diffusione del franchising
- Crescita delle alleanze tecnologiche (es: IBM- Apple; Canon- HP)
- Crescita delle forme di network fra imprese.
- Conclusioni:** Si stanno riconfigurando i confini tra imprese e mercato.

41

Riepilogo

- Non esiste un grado standard di integrazione verticale ottimale per tutte le imprese; ogni impresa deve valutare attentamente le sue esigenze strategiche, le sue risorse e competenze e le caratteristiche delle transazioni coinvolte.
- In base alla sua situazione l'azienda deve poi stabilire quali attività svolgere internamente e quali esternalizzare, considerando tutti gli svantaggi e vantaggi offerti da entrambe le soluzioni.
- Le decisioni relative all'integrazione verticale non comportano più una scelta tra *make or buy*, tra i due estremi esiste un'ampia gamma di relazioni verticali intermedie.
- Se si sceglie di integrarsi verticalmente, per evitare comportamenti opportunistici occorre riunire la produzione sotto la medesima proprietà, anziché farla svolgere da due aziende indipendenti con stabilimenti fisicamente integrati.
- Nonostante l'integrazione verticale generi delle economie tecniche, è necessario considerare anche i maggiori costi amministrativi procurati all'impresa.

42
