

<sup>11</sup> Milgrom, P., J. Roberts, «Bargaining Costs, Influence Costs, and the Organization of Economic Activity», in Alt, J., K. Shepsle (a cura di), *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990.

<sup>12</sup> La maggior parte delle informazioni per formulare questo esempio sono tratte da Dvorak, P., «Out of Tune: At Sony, Rivalries Were Encouraged; Then Came iPod», *The Wall Street Journal*, June 29, 2005, p. A1.

<sup>13</sup> Hayek, F., «The Use of Knowledge in Society», *American Economic Review*, 35, 1945, pp. 519-530.

<sup>14</sup> Williamson, O., *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press, 1985 (trad. it *Le istituzioni economiche del capitalismo: imprese, mercati, rapporti contrattuali*, a cura di Margherita Turrani, Franco Angeli, Milano 1987).

<sup>15</sup> Macauley, S., «Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study», *American Sociological Review*, 28, 1963, pp. 55-67.

<sup>16</sup> *Cook v. Deltora Corp.*, 753 F2d 1552 (1985), United States Court of Appeals, Eleventh Circuit.

<sup>17</sup> Macauley, «Non-Contractual Relations in Business».

<sup>18</sup> Milgrom, P., J. Roberts, *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1992 (trad. it *Economia, organizzazione e management*, a cura di Giulio Ecchia, Il Mulino, Bologna 1994).

<sup>19</sup> Qian, Y., Roland, G., C. Xu, «Coordinating Tasks in – Form and U-Form Organisations» LSE STICERD Research Paper No. TE458, 2003.

<sup>20</sup> Koener, B., «'Made in America' Small Businesses Buck the Offshoring Trend» *Wired*, March 2011, [http://www.wired.com/magazine/2011/02/ff\\_madeinamerica](http://www.wired.com/magazine/2011/02/ff_madeinamerica). Visitato March 7, 2011.

<sup>21</sup> Coase, R., «The Nature of the Firm», *Economica*, 4, 1937, pp. 386-405.

<sup>22</sup> Williamson, O., *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press, 1985 (trad. it *Le istituzioni economiche del capitalismo: imprese, mercati, rapporti contrattuali*, a cura di Margherita Turrani, Franco Angeli, Milano 1987).

<sup>23</sup> Assumiamo qui che l'insolvenza o la dichiarazione di bancarotta non sono possibili. Una volta costruito l'impianto, è necessario pagare le rate del mutuo in ogni caso. Per giustificare questo assunto, immaginate che la vostra impresa abbia molte altre attività redditizie che generano abbastanza risorse per coprire in ogni caso il vostro mutuo per l'impianto. In questo modo sareste obbligati legalmente a pagare il mutuo indipendentemente dalla scarsa redditività del nuovo impianto.

<sup>24</sup> La rendita è sinonimo di profitto economico. Per collegare questo concetto a un altro molto importante nella finanza aziendale, quando un investimento ha una rendita positiva avrà anche un valore attuale netto positivo. Si vedano i concetti base per il valore attuale netto.

<sup>25</sup> L'espressione «hold-up problem» è stata coniata da Victor Goldberg nel suo articolo «Regulation and Administered Contracts», *Bell Journal of Economics*, 7, Autumn 1976, pp. 426-448.

<sup>26</sup> Hart, O., «Hold-Up, Asset Ownership, and Reference Points», *Quarterly Journal of Economics*, February 2009.

<sup>27</sup> Vukina, T., P. Leegomomchai, «Oligopsony Power, Asset Specificity, and Hold-Up: Evidence from the Broiler Industry», *American Journal of Agricultural Economics*, 88, 2006, pp. 589-605.

<sup>28</sup> Hart, O., *Ibid.*

## L'integrazione verticale e le sue alternative

### CAPITOLO QUATTRO

#### 4.1 Cosa significa essere «integrati»?

Nel capitolo 3 abbiamo visto perché le imprese scelgono di stipulare dei contratti e come l'incompletezza di tali contratti influisce sulla decisione di integrazione verticale. Le imprese si affidano ai contratti per proteggersi dai partner che potrebbero approfittare della loro posizione. I contratti completi chiariscono in maniera precisa quali sono le azioni che le imprese partner debbono intraprendere, perciò, se i contratti fossero completi, l'integrazione verticale non sarebbe necessaria. Ma è inevitabile che i contratti abbiano un certo grado di incompletezza, per cui un'impresa che agisca solo nel proprio interesse si trova ad avere un certo margine per accrescere i propri profitti a scapito delle altre imprese della catena verticale. I problemi di coordinamento, fuga di informazioni e *holdup* che ne derivano portano a un'inefficienza nella produzione. L'integrazione potrebbe essere, quindi, necessaria per assicurare l'efficienza della produzione e una posizione concorrenziale sul mercato dei prodotti finiti.

##### 4.1.1 La teoria dei diritti di proprietà dell'impresa

I problemi di performance legati al coordinamento, alle informazioni e all'*holdup* non sono solo costruzioni teoriche ma si verificano quando si prendono decisioni inefficienti sull'uso delle risorse disponibili. Tecnicamente, l'integrazione non è altro che il trasferimento della proprietà delle risorse da un individuo o gruppo a un altro. L'integrazione verticale non elimina nessuna delle persone o dei processi coinvolti nella catena verticale (anche se il nuovo proprietario può comunque scegliere di licenziare o rimpiazzare qualche lavoratore e di vendere o sostituire qualche macchinario), né cambia alcuno dei passaggi del processo produttivo. Come può, quindi, l'integrazione verticale apportare miglioramenti nelle prestazioni?

La teoria dei diritti di proprietà dell'impresa elaborata da Sanford Grossman, Oliver Hart e John Moore (GHM) spiega come l'integrazione influisce sulle prestazioni all'interno della catena verticale<sup>1</sup>. L'assunto di base dell'approccio GHM è il seguente:

L'integrazione determina la proprietà e il controllo delle risorse ed è attraverso proprietà e controllo che le imprese possono sfruttare i contratti incompleti.

In altri termini, l'integrazione conta perché determina chi controlla le risorse,

prende le decisioni e assegna i profitti quando i contratti sono incompleti e i partner commerciali non sono d'accordo. Quando i diritti di proprietà sono nelle mani dell'impresa sbagliata l'efficienza ne risente.

La teoria di GHM parte da un'affermazione semplice ma importante: la scelta tra produrre o acquistare determina il diritto legale al controllo delle risorse e alla distribuzione dei ricavi ottenuti dall'utilizzo di tali risorse. Il proprietario di una certa attività può concedere all'altra parte il diritto di usufruire di quella attività o di ricevere i proventi che ne derivano, ma detiene tutti i diritti di controllo di cui nel contratto non si parla in maniera esplicita. Si parla, in questo caso, di *diritti residuali di controllo*. Quando la proprietà passa da un soggetto a un altro, vengono trasferiti anche i diritti residuali di controllo.

Per illustrare questo principio, prendiamo in considerazione il rapporto fra PepsiCo e gli stabilimenti di imbottigliamento, che sono di due tipi: quelli appartenenti a società indipendenti e quelli di proprietà della PepsiCo stessa. Uno stabilimento di imbottigliamento di una impresa indipendente possiede le risorse materiali e i diritti esclusivi per il territorio ottenuto in franchising; PepsiCo non detiene l'autorità diretta sul modo in cui gli impianti indipendenti gestiscono le operazioni nel loro territorio, per cui se uno di questi rifiuta di rifornire alcuni negozi o partecipare a una campagna nazionale, come la PepsiCo Challenge lanciata nel 1975, PepsiCo può soltanto cercare di convincerla a cooperare. Immaginiamo però che PepsiCo acquisti una delle imprese di imbottigliamento indipendenti che diventa, ora, una sua filiale: se il contratto non specifica diversamente, sarà PepsiCo, non lo stabilimento di imbottigliamento, a detenere l'autorità finale sul modo in cui si svolgono le attività di imbottigliamento e come viene gestito il territorio. Se il management della filiale si rifiutasse di partecipare alla PepsiCo Challenge, PepsiCo potrebbe sostituirlo con un gruppo dirigente più disposto a cooperare.

Se i contratti fossero completi, non avrebbe importanza chi sia il proprietario dell'attività. Sotto la guida di un contratto completo, le due parti saprebbero sempre come risolvere le proprie divergenze sulle campagne di promozione, indipendentemente da chi possiede cosa. Prendendo come punto di partenza il problema dei contratti incompleti, l'approccio di GHM analizza come la proprietà influisce sulle decisioni delle parti riguardo investimenti in attività a elevata specificità. Viene presa come esempio una situazione in cui due imprese (o due individui) intraprendono una transazione che comporta una serie di decisioni operative che le imprese devono prendere insieme. Secondo la teoria GHM esse non potranno stilare un contratto che specifichi tali decisioni operative a priori, ma dovranno negoziarle di volta in volta quando la transazione sarà già in atto. La proprietà influisce sul risultato di queste negoziazioni e di conseguenza influenza l'efficienza della produzione.

#### 4.1.2 Modi alternativi di organizzare le transazioni

Per comprendere meglio l'approccio GHM si pensi a due imprese, ognuna con i suoi manager. Per semplicità immaginiamo che l'impresa 1 si trovi, nella catena verticale, a monte rispetto all'impresa 2. Le decisioni prese dai due gruppi di mana-

ger sono importanti ai fini dell'efficienza della catena stessa; inoltre, le condizioni di fornitura e domanda sono tali che non sarebbe possibile stilare un contratto semplice nel quale fosse indicato come ogni gruppo di manager deve comportarsi. Per esempio, il mercato potrebbe essere in continuo cambiamento, per cui un contratto vecchio di un anno non potrebbe dare indicazioni valide nel presente.

Possiamo immaginare tre modi alternativi per organizzare la transazione:

1. *non-integrazione*: le due unità sono imprese indipendenti, ciascuna delle quali controlla le proprie attività;
2. *integrazione a valle*: l'unità 1 possiede le attività dell'unità 2 (per esempio, l'unità 1 opera un'integrazione a valle nella fase svolta dall'unità 2, così da acquisire il controllo delle risorse dell'unità 2);
3. *integrazione a monte*: l'unità 2 possiede le attività dell'unità 1 (per esempio, l'unità 2 opera l'integrazione a monte nella fase svolta dall'unità 1, così da acquisire il controllo delle risorse dell'unità 1).

Secondo l'approccio GHM la forma di integrazione influisce sugli incentivi che possono spingere entrambi i gruppi dirigenti a investire in attività a elevata specificità. Questo riguarda sia gli investimenti *ex ante* che quelli fatti nel corso della transazione, ma anche altre decisioni operative di cui emerge l'esigenza man mano che la relazione si evolve (questi investimenti e queste decisioni sono trattate in maniera più approfondita nel capitolo 3). Dato che tali investimenti e decisioni possono avere costi maggiori per un'impresa più che per un'altra, nessuno dei due gruppi di manager vorrà prendersi la responsabilità e si arriverà a un adattamento poco efficiente ai cambiamenti del mercato.

Quindi, secondo l'approccio GHM, la forma di integrazione ha effetti sulle trattative e sul mancato adattamento. Supponiamo, ad esempio, che l'impresa 1 si integri a valle e acquisisca l'impresa 2. Possedendo le risorse dell'impresa 2, i manager dell'impresa 1 hanno una posizione migliore quando si tratta di negoziare le decisioni operative che devono rientrare nel contratto, e possono sfruttarla per impossessarsi di gran parte del valore che verrà creato dalla transazione; saranno così molto più propensi a realizzare investimenti a elevata specificità. Questa situazione sarà ben accetta da entrambi i gruppi di manager se gli investimenti in questione costituiscono un valore per la relazione in quanto rendono più efficiente la catena verticale. La teoria implica che *l'integrazione verticale è auspicabile quando l'investimento di un'impresa in attività a elevata specificità ha un impatto sul valore creato lungo la catena verticale significativamente maggiore rispetto all'impatto dell'investimento operato dall'altra impresa*. Quando gli investimenti delle due imprese hanno pari importanza, la non integrazione è la scelta migliore dato che in questo modo i differenti manager avranno incentivi sufficienti a investire rimanendo indipendenti.

Questo suggerisce l'esistenza di trade-off tra strutture proprietarie alternative. Si pensi, ad esempio, alla decisione di una compagnia di assicurazioni riguardo l'integrazione a valle nelle vendite, ossia la scelta tra l'utilizzo di propri dipendenti che si occupino delle vendite o la delega del compito ad agenti indipendenti. Un in-

vestimento chiave riguarda il tempo impiegato a stilare gli «elenchi dei clienti», ovvero gli elenchi di assicurati effettivi o potenziali. Secondo l'approccio GHM, la decisione di integrazione dovrebbe evidenziare l'importanza relativa degli investimenti fatti dall'agente ai fini di sviluppare una clientela fedele, e rispetto a quelli fatti dall'impresa in attività volte alla realizzazione dell'elenco. Se i clienti sono fedeli agli agenti, allora contano gli investimenti dell'agente, se invece i clienti sono fedeli alla compagnia assicurativa, saranno più rilevanti gli investimenti fatti dalla compagnia. Si è scoperto che chi stipula una polizza sull'intera durata della vita tende a restare fedele alla compagnia, mentre chi stipula una polizza sulla vita per un periodo limitato rimane fedele all'agente. Perciò, seguendo l'approccio GHM, l'impresa venderà le polizze sull'intera durata della vita attraverso la propria rete di vendita. La pratica conferma questa tendenza: la maggior parte delle compagnie assicurative che offrono polizze sull'intera durata della vita hanno propri venditori, mentre per vendere polizze a breve termine si affidano ad agenti indipendenti che possiedono un proprio elenco dei clienti.

Enfatizzando l'importanza della proprietà delle risorse, l'approccio GHM ci aiuta a comprendere certe soluzioni pratiche intermedie fra l'integrazione verticale e la transazione di mercato. Per esempio, General Motors e Ford possiedono spesso le attrezzature specializzate e gli stampi utilizzati da un'impresa indipendente che fornisce parti di carrozzeria e componenti delle autovetture. Questo può avvenire soprattutto per componenti come radiatori e motorini di avviamento che esigono attività materiali specializzate, ma non una capacità progettuale o un know-how operativo estremamente specializzati<sup>2</sup>: analogamente, nel settore delle bottiglie di vetro, i grandi clienti conservano spesso la proprietà di stampi specializzati, anche se barattoli e bottiglie vengono realizzati da un produttore indipendente. La teoria GHM implica che questa è una forma di integrazione verticale distinta da quella in cui il fornitore indipendente si occupa della produzione e possiede anche le attrezzature.

## 4.2 Governance

Nell'esempio precedente abbiamo supposto che dopo l'acquisizione dell'impresa 2 da parte dell'impresa 1, i manager dell'impresa 1 potessero decidere liberamente quali azioni dovesse compiere l'impresa 2. Ma in realtà l'integrazione non trasforma i manager in marionette, né elimina l'interesse personale: gli stessi manager dell'impresa 2, che nelle libere transazioni intendevano ottenere un guadagno a scapito dell'impresa 1, potrebbero continuare ad agire in maniera individualistica anche se lavorano per l'impresa. Spesso si pensa che i problemi dovuti alle inefficienze contrattuali si risolvano automaticamente quando coloro che prendono le decisioni appartengono alla stessa organizzazione, ma non è necessariamente vero; se l'integrazione riuscirà a ridurre o eliminare i problemi di holdup e di coordinamento dipende dai sistemi di governance. Se pensiamo ai contratti come strumenti per assegnare i diritti decisionali e il controllo delle risorse *tra* le due imprese, allora i

sistemi di governance servono per assegnare i diritti decisionali e il controllo delle risorse *all'interno* di una impresa.

L'analogia con i contratti ci suggerisce un modo semplice per comprendere i sistemi di governance: quando partner commerciali indipendenti non concordano su quali azioni intraprendere o su come dividere i guadagni, per risolvere la situazione si affidano ai contratti e ai tribunali; quando invece sono gli individui all'interno di una stessa impresa ad avere contrasti, la situazione viene risolta grazie alla guida e all'autorità della direzione generale: essa deve essere a conoscenza del fatto che i propri impiegati, così come le imprese indipendenti, tenderanno ad agire nel proprio interesse e dovrà quindi fare un oculato uso di bastone e carota (bonus, promozioni, licenziamenti) per controllare l'interesse personale e far sì che i lavoratori agiscano per il bene dell'impresa. Il successo dell'integrazione dipende pertanto dall'abilità della direzione generale di premiare e punire i dipendenti in modi non previsti dai contratti.

I contratti, invece, funzionano bene quando i premi e le punizioni si basano su criteri oggettivi, per cui è importante che la direzione generale sappia utilizzare al meglio la propria saggezza nell'implementare criteri soggettivi (perché altrimenti l'integrazione non porterebbe alcun beneficio). Inoltre, la direzione generale deve saper capire quali sono gli aspetti della produzione che saranno più soggetti a inconvenienti dovuti al perseguimento dell'interesse personale e all'incompletezza dei contratti e, di conseguenza, premierà quei lavoratori che si impegnano per assicurare il coordinamento della produzione dei design attribuiti; egualmente, non sfrutterà quei lavoratori che fanno investimenti in competenze specifiche per l'impresa (mantenendo più bassi, ad esempio, gli stipendi dei lavoratori con competenze più generali); punirà, invece, i lavoratori che attueranno comportamenti di holdup nei confronti dei colleghi per ottenere quasi-rendite (per esempio richiedendo risorse).

### 4.2.1 Delega

Un altro ruolo fondamentale della direzione generale è quello della delega, ovvero di determinare quali decisioni saranno prese direttamente e quali saranno lasciate ai dipendenti. L'approccio GHM aiuta a capire quali sono le decisioni che è possibile delegare. Si pensi a due tipi di decisioni che un manager può prendere: da un lato troviamo quelle legate all'utilizzo di impianti e macchinari e dall'altro quelle sull'utilizzo del capitale umano (come il tempo e lo sforzo dedicati al lavoro). La direzione generale può ottenere il controllo sui macchinari, ma non avrà mai il pieno controllo del capitale umano, perché ogni singolo dipendente può decidere con quanto impegno vuole lavorare. Come abbiamo visto in precedenza, secondo l'approccio GHM i diritti decisionali centrali di un'attività andrebbero assegnati a quei manager le cui decisioni avranno il maggiore impatto sulle prestazioni dell'attività stessa, quindi, se l'investimento in capitale umano di un manager è essenziale ai fini di un uso più produttivo degli impianti, allora il controllo degli stessi dovrà esse-

re delegato a questo manager. Avendo ricevuto la delega, il manager sarà spinto a fare i necessari investimenti in capitale umano.

Concludiamo dicendo che quando il capitale umano e le attrezzature sono altamente complementari all'interno di una data attività, allora l'autorità deve essere delegata. Quando invece il capitale fisico è complementare, ma in attività tra loro diverse, è preferibile centralizzare le decisioni. Pensiamo, per esempio, a un ospedale con un'unica sala operatoria. Se tutti i chirurghi dell'ospedale traggono beneficio dalle migliori apportate alla sala operatoria, allora deve essere l'ospedale a mantenere il controllo sulle decisioni di eventuali migliorie; se invece la sala operatoria è fornita di attrezzature specializzate utili solo alla chirurgia cardiaca, allora quel tipo di decisioni deve essere delegato al team di cardiocirurgia.

#### 4.2.2 Ricapitolando: la teoria GHM

Per riassumere, la teoria GHM afferma che i diritti decisionali centrali per un'attività vanno attribuiti ai manager le cui decisioni avranno il più elevato impatto sulle prestazioni dell'attività stessa. Questo porta a diversi possibili scenari per i manager:

- Se il successo della fusione tra le imprese A e B dipende dalle conoscenze specialistiche dei manager dell'impresa B, allora l'autorità decisionale dovrà essere conferita a loro. Questo, in genere, significa che sarà l'impresa B ad acquisire l'impresa A, in modo che proprietà e controllo delle risorse dell'impresa A siano nelle mani dell'impresa B. La fusione può avere successo anche se A acquisisce B, purché A deleghi il potere decisionale ai manager di B.
- Se il successo dipende dalla sinergia tra le risorse combinate di A e B, come nel caso della risoluzione di problemi di coordinamento e di holdup tra un compratore e un fornitore, allora le imprese A e B dovranno fondersi e l'autorità decisionale dovrà essere centralizzata.
- Se il successo dipende in ugual misura dalle conoscenze specialistiche dei manager di entrambe le imprese e non esistono sinergie derivanti dall'unione delle risorse, allora A e B dovranno rimanere indipendenti.

#### 4.2.3 Dipendenza dal percorso (path dependency)

È chiaro che i sistemi di governance non sempre funzionano al meglio; spesso il processo all'interno del quale si sviluppano mostra una dipendenza dalle decisioni prese nel passato, ovvero alcuni possibili sistemi di governance si escludono a causa di circostanze che si sono presentate nel passato. Per esempio, se il periodo successivo alla fusione è segnato da un conflitto, sarà più difficile che si formi una struttura di governance efficiente basata sulla cooperazione tra impresa acquirente e impresa acquisita. Le stesse considerazioni si possono applicare alla disintegrazione verticale: ci si potrebbe aspettare che un'attività che sia stata incorporata e messa sul mercato agisca come un'impresa indipendente, ma, almeno all'inizio, i

manager di quell'attività non saranno abituati a prendere decisioni come attori indipendenti e continueranno a fare affidamento sui manager dell'ex impresa madre. Questo creerà una relazione tra le due imprese successiva allo scorporo che non sarà una normale transazione di mercato, ma piuttosto un'associazione informale a lungo termine a metà tra l'indipendenza e l'integrazione.

La path dependence attraverso la quale le imprese si sviluppano può influire anche sulla capacità di un'impresa di vendere prodotti ad altri compratori diversi dalle altre divisioni dell'impresa stessa. Nel capitolo 3 dicevamo che le imprese di mercato potrebbero conseguire economie di scala vendendo a molti compratori a valle. Le imprese che producono per un uso interno, in genere non vendono il prodotto in eccesso ad altre imprese perché questo costituirebbe una distrazione e sarebbe un'attività per la quale l'impresa non ha le competenze necessarie. Se, al contrario, un'impresa, invece di produrre in proprio, compra l'impresa fornitrice, la situazione cambia. L'impresa acquisita saprà come vendere i propri prodotti ad altre imprese, e queste competenze di marketing saranno una delle risorse che l'impresa madre acquisirà con la fusione. In questo caso, la vendita al di fuori dell'impresa dei beni prodotti principalmente per uso interno non costituirà una distrazione o un'attività per la quale l'impresa è impreparata. La possibilità che un'impresa venda il prodotto in eccesso a un'altra, tuttavia, rimane limitata dalle condizioni competitive sul mercato.

### 4.3 Decidere di integrarsi verticalmente

Se assumiamo che l'impresa abbia il diritto di definire la governance, l'integrazione permetterà di evitare i problemi di coordinamento e di holdup. Ma nemmeno la direzione generale più diligente può riprodurre i forti incentivi del mercato, o fare in modo che l'impresa integrata ottenga le stesse economie di scala e di apprendimento che invece ottiene l'impresa di mercato. Non è stato ancora studiato come queste forze a favore e contro l'integrazione arrivino a un compromesso in certe circostanze, ma è quello che dobbiamo fare se vogliamo capire perché l'integrazione verticale cambia tanto da un settore all'altro dell'industria (per esempio le imprese produttrici di alluminio sono molto più integrate verticalmente rispetto alle imprese che lavorano lo stagno), da un'impresa all'altra all'interno dello stesso settore (Hyundai è più integrata verticalmente di Honda), ma anche da una transazione all'altra all'interno della stessa impresa (le imprese statunitensi, ad esempio, tendono a ricorrere all'esterno per i trasporti molto di più di quanto non facciano per lo stoccaggio o la gestione delle scorte).

#### 4.3.1 Efficienza tecnica ed efficienza di agenzia a confronto

I costi e i benefici del ricorso al mercato sono connessi all'efficienza tecnica o all'efficienza di agenzia. In economia, l'efficienza tecnica ammette varie interpretazioni: in quella ristretta essa rappresenta la quantità massima che un'impresa pro-

duce, data una determinata combinazione di input. Secondo un'interpretazione più ampia – ed è quella usata in questo capitolo – l'efficienza tecnica indica se l'impresa utilizza o meno il processo produttivo meno costoso: per esempio, se la produzione efficiente di un determinato articolo richiede competenze tecniche specializzate, ma l'impresa non ha in precedenza investito abbastanza per svilupparle, essa non ha raggiunto la piena efficienza tecnica; l'impresa potrebbe raggiungerla acquistando il prodotto in questione da un'impresa di mercato, oppure investendo nell'acquisizione delle necessarie competenze tecniche.

L'efficienza di agenzia si riferisce alla misura in cui lo scambio di merci e servizi nella catena verticale è stato organizzato per ridurre al minimo i costi di coordinamento, agenzia e transazione discussi nel capitolo 3. Se lo scambio non ha ridotto al minimo questi costi, l'impresa non ha raggiunto la piena efficienza di agenzia: questa riguarda il processo di scambio, mentre l'efficienza tecnica riguarda il processo di produzione. Nella misura in cui il processo di scambio innalza i costi di produzione (per esempio, quando la minaccia di holdup porta alla riduzione degli investimenti specifici e all'aumento dei costi di produzione), questa può essere classificata come inefficienza di agenzia, anziché tecnica.

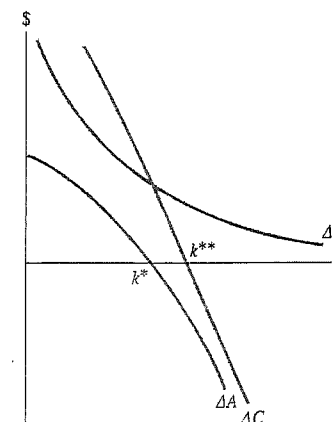
Spesso la decisione *make-or-buy* ha implicazioni contrastanti sull'efficienza di agenzia e tecnica. Per esempio, quando un produttore di computer si procura sul mercato microchip di memoria, l'impresa può migliorare la propria efficienza tecnica rivolgendosi per l'acquisto a produttori specializzati; ma questa soluzione può andare a detrimento dell'efficienza di agenzia in quanto richiede contratti dettagliati, nei quali siano specificati le prestazioni e i premi. Per essere adeguata, l'organizzazione verticale della produzione deve bilanciare efficienza tecnica ed efficienza di agenzia: Oliver Williamson usa il termine *economizing* per definire appunto questo delicato equilibrio<sup>3</sup>.

Williamson sostiene che l'organizzazione verticale ottimale riduce al minimo la somma di inefficienze tecniche e di agenzia; ciò significa che le parti, intraprendendo uno scambio lungo la catena verticale, organizzano le transazioni in modo da ridurre al minimo la somma dei costi di produzione e transazione. Dal momento che il mercato offre maggiori vantaggi al fine di minimizzare i costi di produzione, mentre l'integrazione verticale ne offre di più per minimizzare i costi di transazione, il *trade-off* fra i rispettivi costi è inevitabile. Anche le imprese meglio organizzate devono subire gli effetti di queste forze contrastanti, sotto forma di costi di produzione più elevati, burocrazia, problemi nello scambio e controversie legali.

#### 4.3.2 Il «trade-off» tra efficienza tecnica ed efficienza di agenzia

La figura 4.1 fornisce un utile spunto di riflessione sull'interazione fra efficienza di agenzia ed efficienza tecnica, in quanto illustra una situazione in cui la quantità di merci scambiate è fissata a un determinato livello<sup>4</sup>. L'asse verticale esprime le differenze tra i costi di organizzazione interna e i costi di transazione sul mercato. I valori positivi indicano che i costi dell'organizzazione interna sono superiori a quelli delle transazioni di mercato. L'asse orizzontale indica invece il livello di spe-

**Fig. 4.1**  
Il trade-off tra  
efficienza tecnica  
ed efficienza  
di agenzia



La curva  $\Delta T$  rappresenta il costo minimo di produzione nell'ambito di un'impresa verticalmente integrata meno il costo minimo di produzione nel caso di una transazione di mercato: riflette, cioè, le differenze nell'efficienza tecnica. La curva  $\Delta A$  rappresenta i costi di transazione quando la produzione è verticalmente integrata diminuiti dei costi di transazione quando la transazione è organizzata attraverso transazioni di mercato (questa differenza comprende qualunque aumento nei costi di produzione oltre il livello minimo dovuto a scarsi incentivi o investimenti mancati a causa di problemi di holdup). Questa curva mostra le differenze nell'efficienza di agenzia. La curva  $\Delta C$  è la somma verticale di  $\Delta T$  e  $\Delta A$  e rappresenta la differenza totale di costi tra l'integrazione verticale e le transazioni di mercato.

cificità dell'attività indicata con  $k$ , per cui un aumento dei valori di  $k$  implica una maggiore specificità dell'attività.

La curva  $\Delta T$  indica i differenti livelli di efficienza tecnica, ovvero le differenze nei costi minimi di produzione esistenti fra il caso in cui l'articolo venga prodotto all'interno di un'impresa verticalmente integrata e quello in cui venga acquisito mediante una transazione di mercato. Parlando di «costo minimo di produzione», intendiamo escludere da questa differenza ogni aumento nei costi di produzione che derivi dalle differenze negli incentivi utilizzati per controllare i costi o per investire in miglioramenti del processo volti a ridurre i costi nei due modi di organizzazione.  $\Delta T$  è positivo per ogni livello di specificità dell'attività, perché i fornitori esterni possono accorpare domande di più compratori e quindi trarre maggiori vantaggi dalle economie di scala e di scopo per ridurre i costi di produzione rispetto alle imprese che producono da sé gli input. La differenza di costo diminuisce con l'aumento della specificità dell'attività perché una maggiore specificità dell'attività implica usi più specializzati per gli input e quindi minori sbocchi alternativi per il fornitore esterno. Il risultato è che probabilmente, con l'aumentare della specificità dell'attività, le economie di scala e di scopo per i fornitori esterni diminuiscono.

La curva  $\Delta A$  riflette le variazioni nell'efficienza di agenzia e misura le differenze nei costi di scambio nel caso in cui l'articolo venga prodotto all'interno dell'im-

presa e in quello in cui venga comprato sul mercato da un fornitore esterno. Quando l'articolo viene acquistato da un fornitore esterno, i costi comprendono i costi diretti della negoziazione della transazione, i costi della stipula e dell'applicazione dei contratti e i costi associati all'holdup e alle riduzioni degli investimenti specifici discussi nel capitolo 3; includono inoltre i costi di eventuali inconvenienti nel coordinamento e fuga di informazioni riservate, discussi nel capitolo 3. Quando l'articolo viene prodotto all'interno dell'impresa, questi costi includono i costi di agenzia e di influenza anch'essi esaminati nel capitolo 3. In breve, la curva  $\Delta A$  riflette le variazioni nell'efficienza di agenzia legate ai due diversi modi di organizzare le transazioni.

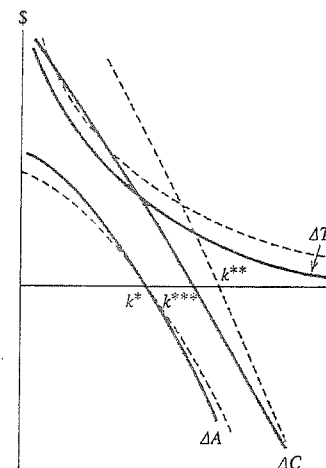
La curva  $\Delta A$  è positiva per bassi livelli di specificità dell'attività ( $k < k^*$ ) e negativa per livelli elevati. Quando la specificità dell'attività è bassa, l'holdup non rappresenta un problema rilevante; è allora probabile che la transazione di mercato sia preferibile all'integrazione verticale sul piano dell'efficienza di agenzia, perché, come si è visto nel capitolo 3, le imprese indipendenti hanno spesso incentivi maggiori per innovare e controllare i costi di produzione rispetto alle divisioni di un'impresa verticalmente integrata. Via via che aumenta la specificità dell'attività, salgono anche i costi di transazione dello scambio sul mercato e, una volta superato il livello critico  $k^*$ , tali costi diventano così elevati che l'integrazione verticale comporta una maggiore efficienza di agenzia rispetto alla transazione di mercato.

La curva  $\Delta C$  è la somma verticale delle curve  $\Delta A$  e  $\Delta T$  e rappresenta la differenza fra costi di produzione e di scambio in caso di integrazione verticale e i costi di produzione e di scambio in caso di transazione di mercato. Se questa curva è positiva, lo scambio di mercato è preferibile all'integrazione verticale; se invece è negativa, i costi di transazione del ricorso al mercato sovrastano i risparmi sui costi di produzione, ed è preferibile l'integrazione verticale. Come risulta dalla figura 4.1, la transazione di mercato viene preferita quando la specificità dell'attività è sufficientemente ridotta ( $k < k^{**}$ ), mentre quando la specificità dell'attività è maggiore di  $k^{**}$ , l'integrazione verticale è il modo preferito di organizzazione della transazione.

L'integrazione verticale diventa sempre più attraente mano a mano che le economie di scala nella produzione diventano meno accentuate. Per verificarlo, basta ricordare che l'altezza della curva  $\Delta T$  riflette la capacità di un produttore indipendente di ottenere economie di scala nella produzione vendendo ad altre imprese. Economie di scala limitate corrispondono a uno spostamento verso il basso di  $\Delta T$  e  $\Delta C$ , che a sua volta si traduce in un intervallo più ampio dove l'integrazione verticale è preferibile al ricorso al mercato. Nel caso estremo in cui le economie di scala scompaiano, la curva  $\Delta T$  coincide con l'asse orizzontale e la scelta fra integrazione verticale e approvvigionamento sul mercato è determinata interamente dall'efficienza di agenzia, vale a dire dalla curva  $\Delta A$ .

La figura 4.2 illustra le conseguenze della scelta fra contrattazione di mercato e integrazione verticale all'aumentare della dimensione della transazione. Gli effetti sono due: primo, ora l'impresa verticalmente integrata potrebbe approfittare maggiormente delle economie di scala perché produce un volume di output maggiore. Questo riduce lo svantaggio dell'organizzazione interna riguardo ai costi di produ-

**Fig. 4.2**  
Gli effetti  
dell'aumento  
della dimensione  
della transazione  
sull'efficienza  
tecnica  
e di agenzia



All'aumentare della dimensione della transazione aumenta anche la domanda di input dell'impresa e un'impresa verticalmente integrata può sfruttare meglio le economie di scala e di scopo nella produzione. Ne consegue che lo svantaggio relativo ai costi di produzione rispetto a un'impresa di mercato diminuisce e perciò la curva  $\Delta T$  si abbasserà (le linee tratteggiate indicano le curve originarie; le linee continue rappresentano le curve all'aumentare delle dimensioni della transazione). Allo stesso tempo, le accresciute dimensioni accentuano il vantaggio della modalità organizzativa con minori costi di transazione. Quindi, la curva  $\Delta A$  ruota in senso orario e attraversa il punto  $k^*$ . Di conseguenza l'intersezione tra la curva  $\Delta C$  e l'asse orizzontale si sposta verso sinistra dal punto  $k^{**}$  a  $k^{***}$ , espandendo il campo di variazione entro il quale l'integrazione verticale è la modalità organizzativa con i costi più bassi.

zione e fa spostare verso il basso la curva  $\Delta T$ . Secondo, l'aumento della scala della transazione accentua il vantaggio del modo di produzione che comporta costi di scambio inferiori. In questo modo la curva  $\Delta A$  ruota in senso orario passando per il punto  $k^*$ . L'effetto complessivo di questi due spostamenti fa spostare il punto di intersezione della curva  $\Delta C$  a sinistra, da  $k^{**}$  a  $k^{***}$  (le linee continue rappresentano le curve spostate; quelle punteggiate riflettono invece le curve originarie). Questo amplia l'intervallo in cui l'integrazione verticale risulta essere il modo di organizzazione preferito. In altri termini, al crescere della scala della transazione, aumenta anche la probabilità che l'integrazione verticale sia il modo preferito di organizzare la transazione per ogni livello di specificità dell'attività.

Le figure 4.1 e 4.2 esprimono tre importanti conclusioni in merito all'integrazione verticale:

1. *economie di scala e di scopo*: quanto maggiore è la capacità delle imprese specializzate di mercato di trarre profitto dalle economie di scala e di scopo, tanto meno un'impresa ottiene vantaggi dall'integrazione verticale. Come si è visto nel capitolo 2, una fonte chiave di economie di scala e di scopo è costituita dal-

le indivisibilità, i costi di «avviamento» a fondo perduto, come gli investimenti in beni materiali o nello sviluppo del know-how di produzione. Ne consegue che *quando la produzione dell'input comporta costi iniziali rilevanti, quando esiste un grande mercato esterno all'impresa per quell'output, probabilmente l'integrazione verticale sarà meno valida della transazione di mercato, e l'impresa dovrebbe rifornirsi presso specialisti esterni sul mercato.* Questo si verificherà spesso per prodotti e servizi di routine che sono ad alta intensità di capitale oppure costano meno quando l'impresa che li produce acquisisce esperienza e know-how;

2. *quota di mercato ed economie di scopo:* più l'impresa produce, più aumenta la domanda per l'input e più aumentano le probabilità che la produzione interna tragga profitto dalle economie di scala e di scopo quanto quella di uno specialista esterno. Ciò significa che *un'impresa che detiene una elevata quota di mercato del prodotto beneficerà dell'integrazione verticale più di un'altra con una quota inferiore.* Implica, inoltre, che *un'impresa con più linee di prodotto otterrà maggiori benefici dall'integrazione verticale nella produzione dei componenti per quei prodotti in cui possa raggiungere una dimensione significativa sul mercato,* mentre ricaverà profitti minori nella produzione di componenti per articoli di «boutique» o di «nicchia», che si producono su scala ridotta;
3. *specificità dell'attività:* un'impresa trae maggiore profitto dall'integrazione verticale quando la produzione di input determina investimenti in attività specifiche. Se la specificità è significativa, l'integrazione verticale si rivela più redditizia delle transazioni di mercato, anche quando la produzione dell'input sia caratterizzata da forti economie di scala o quando la dimensione del mercato per il prodotto in questione sia ridotta.

#### 4.4 Le testimonianze raccolte dall'esperienza

Le imprese del mondo reale si comportano in modo conforme a questa teoria? L'evidenza indica che è così. L'evoluzione della moderna impresa gerarchica discussa nel capitolo 1 è senz'altro coerente con la dimensione del mercato dei prodotti e con la specificità dell'attività come incentivo per l'integrazione. Un passo chiave nello sviluppo dell'impresa moderna è stato l'integrazione a valle nei settori del marketing e nella distribuzione. Fra il 1875 e il 1900, i progressi tecnologici consentirono economie di scala senza precedenti nelle industrie manifatturiere e questo, insieme con i miglioramenti nei trasporti e nelle comunicazioni che hanno ampliato la portata dei mercati, ha determinato enormi incrementi nelle dimensioni delle imprese attive nei settori a elevata intensità di capitale, come acciaio, chimica, prodotti alimentari e macchinario industriale.

A mano a mano che queste imprese crescevano, distributori indipendenti e società di marketing perdevano molti dei loro vantaggi di costo basati su economie di scala e di scopo. A seguito di ciò, le imprese manifatturiere si integrarono nel marketing e nella distribuzione, un risultato coerente con le ipotesi legate alla dimensione dell'impresa. Come previsto dall'ipotesi sulla specificità dell'attività, l'integrazione

grazie a valle si verificò soprattutto per i prodotti che richiedevano investimenti specializzati in capitale umano (per esempio, il marketing di apparecchi fotografici e le pellicole di George Eastman), o in apparecchiature e impianti (per esempio, le celle frigorifere e i carri merci di Gustavus Swift). Per i settori in cui i produttori mantenevano dimensioni ridotte (per esempio, mobilifici e industrie tessili) e/o il marketing e la distribuzione non richiedevano attività specializzate (per esempio l'industria dolciaria), le imprese continuarono ad appoggiarsi su intermediari commerciali indipendenti per la distribuzione e la vendita dei prodotti.

A seguito della pubblicazione del libro di Williamson *Le istituzioni economiche del capitalismo*, una serie di studiosi delle strategie di impresa cercarono nel mondo reale una conferma alla teoria dei costi di transazione. Consideriamo i seguenti esempi.

##### Industria automobilistica

Kirk Monteverde e David Teece all'inizio degli anni Ottanta hanno studiato l'alternativa fra integrazione verticale e acquisto dei componenti sul mercato compiuta da General Motors e Ford<sup>4</sup>: intervistarono così numerosi progettisti per verificare l'importanza dell'attività di progettazione relativamente a 133 componenti diversi. Poiché è probabile che un maggiore sforzo di progettazione comporti una maggiore specificità dell'attività umana, Monteverde e Teece formularono l'ipotesi che i produttori di autovetture producessero più facilmente componenti che esigevano una quantità significativa di progettazione, acquistando invece i componenti che richiedevano un impegno ridotto in questo senso: l'analisi dei dati ha confermato questa ipotesi. Inoltre, i due studiosi hanno scoperto che GM era più integrata verticalmente di Ford per quanto riguardava componenti con lo stesso grado di specificità. Questo conferma la teoria relativa alle dimensioni dell'impresa.

##### Industria aerospaziale

Scott Masten ha studiato l'alternativa make-or-buy di quasi 2000 componenti in un complesso apparato aerospaziale, chiedendo ai manager responsabili degli acquisti di assegnare un punteggio alla specificità di progettazione dei componenti, indicando cioè fino a che punto ogni singolo componente poteva essere usato esclusivamente dall'impresa oppure si poteva adattare facilmente all'uso di altre imprese del settore aerospaziale o di altri settori<sup>5</sup>. A conferma dell'ipotesi della specificità dell'attività, Masten ha accertato che la maggiore specificità della progettazione aumentava le probabilità che la produzione del componente fosse integrata verticalmente. Inoltre, ha studiato l'effetto della complessità del componente, vale a dire il numero di dimensioni rilevanti della performance e la difficoltà di valutare se questa fosse soddisfacente, verificando che più i componenti erano complessi, più era probabile che fossero prodotti all'interno dell'impresa. Questo conferma quanto si è detto nel capitolo 4 sui rischi dei contratti incompleti: quando l'articolo acquistato è complesso o la performance è difficile da valutare, le parti interessate a una transazione informale trovano difficile tutelarsi con i contratti, e questo accresce il rischio di holdup.



### La produzione di energia elettrica

Paul Joskow ha studiato l'estensione dell'integrazione a monte da parte delle imprese produttrici di elettricità verso le miniere di carbone<sup>7</sup>. A volte le centrali elettriche alimentate a carbone sono situate nei pressi delle miniere in quanto ciò riduce al minimo i costi di trasporto e ottimizza l'efficienza operativa della centrale. Una centrale elettrica costruita «all'imbocco della miniera», di solito, progetterà le caldaie con un margine di tolleranza ristretto, in modo che si adattino alla qualità del carbone di quella particolare miniera. La società produttrice di energia elettrica può anche fare notevoli investimenti nelle linee ferroviarie e nella capacità di trasmissione dell'energia, e spesso la miniera potenzia la produzione di carbone in modo da rifornire la centrale locale. La relazione fra l'impianto e la miniera comporta così una specificità relativa tanto al sito quanto all'attività materiale: Joskow ha accertato che gli impianti di questo tipo erano integrati verticalmente in misura maggiore degli altri. Laddove gli impianti all'imbocco delle miniere non erano integrati verticalmente, ha scoperto che i fornitori di carbone si basavano su contratti di fornitura a lungo termine, contenenti numerose clausole di salvaguardia per prevenire il rischio di holdup. Le centrali si affidavano di rado a contratti a breve termine con la miniera di carbone.

### Componenti elettroniche

Erin Anderson e David Schmittlein hanno preso in esame le alternative delle imprese di componenti elettroniche tra l'integrazione a valle nel marketing e nella distribuzione, oppure l'utilizzo di personale di vendita interno oppure ancora il ricorso a rappresentanti di altri produttori indipendenti<sup>8</sup>. Questi ultimi offrono ai produttori i loro servizi di vendita in cambio di una commissione, operando come l'ufficio vendite di un'impresa, tenendo però conto che, in genere, rappresentano più di una impresa. Anderson e Schmittlein hanno preso in esame i responsabili delle vendite di sedici grandi imprese informatiche per accertare in quale misura i produttori facevano affidamento sui rappresentanti o su proprio personale di vendita in un determinato territorio e per un determinato prodotto. Il sondaggio ha valutato l'importanza della specificità sulla funzione di vendita e il grado di difficoltà nel valutare la prestazione di un venditore. Tra gli elementi della specificità dell'attività erano inclusi: il tempo che un venditore deve dedicare a imparare le caratteristiche del prodotto dell'impresa; la necessità o meno di una formazione supplementare per la vendita del prodotto; l'importanza del rapporto personale fra il venditore e il cliente. In perfetta coerenza con l'ipotesi della specificità dell'attività, Anderson e Schmittlein hanno riscontrato che un grado più elevato di specificità nella funzione di vendita era associato a una maggiore probabilità che le imprese si affidassero al proprio personale di vendita, anziché a rappresentanti. Inoltre, hanno accertato che, a parità di specificità, i maggiori produttori erano più propensi a usare direttamente il proprio personale di vendita rispetto alle imprese più piccole, un risultato che conferma l'ipotesi delle dimensioni dell'impresa; infine hanno scoperto che, più era difficile valutare la prestazione, più era probabile che i produttori ricorressero a personale di vendita diretto anziché ai rappresentanti dei produttori. Questo conferma

che quando il contesto nel quale avviene la transazione è meno favorevole alle salvaguardie contrattuali (per esempio, perché è più difficile stipulare un contratto relativo alla performance), la contrattazione sul mercato diventa una forma relativamente meno costosa di organizzazione della transazione. Questi risultati sono coerenti con la teoria dell'integrazione verticale.

### 4.4.1 Doppia marginalizzazione: una considerazione finale sull'integrazione

Quando un'impresa con potere di mercato (ad esempio un fornitore di materia prima) pensa di integrarsi verticalmente con un'altra impresa con potere di mercato (per esempio un produttore), oltre a quelli già menzionati deve considerare un ulteriore fattore, la *doppia marginalizzazione*. Come abbiamo visto nei Concetti base, un'impresa con potere di mercato fissa i prezzi al di sopra dei costi marginali. La doppia marginalizzazione ha luogo quando un fornitore a monte sfrutta il suo potere di mercato per aumentare i prezzi al di sopra dei costi marginali, mentre l'impresa a valle sfrutta a sua volta il suo potere di mercato per applicare un rincaro ai prezzi già aumentati della fornitura. Questo doppio aumento fa sì che il prezzo del prodotto finito superi il prezzo che massimizza il profitto combinato di fornitore e venditore (come spiegato nei Concetti di base, un'impresa con potere di mercato può rischiare di fissare un prezzo talmente alto da far crollare i propri profitti). Attraverso l'integrazione a monte, una impresa a valle può basare i suoi margini sugli effettivi costi marginali di produzione, al contrario del fornitore indipendente che gonfia i prezzi delle forniture artificialmente. In questo modo l'impresa integrata potrà utilizzare la giusta quantità di potere di mercato e massimizzare i suoi profitti. Anche se i manuali di microeconomia danno un certo rilievo al concetto della doppia marginalizzazione, sembra che siano state davvero poche le fusioni intraprese per risolvere questo problema.

#### ESEMPPIO 4.1 L'INTEGRAZIONE VERTICALE DELLA RETE DI VENDITA NEL SETTORE ASSICURATIVO

Nel settore delle assicurazioni, alcuni prodotti (come assicurazioni sull'intera durata della vita) vengono generalmente venduti attraverso reti di vendita interne, mentre altri prodotti (come le polizze danni e incendio) vengono affidate ad agenti indipendenti. La teoria di Grossman, Hart e Moore ci aiuta a capire perché: per la compagnia di assicurazioni affidarsi ad agenti esterni o a venditori interni corrisponde a una scelta di non integrazione o integrazione a valle della funzione di vendita. Tale scelta determina la proprietà di una risorsa estremamente importante nel processo di vendita di assicurazioni, ovvero l'elenco dei clienti. In casi di non integrazione, questo ele-

mento chiave è controllato dall'agente mentre, quando la compagnia è integrata a valle, è questa stessa ad averne il controllo.

Se l'agente detiene l'elenco dei clienti, è lui a controllarne l'accesso in modo che non potranno essere contattati senza il suo consenso. Uno dei compiti fondamentali dell'agente assicurativo è quello di procurare alla compagnia clienti affidabili che, con buona probabilità, rinnoveranno in futuro la propria polizza. Perché l'agente sia incentivato in questo obiettivo, il sistema di provvigioni deve avere una struttura progressiva, in cui, per esempio, la commissione per il rinnovo del contratto sia più elevata



dei costi sia di assistenza al cliente che di firma di un nuovo contratto. Quando è l'impresa a possedere l'elenco dei clienti, questo sistema di provvigioni le lascia lo spazio per ricattare l'agente, minacciando, per esempio, di rendere più difficile il rinnovo delle polizze (alzando il premio o restringendo la copertura) qualora l'agente non accettasse una provvigione più bassa sul rinnovo. Di fronte a un possibile problema di holdup, l'agente finirà per investire meno risorse nella ricerca di clienti fedeli per la vendita delle polizze. Per converso, se l'agente possiede l'elenco, la possibilità per la compagnia di usare l'holdup sarà minore. Se effettivamente la compagnia assicurativa aumenta i premi o restringe la copertura, l'agente può invitare il proprio cliente a cambiare compagnia. Le minacce della compagnia di mettere a rischio il premio di rinnovo dell'agente saranno molto meno efficaci e il sottoinvestimento nella ricerca di clienti fedeli non sarà un problema. In alcune circostanze, invece, il problema dell'holdup può funzionare in direzione opposta. Supponiamo che la compagnia assicurativa intraprenda attività legate alla realizzazione di una lista dei clienti, come la proposta di un nuovo prodotto. In questo caso l'agente potrebbe minacciare di non offrire al cliente il nuovo prodotto se la compagnia non gli pagasse una provvigione più alta. Di fronte a questa prospettiva è probabile che la compagnia investa meno nello sviluppo di nuovi prodotti. Per converso, se la compagnia assicurativa possiede l'elenco, questo tipo di holdup

non si potrà verificare e gli incentivi a investire nello sviluppo di nuovi prodotti saranno maggiori.

Questo suggerisce l'esistenza di strutture proprietarie alternative simili a quelle discusse in precedenza. Secondo l'approccio GHM, la scelta tra le forze di vendita *interne* e gli agenti indipendenti si dovrebbe basare sull'importanza relativa degli investimenti fatti dall'agente per sviluppare la fedeltà del cliente, rispetto alle attività per la costruzione dell'elenco, svolte dalla compagnia. Data la natura del prodotto, è probabile che un acquirente di una polizza per l'intera durata della vita sia meno propenso a cambiare compagnia rispetto a un altro che abbia, invece, una polizza danni e incendio. Per le polizze relative all'intera durata della vita, quindi, non sarà fondamentale avere un sistema di provvigioni a lavoro concluso, il che diminuirà la possibilità di un holdup contrattuale nel caso in cui la compagnia detenga l'elenco.

Le predizioni della teoria GHM secondo cui le assicurazioni relative all'intera durata della vita verranno vendute dalla rete di vendita interna corrispondono alla pratica del settore, in quanto molte compagnie che vendono questo tipo di polizze hanno già i propri venditori. Invece, per polizze a più breve termine, gli sforzi dell'agente per la vendita e il rinnovo sono più importanti e, come prevede la teoria GHM, molte compagnie assicurative si affidano ad agenti indipendenti per la vendita di questo tipo di prodotti.

#### 4.5 Alternative all'integrazione verticale

Esiste una vasta gamma di alternative intermedie tra il *make* e il *buy* e in questa sezione prenderemo in esame quattro modi «ibridi» di organizzare lo scambio: (1) l'integrazione parziale, in cui l'impresa produce ma anche acquista un determinato input; (2) il franchising (3) le alleanze strategiche e le joint-venture; (4) le relazioni semiformali molto strette fra compratori e fornitori, spesso basate su contratti impliciti a lungo termine sostenuti da una reputazione di onestà, cooperazione e fiducia. Ognuna di queste alternative offre un modo diverso per assegnare i diritti proprietari e il controllo delle risorse, creando meccanismi di governance diversi. Ogni alternativa offre, quindi, una soluzione diversa tra le varie scelte possibili per la decisione *make-or-buy*.

### Sommario del capitolo

- Secondo la teoria dei diritti di proprietà dell'impresa (o approccio GHM), la scelta finale nella decisione di integrazione determina la proprietà e il controllo delle risorse. Se i contratti fossero completi, la proprietà sarebbe irrilevante, ma a causa della loro incompletezza, l'integrazione cambia la forma della proprietà e del controllo delle risorse, influenzando così il potere di negoziazione delle varie parti nell'ambito di una relazione verticale.
- L'approccio GHM stabilisce che l'integrazione verticale è preferibile quando gli investimenti in attività ad alta specificità di una impresa hanno un impatto significativamente maggiore sulla catena del valore rispetto agli investimenti dell'altra impresa.
- L'integrazione non elimina l'interesse individualistico. I processi di governance all'interno di un'impresa integrata servono ad assicurare che i dipendenti lavorino nell'interesse dell'impresa. In questo modo il processo di governance può migliorare il coordinamento ed evitare il problema dell'holdup.
- Secondo l'approccio GHM la governance di un'attività va delegata ai manager le cui decisioni hanno l'impatto maggiore sulle performance dell'attività stessa.
- I vantaggi e gli svantaggi del ricorso al mercato rispetto all'organizzazione interna si possono esprimere in termini di alternativa tra efficienza tecnica ed efficienza di agenzia. L'efficienza tecnica si verifica se l'impresa utilizza le tecniche di produzione a minor costo; l'efficienza di agenzia si riferisce, invece, alla misura in cui la produzione dell'impresa e/o i costi amministrativi sono accresciuti dai costi di transazione e coordinamento degli scambi di mercato o dai costi di agenzia e di influenza dell'organizzazione interna.
- L'integrazione verticale viene preferita a una transazione di mercato quando è meno costoso organizzare le attività in proprio che organizzarle mediante una transazione di mercato. Questa differenza di costo riflette le differenze tanto di efficienza tecnica quanto di efficienza di agenzia fra i due modelli di organizzazione.
- L'integrazione verticale è relativamente più attraente quanto più (a) è limitata la capacità delle imprese esterne di conseguire economie di scala o di scopo; (b) è elevata la scala delle attività produttive dell'impresa; (c) sono specifiche le attività coinvolte nella produzione.
- L'integrazione verticale e lo scambio di mercato non sono gli unici modi per organizzare le transazioni: un'impresa può adottare l'integrazione parziale, con cui provvede a produrre in proprio una parte dell'input, affidandosi per il resto alle transazioni di mercato.
- Le imprese possono utilizzare il franchising quando è importante che i manager possiedano una buona conoscenza del mercato locale.
- Le imprese possono intraprendere alleanze strategiche o *joint-venture*; anche se le parti in causa restano separate, in genere stringono rapporti di collaborazione e un coordinamento più stretti che non in una transazione di mercato tra due imprese indipendenti.
- I contratti impliciti possono sostituire le relazioni verticali formali.
- Le transazioni di mercato a lungo termine possono fornire forti incentivi a un comportamento cooperativo, ottenendo in questo modo gli stessi vantaggi dell'integrazione verticale (evitare i costi di transazione, flessibilità nella governance, ecc.) senza, però, incorrere negli svantaggi (diminuzione degli incentivi all'innovazione, ecc.). I *keiretsu* giapponesi e i *chaebol* coreani sono esempi di rapporti a lungo termine.

- I gruppi aziendali nei paesi in via di sviluppo prosperano grazie a una governance centralizzata, all'accesso ai mercati locali del lavoro e a opportunità uniche di innovazione.

### Domande

- 1 Cos'è la teoria dei diritti proprietari dell'impresa? Questa teoria è coerente con quelle relative all'integrazione verticale discusse nel capitolo 3?
- 2 Nella figura 4.1, perché la curva dell'efficienza tecnica è al di sopra dell'asse delle x? E perché la curva dell'efficienza di agenzia invece lo incrocia?
- 3 Gli analisti spesso classificano le alleanze strategiche e le *joint-ventures* lungo un continuum che va da «uso del mercato» a «integrazione totale». Siete d'accordo che le due situazioni si trovino lungo un continuum naturale?
- 4 In cosa si differenziano le alleanze strategiche e le *joint-ventures*?
- 5 Quali le differenze tra contratti incompleti e contratti impliciti?

### Domande per la discussione

- 1 Utilizzate la teoria di GHM per spiegare come mai agli agenti di borsa è consentito tenere i loro elenchi dei clienti (per esempio, continuare a contattarli e a fare affari con loro) anche se vengono licenziati e trovano lavoro in un'altra società di intermediazione.
- 2 «Le imprese integrate sono più efficienti di quelle indipendenti se la loro direzione generale è più efficiente di un tribunale». Spiegate questa affermazione. In che misura siete d'accordo?
- 3 Come possono la globalizzazione e i progressi nella tecnologia dell'informazione influenzare il trade-off tra efficienza tecnica ed efficienza di agenzia?
- 4 È corretta la seguente affermazione: «la doppia marginalizzazione aiuta le imprese perché permette loro di alzare i prezzi»?
- 5 In che modo il franchising e l'integrazione parziale sono simili? E in che modo invece differiscono?
- 6 Molte persone, nella vita di tutti i giorni, si affidano a contratti impliciti. Potete fare qualche esempio? Che alternative avete per ottenere gli stessi risultati?
- 7 Immaginate di analizzare un'acquisizione ostile e di venire a sapere che subito dopo si sono avute chiusure di impianti, licenziamenti e riduzione dei salari per i lavoratori rimasti nell'impresa acquisita. Cosa avete bisogno di sapere su questa acquisizione per determinare se sarà più caratterizzata dalla creazione di valore o dalla sua ridistribuzione?
- 8 Cosa hanno in comune i *keiretsu* e i *chaebol* con le tradizionali alleanze strategiche o con le *joint-ventures*? Quali sono alcune differenze?