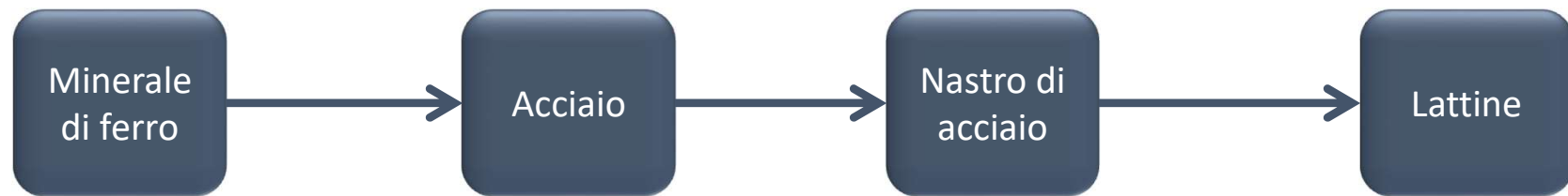


I confini verticali dell'impresa

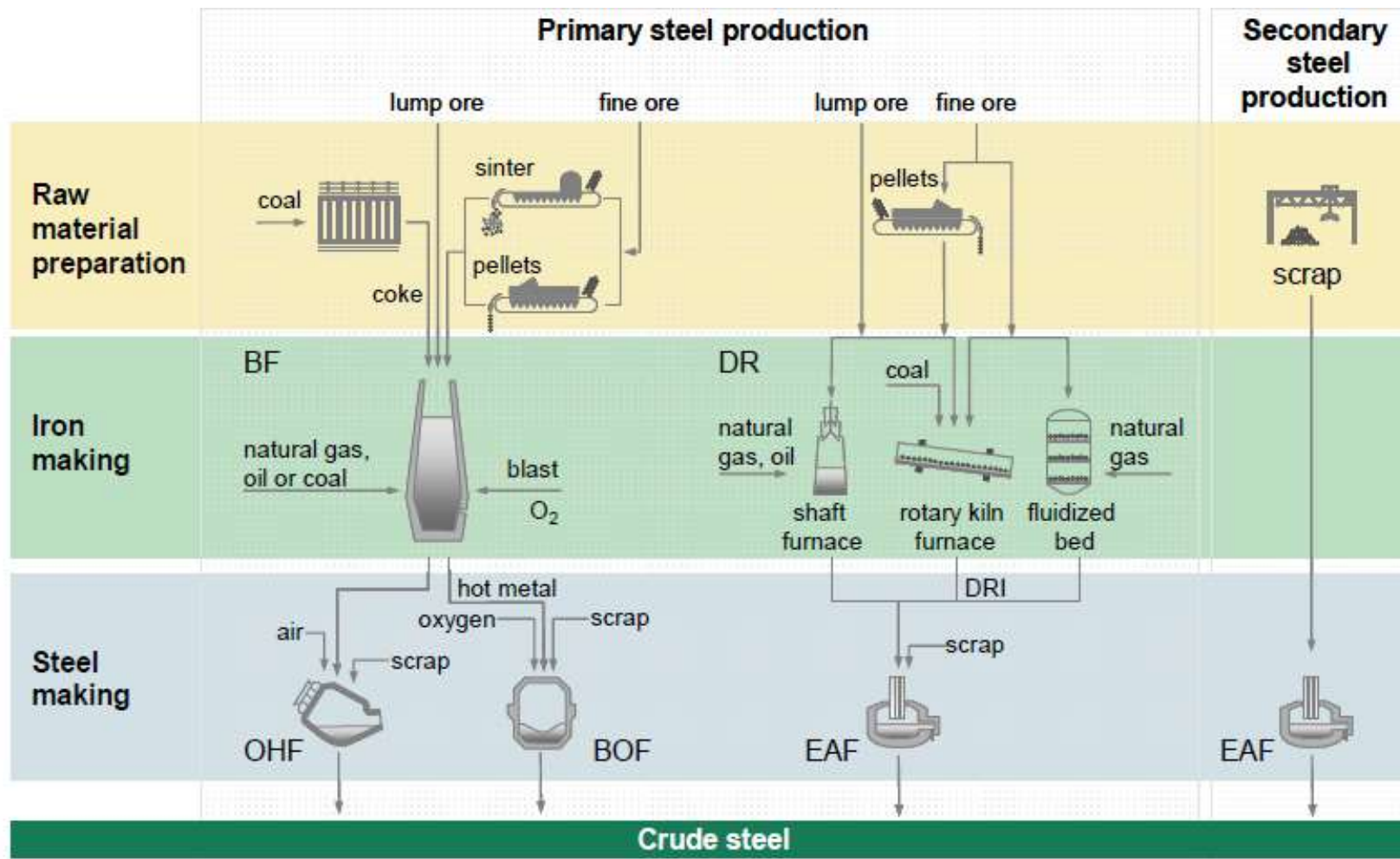
Prof. E. Mollona

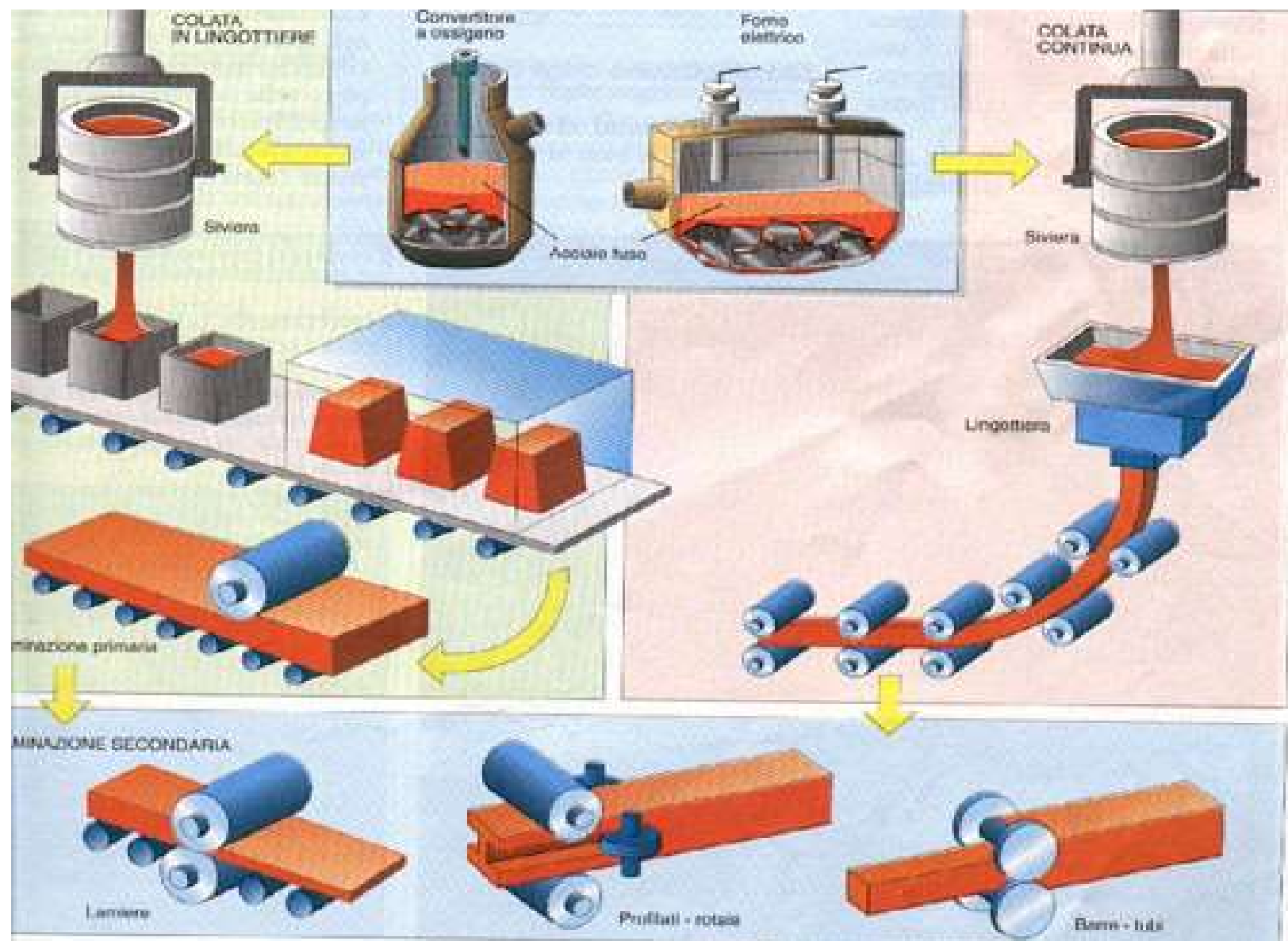
Informatica per il Management

La filiera di produzione delle lattine di acciaio .

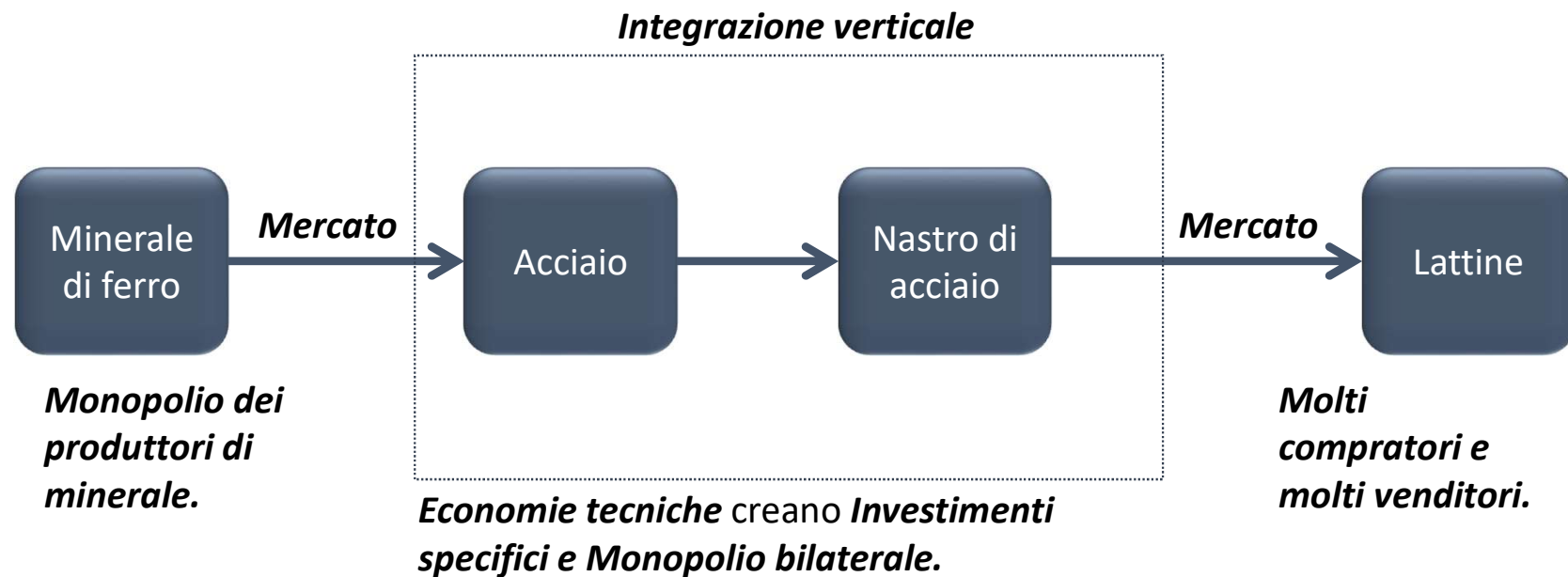


Come è organizzata la filiera?





La filiera di produzione delle lattine di acciaio .



Il settore della produzione del ferro è molto concentrato: i primi tre produttori hanno il 75% del mercato e spuntano rincari del 71,5%.

Il problema dei confini verticali

- È preferibile che una sola azienda organizzi al suo interno tutte le attività o è meglio contare su diverse imprese indipendenti sul mercato?

Produrre o acquistare: Make or Buy?



Alcuni argomenti da chiarire

- Il controllo dei prezzi:
 - Integrazione come difesa dalle fluttuazioni dei prezzi d'acquisto.
- La *vertical closure*

Il controllo dei prezzi

Posizione del problema:

$$P_v = € 10'000$$

Produzione di case: $Q = 100$

$$Cvar = \begin{cases} € 4'000 \text{ (assemblaggio)} \\ P_a = x \text{ (materia prima)} \end{cases}$$

$$\begin{cases} \frac{1}{3} * € 3'000 \\ \frac{1}{3} * € 5'000 \\ \frac{1}{3} * € 7'000 \end{cases} \quad 4'000 + \begin{cases} 3'000 \\ 5'000 \\ 7'000 \end{cases} = \begin{cases} 7'000 \\ 9'000 \\ 11'000 \end{cases}$$

Integrazione verticale $P_v = 10'000$

con prestito:

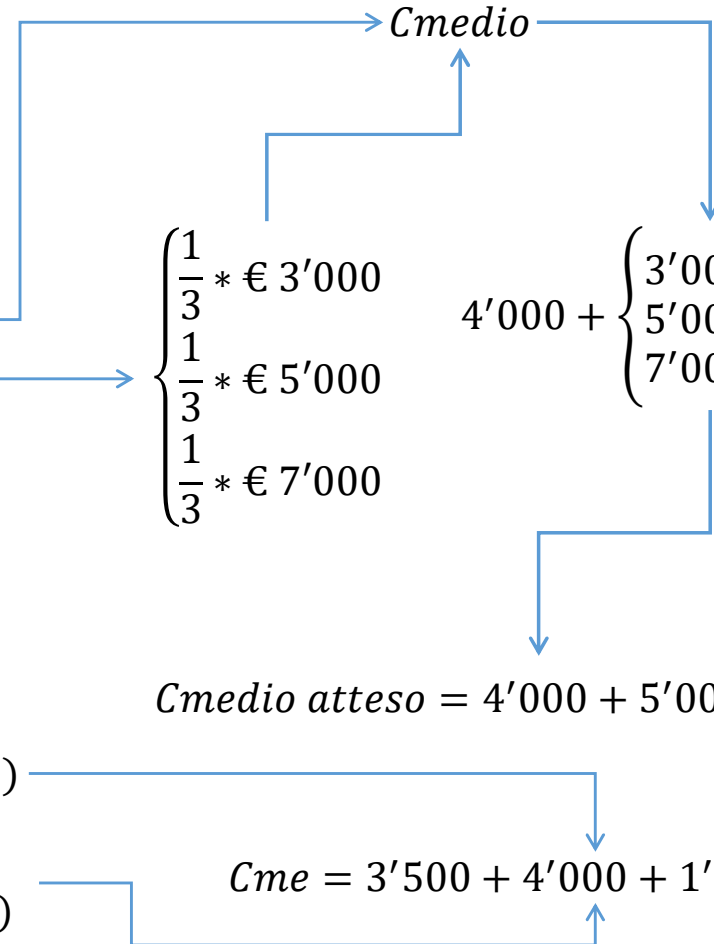
$$Q = 100$$

$$Cfissi = € 350'000 \text{ (oneri finanziari)}$$

$$Cvar = \begin{cases} € 4'000 \text{ (assemblaggio)} \\ € 1'500 \text{ (lavorazione legno)} \end{cases}$$

$$Cmedio \text{ atteso} = 4'000 + 5'000 = \mathbf{9'000}$$

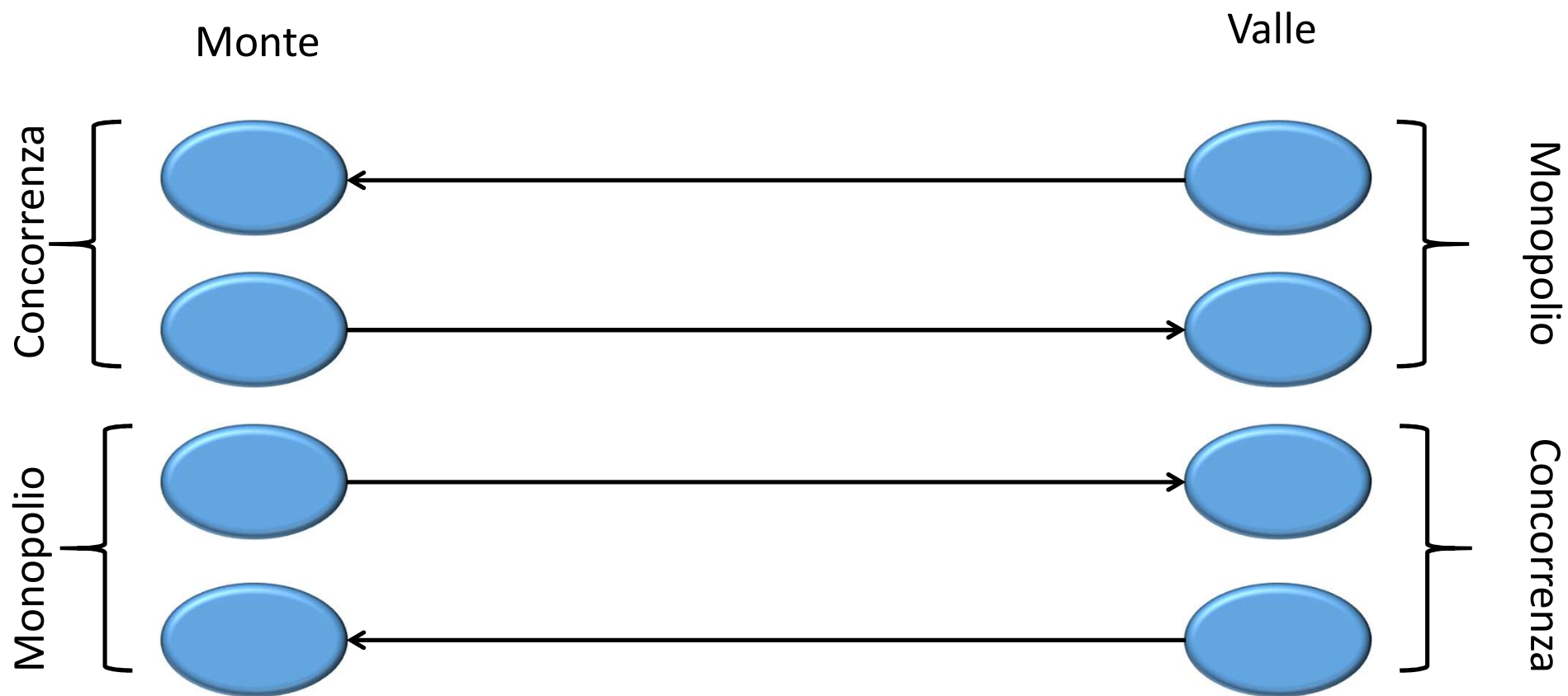
$$Cme = 3'500 + 4'000 + 1'500 = \mathbf{9'000}$$



Il controllo dei prezzi

	Integrazione verticale	Non integrazionecon diverse ipotesi di prezzo del legname		
		3000	5000	7000
Ricavi	1'000'000	1'000'000	1'000'000	1'000'000
Costo delle merci vendute:	legname 150'000	300'000	500'000	700'000
	assemblaggio 400'000	400'000	400'000	400'000
Totale	550'000	700'000	900'000	1'100'000
Spese per interessi	350'000	0	0	0
Profitto	100'000	300'000	100'000	-100'000

Vertical closure



Vertical closure

- I PROBLEMI DELLA *VERTICAL CLOSURE*

- Acquistare un monopolista può essere molto costoso.
- Potere contrattuale del monopolista rende inutile l'integrazione.

- I VANTAGGI DELLA *VERTICAL CLOSURE*

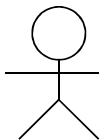
- Controllo delle quantità e dei prezzi

Benefici di aziende indipendenti

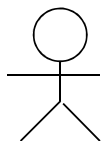
- Economie di scala.
- Pressioni del mercato all'efficienza.
 - Costi di agenzia
 - Costi di influenza
 - Possibile incoerenze nelle strutture organizzative che ostacolano l'integrazione delle attività.

Benefici delle economie di scala

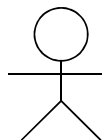
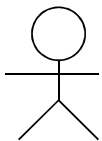
Azienda₁



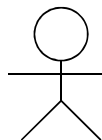
Azienda₁



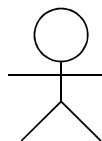
Azienda₂



Azienda cliente_a

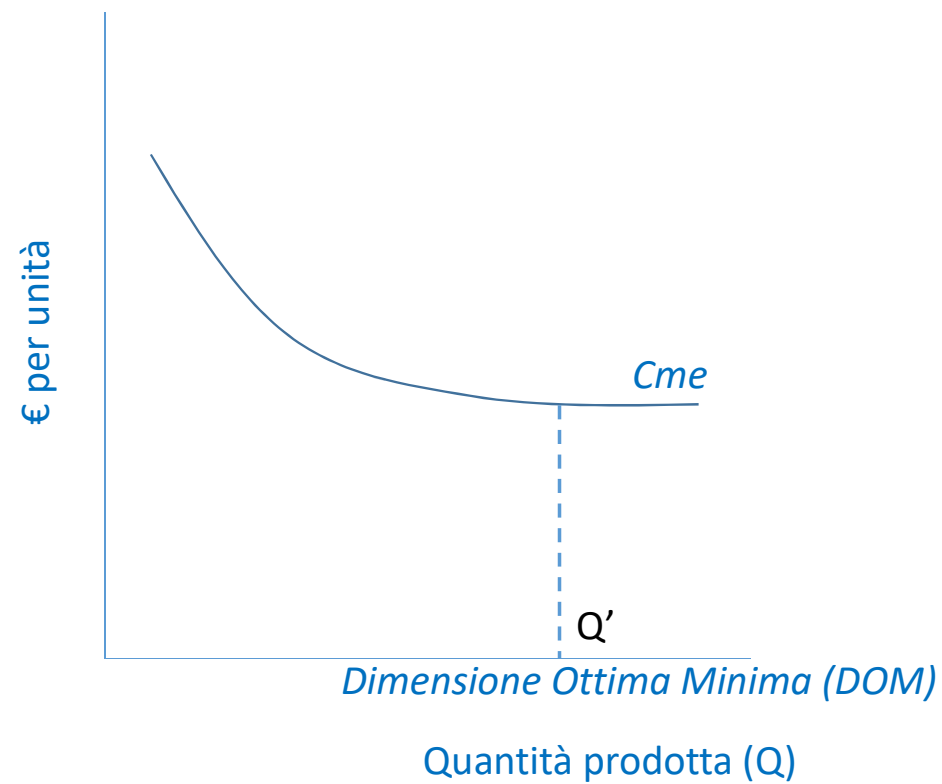


Azienda cliente_b



Azienda cliente_c

Benefici delle economie di scala



Benefici dell'integrazione

- I contratti

- ❑ Contratti incompleti

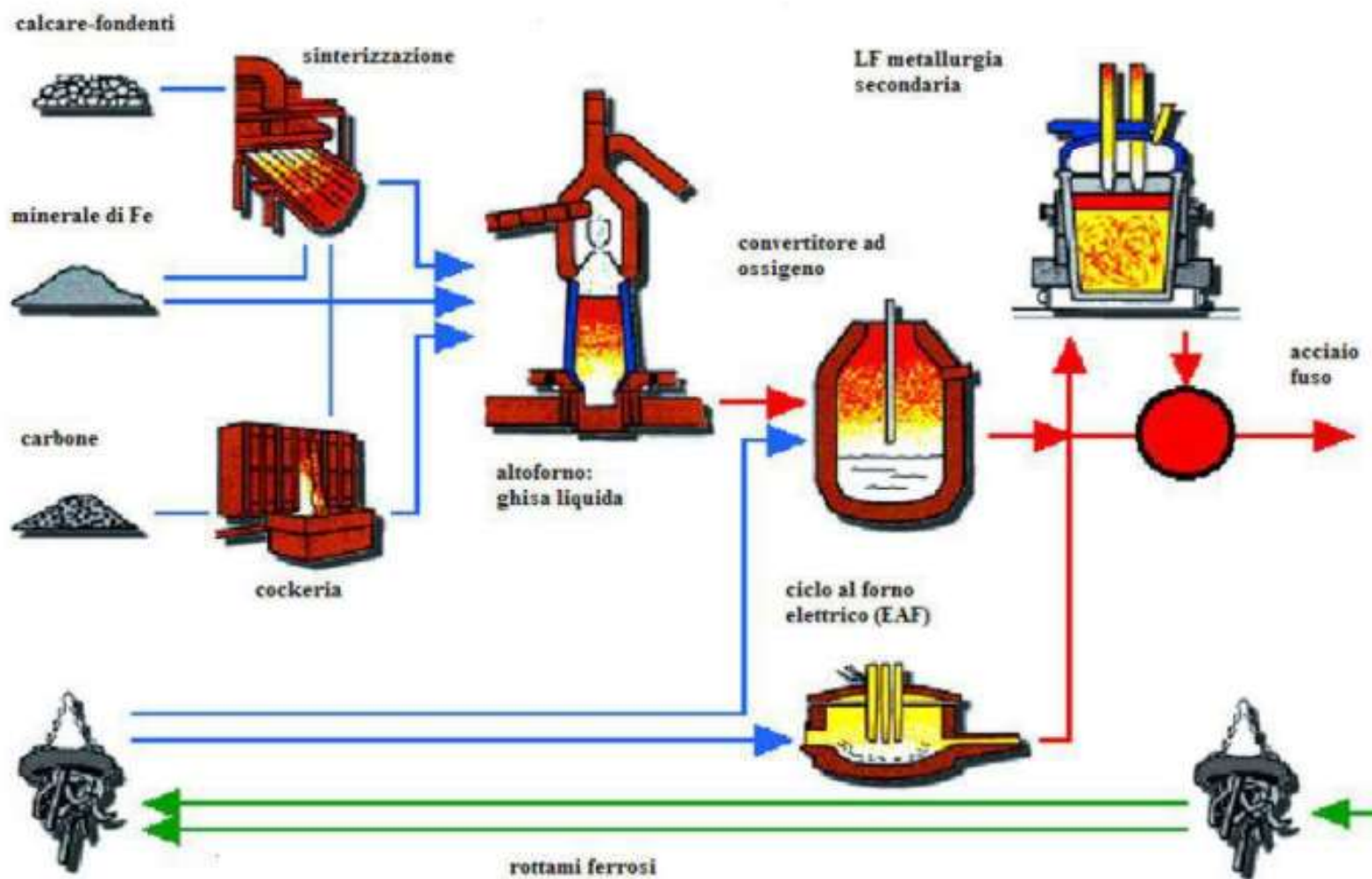
- Razionalità limitata
 - Difficoltà a specificare/valutare la performance
 - Asimmetrie informative

- ❑ Parziale soluzione della legislazione sui contratti (Uniform Commercial Code)

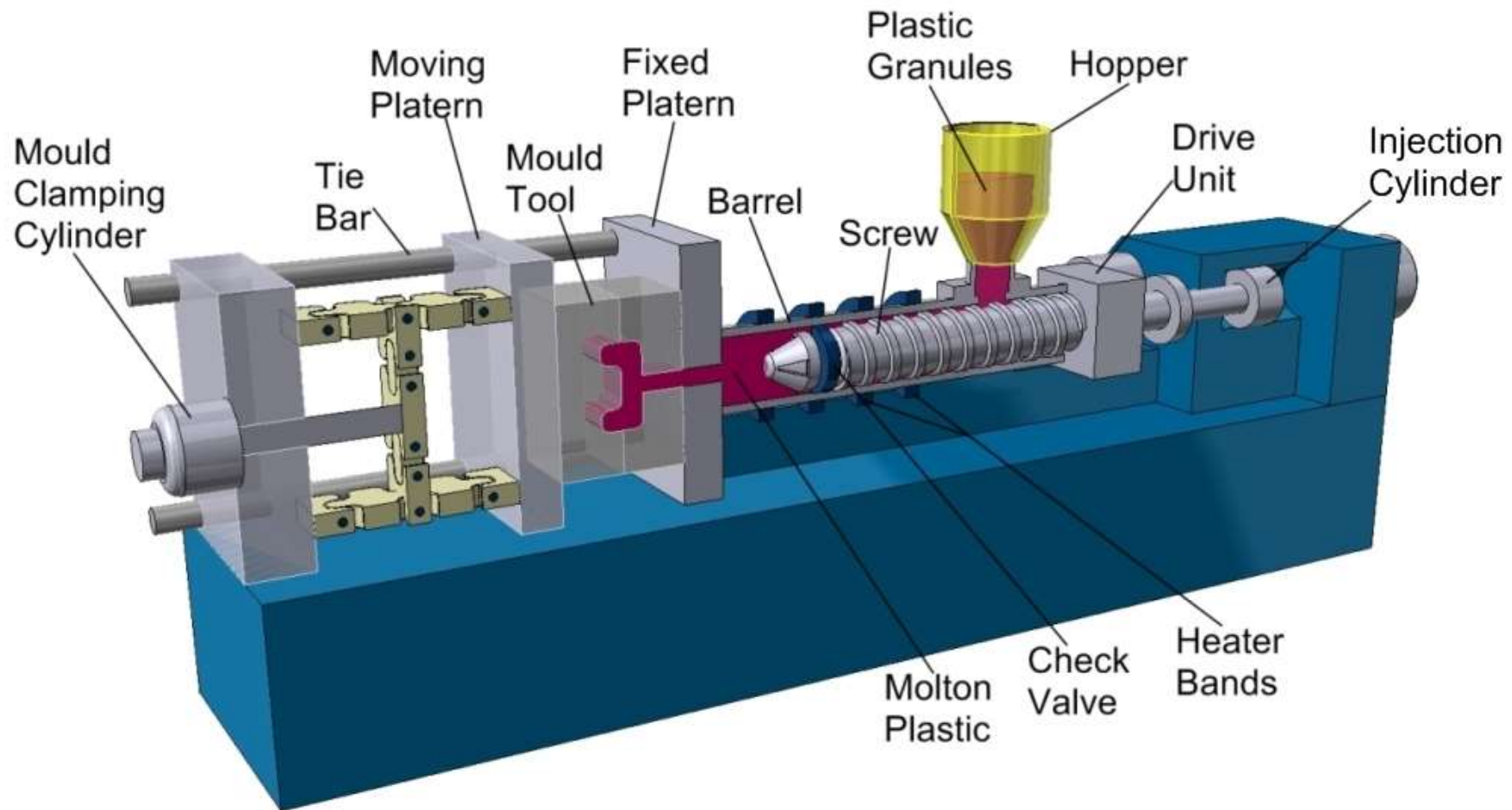
Benefici dell'integrazione

- Coordinamento flussi di produzione:
 - ☐ Coordinamento dei tempi.
 - ☐ Coordinamento sequenziale.
 - ☐ Coordinamento delle specifiche tecniche.
 - ☐ Coordinamento di colore.
 - ☐ Assegnazione dei compiti
- Fughe di notizie.
- Presenza di costi di transazione.
 - ☐ Specificità e *Trasformazione fondamentale*
 - Specificità localizzativa
 - Specificità del capitale fisico
 - Attività dedicate
 - Specificità del capitale umano
 - ☐ Quasi-rendite
 - ☐ Hold-up

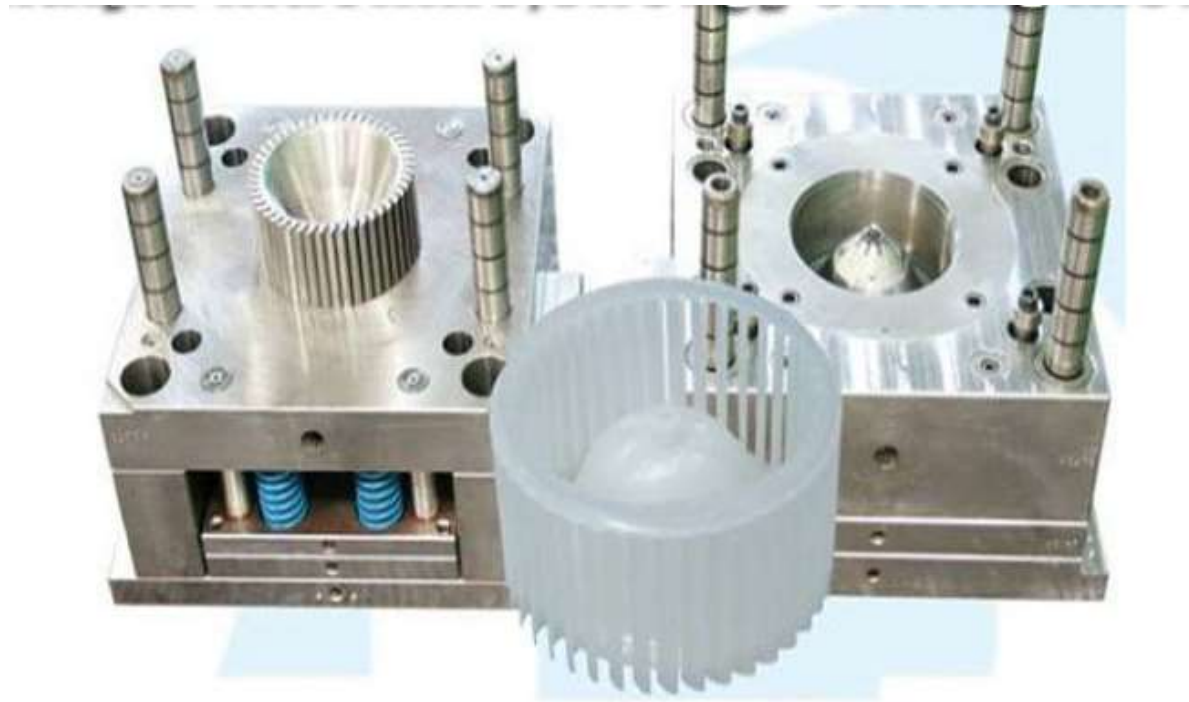
Specificità localizzativa



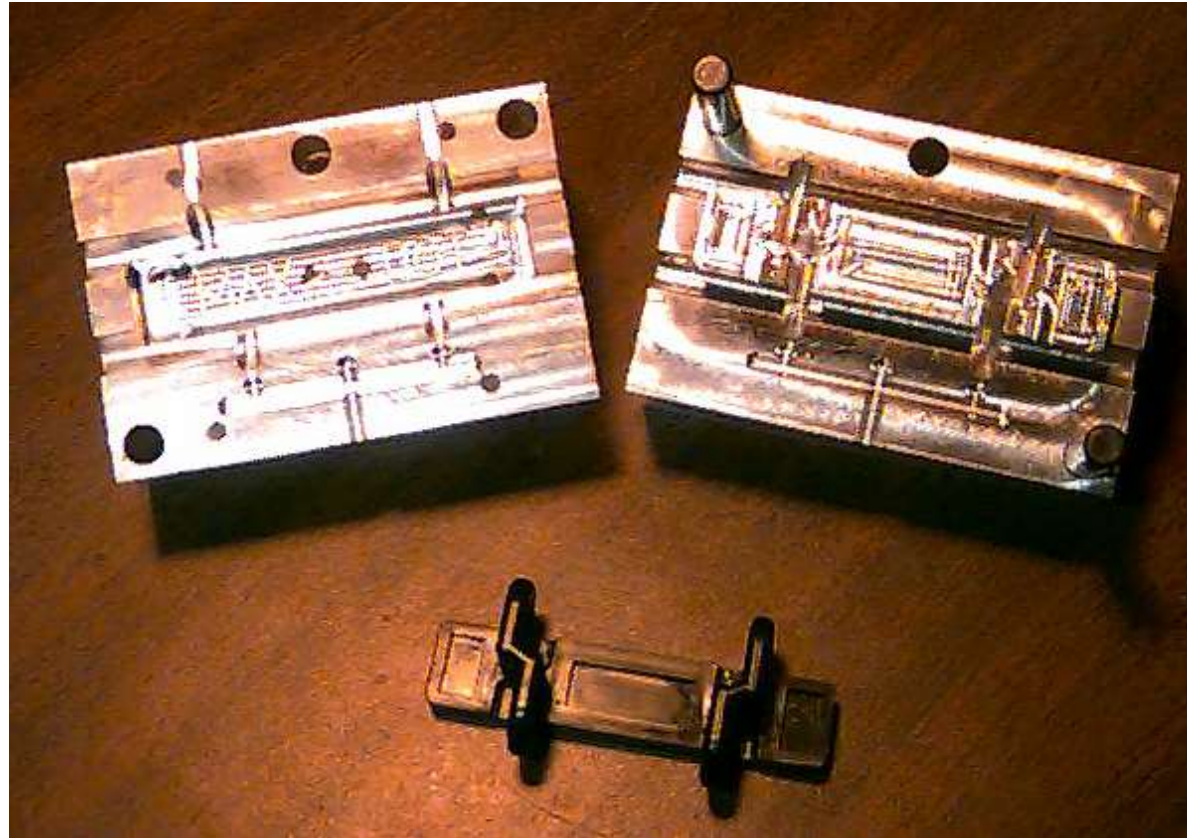
Specificità del capitale fisico: Plastic injection molding



Specificità del capitale fisico: Plastic injection molding



Specificità del capitale fisico: Plastic injection molding



Attività dedicate



Specificità, Quasi Rendite e *Hold Up*

I = investimento necessario (costo fisso)


P^* Prezzo offerto dal cliente specifico

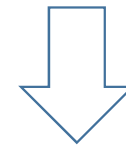
P_m Prezzo offerto dal cliente alternativo

C Costo variabile medio

Q Quantità prodotta

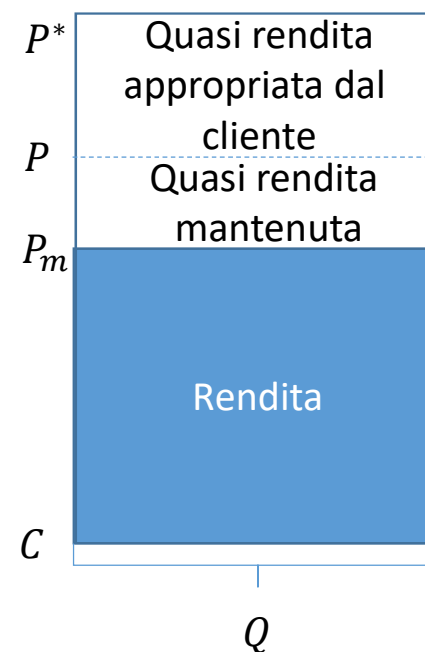
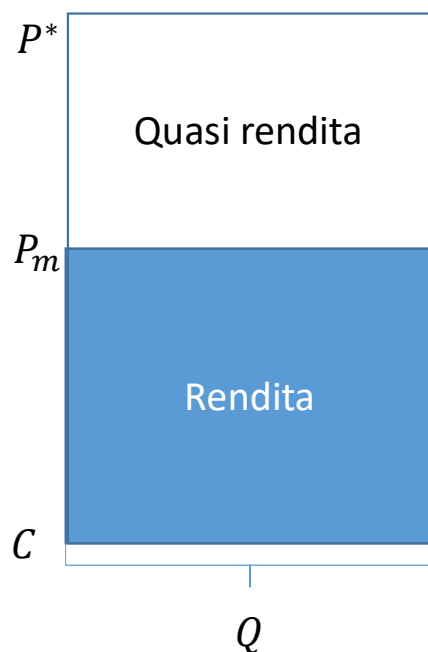
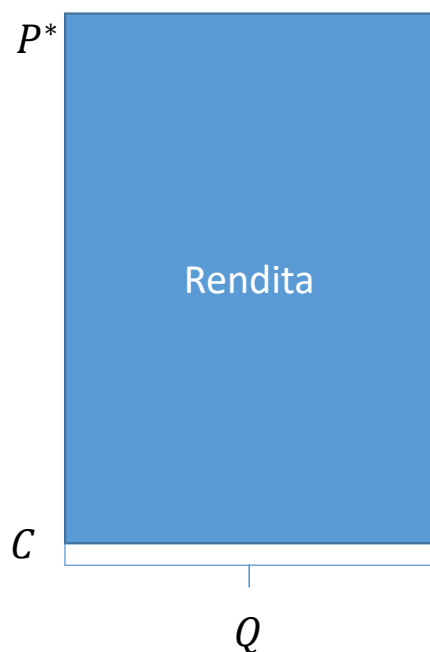
Se I è specifico allora $P^* > P_m$


$$(P^* - C) * Q - I > (P_m - C) * Q - I$$



$$(P^* - C) * Q - I - [(P_m - C) * Q - I] = (P^* - P_m) * Q$$

Specificità, Quasi Rendite e *Hold Up*



Al cliente converrà fare hold up e ritirare la propria offerta rilanciando con il prezzo $P < P^*$

Alla controparte che ha fatto l'investimento specifico converrà accettare qualsiasi prezzo $P^* > P > P_m$

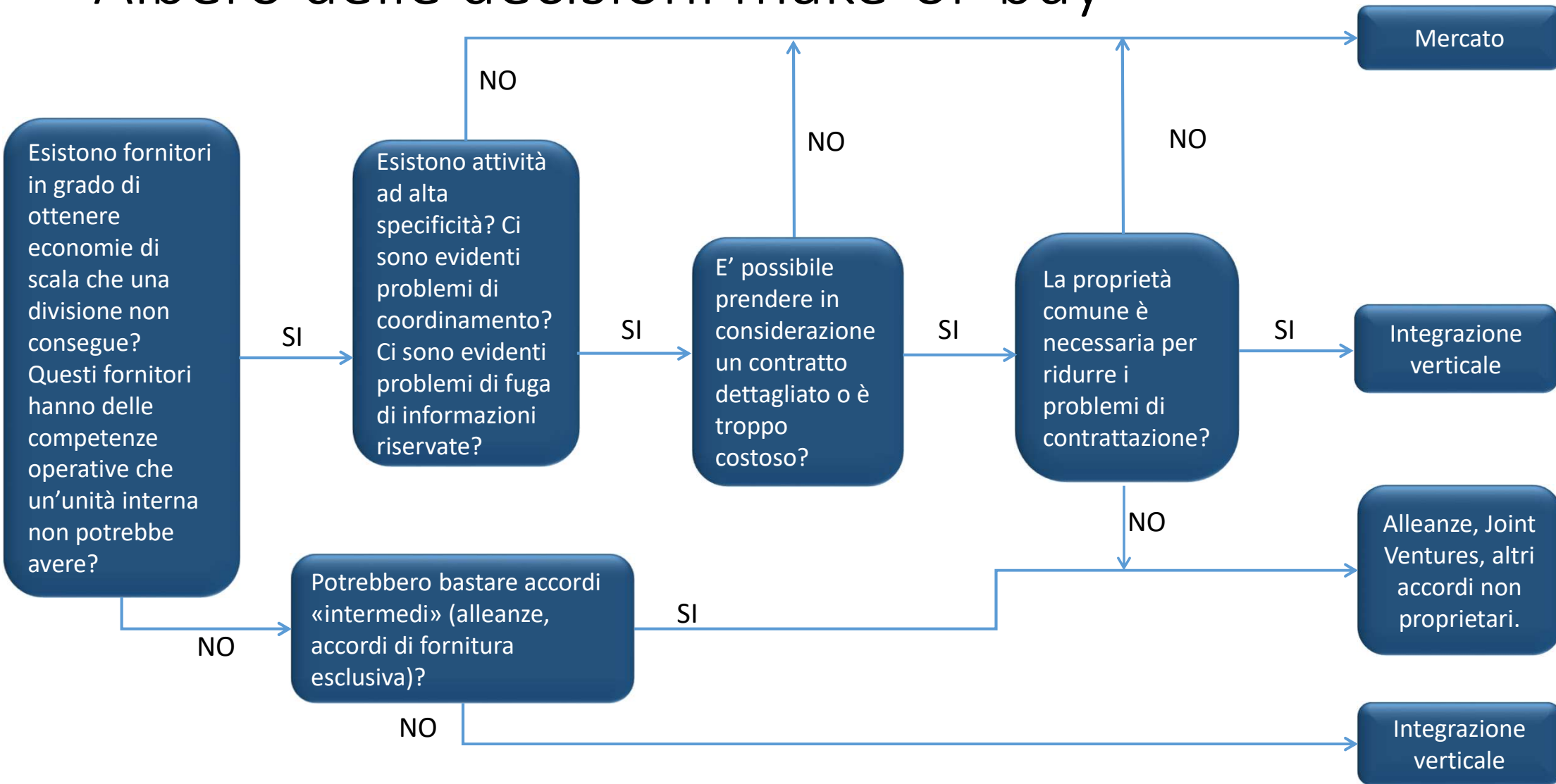
Hold Up e costo di transazione

- Trattative difficili e costi più alti per la stipula dei contratti oltre a rinegoziazioni più frequenti.
- Investimenti ex post per aumentare il proprio potere contrattuale.
- Sfiducia.
- Riduzione investimenti ex ante

Hold Up, costo di transazione e scelte make-or-buy



Albero delle decisioni make-or-buy



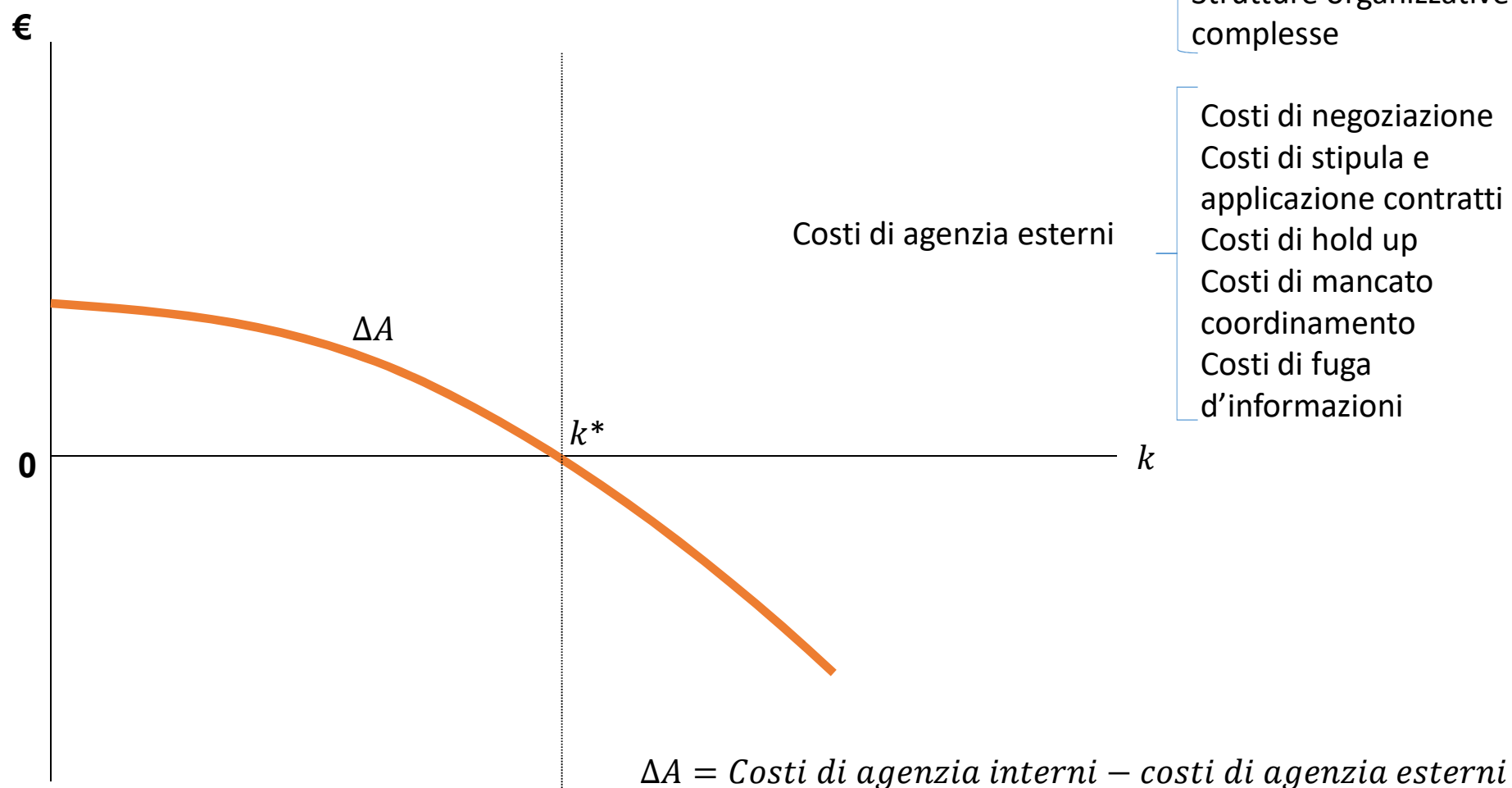
Integrazione e Teoria dei diritti di proprietà: Grossman, Hart e Moore (GHM)

- L'integrazione implica il trasferimento dei diritti di proprietà sulle risorse.
 - Il diritto di proprietà implica il trasferimento dei **diritti residuali**:
 - Il diritto a decidere come utilizzare le risorse dove i termini di un contratto non siano chiari (contratto incompleto)
 - Diritti di controllo non esplicitamente definiti in un contratto → diritti residuali di controllo.
 - Il diritto alla distribuzione degli utili derivanti dall'utilizzo delle risorse.
- Il trasferimento del diritto di proprietà spiega come le scelte di integrazione influenzano l'efficienza nell'uso delle risorse;
 - in particolare, gli investimenti in caso di attività specifiche.
- La **proprietà** e il **controllo** delle risorse crea incentivi ad investire in attività specifiche anche in presenza di incompletezza dei contratti.

Integrazione e Teoria dei diritti di proprietà

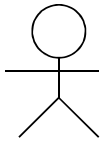
- Il trasferimento dei diritti di proprietà non risolve tutti i problemi.
- Una volta integrate, è necessario definire il **governo** delle attività specifiche tramite **delega**.
- I diritti decisionali devono essere assegnati ai decisori che hanno il maggiore impatto sul valore delle attività.
- Quindi, in caso di fusione tra due aziende (A e B):
 - Se il valore dipende dalle conoscenze dei manager dell'azienda B, questi ultimi dovranno avere i diritti decisionali.
 - Se il valore dipende dalle sinergie delle conoscenze di A e B, sarà necessaria un'autorità centralizzata dopo la fusione.

Trade off tra efficienza tecnica ed efficienza di agenzia

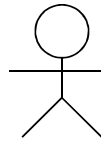


Trade off tra efficienza tecnica ed efficienza di agenzia

Produttore



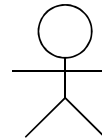
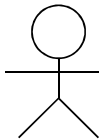
Cliente



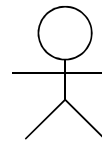
Alta specificità: i produttori possono vendere i prodotti a un solo cliente, quindi, non possono fare economie di scala.

Per il Cliente la differenza di costo di produzione interno ed esterno diminuisce

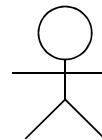
Produttore



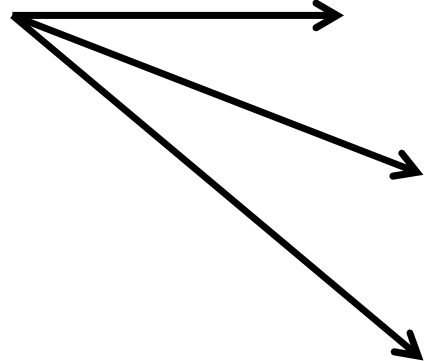
Cliente(1)



Cliente(2)



Cliente(3)

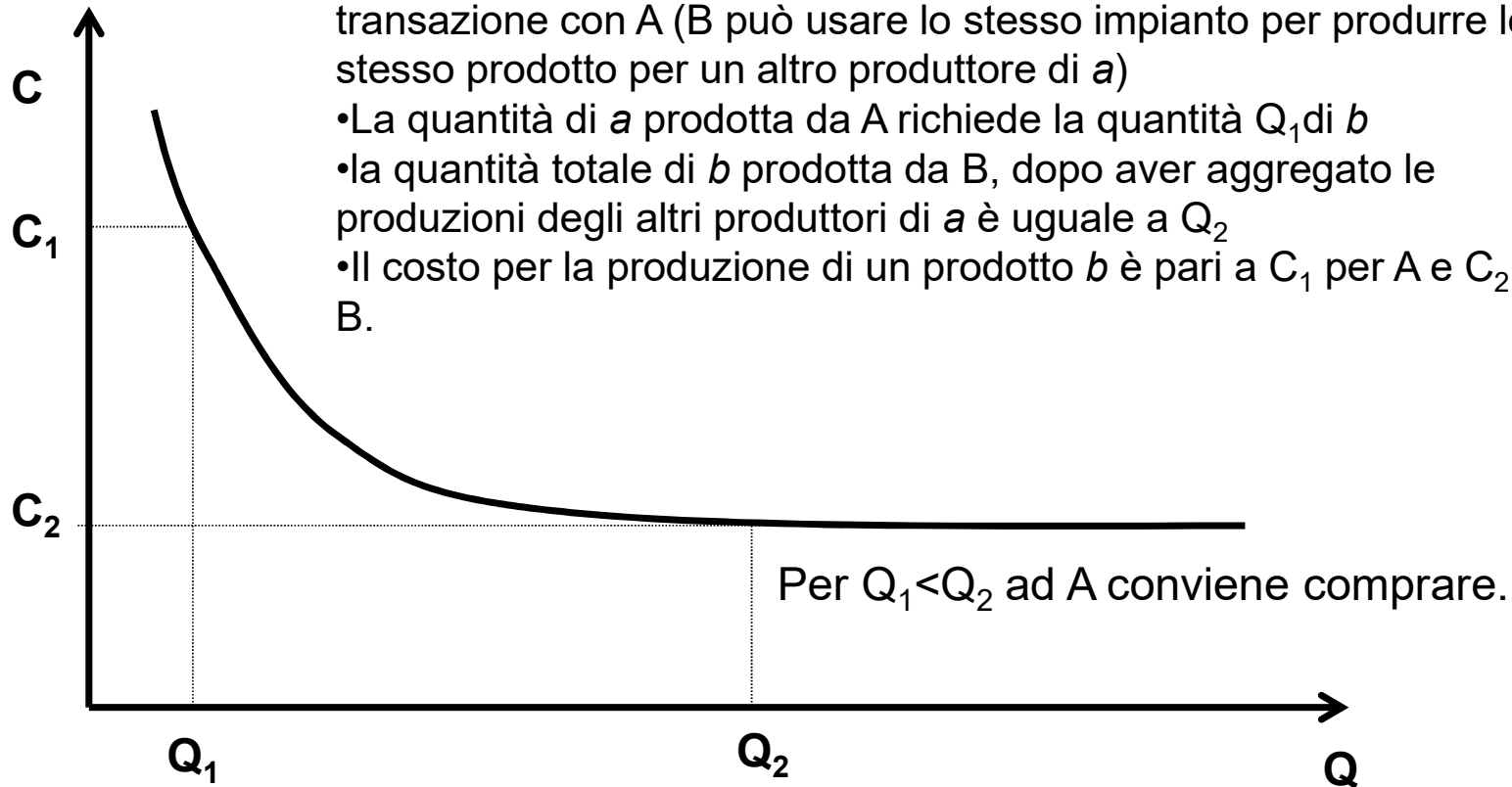


Bassa specificità: i produttori possono vendere i prodotti a più clienti, quindi, possono fare economie di scala

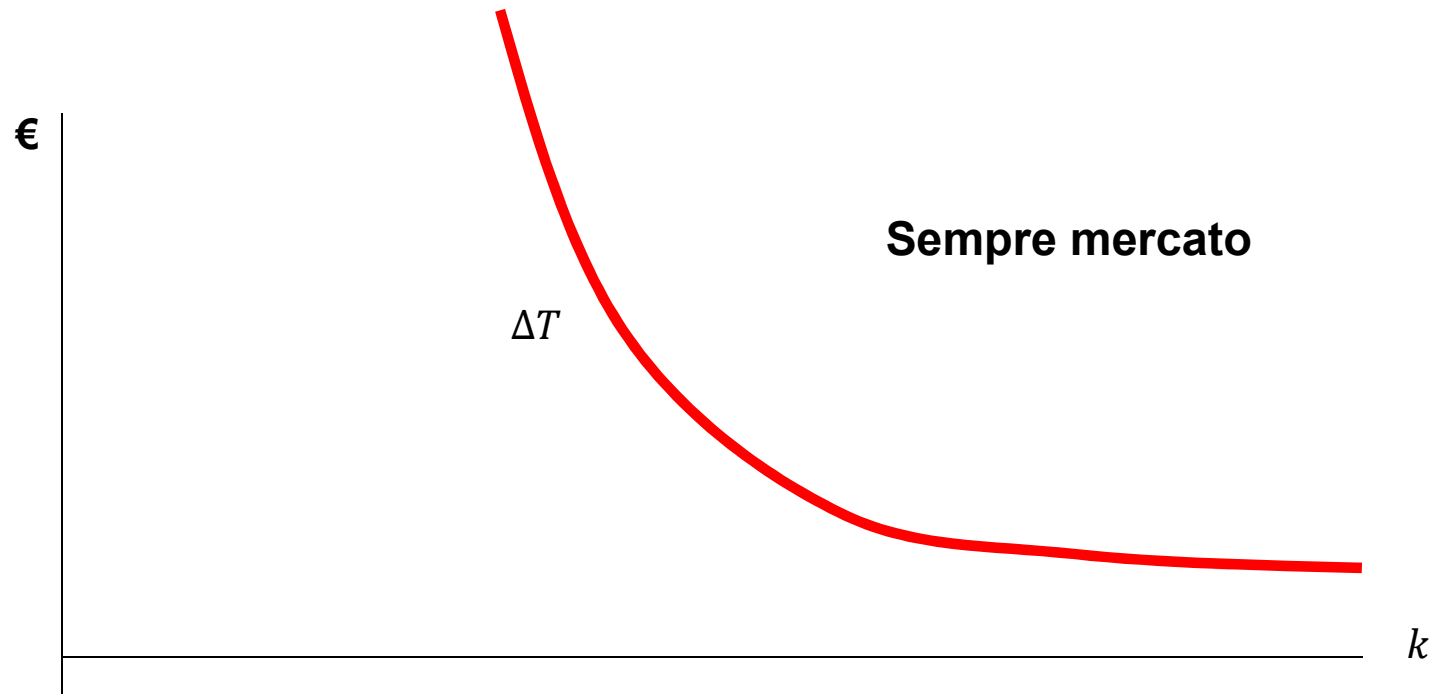
Per il Cliente la differenza di costo di produzione interno ed esterno aumenta.

Struttura dei costi di produzione in presenza di economie di scala

- Il produttore A produce il prodotto a
- La produzione di a ha bisogno di un fattore di produzione b ;
- La produzione di b non richiede investimenti specifici per la transazione con A (B può usare lo stesso impianto per produrre lo stesso prodotto per un altro produttore di a)
- La quantità di a prodotta da A richiede la quantità Q_1 di b
- la quantità totale di b prodotta da B, dopo aver aggregato le produzioni degli altri produttori di a è uguale a Q_2
- Il costo per la produzione di un prodotto b è pari a C_1 per A e C_2 per B.

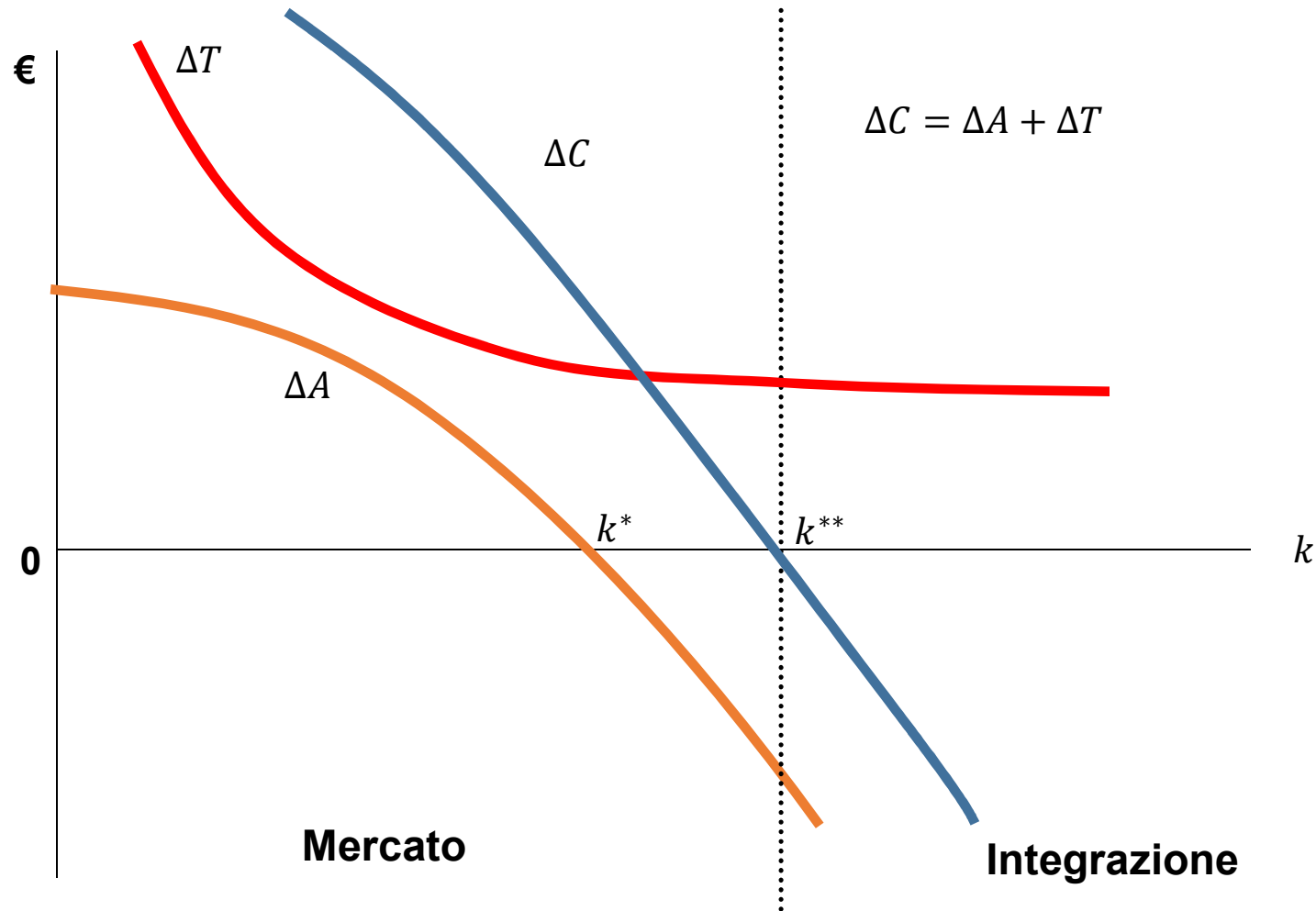


Specificità e frontiera efficiente

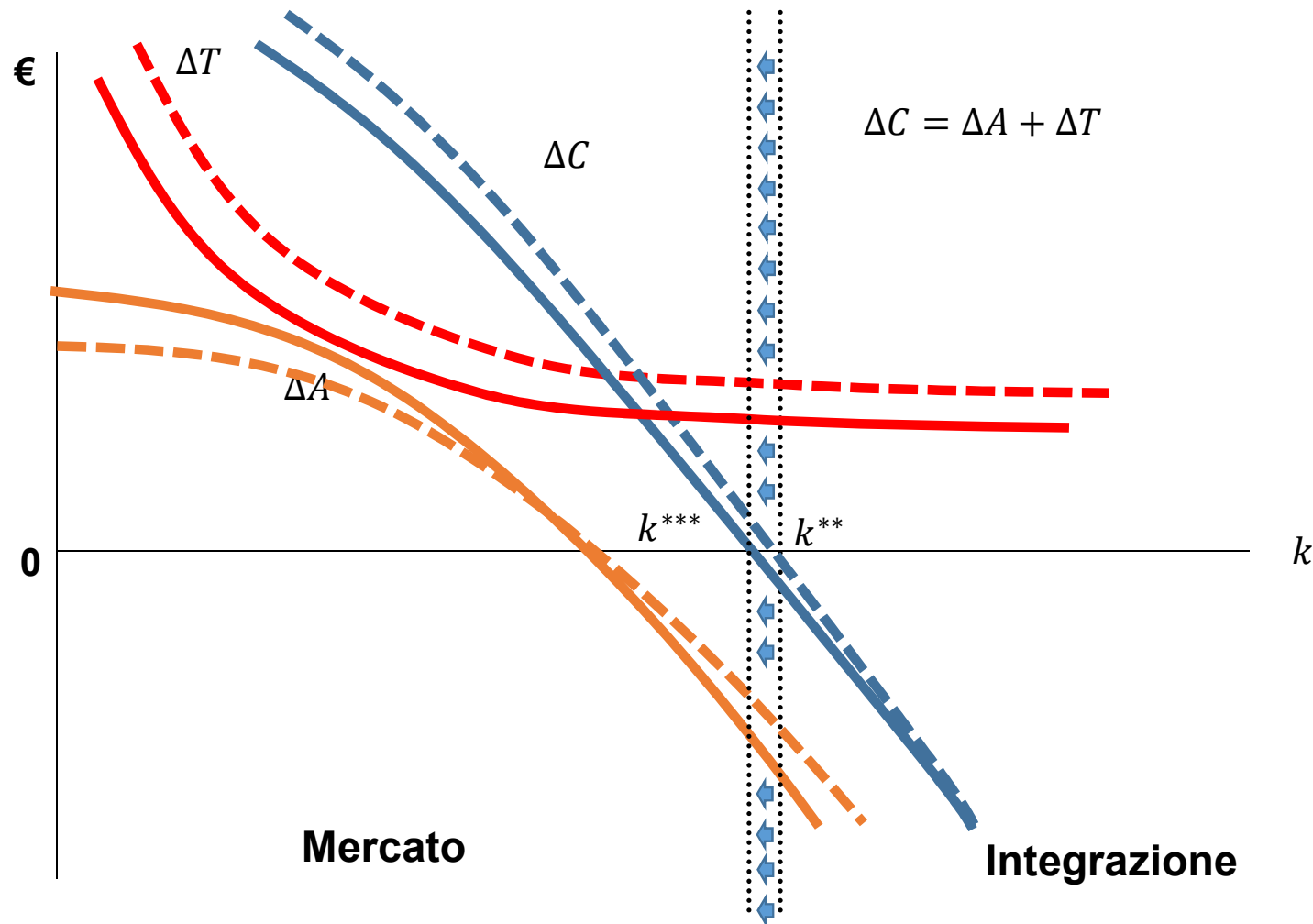


$$\Delta T = \text{Costi di produzione interni} - \text{costi di produzione esterni}$$

Specificità e frontiera efficiente



Specificità e frontiera efficiente



Alternative alla integrazione

❖ Integrazione parziale

➤ Vantaggi:

- Espansione dei canali in entrata e in uscita senza investimenti
- Sfruttamento informazioni su costi e redditività sui canali interni
- Potere contrattuale

➤ Svantaggi:

- Problemi di pianificazione della scala efficiente
- Problemi di coordinamento

❖ Franchising

❖ Joint Ventures

❖ Contratti impliciti e relazioni di lungo termine

Gruppi aziendali

- ❖ Keiretsu
- ❖ Chaebol
- ❖ Gruppi aziendali nei mercati emergenti.