

INTEGRAZIONE VERTICALE E INTEGRAZIONE ORIZZONTALE

IL CASO: Hewlett-Packard

- Proposta acquisizione Compaq con duplice finalità (Fiorina):
 - 1) conseguimento economie di scala;
 - 2) ingresso nel mercato dei servizi.
- Pareri sfavorevoli alla fusione (Hewlett e altri):
 - 1) troppo difficile da realizzare
 - 2) riduzione della redditività business stampanti e aumento dell'esposizione alla concorrenza

Piano di Fiorina:

- a) high tech e low cost: taglio forza lavoro, lancio nuovi prodotti;
- b) fusione: grandi dimensioni ed economie di scala;
- c) migliore posizionamento nel mercato dei pc e dei server.

Obiettivi mancati: prima posizione, aumento profitti, risposta alla molteplicità delle esigenze dei consumatori.

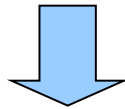
Dimissioni di Fiorina: guadagno immediato del titolo in borsa.

LE STRATEGIE D'INTEGRAZIONE VERTICALE

Strategia di sviluppo mediante la quale l'impresa cerca di acquisire il controllo sui propri input (a monte) o sui propri output (a valle) o su entrambi

Coinvolge:

il make or buy: stabilire quali attività svolgere all'interno della catena verticale e quali lasciare ad altre imprese



Analisi costi e benefici, vantaggi e svantaggi
relativi al ricorso/non ricorso ad imprese esterne

VANTAGGI DELL'INTEGRAZIONE VERTICALE

- Alzare barriere ai concorrenti (attraverso il controllo di un input critico);
- Ridurre i rischi degli investimenti attraverso il controllo di un input di una fase di produzione ma anche di quelle successive;
- Proteggere la qualità: controllo della qualità dei componenti o dei prodotti finiti e servizi
- Investire risorse in eccesso
- facilitare la programmazione;
- acquisire posizione di maggiore forza e stimolare la domanda

VANTAGGI DELL'INTEGRAZIONE VERTICALE

- “Sopprimere un mercato”: internalizzazione di un mercato in cui un fornitore o un cliente ha potere di influenzare il prezzo in maniera sensibile

nell'integrazione a monte per **abbassare i prezzi dei fattori produttivi**;

nell'integrazione a valle per abbassare i costi di produzione, snellire i circuiti di distribuzione, ridurre le scorte e quindi ottenere una **maggior competitività**

SVANTAGGI DELL'INTEGRAZIONE VERTICALE

Svantaggi di costo:

I costi di produzione interna > costi dei fornitori esterni perché:

- 1) minori incentivi ad abbassare i costi;
- 2) I costi dell'organizzazione aumentano.

Cambiamenti nella tecnologia:

- 1) rischio di obsolescenza;
- 2) rischio di cedere tecnologie senza volerlo

SVANTAGGI DELL'INTEGRAZIONE VERTICALE

Difficoltà di prevedere la domanda:

- domanda stabile: convenienza dell'integrazione verticale;
- domanda instabile: convenienza dell'acquisto componenti sul mercato

Reazioni negative dei clienti:

- **integrazione a valle:** si genera concorrenza con i propri clienti;
- **integrazione a monte:** diviene difficile rendere i nuovi mercati indipendenti, il calo di domanda in uno stadio può propagarsi lungo tutta la catena

IL “TRAMONTO” DELL’INTEGRAZIONE VERTICALE

Anni ‘70: abbandono dell’integrazione e ricerca di soluzioni alternative

- Maggiore complessità → nuove strutture → maggiori rischi
- Forti risorse finanziarie
- Lentezza nell’interpretare il cambiamento
- Difficoltà di equilibrio delle capacità produttive
- Catene verticali “non necessarie”
- Riduzione dei rischi di ricorso al mercato

SOLUZIONI ALTERNATIVE

1. Integrazione parziale
2. Alleanze strategiche e joint venture
3. Relazioni informali tra compratore e venditore
4. Relazioni contrattuali

integrazione parziale

Lungo la catena verticale, l'impresa in parte integra, in parte acquista dal mercato:
outsourcing

VANTAGGI

- Aumento dei volumi con minori investimenti
- Capacità di negoziazione con sub-fornitori (minaccia agli interni)
- La combinazione parziale protegge dai rischi

FACILITATO DA

- Sviluppo di internet
- Calo dei costi di trasporto

SVANTAGGI

- Problemi nel raggiungimento delle economie di scala
- Problemi di coordinamento (produzione e tempistica)

PROBLEMI

- insoddisfazione di imprese e clienti
- Outsourcing = nuovo modo di gestire un'attività
- Trade-off impresa-collettività

alleanze strategiche e joint venture

- *Alleanza strategica*: accordo di cooperazione di lungo termine tra l'impresa e uno o più partner
 - orizzontale: stesso settore
 - verticale: fornitore e compratore
- *Joint venture*: i partner forniscono capitale ad una nuova organizzazione indipendente e ne controllano la gestione. Funziona per
 - sviluppo di nuovi prodotti, produzione e marketing
 - condivisione di investimenti elevati e volumi che inneschino le curve di esperienza
 - capacità in aree diverse e loro coordinamento

relazioni informali

- *Subfornitori*: collaborazioni di lungo periodo e delega per attività critiche

- *Keiretsu* a sé stante
 - Legami formali
 - Scambio di partecipazioni
 - Scambio dei componenti dei CdA
 - Legami informali tra le persone

relazioni contrattuali

- **Contratti di breve termine**
 - Durata: meno di 1 anno
 - Spesso rinegoziati alla scadenza
 - Vantaggio: costi di fornitura bassi
 - Svantaggio: i fornitori non investono in attività specializzate
- **Contratti impliciti**
 - Accordi non scritti
 - Necessari meccanismi alternativi di stabilità
- **Contratti di lungo termine**
 - Accordi pluriennali per forniture continuative
 - Scopo: ridurre i costi o migliorare la qualità
 - Meccanismi di garanzia contro il recesso

INTEGRAZIONE ORIZZONTALE

- Unione con un'altra impresa che svolge le stesse attività
- Motivi:
 - Ottenere economie di scala
 - Ingresso in nuovi mercati
 - Completare l'offerta
 - Difesa dai concorrenti
- Scopi:
 - Ampliare la quota di mercato
 - Rafforzare la propria posizione competitiva
 - Servire meglio il mercato
- Problematiche
 - Cambiamento del panorama competitivo
 - Disciplina della concorrenza