



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI
FEDERICO II**

Corso di laurea magistrale

in

TOURISM MANAGEMENT

**MANAGEMENT STRATEGICO E MARKETING
DELLE IMPRESE TURISTICHE**

**Prof.ssa Valentina Della Corte
A.A. 2019-2020**

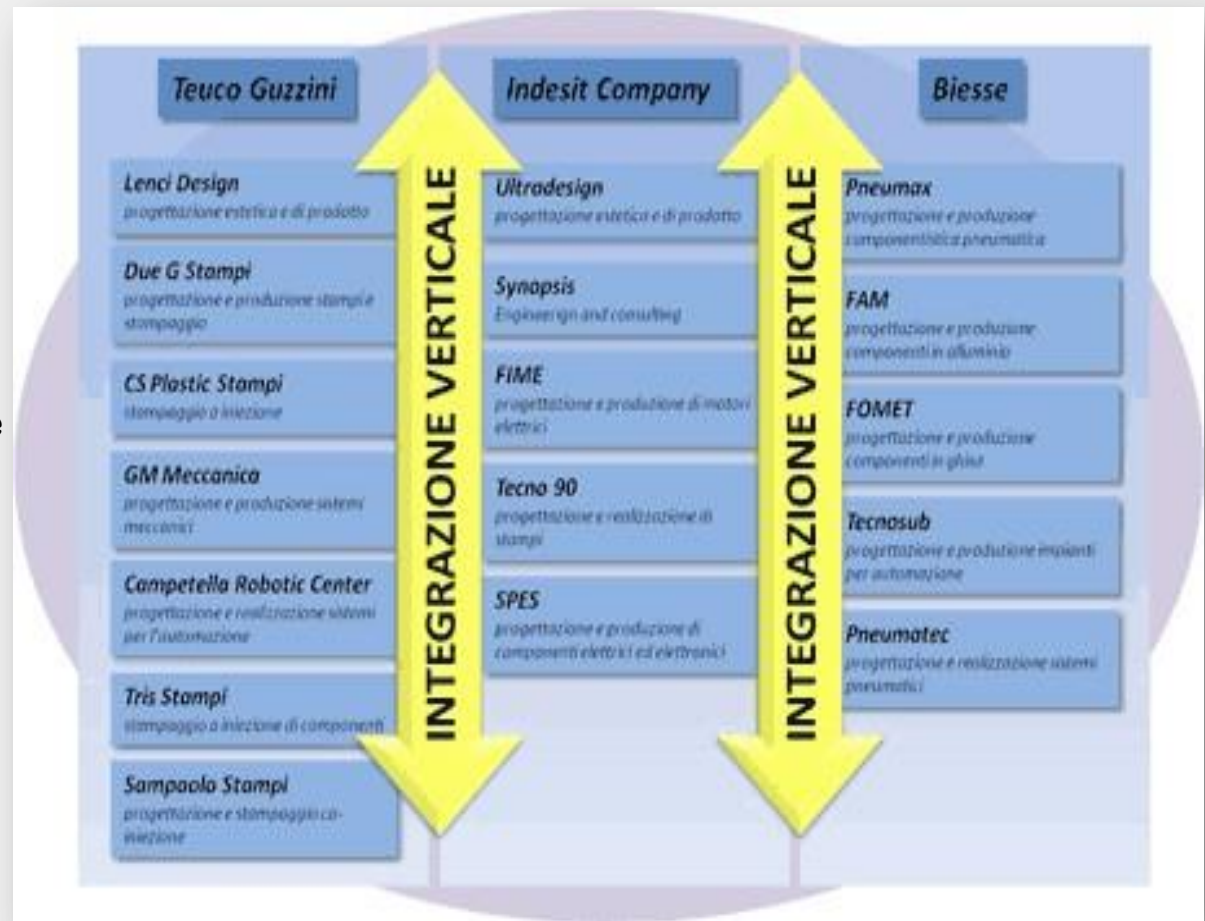
**CAPITOLO VI – La strategia di
integrazione verticale**

STRATEGIA DI INTEGRAZIONE VERTICALE

La strategia di integrazione verticale segna il passaggio dalle strategie a livello business alle strategie a livello corporate.

In particolare, con tale strategie l'azienda seleziona le funzioni di business su cui intende concentrarsi e quelle che considera preferibile esternalizzare.

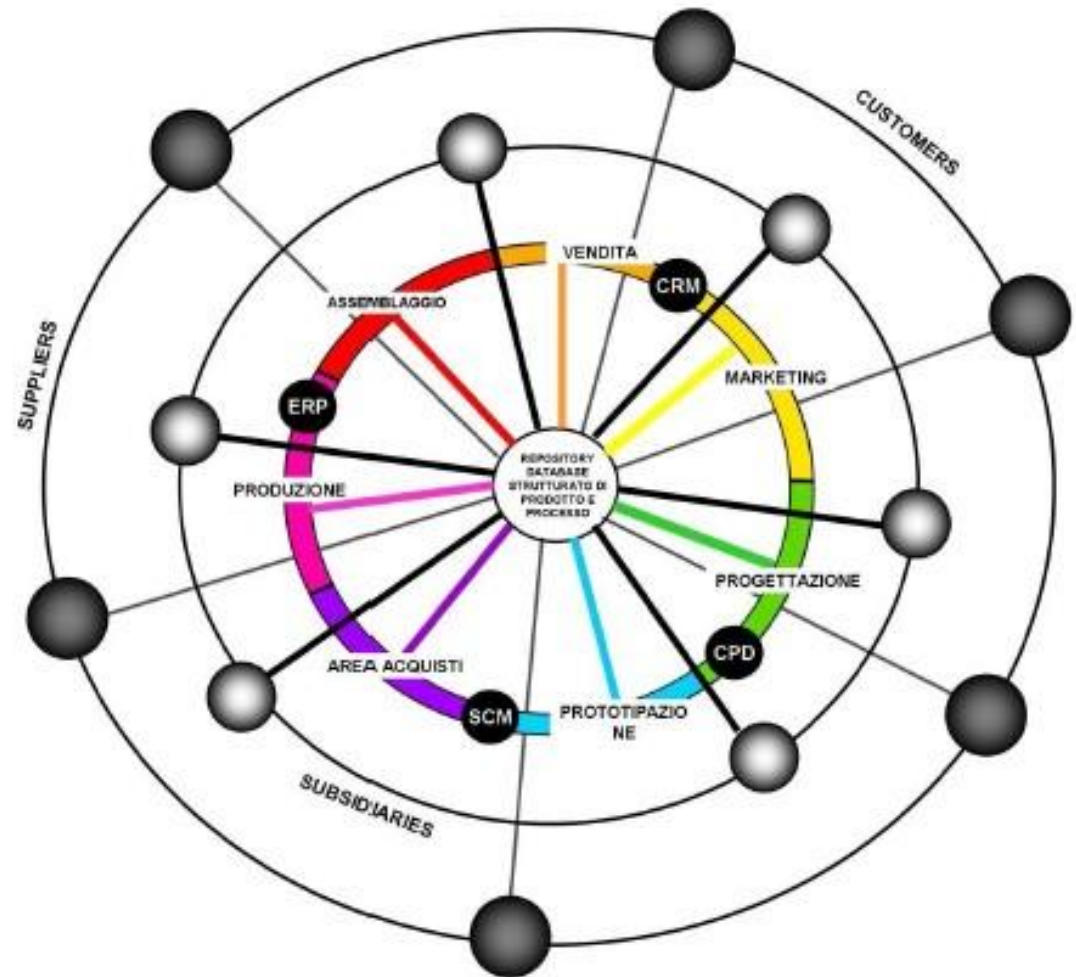
In tal senso, l'integrazione verticale si ricollega alle decisioni di make or buy e rappresenta un valido riferimento nell'individuazione delle motivazioni strategiche alla base dell'impresa.



Modello di sistema di e-collaboration di filiera

Il sistema di e-collaboration intra filiera sarà di tipo centralizzato, sotto forma di repository di processo (gestione workflow) e di dati, dal quale le diverse aree ai tre livelli - interaziendale, fornitori di servizi e prodotti e clienti - raccolgono, caricano, gestiscono ed estraggono tutte le informazioni scambiate nel ciclo

prodotto. L'estrazione di dati avviene in maniera filtrata e direzionata a seconda delle esigenze del livello della filiera, attraverso delle queries (viste specifiche a partire dal Bill of Material (BOM)). Il sistema non solo funge da database strutturato di dati di prodotto, ma da strumento di pianificazione e gestione interna delle attività e dei rapporti intra e inter aziendali distribuiti sui tre livelli di processo.



Modello di sistema di e-collaboration di filiera

http://www.coenv.it/bo/allegati/Files/30_integrazione_verticale_intra_filiera.pdf

LE STRATEGIE DI INTEGRAZIONE

Considerando la catena del valore come l'insieme di attività tese alla vendita del prodotto/servizio aziendale al cliente, il numero di funzioni e di attività svolte all'interno dell'impresa definisce il livello di integrazione verticale. Maggiore è il numero dei processi internalizzati, più l'impresa è integrata verticalmente.

Se l'azienda aumenta il numero di attività/funzioni che l'avvicinano al cliente finale →
INTEGRAZIONE A VALLE (O DISCENDENTE)

Se l'azienda aumenta il numero di attività/funzioni che l'avvicinano alla fornitura di materie prime e semilavorati →
INTEGRAZIONE A MONTE (O ASCENDENTE)

INTEGRAZIONE VERTICALE E VALORE AGGIUNTO

Il valore aggiunto è una variabile che indica la misura percentuale dei ricavi di vendita generata all'interno dei confini dell'impresa ed è connesso al grado di integrazione verticale dell'impresa:

$$\text{Integrazione verticale} = \frac{[\text{valore aggiunto}_i - (\text{reddito netto}_i + \text{imposte sul reddito}_i)]}{[\text{vendite}_i - (\text{reddito netto}_i + \text{imposte sul reddito}_i)]}$$

OPPURE

può essere calcolato secondo la seguente equazione:

$$\text{Valore della produzione} = \text{Vendite} -/+ \Delta \text{ rimanenze prodotti finiti}$$

$$\text{Consumo materie prime} = \text{Acquisto materie prime} -/+ \Delta \text{ rimanenze materie prime}$$

$$\text{Valore aggiunto} = \text{valore della produzione} - \text{consumo materie prime}$$

LE POSSIBILI SCELTE DI GOVERNO

Market Governance

Le scelte si basano esclusivamente sui prezzi determinati dal mercato stesso, privo di elementi caratterizzanti.

Intermediate Governance

Le parti di uno scambio possono usare una varietà di approcci per gestire rapporti non solo di mercato e di integrazione verticale

Governance Gerarchica

Lo scambio può essere gestito all'interno dell'impresa, investendo diversi anelli della catena del valore. E' definita Integrazione verticale

PRINCIPALI TIPOLOGIE DI FORME DI GOVERNO

FORME NON GERARCHICHE

FORME GERARCHICHE

Contratti spot di mercato

Sono accordi semplici tra compratore e venditore, attraverso cui si specifica l'ammontare di un bene/ servizio oggetto di scambio ed i tempi dello scambio stesso.

Contratti sequenziali

Sono contratti che consentono alle parti di uno scambio di economizzare sulle difficoltà di definire, in modo non ambiguo, tutte le condizioni future possibili di uno scambio, per tutto il tempo, sin dall'inizio del rapporto.

Contratti relazionali

Possono essere definiti come relazioni interpersonali che consentono il funzionamento efficiente delle forme tradizionali di contratto.

Contratti complete contingency claims

Sono contratti che specificano, per lo scambio, tutte le condizioni future possibili, i diritti collegati e le responsabilità delle parti anche in condizioni differenti. Consentono il monitoraggio e sanzioni per le parti inadempienti.

Soluzioni di mercato interne

Piuttosto che ricreare perfettamente le forme di mercato all'interno della struttura, i mercati interni contano sulle analogie gerarchiche con gli attributi di *market governance*.

Governo dei Clan

Si basa su valori comuni, fiducia e relazioni amichevoli per ridurre la minaccia di opportunismo. Sono usati per investimenti specifici, interiorizzando forme di governo complesse, per raggiungere un vantaggio competitivo.

Burocrazia

Usano le politiche, le procedure, le regole ed i regolamenti per governare gli scambi, in modo efficiente, così da ridurre i rischi di comportamenti opportunistici. Fungono da contratti completi gestiti dai manager dell'azienda.

TRANSACTION COST

Quando il rischio di opportunismo risulta elevato e vi è, quindi, la necessità di minimizzarlo, le parti coinvolte nello scambio saranno più propense a soluzioni gerarchiche e risulterà più frequente il ricorso all'integrazione verticale. Questo soprattutto considerando il grado di specificità dell'investimento ed il livello di incertezza e complessità dello scambio e la frequenza delle transazioni.

Infatti, forme di governo gerarchiche consentono di gestire un più ampio *range* di potenziali comportamenti opportunistici, rispetto alle forme intermedie di governo.

RISORSE SPECIFICHE

Anche alla strategia di integrazione verticale è possibile applicare il concetto di eterogeneità delle risorse, in base alla quale diverse imprese potrebbero avere diverse capacità nelle attività della catena del valore necessarie per offrire un prodotto/servizio al cliente.

Le imprese, allora, non devono considerare solo le minacce di opportunismo, ma anche il valore potenziale creato in base alle capacità di lavorare insieme ad altre aziende dotate di particolari *skills*, di valore, rare e difficili da imitare.

INTEGRAZIONE VERTICALE

VANTAGGIO COMPETITIVO SOSTENIBILE

un governo gerarchico, rispetto ad uno di tipo non gerarchico, può mantenere più facilmente le fonti del vantaggio competitivo;

si accresce la capacità per un'azienda di appropriarsi o di accrescere la quota di rendite economiche che una fonte di vantaggio competitivo potrebbe generare;

in presenza di investimenti specifici in una particolare funzione, un governo non gerarchico espone l'azienda ad elevati rischi di opportunismo.

VALORE ECONOMICO DELLO SCAMBIO

I modelli di analisi proposti non considerano la possibilità che la forma di governo di uno scambio possa avere anche un impatto sul valore dello scambio stesso.

In altri termini, le tre logiche di integrazione verticale presuppongono che il valore economico di uno scambio sia indipendente dalla forma di governo usata per gestire quello scambio, non considerando quest'ultima come possibile fonte di rendita economica.

Real Option Theory

Un'opzione reale è un'opzione sottoscritta su un bene reale, cioè è un diritto, ma non un obbligo, a comprare/vendere un bene specifico, ad un prezzo definito, entro una certa data.

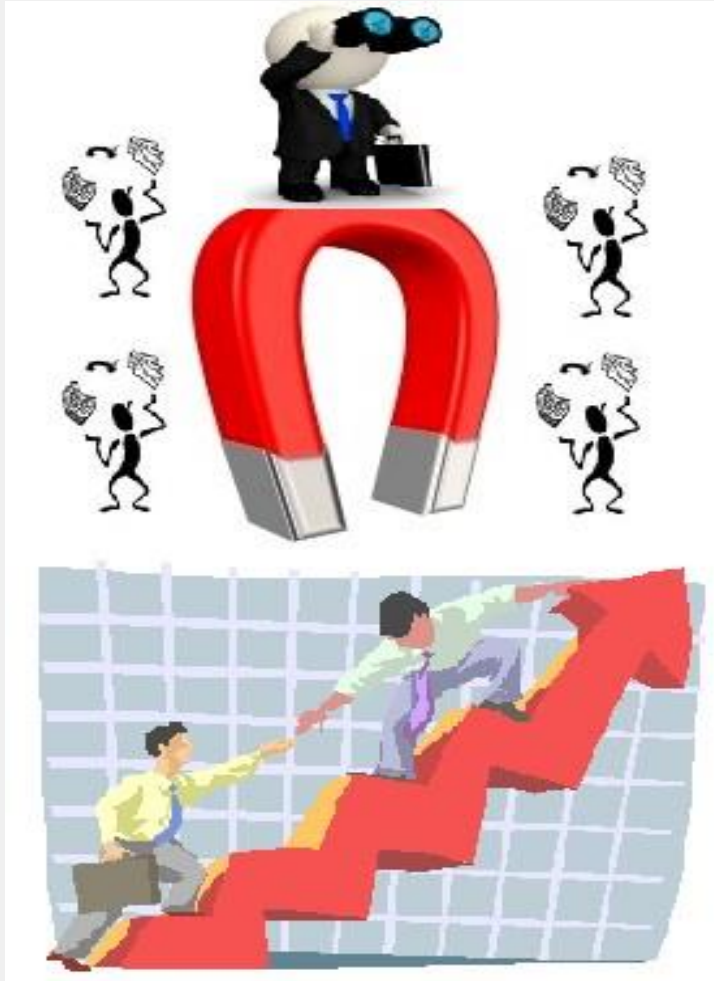
La logica delle opzioni reali, dunque, si incentra sulla capacità dell'impresa di modificare la propria strategia, in funzione di un futuro incerto, preferendo forme strategiche flessibili e meno gerarchiche.

Condizioni Iniziali	<i>Problemi di Governo</i>	<i>Scelte di Governo</i>
Elevati investimenti specifici	Minaccia di Opportunismo	Governo più gerarchico
Incertezza/ complessità come minaccia di opportunismo		
Altre aziende possiedono risorse rare, costose da imitare e da acquistare	Accesso a speciali competenze controllate da altre imprese	Governo meno gerarchico
Incertezza/ complessità relativa al valore futuro dell'investimento	Importanza della flessibilità	Governo meno gerarchico

L'analisi degli scambi e le condizioni per l'integrazione verticale



Il ruolo del CEO nella struttura organizzativa



- La generica struttura organizzativa per implementare le strategie di business, compresa l'integrazione verticale, è chiamata Struttura a U (Unitaria). Solo il Chief Executive Officer (CEO) ha una visione complessiva e svolge due ruoli principali: 1) **formulare una strategia di impresa;** 2) **coordinare le attività degli specialisti di funzione per facilitare l'attuazione della strategia.**
- Ogni altro dipendente è uno specialista di funzione. Per tali ragioni, tale struttura è definita **FUNZIONALE.**

Per scegliere una o più opzioni strategiche adeguate alla propria impresa, il CEO deve

valutare le minacce e le opportunità dell'ambiente

comprendere i punti di forza e di debolezza dell'impresa

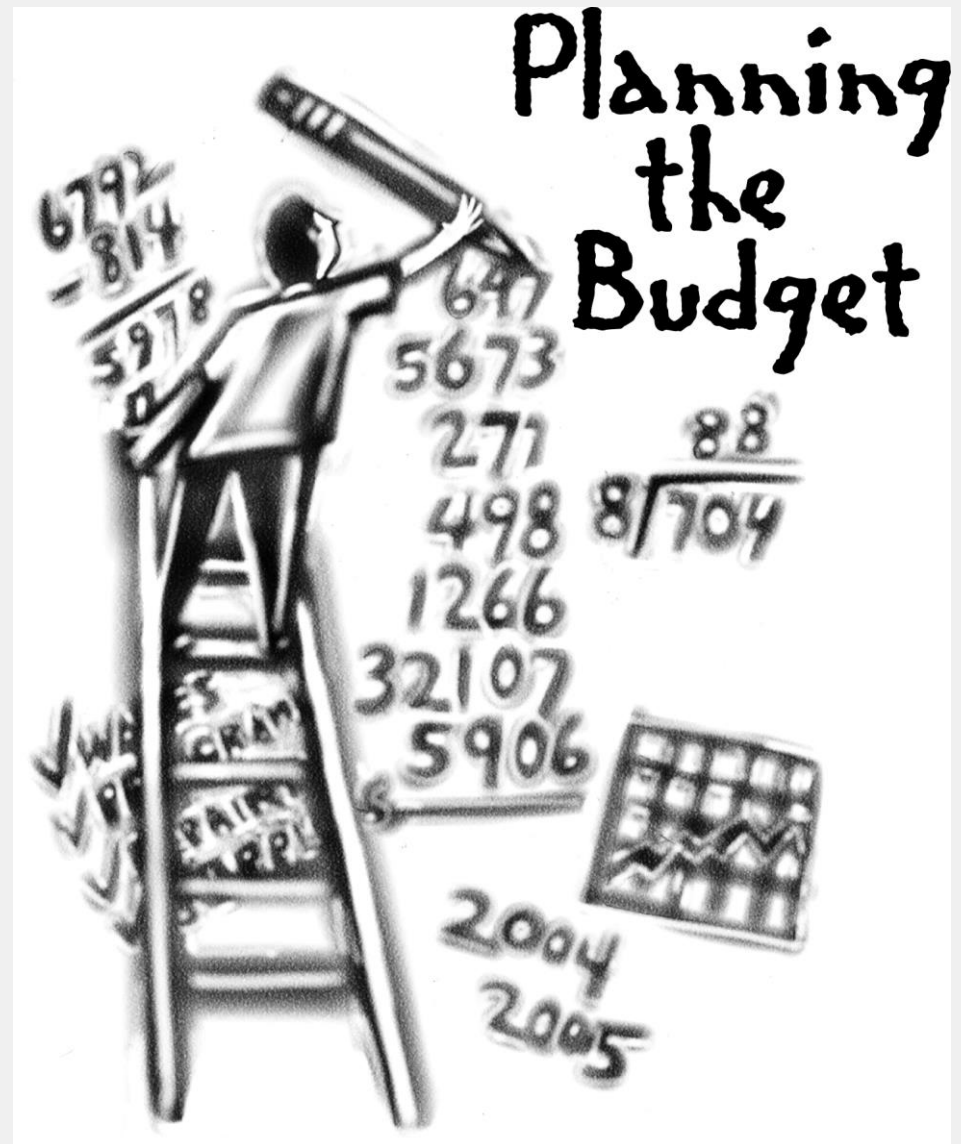
analizzare e definire i confini dell'impresa attraverso la selezione delle funzioni da internalizzare o esternalizzare

BUDGETING

Principale strumento di controllo interno

I budget sono elaborati per costi, ricavi e altre attività svolte dai manager funzionali dell'impresa e rappresentano un metro valutativo quando sono formulati con un processo aperto e partecipativo da parte dei manager funzionali.

La partecipazione aiuta ad assicurare che gli obiettivi aziendali siano realistici, accettati e condivisi dai responsabili di funzione.



Un ulteriore strumento di controllo nelle strutture ad U sono i comitati (1. Comitato esecutivo; 2. Comitato operativo). Oltre a questi due comitati permanenti, possono essere creati, all'interno dell'organizzazione a U, altri comitati e task forces per gestire obiettivi specifici. Questi gruppi sono presieduti da un membro di uno dei due comitati permanenti ed a questi ultimi devono trasmettere dei reports.

COMITATO ESECUTIVO

- Composizione:
- E' composto dal CEO e da due o tre *senior managers* delle funzioni chiave.
- Periodicità di riunione:
- Si riunisce settimanalmente per valutare la *performance* che l'impresa ha conseguito in quella settimana.
- Funzioni:
- Contabilità, servizio legale ed altre funzioni, come produzione o vendita, che sono per lo più centrali per il successo di breve periodo dell'impresa.
- Scopo:
- Seguire la *performance* di breve periodo, analizzare e correggere le variazioni di budget e rispondere alle crisi che potrebbero emergere.

COMITATO OPERATIVO

- Composizione:
- E' composto dal CEO e dai capi delle aree funzionali presenti nell'impresa.
- Periodicità di riunione:
- Si riunisce ogni mese ed è un organo del comitato esecutivo.
- Funzioni:
- Rappresenta un forum in cui i *senior managers* funzionali giungono a condividere ed a coordinare gli sforzi per l'implementazione delle strategie.
- Scopo:
- Controllare la *performance* dell'impresa ad intervalli di tempo un po' più lunghi rispetto al periodo analizzato dal comitato esecutivo. Monitorare gli investimenti strategici e le attività di lungo periodo.

POLITICHE RETRIBUTIVE, INCENTIVAZIONI ED IMPLEMENTAZIONE DELL'INTEGRAZIONE VERTICALE

- Nei reali mercati del lavoro, le imprese pagheranno maggiori salari agli individui che possiedono maggiori capacità e competenze. Le politiche di incentivazione rappresentano, in tal senso, uno stimolo al coinvolgimento ed all'implementazione della strategia da parte del personale e possono essere di due tipi:
- monetarie (incremento retributivo, bonus, partecipazione ai profitti, *stock option*, ecc.);
- non monetarie (sicurezza sul lavoro, promozioni, *fringe benefits*).
- Il mix di incentivi monetari e non monetari dipende dalle preferenze dei dipendenti e dal costo relativo dell'incentivo non monetario.