

Economia dell'Impresa e dell'Industria

a.a. 2015/2016

Fabio Montobbio
fabio.montobbio@unito.it

Dipartimento di Economia «Cognetti de Martiis»

Lezione 3

Fonti:

Milgrom & Roberts cap. 1 (pdf)
Fagerberg et al. Cap. 2 (Lazonick) (pdf)

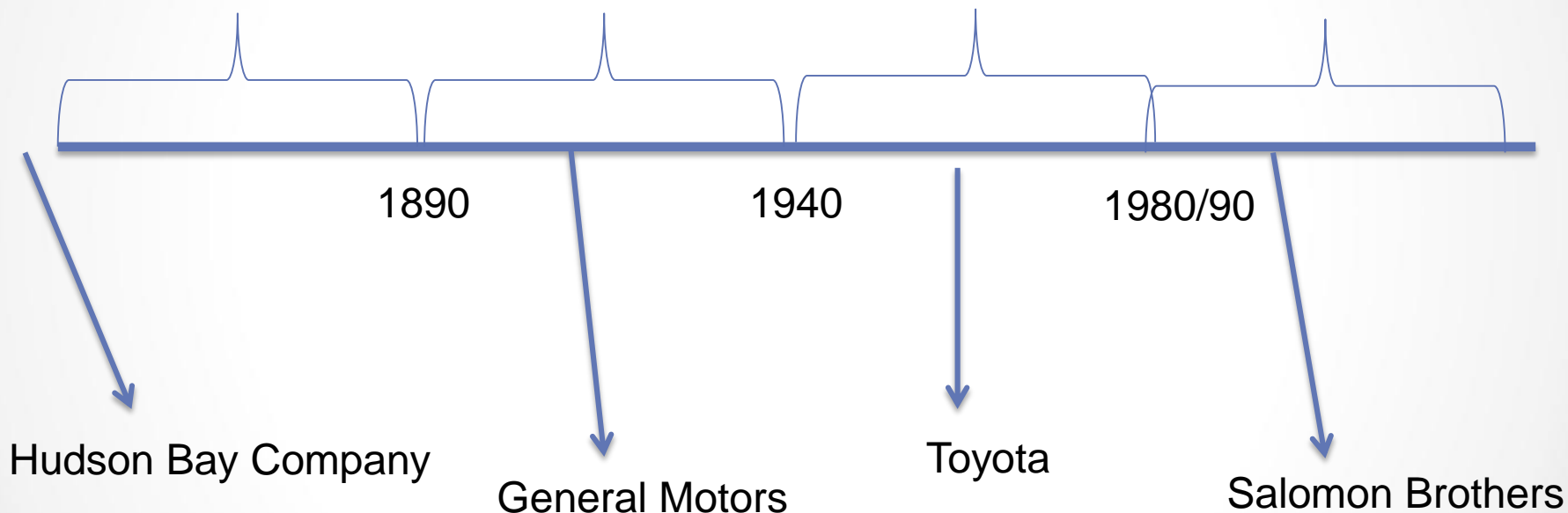
Verso la teoria dell'impresa e dell'organizzazione

Rivoluzione industriale e
«Anni dei miracoli»

Acciaio
ed elettricità

Fordismo

Globalizzazione
New economy



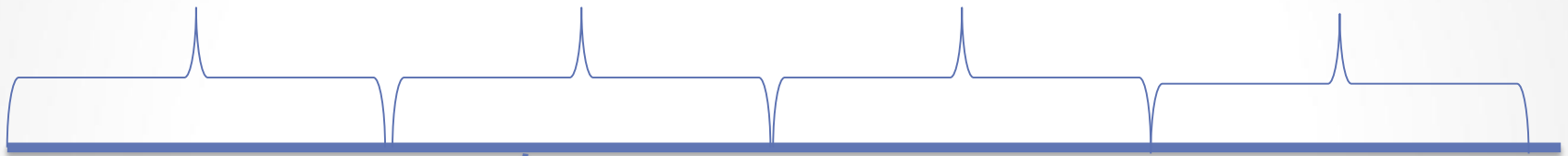
Verso la teoria dell'impresa e dell'organizzazione: l'impresa innovativa

Rivoluzione industriale e
«Anni dei miracoli»

Acciaio
ed elettricità

Fordismo

Globalizzazione
New economy



1890

1940

1980/90

Il distretto
«Marshalliano»

La sfida Giapponese

La nascita della grande impresa
innovativa

L'impresa e organizzazione nella
new economy

Approccio storico-istituzionale

- Qual è la natura dell'impresa?
 - Diverse visioni complementari: Impresa neoclassica «ottimizzante», impresa come insieme di risorse e competenze, impresa come organizzazione di un sistema di incentivi e contratti
- Impresa che si adatta al contesto tecnologico e istituzionale
 - Strategie/struttura → Competenze dinamiche
- Come si determinano i confini verticali e orizzontali dell'impresa ?
 - Economie esterne
 - Processi di diversificazione e integrazione

The Hudson's Bay Company (HBC)

- 2 maggio 1670: HBC è stata istituita come società per azioni dal re Carlo II d'Inghilterra per commerciare nelle terre del bacino della baia dell'Hudson.
- E' in una posizione di monopolio su un'area immensa.
- Copre il commercio di tutti i beni e scambia con prodotti locali (pelli) prodotte dalle popolazioni native
- ... ma ha avuto un momento molto difficile alla fine del 18° secolo e all'inizio del 19 ° secolo.... spiazzata dalla NWC.

The Hudson's Bay Company (HBC) I

- Sede a Londra. I proprietari e managers erano ricchi aristocratici nel Regno Unito
- Ignoranza riguardo alle condizioni reali dei mercati in loco
- Molte decisioni prese centralmente
 - 15 mesi era il tempo necessario per uno scambio di informazioni fra impiegati locali e managers.
- Operatori locali pagati uno stipendio basso e indifferenziato.
- Questi stabilirono alcuni luoghi di vendita lungo le rive della baia di Hudson, utilizzando intermediari indipendenti locali ...
- ... che ottenevano ampi mark up (essendo in una posizione di doppio monopolio).

The North West Company

- Il NWC è istituita dal governo britannico canadese nel 1779 e ha ereditato lo spirito e le modalità concorrenziali dei «coureurs de bois» franco-canadesi.
- Viola il monopolio reale e ha un immenso "svantaggio tecnologico": → riportare a Montreal le pellicce in canoe fragili per circa ulteriori 1.500 miglia!
- Ci volevano 24 mesi per completare lo scambio di prodotti europei con le pellicce ri-vendute in Europa (contro 6 mesi per l'HBC).



Il successo della NWC

- All'inizio del 19 ° secolo la NWC ottiene l'80% del commercio, ed era immensamente redditizia.
- NWC ha stabilito stazioni commerciali all'interno delle terre da cui provenivano le pellicce,
- Struttura organizzativa flessibile e decentrata.

NWC era una partnership: condivisione dei profitti tra due classi di partner:

1. Senior, a Montreal: finanziamento del commercio e commercializzazione di pellicce a Londra.
2. I winterings: operativi sul territorio

Il successo della NWC

- I Partners si riunivano una volta all'anno per dividere il profitto, scambiarsi informazioni e discutere le strategie.
- Le decisioni operative erano lasciate ai winterings, garantendo loro un'ampia autonomia.
- Quest'ultimi avevano retribuzioni che dipendevano dalla performance e una buona possibilità di diventare soci.

La riorganizzazione della HBC

- l'HBC ha risposto alla NWC riorganizzandosi lungo linee simili a quelle della concorrente.
- In particolare, con
 - la costruzione di stazioni commerciali interne,
 - reclutando una nuova classe di dipendenti,
 - garantendo ai dipendenti in loco più libertà di azione e una migliore struttura di incentivi (e.g. un sistema di partecipazione agli utili, che poteva arrivare alla metà del profitto).
- NWC ha reagito tentando una scalata ostile, ma per una volta avere sede a Londra è stato un vantaggio per l'HBC.
- HBC è riuscita a trasformarsi in un concorrente commerciale efficace, e nel 1820 NWC è stata eliminata dal mercato.
- La storia si è conclusa con una fusione che ha dato il controllo alla HBC.

General Motors

- General Motors (GM) → L'intervento di Alfred Sloan (1921)
- Nel 1921 GM ha una quota di mercato dell' 11% e sta perdendo il confronto con Ford (T-Model)
- Ford ha tagliato i prezzi del 25% e ottenuto una quota di mercato pari al 55%.
- GM presenta diversi problemi:
- Il sistema di contabilità di GM non è stato in grado di fermare l'accumulo di scorte nel bel mezzo di una recessione.
- I modelli GM (da Chevrolet a Cadillac) in concorrenza soprattutto tra loro.



Sloan: “ A car for every purse and purpose”

- Ha introdotto la varietà di prodotti e il coordinamento nelle fasi di progettazione (integrazione verticale → componenti comuni).
- In particolare, ha introdotto una struttura multi-divisionale con una grande autonomia delle divisioni (M-form)
- Un ufficio centralizzato incaricato di valutare le prestazioni e il coordinamento della strategia globale (prezzi interni, la ricerca, spese legali e decisioni finanziarie).
- Da un insieme incoerente di prodotti fra loro concorrenti, GM è diventata un'impresa competitiva. Negli anni 40: GM 45%, Ford il 16%.

Toyota I

- Nei primi anni '50 la Toyota era un piccolo produttore locale:
 - manodopera a basso costo,
 - mancanza di capitale e una piccola dimensione produttiva
 - soffre la concorrenza della grande industria.
- Il Kanban (Just-In-Time): erogazione di un sistema di inventario con forti economie di scala.
- Ciò ha richiesto una più stretta comunicazione e un coordinamento più forte tra le varie fasi della produzione.

Toyota II

- Maggiore affidabilità degli impianti (e dei prodotti): manutenzione e riparazioni fatte da medesimi operatori → stretti legami con i fornitori.
- GM utilizza componenti comuni per sfruttare le economie di scala,
- Toyota ha fatto ricorso alla flessibilità, utilizzando robot
- Impianti in grado di produrre modelli diversi (riprogettazioni ogni 6 anni).

Toyota: relazioni verticali

- Toyota ha scelto di affidarsi a **partner esterni** anche per i componenti e i sistemi (diversamente da GM) complessi.
- Ciò è stato realizzato grazie relazioni a lungo termine con un gruppo ristretto di fornitori.
 - facilitare la comunicazione e la "condivisione del rischio"
- Alla fine degli anni '70 Toyota era un consolidato (e aggressiva) concorrente mondiale.

Salomon Brothers I

Salomon Brothers (SB), in origine una partnership, è diventata una società quotata in borsa nel 1981, quando fu creata la Phibro Corporation.

E 'stata guidata da John Gutfreund nel periodo 1984 - 1991, era la società più redditizia al mondo.

- Gutfreund ha lasciato dopo uno scandalo finanziario (un tentativo di acquistare più buoni del Tesoro del consentito): non può essere amministratore delegato di una società di intermediazione.
- SB è diventata parte di Citigroup nel 1998, e nel 2003 ha cambiato il suo nome a causa di un altro scandalo.

Salomon Brothers e Investment Banking

- L'investment banking in USA è stato creato nel 1934 con il *Glass-Steagall Act* che (analogamente al 1936 in Italia "Legge Bancaria") separava le banche commerciali e di investimento.

L' investment banking comporta due attività principali:

- *Corporate finance*: sottoscrizione di obbligazioni, consulenza e organizzazione di finanziamenti per fusioni, acquisizioni e disinvestimenti.
- Vendite e negoziazione di strumenti finanziari.

Salomon Brothers II

- Durante gli anni '80 i grandi investimenti finanziari erano in obbligazioni, a causa della crescita dei debiti sovrani e privati sia in USA sia nel resto del mondo
- SB si specializza in obb.ni a reddito fisso → Grandi variazioni del prezzo speculative, aumenta la volatilità del tasso d'interesse.
- Anche piccole variazioni di un tasso di interesse generano grandi opportunità (ei rischi) di profitto per i traders.
- SB è stata coinvolta anche nello sviluppo di nuovi titoli che confezionano diversi mutui ipotecari per formare strumenti finanziari derivati negoziabili (un tipo di derivati che ha causato la crisi dei mutui 2007).
- Un singolo operatore può scambiare centinaia di milioni di dollari in un giorno, con informazioni molto limitate e con tempi e scadenze molto ristrette.
- I rischi sono enormi, ma i profitti sono commisurati.

SB e il sistema performance-pay

- Le persone attratte da questo lavoro sono particolarmente individualiste, amano il rischio e sono competitive.
- I dipendenti erano pagati con uno stipendio base più un bonus annuale (pari a 2/3 della retribuzione complessiva).
- Le operazioni erano valutate separatamente, i profitti accreditati a individui o divisioni, e **il bonus approssima un sistema a cottimo individuale.**

SB e il systema performance-pay II

- A SB erano frequenti i bonus di milioni di dollari
- Tale sistema ha incoraggiato i dipendenti a lavorare molto duramente e a prendere grandi rischi per aumentare il proprio profitto e quello dei loro dipartimenti.
- Ha anche incoraggiato frodi e comportamenti opportunistici.

SB performance-pay system III

Problemi:

- a) Scarsa cooperazione (e in particolare la divulgazione di informazioni) tra le persone provenienti da diversi reparti;
- b) poca attenzione ai profitti a lungo termine;
- c) cultura aziendale competitiva e individualistica

Nel maggio del 1990 SB ha deciso che

-una quota del bonus è utilizzata per acquistare azioni della società, assegnate al dipendente che deve mantenerne il possesso per almeno 5 anni

A quanto pare, non ha funzionato.

Successi e fallimenti organizzativi: alcuni principi generali

- Organizzazione e strategia aziendale sono tanto importanti quanto i fondamentali del mercato.

Strategia deve riflettersi nella struttura che tiene conto di:

- Incentivi. L'organizzazione si occupa di come le persone sono coordinate e motivate per fare il loro lavoro.
- Delega decisioni. Vale la pena di assegnare il potere decisionale nelle mani di coloro che hanno le informazioni, se hanno i giusti incentivi.
- Complementarietà e allineamento fra incentivi e potere decisionale delegato.