

# Lezione 10

---

Problemi di coordinamento nelle attività agro-industriali (II).

**Organizzazioni dei Produttori come  
*forme ibride*: economia e gestione**

# Attributi distintivi delle forme di governo

---

Attributi	Strutture di governo		
	<i>mercato</i>	<i>ibridi</i>	<i>gerarchia</i>
<b>Strumenti</b>			
<i>Intensità degli incentivi</i>	++	+	0
<i>Controlli amministrativi</i>	0	+	++
<b>Attributi di performance</b>			
<i>Adattamento autonomo</i>	++	+	0
<i>Adattamento cooperativo</i>	0	+	++
<b>Diritto contrattuale</b>	++	+	0

# I caratteri *transazionali* delle OP (I)

---

<b>Strumenti</b>	
Intensità degli incentivi	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Le OP valorizzano il prodotto delle imprese associate;</li><li>▪ possono operare in modo differenziato;</li></ul>
Controlli amministrativi	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ hanno la necessità di controllare la ammissibilità e la correttezza dei comportamenti delle imprese</li><li>▪ stabiliscono un complesso sistema di relazioni con le imprese associate</li></ul>

# I caratteri *transazionali* delle OP (II)

---

<b>Attributi di <i>performance</i></b>	
<b>Adattamento autonomo (A)</b>	Le OP, nel ricercare la valorizzazione del prodotto, cercano di "seguire" le variazioni della domanda
<b>Adattamento cooperativo (C)</b>	Le OP inducono le imprese associate ad adeguarsi ai cambiamenti del mercato (es. programmi di produzione)

---

# I caratteri *transazionali* delle OP (III)

---

**Diritto contrattuale**

“neoclassico”

Le OP necessitano di possibilità di flessibilità e di enfatizzare le possibilità adattamento delle imprese associate

# Autorità

---

- ❑ **Relazione gerarchica:** rappresenta il nocciolo duro del coordinamento entro una organizzazione integrata (*asimmetrie non negoziabili*)
- ❑ **Autorità:** rappresenta il mezzo di coordinamento principale nelle forme ibride. Consiste nella *delega da parte di entità legalmente distinte del potere decisionale su una classe del loro dominio di attività*

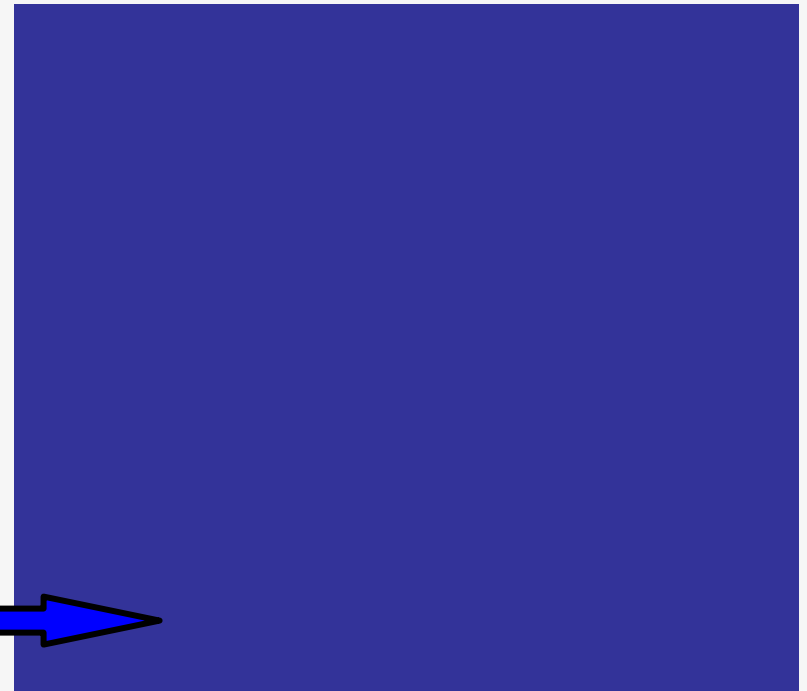
# Delega per la commercializzazione

---

## Impresa agricola

Funzioni
decisionale
di ricerca e sviluppo
logistico-produttiva
di gestione
<b>di valorizzazione dell'output</b>

## Organizzazione dei produttori (impresa)



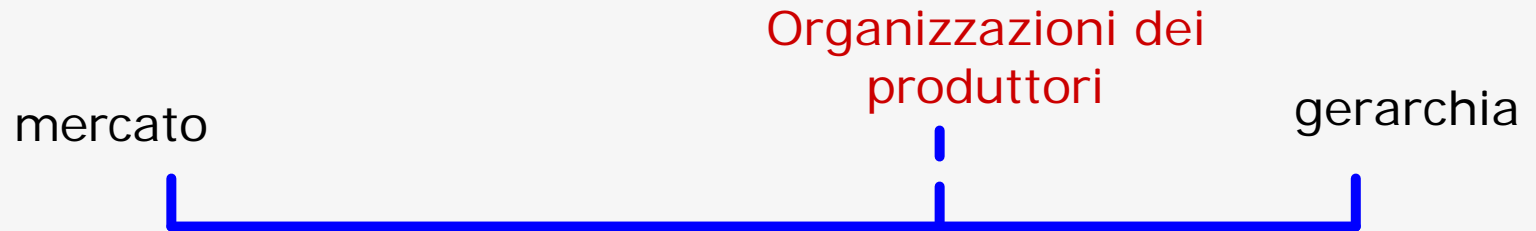
delega



# I caratteri *transazionali* delle OP (IV)

---

Le OP possono essere considerate strutture di governo *ibride*





# Problemi di economia, *disegno* e *governo*

---

## Un problema generale delle forme ibride

---

Queste forme risolvono il problema centrale emergente nelle relazioni tra imprese: come economizzare sui costi di contrattazione necessari ad assicurare il comportamento non opportunistico tra partner in comparazione al costo di amministrazione di un ampio insieme di risorse entro l'impresa (Ménard, 2004, p. 363).

# Comparazione ed economizzazione

---

**Costi di  
contrattazione**

(controllo dei  
comportamenti  
opportunistici)



**Costi di  
amministrazione  
interna**

# La natura delle forme ibride di organizzazione

---

Le forme ibride si caratterizzano per il ***mix* di concorrenza e cooperazione** in rapporto al meccanismo disegnato per riconciliare autonomia legale ed interdipendenza (Ménard, 2004).

# Problema centrale del *governo*

---

Funzioni di impresa basate  
sulla *autonomia legale*



*Interdipendenza:*  
adattamento reciproco in  
rapporto alle variazioni della  
domanda

## Una caratterizzazione più precisa

---

Le OP sono conformi alle tipiche *regolarità* delle forme ibride:

- a) la tendenza all'aggregazione delle risorse (*pooling*);
- b) la base contrattuale (*contracting*);
- c) la tendenza alla competizione (*competing*).

# Pooling

---

La tendenza all'associazione delle risorse (*pooling*) comporta tre principali conseguenze:

- a) la scelta dei partner potenziali ha rilevanza cruciale, dal momento che gli investimenti comuni danno origine a rischi di opportunismo;
- b) è necessario prevedere forme di pianificazione comune;
- c) lo sviluppo di un adeguato sistema informativo tra i partecipanti rappresenta un tema di rilevanza strategica.

# Primo problema di *disegno* e *governo*

---

Conseguire a basso costo la coordinazione tra gli agenti senza che si perdano i vantaggi delle decisioni decentrate.



# Contracting

---

La base contrattuale (*contracting*) caratterizza molte forme ibride dal momento che di frequente il contratto che i partecipanti sottoscrivono fornisce una **semplice cornice** e lascia margini più o meno ampi per ciascuno.

➤ SCELTA DELLA FORMA DI RAPPORTO IMPRESA-OP

## Secondo problema di *disegno* e *governo*

---

È necessario individuare **meccanismi idonei** a **perfezionare l'allineamento** della transazione alla struttura di governo attraverso il monitoraggio dell'organizzazione e la ricerca di soluzioni per i problemi emergenti.

### ➤ GOVERNO DEL RAPPORTO IMPRESA-OP

- Definizione di regole per fare fronte al cambiamento
- Individuazione del ruolo della diversità tecnologica, economia e finanziaria delle imprese associate
- **Regole o meccanismi di incentivazione**

# *Competing*

---

La pressione competitiva influenza le OP perché

- a) Le imprese associate possono entrare competizione tra loro
- b) può esservi concorrenza tra OP.
- c) Inoltre, se la specificità delle risorse è moderata, i partecipanti possono essere incentivati a spostarsi in altre organizzazioni, rendendo **instabile** la forma originaria.

## Terzo problema di *disegno* e *governo*

---

Individuare e realizzare “meccanismi”:

- a) per conseguire decisioni congiunte;
- b) per disciplinare i partner e risolvere i conflitti prevenendo comportamenti da *free rider*.

# Una sintesi

---

***Pooling***



Coordinamento e decentramento

***Contracting***



Efficiente integrazione degli accordi

***Competing***



Meccanismi decisionale e di regolazione

# Autorità e problemi di *governo*

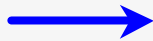
---

- ❑ L'autorità corrisponde all'affermarsi di un ordinamento *privato*
- ❑ Più intensa è la specificità delle risorse, più *forte* sarà la autorità. Questa tendenza è rafforzata dall'incertezza
- ❑ La specificità delle risorse tende anche a rendere necessari meccanismi *ad hoc* di governo

# Elementi per il *governo* (I)

---

Intensità  
degli  
incentivi



-Valorizzazione  
-Differenziazione  
(tener conto delle  
differenze)

Controlli  
amministrativi



Necessari  
Complessi  
tà

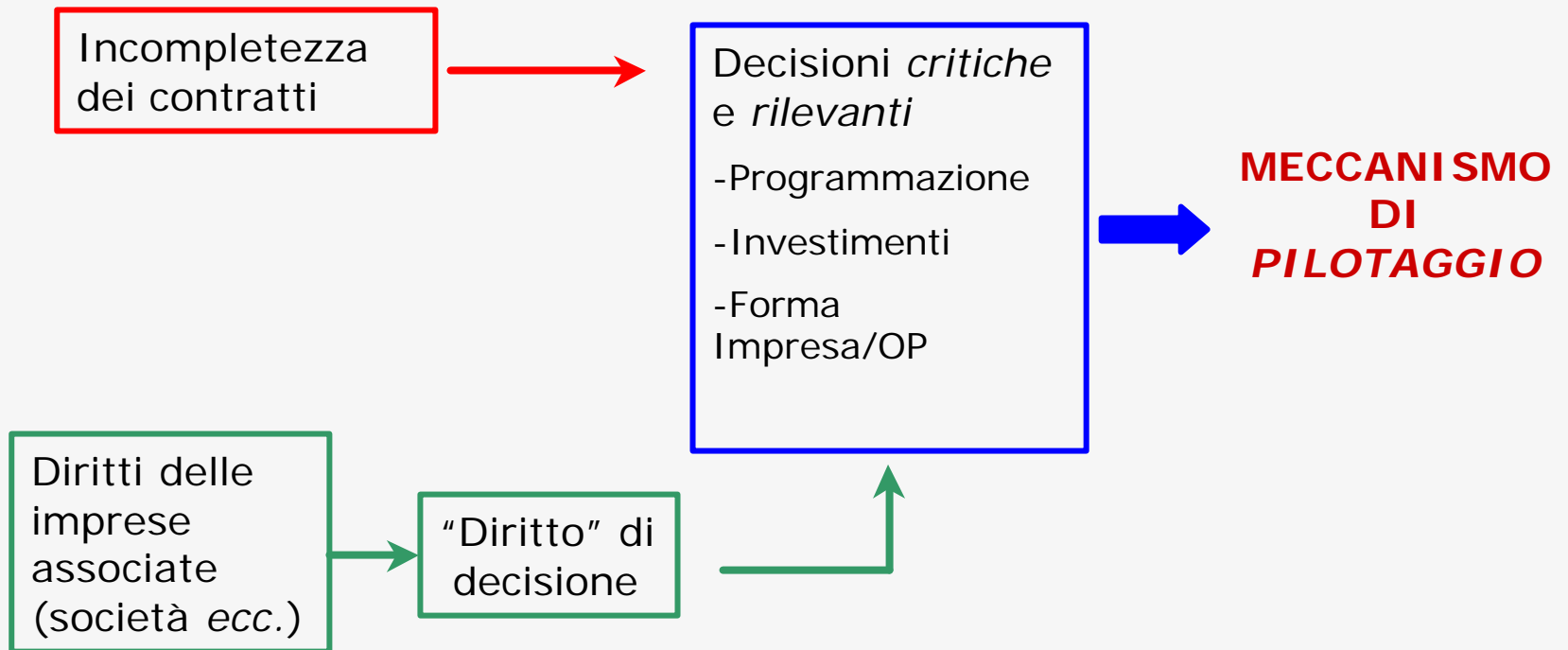
## MECCANISMI DI INCENTIVAZIONE E CONTROLLO



- Clausole rivolte e  
migliorare la rispondenza  
ai programmi  
  
- Regole per limitare  
opportunismo (*esclusione*)

# Elementi per il *governo* (II)

---





# Elementi per il *governo* (III)

---



# Elementi per il *disegno* dell'organizzazione

---

- a.** Individuazione dei potenziali partners
- b.** Individuazione delle risorse da investire e della strategia di investimento (*comuni o associate*)
- c.** Scelta della forma giuridica
- d.** Analisi e scelta della forma del rapporto tra impresa agricola ed OP
- e.** Elaborazione dei meccanismi di *pilotaggio*  
(individuazione delle responsabilità; scelta della forma del processo decisionale; scelta della forma del processo di programmazione; progettazione del sistema informativo)