

Coordinamento e incentivi: il ruolo dei prezzi

Cap. 3

Il ruolo dei prezzi nelle organizzazioni

- ▶ Anche se le organizzazioni costituiscono un'alternativa al sistema dei prezzi, esse utilizzano i prezzi molto spesso al fine di facilitare il coordinamento e l'incentivazione
- ▶ In particolare, in tutte le organizzazioni nelle quali il processo decisionale è decentrato occorre che ciascuno dei decisori locali
 - ▶ abbia l'incentivo a prendere le decisioni "giuste" nell'interesse dell'organizzazione
 - ▶ che i piani di investimento e produzione che derivano da queste decisioni siano fra loro compatibili e coerenti.
- ▶ L'utilizzo di opportuni metodi di controllo finanziario e di verifica dei risultati permette, in taluni casi e in alcuni settori, di replicare all'interno dell'impresa il funzionamento dei mercati, introducendo prezzi di trasferimento per le transazioni fra le diverse unità organizzative

Le strutture organizzative interne all'impresa: la forma funzionale

- ▶ Le prime imprese moderne erano organizzate in *forma funzionale* (v. Ford) con una direzione che supervisionava e dirigeva tutte le attività ed una moltitudine di uffici che svolgevano funzioni specifiche per tutta la compagnia.
- ▶ Grandi imprese multiprodotto ed impegnate in diverse aree geografiche non trovavano efficace questa tipologia di organizzazione. La struttura centrale era al di fuori di tutti i flussi informativi - sulla produzione e sulle condizioni di mercato - i quali circolavano solo presso i singoli uffici funzionali. La comunicazione tra questi e il centro comportava perdite di tempo e di informazione, ed in ogni caso ponevano sul decisore centrale un carico eccessivamente oneroso

Le strutture organizzative interne all'impresa: la holding

- ▶ Le *holding* - gruppi di imprese totalmente separate tra loro ma di una stessa proprietà – erano all'estremo opposto rispetto alla struttura funzionale
- ▶ Le singole imprese avevano una capacità decisionale praticamente autonoma
- ▶ Ciò rendeva molto problematico il coordinamento in ordine agli investimenti, alla produzione, al marketing, ecc., quando quest'ultimo si rendeva necessario

Le strutture organizzative interne all'impresa: la forma divisionale

- ▶ Nel primo dopoguerra molte imprese adottarono un sistema intermedio, l'organizzazione *multidivisionale*, secondo il quale all'interno dell'impresa si formavano divisioni, "mini-compagnie" (a loro volta organizzate in modo funzionale o in altri modi), ciascuna delle quali responsabile per un particolare prodotto o mercato, tecnologia, eccetera
 - ▶ La direzione centrale svolgeva la funzione di coordinamento dell'attività delle divisioni (ricerca di finanziamenti esterni, allocazione delle risorse per investimenti, nomina e valutazione dei manager delle divisioni, coordinamento centralizzato delle politiche globali e scelta degli indirizzi strategici)
 - ▶ Nelle imprese multidivisionali in cui la decentralizzazione è più accentuata, tutte le altre attività e decisioni sono di competenza dei manager delle divisioni (R&D, gestione degli impianti produttivi, acquisti, gestione del personale, marketing e vendite)

I prezzi di trasferimento

- ▶ I risultati conseguiti dalle varie divisioni e le prestazioni dei relativi manager sono tipicamente valutati in termini finanziari (costi, ricavi e profitti, remuneratività degli investimenti). La valutazione dei risultati è indispensabile non soltanto per commisurare i compensi ai manager, ma anche per l'adozione di scelte strategiche quali i prodotti da sviluppare, gli investimenti da portare avanti, i dipendenti da promuovere, eccetera
- ▶ All'interno delle divisioni vengono poi spesso creati centri di responsabilità più piccoli, anch'essi valutati sulla base di misure di tipo finanziario
- ▶ Nelle organizzazioni multidivisionali decentralizzate le divisioni potrebbero scambiarsi prodotti e servizi (ad esempio un semilavorato di una costituisce fattore produttivo per un'altra), inoltre, fra i vari centri di responsabilità interni c'è un flusso continuo di prodotti e servizi
- ▶ Tenendo conto di questa circostanza, a volte la valutazione della performance viene impostata integrando un sistema di "prezzi ad uso interno" all'interno del sistema di controllo di gestione

I prezzi di trasferimento (segue)

- ▶ I prezzi pagati e fatti pagare per le transazioni tra divisioni sono elementi determinanti per la valutazione finanziaria dei risultati
- ▶ Ora, se i manager non possono decidere le quantità di prodotto da acquistare e vendere, diversi prezzi di trasferimento non hanno impatto sul profitto complessivo dell'impresa, ma alterano soltanto le performance delle singole divisioni
- ▶ Tuttavia, se i manager hanno discrezionalità sulle quantità di prodotti da vendere e acquistare, e se possono scegliere se rivolgersi alle altre divisioni interne all'impresa o al mercato, i profitti dell'impresa dipendono in modo cruciale dai prezzi di trasferimento
 - ▶ Se i manager vengono valutati sulla base delle performance della divisione che dirigono, questi sarebbero penalizzati da prezzi di trasferimento elevati praticati dalla divisione fornitrice ed avrebbero quindi un incentivo ad acquistare il prodotto sul mercato. Viceversa se a questi fossero riconosciuti prezzi di trasferimento per il proprio prodotto troppo bassi, essi avrebbero un incentivo a vendere il prodotto sul mercato. La profittabilità complessiva dell'impresa ne è condizionata

I prezzi di trasferimento (segue)

- ▶ Anche quando transazioni esterne non sono consentite, se ciascun centro di responsabilità può decidere quanto scambiare nelle varie transazioni interne, una specificazione errata del prezzo di trasferimento può portare una divisione ad acquistare o cedere quantità diverse da quelle che consentono la massimizzazione dei profitti. Il prezzo sbagliato non rende conveniente per i manager dei centri di responsabilità lo scambio di un'unità aggiuntiva, anche se ciò fosse redditizio per l'intera impresa
- ▶ Inoltre, al variare dei prezzi di trasferimento la stessa attività può essere considerata altamente redditizia o del tutto infruttuosa, e ciò può indurre il management ad errori di valutazione

I prezzi di trasferimento (4)

- ▶ C'è un unico caso in cui è facile individuare i prezzi di trasferimento corretti. Tre condizioni:
 - ▶ Esiste un mercato esterno per i beni e servizi scambiati dai centri di responsabilità
 - ▶ Questo mercato è concorrenziale
 - ▶ L'impresa può servirsi del mercato senza costi e senza benefici aggiuntivi
- ▶ In questo caso l'utilizzo del prezzo concorrenziale come prezzo di trasferimento:
 - ▶ Assicura che i profitti complessivi siano massimizzati se sono massimizzati i profitti dei centri di responsabilità
 - ▶ Garantisce che i segnali forniti sui risultati di produzione e sugli investimenti siano corretti

I prezzi di trasferimento (5)

- ▶ Mercati concorrenziali ai quali fare riferimento, non sono quasi mai disponibili
- ▶ Per stabilire i prezzi di trasferimento, l'impresa dovrà basarsi su stime dei costi basate sull'andamento normale dell'attività di gestione
- ▶ In qualche caso può esistere un mercato in cui si scambi un bene simile a cui fare riferimento
- ▶ Va comunque osservato che, se esistessero mercati esterni perfettamente concorrenziali ai quali fare riferimento, non servirebbe l'integrazione verticale

Prezzi di trasferimento e integrazione verticale

- ▶ La teoria dell'integrazione verticale ci ha spiegato che essa è necessaria:
 - ▶ Quando non esistono mercati per l'input richiesto o, se esistono, sono molto distanti dalla situazione ideale di concorrenza perfetta
 - ▶ I prezzi sono troppo elevati per via del potere monopolistico sul mercato dell'input (ad es. a causa di un numero troppo ridotto di fornitori)
 - ▶ Ci sono costi di transazione molto elevati, o altre inefficienze dovute alle asimmetrie informative
- ▶ Quando l'integrazione verticale è necessaria per aumentare l'efficienza, la fissazione dei prezzi di trasferimento diviene una questione di rilevanza cruciale allo scopo di impostare sistemi di controllo di gestione efficaci

I prezzi di trasferimento in un mercato concorrenziale: l'analisi grafica

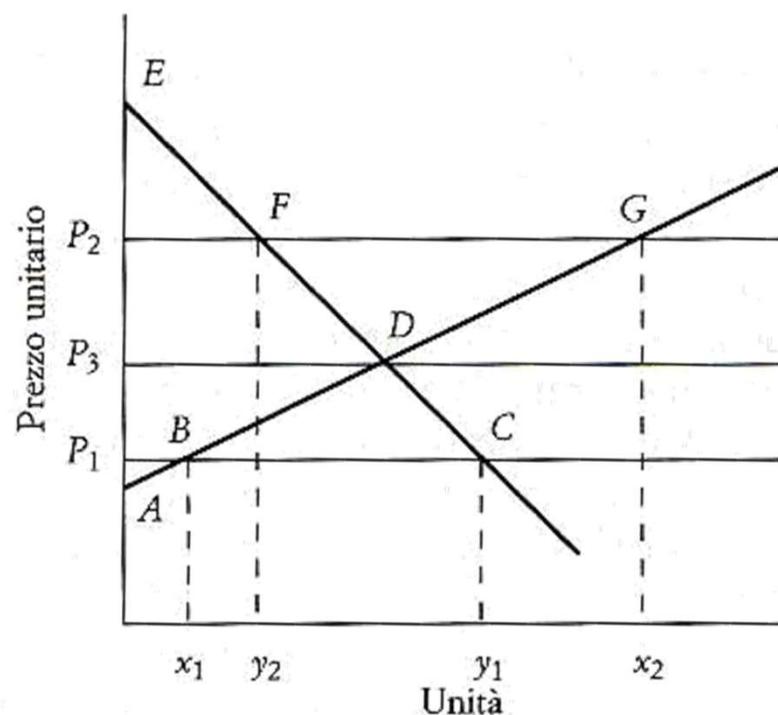


FIG. 3.3. Quando esiste un mercato esterno, la differenza fra offerta e domanda interna all'impresa in corrispondenza del prezzo di mercato viene assorbita da operatori di mercato senza dovere aggiustare i prezzi di trasferimento.

I prezzi di trasferimento in un mercato concorrenziale: una approccio formale

- ▶ Prendiamo in esame un'economia semplificata, con due beni (il bene scambiato all'interno dell'impresa integrata e il denaro) e tre agenti (le due divisioni dell'impresa integrata e un agente virtuale rappresentativo di tutti gli altri agenti presenti sul mercato perfettamente concorrenziale del bene scambiato)
- ▶ Le funzioni di utilità (indici di valore individuale) delle due divisioni, rispettivamente S = venditrice e B= compratrice, possono essere espresse come:
 - ▶ $v_S(y_S) + x_S$
 - ▶ Dove y_S è la quantità venduta, $v_S(y_S)$ è un numero negativo corrispondente al costo di produzione delle y_S unità; x_S è il corrispettivo ricevuto
 - ▶ $v_B(y_B) + x_B$
 - ▶ Dove y_B è la quantità acquistata (espressa da un numero negativo), $v_B(y_B)$ è un numero positivo che indica i profitti netti dell'impresa nel caso il bene le sia fornito gratuitamente; x_B è un numero negativo che corrisponde al corrispettivo pagato

I prezzi di trasferimento in un mercato concorrenziale: una approccio formale (segue)

- ▶ La funzione di utilità del terzo agente, M, rappresentativo del gruppo di tutti gli altri agenti operanti sul mercato perfettamente concorrenziale può essere espressa come
 - ▶ $v_M(y_M) + x_M$
 - ▶ Dove $v_M(y_M) = py_M$
 - ▶ M, inoltre, è un operatore price taker, e p è il prezzo di equilibrio di mercato, cosicché M (che è un insieme di compratori e venditori) può essere considerato come un fornitore dei saldi necessari a uguagliare domanda e offerta complessive sul mercato

I prezzi di trasferimento in un mercato concorrenziale: una approccio formale (segue)

- ▶ Dato il prezzo p , S e B scelgono rispettivamente di vendere e comprare le quantità che massimizzano la loro utilità
- ▶ Quando sul mercato c'è equilibrio, la domanda complessiva deve essere uguale all'offerta complessiva, quindi
 - ▶ $y_M + y_B + y_S = 0$
 - ▶ Inoltre, l'utilità di M (che è uguale all'ammontare dei profitti, ricavi totali meno costi totali) è sempre nulla, indipendentemente dalla quantità venduta al prezzo di mercato, e ciò è coerente con il comportamento massimizzante su un mercato perfettamente concorrenziale

I prezzi di trasferimento in un mercato concorrenziale: una approccio formale (segue)

- ▶ Il teorema fondamentale dell'economia del benessere assicura che l'allocazione descritta è efficiente
- ▶ Inoltre, poiché le funzioni di utilità non hanno effetti ricchezza
 - ▶ vale anche il principio della massimizzazione del valore, quindi l'allocazione massimizza il valore totale delle parti
- ▶ Dato che l'utilità di M è sempre nulla per ipotesi indipendentemente dalle quantità y_B e y_S decise dai due centri di responsabilità
 - ▶ Le scelte di equilibrio concorrenziale massimizzano l'utilità complessiva degli agenti B e S, cioè massimizzano i profitti totali dell'impresa e
 - ▶ Se l'impresa sceglie un prezzo di trasferimento diverso da p , il risultato potrebbe essere solo un profitto totale inferiore